

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**PLAN DE NEGOCIOS PARA GENERAR DEMANDA DE CHOCOLATE  
ARTESANAL ELABORADO POR ARTESANOS DEL MUNICIPIO DE  
CONCEPCIÓN DE ATACO DIRIGIDO A TIENDAS Y MERCADOS  
MUNICIPALES DE LA RUTA TURÍSTICA DENOMINADA " RUTA DE  
LAS FLORES"**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**BR. ELBA RAQUEL CHINCHILLA CENTENO  
BR. GLORIA ESTELA GONZÁLEZ CEDILLOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JUNIO 2011**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **Rector:**

Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

### **Secretario General:**

Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

## **Facultad de Ciencias Económicas**

### **Decano:**

Lic. Roger Armando Arias Alvarado

### **Secretario:**

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

### **Docente Director:**

Lic. Alfonso López Ortiz

### **Coordinador de Seminario:**

Lic. Rafael Arístides Campos

Junio 2011

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** todopoderoso que me permitió culminar un gran pasó en mi vida guiándome por cada uno de mis caminos en todo momento. **Mis padres** Ramón González y María Gloria de González que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a cumplir mi sueño, quienes además han sido mi fortaleza, mis guías, y el mejor ejemplo de poder salir adelante, **A mis hermanas**, Norma Jeannette y Vilma Elizabeth, que siempre estuvieron en cada uno de mis pasos, **A mi cuñado** Wilber Adrian Alfaro por integrarse a mi familia y por haberme apoyado durante el tiempo en que lo necesite. **A mi sobrinito** Kevin Eduardo por haber sido el ángel que iluminó nuestras vidas, **A mis amigas** Yanira Concepción y Vanesa Estupinian por su apoyo en todo momento **A mi compañera de tesis** Elba Raquel Chinchilla por ser más que una compañera una amiga y por toda su comprensión.

Y un agradecimiento especial a mi **Suegra** Amparito Hernández por sus atenciones y cariño, a mí **Novio** Carlos Napoleón Abarca, porque hace cinco años desde el momento en que lo conocí ha sido parte de mi vida más que una pareja, un amigo, un compañero y sobre todo un protector, gracias por todos esos momentos en que me escuchaste y me apoyaste.

**Gloria Estela González Cedillos**

**Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María:** por haberme dado la fuerza y perseverancia para culminar con este objetivo tan importante de mi vida .**A mi madre** Por sus sacrificios, consejos, cariño y por el apoyo incondicional que me brindó para la culminación de mi carrera. Por ser el ejemplo a seguir en mi vida, pero sobre todo por su infinito amor. **A mis hermanos** Por ser parte de mi vida. Por animarme a seguir adelante y enfrentar las dificultades que se me presentaron durante mi formación académica. **A mi abuelita** Por su inmenso amor y por todas sus oraciones. **A mi tía** Sonia Margarita Centeno por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida especialmente en mi carrera universitaria. Por ser mi segunda madre por cuidarme y guiarme siempre por el buen camino. **A mis tíos, primos y demás familiares** porque siempre estuvieron pendientes y me animaron a seguir adelante. **A mi compañera de tesis:** Gloria Estela González por haber compartido esta etapa de mi vida, por ser mi amiga y apoyo incondicional.

**Elba Raquel Chinchilla Centeno**

**A nuestro Asesor Lic. Alfonso López Ortiz** Que con su sabiduría y sus conocimientos nos orientó y guió a la culminación exitosa de este proyecto. Por su confianza, paciencia y apoyo, Gracias. Y al **Lic. Rafael Arístides Campos y Lic. Abraham Vásquez Sánchez** por su ayuda, paciencia, y colaboración

**Gloria y Elba**

## ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS MUNICIPIOS QUE COMPRENDE LA RUTA TURÍSTICA “RUTA DE LAS FLORES”, ELABORACIÓN DE CHOCOLATE ARTESANAL, Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN DE NEGOCIOS.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LOS MUNICIPIOS PERTENECIENTES A LA RUTA TURÍSTICA DENOMINADA “RUTA DE LAS FLORES”</b>	
	1
1. GENERALIDADES DE LA RUTA DE LAS FLORES Y SUS MUNICIPIOS	1
a) Concepción de Ataco	2
b) Apaneca	3
c) Juayúa	4
d) Ahuachapán	5
e) Salcoatitán	6
<b>B. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTORES DEL CHOCOLATE ARTESANAL</b>	
	6
1. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
1.1. Nombre	6
1.2 Localización	7
1.3 Inicios de los núcleos familiares	7
2. PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS NUCLEOS FAMILIARES	8
3. CONSUMIDORES DEL PRODUCTO	8
<b>C. INDUSTRIA DEL CHOCOLATE</b>	
	9
1. GENERALIDADES	9
1.1. Breve Historia del cacao	9
1.2 Condiciones Ecológicas para el Cultivo del Cacao	10
1.3 Industria del Chocolate en El Salvador	10
1.4 Elaboración del Chocolate Artesanal	12
1.5 Proceso para preparar Chocolate Artesanal	12
2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	13
<b>D. GENERALIDADES DE PLAN Y PLAN DE NEGOCIOS</b>	
	14
1. PLAN	14

a) Tipos de planes	15
1.1 Negocio	16
<b>2. PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>17</b>
a) Definición	17
b) Importancia de plan de negocio	18
c) Objetivos generales del plan de negocios	19
d) Ventajas de la utilización de un plan de negocios	19
e) Los usuarios de un plan de negocios	20
f) Características de un plan de negocios	22
g) Preparación de un plan de negocios	22
<b>3. ELEMENTOS ESENCIALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>23</b>
<b>4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>23</b>
4.1 Resumen Ejecutivo	23
4.2 Análisis e Investigación de Mercado	24
4.2.1 Objetivos del Estudio de Mercado	25
4.2.2 Definición y Naturaleza del Producto o servicio	25
4.2.3 Análisis de la Demanda	25
4.2.4 Proyección de la Demanda	26
4.2.5 Análisis de la Oferta	27
4.2.6 Demanda Potencial Insatisfecha	28
4.2.7 Análisis de Precios	28
4.2.8 Ubicación	29
4.3 ANÁLISIS FODA	29
4.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	33
4.5 ESTRATEGIAS	34
4.6 PLAN DE MERCADEO	35
4.7 RECURSOS E INVERSIONES	36
4.8 FÁCTIBILIDAD TÉCNICA	36
4.9 FÁCTIBILIDAD LEGAL AMBIENTAL	37
4.10 FÁCTIBILIDAD ECONÓMICA	37
4.11 FÁCTIBILIDAD FINANCIERA	38
4.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	43
4.13 DIRECCIÓN Y GERENCIA	44
4.14 CONCLUSIONES DE PLAN DEL NEGOCIOS	44
4.15 ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	44
<b>5. CONCLUSIÓN</b>	<b>45</b>

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTÚAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE ARTESANAL; ASI COMO DE LAS FAMILIAS QUE LO ELABORAN EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.**

<b>A. OBJETIVOS</b>	46
1. GENERAL	46
2. ESPECÍFICO	46
<b>B.IMPORTANCIA</b>	47
<b>C.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	47
<b>1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	47
1.1 Análisis	48
1.2 Síntesis	48
<b>2. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	48
<b>3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	48
<b>4 .TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	49
4.1 Encuesta	49
4.2 Entrevista	49
4.3 Observación directa	50
<b>5. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	50
5.1 Primarias	50
5.2 Secundaria	51
<b>6. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	51
<b>7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO</b>	51
• Tiendas	51
• Mercados municipales:	52
<b>8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>	52
8.1 Tiendas	52
8.1.1 DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS TIENDAS	53
a. Ahuachapán	54
b. Municipio de Concepción de Ataco	55
c. Municipio de Apaneca	56
d. Municipio de Juayúa	56
8.1.2 DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS UNIVERSO II	
MERCADOS MUNICIPALES	57

<b>9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>57</b>
a) Tabulación	57
b) Análisis e interpretación de los datos	58
<b>10. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>58</b>
10.1 MERCADEO	58
10.1.1 Descripción de los productos	58
10.1.2 Principales proveedores y clientes	58
a. Principales proveedores	59
b. Principales clientes en Concepción de Ataco	59
10.1.3 Determinación del mercado meta	60
10.1.4 Situación actual del mercado	61
10.1.4.1 Análisis de la competencia	61
10.1.4.2 Revisión del producto	62
a. Producto	62
b. Precio	63
c. Canales de Distribución	64
d. Publicidad y promoción	65
10.2 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	65
10.2.1 Estructura del negocio	65
10.2.2 Tendencias del medio ambiente	66
10.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	67
10.3.1 Análisis del proceso productivo	68
10.3.2 Recursos utilizados	69
a. Utensilios	69
b. Materiales	69
c. Mano de Obra	70
10.3.3 Infraestructura	70
10.3.4 Proceso Productivo	70
10.3.5 Análisis de los costos	72
10.4 ASPECTOS FINANCIEROS	72
10.5 ANALISIS FODA	73
10.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1. Conclusiones	75
2. Recomendaciones	77

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA GENERAR DEMANDA DE CHOCOLATE ARTESANAL ELABORADO POR LOS ARTESANOS LOS ARÉVALO EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO.**

<b>A. IMPORTANCIA</b>	79
<b>B. RESUMEN EJECUTIVO</b>	80
<b>C. OBJETIVOS</b>	81
3. GENERAL	81
4. ESPECÍFICO	81
<b>I. DESCRIPCIÓN DE LOS ARTESANOS</b>	82
<b>A. Generalidades de la propuesta para “los Arévalo” que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco.</b>	82
1. Nombre del negocio	82
2. Dirección	82
3. Giro o actividad económica.	82
4. Determinación de la Filosofía Empresarial	82
4.1 Misión	82
4.2 Visión	83
<b>II. PLAN DE MERCADOTECNIA</b>	83
<b>A. Definición del mercado meta</b>	83
<b>B. Análisis de la demanda</b>	83
1. Demanda aparente	83
2. Análisis de la competencia.	84
<b>C. Comercialización del producto.</b>	84
<b>D. Mezcla de mercadotecnia.</b>	87
<b>1. PRODUCTO</b>	87
1.1 Descripción del producto	87
1.2 Marca	87
1.3 Logotipo	88
1.4 Eslogan propuesto	88
1.5 viñeta	88
1.6 Estrategias	89
<b>2. PRECIO</b>	90
2.1 Costos variables	90
2.2 Costos fijos	92
<b>3. PLAZA</b>	93

3.1 Canal indirecto	93
3.2 Canal directo	94
<b>4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>95</b>
4.1 Promoción	96
4.2 Publicidad	98
4.2.1 Venta Personal	98
4.2.2 Banners	99
4.2.3 Volantes	100
4.2.4 Publicidad no pagada	101
4.2.5 Otros recursos publicitarios	103
5. Presupuestos	104
<b>III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>106</b>
1. Organigrama	106
2. Descripción de puestos para los artesanos "los Arévalo"	107
3. Necesidades de capacitación	112
4. Instituciones que apoyan a las micro empresas	114
5. Registro de operaciones	117
5.1 Registro de las compras	117
5.2 Registro de ventas	118
5.3 Registro del inventario	119
5.4 Resumen mensual de las operaciones	120
5.5 Orden de pedido	121
<b>IV. PLAN DE PRODUCCIÓN</b>	<b>122</b>
1. Proceso de producción	122
2. Diseño de distribución del taller artesanal	124
3. Requerimiento de maquinaria, mobiliario y equipo	125
4. Proveedores	126
5. Capacidad de producción	127
5.1 Proceso productivo	127
<b>V. PLAN FINANCIERO</b>	<b>127</b>
1. Inversión inicial.	127
1.1 Capital de inversión.	127
1.2 Fuentes de financiamiento.	128
2. Ventas proyectadas	129
3. Costo de las ventas proyectadas	130
4. Flujo de caja	130
5. Estado de Resultados	131
6. Balance general	131

7. Principales índices financieros	132
7.1 Valor actual neto	132
7.2 Tasa Interna de Retorno.	133
7.3 Relación Costo Beneficio	134
<b>VI. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>135</b>
1. Puesta en marcha del proyecto	135
2. Presentación del proyecto	135
3. Organización e implementación	135
4. Evaluación del proyecto	135
<b>VII. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA "LOS ARÉVALO"</b>	<b>136</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El chocolate artesanal ha sido y es un rubro económico que ha permitido por muchos años ser fuente de ingresos para muchas familias Salvadoreñas, como es el caso de la familia los Arévalo, ellos son una familia productora de chocolate elaborado artesanalmente en el municipio de Concepción de Ataco en el departamento de Ahuachapán, actualmente este chocolate tiene presencia debido a que es un producto natural, de gran calidad y ha sido un negocio familiar tradicional que ha venido de generación en generación siendo este reconocido como el mejor chocolate elaborado en este municipio, debido a esto las familias productoras pretenden comercializar su producto en otros municipios de la Ruta Turística, “ Ruta de las Flores”. Pero estos no cuentan con las herramientas necesarias que les permitan penetrar y posicionarse en dicho mercado. Por lo que se consideró de mucha importancia realizar una investigación que determinará la situación actual de los artesanos. Sus objetivos principales se describen a continuación:

- ✓ Detallar los aspectos generales sobre la comercialización del chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco en el departamento de Ahuachapán, con el propósito de que sirvan de base para la elaboración de la propuesta.
- ✓ Establecer la situación actual de la comercialización del chocolate artesanal y de los artesanos que lo elaboran.
- ✓ Proveer a las familias productoras una herramienta administrativa que les permita conocer las estrategias necesarias para desarrollar y fortalecer el negocio familiar y así lograr el éxito del mismo.

Para la realización de esta investigación se utilizó el método científico y cuya metodología de forma general consistió en la utilización de métodos y técnicas que permitieron recopilar la información necesaria para la formulación del

diagnóstico de los artesanos. Dichos datos fueron obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a dueños y encargados de tiendas y puestos de mercados municipales en los municipios comprendidos en la investigación y una guía de entrevista a la coordinadora de la familia Arévalo. El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo con el que se procuró describir los factores internos y externos que afectan al negocio, todo esto para poder identificar la situación que se presenta en el mercado al cual se pretende penetrar.

Obtenida la información se procedió a analizar y tabular los datos los cuales sirvieron de base para elaborar las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación las cuales se presentan a continuación.

- La falta de Planes, Políticas, Procedimientos y Herramientas Administrativas es el motivo que origina que los artesanos improvisen en el desarrollo de sus actividades y procesos y la falta de una visión para determinar ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Con que? ¿Cuándo? se desean llegar a un punto determinado.
- Los artesanos muestran interés en ampliar el negocio; pero no cuentan con los conocimientos de cómo conseguirlo.
- Los artesanos no tienen una mezcla de mercadotecnia definida que les permita elaborar estrategias para posicionarse en un nuevo mercado.

Finalmente se presenta la propuesta plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del Municipio de Concepción de Ataco dirigido a tiendas y mercados municipales de la Ruta Turística denominada " Ruta de las Flores" que contribuirá a generar demanda del chocolate y así poder lograr un mejor desarrollo en el mercado, así mismo les permitirá conocer y administrar mejor su microempresa.

## INTRODUCCIÓN

Los Arévalo son un grupo de productores que se dedican a elaborar chocolate de forma artesanal en Concepción de Ataco. Con el paso del tiempo se han convertido en uno de los mayores productores de dicho municipio logrando mantenerse en el gusto de los clientes por medio de la calidad de su producto. Actualmente el deseo de estos artesanos es crecer como negocio razón por la cual pretende comercializar su producto en otros municipios de la Ruta de las Flores específicamente en los municipios de Ahuachapán, Apaneca, Concepción de Ataco y Juayúa. Pero debido a que estos no cuentan con herramientas que les permita posicionarse de manera adecuada en el mercado se hace necesario proporcionarles un instrumento que les ayude a organizarse como negocio, así también les permitirá determinar cuales son sus metas, sus objetivos y así poder anticipar posibles problemas y fallas.

El presente trabajo consta de tres capítulos detallados de la siguiente manera:

En el capítulo I. Se presenta las generalidades de los municipios pertenecientes a la ruta turística “Ruta de las Flores” , generalidades de los productores del chocolate artesanal, su historia y descripción del negocio, así mismo se menciona el concepto, importancia, características, elementos, y estructura de un plan de negocios lo cual sirvió de base teórica para realizar la investigación.

Capítulo II. Lo constituye la investigación de campo para conocer la situación actual de la comercialización del chocolate artesanal; así como de los artesanos que lo elaboran. Se detalla la metodología de investigación utilizada, la cual proporciona los datos necesarios para la realización del análisis de los diferentes factores que afectan directa o indirectamente la comercialización del

chocolate artesanal, derivándose así las respectivas conclusiones y recomendaciones que se utilizaron para la elaboración de la propuesta.

Capítulo III. Contiene la propuesta de un plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del municipio de concepción de ataco dirigido a tiendas y mercados municipales de la ruta turística denominada " Ruta de las Flores" este inicia con el establecimiento de la filosofía empresarial del negocio, seguido del plan de mercadotecnia que contiene las estrategias para comercializar el chocolate , el plan de producción que muestra el proceso de fabricación establecido para la elaboración del producto, la distribución en planta; por último el plan financiero en el cual se muestra la inversión inicial que se requiere para la puesta en marcha del proyecto así, como los flujos de caja que se proyectan para los siguientes cinco años, y también los dos estados financieros básicos como lo son el balance general y el estado de resultado.

Dicha propuesta les ayudará a los artesanos a conocer los aspectos operacionales y financieros de su negocio, y de esa forma administrarlo de una forma adecuada.

## **CAPÍTULO I**

**MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS MUNICIPIOS QUE COMPRENDE LA RUTA TURÍSTICA “RUTA DE LAS FLORES”, ELABORACIÓN DE CHOCOLATE ARTESANAL, Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN DE NEGOCIOS.**

### **A. GENERALIDADES DE LOS MUNICIPIOS PERTENECIENTES A LA RUTA TURÍSTICA DENOMINADA “RUTA DE LAS FLORES”**

#### **1. GENERALIDADES DE LA RUTA DE LAS FLORES Y SUS MUNICIPIOS**

##### **Ruta de las Flores de El Salvador**

La Ruta de las Flores de El Salvador<sup>1</sup> la conforman cinco pueblos donde se funden las tradiciones indígenas y la cultura del café. Juayúa, Nahuizalco y Salcoatitán, en el departamento de Sonsonate, Apaneca y Concepción de Ataco, en Ahuachapán, integran la ruta para que los visitantes disfruten, en el oeste del país, de un paisaje colmado de una gran variedad de flores de vivos colores, un clima muy fresco y neblina en sus zonas más altas. Los turistas pueden apreciar esos regalos de la naturaleza mientras disfrutan en acogedores cafés-viveros o en los hostales de una taza de café de altura, cultivado en la zona. Desde exóticas orquídeas hasta pequeñas flores silvestres, desde enredaderas hasta frondosos árboles de fuego, conacastes y centenarias ceibas van apareciendo por la carretera, en un recorrido que dura unas tres horas. Por lo que se hace interesante conocer los municipios que comprenden esta ruta.

---

<sup>1</sup> [www.elsalvador.travel/userfiles/file/Ruta\\_de\\_las\\_Flores.pdf](http://www.elsalvador.travel/userfiles/file/Ruta_de_las_Flores.pdf)

Para recorrer la Ruta de las Flores se toma la autopista que de San Salvador conduce a Sonsonate y luego se busca la salida hacia Apaneca, distante a 89 kilómetros de la capital.

### **Concepción de Ataco<sup>2</sup>**

Esta población es de origen precolombino y su nombre en Nahuatl significa “lugar de elevados manantiales”.

Según el arzobispo Don Pedro Cortez y Lara, Ataco pertenecía en 1770 a la parroquia de Ahuachapán y su población estaba representada por 303 familias con 784 personas indígenas que hablaban el idioma náhuatl, pero que también entendían el castellano, durante la administración del presidente doctor Manuel Enrique Araujo en 1913 se le otorgó el título de villa.

Por decreto legislativo N° 651 considerando, que la Villa Concepción de Ataco, Departamento de Ahuachapán, había alcanzado notable progreso, debido a que cuenta con todos los servicios públicos, necesarios para el bienestar y el desarrollo de sus habitantes; la Villa Concepción de Ataco, en el Departamento de Ahuachapán, reúne las condiciones suficientes para mejorar su categoría, y es por eso que el 9 de julio de 1999 fue denominada Ciudad de Concepción de Ataco.

Esta ciudad está situada a 105 kilómetros de San Salvador y a 1.275 metros sobre el nivel del mar, Ataco tiene una extensión de 61 kilómetros cuadrados y su población es de 18,672 habitantes aproximadamente. Sus actividades económicas más importantes son el cultivo del café, la confección de textiles en telares manuales y la fabricación de imaginería religiosa. Sus fiestas patronales se celebran del 11 al 15 de Diciembre en honor de la Virgen de la Concepción. Sus vías de acceso son por carretera pavimentada que une Sonsonate con Ahuachapán.

---

<sup>2</sup> [www.visitcentroamerica.com/es-ES/.../Ataco.aspx](http://www.visitcentroamerica.com/es-ES/.../Ataco.aspx)

Hay servicio de buses que llegan a la entrada del pueblo, provenientes de Sonsonate o Ahuachapán. Se puede llegar por la carretera panamericana desde Sonsonate a 1 hora con 25 minutos ó desde Ahuachapán a 25 minutos

### **Apaneca<sup>3</sup>**

Representa la excelencia del café salvadoreño, con grandes haciendas que datan de la colonia española y donde se mezclan los sistemas antiguos del cultivo del café con modernos beneficios donde se prepara la exportación del grano.

El pueblo, que tiene un área de 45,1 kilómetros cuadrados y 8,653 habitantes<sup>4</sup>, ocupa un pintoresco y frío altiplano de 1.550 metros de altura sobre el nivel del mar y circunvalado por los volcanes ya extinguidos de Chichicastepec. Apaneca en idioma Nahuat significa "Chiflón" o "Corriente de vientos" y sus fiestas patronales se celebran el 29 y 30 de noviembre.

Entre sus recursos naturales se encuentran. Los cráteres volcánicos conocidos como laguna de las ninfas y Laguna Verde son algunos de sus sitios cercanos mas visitados. La iglesia de Apaneca era una de las más viejas iglesias parroquiales en el país pero resultó severamente dañada por los terremotos del 2001; y más recientemente por un enjambre sísmico originado precisamente en el área de Apaneca, lo que obligó a su demolición y actual reconstrucción.

### **Juayúa<sup>5</sup>**

---

<sup>3</sup> [www.alfatravelguide.com/spanish/sv/apaneca.asp](http://www.alfatravelguide.com/spanish/sv/apaneca.asp)

<sup>4</sup> [www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/.../infodemo.htm](http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/.../infodemo.htm)

<sup>5</sup> [www.destinosblog.com/439/juayua-el-salvador/](http://www.destinosblog.com/439/juayua-el-salvador/)

Juayúa es una ciudad de tradición cafetalera que posee varios destinos turísticos. Su nombre en idioma náhuatl "Xuayuat" significa "Río de las Orquídeas Moradas". Posee un clima muy agradable, sus calles empedradas y la estructura de su bella iglesia; hacen de este municipio un lugar muy colonial. Posee además sitios de belleza natural, un ejemplo de ello es la cascada: Los Chorros de la Calera a 2 Km. de la ciudad ya que la pureza de sus aguas, la exhuberancia de la naturaleza que borda el camino de acceso y su clima lo dejarán perplejo. Otros de sus atractivos son el Festival Gastronómico, este funciona los fines de semana, los paseos en caballo por la ciudad, el Estanque del Río Monterrey a 1 km. de la ciudad y los viveros donde puede adquirir variedad de orquídeas

### **Atractivos Naturales**

#### ***Laguna Seca o de Las Ranas***

Este precioso sitio natural se localiza en el cantón Buenos Aires siempre en la jurisdicción de Juayúa. Se le llama la laguna seca, porque durante la época de verano se queda casi por completo sin agua. Se le nombra de las ranas por la abundancia de estos animalitos en la estación lluviosa.

#### ***Río Monterrey***

Es un caudaloso río, reconocido por los lugareños para realizar diversas actividades de distracción y diversión para los turistas. Este sitio natural está compuesto por pozas, una cascada y el famoso "raspa nalgas", un deslizadero de piedra natural muy divertido.

#### ***Laguna Verde***

Joya natural situada entre la jurisdicción de Juayúa y Apaneca, a más de 1,600 metros de altura. Su nombre proviene del color verde característico de sus aguas profundas que son origen volcánico. La Laguna Verde está calificada como un buen lugar para acampar.

### ***Los Ausoles de Juayúa***

Los ausoles de Juayúa están localizados dentro del pueblo San Juan de Dios. La vista que se posee desde este punto es inigualable pues se pueden apreciar volcanes, valle y las cálidas aguas.

### ***Río y Cascada El Bebedero.***

Ubicada en medio de un bosque tropical donde puede apreciarse numerosas especies de animales y plantas exóticas. Es ideal para hacer caminatas. Su altura es de aproximadamente 57 metros.

### ***Chorros de la Calera***

Los chorros de la calera están localizados a 45 minutos de la ciudad de Juayúa, siendo éste el único sitio para acceder a ellos realizando una caminata desde el centro de la ciudad. Se le dio este nombre debido a que el agua que los baña sale directamente de las rocas como chorros de agua fresca.

### **Ahuachapán<sup>6</sup>**

Esta situada a 785 m. de altura sobre el nivel del mar, y fue fundado en el siglo V por los indios Mayas. Obtuvo el título de ciudad el 11 de Febrero de 1862 posee una hermosa iglesia de estilo colonial, y un ambiente de quietud y paz; su nombre en Nahuatl significa "lugar de casas y encinos". El turismo en esta ciudad es muy peculiar ya que se encuentran los ausoles o fumarolas que constituyen todo un fenómeno volcánico de 28 fumarolas, que es aprovechado para generar energía eléctrica.

### **Salcoatitán<sup>7</sup>**

---

<sup>6</sup> [www.santaeduvigis.com/...salvador/.../ahuachapan.html](http://www.santaeduvigis.com/...salvador/.../ahuachapan.html)

El Municipio de Salcoatitán se encuentra a 84 Km. de la capital Limita al Norte y Este con Juayúa, al Oeste con Santa Catarina Masahuat, y al sur con Nahuizalco. Se divide en 2 cantones y 4 caseríos, el acceso para ingresar es por dos vías, uno por la Carretera Panamericana ingresando por Sonsonate y el otro es vía Santa Ana por Juayúa. Los servicios básicos son: energía eléctrica, agua, teléfono, policía, correo. Su cultivo principal es el café, dadas las condiciones climatológicas que ofrece la zona. Salcoatitán en Nahuat significa “la ciudad de Quetzalcóatl” dios del viento y lucero de la aurora. Para desarrollar la investigación únicamente se tomaran en cuenta los municipios de Juayúa, Apaneca, Concepción de Ataco y Ahuachapán por su cercanía a la zona donde se elabora el producto.

## **B. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTORES DEL CHOCOLATE ARTESANAL**

### **1. HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **1.1. NOMBRE**

Las familias que elaboran chocolate; son un grupo constituido por 3 familias, que desde hace varias décadas se ha dedicado a este oficio

Actualmente no cuentan con un nombre registrado comercialmente, la mayoría de sus consumidores los conocen simplemente como los Arévalo.

#### **1.2 LOCALIZACIÓN.<sup>8</sup>**

El taller los Arévalo donde se elabora el chocolate artesanal; se encuentra ubicado en el municipio de Concepción de Ataco, departamento de Ahuachapán a unos 105 km de la ciudad de San Salvador su ubicación, puede ser por la carretera CA-8(carretera Panamericana) que desde Sonsonate conduce a Ahuachapán , o desde Santa Ana hacia los naranjos por la carretera CA-

---

<sup>7</sup> [www.travelpod.com/el20%salvador/salcotitán/tpod-html](http://www.travelpod.com/el20%salvador/salcotitán/tpod-html)

<sup>8</sup> Entrevista personal con la Sra. Hermelinda Arévalo

12(carretera Panamericana) tomando el desvío de Juayúa, en la ciudad el taller los Arévalo se encuentra en la calle al Carrizal No. 2; Barrio San Antonio.

### **1.3 INICIOS DE LOS NÚCLEOS FAMILIARES**

La elaboración del chocolate nace en 1970 en el municipio, como parte de una tradición familiar, en sus inicios únicamente se elaboraba para el consumo de la familia y para vecinos que solicitaban el producto para ocasiones especiales como navidad o Semana Santa o para fiestas familiares. En sus inicios era elaborado por la señora Juana de Arévalo, dicha Señora adquiría las materia primas en Sonsonate y ella misma era quien le daba forma a la exquisita tablilla;( la tablilla es una medida popularizada por los artesanos de chocolate; pero esta medida depende de la persona que lo elabora) La Sra. Juana de Arévalo fue quien enseñó el oficio de elaborar el chocolate artesanal a sus hijos. Pero fué hasta 1998 que comenzaron a elaborarlo para comercializarlo en tiendas del municipio de Concepción de Ataco y en Ahuachapán.

En la actualidad la Sra. Hermelinda Arévalo hija mayor del matrimonio Arévalo es la encargada de elaborar el chocolate artesanal junto con los demás miembros de la familia conformados en tres pequeños núcleos familiares.

La distribución y comercialización la hacen personalmente por lo que el producto únicamente es colocado en algunas tiendas de barrios y colonias del municipio de Concepción de Ataco y en algunas tiendas del municipio de Ahuachapán. En cuanto al producto en sí y su imagen; este se comercializa sin empaque, y es la persona encargada de la tienda quien lo envuelve en bolsas plásticas para su protección<sup>9</sup>

## **2. PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS NÚCLEOS FAMILIARES**

---

<sup>9</sup> Entrevista personal con la Sra. Hermelinda Arévalo; encargada de la elaboración del chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco, Ahuachapán.

El taller artesanal de los Arévalo actualmente ofrece únicamente una presentación de chocolate artesanal de 8 centímetros de diámetro.

Esto dependiendo de las exigencias del cliente que lo solicita.

### **3. CONSUMIDORES DEL PRODUCTO**

Para el caso de la investigación los consumidores finales del producto están representados por los dueños y encargados de las tiendas y mercados municipales de la Ruta Turística denominada Ruta de las Flores; específicamente los municipios de Juayúa, Apaneca, Concepción de Ataco y Ahuachapán, Incluyendo aquí a todas las personas que visiten estos establecimientos y que pertenezcan a la población económicamente activa que posean poder adquisitivo para adquirir el producto.

Se tomaran en cuenta un total de 182 tiendas y 6 mercados municipales de la ruta turística antes mencionada.

## **C. INDUSTRIA DEL CHOCOLATE**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 Breve historia del cacao<sup>10</sup>**

El cacao tiene por origen las semillas del fruto de un árbol tropical que requiere de abundante agua en la tierra; el nombre científico del árbol del cacao es *Theobroma cacao*, originario de las selvas tropicales de Centro y Suramérica, antes de su expansión y exportación mundial. Su origen exacto, determinado por estudios genéticos, parece estar ubicado en la Amazonía brasilera. La palabra cacao viene del maya Ka'Kaw; Theobroma significa en griego "alimento divino". El cacao ha sido consumido hace varios cientos de años por indígenas centro y suramericanos; los arqueólogos han datado los primeros consumidores

---

<sup>10</sup> negocios@elsalvador.com El diario de hoy, el salvador.com

de cacao hace unos cuatro mil años. Al igual que con muchos otros productos alimenticios o drogas, el hombre observó a los animales comiendo ansiosamente de la pulpa de las mazorcas de cacao e imitó a los animales, probó la fruta. Luego, más familiarizado, con los años conoció las virtudes de la semilla, la molió, la probó y se inventó el chocolate, de sabor ligeramente amargo y propiedades energizantes; los mayas bautizaron a este polvo de cacao mezclado con agua como chocol-haa (amarga-agua) por los mayas, o chocolatl (por los aztecas). El cacao entre los aztecas, toltecas y mayas era un producto de elite, y tan apreciado que se usaba como moneda de cambio:

Con cuatro granos se compraba un conejo, con 10 la compañía de una mujer, y con 100 un esclavo. Aunque los mayas fueron los primeros hombres en organizar plantaciones de cacao.

## **1.2 Condiciones Ecológicas para el Cultivo del Cacao<sup>11</sup>**

El cacao se desarrolla perfectamente en terrenos abiertos, jardineras, laderas o el fondo de barrancas. Dado que la cubierta de sus frutos es de sabor simple, no lo devoran las aves ni otros animales silvestres. El promedio de vida de los árboles es de 60 años y da cosecha todo el año, aunque aumenta considerablemente en la estación lluviosa. El cacao se desarrolla bajo sombra y no soporta temperaturas bajas o extremadamente altas. Necesita suelos con buen drenaje y es sensible a las corrientes de aire. Requiere suelos ricos en materia orgánica. Son muchos los factores que delimitan las cosechas de cacao; en su hábitat natural, el cacao prefiere crecer cerca de plátanos en esas condiciones su producción es baja, pues comparte los nutrientes del suelo. En las plantaciones, son hileras de cacaoteros y solamente de cacaoteros, lo que

---

<sup>11</sup> [www.hipernova-cl/notas/elcacao.html](http://www.hipernova-cl/notas/elcacao.html)

en teoría debe aumentar la producción, pero en la práctica agota los suelos rápidamente. El único país en Centroamérica que produce grandes cantidades de cacao es Honduras, con el 55 por ciento de las diez mil toneladas métricas, que son la oferta anual de Centroamérica. La demanda regional es de 25 mil toneladas<sup>12</sup>.

### **1.3 Industria del chocolate en El Salvador.**

Al hablar del mercado chocolatero nacional es indispensable recordar que el breve período entre 1980 y 1983 fue crucial para el desarrollo de la industria del cacao en el país. Cuatro empresas salvadoreñas nacieron casi con simultaneidad: Shaw's (gourmet), Choco Melher (golosinas populares), Proinca (cocoa) y El Morenito (coberturas). Las cuatro casas reflejan una moderna necesidad de consumo en el país, que había que aprovechar y atender por segmentos socioeconómicos. La mayor fábrica local, la Melher, que utiliza cacao en polvo o cocoa importada desde la lejana China, afirma que vende 192,000 libras mensuales de cobertura para choco banano solo para los salvadoreños, lo que equivale a 8 millones de choco bananos consumidos en el país por mes.

Entre los años de 1980 y 1990 existió la fábrica Delicia, que distribuía sus golosinas Nucita (pasta) y chocolate Popeye (barra), pero cerraron en 2005 aduciendo que hay una gran competencia del chocolate costarricense, argentino y europeo. La Confitería Americana produce, desde hace 10 años, conservas de chocolate, que se comercializan dentro y fuera del país, para ellos el chocolate es una franja comercial que hay que explorar más, sobre todo en el mercado interno.

En El Salvador no existe producción agrícola de cacao que contribuya a la

---

<sup>12</sup> [negocios@elsalvador.com](mailto:negocios@elsalvador.com) El diario de hoy, el salvador.com

producción del chocolate, siendo el cacao la principal materia prima para elaborarlo; por lo que se tiene que hacer uso de la importación de dicha materia prima. Nicaragua satisfizo a los salvadoreños, con el 66% de su producción, un equivalente a 1,364 toneladas. Guatemala aportó 125 toneladas en 2006. Honduras aseguró, en diciembre pasado, que despachó hacia San Salvador 50 toneladas más<sup>13</sup>.

#### **1.4 Elaboración del Chocolate Artesanal**

El chocolate artesanal<sup>14</sup> se elabora a base de la semilla del cacao el fruto es una baya grande (mazorca), ovoidea, de unos 25 centímetros de largo por 15 centímetros de ancho, de color pardo o rojizo cuando está maduro cada fruta posee entre 20 y 50 semillas en su interior y tiene hojas brillantes que llegan a medir hasta 30 centímetros. El chocolate, del náhuatl Chocolhaa o agua (haa) amarga (Chocol), era preparado por los mayas y los toltecas, quienes lo usaban como brebaje, pero que difería de ser el que actualmente consumimos. Lo preparaban hirviendo en agua los granos de cacao molidos y lo mezclaban con harina de maíz, diversas especias o miel.

#### **1.5 Proceso para preparar el chocolate artesanal.** <sup>15</sup>

**Paso 1:** Se cocinan las semillas en comal a fuego lento hasta que estas se tuesten; se sacan del fuego y se dejan reposar.

**Paso 2:** Con una piedra de moler, las semillas se machacan para quitarles la cáscara.

---

<sup>13</sup> Revista dominical, la prensagrafica.com; 2009

<sup>14</sup> elsalvadorfoto.blogspot.com

<sup>15</sup> Entrevista personal con la Sra. Hermelinda Arévalo; encargada de la elaboración del chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco, Ahuachapán.

**Paso 3:** La siguiente fase del proceso, consiste en agitar los granos en una batea, para así separar el grano de la cáscara.

**Paso 4:** Aparte se mezcla el azúcar y la canela, luego se mezclan estos ingredientes y se dejan reposar.

**Paso 5:** El cacao y la mezcla se llevan al molino. Aquí, se coloca el cacao en la tolva para moler. Y en el recipiente donde se recibe el cacao ya molido se extiende el azúcar para luego mezclarse con el cacao que cae lentamente de la tolva.

**Paso 6:** Repaso de la mezcla (cacao y azúcar) por el molino para convertirse en la pasta de chocolate.

**Paso 7:** Se calienta la piedra de moler y en esta se extiende la mezcla de cacao y azúcar para molerla nuevamente. La mezcla pasa a convertirse en pasta que luego es moldeada para darle forma de torta.

**Paso 8:** la torta se dividida en 3 ó 4 pedazos para luego ser moldeados en forma de tablillas; se dejan secar en una mesa aproximadamente 4 horas, para luego ser envueltas en papel de empaque para venderlas al público.

## **2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN <sup>16</sup>**

Los canales de distribución del chocolate artesanal generalmente se da directamente de los productores hacia a los consumidores es decir ellos mismos se encargan de promocionarlo y venderlo de distintas maneras como puede ser promocionándolo en tiendas y mercados o simplemente ofreciendo el producto en un lugar específico de espacio público. De esa manera mantienen su producción y mantiene sus clientes, también lo comercializan por medio de puestos en mercados municipales ya que permite de esta manera abarcar un poco más la demanda de este producto.

---

<sup>16</sup> Ídem, Pág.,12

## **G. GENERALIDADES DE PLAN Y PLAN DE NEGOCIOS**

En un mundo en que prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en constante cambio, la actividad empresarial actual debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión.

Es decir, que se necesita análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del aumento del nivel de riesgo en ésta área.

Es importante reconocer que solamente la intuición empresarial no es un requisito suficiente para crear una empresa firme y estable en el largo plazo. Para obtener tal resultado, el proceso de planificación adquiere un lugar preponderante, enfocando la visión empresarial, no sólo como una estrategia, sino como un instrumento operativo. El Plan de Negocios es el instrumento justo de esta conducta gerencial, para entender el concepto de plan de negocios a continuación se definirá cada uno de sus elementos.

### **1. Plan:**

Un plan se define como "El conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados. Es un proceso dinámico que requiere de la interacción entre los sectores considerados en él, así como de la coherencia y coordinación interinstitucional"<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano 1998

Es decir que un plan, es el detalle por escrito de todas las acciones necesarias para desarrollar un objetivo común dentro de la empresa; esto debe ir orientado a la filosofía de la organización así como a las estrategias previamente establecidas. Describen la forma en que se ejecutará cada proyecto; desde el comienzo hasta el final. Este debe incluir al menos tres elementos como son: 1) tareas o pasos, 2) responsabilidades; y 3) fecha de conclusión.

#### **a. Tipos de planes**

La planeación se hace con base en planes, un plan es un proceso metodológico, es un “esquema que establece anticipadamente aquello que ha de hacerse”. De acuerdo al periodo que abarcan los planes se pueden clasificar así:

##### **i. Planes estratégicos:**

Cuando se habla de un plan general que involucra todas las áreas de la empresa y que requiere de un período relativamente largo de tiempo para ser alcanzado (5 años o más), como por ejemplo el establecimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.

##### **ii. Tácticos o funcionales<sup>18</sup>.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica. Por ejemplo la planeación de un producto o su publicidad

---

<sup>18</sup> sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/.../tema2\_2.htm, Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano 1998

### iii. Planes operativos

Los cuales se enfocan en cómo una organización llevará a cabo el plan estratégico y se encuentran referidos al período de un año.<sup>19</sup> Como por ejemplo: el establecimiento de actividades, programas, políticas, procedimientos, métodos, normas y la elaboración de presupuestos a corto plazo (no mayores a un año).

#### 1.1 Negocio:

- Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.
- Es un conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo, este concepto explica en qué está comprometida la empresa.
- Negocio es una actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar.

Es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de nuestra empresa cooperativa. Un ejemplo sería la creación de una página Web en donde brindemos asesoría gratis sobre negocios, y ganemos dinero por la publicidad que coloquemos en ella. Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994. Pág. 19.

comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, un restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.

Para poder reconocer cuál es el verdadero negocio, éste debe formularse de forma explícita, permitiendo a la empresa tomar conciencia de sus fortalezas, es decir su experiencia, su tecnología, los recursos de que dispone y cómo éstos pueden ser usados de una mejor manera.<sup>20</sup>

## **2. PLAN DE NEGOCIOS**

### **A. DEFINICIÓN:**

Es un análisis completo de todos los aspectos y elementos involucrados en el emprendimiento, y básicamente ayuda a determinar la factibilidad económica de un proyecto con la mayor precisión posible.

El plan de negocio es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. Dicho plan organiza la información y supone la estructuración de un documento escrito en el que se incluyen las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro. La estructuración del plan de negocios dependerá de las necesidades de cada organización y este podrá ser conciso y breve o extenso y detallado.

---

<sup>20</sup> Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill. Séptima Edición. México. Año 2005. Pág. 591.

Un plan muy bien acabado no garantiza el éxito de la empresa, aunque lo contrario tampoco es cierto.

El plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos.

Algunos autores, también señalan que un "Plan de Negocios" (Business Plan, en inglés) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización,

Proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

## **B. IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Elaborar adecuadamente un Plan de Negocios, permite al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa. Su elaboración servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas.

Le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos para alcanzar el éxito y a medir el potencial de negocio real. Desarrollar un buen Plan de Negocios permitirá al empresario mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al buscar financiamiento con un socio o con una institución financiera; además le permitirá tomar decisiones con mayor certidumbre lo que se traducirá en un desarrollo adecuado del negocio.

Es importante mencionar, que actualmente un Plan de Negocios bien elaborado es “requisito fundamental”, solicitado por los bancos o inversionistas privados, para evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa.<sup>21</sup>

### **C. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

- a. Clarificar la idea del negocio y enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- b. Realizar una comparación entre los diferentes competidores, para definir una estrategia viable.
- c. Hacer proyecciones de ingresos y gastos lo más cercanas a la realidad.
- d. Convertir la idea del negocio en una realidad.

### **D. VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.**

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan la

---

<sup>21</sup> Fundación para la innovación, tec-agropecuaria guía practica. Para Negocios, San Salvador, Septiembre 2003.

- previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
- Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades.
- El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de mercadeo. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.
- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El Plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.<sup>22</sup>

## **E. LOS USUARIOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Un plan de negocios tiene dos puntos principales, respecto a quienes lo usan:

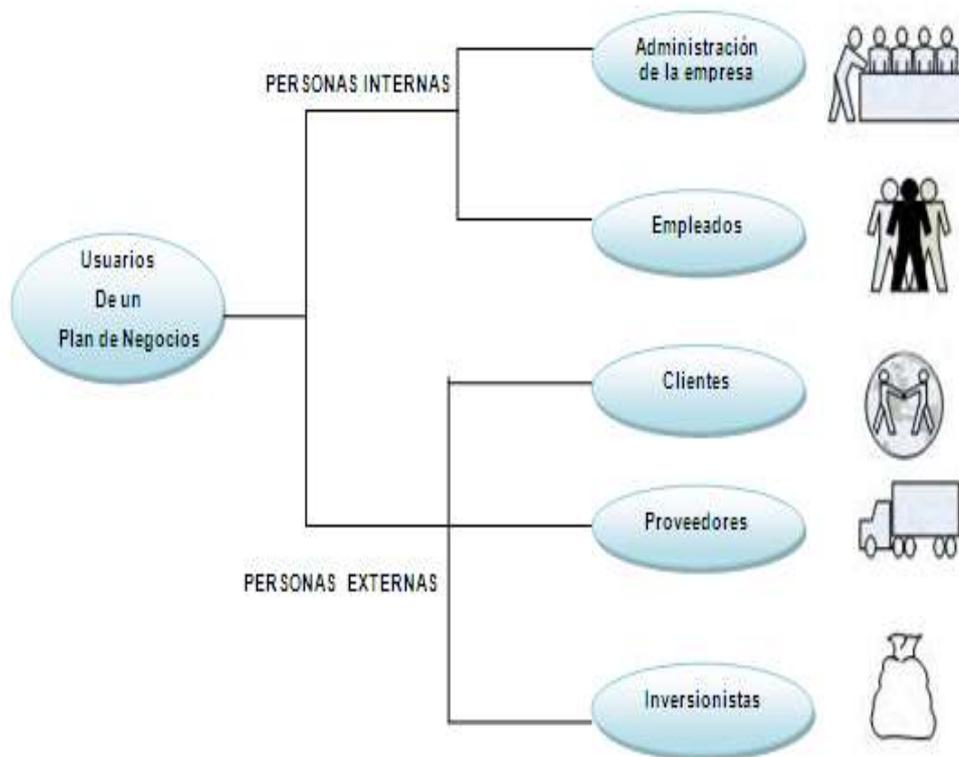
1. Presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno.

---

<sup>22</sup> Orantes García José Rigoberto y Pérez López Johnny Arquímedes. Propuesta de un plan de negocios en la asociación cooperativa de aprovisionamiento y producción agropecuaria el jícaro de R.L. para la transformación y comercialización de pez de tilapia y camarón de agua dulce; Tesis UES-2006

2. Servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de fuera. En la figura 1 se muestra una visión de quienes son los que podrían tener interés en un plan de negocios.

**Figura 1. Usuarios de un Plan de Negocios<sup>23</sup>**



<sup>23</sup>Orantes García José Rigoberto y Pérez López Johny Arquímedes. Propuesta de un plan de negocios en la asociación cooperativa de aprovisionamiento y producción agropecuaria el jícaro de R.L. para la transformación y comercialización de pez de tilapia y camarón de agua dulce; Tesis UES-2006

## **F. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Con el fin de ser comprendido por el personal de administración o externo, un plan debe reunir características, tales como:<sup>24</sup>

- Proporcionar una idea de lo que los fundadores y la compañía esperan lograr en un periodo comprendido entre 3 y 7 años.
- Presentar evidencia firme de la fácil comercialización del producto y /o servicio. Incluir una justificación financiera de los medios seleccionados para vender.
- Describir y justificar el nivel de desarrollo alcanzado por el producto y / o servicio.
- Contener proyecciones financieras creíbles, que expliquen y apoyen los datos clave.
- Mostrar la recuperación de la inversión en un plazo comprendido entre 3 y 7 años.

## **G. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Dos temas son de preocupación inicial cuando se prepara un Plan de Negocios: El formato básico y la formalidad de la presentación. El contenido del Plan.

---

<sup>24</sup> Santley Rich y David Gumper, Planes que trascienden, de negocios que ganan dinero, MIT Enterprise Forum, t.1985.

### **3. ELEMENTOS ESENCIALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

- a. El producto o servicio.
- b. La competencia.
- c. El mercado.
- d. La producción y / o prestación del servicio.
- e. El Sistema de administración (organización).
- f. El Estado financiero del proyecto.
- g. La Planeación Estratégica y Operativa

### **4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS<sup>25</sup>**

El plan para cada proyecto es exclusivo y no hay formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, sin embargo, hay directrices generales que se pueden seguir. A continuación se presentan algunos elementos que deberá contener la estructura del plan de negocios:

#### **4.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación, con el propósito de que sea lo primero que leen las personas interesadas en el proyecto, y a partir de su contenido pormenorizado, les permita de forma comprensible entender los alcances, componentes y su factibilidad, entre otros.

---

<sup>25</sup> Cañas Turcios Carlos Isaí, Flores Rafael Walter Alfonso. Diseño de un plan de negocios de la asociación de regantes dos ríos del cantón el Guaje II, municipio de Santo Tomás, para la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador”. Tesis UES, 2008

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la estructura a proponer de la organización, los factores críticos de éxito del proyecto, resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El resumen ejecutivo varía dependiendo de la naturaleza de la empresa o negocio, así; se describe el servicio a proporcionar y la tendencia del sector en el que se enmarca. Se incluye el tipo de promoción que se aplicara, cifras sobre las ventas proyectadas, consideraciones de tipo legal si las hubiera, y cualquier otra información que se considere importante conocer con el fin de comprender las operaciones del negocio.

#### **4.2 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta es decir cuáles son las organizaciones o negocios similares y qué beneficios ofrecen y para conocer la demanda es decir quiénes son y qué quieren los consumidores.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

<sup>26</sup> Ídem; Pág.24.

---

#### **4.2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

- a) Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos y/o servicios existentes.
- b) Determinar la cantidad de bienes y servicios que los consumidores estarían dispuestos a consumir.
- c) Conocer los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio.

#### **4.2.2 DEFINICIÓN Y NATURALEZA DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Comprende la descripción exacta del producto que se elaborará o el servicio que se pretende ofrecer al mercado consumidor, tomando como base las características que un usuario pretende encontrar en el producto o servicio. Los productos por su naturaleza pueden ser de diferentes tipos: duraderos, de consumo intermedio o final, esta clasificación dependerá del uso que se le dé al producto y/o servicio.

#### **4.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere para la satisfacción de sus necesidades, a un precio determinado y en un espacio o lugar dado.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano 1998

Su análisis constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos, por la incidencia que tiene en los resultados del negocio que se implantará con la aceptación del proyecto.

Así la demanda se define como la cantidad de bienes o servicios que las personas o los consumidores finales necesitan o adquieren según sus necesidades, gustos o preferencias; estos pactados a un precio de común acuerdo entre ofertantes y demandantes en un lugar o espacio determinado al que se llaman mercado. El análisis de este elemento (demanda) constituye una parte fundamental en la elaboración del plan de negocio, pues en base a la demanda se harán las proyecciones del volumen de venta que luego servirán para llevar a cabo la producción del bien. y un buen análisis contribuirá en gran medida a la aceptación del proyecto.

#### **4.2.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Existen muchos procedimientos para la proyección de la demanda que van, desde las simples estimaciones o aproximaciones a nivel gráfico, hasta complicados modelos de regresión que independientemente de su complejidad son herramientas cuya confiabilidad depende de la cantidad y calidad de la información disponible;

Entre los métodos utilizados pueden mencionarse: “los métodos subjetivos como Delphi, la investigación de mercados (aplicado al proyecto), consenso de panel y pronósticos visionarios”<sup>28</sup> y “los métodos estadísticos como el de los Mínimos Cuadrados, Medios Móviles y de las Ecuaciones no Lineales”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> SAPAG CHAIN, NASSIR Y OTROS, Preparación y evaluación de Proyectos, 3ra. Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 1991, Pág. 78 y 79.

<sup>29</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos, 4ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 21.

En cualquiera de los casos, es importante estimar la demanda futura, pues proporciona la tendencia que ésta seguirá en el tiempo al determinar los volúmenes de ventas en cantidades y valores que se producirán en un momento dado.

#### **4.2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores están dispuestos a ofrecer a su mercado objetivo a un precio determinado y en un tiempo, espacio o lugar dado.<sup>30</sup>

El principal propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que los bienes o servicios se ponen a disposición del mercado actualmente o que se estima ofrecer en el futuro, tomando en cuenta los siguientes datos: número de productores, localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productos, etc., y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información de fuentes primarias, secundarias, estadísticas, etc.

Se asume que estas variables son influenciadas por las leyes económicas de la oferta y la demanda, en un mercado con vendedores y consumidores debidamente informados.

Cuando existe información estadística resulta relativamente fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, y aquí la investigación de campo servirá para formar un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda. Cuando no existen estadísticas o estas no son confiables, lo cual es frecuente, la investigación de campo queda

---

<sup>30</sup> Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano Mc Graw Hill, inc.1998

como el único recurso para la obtención de datos y cuantificación de la demanda.

#### **4.2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA**

Se define como la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros sobre la cual se ha determinado que ningún producto actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.<sup>31</sup>

El estudio de mercado debe reflejar una idea clara al productor, del riesgo que incurrirá al penetrar a un mercado dado; al obtener la demanda potencial insatisfecha por medio de una simple diferencia año con año entre los datos proyectados de oferta y demanda se asegura al fabricante que su producto será consumido por el mercado hacia el cual está dirigido.

#### **4.2.7 ANÁLISIS DE PRECIOS**

El precio es la cantidad de dinero que se ofrece a cambio de una mercadería o servicio determinado, o que el cliente está dispuesto a pagar por la interacción entre la oferta y la demanda.<sup>32</sup> Es necesario que para el análisis se tome en cuenta los costos de producción, evaluar la conveniencia de incurrir en costos de comercialización, operación y evaluar los precios existentes en el mercado.

---

<sup>31</sup> Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano Mc Graw Hill, inc.1998.

<sup>32</sup> Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano Mc Graw Hill, inc.1998.

El precio de un producto o servicio se especifica como la cantidad monetaria que se intercambia entre el vendedor y el comprador a cambio del bien o servicio en cuestión. En los mercados el precio de un bien o un servicio esta determinado por la interacción entre los precios que desean exigir los vendedores y las respuestas dadas por los consumidores a tales precios.

En cualquier mercado, las políticas seguidas en la fijación de precios son una parte muy importante de la producción y comercialización de productos y servicios. Los sistemas para fijar precios se analizan de tres maneras diferentes, dependiendo de 3 factores económicos: costos, demanda y competencia u otras variables subjetivas como especulación.

#### **4.2.8 UBICACIÓN**

Uno de los primeros pasos para escoger un sitio es describir la ubicación ideal mediante la preparación de dos listas: Los criterios indispensables y los deseables. Los criterios indispensables son aquellos que deben satisfacerse, si la ubicación no tiene los criterios requeridos, el sitio no puede considerarse adecuado para establecer el negocio. En contraste, los criterios deseables son aquellos que le gustaría tener pero que no son esenciales para el éxito del negocio.<sup>33</sup>

Vale mencionar que cada industria tiene factores de ubicación que le son distintivos, por ejemplo factores que le son importantes para un sitio de venta al detalle con frecuencia son irrelevantes para una empresa de fabricación.

#### **4.3 ANÁLISIS FODA**

---

<sup>33</sup> PEGGY LAMBING Y CHARLES KUEHL, EMPRESARIOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS, La Mercadotecnia. Pag.165

### **a. Conceptos generales**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una moderna herramienta para el análisis de situaciones que abarca tanto el ambiente interno como externo de las empresas. “Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias”<sup>34</sup>

Esto permite diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización,

”El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente Oportunidades y Amenazas (peligros) futuras de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las Fortalezas y Debilidades de la misma representa una enorme ventaja”.<sup>35</sup>

### **b. ¿En qué consiste el Análisis FODA?**

El análisis FODA consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa.

### **Análisis de entorno externo.**

Se debe hacer un estudio de factores externos del micro-ambiente como lo son los aspectos demográficos, económicos, tecnológicos, político-legales y socioculturales, además de factores del macro-ambiente como clientes, competencia, canales de distribución y proveedores. Al analizar el entorno externo encontramos:

- **Oportunidades**

---

<sup>34</sup> Stanton, William y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2004. Pág. 673.

<sup>35</sup> [www.degerencia.com/articulo/deficiencias\\_en\\_el\\_uso\\_del\\_foda\\_causas\\_y\\_sugerencias/imp](http://www.degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/imp)

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), que son potencialmente favorables para la institución u organización en estudio. Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

- **Amenazas:**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

#### **Análisis del entorno interno.**

Esto involucra las fortalezas y debilidades de la empresa y “supone la manera en que la empresa dispone las habilidades necesarias para alcanzar el éxito, se deben analizar todas las áreas de finanzas, mercadeo, producción y organización”.<sup>36</sup>

- **Fortalezas:**

Es un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos

---

<sup>36</sup> Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág. 81.

elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que se es fuerte y que es preciso mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

- **Debilidades:**

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una pérdida en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las organizaciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que se debe mejorar para lograr una posición más competitiva.

En el análisis interno se consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Recursos financieros, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos (Oportunidades) y los negativos (Amenazas).

En la lectura vertical se analizan los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y por tanto controlables de la empresa.<sup>37</sup>

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas

CUADRO No1 MATRIZ FODA

#### 4.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Otro factor a considerar en el plan de negocios debe incluir una evaluación comparativa de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como: descripción de producto/servicio, precios, estructura, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores.

Cualquier negocio tiene competidores, sean estos directos o indirectos. El hecho que se tenga competencia es una buena señal, porque prueba que hay un mercado para el producto o servicio que queremos ofrecer. El objetivo no es evitar la competencia, sino mejorar su oferta, ya sea en la calidad del producto, servicio, precio, atención al cliente, servicio post-venta y otros factores de máxima relevancia para el cliente.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> [www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz\\_foda\\_0021.htm](http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz_foda_0021.htm)

<sup>38</sup> IVONNE SANCHEZ Y GONZALO CANTARERO, "MBA de bolsillo, Guía de Consulta para la Gestión Eficaz de una Empresa", Ediciones Martínez Roca, S.A., Barcelona España, 1998, pág. 379, pág. 373

## 4.5 ESTRATEGIAS

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector y que sea sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia.<sup>39</sup> Es decir una estrategia es la declaración de cómo la organización usará sus recursos para potencializar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas para lograr los objetivos que como organización se han propuesto alcanzar; todo esto para generar una ventaja competitiva que la haga diferente y superior a sus competidores.

De acuerdo a Michael Porter, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: El Liderazgo en costos y la diferenciación.<sup>40</sup>

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Hay que tomar en cuenta la madurez del sector y de la etapa del ciclo de vida del servicio o producto que se quiere ofrecer para poder adoptar diferentes estrategias.

Dentro de la entrada y penetración del servicio o producto a un mercado, se puede considerar diferentes modalidades, ser el primero en entrar, entrar cuando todavía haya pocos competidores o entrar más tarde cuando la competencia sea más intensa.

---

<sup>39</sup> Porter E. Michael, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Edic. 1997, pág.

<sup>40</sup> Porter E. Michael, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Edic. 1997, pág.

## 4.6 PLAN DE MERCADEO

El Plan de mercadeo es la instrumentación de la estrategia de mercadeo. Sólo tiene sentido si previamente ha sido definido el posicionamiento de la organización y el objetivo al que apunta. Una vez explicitas las decisiones estratégicas, el plan de mercadeo debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto/servicio:**

¿Cuáles son los beneficios que la organización o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?

**Precio:**

¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

**Plaza:**

¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

**Promoción:**

¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio, de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

### **Objetivos del plan de mercadeo y ventas**

Los objetivos del plan de mercadeo dependerán del momento y situación que atraviese la empresa y cada una de estas requerirá de un objetivo específico, entre los que se pueden mencionar:

1. La introducción en el mercado de un nuevo producto o servicio,
2. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio, o el nombre de una marca,
3. La recuperación o incremento de la cuota de mercado, etc

#### **4.7 RECURSOS E INVERSIONES.**

El plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, materiales, financieros y otros) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde se obtendrán, especificando las necesidades de inversión. Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

Inmuebles, Selección y contratación de personal, Instalaciones, Maquinarias, Franquicias, Capacitación y entrenamiento, Publicidad y promoción, Capital de trabajo.

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

#### **4.8 FÀCTIBILIDAD TECNICA.**

A través de la evaluación que demuestra que el proyecto es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con los objetivos del plan.

Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente.

Es una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento<sup>41</sup>. Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- Correcto funcionamiento del producto o servicio.

---

<sup>41</sup> [http://www.trabajo.com.mx/factibilidad\\_tecnica\\_economica\\_y\\_financiera.htm](http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm).

- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores.
- Escalas de producción (es posible ampliar o reducir la producción).
- Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto; ¿cómo se obtuvo o se obtendrá la tecnología necesaria?; ¿cómo se capacitará al personal del plantel?, ¿si existen proveedores alternativos a los seleccionados?

#### **4.9 FÀCTIBILIDAD LEGAL Y AMBIENTAL**

Se considerarán aspectos relativos a la normativa legal que rige al país.

De igual forma elementos que se consideren importantes en relación al medio ambiente y que tengan un impacto en relación al proyecto, serán incluidos con el propósito de darle una sustentabilidad a la implementación del Plan de Negocios.

#### **4.10 FÀCTIBILIDAD ECONÒMICA.**

Debe mostrarse que el proyecto es factible econòmicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará<sup>42</sup>. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

**Costos:** Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

**Ventas:** En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente

---

<sup>42</sup> [http://www.trabajo.com.mx/factibilidad\\_tecnica\\_economica\\_y\\_financiera.htm](http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm)

Cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año, justificando cómo se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores).

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la utilidad, y por la ganancia o rentabilidad que producirá, por lo que estará determinado por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos y externos del proyecto.

#### **4.11 FÁCTIBILIDAD FINANCIERA.**

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.

Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización<sup>43</sup>. Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como: Periodo de recuperación (payback): indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio (meses o años).

Para esta evaluación se tiene el flujo de fondos, que resume numéricamente en períodos de tiempo todos los valores desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

---

<sup>43</sup> [www.trabajo.com.mx/factibilidad\\_tecnica\\_economica\\_y\\_financiera.htm](http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm)

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos acompañado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.

El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno. Algunos indicadores financieros que deben incluirse al analizar el plan de negocios son los siguientes:

#### **A. Valor actual neto (VAN)<sup>44</sup>**

Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto.

Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

- $VAN > 0$  La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ) El proyecto puede aceptarse.
- $VAN < 0$  La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida ( $r$ ) El proyecto debería rechazarse.
- $VAN = 0$  La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

---

<sup>44</sup> James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera (México: Editorial Prentice Hall, 2002), [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

### **B. Tasa interna de retorno (TIR)**

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias Alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor. La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto.

### **C. Punto de Equilibrio (P.E.)<sup>45</sup>**

Todas las organizaciones surgen con un propósito determinado, que puede ser, por ejemplo, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la prestación de un servicio a la comunidad. Es normal que al planear las operaciones se trate de cubrir el total de los costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama **punto de equilibrio**, en él no hay utilidad ni pérdida.

### **D. Periodo de recuperación (payback)<sup>46</sup>**

También denominado **plazo de recuperación**, es uno de los llamados métodos de selección estáticos. Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial en una inversión. Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado.

---

<sup>45</sup> James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera (México: Editorial Prentice Hall, 2002)

<sup>46</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Pay-back>

### **E. Relación costo- beneficio<sup>47</sup>**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro de la evaluación de proyectos. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas. La relación beneficio/costo esta representada por la relación

$$\frac{C}{B} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el Valor Presente Neto (VPN) o el Costo Anual Uniforme Equivalente( CAUE) de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "tasa social"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos. El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

### **Fuentes de financiamiento**

Para poder implementar el plan de negocios es indispensable contar con, financiamiento que permita al negocio realizar todas sus actividades. Se

---

<sup>47</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_coste-beneficio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_coste-beneficio)

pueden identificar las opciones de financiamiento de tipo reembolsables, y aquellos no reembolsables, pero para determinar la fuente del financiamiento se tomará en cuenta la naturaleza del proyecto que se quiere desarrollar. A continuación se mencionan algunas fuentes de financiamiento:

#### **a. Usar capital propio**

La forma más común para financiar un nuevo negocio es usando capital propio, es decir, haciendo uso del dinero que se pueda tener, ya sea obteniéndolo de ahorros, o de cualquier otra fuente personal. Este tipo de financiamiento es el más recomendable puesto que no estamos obligados a pagar intereses ni a tener que devolver el dinero. Si embargo, cuando el capital propio no es suficiente, es posible combinar éste con otros tipos de financiamiento que a continuación se detallan.

#### **b. Familiares**

Si no se cuenta con suficiente capital propio, una buena alternativa para financiar un negocio es pedir dinero prestado a familiares, los cuales es muy probable que acepten si es que son consientes de nuestra capacidad y responsabilidad. La ventaja de este tipo de financiamiento, es que por lo general no se esta obligado a pagar intereses.

#### **c. Bancos**

Otra forma de financiamiento para un negocio, es solicitar dinero prestado al banco. Este tipo de financiamiento es un tanto complicado de acceder, puesto que los bancos suelen otorgar créditos sólo a negocios en marcha y con determinada experiencia en el mercado, y no a negocios pequeños o que recién empiezan. Sin embargo, acceder a un crédito bancario para iniciar un

negocio no es imposible, si contamos con buena reputación crediticia, buenas referencias comerciales, o una atractiva idea de negocio con un sólido plan de negocios que la respalde.

#### **d. Otras entidades financieras**

Una forma de financiamiento alternativa a los bancos es solicitar un crédito a otras entidades financieras que estén orientadas a apoyar a la pequeña y mediana empresa. Algunas de ellas son accesibles para acceder a un crédito para la creación de un negocio o para ampliar alguno que ya se tenga, pero igual como en el caso anterior, nuestra idea de negocio debe ser atractiva y estar respaldada por la elaboración de un buen plan de negocios. La desventaja de este tipo de financiamiento es que, a diferencia de los bancos tradicionales, en estas entidades financieras el monto prestado es pequeño, y el costo del préstamo (tasa de interés) elevado.

#### **e. Concursos**

Consiste en participar en concursos sobre proyectos de negocio elaborados por organismos gubernamentales, universidades u otros medios, en donde se premia a la mejor idea de negocio, con el financiamiento total o parcial del proyecto.<sup>48</sup>

### **4.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.**

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión<sup>49</sup> (variables controlables), y otros que se pueden realizar estimaciones (variables no controlables). Entre las variables controlables incorporadas al plan están: Precio, Producto, Promoción, Plaza. Las principales

---

<sup>48</sup> <http://www.crecenegocios.com/formas-de-financiar-la-creacion-de-un-negocio/>

<sup>49</sup> [finanzaspracticas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx](http://finanzaspracticas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx)

variables no controlables en un proyecto son: Competencia, Consumidores, Entorno económico, político, legal, medio ambiente etc.

#### **4.13 DIRECCIÓN Y GERENCIA.**

Para tomar una decisión acerca del desarrollo de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos, financieros y de mercado, sino también quiénes son las personas que dirigen.

Un buen proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas o inexpertas. Por consiguiente, debe contemplarse quiénes dirigirán el proyecto, en el caso que se trate de la iniciación de un proyecto, debe contener quiénes serían los directivos del proyecto, Quiénes serían los socios, Quiénes serían los responsables de ponerlo en marcha en la modalidad que se defina, entre otras propuestas que se someterían a consideración.

#### **4.14 CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Las conclusiones contienen un factor personal, porque su autor realiza una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (Aprobarlo, gestionarlo, venderlo, invertir, co-invertir, reformularlo, etc.)

#### **4.15 ANEXOS.**

Se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte.

## **5. Conclusión**

Debido al interés que muestran los micro y pequeños comerciantes; y mas los comerciantes que aun no están clasificados como empresas; pero que funcionan como negocios, cómo es el caso de los núcleos de familias que elaboran chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco en el departamento de Ahuachapán, para ampliar su mercado se hizo necesaria la exposición de un instrumento que pueda guiar sus pasos hacia una colocación exitosa de sus productos.

Debido que estos núcleos no tiene una estructura organizacional definida, ni procesos formales el plan de negocios les ayudara a mejorar sus operaciones canalizando eficaz y eficientemente sus recursos y la vez a organizar la información para tomar decisiones y que estas se den en condiciones de mayor certidumbre, evitando así riesgos que afecten su crecimiento y desarrollo.

Para ampliar su mercado los artesanos deben realizar una comercialización eficiente que se enfoque en la maximización de los beneficios tanto del productor como del consumidor, lo cual contribuirá a mejorar la economía tanto familiar como de la localidad.

A lo largo del Capítulo I se establecieron las bases teóricas que sustentan la investigación que a su vez contribuirán al desarrollo del estudio. Es importante ahora, seguir una metodología de investigación que permita llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de los núcleos de familias que elaboran chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco, que incluya los objetivos, métodos y técnicas que posibiliten la recolección de datos, que brinden objetividad a la información para poder determinar las

Condiciones internas y externas de los artesanos, a fin de presentar conclusiones y recomendaciones efectivas para el logro de los objetivos de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTÚAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE ARTESANAL; ASI COMO DE LAS FAMILIAS QUE LO ELABORAN EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. GENERAL**

Realizar un estudio de la situación actual de la comercialización del chocolate artesanal así como de las familias que lo elaboran en el municipio de Concepción de Ataco en el departamento de Ahuachapán; para determinar él o los mercados en los que se introducirá el producto y así contribuir a generar la demanda del mismo

##### **2. ESPECÍFICOS**

**2.1.** Establecer los métodos adecuados para recabar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual de la comercialización del chocolate artesanal y de los artesanos que lo elaboran.

**2.2.** Analizar las operaciones que realizan las familias que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco; así como también la información recopilada en la investigación de mercado con el fin de identificar áreas de mejora que beneficien a dichos productores.

**2.3.** Conocer los gustos y preferencias de los consumidores para generar estrategias que permitan incrementar la demanda del chocolate artesanal

## **B. IMPORTANCIA**

La importancia de la investigación radica en que permitió conocer la situación actual de los artesanos que elaboran chocolate criollo o artesanal en el municipio de Concepción de Ataco. Así como también la comercialización del chocolate y los posibles mercados en los que se introducirá el producto. También es necesario mencionar que el conocimiento y análisis de estos factores permitirá aprovechar las oportunidades del mercado al cual se pretende penetrar.

El análisis del mercado potencial permitió además la formulación de conclusiones y recomendaciones necesarias para la elaboración de una propuesta de un plan de negocios que permita generar demanda del chocolate artesanal y así lograr el posicionamiento de dicho producto en el mercado.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN <sup>50</sup>**

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del estudio se utilizó el método científico que es un proceso destinado a explicar fenómenos y establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre. Se utilizaron los métodos de análisis y síntesis que a continuación se detallan:

---

<sup>50</sup> Muñoz Campos Roberto (2009). La investigación Científica paso a paso 4ªEd. El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

### 1.1. ANÁLISIS

Para la realización del estudio se utilizó el método analítico, el cual consiste en una operación mental que tiene por objeto dividir un todo en sus respectivas partes y analizar cada una de estas por separado.

Con la utilización de este método se conoció la relación existente entre el plan de negocios y la elaboración de chocolate artesanal producido por núcleos de familias del Municipio de Concepción de Ataco.

### 1.2. SÍNTESIS

La utilización de este método permitió complementar el análisis efectuado, ya que estableció la relación de cada uno de los elementos del sujeto de estudio con un todo; explicando de forma tentativa la relación existente entre las hipótesis de investigación planteadas.

## 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN<sup>51</sup>

El tipo de investigación que se utilizó, fué en un nivel descriptivo, con el cual se pretendió descubrir el grado de asociación entre las variables generación de demanda de chocolate artesanal y el diseño de un plan de negocios en la ruta turística denominada Ruta de las Flores.

## 3. TIPO DE DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación fué **no experimental del tipo *Correlacional***; ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variable

---

<sup>51</sup> Muñoz Campos Roberto (2009). La investigación Científica paso a paso 4ªEd. El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

en estudio, es decir que solamente se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural.

La utilidad y propósito principal de estos estudios radica en saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, dado que los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables.

Es decir en alguna medida tiene un valor explicativo, por lo que se eligió este tipo de diseño ya que permitió hacer un estudio de observación, sin incluir ningún tipo de estudio experimental.

#### **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de la información primaria se hizo uso de las siguientes técnicas:

##### **4.1. ENCUESTA**

Esta se desarrolló mediante un cuestionario estructurado, el cual contenía una serie de preguntas abiertas y cerradas. Este se dirigió a personas mayores de 18 años, dueños y encargados de tiendas así como a dueños y vendedores de puestos de mercados municipales de los municipios pertenecientes a la ruta turística denominada "Ruta de las Flores."

Como instrumento de recolección de información para esta técnica se hizo uso del cuestionario. Este incluyó preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

##### **4.2. ENTREVISTA**

Se aplicó la entrevista personal y se dirigió a los artesanos que elaboran chocolate en el Municipio de Concepción de Ataco. Específicamente a la propietaria del negocio.

Como instrumento de recolección de información para esta técnica se hizo uso de una guía de preguntas relacionadas con las actividades de producción y comercialización que realizan los artesanos, dicha conversación fué gravada, lo que permitió tener la información precisa de los productores.

#### **4.3. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica se desarrolló mediante la visita que el grupo investigador hizo a las familias que elaboran el chocolate artesanal, a tiendas y mercados municipales de los municipios de Ahuachapán, Concepción de Ataco, Apaneca y Juayúa, con el propósito de recopilar información que contribuya al desarrollo del estudio.

Como instrumento de recolección de información se utilizó la presencia del grupo, donde se pudo observar directamente el proceso de producción del chocolate en el taller; así como el comportamiento de los consumidores en las tiendas. Para esta técnica, el grupo investigador hizo uso de libretas de apuntes, cámaras de video y fotográficas entre otros instrumentos, para observar aspectos que no estén incluidos en el cuestionario y en la entrevista.

### **5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información necesaria para respaldar el estudio de investigación fué recopilada con las siguientes fuentes:

#### **5.1 PRIMARIAS**

Compuesta por información, datos, cifras y hechos que fueron proporcionados por los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco, así como también a, propietarios de tiendas y encargados o propietarios de puestos en los mercados municipales de los municipios pertenecientes a la ruta turística denominada "Ruta de las Flores".

## 5.2 SECUNDARIAS

Para la realización del estudio se consideran fuentes como las siguientes: Libros, tesis, sitios Web, periódicos, revistas y otros que proporcionaron información bibliográfica para sustentar estadística y teóricamente la investigación.

## 6. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en la Ruta de las Flores en los municipios de Ahuachapán, Concepción de Ataco, Apaneca y Juayúa; y la población objeto de estudio fueron las tiendas de barrios y colonias cercanos a los mercados municipales, ya que estas zonas tienen mucho comercio, así como también los puestos de los mercados municipales de cada uno de los municipios mencionados anteriormente.

## 7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Para llevar a cabo la investigación se tomó en cuenta dos universos los cuales se detallan a continuación:

- **Tiendas**

A continuación se detallan la cantidad de tiendas por municipio:

Municipio	No. de tiendas
Ahuachapán	76 tiendas
Concepción de Ataco	30 tiendas
Apaneca	25 tiendas
Juayúa	51 tiendas
<b>Total</b>	<b>182 tiendas</b>

Se consideraron 182 tiendas de barrios y colonias de la zona urbana de los municipios pertenecientes a la ruta turística denominada Ruta de las Flores, bajo el criterio que estas tiendas se encuentran ubicadas en colonias y barrios cercanos a los mercados municipales, ya que estas zonas son comerciales y tienen una gran afluencia de personas que realizan sus compras semanalmente.

- ***Mercados municipales:***

Se consideraron los mercados municipales de cada uno de los municipios de la ruta turística denominada Ruta de las Flores. A continuación se hace el detalle:

<b>Municipio</b>	<b>No. de mercados municipales</b>
Ahuachapán	2
Concepción de Ataco	1
Apaneca	1
Juayúa	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

Haciendo un total de 6 mercados a visitar.

## **8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

### **8.1 Tiendas**

Para el cálculo se utilizó la fórmula para poblaciones finitas (menores a 10,000 casos) la cual es la siguiente

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{(N-1) E^2 + Z^2.P.Q}$$

Z = Nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Así tenemos:

n=?

N= 182

Z= 1.96

P=0.50

Q=0.50

E=0.10

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)182}{(182-1) (0.10)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

**n=63 tiendas**

### **8.1.1 Distribución de encuestas: Tiendas**

Como ya se mencionó las encuestas se distribuyeron en los municipios de Ahuachapán, Ataco, Apaneca y Juayúa.

Se optó por distribuir la muestra de la siguiente manera:

MUNICIPIO	NÚMERO DE ENCUESTAS
Ahuachapán	29
Ataco	10
Apaneca	8
Juayúa	16
<b>TOTAL DE ENCUESTAS</b>	<b>63</b>

El número total de encuestas que se suministraron fué de 63, y fueron dirigidas a tiendas de barrios y colonias de los municipios antes mencionados. Para realizar la distribución de encuestas se tomó en consideración la extensión territorial de los municipios y la ubicación de las tiendas.

A continuación se detallan las colonias y barrios cercanos a la zona comercial de cada uno de los municipios:

#### **A. AHUACHAPÁN**

Ahuachapán posee 183 colonias y lotificaciones<sup>52</sup> de las cuales se seleccionaron 6 por encontrarse en la zona comercial del municipio; así como también posee 8 barrios; de los que se seleccionaron 6 por ubicarse también dentro de la zona comercial en estudio.

A continuación se detallan las colonias y barrios seleccionados:

---

<sup>52</sup>Informe final sobre la Caracterización del municipio de Ahuachapán en el marco del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Centro América, PRESANCA. Responsable: Ing. Eunice Bará de Zelaya. 15/11/2006. Pag.32

<b>Colonias y barrios ubicados en la zona comercial de Ahuachapán</b>	
<b>Colonias</b>	<b>Barrios</b>
• Colonia Santa María	• Barrio el Calvario
• Colonia Citalia	• Barrio Las Flores
• Colonia Borja moran	• Barrio San José
• Colonia IVU	• Barrio El Centro
• Colonia el Nopal	• Barrio San Antonio
• Reparto Santa Cristina	• Barrio San Sebastián

Se encuestó a 2 dueños de tiendas en las colonias seleccionadas del municipio de Ahuachapán (ver anexo 5, de la zona seleccionada). Y en los barrios se encuestaron a tres propietarios de tiendas pues es la zona más comercial que posee el municipio, excepto en el barrio San Sebastián que solo se suministraron 2. Haciendo un total de 29 cuestionarios.

## **B. MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO**

El municipio de Concepción de Ataco posee 6 barrios<sup>53</sup> (ver anexo 6). Se detallan a continuación:

- Barrio El Centro
- Barrio El Calvario
- Barrio La Vega
- Barrio Santa Lucía
- Barrio San Antonio
- Barrio El Ángel

<sup>53</sup>. Entrevista realizada a la Sra. Wendy Cardona, encargada de la unidad de catastro Alcaldía Municipal de Concepción de Ataco.

Se encuestó a 2 propietarios de tiendas en cada barrio. Excepto en el barrio San Antonio; pues en todas las tiendas de este barrio se comercializa el chocolate artesanal. Haciendo un total de 10 encuestas suministradas.

### **C. MUNICIPIO DE APANECA**

El municipio de Apaneca se divide en cuatro barrios<sup>54</sup>:

- Barrio Santiago
- Barrio El Calvario
- Barrio San José
- Barrio San Pedro.

Para realizar la investigación se encuestó a 2 propietarios de tiendas por cada barrio, es decir que se suministraron un total de 8 encuestas (Ver anexo 7)

### **D. MUNICIPIO DE JUAYÚA**

El municipio de Juayúa se divide en cuatro barrios<sup>55</sup>:

- Barrio Santa Lucia
- Barrio El Calvario
- Barrio San José
- Barrio el Carmen.

Por lo que para realizar la investigación se encuestó a 4 propietarios de tiendas, haciendo un total de 16 cuestionarios suministrados (ver anexo 8 de la zona). Se optó por distribuirla de ésta forma debido a que Juayúa es un municipio bastante comercial, visitado semanalmente por turistas de todo el país.

---

<sup>54</sup> [apaneca.isdem.gob.sv/historia.htm](http://apaneca.isdem.gob.sv/historia.htm)

<sup>55</sup> [www.cnrdeelsalvador.com](http://www.cnrdeelsalvador.com)

### 8.1.2 Distribución de encuestas Universo II: mercados municipales

MUNICIPIO	NÚMERO DE MERCADOS MUNICIPALES	PUESTOS A CENSAR POR MERCADO MUNICIPAL	TOTAL DE PUESTOS
Ahuachapán	2	3	6
Ataco	1	3	3
Apaneca	1	3	3
Juayúa	2	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>18</b>

De la totalidad de puestos que conforman los mercados municipales se seleccionaron aquellos que comercializaran únicamente productos de primera necesidad. Y dado que la muestra es pequeña y dispersa se tomó a bien realizar un censo.

El número total de puestos que se seleccionaron fue de 18. Es decir se tomó en cuenta solamente tres puestos por mercado municipal y fueron elegidos al azar.

## 9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se procesó la información que se obtuvo tanto de los dueños y encargados de tiendas; al igual que dueños y encargados de puestos de mercados municipales, para ser utilizada en el diagnóstico; esta información se presenta en cuadros tabulares.

### a. Tabulación

La información que se recopiló por medio de encuestas se tabuló, detallando cada una de las preguntas indicando cual es el objetivo que cada una de éstas persigue, posteriormente estas son representadas por medio de cuadros y gráficas con su respectivo porcentaje.

## **b. Análisis e interpretación de los datos**

Seguido de la tabulación de datos, se procedió a hacer el análisis de los mismos, por lo que se realizó mediante las frecuencias que resultan de cada una de las respuestas, de esta manera se pudo hacer una interpretación que ayudará a formular el diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones de dicho estudio.

## **10. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

### **10.1 MERCADEO**

#### **10.1.1 Descripción de los productos**

El chocolate es elaborado de manera artesanal, este es de forma circular; mide 8 centímetros aproximadamente, y de acuerdo a su uso es un bien de consumo y de conveniencia, pero la adquisición de este en las tiendas o mercados es diaria, ya que es una bebida tradicional. (Pregunta 15 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

#### **10.1.2 Principales proveedores y clientes**

Para desarrollar la producción los artesanos necesitan de dos componentes importantes en el proceso productivo; como son los proveedores; quienes son los encargados de proveer las materia primas y los materiales necesarios para llevar a cabo la producción, es importante mencionar que dichos materiales son adquiridos en el municipio de Concepción de Ataco; evitando así el desplazamiento hacia otro municipio y el recargo de este costo al producto. Y los clientes a quienes se vende. (Pregunta 17 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

A continuación se detallan cada uno de estos.

**a. Principales proveedores**

MATERIAL	PROVEEDOR
Cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarrotes y más</li> <li>• Tienda Kenya</li> </ul>
Azúcar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda Esperanza</li> </ul>
Otros materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plásticos de Ataco</li> <li>• De todo</li> <li>• 0.99</li> </ul>

**b. Principales clientes en el municipio de Concepción de Ataco**

TIENDAS Y RESTAURANTES	MERCADO MUNICIPAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante y café Botón</li> <li>• Restaurante Jardín de Celeste</li> <li>• Restaurante Flores de Eloísa</li> <li>• Restaurante la Esquina de Ataco</li> <li>• Tienda Esperanza</li> <li>• Farmacia Unión</li> <li>• Tienda Morales</li> <li>• Tienda la Esquina</li> <li>• Tienda Zúniga</li> <li>• Tienda Regalo de Dios</li> <li>• Otras tiendas pequeñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercedes González</li> <li>• Familia Rivera</li> <li>• Familia Salazar</li> <li>• Plásticos y otros</li> <li>• Familia Juárez</li> <li>• Sra. Marta Ávila</li> <li>• Familia Padilla</li> <li>• Familia Ávila Herrera.</li> </ul>

### **10.1.3 Determinación del mercado meta**

El segmento objetivo será el mercado formal e informal; el mercado formal está compuesto por las tiendas de barrios y colonias de los municipios perteneciente a la ruta turística denominada Ruta de las Flores. Específicamente de los municipios de Juayúa, Apaneca, Concepción de Ataco y Ahuachapán, estas tiendas son catalogadas como pequeñas empresas. Y dentro del mercado informal se encuentra los puestos de mercados municipales de cada uno de los municipios perteneciente a la ruta turística denominada Ruta de las Flores.

De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas actualmente el 66% de las tiendas visitadas compran el chocolate artesanal a un productor local es decir que en cada municipio hay un productor de chocolate en tablilla, aunque no descartan comprar a un nuevo proveedor; mientras que el resto lo compran a un productor de otro municipio, asegurando también comprarían a los Arévalo. Al mismo tiempo también se encuestó a puestos en los mercados municipales que ofrecieran productos de primera necesidad en los municipios antes mencionados y un 57 % aseguran comprar el chocolate a un proveedor de otro municipio, manifestando también que estarían dispuestos a comprar a un nuevo proveedor. (Pregunta 10 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

Por otra parte, el mercado es decir propietarios de tiendas y mercados municipales que comercializan el chocolate; así como también los que no lo hacen busca en el chocolate artesanal atributos como: calidad, precio accesible, tamaño y buena presentación este último como factor fundamental pues la mayoría de los propietarios que no comercializan el chocolate aseguran que el uso de empaque hace que el producto sea higiénico y se conserve en buen estado por más tiempo. (Pregunta 6,13 y 16 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales). Ya que actualmente los artesanos no

utilizan ningún tipo de empaque para comercializar el chocolate, pues al terminar el proceso productivo las tablillas son almacenadas en recipientes plásticos o cajas de cartón; y en estos recipientes son llevadas a las tiendas y mercados municipales, pero las tablillas son entregadas sin empaque; y es el vendedor quien se encarga de ofrecerla en bolsa plástica o papel de empaque. Finalmente, la mayor parte del mercado manifestó que el consumo de chocolate aumenta principalmente en los meses de vacaciones; aunque el consumo de este se manifiesta todo el año pues el chocolate artesanal es un producto muy tradicional y acompaña casi a todas las comidas típicas del país, lo que es favorable para los productores ya que representa un mercado meta en crecimiento y por ende una producción continua. (Pregunta 15 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales y pregunta 14 de cuestionario dirigido a los artesanos).

#### **10.1.4 Situación actual del mercado**

##### **10.1.4.1 Análisis de la competencia**

El negocio del chocolate actualmente se enfrenta a una competencia muy fuerte esto se debe a la creciente oferta del producto, especialmente en los municipios de Ahuachapán; y Concepción de Ataco según comentó la Sra. Hermelinda. En Ahuachapán porque la zona es cubierta por proveedores de Cara Sucia, Turín, Guaymango y Tacuba; y en Ataco por artesanos de la zona que presentan características similares a las de los Arévalo, e incluso otros talleres artesanales que buscan de cierta forma ampliar su mercado y deshacerse de la competencia. (Pregunta 30 de cuestionario dirigido a los artesanos).

En el mercado hay una variedad de artesanos que ofrecen chocolate con atributos muy atractivos; como precio y tamaño, pero es importante mencionar

que el chocolate que elaboran los Arévalo goza de la confianza de los clientes en cuanto a precio y sobre todo en calidad.

Asimismo los propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales que no conocen de este chocolate mostraron interés en comercializarlo en sus negocios al igual que aquellos que si lo ofrecen. (Pregunta 2 y 15 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

#### **10.1.4.2 Revisión del producto**

##### **Chocolate artesanal y sus cuatro "PS"**

El análisis de la mezcla comercial del chocolate artesanal es el resultado de las entrevistas realizadas a la Sra. Hermelinda Arévalo, encargada de elaborar y comercializar el chocolate.

Por lo que a continuación se menciona la situación de la mezcla comercial actual del chocolate artesanal

##### **A. PRODUCTO**

Actualmente la familia Arévalo cuenta con la producción permanente de tablillas de chocolate de 8 centímetros de diámetro y según la Sra. Hermelinda Arévalo el chocolate no es empacado para asegurar su calidad pues así el cliente se puede asegurar que el chocolate es reciente y que está en buenas condiciones, además este chocolate no posee marca ni viñeta.

En la actualidad sus clientes no han mostrado desagrado alguno por la comercialización del chocolate sin empaque, pues son los mismos propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales quienes ofrecen el producto a sus clientes en bolsa plástica o papel de empaque. (Pregunta 23 cuestionario dirigido a los artesanos).

Sin embargo para posicionarse en otros municipios especialmente en Ahuachapán, Apaneca y Juayúa es importante hacer uso de algún tipo de empaque, principalmente por la imagen del producto; además por la distancia que se recorre entre municipios, las condiciones de las carreteras y del clima. Además con un empaque adecuado y la identificación de los artesanos mediante una etiqueta u otro distintivo propio de estos productos, se podrá evitar cualquier confusión con el chocolate elaborado por la competencia.

Según comentaron los propietarios de tiendas y puestos de mercados visitados sería un valor agregado al producto, pues este tendría una mejor presentación e higiene; asegurando también la conservación y buen estado del chocolate por más tiempo. (Pregunta 6 y 16 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

Evidentemente el precio y la calidad del chocolate son los factores que más influyen en los clientes para adquirir el chocolate, además mencionaron que el chocolate es un producto elaborado artesanalmente sin químicos ni conservantes es decir 100% natural, lo cual confirma lo expresado por la Sra. Arévalo quien considera como factores determinantes para que sus clientes adquieran el producto una combinación de calidad y precio. (Pregunta 5 y 13 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales y pregunta 22 de cuestionario dirigido a los artesanos).

## **B. PRECIO**

Los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco, fijan el precio de sus productos en base a una estimación de costos de producción. Dicho precio es determinado por la encargada del negocio; pues es la responsable directa de las compras y de la elaboración del chocolate.

Actualmente solo producen una presentación de 8 onzas (tablillas de 8 cms aproximadamente) y su precio varia de acuerdo al cliente que lo adquiera; es decir para tiendas \$0.15 centavos cada tablilla y para restaurantes \$0.20 centavos.

Los artesanos al igual que los clientes visitados, consideran que el precio de los productos es justo; comentan además que seguirían comprando el chocolate aunque su precio aumente (siempre dentro de un rango razonable y justo). Se puede decir entonces, que los artesanos que elaboran chocolate en concepción de Ataco no aplican ningún método para la fijación de los precios, estos lo hacen a través de estimaciones realizadas por ellos mismos. (Pregunta 25, 26 y 33 de cuestionario dirigido a los artesanos).

La mayoría de los propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales de los municipios visitados que están interesados en conocer el chocolate elaborado en Concepción de Ataco comentaron estar dispuestos a pagar un precio comprendido en el rango de \$0.10-\$0.15 centavos rango dentro del cual está el precio del chocolate artesanal comercializado por los Arévalo. Sin embargo no descartan la posibilidad de comprarlo a un precio mayor, asegurando que la calidad es un factor que influye en la compra. (Pregunta 8 de cuestionario dirigido a tiendas y puestos de mercados municipales).

### **C. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución utilizados actualmente por los artesanos que elaboran chocolate son de dos tipos:

- Canal de distribución directo: artesanos-consumidor final y
- Canal de distribución Indirecto: artesanos-minoristas- consumidor final.

Siendo el segundo el más utilizado, ya que los artesanos llevan el producto a las tiendas y puestos de mercados municipales; y son estos los encargados de ofrecerlos a los consumidores finales.

Los artesanos no cuentan con un lugar establecido para realizar la venta (Pregunta 19 y 20 de cuestionario dirigido a los artesanos)

#### **D. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

En cuanto a la publicidad, actualmente los Arévalo no realizan ninguna actividad para dar a conocer su producto, excepto la publicidad popular entre los clientes, conocida también como la publicidad de boca a boca; es decir que los mismos clientes recomiendan el chocolate a otros consumidores.

En cuanto a la promoción, los artesanos ofrecen a sus clientes potenciales (clientes propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales) cantidades adicionales de chocolate por las compras realizadas; es decir que por cada dólar de producto comprado regalan 2 ó 3 tablillas, dependiendo también de la cantidad de chocolate que compren. (Pregunta 28 cuestionario dirigido a los artesanos).

Los productores mencionaron que no existe por el momento ningún intento de llegar o influir en los consumidores o mercado por este medio que simplemente es parte del proceso de venta; aunque no descartan la posibilidad de realizar dichas actividades en un futuro.

### **10.2 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

#### **10.2.1 Estructura del negocio**

Los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco, son un grupo de productores pertenecientes a una misma familia, conocidos en la zona como los Arévalo. Son 3 familias que se encargan de elaborar y comercializar el chocolate; en períodos de fiestas o vacaciones se integran otros familiares. Dichos artesanos no están constituidos en empresa como tal; Pero su funcionamiento aunque en menor escala es similar al de cualquier microempresa.

La falta de planes, políticas, procedimientos y herramientas administrativas es el motivo que origina que los artesanos improvisen en el desarrollo de sus actividades y procesos en general, además de no tener definida la misión, visión y objetivos que les guíe en la ejecución de sus actividades. Tienen una estructura centralizada; ya que las decisiones respecto a las operaciones de venta, producción, administración y finanzas, son ejercidas directamente por la Sra. Hermelinda Arévalo; quien actualmente elabora el producto y a la vez dirige las operaciones familiares. No poseen una estructura organizativa definida, ni un manual de funciones que delimite las actividades a realizar.

La poca delegación de funciones y la escasez de recursos tanto humanos como económicos dificulta en gran medida la operatividad del negocio debido a que la atención brindada a cada una de las operaciones es muy poca. (Ver pregunta 1-4 del cuestionario dirigido a propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales).

No poseen registros que respalden las actividades y procesos que realizan (Mercadeo, producción, administración y finanzas)

### **10.2.2 Tendencias del medio ambiente**

Las familias que elaboran chocolate artesanal se enfrentan hoy en día a un medio ambiente externo muy cambiante. Uno de los factores que más influyen en sus operaciones es el factor climático, pues debido a este, puede haber escasez de materias primas (principalmente cacao) y por lo tanto irregularidad en los precios de adquisición, o bien estas materias primas pueden resultar de baja calidad o defectuosas lo que provoca que para la elaboración del chocolate se requiera más cacao del que originalmente se utiliza en la receta.

Otro factor externo que incide en el desempeño de las actividades de los negocios y los artesanos son los aumentos en los precios de los hidrocarburos, ya que esto hace que disminuya el poder adquisitivo del consumidor lo cual

implica que el consumidor debe priorizar sus necesidades y por lo tanto se disminuyen el nivel de ventas, así como la distribución y comercialización de los productos cargarían con costos más elevados.(pregunta 12-13 del cuestionario dirigido a propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales)

### **10.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior la elaboración del chocolate es un proceso artesanal que consta aproximadamente de ocho etapas, de las cuales seis se desarrollan en el taller y el resto fuera de éste en un molino cercano. El espacio físico que se dispone para realizar la producción es de 6 metros de largo por 4 metros de ancho aproximadamente.

Los artesanos cuentan con un espacio físico para realizar la producción este es un pasillo, acondicionado para desarrollar todas las actividades del proceso.

Actualmente la producción se realiza una o dos veces por semana dependiendo de las solicitudes de los clientes; aproximadamente se producen entre 300 y 500 unidades de chocolate por semana; dicha producción es continua durante el año y en épocas de fiesta o vacaciones se incrementa dicha producción. Al mismo tiempo los artesanos cuentan con la capacidad para producir cantidades adicionales si los clientes lo solicitan, primero porque utilizan el taller dos veces por semana, cuentan además con un inventario de materias primas y con recurso humano necesario para realizar la producción.

Es importante mencionar que durante el proceso de producción la Sra. Hermelinda de Arévalo se encarga de verificar cada una de las etapas del proceso asegurando así la calidad del producto, por lo que tanto los artesanos como sus clientes aseguran que el chocolate es un producto de alta calidad.

A continuación se detalla las áreas del taller, el espacio y materiales utilizados en la producción.

### Área y espacio utilizado en el taller

Área	Espacio mts <sup>2</sup>	Materiales y herramientas
Preparación	2 mts <sup>2</sup> aprox.	Recipientes para mezcla Cucharas y espátulas Delantales, manteles y plástico
Limpieza de cacao	1.5 mts <sup>2</sup> aprox.	Bandejas o bateas Recipientes para grano limpio
Cocinas	2 mts <sup>2</sup> aprox.	Cómales, Paletas, Leña, hornilla
Moldeo de pasta	2 mts <sup>2</sup> aprox.	Piedra de moler, leña, mezcla para moldear.
Secado de tablillas	3 mts <sup>2</sup> aprox.	Mesas, estantes, cuchillos, cajas y recipientes plásticas

#### 10.3.1 Análisis del proceso productivo

Luego de la visita realizada al taller de la familia Arévalo lugar donde se elabora el chocolate artesanal fue posible realizar un análisis del proceso productivo y todos los aspectos que intervienen en dicha actividad, tales como: espacio utilizado, utensilios, materiales y mano de obra entre otros.

Como ya se mencionó el taller de la familia Arévalo esta situado en un espacio físico que no fue construido para ese fin, por lo que este no se encuentra distribuido de una manera correcta ya que existen áreas de trabajo que corresponden a un mismo proceso, que no siguen una secuencia lógica y ubicada muy distante entre ellas, lo cual obliga a los artesanos a realizar movimientos innecesarios; además de etapas del proceso que se realizan fuera del taller, que se convierten en pérdida de tiempo, ya que deben trasladarse al molino y esperar turno para utilizar una tolva; actividades que vuelven el proceso deficiente.

### 10.3.2 Recursos utilizados

#### a. Utensilios

Debido a que el chocolate se produce en forma artesanal, se emplea utensilios de uso domésticos los cuales son:

- Hornilla de leña o cocina
- Piedra de moler y Trébe mediano
- Paletas de madera
- Huacales plástico grandes, medianos y pequeños
- Delantales, manteles y plástico para proteger mesas y producto terminado.
- Mesa grande de madera y estantes
- Recipientes plásticos herméticos
- Cuchillos y cucharas soperas
- Redecillas para cubrir la cabeza.
- Taza medidora de plástico y una balanza.

#### b. Materiales

En la elaboración del chocolate artesanal, se utilizan materiales directos e indirectos los cuales se detallan a continuación:

MATERIALES	
DIRECTOS	INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao</li> <li>• Azúcar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canela</li> <li>• Leña</li> <li>• Fósforos</li> </ul>

### **c. Mano de Obra**

El grupo está conformado por 5 personas todas provenientes de los 3 núcleos familiares; estos han sido capacitadas por la Sra. Hermelinda Arévalo en la elaboración del chocolate, este grupo se caracteriza por ser personas, con espíritu emprendedor, deseos de superación y de contribuir a la economía familiar; cada una de ellas tiene definida la función que realiza dentro del grupo a pesar de no contar con una estructura organizativa definida.

Los artesanos no reciben un salario por el tiempo trabajado, pues el dinero que se invertiría en el pago de salario es utilizado para la producción. Solo en época de festividad o vacación se contrata personal de apoyo, dependiendo de la carga productiva; recibiendo un pago de \$5.00 diarios por persona.

#### **10.3.3 Infraestructura**

Actualmente los artesanos que elaboran chocolate artesanal, disponen de un espacio de 6 metros cuadrados de largo por 4 metros cuadrados de ancho aproximadamente para desarrollar la producción, el cual esta adecuado con las condiciones básicas que permiten que se desarrolle la producción, cuentan con instalaciones, iluminación adecuada, agua limpia, áreas de trabajo, ventilación; entre otros.

#### **10.3.4 Proceso Productivo**

A continuación se detalla el proceso productivo del chocolate elaborado por artesanos del municipio de Concepción de Ataco.

Antes de iniciar con la producción se preparan los materiales y utensilios que serán usados, como lo son: azúcar, cacao, canela, paletas de madera, recipientes, delantales, manteles y redecillas; entre otros. Y a continuación se inicia el proceso.

**Paso 1:** Se cocinan las semillas en comal a fuego lento hasta que se tuesten; luego se sacan del fuego y se dejan reposar.

**Paso 2:** Aparte y con una piedra de moler, se machacan los granos para quitarles la cáscara.

**Paso 3:** Se agitan los granos en una batea, para separar el grano de la cáscara. Es decir se limpia el cacao.

**Paso 4:** Aparte se mezcla el azúcar y la canela, dejando reposar por unos minutos.

**Paso 5:** Luego el cacao y la mezcla se llevan al molino. Aquí, se coloca el cacao en la tolva para moler. Y en el recipiente donde se recibe el cacao ya molido se extiende el azúcar para luego mezclarse con el cacao que cae lentamente de la tolva.

**Paso 6:** Se vuelve a pasar la mezcla (cacao y azúcar) por el molino para convertirse en la pasta de chocolate.

**Paso 7:** En el taller nuevamente se calienta la piedra de moler y en esta se extiende la mezcla de cacao y azúcar para molerla nuevamente esto para mantener la pasta moldeable. La mezcla pasa a convertirse en pasta que luego se moldea para darle forma de torta.

**Paso 8:** La torta es dividida en 3 ó 4 pedazos para luego ser moldeados en forma de tablillas; se dejan secar en una mesa aproximadamente 4 horas, para luego ser envueltas en papel de empaque para venderlas al público. (si los consumidores así lo solicitan)

### **10.3.5 Análisis de los costos**

En esta área se pudo identificar que la fijación de precio no se realiza utilizando criterios técnicos; es decir, tomando en cuenta los costos fijos y variables. Actualmente, se producen entre 300 y 500 tablillas de chocolate artesanal semanalmente y el precio de cada tablilla se ha fijado en base a una estimación de costo de \$ 0.15 centavos cada tablilla para tiendas y \$0.20 centavos para restaurantes.

Los artesanos no consideran dentro de este costo, los materiales indirectos utilizados. Por otra parte, cuando se realiza la producción no se lleva un registro sobre las cantidades de materiales utilizados y sus costos, a pesar de esto y a criterio de las integrantes del grupo de investigación dentro de la propuesta se incluirán modelos de control administrativo para estos fines; además se hará una reestructuración de los costos de producción.

## **10.4 ASPECTOS FINANCIEROS**

Respecto al financiamiento para realizar sus operaciones de producción y comercialización del chocolate los artesanos aplican la política de “financiamiento con fondos propios”, y como parte de esa política la condición de pago que exigen a sus clientes es al contado. Ya que con el capital obtenido por las ventas realizadas en la semana se lleva a cabo la producción de la siguiente semana

Según comentaron los artesanos no han requerido apoyo financiero (préstamos) de bancos u otras instituciones financieras pues hasta la fecha cuentan con los recursos financieros necesarios para realizar su producción, ya que producen únicamente el chocolate que les es solicitado por sus clientes.

Pero como parte del proyecto de penetrar en otros municipios de la Ruta de las Flores, y para ofertar el chocolate a estos nuevos clientes, consideran modificar

Su política de financiamiento; manteniendo su política de pago de contado con la cartera de clientes actual y conceder condiciones de pago al crédito a los posibles nuevos clientes; por lo que manifiestan será necesario requerir del apoyo financiero a mediano plazo para capital de trabajo, ampliación del negocio, compra de herramientas y maquinaria; si fuese necesario para desarrollar la producción.

### **10.5 ANALISIS FODA**

Para la realización de la matriz FODA de la situación actual de los artesanos que elaboran chocolate en Concepción de Ataco, Ahuachapán se consideraron factores controlables y no controlables que influyen en el desempeño comercial de los artesanos, y en general en el desarrollo de sus actividades y procesos. Es así como, después de un análisis de los comentarios hechos por los propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales, y de los comentarios hechos por los artesanos, Así como los gustos y preferencias de sus consumidores, Y aunado al análisis del entorno actual, fue posible definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los artesanos y de la comercialización del chocolate tal como lo resume la tabla siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos naturales y de calidad</li> <li>• Fidelidad de los clientes y producción continua</li> <li>• Durabilidad del producto</li> <li>• Experiencia y conocimiento en la elaboración del chocolate, así como buen servicio a la hora de entregar el producto.</li> <li>• Las instalaciones de producción son propiedad de la familia</li> <li>• Cercanía de proveedores</li> <li>• Cartera de clientes heredada por la misma familia y perfeccionismo en los proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularidad del producto ganada por su calidad.</li> <li>• Afluencia de turistas en la zona.</li> <li>• Posibilidad de penetrar y posicionarse en otros municipios</li> <li>• Posibilidad de apoyo por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>• Incremento en las ventas de chocolate en épocas de vacaciones</li> <li>• Deseo de ampliar el negocio familiar.</li> <li>• Tratar de aumentar la producción para no depender de financiamiento externo.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico de producción no adecuado.</li> <li>• No tienen definida estrategias de penetración de mercado y comercialización.</li> <li>• Falta de una filosofía organizacional</li> <li>• Falta de un punto ventas específico</li> <li>• Comercialización del producto sin empaque.</li> <li>• Carencia de un plan de ventas</li> <li>• Solo si el cliente pide da el producto empacado.</li> <li>• Incertidumbre de la calidad del cacao.</li> <li>• Poca visión emprendedora.</li> <li>• Centralización en la dirección del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia</li> <li>• Incrementos o alzas de precios de las materias primas</li> <li>• Capacidad de producción de las empresas que lo elaboran industrialmente.</li> <li>• La humedad de la época lluviosa afecta la consistencia y textura del chocolate.</li> <li>• Poca demanda en zonas residenciales.</li> <li>• Deficiencias de las materias primas por diversos motivos</li> <li>• Insatisfacción de los clientes por el tipo de promoción otorgada</li> </ul>

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de los artesanos en relación a los elementos que integran una empresa como tal (mercadeo, organización, producción y Finanzas) y la situación actual del producto que elaboran. Permitió identificar las áreas favorables que poseen; es decir actividades y procesos que les generan beneficios como por ejemplo la calidad del producto y la lealtad de los clientes; entre otros y que puede contribuir; si se utilizan adecuadamente, a disminuir aquellos problemas o riesgos que limitan el crecimiento y desarrollo del negocio. Así como también permitió identificar áreas que necesitan corregir o mejorar para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento que ofrece no solo el producto en si; sino también la ruta turística y el apoyo que actualmente reciben las micro, pequeñas y medianas empresas por parte de instituciones gubernamentales. Dicho análisis servirá de base para formular conclusiones y recomendaciones que a juicio del grupo investigador; podrían ayudar a fortalecer la operatividad del negocio si se implementan correctamente.

## **10.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de analizar la situación actual de la comercialización del chocolate y de los artesanos, así como su entorno y tomando como base la investigación llevada a cabo, se plantean las siguientes conclusiones, orientadas a mejorar el funcionamiento administrativo y productivo de los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco en el departamento de Ahuachapán.

### **10.6.1 CONCLUSIONES**

1. La falta de Planes, Políticas, Procedimientos y Herramientas Administrativas es el motivo que origina que los artesanos improvisen en el desarrollo de sus actividades y procesos y la falta de una visión para determinar ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Con que? ¿Cuándo? se desean llegar a un punto determinado.

2. Los clientes prefieren el chocolate en algún tipo de empaque para mayor seguridad e higiene.
3. Los factores que mayormente influyen en la decisión de compra de los clientes al momento de adquirir el chocolate son el precio y calidad.
4. Los dueños y encargados de tiendas y puestos de mercados municipales prefieren que les lleven el chocolate artesanal a sus negocios.
5. Se determinó que existe un grado de inconformidad en los clientes potenciales de los artesanos con respecto al tipo de promoción otorgado ya que las cantidades que se otorgan por compras realizadas depende de la cantidad de chocolate artesanal que se compre.
6. Los canales de distribución con los que cuentan son productor – consumidor final, y productor-minorista-consumidor final.
7. Los artesanos muestran interés en ampliar el negocio; aunque no cuenten con los conocimientos de cómo conseguirlo.
8. La falta de propaganda y publicidad al chocolate hace que muchos propietarios de tiendas y puestos de mercados municipales desconozcan de la elaboración de chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco.

### **10.6.2 RECOMENDACIONES**

1. Proponer un plan de negocios que permita, adoptar un proceso administrativo que les permita planificar, organizar, dirigir y controlar todas las acciones que se realizan dentro del negocio familiar así como también adoptar diferentes herramientas e instrumentos administrativos que conlleven a realizar un trabajo eficaz y eficientemente con los recursos disponibles
2. Comercializar el producto con algún tipo de empaque; ya que esto mejora la imagen del producto, contribuyendo a su higiene, seguridad y durabilidad.
3. Se sugiere mantener factores como la calidad y el precio en el chocolate que elaboran, ya que estos factores son los que los consumidores consideran de mayor importancia en el momento de realizar la compra, Así mismo se recomienda enseñar el oficio de elaborar chocolate a los demás miembros de la familia, para facilitar el proceso de producción y así contribuir a que dicho oficio se conserve con el paso de los años.
4. Mantener los actuales canales de distribución, sin embargo se considera necesario hacer mayor énfasis en el canal; productor – consumidor final, ya que en este canal no hay intermediarios, lo que favorece al consumidor pues puede obtener el producto a precios más bajos.
5. Investigar que instituciones gubernamentales, no gubernamentales y financieras podrían apoyar a los artesanos en la ampliación del negocio. Tanto en asistencia técnica como en financiamiento.
6. Realizar actividades de promoción como la degustación de producto, ya que de esta forma los consumidores pueden probar directamente el producto. Se sugiere ofrecer el chocolate en pequeños trocitos o preparado.

7. Utilizar publicidad no pagada; es decir hacer uso de espacios en televisión y prensa escrita, principalmente en secciones donde se realicen reportajes de pueblos turísticos o de personajes emprendedores. Asimismo se sugiere hacer publicidad por medio de volantes sencillos con el objetivo de darse a conocer tanto en el municipio de Concepción de Ataco como en los demás municipios de la Ruta de las Flores.
  
8. Buscar algún mecanismo de asociación con los demás productores artesanales de chocolate para evitar entre ellos la competencia desleal y mejorar sus mecanismos de comercialización.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA GENERAR DEMANDA DE CHOCOLATE ARTESANAL ELABORADO POR UN NÚCLEO DE FAMILIAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO.**

### **A. IMPORTANCIA**

La importancia de la presente propuesta radica en generar demanda de chocolate artesanal, poder promover y comercializar este producto en tiendas de barrios, colonias y mercados municipales en los diferentes municipios que comprende la ruta turística “Ruta de las Flores”.

Así mismo se muestra el desarrollo de la mezcla de comercialización donde se dan a conocer cursos de acción mediante estrategias de producto, precio, plaza y promoción que contribuyan a la penetración en el mercado del Chocolate artesanal y al posicionamiento en la mente del consumidor y de esta forma persuadir la decisión de compra de los consumidores.

También se muestra un plan de mercadotecnia donde se describe el mercado meta, demanda aparente, comercialización del producto, estrategias de comercialización etc.

Actualmente los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco no cuenta con ningún plan destinado a la administración y comercialización de su producto lo que les dificulta poder posicionarse de manera adecuada en el mercado; es por eso importante dentro de esta propuesta definir la finalidad de un plan de negocios ya que ayudará a enfocar su objetivo como organización haciendo uso de la información y análisis adecuados. También con el plan de negocios podrán buscar alguna institución financiera u otra entidad que apoye la idea de negocios de los artesanos; mediante la solicitud de un crédito u otra forma de financiamiento.

## **B. RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta de Plan de Negocios es elaborado para La familia Arévalo con el propósito de constituir su pequeña empresa que se dedique a producir chocolate artesanal en tablilla denominada como “Chocolate artesanal los Arévalo”. Ubicada en calle el carrizal N° 2, Barrio San Antonio .Concepción de Ataco, Ahuachapán.

Los beneficios que se esperan obtener con la ejecución de este proyecto es lograr auto sostenibilidad, a un más de la que ya tienen las familias productoras, generación de empleo, cuando es oportuno de acuerdo al movimiento del negocio, aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta como el turismo y la comercialización en este municipio.

Según el estudio de mercado realizado la aceptación del producto es del 63%. Dicho producto consiste en la elaboración de chocolate artesanal a base de cacao, azúcar y canela. Cada tablilla mide aproximadamente 8 centímetros de diámetro y será empacada en bolsas plásticas con su respectiva viñeta. El proceso de producción consta básicamente de ocho pasos que consiste desde cocinar las semillas, moler, moldeo de pasta y secado de tablillas, actualmente los artesanos producen entre 300 y 500 tablillas. El área de producción consta de un taller que actualmente mide 6m<sup>2</sup> de largo por 4m<sup>2</sup> de ancho. Se ha determinado que su venta podrá ser individual o en paquetes de doce unidades según el tipo de cliente así como su precio de venta; es decir que para las tiendas y puestos de mercados municipales el precio será de \$0.18 centavos y para las ferias artesanales y gastronómicas será de \$0.25 centavos dicho precio se incrementará en los siguientes cuatro años.

Para iniciar sus operaciones, el negocio realizará una inversión inicial de \$2,800 la cual será aportada por las familias que se integran al proyecto de los artesanos los Arévalo. De esta forma \$1,000.00 constituyen el capital propio y \$2,000.00 en concepto de préstamos familiares. De acuerdo a las proyecciones

financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación las utilidades sean de \$ 699.20 con un VAN de \$2,357.54 y con una TIR de 34.52%

## **C. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Proponer un plan de negocios que contribuya a generar demanda, penetración y posicionamiento de chocolate artesanal en los municipios pertenecientes a la ruta turística “Ruta de las Flores”, elaborado por familia de artesanos en el municipio de Concepción de Ataco.

### **2. ESPECÍFICO**

**2.1** Diseñar un plan promocional que permita a los artesanos que elaboran chocolate en Concepción de Ataco posicionarse en la mente de los consumidores de la Ruta de las Flores.

**2.2** Establecer nuevos puntos de distribución para promover ventas que contribuyan a incrementar los ingresos familiares.

**2.3** Mejorar el proceso productivo con el fin de aumentar la producción y así poder cubrir la nueva demanda de chocolate artesanal.

## **I. DESCRIPCIÓN DE LOS ARTESANOS**

### **A. Generalidades de la propuesta para los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco.**

#### **1. Nombre del negocio**

Actualmente los artesanos no poseen un nombre comercial registrado; pero los consumidores de la zona los conocen como los Arévalo; por lo que se les recomendó que continuaran utilizando el mismo nombre "Taller de chocolate artesanal los Arévalo"

#### **2. Dirección.**

Calle al Carrizal No. 2; Barrio San Antonio. Concepción de Ataco Ahuachapán

#### **3. Giro o actividad económica.**

Son productores que elaboran y comercializan el chocolate artesanal

#### **4. Determinación de la Misión y Visión**

En la actualidad los artesanos que elaboran chocolate en el municipio de Concepción de Ataco no cuentan con una misión y visión definidas; y aunque estos no estén constituidos como empresa es necesario redactarlas e implementarlas para marcar el rumbo del negocio.

##### **4.1 Misión**

Ofrecer a nuestros clientes productos de la mejor calidad, higiénicamente elaborados, a un precio competitivo y con un excelente servicio, que nos garantice la aceptación del producto y nos permita obtener el liderazgo en los municipios de la Ruta de las Flores.

## **4.2 Visión**

Ser reconocida como una excelente empresa productora de chocolate artesanal, que ofrezca a sus clientes productos de alta calidad, a precios competitivos en el mercado salvadoreño.

## **II. PLAN DE MERCADOTECNIA**

### **A. DEFINICIÓN DEL MERCADO META**

El mercado meta al cual será dirigido el chocolate artesanal elaborado por “los Arévalo” serán las tiendas de barrios y colonias de la ruta de las flores; específicamente los municipios de Juayúa, Apaneca, Concepción de Ataco y Ahuachapán. Así como también los puestos de mercados municipales que comercialicen productos de primera necesidad en los lugares antes mencionados.

Es Preciso que los negocios estén ubicados en las zonas de mayor movimiento comercial de los municipios, ya que la colocación de productos es más fácil debido a la afluencia de las personas que realizan sus compras regularmente.

### **B. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

#### **1. Demanda aparente**

Los potenciales consumidores del producto serán clientes que visiten las tiendas de barrios y colonias, así como visitantes de los mercados municipales. Se incluirán también aquellos clientes que visiten establecimientos de comida que ofrezcan bebidas calientes y los festivales gastronómicos de los municipios que ofrezcan este atractivo turístico.

Se tomó a bien que para iniciar el proyecto los artesanos producirán 717 tablillas de chocolate semanales, cantidad que está acorde a la producción esperada.

## **2. Análisis de la competencia.**

Se pueden identificar competidores directos del chocolate artesanal los Arévalo, ya que en cada uno de los municipios de la ruta de las flores existen artesanos locales que elaboran dicho producto. Incluyendo dentro de esta competencia a la empresa Samaritana S.A de C.V. que tiene presencia en el municipio de Ahuachapán.

## **C. COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO.**

### **1. Lanzamiento e introducción al mercado.**

Se comercializará el chocolate artesanal en tiendas de barrios y colonias de los municipios de Juayúa, Apaneca, Concepción de Ataco y Ahuachapán; así como también en puestos de mercados municipales que comercialicen productos de primera necesidad en los municipios antes mencionados ya que se considera que son los municipios de la ruta de las flores que tienen mayor movimiento comercial, y es importante mencionar que según las encuestas el chocolate podría tener una buena aceptación por los consumidores a pesar que existe una fuerte competencia.

Para llevar a cabo el lanzamiento e introducción del chocolate en los municipios que no conocen sobre este producto se hace necesario elaborar un plan de promoción y publicidad así como su posterior implementación que consiste en llevar el producto personalmente a los lugares donde se venderá para proporcionar la degustación del mismo, iniciando así su comercialización y posterior venta. Luego bajo pedido por teléfono o visitando semanalmente el negocio una persona se encargará de distribuirlo a los lugares antes mencionados. El cobro lo realizará esta misma persona.

Dentro de este plan se incluirá colocar el chocolate en las ferias artesanales de concepción de Ataco y Juayúa municipios de la Ruta de las Flores mediante la colocación de un pequeño kiosco para aprovechar los eventos que realizan las municipalidades los fines de semana. En cuanto a la publicidad, se utilizarán medios impresos como repartir volantes sencillos en las ferias antes mencionadas y mercados municipales así como la colocación de un banner por cada puesto. Estos serán sencillos pero llamativos que hagan alusión a la calidad y sabor del producto.

A continuación se detalla el plan con las principales actividades para llevar a cabo el lanzamiento del chocolate artesanal los Arévalo y su respectivo costo

a. Plan para el lanzamiento del chocolate artesanal en tablilla "Los Arévalo"

**Cuadro N° 10**  
**Plan para el lanzamiento del chocolate**

ACTIVIDAD		LUGAR	FECHA	DURACIÓN	Costo <sup>56</sup>	RESPONSABLE
Dar a conocer el producto	Visita personalmente a los clientes potenciales y mostrar el producto	Tiendas de barrios, colonias y puestos de mercados municipales	Martes a Viernes; visitas en los cuatro municipios	Dos semanas	\$ 135,00	Encargado de comercialización
	Solicitud de chocolate por medio de pedido telefónico o personal		Lunes a Domingo	Semanal		Encargado de Compras y Ventas
	Distribución y cobro del pedido		Martes/Ahuachapán Miércoles/ Ataco Jueves /Apaneca Viernes/ Juayúa	Semanal		
Degustación del producto	Colocar un puesto o kiosco en ferias artesanales y en la entrada de los mercados municipales, donde se ofrezca el chocolate, tanto preparado con en tablilla	Mercados municipales y festivales gastronómicos	Sábados y domingos de cada mes.	Dos meses	\$ 274.56	Encargado de comercialización, ventas, promoción y publicidad
promoción y publicidad	Entrega de volantes dentro y fuera de los mercados municipales y colocación de banners en puntos de degustación y venta	En cada uno de los municipios				\$ 64,35

<sup>56</sup> El costo de la degustación, promoción y publicidad del producto se detallan en el cuadro N° 16,17 y 21

## **D. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.**

### **1. PRODUCTO**

#### **Objetivo:**

Lograr que los consumidores identifiquen el chocolate artesanal, como un producto natural y de alta calidad.

#### **1.1 Descripción del producto**

Nuestro chocolate artesanal es cuidadosamente elaborado a base de semillas de cacao, azúcar y un toque de canela, estos ingredientes son mezclados, y moldeados por manos de artesanos 100% Salvadoreños. Para el detalle del costo del producto ver cuadro nº 11 y 12

#### **1.2 Marca**

Crear una marca sencilla que permita posicionar el chocolate artesanal en la mente de los consumidores.

**Figura N° 1**  
**Marca**



**"Los Arévalo "**

El nombre de la marca hace referencia al reconocimiento de los clientes, a la calidad del producto, a una tradición familiar que por varias décadas se ha mantenido en el gusto de los consumidores. Es un nombre corto y fácil de recordar; siendo además el nombre con el que los clientes popularmente los reconocen. Debido a que el producto es artesanal la familia Arévalo no pretende por el momento registrar la marca en el Centro Nacional de Registros pues esto les genera costos adicionales.

### 1.3 Logotipo

El logotipo hace referencia a una taza de chocolate caliente, una bebida deliciosa y tradicional de los salvadoreños. El fin último de la tablilla artesanal.

**Figura N° 2**  
**Logotipo**



### 1.4 Eslogan propuesto

El eslogan hace referencia principalmente al dulce sabor del chocolate, sabor que gracias a la utilización de materias primas de calidad se ha mantenido en el gusto de los consumidores. Es corto, claro e incentiva a probarlo.

**Figura N° 3**  
**Eslogan**

**UN TOQUE DE DULZURA...**  
**UN TOQUE DE SABOR!!!**

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 1.5 viñeta

La viñeta es sencilla, pero llamativa para posicionar el chocolate en la mente del consumidor. Esta es informativa ya que contiene los ingredientes con los que se ha elaborado el chocolate, fecha de fabricación y vencimiento.

En esta también se incluirá el logo, el slogan, el nombre de los artesanos y un número telefónico para realizar los pedidos.

La viñeta se imprimirá a color en papel bond las dimensiones de esta serán de 5cm de largo por 4 de ancho. La fecha de elaboración y caducidad del chocolate estará impresa en la viñeta

**Figura N° 4**  
**Viñeta**



Para la elaboración del logotipo y del eslogan no se incurrirá en costos monetarios pues será el grupo de investigación quien los diseñará para ser integrados en la viñeta respectiva.

La viñeta será impresa a color en papel bond y su costo será de \$ 0.001 pues en cada hoja de papel se imprimirán 39 etiquetas. Ver cuadro n° 11

### **Estrategias**

- ❖ Utilizar empaques que protejan el producto; por lo que para envolver cada tablilla de chocolate se utilizará bolsas plásticas. Colocando a estas su respectiva viñeta.
- ❖ Mantener la presentación actual de de 8 centímetros de diámetro; sin embargo se reducirá el grosor de la tablilla de 6 mm. a 3 mm.

**a. Tablilla individual en bolsa plástica**

**Figura N° 5**  
**Chocolate para venta individual**



Fuente: realizado por el grupo de investigación

**b. Paquetes de 12 tablillas**

Esta presentación está dirigida a tiendas y puestos de mercados municipales. Y únicamente se utilizará una etiqueta por paquete.

**Figura N° 6**  
**Presentación en paquete de 12 unidades**



Como ya se mencionó para empacar las tablillas de chocolate se utilizará bolsas plásticas que luego serán selladas y almacenadas; dicho costo esta detallado en el cuadro n° 12

## 2. PRECIO

### Objetivo:

Establecer las condiciones de precio, de manera que los ingresos permitan la recuperación de los costos de producción y comercialización.

El establecimiento del precio se hará en función directa con los costos incurridos en la producción de la tablilla de chocolate, para ello se hará uso del método denominado costo total más utilidad deseada; este consiste en la fijación del precio de un producto sumando su costo total la utilidad deseada.

Se producirán 2,868 tablillas mensuales es decir 34,416 tablillas anuales para el primer año. (Ver anexo N° 11) A continuación se presenta el detalle de los costos fijos y variables requeridos para la fabricación de 2868 unidades mensuales de chocolate:

### 2.1 Costos variables

Cuadro N° 11  
Costos variables

Costo para elaborar 2868 tablillas de chocolate mensuales				
Descripción	Materia prima requerida	Costo por unidad	Costo total	Precio unitario
Cacao	116 libras	\$1,53	\$177,48	\$0,059
Azúcar	348 libras	\$0,31	\$107,88	\$0,036
Canela gr.	40 gr.	\$0,01	\$0,40	\$0,000
Leña	8 rollos	\$1,00	\$8,00	\$0,003
Fósforo	2 cajas	\$0,10	\$0,20	\$0,000
Etiqueta	73 hojas	\$0,04	\$2,96	\$0,001
Bolsa plástica	2,868 unidades	\$0,00	\$8,68	\$0,003
<b>TOTAL</b>				<b>\$0,101</b>

## 2.2 Costos fijos

Cuadro N° 12  
Costos fijos

Descripción	Costo mensual	Distribución por unidad
Luz	\$6,00	\$0,002
Teléfono	\$6,00	\$0,002
Transporte	\$11.25	\$0,004
Sueldos	\$50,00	\$0,017
<b>Total</b>		<b>\$0,03</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

Por lo que el costo unitario para cada tablilla de chocolate será:

$$Cu = CVu + CFu = \$0.101 + \$0.03 = \$0.13$$

Como se mencionó anteriormente para determinar el precio de venta de cada unidad de chocolate al costo incurrido se le sumará la utilidad deseada. El margen de utilidad para los artesanos es del 35%; pues se considera que es un porcentaje razonable que como grupo investigador se puede aplicar para recuperar la inversión y el trabajo que realizan los artesanos. Siendo además un porcentaje que está en coherencia con la TIR del proyecto.

$$\begin{aligned} \text{Precio de venta} &= \$0.13 + 35\% \text{ de utilidad} \\ &= \$0.133 + 0.05 \\ &= \mathbf{\$0.18 \text{ centavos}} \end{aligned}$$

Por lo que para introducir el chocolate al mercado se asignará un precio de \$0.18 centavos para el primer año, obteniendo nada más \$ 0.05 de ganancia por tablilla, si bien es cierto el margen de utilidad sugerido es bajo, este debe incrementarse a medida que el producto se posicione en el mercado; por lo que para los siguientes años el precio de la tablilla será de \$0.20 centavos. Es importante revisar anualmente los costos con el objeto de obtener utilidades y que el proyecto sea rentable y auto sostenible.

### 3. PLAZA

#### Objetivo:

Diseñar canales de distribución adecuados, que satisfagan las necesidades de los clientes.

A continuación se presentan los canales de distribución que utilizarán los artesanos para hacer llegar su producto a los consumidores finales:

#### 3.1 Canal indirecto

Figura N° 7  
Canal indirecto

Productor → detallista → consumidor final.



Se continuará con la utilización del canal productor, detallista, consumidor final, pues es un tipo de canal que ha permitido la fidelización de los clientes; pues los detallistas (tiendas y puestos de mercados municipales) se han convertido en los clientes potenciales de los Arévalo.

Para la implementación de este canal se establecerán rutas de distribución; a fin de evitar costos de transporte innecesarios así como la pérdida de tiempo que también se traduce en costo.

- Por lo que para dar a conocer el producto se utilizarán dos semanas, Primero se hará una visita en tiendas y puestos de mercados municipales de cada municipio; para proponer el producto. Para luego hacer la distribución y entrega de los pedidos.
- La distribución del producto se hará semanalmente así como su respectivo cobro; es decir que el día que se entregue el producto se realizará el cobro del mismo; pues los artesanos no contemplan la política de crédito.

Se estableció la siguiente ruta de distribución del chocolate y su respectivo cobro:

**Cuadro N° 13**  
**Ruta de distribución semanal**

Día de la semana	Municipio	Costo de transporte
Martes	Ahuachapán	\$ 0.80
Miércoles	Concepción de Ataco	
Jueves	Apaneca	\$ 0.50
Viernes	Juayúa	\$ 1.10
<b>Total</b>		<b>\$ 2.40</b>

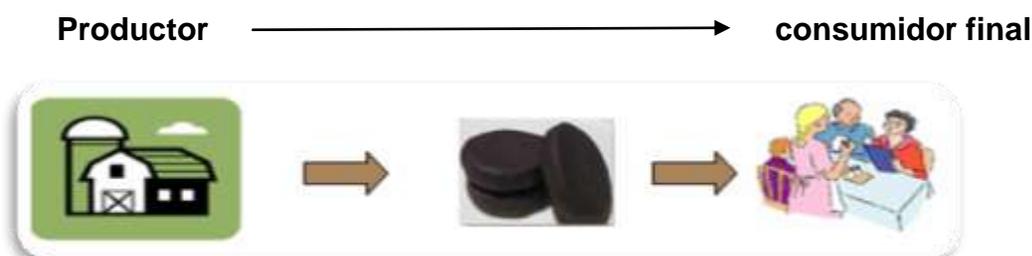
Fuente: realizado por el grupo de investigación

El costo por la entrega del pedido del producto se determinó de la siguiente forma: \$ 2.40 semanal x 4 semanas= \$9.60 más el transporte interno dentro de los municipios \$1.65; haciendo un costo total mensual de \$ 11.25

Es importante que los propietarios y encargados de tiendas y puestos de mercados municipales conozcan los días de distribución del producto; para que preparen la cantidad de producto que solicitarán, pues los gastos en que se incurrirá por la entrega de pedidos en día no convenidos, será responsabilidad del cliente y por tanto el costo se cargará a éste. Para realizar la distribución del producto se utilizará el transporte público, pues los Arévalo no están interesados por el momento en la adquisición de equipo de transporte.

### 3.2 Canal directo

**Figura N° 8**  
**Canal directo**



Para dar a conocer el chocolate artesanal que elaboran los Arévalo en el municipio de Concepción de Ataco se utilizará también el canal directo, es decir que el producto pase directamente del productor a las manos del consumidor final (restaurantes, cafeterías, hoteles y otros que ofrezcan alimentos; así como todo aquel consumidor que solicite el producto).

Para la implementación de este canal se instalará un kiosco en la feria artesanal de Concepción de Ataco y un punto de degustación y venta en el festival gastronómico de Juayúa y en los mercados municipales de Apaneca y Ahuachapán. En donde los clientes podrán degustar el chocolate preparado como bebida caliente y en su forma natural como tablilla. Además en el mismo lugar los consumidores podrán comprar dicho producto. Esta actividad se realizará los fines de semana de cada mes.

#### **4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

##### **Objetivo:**

Dar a conocer el chocolate artesanal a más consumidores en el municipio de Concepción de Ataco y los consumidores de otros municipios de la Ruta de las Flores en el menor tiempo posible por medio de un plan promocional sencillo y de esta forma lograr la aceptación del producto.

Para el desarrollo del Plan de negocios, es necesario informar y persuadir a los clientes de la existencia del chocolate elaborado artesanalmente por los Arévalo; ya que este no ha tenido una promoción formal. Por lo que a continuación se presenta la propuesta para llevar a cabo el plan.

#### 4.1 Promoción

- ❖ Realizar degustaciones de chocolate artesanal en mercados municipales, ferias artesanales y festivales gastronómicos. (ver cuadro N° 16.)
- ❖ Establecer un porcentaje de rebajas o regalías adicionales por compras realizadas en aquellas épocas del año en que disminuye la demanda del chocolate.
- ❖ Establecer porcentajes de descuento de acuerdo a parámetros establecidos por los artesanos como: compras frecuentes, volúmenes de compras, lealtad de clientes y clientes exclusivos.

##### a. Plan mensual de visitas a los municipios para realizar degustaciones

**Cuadro N° 14**  
**Plan de visitas a los municipios**

Municipio	Visitas al mes	Lugar	Fecha	Responsable
Ahuachapán	2	Mercados municipales(2)	1o y 3o. Fin de semana del mes	Encargado de comercialización
Concepción de Ataco	2	Mercado municipal(1) y festival Gastronómico	2o. Y 4o. Fin de semana del mes	Encargado de Comercialización
Apaneca	2	Mercado Municipal(1)	1o y 3o. Fin de semana del mes	Encargado de promoción y publicidad
Juayúa	2	Mercado municipal(2) y festival Gastronómico	2o. Y 4o. Fin de semana del mes	Encargado de promoción y publicidad

Fuente: realizado por el grupo de investigación

**b. Costo mensual por visitas a los municipios para realizar degustación**

**Cuadro N° 15**  
**Costo mensual de la gustación**

	tablillas	vasos	transporte	total
Ahuachapán	\$3,50	\$0.80	\$1,60	\$4,80
Ataco	\$3,00	\$1,20		\$4,80
Apaneca	\$2,00	\$0.80	\$1,00	\$4,20
Juayúa	\$3,50	\$1,20	\$2,20	\$7,00
<b>Total</b>	<b>\$12,00</b>	<b>\$4,00</b>	<b>\$4,80</b>	<b>\$20,80</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

**c. Detalle de material utilizado para la degustación**

**Cuadro N° 16**  
**Material para degustación**

<b>Los Arévalo</b>					
<b>Presupuesto de material para degustación</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Tablilla de chocolate	Estas se utilizarán para ofrecer gratuitamente al público.	100	\$ 0,10	\$ 10,00	\$ 120,00
Vasos desechables	Recipientes que se utilizarán para ofrecer el chocolate preparado en forma de bebida.	300	\$ 0,02	\$ 6,00	\$ 72,00
Trasporte	Viático que se utilizará para el desplazamiento a los municipios donde se realizará la degustación del chocolate.			\$ 4,80	\$ 57,60
Subtotal				\$ 20,80	\$ 249,60
Imprevistos 10%					\$ 24,96
<b>Total</b>					<b>\$ 274,56</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

**4.2 Publicidad**

### 4.2.1 Venta Personal

Los encargados de comercialización, promoción y publicidad serán los encargados de informar a los dueños y encargados de tiendas y puestos de mercados municipales y demás establecimientos que ofrezcan bebidas calientes, sobre la elaboración y venta del chocolate artesanal de esa forma se promocionará directamente dicho producto. Para esta forma de publicidad los vendedores harán uso de una tarjeta de presentación.

- **Tarjetas de Presentación**

Las tarjetas de presentación serán utilizadas por los encargados de dar a conocer el chocolate ya sea en las visitas a los negocios o en los puntos de venta. Esta contendrá el nombre de los artesanos, la dirección del negocio, el nombre del vendedor y teléfonos para hacer los pedidos. El costo de cada tarjeta será de \$0.06 centavos. Ver cuadro N° 17

**Figura N° 9**  
**Tarjeta de presentación**



Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 4.2.2 Banners

Se hará uso de banners publicitarios sobre el chocolate elaborado por los artesanos los Arévalo. Y debido a que en la actualidad los artesanos no pueden incrementar demasiado sus costos; inicialmente se colocarán los Banners, uno en el festival gastronómico de Juayúa y uno en la feria artesanal de Concepción de Ataco luego cuando los artesanos se encuentren en mejores condiciones de cubrir gastos publicitarios podrán hacer uso de pancartas publicitarias o banners para colocarlos en puntos estratégicos. Esto contribuirá a que las personas conozcan el chocolate y se familiaricen; con este y con los artesanos que lo elaboran. El costo de cada banner será de \$ 15.00 cada uno. Ver cuadro N° 17

**Figura N° 10**  
**Modelo de Banner**



Fuente: realizado por el grupo de investigación

#### 4.2.3 Volantes

Como parte de las actividades para dar a conocer el chocolate artesanal que elaboran los Arévalo, se hará entrega de hojas volantes entre los turistas y habitantes de las zonas. Este será sencillo e incluirá el nombre de los artesanos, el producto que se ofrece, una frase alusiva al chocolate y los lugares donde se puede adquirir. Es importante también hacer referencia, al proceso artesanal y a la naturalidad del producto. Estas hojas pueden ser impresas en un cuarto de hoja de papel bond a un costo de \$0.02 centavos de dólar cada una, iniciando con un tiraje de 75 hojas; es decir que se distribuirán 300 volantes en lugares estratégicos los fines de semana de los primeros dos meses de promoción. Ver cuadro N° 17

Se visitará cada municipio dos veces al mes. A continuación se detallan algunos lugares donde se distribuirán los volantes:

- En la entrada de cada uno de los municipios.
- En los festivales gastronómicos de Juayúa y Concepción de Ataco.
- En los mercados municipales de los municipios de la Ruta de las Flores.

**Figura N° 11**  
**Modelo del volante**



a. Detalle del material publicitario a utilizar

**Cuadro N° 17**  
**Material publicitario a utilizar**

Fuente: realizado por el grupo de investigación

<b>Los Arévalo</b>					
<b>Presupuesto de material publicitario</b>					
<b>del 01 de enero al 31 de Diciembre</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Hojas volantes	Impresas en papel bond. Con medidas de 11 cms de ancho por 14 cms de largo, se repartirán los fines de semana de los primeros dos meses al inicio del proyecto, y luego el 2o y 4o. Fin de semana de cada mes.	2,100	\$ 0,02 (4 volantes en una hoja de papel bond)	\$ 1,50	\$ 10,50
Tarjetas de presentación	Con medidas de 8 cm. De ancho por 5 cm. De largo	300	\$ 0,06	\$ 1,50	\$ 18,00
Banner	Con medidas de 1,25 metros de ancho por 1 metro de alto	2	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Subtotal					<b>\$ 58,50</b>
Imprevistos 10%					\$ 5,85
<b>Total</b>					<b>\$ 64,35</b>

Los proveedores de todas las materias primas, insumos y material publicitario se detallan en el cuadro N° 28

#### **4.2.4 Publicidad no pagada**

Como ya se mencionó los Arévalo son un negocio familiar que pretenden darse a conocer a los consumidores por medio de los anuncios publicitarios. Pero debido a que no cuentan con el capital suficiente para hacer uso de la publicidad pagada en los medios de comunicación, estos deben aprovechar

el auge de los programas de televisión nacional que promueven el desarrollo turístico y la cultura del país y de esta manera darse a conocer, ya que estos

programas incentivan la visita a la Ruta de las Flores y el consumo de los productos artesanales. Entre los canales de televisión que promueven este tipo de programas están:

- **Telecorporación Salvadoreña canales 2,4 y 6:**

En su programa viva la mañana, cosas buenas y los noticieros en sus diferentes horarios.

- **Canal 12:**

En su programa El Salvador de cerca, hola El Salvador y los noticieros en sus diferentes horarios.

- **Canal 21:**

En su programa Ahora, orgullosamente Salvadoreño y los noticieros en sus diferentes horarios. Todos estos en sus franjas de reportajes, franjas culturales o personajes especiales.

De la misma forma se utilizará la publicidad no pagada en los periódicos de mayor circulación en el país; en sus secciones de reportaje. Entre los que se recomienda están:

- **La prensa Gráfica:** En su edición diaria y en su revista Dominical.

- **El Diario de Hoy:** En su edición diaria y en su revista Dominical.

Por lo que la coordinadora de los Arévalo solicitará a los medios de comunicación antes mencionados un espacio para dar a conocer el chocolate artesanal previa solicitud por escrito. Para realizar esta forma de publicidad se detallaran las siguientes actividades:

1. Solicitar entrevista con los productores de los programas de televisión antes mencionados o los encargados de los reportajes; así como con los directores de los periódicos, previa solicitud por escrito.
2. Orientar a los artesanos sobre cómo realizar las presentaciones de su producto ante los medios televisivos. El grupo de tesis dará su apoyo en todas las actividades que los Arévalo necesiten
3. Proporcionar tarjetas de presentación, folletos y toda la información que soliciten los medios de comunicación para establecer contactos con los televidentes.

#### **4.2.5 Otros recursos publicitarios**

- La coordinadora solicitará a la alcaldía municipal de Concepción de Ataco la creación de una página Web que incluya los principales atractivos con los que cuenta el municipio. Incluyendo aquí a los artesanos que elaboran chocolate criollo o artesanal como parte de los atractivos de la zona.
- Así mismo se solicitará la colaboración de la Alcaldía Municipal del municipio de Concepción de Ataco, empresarios locales interesados y demás artesanos del municipio la creación de un catalogo o directorio de los principales productos que se ofrecen en el municipio. Se puede aprovechar la revista que emiten las alcaldías durante la celebración de las fiestas patronales de sus municipios. Este catalogo podrá ser virtual e incluido en la página web propuesta, o bien impresa para ser proporcionada a los turistas que visitan la zona.

## 5. PRESUPUESTOS

### 5.1 Presupuesto de materiales en unidades

**Cuadro N° 18**  
**Presupuesto de materiales en unidades**

Presupuesto de materiales en unidades					
Materia /año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cacao	1,392 libras	1,524 libras	1,812 libras	2,196 libras	2,628 libras
Azúcar	4,176 libras	4,572 libras	5,436 libras	6,588 libras	7,884 libras
Canela gr	480 gramos	600 gramos	720 gramos	840 gramos	960 gramos
Leña	96 rollos	120 rollos	144 rollos	168 rollos	192 rollos
Fosforo	24 cajas	48 cajas	72 cajas	84 cajas	84 cajas
Etiqueta	882 hojas	1,021 hojas	1,218 hojas	1,464 hojas	1,754 hojas
Bolsa plástica	34,416 bolsas	39,830 bolsas	47,529 bolsas	57,004 bolsas	68,391bolsas

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 5.2 Presupuesto de materiales en dólares

**Cuadro N° 19**  
**Presupuesto de materiales en dólares**

Presupuesto de materiales					
Materia /año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cacao	\$ 2.129,76	\$ 2.331,72	\$ 2.772,36	\$ 3.359,88	\$ 4.020,84
Azúcar	\$ 1.294,56	\$ 1.417,32	\$ 1.685,16	\$ 2.042,28	\$ 2.444,04
Canela gr	\$ 4,80	\$ 6,00	\$ 7,20	\$ 8,40	\$ 9,60
Leña	\$ 96,00	\$ 120,00	\$ 144,00	\$ 168,00	\$ 192,00
Fosforo	\$ 2,40	\$ 4,80	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20
Etiqueta	\$ 35,52	\$ 40,80	\$ 48,48	\$ 58,56	\$ 70,08
Bolsa plástica	\$ 104,11	\$ 118,69	\$ 141,84	\$ 170,89	\$ 205,09
Sub Total	\$ 3.667,15	\$ 4.039,33	\$ 4.806,24	\$ 5.815,21	\$ 6.948,85
Imprevistos 10%	\$ 366,72	\$ 403,93	\$ 480,62	\$ 581,52	\$ 694,89
<b>Total</b>	<b>\$ 4.033,87</b>	<b>\$ 4.443,27</b>	<b>\$ 5.286,86</b>	<b>\$ 6.396,73</b>	<b>\$ 7.643,74</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 5.3 Presupuesto de mano de obra

**Cuadro N° 20**  
**Presupuesto de mano de obra**

Presupuesto de mano de obra					
Mano de obra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 600,00	\$ 696,00	\$ 840,00	\$ 1.020,00	\$ 1.224,00
Subtotal	\$ 600,00	\$ 696,00	\$ 840,00	\$ 1.020,00	\$ 1.224,00
Imprevistos 10%	\$ 60,00	\$ 69,60	\$ 84,00	\$ 102,00	\$ 122,40
<b>Total</b>	<b>\$ 660,00</b>	<b>\$ 765,60</b>	<b>\$ 924,00</b>	<b>\$ 1.122,00</b>	<b>\$ 1.346,40</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 5.4 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

**Cuadro N° 21**  
**Presupuesto de gastos de fabricación**

Presupuesto de gastos					
Gasto/ Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$ 72,00	\$ 84,00	\$ 100,80	\$ 121,44	\$ 145,68
Teléfono	\$ 72,00	\$ 84,00	\$ 100,80	\$ 121,44	\$ 145,68
Transporte	\$ 135,00	\$ 180,00	\$ 216,00	\$ 260,28	\$ 312,36
Subtotal	\$ 279,00	\$ 348,00	\$ 417,60	\$ 503,16	\$ 603,72
Imprevistos 10%	\$ 27,90	\$ 34,80	\$ 41,76	\$ 50,32	\$ 60,37
<b>Total</b>	<b>\$ 306,90</b>	<b>\$ 382,80</b>	<b>\$ 459,36</b>	<b>\$ 553,48</b>	<b>\$ 664,09</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 5.5 Presupuesto de gastos de Administración y venta

**Cuadro N° 22**  
**Presupuesto de gastos de Administración y venta**

Presupuesto de gastos de administración y venta					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$600,00	\$1.230,00	\$1.557,00	\$ 1.884,60	\$ 2.264,76
Promoción y publicidad	\$308,10	\$129,92	\$122,24	\$ 139,96	\$ 166,60
Sub total	\$ 908,10	\$1.359,92	\$1.679,24	\$ 2.024,56	\$ 2.431,36
10%	\$90,81	\$135,99	\$ 167,92	\$ 202,46	\$ 243,14
<b>Total</b>	<b>\$998,91</b>	<b>\$1.495,91</b>	<b>\$1.847,17</b>	<b>\$ 2.227,01</b>	<b>\$ 2.674,50</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

#### 1. ORGANIGRAMA

Actualmente los artesanos no cuentan con una estructura organizativa, ni con funciones definidas: por lo que a continuación se presenta un modelo de organigrama

**Figura N° 12**  
**Organigrama**



#### 2. Requerimiento de mano de obra

Debido a que la empresa inicia sus operaciones no se realizará ningún tipo de contratación de personal, serán los miembros de la familia de los Arévalo quienes realizarán todas las actividades necesarias para la elaboración y distribución del chocolate artesanal. La remuneración será únicamente para los encargados de realizar la producción.

#### 3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LOS ARTESANOS "LOS ARÉVALO"

Debido a que se ha estructurado un organigrama para los artesanos los Arévalo se hace necesario explicarles el objetivo de cada puesto así como

También las principales funciones que desarrollarán en cada área. Por lo que a continuación se elaborará un manual de puestos que explique estos elementos.

**a. Coordinadora del negocio**

<b>Chocolate artesanal</b> <b>"Los Arévalo"</b> 	<b>Manual de funciones</b>
<b>I. Nombre del puesto:</b>	Coordinadora
<b>II. Objetivo del puesto:</b>	Dirigir y coordinar las actividades generales y recursos materiales en coordinación con los demás miembros de la producción de chocolate de tablilla
<b>III. Función general:</b> Delegar funciones , aquellas que conllevan a la producción y venta de chocolate de tablilla	
<b>IV. Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades del negocio.</li> <li>• Recibir y revisar la calidad y el estado de la materia prima a utilizar.</li> <li>• Supervisar el proceso de elaboración del chocolate paso a paso siguiendo los estándares de calidad conocidos por la familia productora.</li> <li>• Darle el visto bueno al producto final.</li> <li>• Autorizar entradas y salidas de dinero.</li> <li>• Supervisar el trabajo de los empleados.</li> <li>• Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área liderada por su persona.</li> </ul>	

Fuente: realizado por el grupo de investigación

## b. Encargado de comercialización y venta

<b>Chocolate artesanal</b> <b>"Los Arévalo"</b> 	<b>Manual de funciones</b>
<b>I. Nombre del puesto:</b>	Encargado de Comercialización
<b>II. Objetivo del puesto:</b>	Identificar mercados potenciales, con el único propósito de aumentar las ventas
<b>III. Función general:</b> Ccoordinar el diseño e implementación de las prácticas comerciales que se realizarán con el objeto de lograr una adecuada cobertura en los municipios donde se ofrece el chocolate artesanal	
<b>IV. Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la búsqueda y contacto con los clientes.</li> <li>• Manejo de la relación con los cliente actuales.</li> <li>• Distribución del producto y cobro del mismo</li> <li>• Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.</li> <li>• Medir continuamente la ejecución de los planes y comparar resultados reales con los planes.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• Es el responsable de elaborar el presupuesto de comercialización.</li> </ul>	

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### c. Encargado de producción

<b>Chocolate artesanal</b> <b>"Los Arévalo"</b> 	<b>Manual de funciones</b>
<b>I. Nombre del puesto:</b>	Encargado de producción
<b>II. Objetivo del puesto:</b>	Responsable de la eficiente operación de las funciones de producción diseño del producto, materiales y compras, incluyendo el mantenimiento del sistema de calidad
<b>III. Función general:</b> Planeación y control de la producción	
<b>IV. Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y dirigir las áreas productivas generando alta productividad reducción de costos y fomentando el compromiso con la calidad del producto</li> <li>• Programación de pedidos con base a prioridades</li> <li>• Determinar fechas de entrega de pedidos</li> <li>• Supervisión de producción, distribución, y almacenaje de producto</li> <li>• Es responsable de la relación directa con los proveedores, para pedir cotización y realizar la negociación.</li> <li>• Contratación de transporte de materiales si es necesario</li> <li>• Revisar la mercadería cuando llega</li> <li>• Verificar que se atiendan oportunamente las requisiciones de compra de materia prima.</li> <li>• Elaboración de presupuestos de producción, materia prima y demás insumos.</li> </ul>	

Fuente: realizado por el grupo de investigación

#### d. Encargado de Actividades Administrativas

<b>Chocolate artesanal</b> <b>"Los Arévalo"</b> 	<b>Manual de funciones</b>
<b>I. Nombre del puesto:</b>	Encargado de Actividades Administrativas
<b>II. Objetivo del puesto:</b>	Ser apoyo para la coordinadora, y todos los encargados en general con el fin de ser un soporte a la producción de chocolate en general
<b>III. Función general:</b> Apoyar a todos los encargados de las unidades en las actividades que se le solicite, proyectar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de cada una de las funciones	
<b>IV. Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto del negocio.</li> <li>• Controlar los pagos efectuados al personal así como las horas trabajadas.</li> <li>• Realizar solicitudes de materiales a la coordinadora, para la producción</li> <li>• Llevar registro y control de los recursos financieros, el fondo con el que se maneja el negocio y registros de los movimientos de este fondo (caja chica).</li> <li>• Realizar el registro de las operaciones del negocio principalmente de compra, ventas, inventario, pago a proveedores y las órdenes de pedido.</li> <li>• Apoyar en las actividades solicitadas por los demás miembros del negocio.</li> </ul>	

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### e. Encargado de promoción y publicidad

<b>Chocolate artesanal</b> <b>"Los Arévalo"</b> 	<b>Manual de funciones</b>
<b>I. Nombre del puesto:</b>	Encargado de promoción y publicidad
<b>II. Objetivo del puesto:</b>	Realizar acciones que contribuyan a dar a conocer el chocolate artesanal y a sus productores.
<b>III. Función general:</b> Coordinar visitas a mercados municipales, tiendas de barrios y colonias. Hacer uso de medios publicitarios para logra aumentar las ventas de chocolate artesanal	
<b>IV. Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las visitas a los municipios de la Ruta de las Flores mediante los puntos de degustación y venta.</li> <li>• Proveer de materiales e insumos a los puntos de venta para que estos puedan iniciar sus actividades.</li> <li>• Será el responsable de la supervisión y control de los puntos de venta.</li> <li>• Atender a los consumidores que soliciten el producto.</li> <li>• Visitar tiendas de barrios y colonias de los municipios en estudio para logra mayor penetración de chocolate en el mercado.</li> <li>• Repartir volantes en zonas estratégicas de los municipios, así como la colocación de otros distintivos publicitarios de manera que los consumidores puedan conocer el chocolate y a los artesanos que lo elaboran.</li> </ul>	

Fuente: realizado por el grupo de investigación

#### 4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Luego de haber diseñado una estructura organizativa para los artesanos los Arévalo; se hace necesario que estos conozcan sobre el funcionamiento y tareas de cada uno de los puestos incluidos en el organigrama; por lo que se les capacitará en áreas de mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas; haciendo énfasis especialmente en al área de mercadeo y ventas por ser el área que se encargará de dar a conocer el producto. Dicha capacitación no tendrá ningún costo, para los artesanos pues serán los integrantes del grupo de investigación quienes impartirán los temas a desarrollar. Como parte del proceso de capacitación a los Arévalo la coordinadora enseñará a los demás miembros de la familia; el proceso de elaboración del chocolate; de esta forma podrá delegar algunas actividades a otros participantes del proceso, así como también se podrá dar continuidad a este oficio por muchos años más. A continuación se detalla los temas a desarrollar.

**Cuadro N° 23**  
**Plan de capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA ARTESANOS "LOS AREVALO"</b>
NOMBRE DEL NEGOCIO O INSTITUCIÓN: Chocolate Artesanal "Los Arévalo"
DIRECCIÓN: Municipio de Concepción de Ataco, Departamento de Ahuachapán
NÚMERO DE TRABAJADORES QUE SERÁN CAPACITADOS : Cinco
DURACION: 4 semanas
AREAS A IMPARTIR: Finanzas, administración recursos humanos, producción y mercadeo
LUGAR DE REALIZACIÓN: Casa Comunal de Municipio de Concepción de Ataco

**OBJETIVO DEL PLAN:** Proporcionar la información necesaria que ayude a crear un conocimiento técnico de cada uno de los procesos que conlleva la elaboración y comercialización del chocolate artesanal.

AREA	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	DURACION TOTAL EN HORAS POR SEMANA	INSTRUCTOR RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR
MERCADEO	Contribuir al proceso de formación para que pueda cumplirse exitosamente los procesos claves de mercadeo y que los artesanos puedan conocer el mercado interno y externo de su producto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En búsqueda de nuevos clientes</li> <li>2. Como mantener clientes satisfechos</li> <li>3. Acercamiento al consumidor</li> <li>4. Estableciendo del perfil del consumidor</li> <li>6. Como facilitar la compra el cliente</li> <li>7. Entrega del producto</li> <li>8. Detalle de atributos del producto y su calidad.</li> </ol>	5 horas por semana	BR. Gloria Estela Gonzalez Cedillos	Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo. Computadora personal . etc
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Poder generar dentro, del nucleo una persona que pueda delegar de la mejor manera con el fin ultimo de lograr los objetivos propuestos por los artesanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. definir actividades importantes de cada integrante y sus habilidades.</li> <li>2. el proceso de aprendizaje y enseñanza por parte de la persona encargada de esta area</li> <li>3. facilidad de delegar operaciones</li> <li>4. evaluar la efectividad de cada uno de los procesos</li> <li>5. evaluar resultados de un proceso de desempeño</li> </ol>	5 horas por semana	BR. Elba Raquel Chinchilla Centeno	Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo. Computadora personal . Etc

AREA	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	DURACION TOTAL EN HORAS POR SEMANA	INSTRUCTOR RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR
FINANZAS	Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que permitan crear tecnicas de ventas competitiva que haga mas facil la práctica en la finanzas y el la parte comercial del chocolate artesanal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad del cambio de la forma de ventas actual y manejo de finanzas</li> <li>2. como llevar un registro sencillo de cada movimiento</li> <li>3. Acercamiento al proceso productivo para evaluar costos</li> <li>4. Preparación de la presentación de cada movimiento.</li> <li>6. Practicas sencillas para actuar ante cualquier imprevisto financiero</li> <li>7. Buscar medios factibles de financiamiento</li> </ol>	5 horas por semana	BR. Gloria Estela Gonzalez Cedillos	Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo. Computadora personal . etc
PRODUCCION	Que los participantes puedan comprender y aplicar los principios que rigen la elaboración de chocolate, de su principal cuidado y manipulacion con el objeto de lograr la mejor produccion del mismo.	<p><b>Manufactura, Almacenamiento y Distribución.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección y evaluación de proveedores,</li> <li>2. Identificación de Materias Primas y Productos,</li> <li>3. Rotación de existencias, de materia prima</li> <li>4. Almacenamiento</li> </ol> <p><b>Higiene y Salud del Personal.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de Salud</li> <li>2. Aspecto personal, Prácticas de higiene.</li> </ol> <p><b>Limpieza y Saneamiento.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenamiento, Prácticas de limpieza, Prácticas de saneamiento, Prácticas de manejo de desechos</li> </ol> <p><b>Mantenimiento.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de equipos y accesorios, Mantenimiento de infraestructura</li> </ol>	5 horas por semana	BR. Elba Raquel Chinchilla Centeno	Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo. Computadora personal . Etc

Fuente: realizado por el grupo de investigación

## 5. INSTITUCIONES QUE APOYAN A LAS MICRO EMPRESAS

Luego de finalizada la asesoría brindada por el grupo de investigación se hace necesario que los Arévalo cuenten con el apoyo permanente de organizaciones públicas y ONG's que brinden apoyo a las micro y pequeñas empresas a fin de que estos puedan seguir fortaleciéndose como empresa y así proyectar una mejor imagen. A continuación se detallan algunas entidades que apoyan a las micro, pequeñas y medianas empresas en las áreas antes mencionadas.

**Cuadro N° 24**  
**Instituciones que apoyan a las micro empresas**

<b>• CONAMYPE (Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa)</b>	
<b>Dirección:</b>	3a. Av. Norte y Calle Alberto Masferrer No. 2-5, Ciudad de Sonsonate. Teléfono: 2451 – 9625. Contacto: Mario Vaquerano <a href="mailto:jvaquerano@conamype.gob.sv">jvaquerano@conamype.gob.sv</a>
<b>Nombre del servicio</b>	Apoyo al emprendedurismo
<b>Descripción del servicio</b>	Se identifican y desarrollan los emprendimientos territoriales, generando con ello nuevas empresas, fuentes de empleo e ingresos, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos e identificación de emprendimientos.</li> <li>• Gestiones con la posibilidad de adquirir: fondo semilla e inversión inicial de la empresa.</li> <li>• Asistencia técnica, Capacitación, tecnología y mercados</li> <li>• Información y acompañamiento de servicios financieros.</li> </ul>
<b>Requisitos para obtener el servicio</b>	Pueden solicitar este servicio quienes tengan una idea de negocios y estén dispuestos a participar activamente en la elaboración de planes de negocios.
<b>Costo del Servicio</b>	Gratuito

**Nota:** la asistencia técnica, capacitación, tecnología y mercados y el acompañamiento de servicios financiero aplican si la idea de negocios es seleccionada.

• <b>CEDART</b> (Centros de Desarrollo Artesanal)	
<b>Dirección:</b>	3ª. Calle Pte. No 3 Barrio La Trinidad Frente al parque de Nahuizalco, Sonsonate Tel. 2453-0618 Contacto: Melvin Santos msantos@conamype.gob.sv
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Asesoría empresarial a MYPE</b>
<b>Descripción</b>	Apoyo a empresarios y empresarias con asesoría para el encontrar soluciones a problemáticas surgidas en su negocio, sugerencias de apoyos, direccionamientos a otras entidades o instituciones, etc.
<b>Requisitos para obtener el servicio</b>	Ser propietario de una micro o pequeña empresa
<b>Costo del Servicio</b>	Gratuito

• <b>CEDEPYME</b> (Centro de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).
---

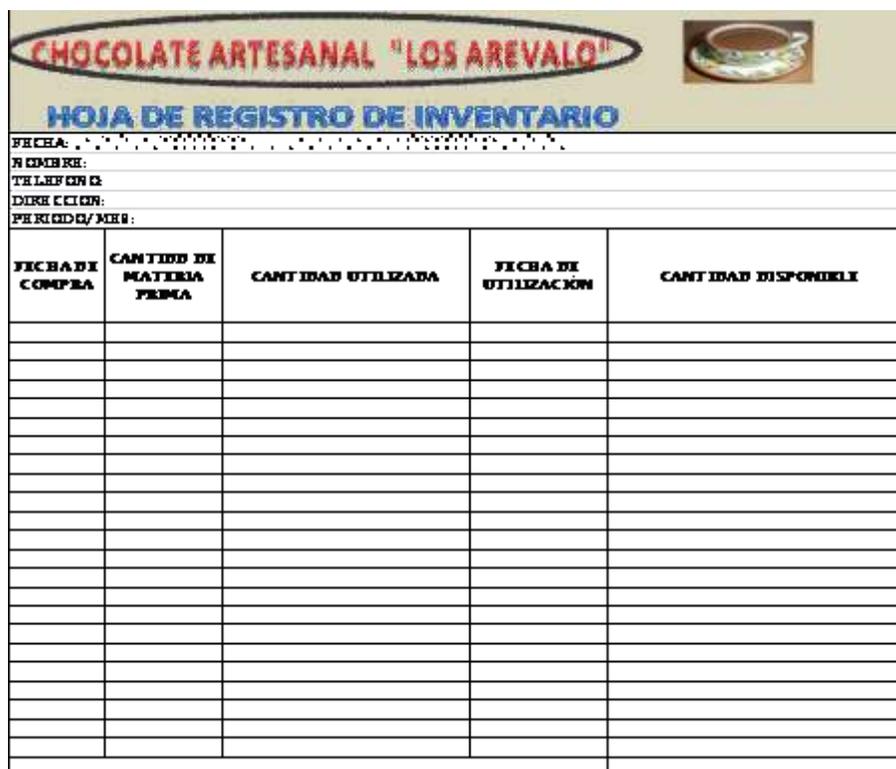
<b>Descripción:</b>	Este Centro de Desarrollo de Negocios (CDMYPE), funciona gracias a la alianza entre el Ministerio de Economía a través de (CONAMYPE) y la Universidad de Sonsonate (USO). Este Centro atiende empresas y personas emprendedoras de los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate.
<b>Dirección:</b>	29 Calle Oriente y Avenida Central Final Colonia 14 de Diciembre, Urbanización Maya, Sonsonate Tel: 2450-2283.
<b>Descripción de los servicios que ofrece</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías integrales para solventar problemas en diversas áreas de la empresa, tales como: administración, producción, mercadeo, finanzas, etc.</li> <li>• Vinculaciones a otras instituciones o programas que brindan programas o servicios a la MYPE, incluidas instituciones micro financieras. Estos servicios son gratuitos.</li> <li>• Asistencias técnicas especializadas en áreas como: desarrollo de productos, calidad, diseño, innovación, etc. Es un servicio Cofinanciado con fondos del Gobierno, debiendo aportar el empresario entre el 5% y el 20%, dependiendo de las características de la empresa.</li> <li>• Capacitaciones en temas relacionados a: elaboración de planes de negocio, mercadeo, ventas, entre otros. El Costo mínimo por participante: \$5.00 dólares.</li> <li>• Apoyo en procesos de asociatividad, encadenamientos productivos y preparación de micro y pequeñas empresas que desean trabajar como proveedoras de empresas de mayor tamaño. El servicio de asesoría es gratuito. Si se requiere contratar una asistencia técnica especializada, ésta será co-financiada debiendo aportar el empresario entre el 5% y el 20%, dependiendo de las características de la empresa.</li> </ul>





### 6.3 Registro del inventario

Figura N° 11  
Formato de registro de inventario



The image shows a form titled "CHOCOLATE ARTESANAL 'LOS AREVALO'" and "HOJA DE REGISTRO DE INVENTARIO". It includes a small image of a chocolate cup. The form has fields for "FECHA:", "NOMBRE:", "TELÉFONO:", "DIRECCIÓN:", and "PERIODO/MES:". Below these is a table with five columns: "FECHA DE COMPRA", "CANTIDAD DE MATERIA PRIMA", "CANTIDAD UTILIZADA", "FECHA DE UTILIZACIÓN", and "CANTIDAD DISPONIBLE". The table has 15 rows for data entry.

FECHA DE COMPRA	CANTIDAD DE MATERIA PRIMA	CANTIDAD UTILIZADA	FECHA DE UTILIZACIÓN	CANTIDAD DISPONIBLE

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

#### Hoja de registro de inventario:

Este formato de registro permitirá tener un control de la cantidad de materia prima utilizada mensualmente así como la disponibilidad de esta, con esto se podrá evitar cualquier tipo de desperdicio pues permitirá conocer la fecha de caducidad de la materia prima. Este registro podrá ser semanal, lo importante es que se registre la cantidad utilizada y la cantidad disponible para realizar la compra de insumos para el siguiente mes de producción. Es recomendable utilizar una hoja por material y diseñar una para los utensilios y demás mobiliario y equipo del negocio de esta forma se podrá conocer anualmente los activos con los que cuenta el negocio.



## 6.5 Orden de pedido

**Figura N° 13**  
**Formato de orden de pedido**

					
<b>PEDIDO</b>			<b>CIUDAD</b>		
					<b>FECHA</b>
<b>DATOS GENERALES DEL CLIENTE</b>					
<b>CLIENTE:</b>					
<b>DIRECCIÓN:</b>					
<b>TELÉFONO:</b>					
DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	REFERENCIA	FECHA DE ENTREGA	VALOR TOTAL
<b>PAGO TOTAL :</b>					
<b>RECIBIDO POR:</b>					
<b>OBSERVACIONES :</b>					

### Orden de pedido:

El objetivo de esta hoja es poder llevar el control de los pedidos, así también conocer el o los días en que el chocolate tiene mas movimiento, y de esa forma preparar medidas que ayudan a darle cumplimiento a las solicitudes de producto. Este formato incluye el detalle del pedido, la fecha de entrega, el pago total y las observaciones que la persona que tome el pedido estime convenientes, además de la fecha de entrega que será el dato que se tomará en cuenta para realizar la producción.

## IV. PLAN DE PRODUCCIÓN

### 1. Proceso de producción propuesto

El proceso de producción del chocolate se realiza de manera artesanal y se muestra a continuación

**Cuadro N° 25**  
**Proceso de producción propuesto del chocolate artesanal**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
1	Sacar de la bodega los materiales y utensilios que se utilizarán durante el proceso.	8 minutos	1 y 2
2	Traslado de materiales e insumos a mesa de preparación.	5 minutos	1 y 2
3	Pesar los materiales a utilizar.	8 minutos	1 y 2
4	Mezclar el azúcar y la canela y dejar reposar en un recipiente.	5 minutos	1 y 2
5	Encender el fuego y preparar los comales.	20 minutos	1 y 2
6	Calentar los comales.	5 minutos	1 y 2
7	Trasladar las semillas de cacao de la mesa de preparación a los comales.	2 minutos	1 y 2
8	Tostar las semillas de cacao.	35 minutos	1 y 2
9	Determinar si el cacao tiene el punto exacto de cocción.	5 minutos	1 y 2
10	Sacar las semillas del fuego y dejar enfriar.	15 minutos	1 y 2
11	Trasladar las semillas hacia la piedra de moler.	5 minutos	1 y 2
12	triturar las semillas	30 minutos	1 y 2
13	Colocar las semillas trituradas en la batea o zaranda	5 minutos	1,2 y 3
14	Agitar fuertemente la batea para separar el grano de la cáscara	20 minutos	1,2 y 3
15	Retirar exceso de cáscara.	10 minutos	1,2 y 3
16	Rociar el azúcar en la bandeja receptora del molino.	5 minutos	1 y 2
17	Trasladar el cacao al molino.	5 minutos	1 y 2
18	Moler el cacao.	15 minutos	1 y 2
19	Mezclar el cacao con el azúcar.	5 minutos	1 y 2
20	Repasar la pasta en el molino.	8 minutos	1 y 2
21	Calentar la piedra de moler	10 minutos	1 y 2
22	Trasladar la pasta a la piedra de moler.	2 minutos	1 y 2
23	Moldear la pasta en la piedra de moler.	15 minutos	1 y 2
24	Elaborar las tablillas de chocolate.	25 minutos	1,2 y 3
25	Trasladar la tablilla de chocolate a la mesa de secado.	2 minutos	1,2 y 3
25	Secado de la tablilla y empaque	180 minutos	1,2 y 3
26	Etiquetado y almacenamiento del chocolate	45 minutos	1,2 y 3

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

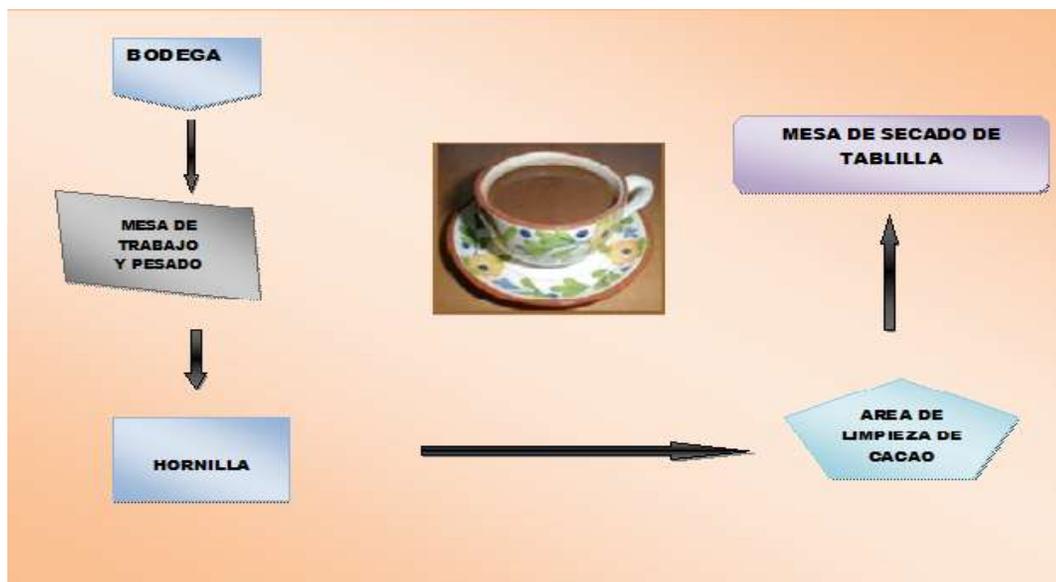
Responsable 1	Coordinadora
Responsable 2	Encargada de producción
Responsable 3	Encargado de actividades administrativas

Como una de las características principalmente del chocolate que se comercializará es su elaboración artesanal por lo que para su fabricación no puede intervenir maquinaria que modifique los principales rasgos del producto; pero si utilizar maquinaria que ayude a disminuir el tiempo y los recursos.

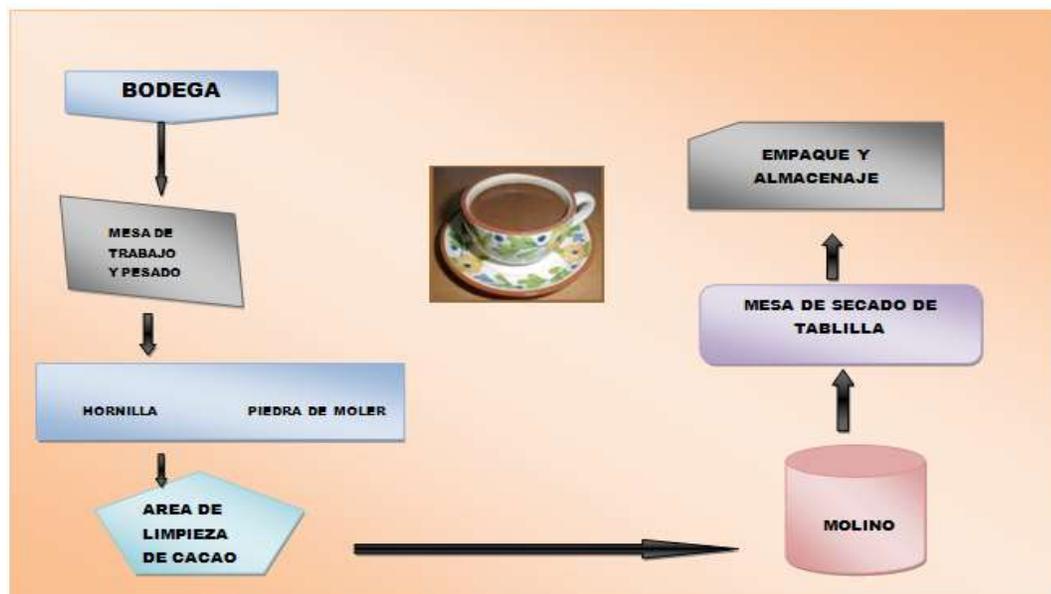
## 2. Diseño de distribución

**Figura N° 13**  
**Distribución del taller**

### 2.1 Distribución del taller artesanal (Actual)



## 2.2 Distribución del taller artesanal (Propuesta)<sup>57</sup>



Fuente: realizado por el grupo de Investigación

### 3. Requerimiento de maquinaria, mobiliario y equipo

Debido a que los Arévalo elaboran el chocolate en forma artesanal, no requerirán de maquinaria para su producción. Sin embargo se adquirirá un molino pues actualmente estos hacen uso del molino público, una balanza para pesar los ingredientes y una máquina para sellar bolsas. Así también se necesitarán utensilios de trabajo que al incrementar la producción no serán suficientes por lo que se propone la adquisición de más utensilios como los que se señalan a continuación.

<sup>57</sup> Ver costo cuadro N° 12

**Cuadro N° 26**  
**Requerimiento de maquinaria y utensilios**

<b>Requerimiento de maquinaria y utensilios<sup>58</sup></b>			
<b>Nombre</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Paletas de madera	2	\$1.00	\$2.00
Redecillas para cubrir la cabeza	6	\$1.00	\$6.00
Delantales	12	\$1.00	\$12.00
Manteles plásticos para tapar producto	6	\$1.00	\$6.00
Bateas	2	\$5.00	\$10.00
Bascula para pesar cacao	1	\$25.00	\$25.00
Máquina para sellar	1	\$700.00	\$700.00
Molino	1	\$975.00	\$975.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,736.00</b>

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

**Cuadro N° 27**  
**Requerimiento de mobiliario**

<b>Requerimiento de mobiliario<sup>59</sup></b>			
<b>Nombre</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Mesa mediana para trabajar la pasta	1	\$45.00	\$ 45.00
Mesa grande para secado de pasta	1	\$70.00	\$ 70.00
mesas para punto de venta	2	\$12.00	\$ 24.00
Sillas plásticas	7	\$ 5.00	\$ 35.00
Estante	1	\$130.00	\$ 130.00
Computadora de mesa	1	\$500.00	\$ 500.00
kiosco de madera	2	\$130.00	\$ 260.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,064.00</b>

<sup>58</sup> ver Costos cuadro de proveedor N° 19

<sup>59</sup> Ídem

## 4. Proveedores

Cuadro N° 28  
Proveedores

Materia prima	Proveedor	Calidad	crédito	Ofrece descuento
Cacao Azúcar Canela.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Abarrotes y más</b> 3° calle poniente. Barrio el Centro. Concepción de Ataco, Ahuachapán</li> </ul>	Excelente	30 días	si
Fósforo Utensilios Sillas	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tiendas Kenya</b> 10 A calle poniente barrio el centro Ahuachapán.</li> </ul>	Excelente	30 días	si
Leña	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Finca Herrera morán</b></li> </ul>	Excelente	no	no
Bolsa plásticas, delantales, manteles plásticos, redecillas, sillas plásticas	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plásticos de Ataco</b> Mercado Central. Barrio el Centro, Concepción de Ataco, Ahuachapán</li> </ul>	Excelente	30 días	si
Etiquetas y todo de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Arte Grafico</b> 2 Av. Norte, Barrio el Ángel, Concepción de Ataco Ahuachapán.</li> </ul>	Excelente	30 días	si
Computadora de Mesa	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Compu Smart</b> 5° calle poniente barrio el centro Ahuachapán</li> </ul>	Excelente	6 meses	no
Mesas de madera, kiosco, paletas de madera, estante	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maderería Ahuachapán</b> Calle ppal. Numero 2 Barrio el centro Ahuachapán</li> </ul>	Excelente	30 días	si
Molino , bascula y maquina selladora	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Motores y maquinaria de El Salvador</b> Calle Chiltuipan urbanización Jardines de la hacienda, Antiguo Cuscatlán. La Libertad San Salvador</li> </ul>	Excelente	3 meses	no

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

## 5. Capacidad de producción

Se espera tener una capacidad de producción que permita cubrir la demanda proyectada. Para las actividades de promoción se han destinado 30 tablillas de chocolate que serán utilizadas los fines de semana. De acuerdo a los datos históricos de los artesanos se pudo observar que la cantidad de tablillas producidas fue la misma cantidad de unidades vendidas. Por lo que para el primer año se producirán 34,416 tablillas de chocolate, misma cantidad proyectada para vender (Ver anexo N° 11)

**Cuadro N° 29**  
**Proyección de la producción**

<b>Proyección de la producción de tablillas de chocolate( en unidades)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Producción anual</b>	34,416	39,830	47,529	57004	68,391

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

### 5.1 Proceso productivo

Se invertirá 30 minutos diarios para mantenimiento y recolección de desperdicio haciendo un total de 2 horas por semana. Además se ha estimado que los reprocesos esperados y el ausentismo del personal suman 50 horas ociosas al año. Es necesario aclarar que los proyectos de planes de negocios tienen una vida útil de 5 años.

## V.PLAN FINANCIERO

### 1. Inversión inicial.

#### 1.1 Capital de inversión.

**Cuadro N° 30**  
**Capital de inversión**

<b>Inversión inicial</b>	
<b>Inversiones necesarias para iniciar el negocio</b>	
Adquisición de maquinaria y utensilios	\$1636.00
Adquisición de mobiliario y equipo	\$909.46
<b>Subtotal</b>	<b>\$2545.46</b>
<b>Imprevistos 10%</b>	<b>\$254.54</b>
<b>Total de inversiones (A)</b>	<b>\$2800.00</b>

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

## 1.2 Fuentes de financiamiento.

**Cuadro N° 31**  
**Fuentes de financiamiento**

<b>Fuentes de financiamiento</b>	
<b>Financiamiento disponible</b>	
Capital propio	\$1000.00
Prestamos familiares	\$2000,00
<b>Total de financiamiento (B)</b>	<b>\$3000.00</b>

Fuente: realizado por grupo de Investigación

**Nota:** Los préstamos familiares están compuestos por aportaciones hechas por dos familias que se integrarán al proyecto de los Arévalo, y será pagadero al plazo de un año. (Es decir \$1000.00 cada familia)

Luego de haber detallado las inversiones necesarias para iniciar el proyecto así como el financiamiento disponible se calculará el excedente tras el inicio de las actividades.

Total excedente tras el inicio de actividad = (B) – (A) = (C)

$$\$3000.00 - \$2800 = \mathbf{\$200.00}$$

Corresponde al capital disponible para el inicio de las actividades propias del negocio, tras haber realizado todas las inversiones y gastos necesarios para

iniciar con el proyecto. A partir de aquí, se iniciará la actividad, y en base a las proyecciones de ventas, costos y gastos, se analizará el estado del negocio y por tanto la viabilidad económica del proyecto que se ha emprendido.

## 2. Ventas proyectadas

El presupuesto de ventas refleja las proyecciones que se espera obtener para los próximos cinco años. Se han obtenido las ventas de la multiplicación de las unidades proyectas para vender por el precio de la tablilla de chocolate designado para ese año.

**Cuadro N° 32**  
**Ingresos**

Lugar/año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas y puestos de mercados municipales	\$ 4.898,88	\$ 6.259,68	\$ 7.511,60	\$ 9.014,00	\$ 10.816,80
Ferias artesanales	\$ 1.800,00	\$ 2.070,00	\$ 2.484,00	\$ 2.980,75	\$ 3.576,75
<b>Total</b>	<b>\$ 6.698,88</b>	<b>\$ 8.329,68</b>	<b>\$ 9.995,60</b>	<b>\$11.994,75</b>	<b>\$ 14.393,55</b>

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

Para proyectar las ventas se utilizó la información proporcionada por Los Artesanos, Como se ha mencionado estos no poseen registros físicos de sus operaciones de ingresos y gastos por lo que se construyó un cuadro de ventas para los años 2006, 2007, 2008 y 2009 respectivamente; datos que sirvieron para aplicar un método estadístico (mínimos cuadrados) Ver anexo 11. De acuerdo a los datos históricos de los artesanos se pudo observar que la cantidad de tablillas producidas fue la misma cantidad de unidades vendidas. Por lo que para el primer año de la proyección de ventas se consideró vender las mismas unidades producidas e ir aumentando 15% y 20% para los siguientes años, debido a la aplicación de las estrategias de comercialización y publicidad que se implementarán; además de que estos porcentajes se

consideran razonables para recuperar la inversión y el trabajo realizado por los artesanos. (Las unidades proyectadas ver anexo 11)

### 3. Costo de las ventas proyectadas

**Cuadro N° 33**  
**Costo de venta**

	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año	Total
Compras de materia prima	\$ 3.667,15	\$4.039,33	\$ 4.806,24	\$ 5.815,21	\$ 6.948,85	\$ 25.276,79
Pago de salarios(producción)	\$ 600,00	\$ 696,00	\$ 840,00	\$ 1.020,00	\$ 1.224,00	\$ 4.380,00
Gastos administrativos y de venta	\$ 908,10	\$1.359,92	\$ 1.679,24	\$ 2.024,56	\$ 2.431,36	\$ 8.403,18
Gastos por servicios básicos	\$ 144,00	\$ 168,00	\$ 201,60	\$ 242,88	\$ 291,36	\$ 1.047,84
Gastos de transporte	\$ 135,00	\$ 180,00	\$ 216,00	\$ 260,28	\$ 312,36	\$ 1.103,64
Total	\$ 5.454,25	\$6.443,25	\$ 7.743,08	\$ 9.362,93	\$ 11.207,93	\$ 40.211,45
Imprevistos 10%	\$ 545,43	\$ 644,32	\$ 774,31	\$ 936,29	\$ 1.120,79	\$ 3.843,41
<b>Total</b>	<b>\$ 5.999,68</b>	<b>\$7.087,57</b>	<b>\$ 8.517,39</b>	<b>\$ 10,299.22</b>	<b>\$ 12.328,73</b>	<b>\$ 44.054,86</b>

Fuente: realizado por el grupo de investigación

### 4. Flujo de caja

**Cuadro N° 34**  
**Flujo de efectivo**

LOS ARÉVALO						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
DEL 31 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012						
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS						
Cuentas/año	0	1	2	3	4	5
Efectivo inicial						
Ingresos por ventas		\$ 6.698,88	\$8.329,68	\$9.995,60	\$ 11.994,75	\$ 14.393,55
(-) Costos variables		\$ 5.000,77	\$5.591,67	\$6.670,22	\$8,072.21	\$ 9.654,23
(-) Costos fijos		\$ 998,91	\$1.495,91	\$1.847,17	\$ 2.227,01	\$ 2.674,50
Utilidad		\$ 699,20	\$1.242,11	\$1.478,21	\$ 1.670,80	\$ 2.064,82
Capital de trabajo	\$ 3.000,00					
Inversión inicial	<b>\$ 2.800,00</b>					
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 699,20</b>	<b>\$1.242,11</b>	<b>\$1.478,21</b>	<b>\$1695.53</b>	<b>\$ 2.064,82</b>

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

## 5. Estado de Resultados

**Cuadro N° 35  
Estado de Resultados**

LOS ARÉVALO			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 31 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012			
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS			
Ventas Totales			\$ 6.698,88
Costo de Producción			\$ 5.000,77
Materia Prima	\$ 4.033,87		
Mano de Obra de Directa	\$ 660,00		
Gastos indirectos de fabricación	\$ 306,90		
<b>Utilidad Bruta</b>			\$ 1.698,11
(-) Gastos Operativos			
Gastos de Administración y Venta		\$ 998,91	
<b>Utilidad de Operación</b>			\$ 699,20
Otros ingresos de operación			
Otros gastos de operación			
<b>Utilidad Neta</b>			<b>\$ 699,20</b>

Fuente: realizado por el grupo de Investigación

## 6. Balance general

**Cuadro N° 36  
Balance General**

LOS ARÉVALO			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012			
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			\$ 200,00
Efectivo		\$ 200,00	
Activos no corrientes			\$ 2.800,00
Mobiliario y equipo		\$ 2.800,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 3.000,00</b>
<b>PASIVOS</b>			\$ 1.000,00
Préstamos por pagar	\$ 2.000,00		
<b>CAPITAL</b>			\$ 2.000,00
Capital propio	\$ 1.000,00		
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>			<b>\$ 3.000,00</b>

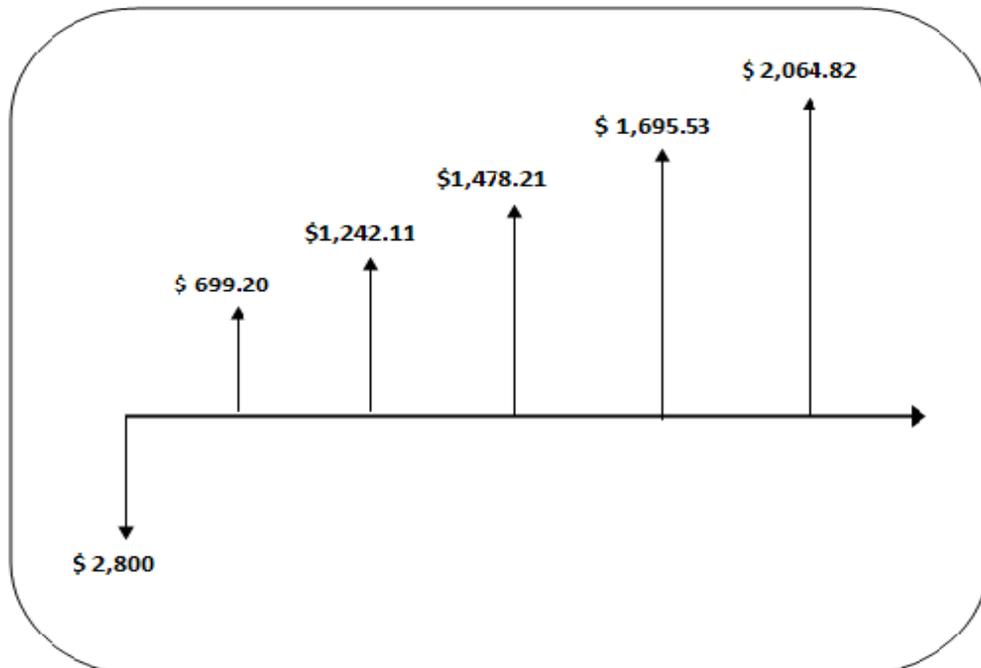
Fuente: realizado por el grupo de investigación

## 7. PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS

### 7.1 Valor actual neto

El VAN refleja lo que las utilidades generadas por la empresa en el futuro, menos la inversión inicial, valen el día de hoy, es decir lo que genera en utilidades el proyecto, después de descontar el costo del dinero aportado por el inversionistas. Entre mayor es el VAN del proyecto, más atractiva es la inversión

**Figura N° 14**  
**Flujo de caja**



### Cálculo del VAN

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

N= es el número de períodos considerado.

K= tasa de actualización o descuento.

$$VPN = -\$2800 + \frac{\$699.20}{(1+10,36\%)} + \frac{\$1242.11}{(1+10,36\%)^2} + \frac{\$1478.21}{(1+10,36\%)^3} + \frac{\$1695.53}{(1+10,36\%)^4} + \frac{\$2064.82}{(1+10,36\%)^5}$$

$$VPN = -\$2800 + 633.57 + 1,019.85 + 1,099.86 + 1,143.31 + 1,261.32$$

**VPN= 2357.53**

Debido a que el VPN es positivo conviene aceptar el proyecto

## 7.2 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

**Cuadro N° 37**  
**Tasa Interna de Retorno**

Inversión Inicial	Flujos de efectivo				
\$ 2.800,00	\$ 699,20	\$ 1.242,11	\$ 1.478,21	\$ 1.695,53	\$ 2.064,82
<b>TIR</b>	<b>34,52%</b>				

Fuente: realizado por el grupo de trabajo

Apoyándonos en los cálculos obtenidos por medio de una Hoja de Excel se obtiene una TIR de 34.52 %, lo cual representa la rentabilidad del proyecto que obtendrían ahora los Arévalo por el riesgo de invertir su dinero en el proyecto.

### 7.3 Relación costo-beneficio

**Cuadro N° 38**  
**Análisis costo-beneficio**

#### 1. Ingresos

Años	ingresos	I=10,36%	VPN
1	\$6,698.88	I=10,36%	\$6,070.03
2	\$8,329.68	I=10,36%	\$6,839.19
3	\$9,995.60	I=10,36%	\$7,436.59
4	\$11,994.75	I=10,36%	\$8,086.20
5	\$14,393.55	I=10,36%	\$8,792.44
			<b>\$37,224.45</b>

#### 2. Egresos

Años	Egresos	I=10,36%	VPN
1	\$5,999.68	I=10,36%	\$5,436.46
2	\$7,087.57	I=10,36%	\$5,819.34
3	\$8,517.39	I=10,36%	\$6,336.82
4	\$10,299.22	I=10,36%	\$6,943.17
5	\$12,328.73	I=10,36%	\$7,531.12
			<b>\$32,066.92</b>

$$\text{RAZON C/B} = \frac{\text{VPN INGRESOS}}{\text{VPN EGRESOS}}$$

$$\text{RAZON C/B} = \frac{\$ 37,224.45}{\$ 32,066.92}$$

$$\text{RAZON C/B} = 1.16$$

**B/C= 1** implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable

## **VI. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

### **1. PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO**

Se presenta a continuación una serie de actividades necesarias para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto. Ver cronograma

### **2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto será presentado a la coordinadora de los Arévalo que son un grupo de familias que producen el chocolate artesanal en Concepción de Ataco, y será la responsable de dar a conocer a los demás miembros el proyecto; con el propósito de obtener el mayor compromiso por parte de los mismos.

### **3. ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN**

Luego de haber dado a conocer el proyecto, la coordinadora será la responsable de organizar todas las actividades a cada uno de los miembros de la familia. Otorgándole a cada uno sus responsabilidades y la autoridad de administrar los recursos disponibles en su área.

Algunas de las actividades que serán primordiales para la implementación del proyecto son: asignar a cada uno de los miembros su área de gestión en el proyecto, como lo son: finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos.

### **4. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

Este consistirá medir cada tres meses los objetivos que cada una de las áreas se haya propuesto y de las metas en general del negocio. La inversión del proyecto será de \$ 2800.00 (ver cuadro No. 21)

**VII. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA GENERAR DEMANDA DE CHOCOLATE ARTESANAL ELABORADO POR UN NÚCLEO DE FAMILIAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUNIO -11				JULIO -11				AGOSTO -11			
		SEM 1	SEM 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4
Presentación y explicación del proyecto a la coordinadora de la familia los "Arévalo"	Grupo de Investigación												
Exposición y aprobación del proyecto por parte de las familias.	Grupo de Investigación												
Asignación de áreas de trabajo al resto de la familia	Coordinadora												
Coordinación de cada Área de trabajo y sus responsables	Grupo de Investigación y coordinadora												
Capacitación para todo el personal	Grupo de Investigación												
Adquisición del mobiliario y equipo y compra de materia prima	Familia Arévalo												
Organización de espacio del área de trabajo, ordenar, limpiar y adecuar las instalaciones	Grupo de Investigación y familia Arévalo												
Coordinar las visitas a las ferias artesanales con la Alcaldía de cada municipio.	Grupo de Investigación y familia Arévalo												
Preparación de los recursos a utilizar por parte de cada Área para implementar las estrategias sugeridas por la calendarización	Grupo de Investigación												
Inicio de operaciones	Grupo de Investigación y familia Arévalo												

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, 4ta. Edición, Editorial McGraw Hill, Pág. 21.
- Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson. Enciclopedia del Administrador. Editorial océano Mc Graw Hill, inc.1998
- Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994. Pág. 19.
- Eunice Bará de Zelaya. Informe final sobre la Caracterización del municipio de Ahuachapán en el marco del Programa de Seguridad Alimentaría y Nutricional para Centro América, PRESANCA. Responsable: 15/11/2006. Pag.32
- Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (1998). Metodología de la Investigación. 2ª Ed. México: Editorial Ultra, S.A. de C.V.
- Ivonne Sánchez y Gonzalo Cantarero, “MBA de bolsillo, Guía de Consulta para la gestión eficaz de una Empresa”, Ediciones Martínez Roca, S.A., Barcelona España, 1998, pág. 379, pág. 37.
- James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Fundamentos de Administración Financiera (México: Editorial Prentice Hall, 2002)
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág. 81.
- Muñoz Campos Roberto (2009). La investigación Científica paso a paso 4ªEd. El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

- Peggy Lambing y Charles Kuehl, empresarios pequeños y medianos, La Mercadotecnia. Pag.165
- Porter E. Michael, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Edic. 1997, pág.
- Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill. Séptima Edición. México. Año 2005. Pág. 591.
- Santley Rich y David Gumper, Planes que trascienden, de negocios que ganan dinero, MIT Enterprise.
- Sapag Chain, Nassir y otros, Preparación y evaluación de Proyectos, 3ra. Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 1991, Pág. 78 y 79.
- Stanton, William y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2004. Pág. 673.

### **Tesis**

- Alvarado Polanco, María Elena y otros. Diseño de estrategias de promoción y comercialización de las artesanías producidas en ocho municipios del departamento de Sonsonate. Tesis UES-2005.
- Cañas Turcios Carlos Isaí y otros. “Diseño de un plan de negocios de la Asociación de regantes dos ríos del cantón el Guaje II, municipio de Santo Tomás, para la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador. Tesis UES-2008.
- Escamilla Galán Carmen Elena, Patricia Eugenia Gómez y otros. Diseño de un plan de negocio para generar demanda, posicionamiento y desarrollo de la bebida alcohólica chicha en el municipio de San Salvador.” Tesis UES-2007.

Folgar calderón, Mónica Beatriz y otros Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de jalea elaborada a base de mango por un grupo de mujeres residentes del cantón el zapote, municipio de San Francisco Menéndez, departamento de Ahuachapán. Tesis UES-2007.

- Orantes García José Rigoberto y otros. Propuesta de un plan de negocios en la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento y Producción Agropecuaria el Júcaro de R.L. para la transformación y comercialización de pez de tilapia y camarón de agua dulce Tesis UES-2006.

#### **Sitios web**

- [www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz\\_foda\\_0021.htm](http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz_foda_0021.htm)
- [www.crecenegocios.com/formas de\\_financiar-la-creacion-de-un-negocio](http://www.crecenegocios.com/formas_de_financiar-la-creacion-de-un-negocio)
- [www.destinosblog.com/439/juayua-el-salvador/](http://www.destinosblog.com/439/juayua-el-salvador/)
- [www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/.../infodemo.htm](http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/.../infodemo.htm)
- [www.elsalvador.travel/userfiles/file/Ruta\\_de\\_las\\_Flores.pdf](http://www.elsalvador.travel/userfiles/file/Ruta_de_las_Flores.pdf)
- [www.finanzaspracticass.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx](http://www.finanzaspracticass.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx)
- [www.hipernova-cl/notas/elcacao.html](http://www.hipernova-cl/notas/elcacao.html)
- [www.negocios@elsalvador.com](http://www.negocios@elsalvador.com). El diario de hoy, el salvador.com
- [www.santaeduvigis.com/...salvador/.../ahuachapan.html](http://www.santaeduvigis.com/...salvador/.../ahuachapan.html)
- [www.sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/.../tema2\\_2.htm](http://www.sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/.../tema2_2.htm)
- [www.trabajo.com.mx/factibilidad\\_tecnica\\_economica\\_y\\_financiera.htm](http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm).
- [www.travelpod.com/el20%salvador/salcotitán/tpod.html](http://www.travelpod.com/el20%salvador/salcotitán/tpod.html)
- [www.visitcentroamerica.com/es-ES/.../Ataco.aspx](http://www.visitcentroamerica.com/es-ES/.../Ataco.aspx)
- [www.Wikipedia.org/wiki/Valor\\_Actual\\_netto](http://www.Wikipedia.org/wiki/Valor_Actual_netto).

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A:**

Responsable del negocio y encargada de elaborar el chocolate artesanal en el municipio de Concepción de Ataco, en el departamento de Ahuachapán.

**I. OBJETIVO:** obtener información que permita conocer la situación actual de las familias que elaboran chocolate artesanal; así como de la comercialización del mismo para construir un plan de negocios.

**II. PRESENTACIÓN:** Estamos realizando una investigación con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual de las familias que elaboran chocolate artesanalmente, con el fin de elaborar un Plan de Negocios que contribuya al incremento de la demanda de dicho producto. Razón por la cual solicitamos su colaboración, contestando de la forma más real posible las preguntas que se formulan. No omitimos manifestar que los resultados de esta investigación son para fines académicos, por lo que le garantizamos la confidencialidad de la información que usted nos proporcionará.

Por su atención, muchas gracias.

**DATOS ESPECÍFICOS**

1. Cuantas personas constituyen el negocio.
2. Para producir y comercializar sus productos necesitan permisos de la alcaldía municipal, unidad de salud u otra entidad que regule esos procedimientos.
3. ¿Cuáles son las actividades, o procesos en los que usted considera realiza un mejor trabajo?
4. Qué actividades o procesos les gustaría fortalecer.
5. ¿Cuáles son las fortalezas o distintivos de los productores de chocolate?
6. ¿Cuáles son las debilidades o principales problemas que enfrentan?
7. ¿Cuáles son las oportunidades de mercado del chocolate?

8. ¿Cuáles son los principales peligros que enfrenta?

### **Área de producción**

9. Cómo es el proceso de producción de sus productos.

10. ¿Cuentan con un local y utensilios apropiados para la elaboración del chocolate

11. ¿De cuantas tablillas de chocolates su producción semanal?

12. ¿Qué factores pueden influir en el incremento de los costos en la producción del chocolate?

13. ¿Qué factores influyen en el incremento de los precios de sus productos?

14. ¿La producción de chocolate es continua todo el año?

15. ¿Existe una persona encargada de verificar la calidad del chocolate artesanal?

16. ¿Cómo considera la calidad del chocolate artesanal?

17. ¿Quiénes son sus principales proveedores de materias primas y materiales?

18. ¿Estaría usted dispuesto a producir más chocolate artesanal si su(s) principal(es) cliente(s) se lo demandase(n); es decir, tiene la capacidad productiva necesaria para ello?

### **Área de Mercadeo**

19. ¿En qué lugares comercializan su producto?

20. Cómo es el proceso de venta y distribución

21. ¿Qué características considera que son de importancia para la venta del chocolate artesanal, y qué lo diferencian de sus competidores?

22. A su juicio, ¿Qué criterios cree usted que toma en cuenta el consumidor para hacer su compra?

23. Considera usted que la utilización de empaque para proteger el chocolate le ayudaría a comercializarlo de una mejor manera.

24. ¿A qué precio venden el chocolate artesanal?

25.Cuál o cuáles son los criterios que utilizan para fijar los precios del chocolate artesanal que producen.

26. Cómo determina el precio de venta del chocolate artesanal.

27. ¿Ofrecen servicio de entrega a domicilio

28. Ha realizado algún tipo de actividad para aumentar las ventas del chocolate artesanal.
29. Qué tipo de actividad ha realizado.
30. Conoce usted a sus competidores. ¿Quiénes son sus principales competidores?

### **Área de Finanzas**

31. ¿Concede Usted crédito a Sus clientes?
32. ¿Cuánto es el periodo máximo en la concesión de crédito?
33. ¿Cuentan con los recursos financieros suficientes para suplir las necesidades del negocio.
34. Ha solicitado alguna vez algún tipo de préstamo a instituciones bancarias u otras para realizar sus operaciones.
35. Si su respuesta es no, podría explicar por que



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A:**

Dueños o encargados de tiendas y puestos de mercados municipales de los municipios pertenecientes a la Ruta Turística denominada “Ruta de las Flores”

**I. OBJETIVO:** obtener información que permita conocer los gustos y preferencias de los consumidores acerca del chocolate elaborado artesanalmente para construir un plan de negocios

**II. PRESENTACIÓN:** Estamos realizando una investigación con fines académicos con el propósito de formular un Plan de Negocios para generar demanda de chocolate artesanal, elaborados por familias del municipio de Concepción de Ataco, en el departamento de Ahuachapán. Por lo cual le solicitamos contestar el siguiente cuestionario en la forma que Ud. Estime conveniente. La información que nos proporcione será de carácter confidencial, por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

**III. INDICACIONES:** Marque con una X la opción que estime conveniente.

**IV. GENERALIDADES**

- Sexo: Femenino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_
- Estado Civil :  
Casado (a): \_\_\_ Divorciado (a) \_\_\_ Viudo (a): \_\_\_ Soltero (a): \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_
- Municipio al que pertenece el mercado municipal o tienda:

Ahuachapán: \_\_\_\_ Juayúa: \_\_\_\_ Conc. de Ataco \_\_\_\_ Apaneca \_\_\_\_

• Edad:

18 -25 años \_\_\_\_ 26 -35 años \_\_\_\_ 36- 45 años \_\_\_\_ 46 a más \_\_\_\_

•Cuál es su condición en el negocio:

Dueño\_\_\_\_ Encargado\_\_\_\_

**V. DATOS DE CONTENIDO**

1. Dentro de los productos que usted ofrece se encuentra el chocolate elaborado artesanalmente:

a. Si \_\_\_\_ b. No\_\_\_\_

2. Si la respuesta a la pregunta anterior es No. Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal si cumpliera con las condiciones que usted necesita:

a. Si\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

Por que \_\_\_\_\_

3. En qué condiciones de pago le gustaría comprar el chocolate artesanal.

a. Al crédito \_\_\_\_ b. Al contado\_\_\_\_

4. Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar

a) 20-30 tablillas\_\_\_\_ b. 31-40 tablillas\_\_\_\_ c. 41-50 tablillas\_\_\_\_

d. Otra(especifique)\_\_\_\_

5. Qué factores considera usted que influyen en sus clientes para adquirir el chocolate artesanal.

a. Precio\_\_\_\_ b. Calidad \_\_\_\_ c. Tamaño\_\_\_\_d. Disponibilidad de producto\_\_\_\_

e. Buena atención\_\_\_\_ f. Ubicación de la tienda\_\_\_\_ g. Todas las anteriores\_\_\_\_

6. Considera importante el uso del empaque para comercializar el chocolate artesanal.

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

Por que \_\_\_\_\_

7. Qué tipo de promociones cree usted que atraería público para consumir el chocolate.

a. Degustación \_\_\_\_\_ b. Volantes \_\_\_\_\_ c. Afiches \_\_\_\_\_ d. Banners \_\_\_\_\_

e. Demostración de cómo se prepara el producto \_\_\_\_\_ f. Otros \_\_\_\_\_

**Si usted no comercializa el chocolate artesanal hasta aquí llega la encuesta. Gracias x su colaboración**

8. Si usted comercializa el chocolate artesanal a qué precio compra la unidad de chocolate artesanal:

a. \$0.10-\$0.15 \_\_\_\_\_ b. \$0.16- \$0.20 \_\_\_\_\_ c. \$0.21- \$0.25 \_\_\_\_\_

d. \$0.26- \$0.030 \_\_\_\_\_ \$Otro (especifique) \_\_\_\_\_

9. En qué condiciones de pago compra el chocolate artesanal.

a. Al crédito \_\_\_\_\_ b. Al contado \_\_\_\_\_ c. Otras especifique \_\_\_\_\_

10. Quienes son sus Principales Proveedores de Chocolate artesanal:

a. Productor local \_\_\_\_\_ b. Distribuidor \_\_\_\_\_ c. Productor de otro municipio \_\_\_\_\_

d. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

11. ¿Por qué compra el chocolate artesanal a ese proveedor?

a. Por facilidades de pago \_\_\_\_\_ b. Tamaño y peso del producto \_\_\_\_\_

c. Son productos naturales \_\_\_\_\_ d. Tiempo de entrega \_\_\_\_\_

e. Servicio a domicilio \_\_\_\_\_ f. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

12. Qué tipo de promociones de venta le otorgan sus proveedores de chocolate:

- a. Descuentos por volumen de compra \_\_\_\_\_
- b. Muestras gratuitas \_\_\_\_\_
- c. Descuentos por pronto pago \_\_\_\_\_
- d. Cantidades adicionales \_\_\_\_\_
- e. Otras \_\_\_\_\_
- f. Ningún tipo de promoción \_\_\_\_\_

13. Qué factores considera usted que influyen en sus clientes para adquirir el producto.

- a. Precio \_\_\_\_\_
- b. Calidad \_\_\_\_\_
- c. Tamaño \_\_\_\_\_
- d. Disponibilidad de producto \_\_\_\_\_
- e. Buena atención \_\_\_\_\_
- f. Ubicación del negocio \_\_\_\_\_

14. Con que frecuencia sus clientes adquieren el producto:

- a. Diario \_\_\_\_\_
- b. Semanal \_\_\_\_\_
- c. Mensual \_\_\_\_\_
- d. Más de un mes \_\_\_\_\_
- e. Variable \_\_\_\_\_

15. Ha observado en que épocas del año se incrementa la venta de chocolate artesanal:

- a. Fines de semana \_\_\_\_\_
- b. Meses de vacaciones \_\_\_\_\_
- c. Meses de Invierno \_\_\_\_\_
- d. Meses de verano \_\_\_\_\_
- e. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f. Otras(especifique) \_\_\_\_\_

16. Qué tipo de empaque protege el chocolate artesanal que usted comercializa

- a. Papel estaño \_\_\_\_\_
- b. Papel aluminio \_\_\_\_\_
- c. Bolsa plástica \_\_\_\_\_
- d. Papel de empaque \_\_\_\_\_
- e. Otros \_\_\_\_\_
- f. Ninguno \_\_\_\_\_

17. Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal a un nuevo proveedor si cumpliera con las condiciones que usted necesita:

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Por que \_\_\_\_\_

18. Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar
- a. 20-30 tablillas\_\_\_\_\_ b. 31-40 tablillas\_\_\_\_\_ c. 41-50 tablillas\_\_\_\_\_
  - d. Otra(especifique)\_\_\_\_\_

**Hasta aquí llega la encuesta gracias por su colaboración.**

Datos de control: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

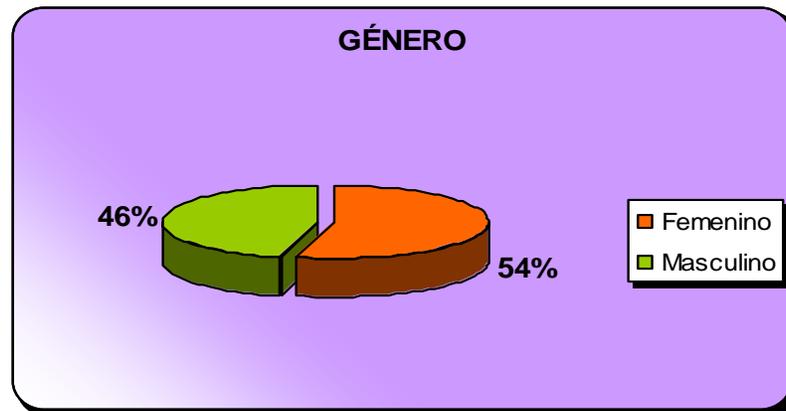
## TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A TIENDAS

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

#### a. Género:

**Objetivo:** Conocer cual es el género de los dueños o encargados de las tiendas visitadas en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	34	54%
Masculino	29	46%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



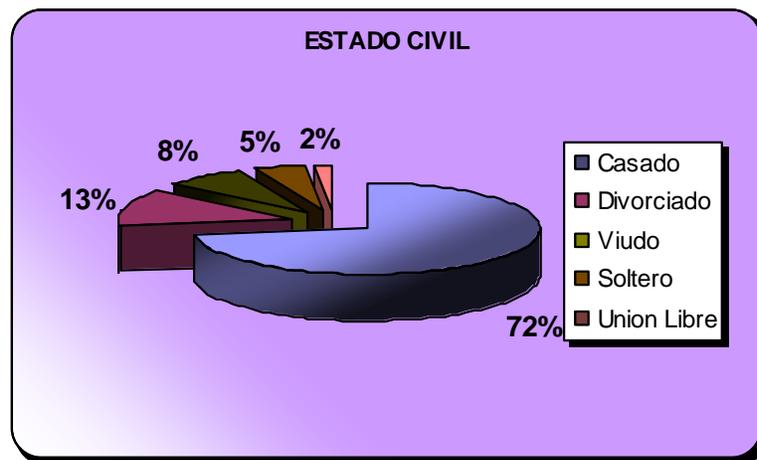
#### Comentario:

El mayor número de tiendas visitadas en la ruta de las flores son atendidas por personas del género femenino, lo cual es comprensible dado que en muchas ocasiones, son ellas mismas las que se dedican a las compras.

**b. Estado Civil :**

**Objetivo:** Conocer el estado civil de los dueños o encargados de las tiendas visitadas en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casado	46	73%
Divorciado	8	13%
Viudo	5	8%
Soltero	3	5%
Unión Libre	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



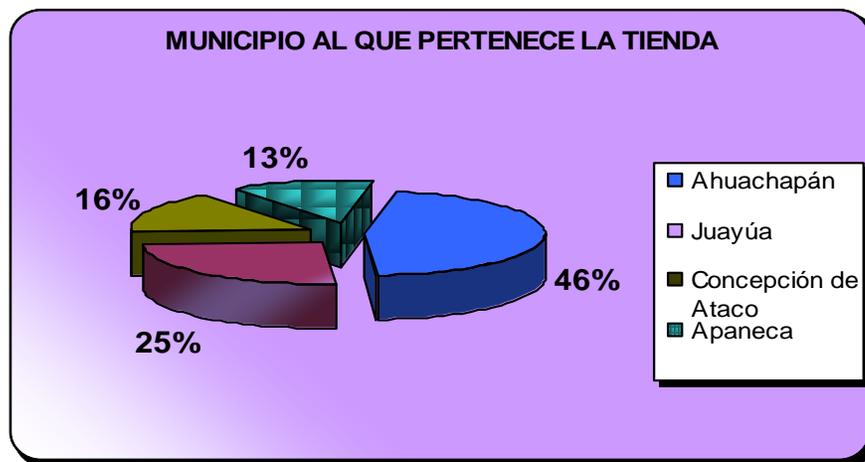
**Comentario:**

Se pudo identificar que la mayor parte de los negocios visitados son atendidos por personas "casadas", aunque también se pudo encontrar personas divorciadas, viudas, solteras y viviendo en unión libre; por lo que el estado civil no es una condición que afecte la comercialización del chocolate artesanal

**c. Municipio al que pertenece la tienda visitada:**

**Objetivo:** Establecer el mercado potencial del chocolate artesanal en la zona de la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ahuachapán	29	46%
Juayúa	16	25%
Concepción de Ataco	10	16%
Apaneca	8	13%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



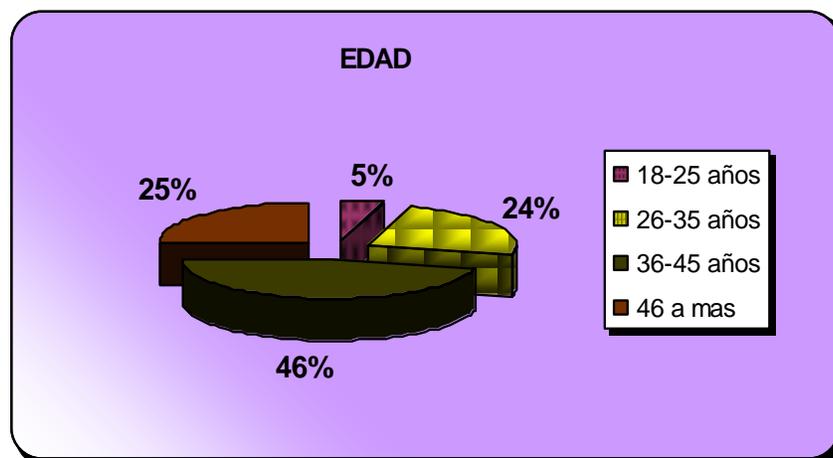
**Comentario:**

La mayoría de las tiendas que se visitaron pertenecen al departamento de Ahuachapán, dentro de este estudio se pudo identificar que este municipio posee más tiendas debido a su espacio territorial seguido del municipio de Juayúa, Concepción de Ataco y dejando por ultimo Apaneca.

**d. Edad:**

**Objetivo:** Conocer la edad de los dueños o encargados de las tiendas visitadas en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	3	5%
26-35 años	15	24%
36-45 años	29	46%
46 a mas	16	25%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

La mayor parte de los propietarios y encargados de los negocios encuestados su edad oscila entre 36-45 años de edad, seguido de 46 años a mas, y de 26-35 años esto se da generalmente por que las personas prefieren tener a frente de un negocio una persona adulta que pueda atender de la mejor manera sus clientes

**e.Cuál es su condición en el negocio:**

**Objetivo:** conocer el alcance de su condición para poder tomar decisiones en relación a la comercialización del chocolate.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	51	81%
Encargado	12	19%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** en la mayoría de los negocios visitados las personas que lo atienden son los propietarios ya que son los indicados al tomar decisiones a cerca de la comercialización de los productos que ofrecen.

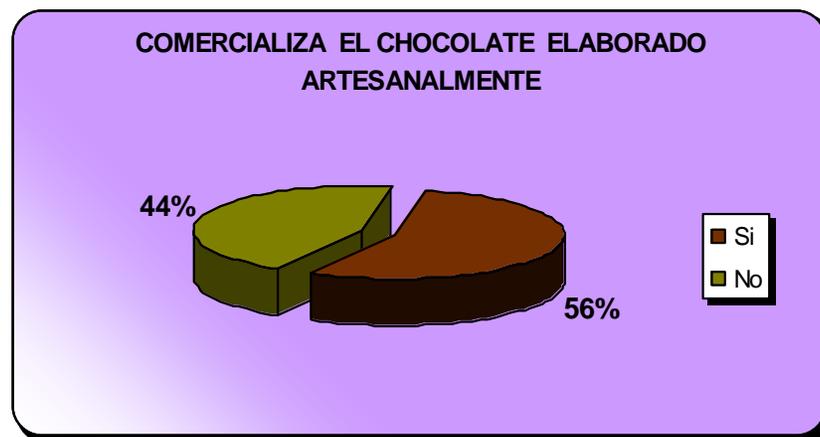
## CONTENIDO

### Pregunta 1

Dentro de los productos que usted ofrece se encuentra el chocolate elaborado artesanalmente:

**Objetivo:** conocer si en las tiendas visitadas en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores" se comercializa el chocolate elaborado artesanalmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	56%
No	28	44%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



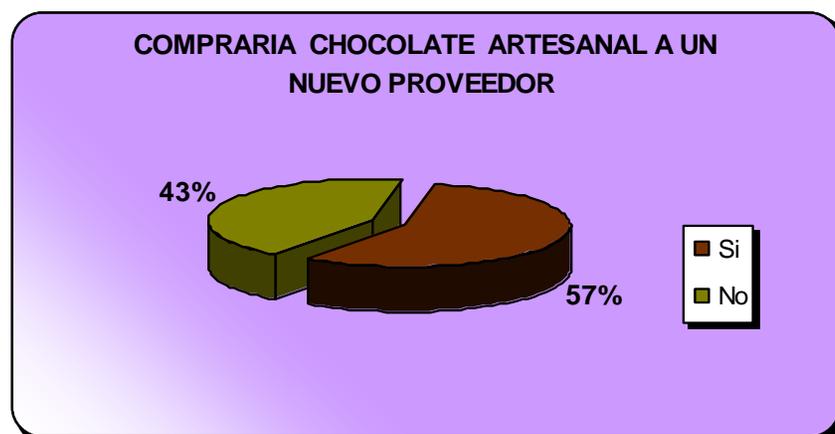
**Comentario:** en la mayor parte de los negocios visitados se comercializa el chocolate artesanal; pero un sector de estos, reconoce que aunque ya lo comercializan podrían cambiar de proveedor pues el chocolate que venden actualmente se descompone fácilmente. Si embargo un porcentaje de tiendas visitadas que no comercializan el chocolate, comentan que están muy interesados en conocer dicho producto.

## Pregunta 2

Si la respuesta a la pregunta anterior es No. Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal a un nuevo proveedor si cumpliera con las condiciones que usted necesita:

**Objetivo:** Conocer el interés de los propietarios de las tiendas visitadas que no comercializan el chocolate artesanal para ofrecer dicho producto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	57%
No	12	43%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Las tiendas que actualmente no ofrecen chocolate Artesanal a sus clientes, muestran mucho interés en ponerlo a disposición de estos con el objeto de ofrecer mayor variedad en sus productos, tal como se observa en los datos

Encontrados. Sin embargo aún existe rechazo del producto (chocolate artesanal) por parte de un número considerable de negocios, pues por diversas razones como la mala ubicación de las tiendas, la poca demanda del producto, la competencia o por considerarlo muy perecedero manifestaron no estar interesados en adquirir el producto.

### Pregunta 3

En qué condiciones de pago le gustaría comprar el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Identificar que condición de pago preferirían los clientes que los productores de chocolate artesanal les concedieran al adquirir el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	8	50%
Contado	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



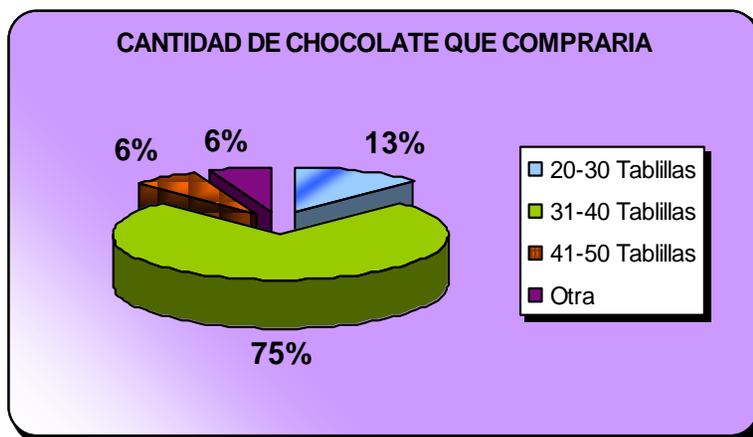
**Comentario:** Se observa que los propietarios de las tiendas no tiene una preferencia definida al realizar su compra pues en igual porcentaje prefieren hacer las compra tanto al contada como al crédito. Aunque las cantidades que adquieran los clientes no sean altas para hacer uso de pagos al crédito les gustaría que los proveedores se las concedieran.

#### Pregunta 4

Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar.

**Objetivo:** Indagar sobre la cantidad de chocolate artesanal que los propietarios de las tiendas estarían dispuestos adquirir.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-30 Tablillas	2	13%
31-40 Tablillas	12	75%
41-50 Tablillas	1	6%
Otra	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayor parte de los propietarios visitados en las tiendas de los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores" coinciden que para iniciar la venta del chocolate artesanal en sus negocios y probar la calidad de dicho producto, adquirirían de 30 a 40 tablillas, y dependerá del movimiento que tenga el producto y del tiempo de preservación del mismo; para definir la frecuencia de compra que se hagan del chocolate. también en un porcentaje mínimo manifiestan les gustaría adquirir 40, 50 o mas tablillas traduciéndose también este mínimo porcentaje en demanda del chocolate artesanal.

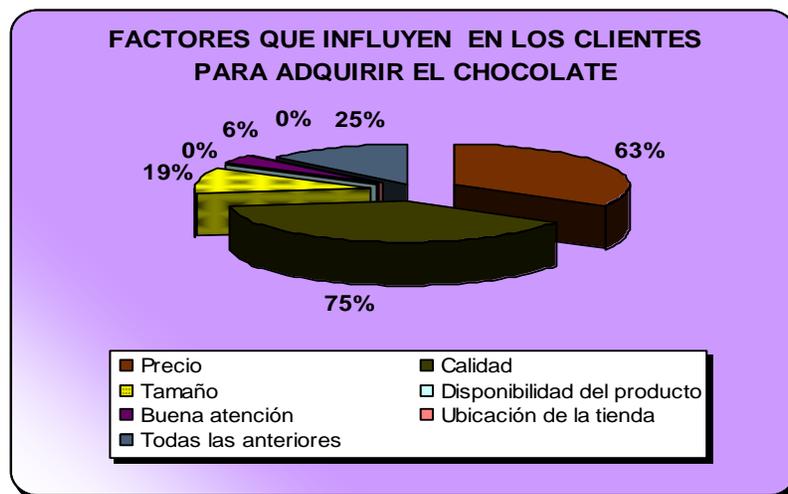
### Pregunta 5

Qué factores considera usted que influyen en sus clientes para adquirir el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar el factor o factores más influyentes en la decisión de compra del chocolate artesanal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	10	63%
Calidad	12	75%
Tamaño	3	19%
Disponibilidad del producto	0	0%
Buena atención	1	6%
Ubicación de la tienda	0	0%
Todas las anteriores	4	25%

N= 16



**Comentario:** Los factores que los propietarios de negocios visitados consideran que influyen en sus clientes al momento de efectuar la compra de chocolate artesanal son: calidad y precio; ya que estas características satisfacen los gustos y preferencias de los consumidores; en un porcentaje mínimo manifiestan que la buena atención recibida durante la compra y el tamaño de las tablillas del chocolate son factores importante al momento de adquirir el chocolate

### Pregunta 6

Considera importante el uso del empaque para comercializar el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar la importancia que tiene para los clientes el uso del empaque o envoltorio al momento de adquirir el chocolate artesanal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Los propietarios de tiendas visitados en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores" manifiestan en su totalidad que la utilización de empaque para proteger el producto puede contribuir a que los clientes que compran en sus tiendas sientan interés en adquirir el chocolate elaborado artesanalmente; ya que dicha presentación muestra mayor higiene y una mejor imagen para el producto; además contribuye a que este se conserve en buen estado y pueda perdurar por más tiempo.

### Pregunta 7

Qué tipo de promociones cree usted que atraería público para consumir el chocolate.

**Objetivo:** Identificar el tipo de promociones que los propietarios de las tiendas consideran que podrían atraer clientes que consuman el chocolate artesanal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Degustación	13	81%
Volantes	6	38%
Afiches	2	13%
Banners	0	0%
Demostración de su elaboración	0	0%
Otros	0	0%

N= 16



**Comentario:** Gracias a la experiencia de los propietarios en la comercialización de productos similares, estos coinciden en su mayoría que la degustación del producto por parte de los consumidores es la mejor manera de dar a conocerlo; ya que los consumidores tendrían la oportunidad de tener un contacto directo con el producto

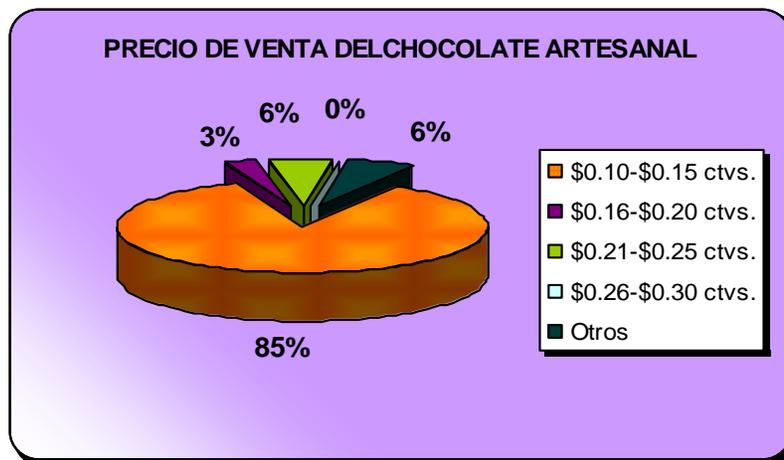
Y de esa forma comprobar la calidad del mismo. Los propietarios mencionan también que el uso de volantes y afiches son una buena opción para dar a conocer el producto pues por su finalidad publicitaria se logra abarcar a más consumidores.

### Pregunta 8

Si usted comercializa el chocolate artesanal a qué precio compra la unidad de chocolate artesanal:

**Objetivo:** Determinar el precio que los propietarios de las tiendas visitadas pagan a sus proveedores por cada tablilla de chocolate.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
\$0.10-\$0.15 ctvs.	30	86%
\$0.16-\$0.20 ctvs.	1	3%
\$0.21-\$0.25 ctvs.	2	6%
\$0.26-\$0.30 ctvs.	0	0%
Otros	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35<sup>60</sup></b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayor parte de los propietarios encuestados comentan que pagan entre \$0.10 y \$ 0.15 centavos por cada tablilla de chocolate; asegurando que este precio les es accesible permitiéndoles tener un margen de utilidad acorde a sus costos de producción. El resto de los encuestados comenta que el precio al que compran cada tablilla de chocolate es muy elevado, por lo que los clientes no lo adquieren generando así una reducción de su margen de utilidad.

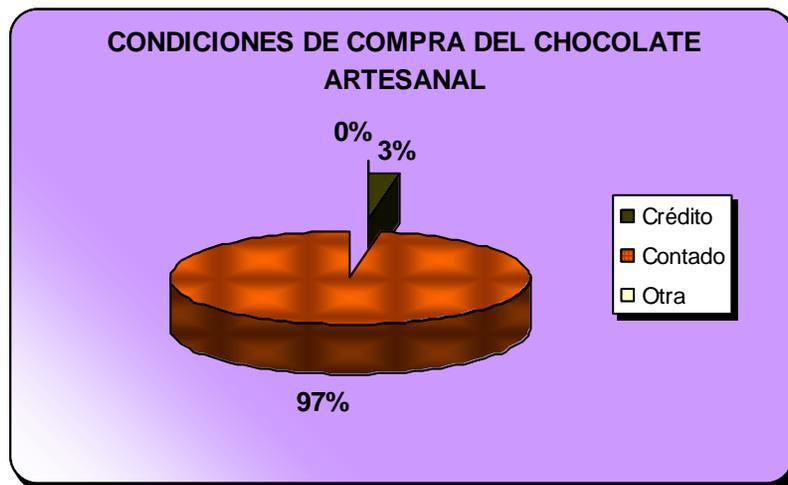
<sup>60</sup> Viene de pregunta No.1

### Pregunta 9

En qué condiciones de pago compra el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Indagar sobre las condiciones de pago que ofrecen los proveedores a sus clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	1	3%
Contado	34	97%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



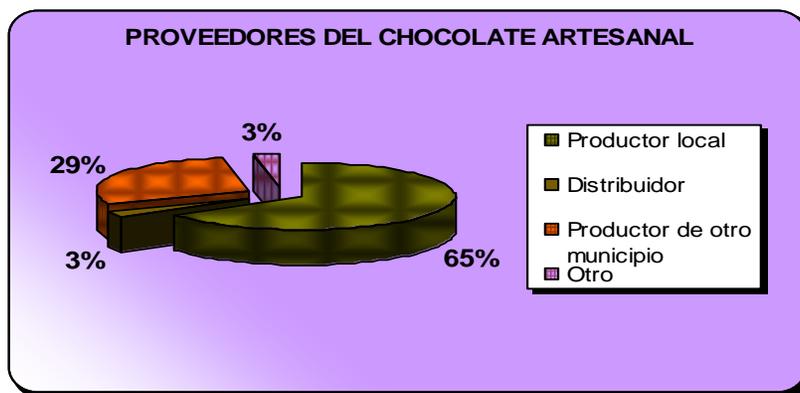
**Comentario:** Se observa que el contado es la condición de pago más usual que los dueños y encargados de las tiendas utilizan para comercializar el producto ; sin embargo existe un porcentaje muy mínimo que adquieren la mercadería al crédito esto se da generalmente por que es el proveedor quien prefiere que la forma de pago sea al contado.

### Pregunta 10

Quiénes son sus Principales Proveedores de chocolate artesanal.

**Objetivo:** Identificar de dónde provienen los principales proveedores del chocolate artesanal en las tiendas de los municipios que son objeto de estudio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Productor local	23	66%
Distribuidor	1	3%
Productor de otro municipio	10	29%
Otro	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** la mayor parte de las tiendas que comercializan el chocolate artesanal, su proveedor es local es decir que en cada uno de los municipios que se visitó existe un productor de este chocolate lo que para ellos representa un poco más de confianza dado que es dentro de su mismo municipio, otro porcentaje de propietarios mencionan que adquieren el chocolate artesanal por medio de un proveedor de otro municipio y que a pesar de la distancia, dicho proveedor ha cumplido con la entrega del producto, dos pequeño porcentajes mencionaron que su proveedor es un distribuidor u otro tipo de proveedor; lo cual no especificaron.

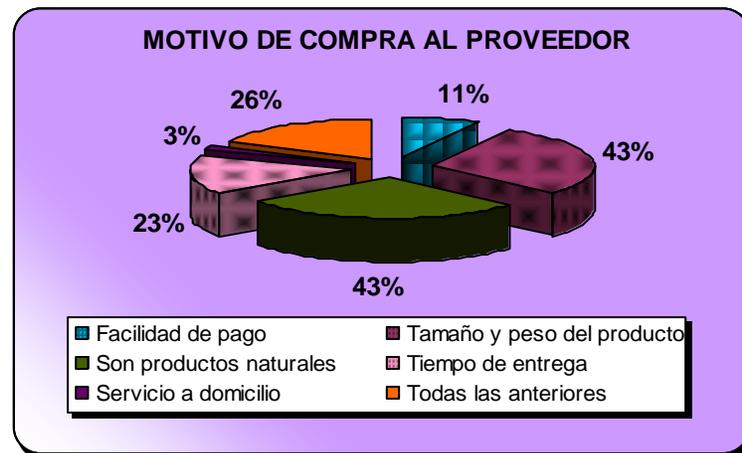
### Pregunta 11

¿Por qué compra el chocolate artesanal a ese proveedor?

**Objetivo:** indagar los factores que influyen en los propietarios de las tiendas visitadas para adquirir el chocolate artesanal a un determinado proveedor.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad de pago	4	11%
Tamaño y peso del producto	15	43%
Son productos naturales	15	43%
Tiempo de entrega	8	23%
Servicio a domicilio	1	3%
Todas las anteriores	9	26%

N= 35



**Comentario:** La mayoría de los propietarios de tiendas visitados coinciden en que los factores que más influyen para comprar a un determinado proveedor son el tamaño y el peso adecuado del producto así como también que el chocolate es completamente natural. Se puede observar que todos los factores presentados obtuvieron un porcentaje de aceptación muy importante por lo que es indispensable que tanto el producto que se ofrece como los servicios que integran el proceso de compra sean los apropiados. Es decir consideran que englobar todas estas alternativas hace que ellos consideren comprarle a un proveedor determinado. Producto.

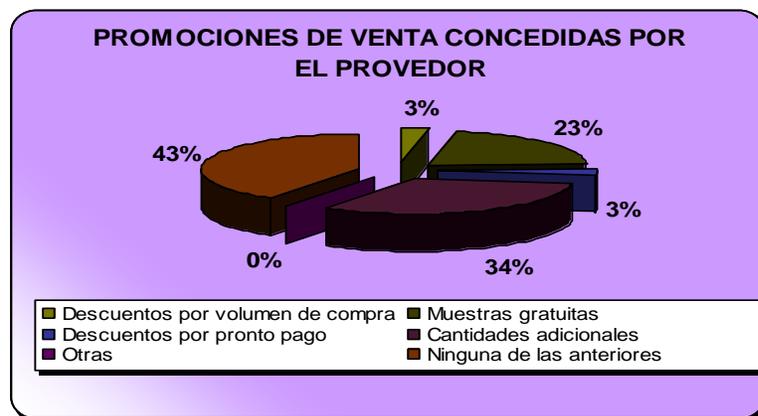
## Pregunta 12

Qué tipo de promociones de venta le otorgan sus proveedores de chocolate.

**Objetivo:** Analizar los aspectos o beneficios que los propietarios de las tiendas visitadas consideran de mayor relevancia y que reciben de sus proveedores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos por volumen de compra	1	3%
Muestras gratuitas	8	23%
Descuentos por pronto pago	1	3%
Cantidades adicionales	12	34%
Otras	0	0%
Ninguna de las anteriores	15	43%

N=35



**Comentario:** Se puede observar que todas las promociones presentadas en un mayor o menor proporción fueron aceptadas por los propietarios de las tiendas visitadas. Sin embargo un porcentaje superior de los encuestados manifestaron no recibir ningún incentivo por parte de sus proveedores, lo que proporciona la oportunidad a un nuevo productor de atraer a estos clientes. También mencionan como parte de los beneficios proporcionados por los proveedores el recibir cantidades adicionales o muestras gratuitas del chocolate artesanal lo que les permite obtener un mayor margen de utilidad por cada tablilla vendida.

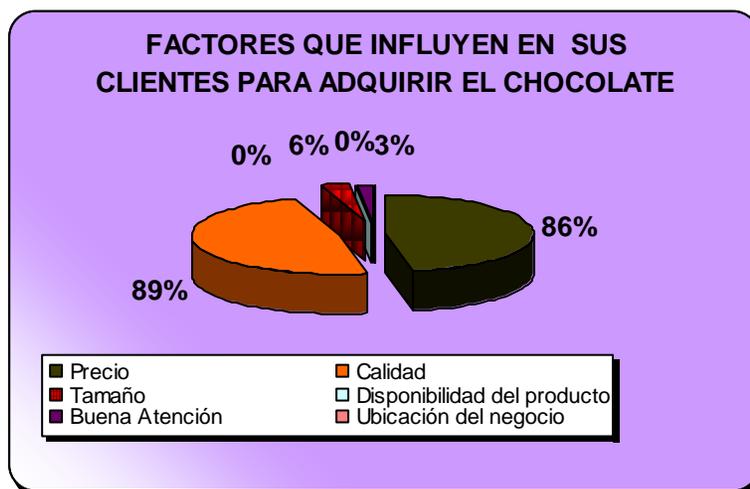
### Pregunta 13

Qué factores considera usted que influyen en sus clientes para adquirir el producto.

**Objetivo:** Determinar el factor o factores más influyentes en la decisión de compra del chocolate artesanal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	30	86%
Calidad	31	89%
Tamaño	2	6%
Disponibilidad del producto	0	0%
Buena Atención	1	3%
Ubicación del negocio	0	0%

N=35



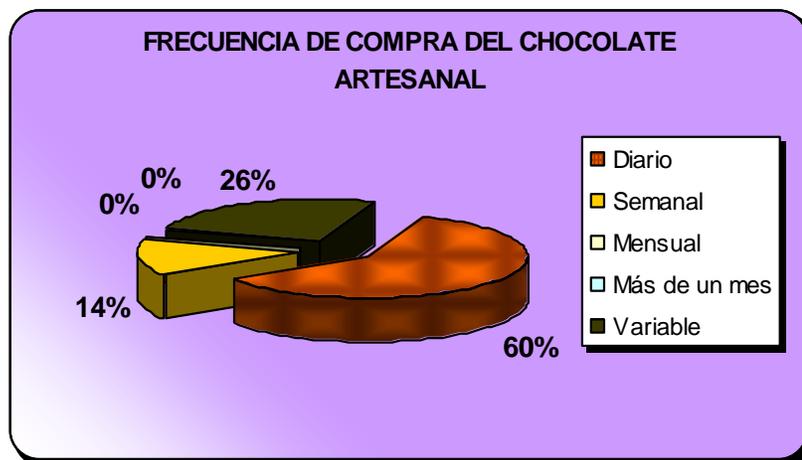
**Comentario:** De acuerdo a lo que comentaron los dueños y encargados de las tiendas visitadas los factores que más influyen en los consumidores al momento de adquirir el chocolate artesanal son la calidad y el precio; ya que estas características satisfacen sus gustos y preferencias haciendo así del chocolate un producto accesible para los consumidores.

### Pregunta 14

Con que frecuencia sus clientes adquieren el producto:

**Objetivo:** Conocer la frecuencia de compra de los consumidores de chocolate, que pueda proporcionar a los artesanos una estimación de la producción a realizar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	21	60%
Semanal	5	14%
Mensual	0	0%
Más de un mes	0	0%
Variable	9	26%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El chocolate artesanal en la mayoría de las tiendas visitadas en los municipios de la ruta turística denominada ruta de las flores es adquirido diariamente; según comentan los dueños y encargados de dichas tiendas lo que indica que el producto representa una demanda atractiva para los proveedores; Por lo que la producción podrá ser continua.

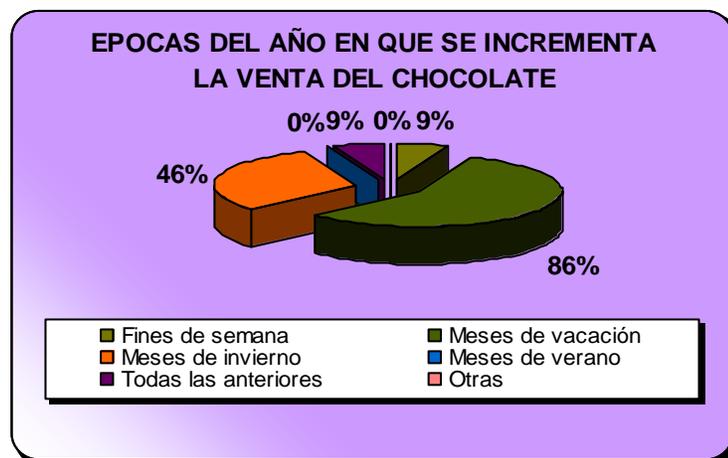
### Pregunta 15

Ha observado en que épocas del año se incrementa la venta de chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar en qué meses del año el chocolate artesanal posee mayor demanda; y así poder realizar una estimación de la producción, incluyendo aquella que no esté contemplada dentro las estimaciones establecidas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Fines de semana	3	9%
Meses de vacación	30	86%
Meses de invierno	16	46%
Meses de verano	0	0%
Todas las anteriores	3	9%
Otras	0	0%

N= 35



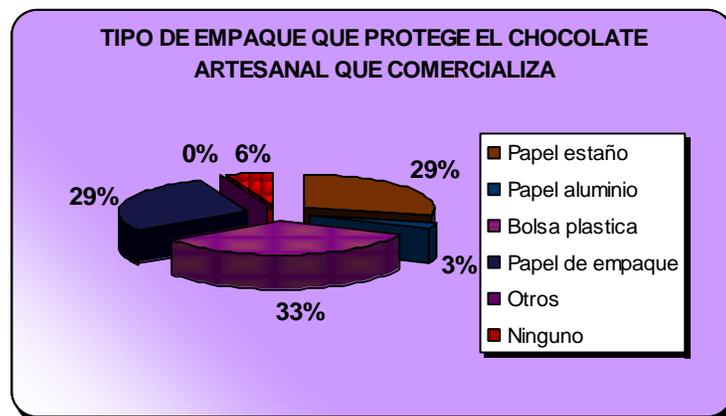
**Comentario:** Los encuestados coincidieron que la venta del chocolate artesanal se incrementa en los meses de vacaciones; lo cual obedece entre otros aspectos a que la mayor parte de personas tiene descanso laboral en épocas festivas como por ejemplo semana santa, vacaciones Agustinas y vacaciones de fin de año entre otras; atribuyendo también este fenómeno a la cultura propia del país.

### Pregunta 16

Qué tipo de empaque protege el chocolate artesanal que usted comercializa

**Objetivo:** Conocer si el proveedor proporciona algún tipo de empaque al momento de entregar el chocolate, con el fin de proponer una mejor presentación para el mismo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Papel estaño	10	29%
Papel aluminio	1	3%
Bolsa plástica	12	34%
Papel de empaque	10	29%
Otros	0	0%
Ninguno	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El tipo de presentación que los proveedores utilizan comúnmente para comercializar el chocolate es la bolsa plástica, empaque ya que consideran que es una alternativa económica. Aunque también mencionaron el uso del papel de empaque pues proporcionan seguridad al consumidor en cuanto a la higiene y conservación del mismo. Algunos mencionaron el uso de papel estaño aunque consideran que este es costoso.

### Pregunta 17

Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal a un nuevo proveedor si cumpliera con las condiciones que usted necesita.

**Objetivo:** Conocer si las tiendas que comercializan el chocolate proporcionado por un proveedor determinado, muestran interés en conocer y adquirir el chocolate elaborado por la Familia Arévalo en Concepción de Ataco.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	69%
No	11	31%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de personas encuestadas coinciden en que estarían dispuestos a comprarle a un nuevo productor pues actualmente su proveedor no les proporciona ningún tipo de beneficios, mencionan también que un precio más bajo es otro factor que influiría en su nueva compra, es importante mencionar que otro porcentaje mencionan que por el momento comprarían chocolate a un nuevo proveedor aunque no se descarta una futura compra.

### Pregunta 18

Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar

**Objetivo:** Determinar la cantidad de producto que los dueños o encargados de las tiendas estarían dispuestos a comprar a un nuevo proveedor.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-30 Tablillas	13	54%
31-40 Tablillas	7	29%
41-50 Tablillas	1	4%
Otra cantidad	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



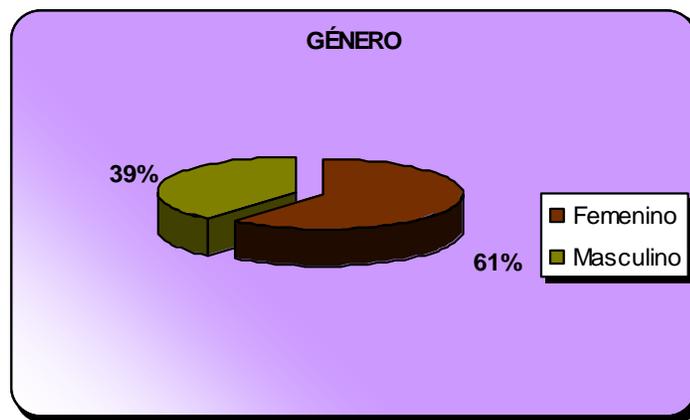
**Comentario:** Los encuestados aseguraron que para iniciar relaciones comerciales con un nuevo proveedor, comenzarían comprando de 20 a 30 tablillas de chocolate, pues tendrían que conocer la calidad del producto y la demanda que este tendría. Dado que la mayoría considera que la calidad es primordial ellos optan por comprar pequeñas cantidades de chocolate porque su rotación es casi diaria y al mismo tiempo es un producto muy perecedero.

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A PROPIETARIOS DE PUESTOS DE MERCADOS MUNICIPALES**  
**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**a. Género:**

**Objetivo:** Conocer cuál es el género de los dueños o encargados de los puestos de mercados municipales visitados en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	61%
Masculino	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



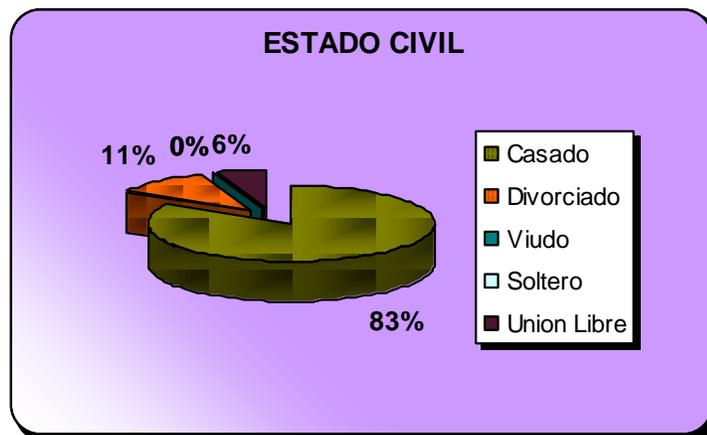
**Comentario:**

El mayor número de puestos de mercados municipales visitados en la Ruta de las Flores son atendidos por personas del género femenino, dado que generalmente son ellas las que están al frente del negocio familiar.

**b. Estado Civil :**

**Objetivo:** Conocer el estado civil de los dueños o encargados de los puestos de mercados municipales, en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	15	83%
Divorciado	2	11%
Viudo	0	0%
Soltero	0	0%
Unión Libre	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



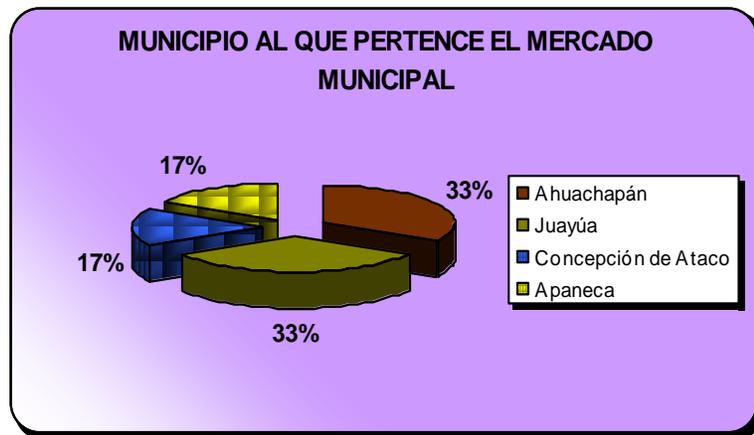
**Comentario:**

Se pudo identificar que la mayor parte de los negocios visitados son atendidos por personas "casadas", aunque también se pudo encontrar personas divorciadas y viviendo en unión libre; por lo que el estado civil no es una condición que afecte la comercialización del chocolate artesanal.

**c. Municipio al que pertenece el Mercado Municipal visitado :**

**Objetivo:** Establecer el mercado potencial del chocolate artesanal en la zona de la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Municipio	Frecuencia	Porcentaje
Ahuachapán	6	33%
Juayúa	6	33%
Concepción de Ataco	3	17%
Apaneca	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



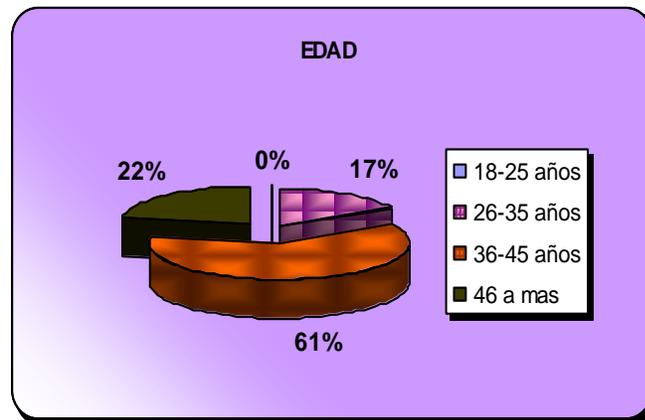
**Comentario:**

Dado al espacio territorial se puede identificar que en los municipios de Ahuachapán y Juayúa existe el mismo número de mercados municipales por lo que la misma cantidad de cada uno fue encuestado. De la misma manera se encuestó a los municipios de Concepción de Ataco y Apaneca con el mismo número de mercados municipales.

**d. Edad:**

**Objetivo:** Conocer la edad de los dueños o encargados de las Mercados Municipales en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores"

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	0	0%
26-35 años	3	17%
36-45 años	11	61%
46 a mas	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



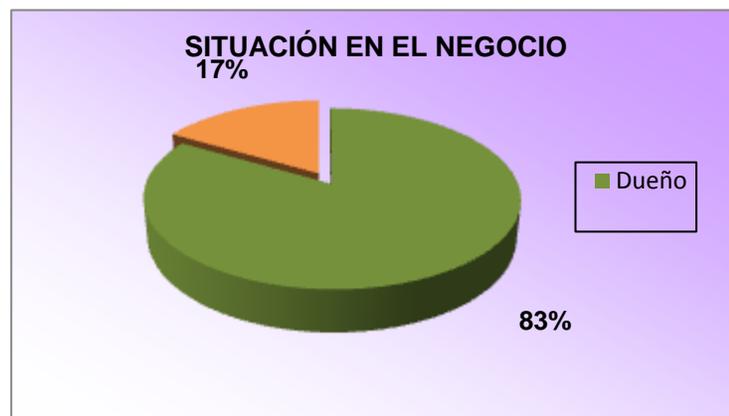
**Comentario:**

La mayor parte de los propietarios y encargados de los negocios de los mercados municipales encuestados su edad oscila entre 36-45 años de edad, seguido de 46 años a mas, y de 26- 35 años esto se da generalmente por que las personas prefieren tener a frente de un negocio una persona adulta que pueda atender de la mejor manera sus clientes.

**e.Cuál es su condición en el negocio:**

**Objetivo:** conocer el alcance de su condición para poder tomar decisiones en relación a la comercialización del chocolate.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	15	83%
Encargado	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

En la mayoría de los negocios visitados dentro del mercado las personas que lo atienden son los propietarios ya que son los indicados al tomar decisiones acerca de la comercialización de los productos que ofrecen.

## CONTENIDO

### Pregunta 1

Dentro de los productos que usted ofrece se encuentra el chocolate elaborado artesanalmente:

**Objetivo:** conocer si en los Mercados Municipales en los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores" se comercializa el chocolate elaborado artesanalmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	39%
No	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

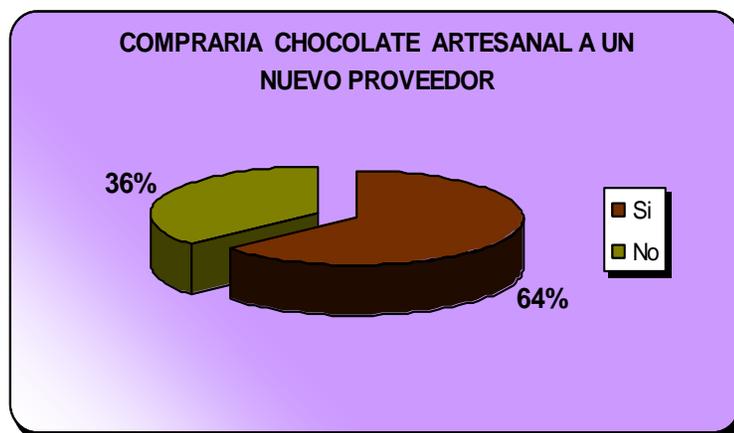
En la mayor parte de los mercados visitados se comercializa el chocolate artesanal; pero un sector de estos, reconoce que aunque ya lo comercializan podrían cambiar de proveedor pues el chocolate que venden actualmente se descompone fácilmente. Si embargo un porcentaje de mercados que no lo comercializan, comentan que están muy interesados en conocer dicho producto, pues es muy demandado por sus clientes.

## Pregunta 2

Si la respuesta a la pregunta anterior es No. Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal a un nuevo proveedor si cumpliera con las condiciones que usted necesita:

**Objetivo:** Conocer el interés de los propietarios de los puestos en los mercados que no comercializan el chocolate artesanal para ofrecer dicho producto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los puestos que comercializan productos de primera necesidad y que actualmente no ofrecen chocolate artesanal a sus clientes, muestran mucho interés en ponerlo a disposición de estos con el objeto de ofrecer mayor variedad en sus productos, tal como se observa en los datos encontrados. Sin embargo aún existe rechazo del producto (chocolate artesanal) por parte de un número considerable de negocios, pues por diversas razones como la mala ubicación de los puestos, la poca demanda del producto, la competencia o por considerarlo muy perecedero manifestaron no estar interesados en adquirir

### Pregunta 3

En qué condiciones de pago le gustaría comprar el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Identificar que condición de pago preferirían los clientes que los productores de chocolate artesanal les concedieran al adquirir el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	5	71%
Contado	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentar:

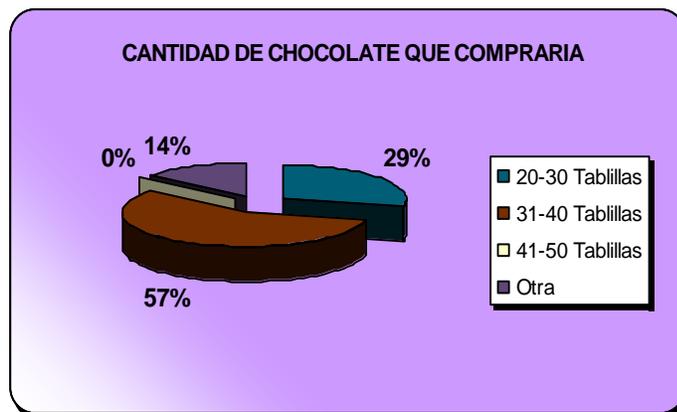
Se observa que los propietarios de los puestos en los mercados tienen una preferencia definida al realizar su compra pues prefieren hacer la compra al crédito. Aunque las cantidades que adquieran los clientes no sean altas preferirían que los proveedores les proporcionaran crédito al comprarles el producto.

#### Pregunta 4

Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar.

**Objetivo:** Indagar sobre la cantidad de chocolate artesanal que los propietarios de los puestos en mercados municipales estarían dispuestos adquirir.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-30 Tablillas	2	29%
31-40 Tablillas	4	57%
41-50 Tablillas	0	0%
Otra	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



#### Comentar:

La mayor parte de los propietarios visitados en las tiendas de los municipios pertenecientes a la Ruta turística denominada "Ruta de las Flores" coinciden que para iniciar la venta del chocolate artesanal en sus negocios y probar la calidad de dicho producto, adquirirían de 30 a 40 tablillas, y dependerá del movimiento que tenga el producto y del tiempo de preservación del mismo; para definir la frecuencia de compra que se hagan del chocolate. También en un porcentaje mínimo manifiestan les gustaría adquirir 40, 50 o más tablillas traduciéndose también este mínimo porcentaje en demanda del chocolate artesanal.

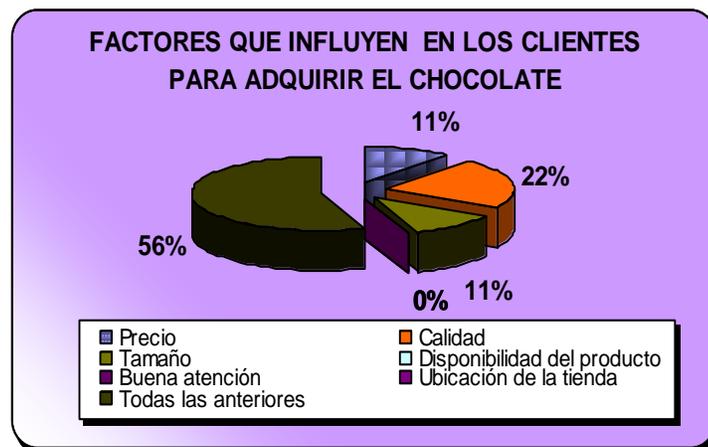
### Pregunta 5

Qué factores considera usted que influiría en sus clientes para adquirir el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar el factor o factores que los dueños o encargados de los puestos de mercado municipal consideran que influirían en la decisión al comprar el chocolate artesanal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	1	14%
Calidad	2	29%
Tamaño	1	14%
Disponibilidad del producto	0	0%
Buena atención	0	0%
Ubicación de la tienda	0	0%
Todas las anteriores	5	71%

N=7



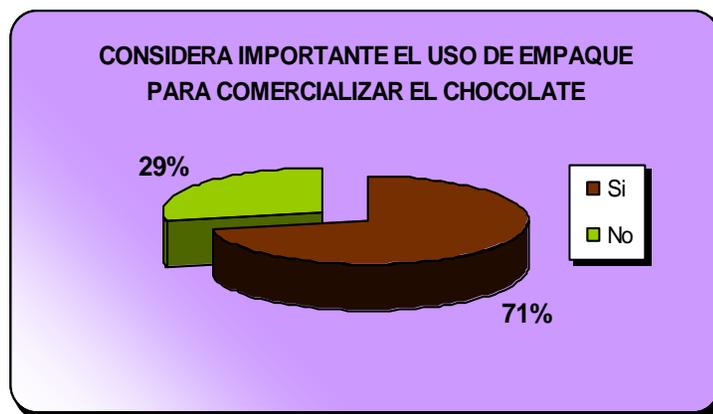
**Comentario:** Los factores que los propietarios de negocios visitados consideran que influyen en sus clientes al momento de efectuar la compra de chocolate artesanal son: calidad y precio; ya que estas características satisfacen los gustos y preferencias de los consumidores; en un porcentaje mínimo manifiestan que la buena atención recibida durante la compra y el tamaño de las tablillas del chocolate son factores importante al momento de adquirir el chocolate.

### Pregunta 6

Considera importante el uso del empaque para comercializar el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar la importancia que tiene para los clientes el uso del empaque o envoltorio al momento de adquirir el chocolate artesanal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario.

La mayoría de los dueños o encargados consideran que es importante el empaque para comercializar el chocolate, dado que esto lo hace ver con más higiene, mientras que un porcentaje considerable considera que no es relevante para comercializarlo.

### Pregunta 7

Qué tipo de promociones cree usted que atraería público para consumir el chocolate.

**Objetivo:** Identificar el tipo de promociones que los propietarios de los puestos en los mercados municipales consideran que podrían atraer clientes que consuman el chocolate artesanal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Degustación	7	100%
Volantes	0	0%
Afiches	0	0%
Banners	0	0%
Demostraciones de su elaboración	0	0%
Otros	0	0%

N=7



### Comentario:

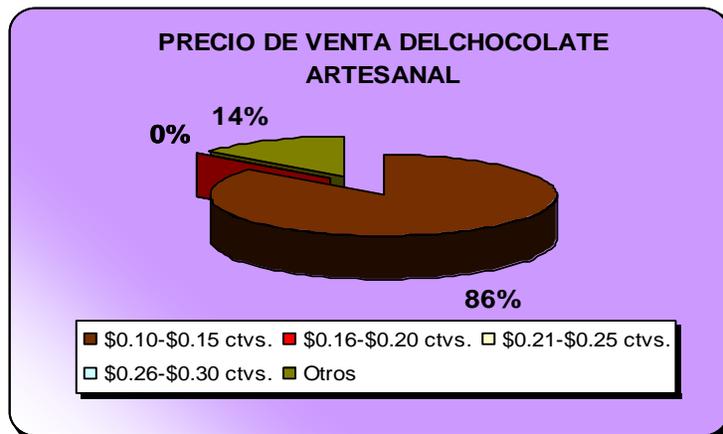
Todos los encuestados dueños o encargados de los puestos en los mercados municipales, coincide que la degustación del producto por parte de los consumidores es la mejor manera de dar a conocerlo; ya que los consumidores tendrían la oportunidad de tener un contacto directo con el producto Y de esa forma comprobar la calidad del mismo.

### Pregunta 8

Si usted comercializa el chocolate artesanal a qué precio compra la unidad de chocolate artesanal:

**Objetivo:** Determinar el precio que los propietarios de los puestos visitados pagan a sus proveedores por cada tablilla de chocolate.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
\$0.10-\$0.15 ctvs.	6	86%
\$0.16-\$0.20 ctvs.	0	0%
\$0.21-\$0.25 ctvs.	0	0%
\$0.26-\$0.30 ctvs.	0	0%
Otros	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La mayor parte de los propietarios encuestados comentan que pagan entre \$0.10 y \$ 0.15 centavos por cada tablilla de chocolate; asegurando que este precio le es accesible permitiéndoles tener un margen de utilidad acorde a sus costos de producción. El resto de los encuestados comenta que el precio al que compran cada tablilla de chocolate esta fuera de las opciones que se les presentaron.

### Pregunta 9

En qué condiciones de pago compra el chocolate artesanal.

**Objetivo:** Indagar sobre las condiciones de pago que ofrecen los proveedores a sus clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	2	29%
Contado	5	71%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

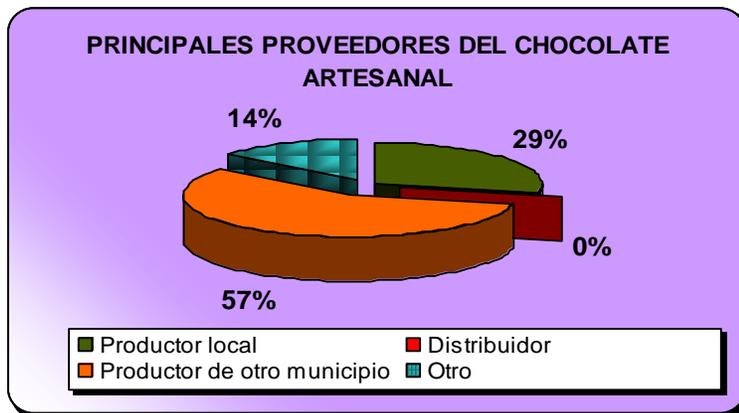
Se observa que al contado es la condición de pago más usual que los dueños y encargados de los puestos en los mercados municipales utilizan para comercializar el producto; sin embargo existe un porcentaje muy mínimo que adquieren la mercadería al crédito esto se da generalmente por que es el proveedor quien prefiere que la forma de pago sea al contado para recuperar su inversión muy pronto.

### Pregunta 10

Quiénes son sus Principales Proveedores de chocolate artesanal.

**Objetivo:** Identificar de dónde provienen los principales proveedores del chocolate artesanal en los puestos de los mercados de los municipios que son objeto de estudio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Productor local	2	29%
Distribuidor	0	0%
Productor de otro municipio	4	57%
Otro	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** la mayor parte de las tiendas que comercializan el chocolate artesanal, su proveedor es de otro municipio y que a pesar de la distancia, dicho proveedor ha cumplido con la entrega del producto; otro porcentaje afirma que su proveedor es local es decir que en cada uno de los municipios que se visitó existe un productor de este chocolate lo que para ellos representa un poco más de confianza dado que es dentro de su mismo municipio, dos pequeños partes de los negocios visitados mencionaron que su proveedor es un distribuidor u otro tipo de proveedor; lo cual no especificaron.

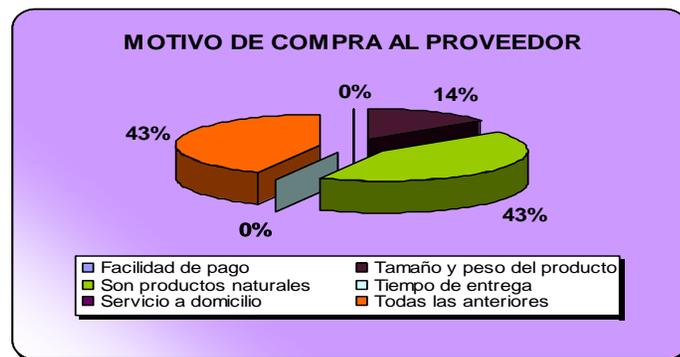
### Pregunta 11

¿Por qué compra el chocolate artesanal a ese proveedor?

**Objetivo:** indagar los factores que influyen en los propietarios de los puestos de los mercados municipales visitados para adquirir el chocolate artesanal a un determinado proveedor.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad de pago	0	0%
Tamaño y peso del producto	1	14%
Son productos naturales	3	43%
Tiempo de entrega	0	0%
Servicio a domicilio	0	0%
Todas las anteriores	3	43%

N=7



### Comentario:

La mayoría de los propietarios de los puestos en los mercados coinciden en que los factores que más influyen para comprar a un determinado proveedor es porque el producto es natural de igual manera mencionaron que es importante el tamaño y peso del producto lo que se puede observar que todos los factores presentados obtuvieron un porcentaje de aceptación muy importante por lo que es indispensable que tanto el producto que se ofrece como los servicios que integran el proceso de compra sean los apropiados.

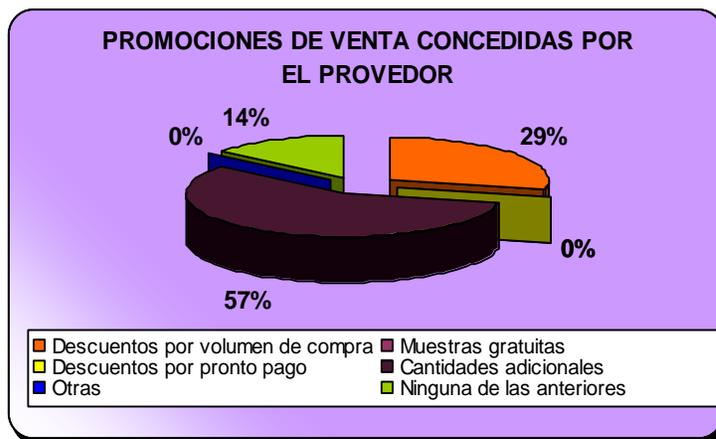
### Pregunta 12

Qué tipo de promociones de venta le otorgan sus proveedores de chocolate.

**Objetivo:** Analizar los aspectos o beneficios que los propietarios de los puestos de los mercados visitados consideran de mayor relevancia y que reciben de sus proveedores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos por volumen de compra	2	29%
Muestras gratuitas	0	0%
Descuentos por pronto pago	0	0%
Cantidades adicionales	4	57%
Otras	0	0%
Ninguna de las anteriores	1	14%

N=7



### Comentario:

Se puede observar que todas las promociones presentadas, las cantidades adicionales son las más preferidas por los propietarios visitados. Sin embargo un porcentaje similar manifestaron que los descuentos por volumen de compra les proporcionan sus proveedores, mientras que un pequeño porcentaje manifestó no recibir ningún incentivo por parte de sus proveedores, lo que proporciona la oportunidad a un nuevo productor de atraer a estos clientes.

### Pregunta 13

Qué factores considera usted que influyen en sus clientes para adquirir el producto.

**Objetivo:** Determinar el factor o factores más influyentes en la decisión de compra del chocolate artesanal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	5	71%
Calidad	4	57%
Tamaño	1	14%
Disponibilidad del producto	0	0%
Buena Atención	0	0%
Ubicación del negocio	0	0%

N=7



### Comentario:

De acuerdo a lo que comentaron los dueños y encargados de los puestos visitados los factores que más influyen en los consumidores al momento de adquirir el chocolate artesanal son el precio y la calidad; ya que estas características satisfacen sus gustos y preferencias haciendo así del chocolate un producto accesible para los consumidores.

### Pregunta 14

Con que frecuencia sus clientes adquieren el producto:

**Objetivo:** Conocer la frecuencia de compra de los consumidores de chocolate, que pueda proporcionar a los artesanos una estimación de la producción a realizar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	2	29%
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Más de un mes	0	0%
Variable	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

El chocolate artesanal en la mayoría de los puestos en los mercados municipales de los municipios de la ruta turística denominada ruta de las flores; según comentan los dueños y encargados de dichos puestos la venta es muy variable mientras que un porcentaje significativo comentó que se comercializa a diario lo que indica que el producto representa una demanda atractiva para los proveedores.

### Pregunta 15

Ha observado en que épocas del año se incrementa la venta de chocolate artesanal.

**Objetivo:** Determinar en qué meses del año el chocolate artesanal posee mayor demanda; y así poder realizar una estimación de la producción, incluyendo aquella que no esté contemplada dentro las estimaciones establecidas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Fines de semana	1	14%
Meses de vacación	3	43%
Meses de invierno	2	29%
Meses de verano	0	0%
Todas las anteriores	1	14%
Otras	1	14%

N=7



### Comentario:

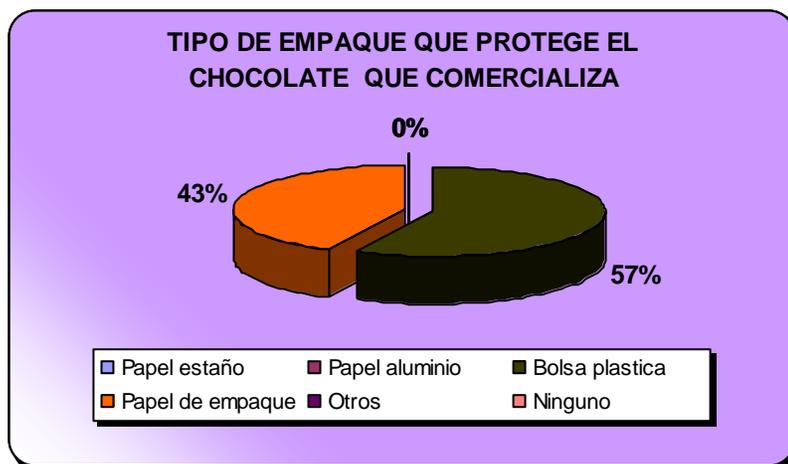
Los encuestados coincidieron que la venta del chocolate artesanal se incrementa en los meses de vacaciones, lo cual obedece entre otros aspectos a que la mayor parte de personas tiene descanso laboral en épocas festivas como por ejemplo semana santa, vacaciones Agostinas y vacaciones de fin de año entre otras; atribuyendo también este fenómeno a la cultura propia del país, pero también comentaron que en invierno y fines de semanas se comercializa pero con menos frecuencia.

### Pregunta 16

Qué tipo de empaque protege el chocolate artesanal que usted comercializa.

**Objetivo:** Conocer si el proveedor proporciona algún tipo de empaque al momento de entregar el chocolate, con el fin de proponer una mejor presentación para el mismo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Papel estaño	0	0%
Papel aluminio	0	0%
Bolsa plástica	4	57%
Papel de empaque	3	43%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

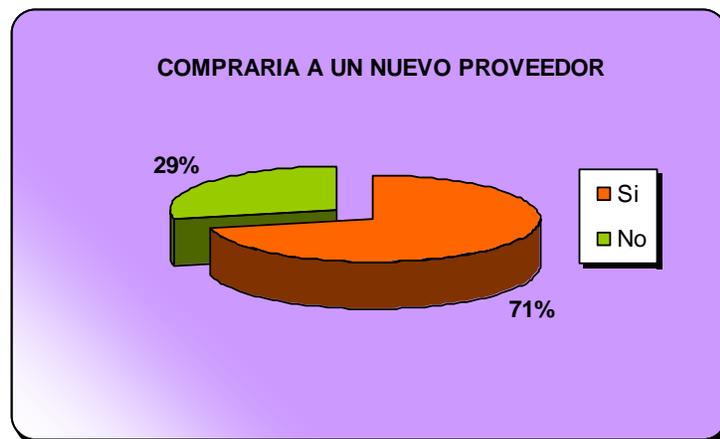
El tipo de presentación que los proveedores utilizan comúnmente es la bolsa plástica, no descartando del papel de empaque ya que estas alternativas son económicas para el proveedor, y proporcionan seguridad al consumidor en cuanto a la higiene y conservación aparente del mismo.

### Pregunta 17

Estaría dispuesto a comprar chocolate artesanal a un nuevo proveedor si cumpliera con las condiciones que usted necesita.

**Objetivo:** Conocer si los puestos de los mercados que comercializan el chocolate proporcionado por un proveedor determinado, muestran interés en conocer y adquirir el chocolate elaborado por la Familia Arévalo en Concepción de Ataco.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La mayoría de personas encuestadas coinciden en que estarían dispuestos a comprarle a un nuevo productor pues actualmente su proveedor no les proporciona ningún tipo de beneficios, mencionan también que un precio más bajo es otro factor que influiría en su nueva compra, es importante mencionar que otro porcentaje mencionan que por el momento comprarían chocolate a un nuevo proveedor aunque no se descarta una futura compra.

### Pregunta 18

Qué cantidad de chocolate artesanal estaría dispuesto a comprar

**Objetivo:** Determinar la cantidad de producto que los dueños o encargados de los puestos en los mercados estarían dispuestos a comprar a un nuevo proveedor.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-30 Tablillas	2	40%
31-40 Tablillas	3	60%
41-50 Tablillas	0	0%
Otra cantidad	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los encuestados aseguraron que para iniciar relaciones comerciales con un nuevo proveedor, comenzarían comprando de 30 a 40 tablillas de chocolate, pues tendrían que conocer la calidad del producto y la demanda que este tendría. Dado que la mayoría considera que la calidad es primordial ellos optan por comprar cantidades no muy grandes de chocolate porque su rotación es casi diaria y al mismo tiempo es un producto muy perecedero.



## DISTRIBUCIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE LOS MUNICIPIOS DE LA RUTA DE LAS FLORES.

### AHUACHAPÁN



■ Mercados municipales

□ Área comercial de Ahuachapán. Lugar donde se suministraron los Cuestionarios.

# CONCEPCIÓN DE ATACO



 Mercado municipal

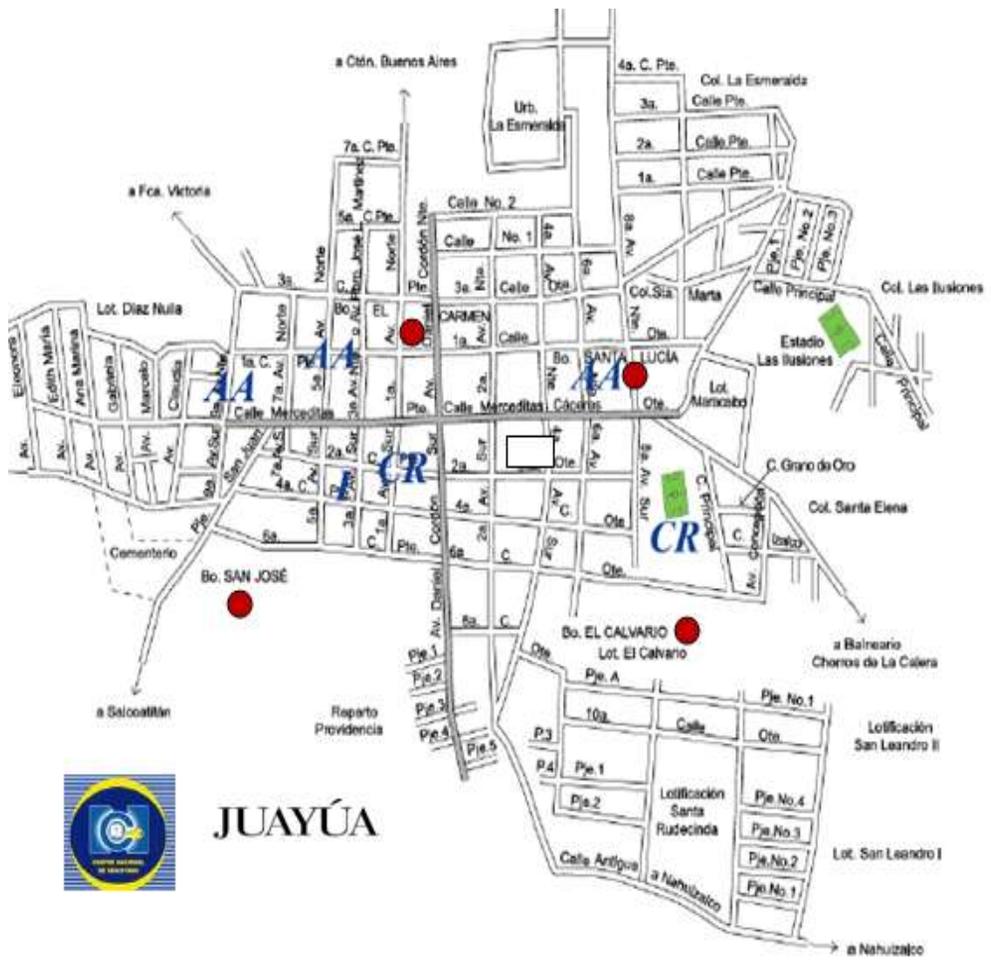
 Parque

APANECA



- Barrios
- Mercados municipales

# JUAYÚA



● Barrios



Antiguo Cuscatlán 17 de febrero de 2011.

Señorita:

ELBA RAQUEL CHINCHILA

Presente.

Reciba un cordial saludo y a la vez ponemos a sus órdenes nuestra empresa como una nueva opción de buenos precios y un esmerado servicio, así mismo enviamos la cotización de nuestra maquinaria agrícola Solicitados por usted.

Recordándole que también contamos con motores diesel, eléctricos, gasolina, Generadores y equipos de bombeo.

Un molino de nixtamal de una tolva de fabricación nacional tipo canguro con diseño Especial para molido de maíz y otros granos, que tiene una estructura de ángulo de  $1 \frac{1}{4} \times 1/8$  lamina lateral de 1/32 súper resistente, cono y bandeja lamina de calibre 26 llaves, torre con su barril de 20 litros chorro marca SIEMENS y una maquina selladora de 310 mm. Con funciones sencillas que permitirán un mejor resultado

Todo con garantía de 6 meses por defecto de fabricación. Adicional un par de discos y una lima, para el molino

Precio con IVA incluido \$975 molino

Precio con IVA incluido \$700 maquina selladora

Tiempo de entrega: 3 días hábiles. Forma de pago de: contado.

Favor emitir cheque a nombre de REPRESENTACIONES TORRE FUERTE.

El precio incluye instalación, montaje, transporte y capacitación.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
LIC JOSE EDGARDO MIRANDA

GERENTE GENERAL

Calle Chiltiupan, Urbanización Jardines de la hacienda, calle el pedregal polígono A-1  
N° 30, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador. TEL. 25608555, 25608556  
Movil 73986023

**Motores y  
Maquinaria**  
De El Solvador





San salvador 18 de Febrero de 2011

Estimadas señoritas:

Reciban un cordial saludo,

En respuesta de la cotización solicitada; a continuación se detalla los productos

• **MATERIALES PARA KIOSCO**

<b>Materiales</b>	<b>Precio por unidad</b>
Costaneras	3
Clavos	0,03
Barniz	6
Plywood	8
Tornillos	0,02
Tablas	5
<b>Total</b>	

**MATERIALES PARA ESTANTE**

<b>Materiales</b>	<b>Precio por unidad</b>
Plywood de 1/2	12,5
Tabla de 1/2	20
Rodos	6.37
Tornillos	0,02
Barniz	6
Clavos	0,03
<b>Total</b>	

Atentamente

Suleyma Guadalupe Pineda Flores  
Gerente comercial

## MODELO DE KIOSCO Y ESTANTE A CONSTRUIR

- KIOSCO



- ESTANTE



San Salvador, El Salvador 2011



Buenos Días

Señorita. Gloria González

Le saluda muy cordialmente Judith Zelaya

El motivo de la presente es para poderles enviar la cotización de los servicios que ustedes están solicitando a nuestra empresa y tomando en cuenta que los diseños han sido elaborados por ustedes les presento los precios detallados

Concepto	Valor Unitario
Volantes	\$0.02 ctvs. por pagina
Etiquetas	\$0.001 ctvs. cada página
Tarjetas de presentación	\$0.006 ctvs.
Banner	\$15 c/u

En espera de que nuestros precios le sean favorables se despide de usted

Judith Zelaya  
*Imprenta Activa*

*Puedes localizarnos 2 Av. Norte, Barrio el Ángel, Concepción de Ataco-  
Ahuachapán. Tel.: (503) 2101-3804, (503) 2124-9676.*

**Proyección de la producción (aplicación del método Estadístico de los Mínimos cuadrados)**

Datos históricos(ventas)	
Año	Ventas(en unidades)
2006	13,299
2007	18,000
2008	22,500
2009	29,500
<b>Total</b>	<b>83,299</b>

Año(x)	Ventas(y)	X y	x <sup>2</sup>
1	13,299	13,299	1
2	18,000	36,000	4
3	22,500	67,201	9
4	29,500	118,000	16
<b>Total 10</b>	<b>83,299</b>	<b>234,500</b>	<b>30</b>

$$1- \sum Y = n a + b \sum x$$

$$2- \sum x y = a \sum x + b \sum x^2$$

$$83,249 = 4(a) + 10(b) \quad (-3)$$

$$234,500 = 10(a) + 30(10)$$

$$a = 7,250$$

**Sustituir a en 1**

$$83,299 = 4(7250) + 10(b)$$

$$54,300 = 10(b)$$

$$54,300/10 = b$$

$$b = 5,430$$

$$Y = a + b$$

$$Y_{2012} = 7250 + 5430(5)$$

$$Y_{2012} = 34,416$$

Para los siguientes años sustituir en la formula

Como ya se mencionó los artesanos producen únicamente lo solicitado por sus clientes, por lo que la proyección de ventas para el año 1 será la misma cantidad producida y para los siguientes años habrá un incremento del 15% y 20%, debido a la aplicación de las estrategias de comercialización y publicidad que se implementarán; además de que estos porcentajes se consideran razonables para recuperar la inversión y el trabajo realizado por los artesanos. A continuación se detalla las a unidades a vender:  
Proyección de las ventas (en unidades).

- Proyección de las ventas en unidades

<b>Proyección de las ventas de tablillas de chocolate( en unidades)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas anuales</b>	34,416	39,578	47,494	56,993	68,391