

XVI FERIA FACULTATIVA

DE EMPREDEDURISMO INNOVACION
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

GRUPO N°

28

PLAN DE NEGOCIOS (EMPRENDIMIENTO)

NOMBRE DEL TEMA:

Dulce Momento

INTEGRANTES:

Paredes Lazarte Alejandro Sebastian	225024918
Peña Velasquez Luis Enrique	225057514
Suarez Monasterio Nivia Ximena	225140306
Vargas Villca Aylen Camili	225121451
Vergara Rocabado Carlos Eduardo	225026163

DOCENTE GUÍA:

Lic. Aud. Cosme Camacho Patiño

ORGANIZA:



APOYAN:



DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado con profunda admiración y respeto a nuestro docente, el Lic. Cosme Camacho Patiño, quien con su visión, entusiasmo y exigencia académica fue el pilar fundamental que nos impulsó y animó a aceptar el reto de participar en este proyecto. Gracias por creer en nuestras capacidades, por motivarnos y por transmitirnos esa pasión por el emprendimiento que transformó una simple idea de aula en un plan de negocios real y competitivo.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra prestigiosa casa de estudios, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, por abrirnos sus puertas y brindarnos las herramientas académicas necesarias para nuestra formación profesional. De manera muy especial, agradecemos a nuestro docente por su valiosa guía, paciencia y aportes críticos a lo largo del desarrollo de esta materia, cuyas exigencias nos impulsaron a alcanzar un nivel de excelencia en este plan de negocios. Asimismo, agradecemos a todas las personas y compañeros de grupo que, de forma directa o indirecta, colaboraron con sus conocimientos y tiempo para la consolidación de la marca “Dulce Momento”.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento técnico expone el desarrollo integral, diseño estratégico y validación de viabilidad para la puesta en marcha de "Dulce Momento", una iniciativa microempresarial emergente constituida en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. El proyecto nace como una respuesta planificada ante las transformaciones dinámicas detectadas en los hábitos de consumo dentro del sector gastronómico y de repostería fina local, los cuales exhiben una marcada tendencia hacia la búsqueda de productos artesanales de alta calidad, fresca garantizada y esquemas de comercialización ágiles mediante canales digitales interactivos y entregas personalizadas a domicilio.

Descripción de la Empresa

"Dulce Momento" se constituye formalmente como un emprendimiento de autoempleo estudiantil universitario de estructura horizontal y funcional ágil, operando bajo un modelo de manufactura residencial optimizada.

El Producto o Servicio

El portafolio comercial de la empresa se especializa de manera exclusiva en la elaboración técnica del Brazo Gitano Artesanal, un postre tradicional de la repostería fina caracterizado por una masa de bizcochuelo sumamente aireada, elástica, húmeda y libre de aditivos químicos o conservantes artificiales. El producto se ofrece en un tamaño de formato familiar, rindiendo de manera óptima entre 8 y 10 porciones generosas.

El Mercado Objetivo

El segmento meta prioritario está delimitado geográficamente en el área urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Demográficamente, se enfoca en hombres y mujeres de niveles socioeconómicos medio y medio-alto, con un rango de edad comprendido entre los 20 y 55 años, El perfil del consumidor objetivo corresponde a personas que valoran la autenticidad de la repostería hecha en casa, priorizan la calidad de los ingredientes y buscan soluciones convenientes de postres familiares para celebraciones, cenas de fin de semana, cumpleaños o reuniones corporativas sin necesidad de salir de sus hogares u oficinas.

La Propuesta de Valor

A diferencia de las pastelerías tradicionales de la ciudad, donde los productos permanecen almacenados en vitrinas refrigeradas durante días perdiendo humedad y frescura, en "Dulce Momento" cada brazo gitano se hornea, rellena y decora de manera exclusiva tras la confirmación del cliente.

Inversión Requerida

Se ha determinado una estructura de inversión inicial total que asciende a Bs. 3.500 (Tres mil quinientos 00/100 Bolivianos). Esta necesidad financiera está cubierta en su totalidad mediante aportaciones de capital propio aportado en partes iguales por los socios del proyecto, garantizando un arranque operativo con cero deudas

Rentabilidad Esperada

El análisis financiero del proyecto demuestra una rentabilidad excepcionalmente sólida y un bajo nivel de riesgo, absorbiendo con éxito el encarecimiento de los insumos en el mercado local. El costo variable unitario de producción se sitúa en Bs. 25 por unidad. Estableciendo un precio de venta de Bs. 75 para la Línea Tradicional y Bs. 80 para la Línea Premium (con un precio promedio ponderado de Bs. 77.50), la microempresa asegura un margen de utilidad bruta del 67.7% sobre las ventas.

El Impacto del Negocio

"Dulce Momento" se concibe bajo un enfoque moderno de triple impacto, extendiendo sus beneficios más allá del rendimiento financiero:

- **Impacto Económico:** Promueve de manera práctica el espíritu empresarial a nivel universitario, validando un modelo de negocio altamente eficiente, replicable y sostenible que demuestra la capacidad de la juventud para generar valor económico autónomo y autoempleo con una inversión optimizada.
- **Impacto Social:** Dinamiza el comercio local e interno de la ciudad al establecer alianzas comerciales directas y de comercio justo con pequeños productores y comerciantes mayoristas en mercados zonales para el abastecimiento diario de materias primas frescas, contribuyendo al rescate de las tradiciones de la repostería artesanal.

INDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
1 RESUMEN EJECUTIVO	3
2 INTRODUCCIÓN	1
3 PLAN DE NEGOCIO	2
3.1 DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO	2
3.1.1 Nombre del emprendimiento	2
3.1.2 Naturaleza del negocio	2
3.1.3 Misión	2
3.1.4 Visión	3
3.1.5 Objetivos empresariales	3
3.2 ANÁLISIS DE MERCADO	3
3.2.1 Mercado objetivo	3
3.2.2 Análisis de la demanda	4
3.2.3 Análisis de la competencia	4
3.2.4 Propuesta de valor	5
3.3 PLAN OPERATIVO	6
3.3.1 Producto o servicio	6
3.3.2 Procesos operativos	6
3.3.3 Recursos necesarios	6
3.3.4 Proveedores	7
3.3.5 Capacidad operativa	7
3.4 Plan de Marketing	7
3.4.1 Estrategia de producto	7

3.4.2	Estrategia de precio	8
3.4.3	Estrategia de promoción	8
3.4.4	Estrategia de distribución	8
3.5	PLAN ORGANIZACIONAL	9
3.5.1	Estructura organizacional	9
3.5.2	Recursos humanos	9
3.5.3	Cultura organizacional	10
3.6	PLAN FINANCIERO	10
3.6.1	Inversión inicial	10
3.6.2	Costos y gastos	10
3.6.3	Proyección de ingresos	11
3.6.4	Estados financieros básicos (Proyección mensualizada simplificada)	11
3.6.5	Indicadores financieros	12
3.7	ANÁLISIS FODA	12
3.8	ANÁLISIS DE RIESGOS	13
3.9	ESTUDIO JURÍDICO Y LEGAL	13
3.10	IMPACTO DEL NEGOCIO	14
4	CONCLUSIONES	15
5	RECOMENDACIONES	16
6	BIBLIOGRAFÍA	17
7	ANEXO	18

2 INTRODUCCIÓN

El brazo gitano es uno de los postres más tradicionales y queridos dentro de la pastelería fina, caracterizado por su versatilidad y su presencia en mesas familiares durante generaciones. El proyecto “Dulce Momento” nace de la iniciativa de un grupo de estudiantes universitarios que identificaron una oportunidad de negocio en el sector de la repostería artesanal. Dulce Momento surge, tras observar que, si bien la oferta de pasteles comunes es amplia en los supermercados y cadenas industriales, el brazo gitano tradicional a menudo queda relegado a un segundo plano o se produce de manera masiva, perdiendo la esencia, la frescura y la esponjosidad que solo una elaboración casera y cuidadosa puede brindar.

La importancia de este emprendimiento radica en su capacidad para demostrar la viabilidad de modelos de negocio basados en la economía en Bolivia y el auto empleo juvenil. Dulce Momento permite aplicar de manera práctica herramientas de administración, marketing y contabilidad en un entorno económico real. Desde el punto de vista comercial, el negocio es importante porque rescata recetas tradicionales bajo estándares rigurosos de higiene y presentación, ofreciendo una alternativa de repostería que no contiene conservantes artificiales y que devuelve el protagonismo al sabor auténtico.

En el mercado actual de la repostería en Bolivia muestra una tendencia clara: los consumidores valoran cada vez más la conveniencia de los pedidos digitales y la exclusividad de los productos artesanales. Aunque la competencia incluye desde las panaderías industriales, existe un nicho desatendido de clientes que buscan postres frescos para el consumo diario o eventos específicos sin tener que pagar precios exorbitantes. Además, el auge de las redes sociales (como WhatsApp e Instagram) y los servicios de entrega a domicilio ha democratizado el acceso al mercado, permitiendo que una microempresa opere de forma eficiente bajo un modelo de producción bajo pedido.

3 PLAN DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO

3.1.1 Nombre del emprendimiento

El nombre comercial del negocio es “Dulce Momento”. Este nombre fue seleccionado porque transmite de forma directa la promesa de valor de la marca: transformar cualquier ocasión de consumo en una experiencia agradable a través del sabor de la repostería artesanal.

3.1.2 Naturaleza del negocio

¿Qué hace la empresa?

Dulce Momento es una microempresa del sector gastronómico y manufacturero que opera bajo el modelo de repostería artesanal y comercialización directa al consumidor.

¿Qué vende?

El producto estrella y exclusiva inicial es el Brazo Gitano. Este se comercializa en un tamaño familiar de 8 a 10 porciones y se ofrece en variantes: relleno de dulce de leche y chocolate.

¿Cómo genera ingresos?

Se generará ingresos en base a la venta directa por unidad al operar con un sistema de producción bajo pedido, los ingresos se perciben mediante pagos en efectivo o transferencias electrónicas (QR bancario) al momento de la entrega. El precio de venta fijado se asegura de los costos variables, costos fijos y un margen de ganancia neto por cada unidad vendida.

¿Qué necesidad satisface?

Satisface la necesidad de consumo, celebración y conveniencia. Cubre el deseo de los consumidores de disfrutar un postre fresco, de buena calidad, alejándose de las opciones industriales y masivas de los supermercados.

3.1.3 Misión

Somos un emprendimiento de repostería artesanal dedicado a la elaboración de brazos gitanos de buena calidad, fresca y sabor. Nos esforzamos por seleccionar los mejores ingredientes y ofrecer una atención personalizada bajo pedido, con el propósito de brindar a nuestros clientes un producto recién horneado que transforme sus momentos cotidianos en un dulce momento para compartir.

3.1.4 Visión

Consolidarnos para los próximos años como la marca líder y referente en la elaboración de brazos gitanos en el mercado local, siendo reconocidos por nuestra consistencia en la calidad, la innovación en rellenos y combinaciones, y la eficiencia en canales digitales, logrando expandir nuestras operaciones a un punto de venta físico estratégico.

3.1.5 Objetivos empresariales

1. Objetivo general

Establecer y posicionar en el mercado local a la microempresa "Dulce Momento" como una opción altamente competitiva, rentable y sostenible en el rubro de la repostería artesanal, logrando la validación comercial del negocio a través de la producción y venta eficiente de brazos gitanos.

2. Objetivos específicos

- Estandarizar las fichas técnicas de producción de las dos líneas de producto para garantizar un estándar homogéneo de peso, sabor y presentación en el 100% de las órdenes.
- Alcanzar la meta comercial de 40 unidades mensuales vendidas durante el primer trimestre para cubrir la totalidad de los costos operativos y alcanzar el punto de equilibrio.
- Construir una comunidad digital sólida en Instagram y WhatsApp Business, alcanzando al menos 100 clientes registrados en la base de datos durante los primeros 90 días.

3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

3.2.1 Mercado objetivo

- Segmento de clientes: Hombres y mujeres de 18 a 60 años pertenecientes al nivel socioeconómico medio y medio-alto.
- Perfil del consumidor: Consumidores familiares, profesionales y jóvenes que buscan postres de alta calidad para compartir en el hogar o regalar. Priorizan el sabor casero y la frescura por encima de lo industrializado y utilizan habitualmente plataformas digitales para comprar.

- Ubicación: Zonas urbanas residenciales y comerciales de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Hábitos de consumo: Consumo concentrado principalmente los fines de semana (viernes a domingo) durante almuerzos familiares, o en la merienda de la tarde ("hora del café"). Las compras se planifican con 24 a 48 horas de anticipación para festejos o fines de semana.
- Comportamiento del mercado: Mercado con alta receptividad hacia propuestas gastronómicas visualmente atractivas en redes sociales, que exige respuestas inmediatas por chat y muestra lealtad hacia marcas locales que sostienen su calidad y puntualidad.

3.2.2 Análisis de la demanda

- Tamaño del mercado: Mercado potencial compuesto por miles de hogares en el eje urbano cruceño que consumen masas y repostería semanalmente. El mercado meta inicial abarca a usuarios activos en redes sociales en zonas céntricas y norte de la ciudad. (Estadística, 2023)
- Crecimiento esperado: El sector de alimentos bajo pedido muestra un crecimiento sostenido impulsado por la consolidación del comercio electrónico y los servicios de entrega a domicilio, estimando una tasa de crecimiento anual del 5% al 8% para el nicho de pastelería personalizada.
- Necesidades del cliente: Calidad de sabor (masas suaves y esponjosas, dulzor balanceado), conveniencia (pedido a domicilio fácil) y confiabilidad (entrega puntual con el producto estéticamente intacto).
- Tendencias del consumo: Preferencia por productos naturales libres de aditivos artificiales, apoyo a emprendimientos locales y exigencia de empaques sostenibles que reduzcan el impacto ecológico.

3.2.3 Análisis de la competencia

Competidores directos: Pastelerías artesanales independientes y reposteros caseros que operan exclusivamente a través de Instagram y Facebook bajo pedido.

- Precios: Bs. 60 a Bs. 90.
- Promociones: Descuentos por introducción o combos estacionales.

- Fortalezas: Alta estética visual en redes.
- Debilidades: Tiempos de respuesta lentos en WhatsApp, falta de estandarización técnica del producto.

Competidores indirectos: Grandes cadenas de pastelería consolidadas (Pastelería Victoria, Inés España) y áreas de panadería de supermercados (Hipermaxi, Fidalga).

- Precios: Bs. 35 (supermercados) a Bs. 120 (pastelerías grandes).
- Promociones: Descuentos por días específicos de la semana.
- Fortalezas: Alta disponibilidad inmediata y marcas consolidadas en el mercado.
- Debilidades: Brazos gitanos de producción masiva industrializada, secos, con exceso de conservantes y nulo factor de personalización.

Diferenciación de Dulce Momento: Ofrece un producto de especialidad, horneado el mismo día de la entrega, a un precio competitivo invariable de Bs. 55, utilizando empaques ecológicos y asegurando respuestas digitales rápidas en menos de 5 minutos.

3.2.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor se valida mediante el Lienzo de Propuesta de Valor, alineando las necesidades del cliente con el producto:

El perfil del Cliente	Mapa de Valor (Dulce Momento)
Trabajos: Compartir postres de calidad en familia; comprar regalos dulces estéticos para eventos sociales.	Productos: Brazos gitanos familiares (8-10 porciones) en líneas tradicional.
Frustraciones: Pasteles secos o guardados por días en vitrinas comerciales; precios excesivos; pérdida de tiempo en el tráfico.	Aliviadores: Garantía de bizcochuelo horneado el mismo día; precio competitivo de Bs. 55; entrega a domicilio programada.
Alegrías: Sorprender con sabor autentico; comprar rápido desde el celular; empaque sofisticado listo para regalar.	Creadores: Recetas con dulzor balanceado; catalogo digital ágil vía WhatsApp; empaque en cajas.

3.3 PLAN OPERATIVO

3.3.1 Producto o servicio

- **Características:** Postre artesanal a base de bizcochuelo elástico y aireado de fácil enrollado que no se quiebra. Relleno homogéneo de alta densidad.
- **Diseño:** Cilindro uniforme con superficie dorada, espolvoreado con azúcar impalpable o decorado con hilos de chocolate y detalles frutales en la línea premium.
- **Calidad:** Elaborado con ingredientes frescos de primera calidad, sin conservantes químicos. Control de calidad estricto en el pesaje de insumos, temperatura de horneado y acabado estético.
- **Presentación:** Caja de cartón kraft rígida con ventana superior de acetato transparente, sellada con un lazo y etiqueta adhesiva con el logotipo de la marca.
- **Líneas de productos:** Línea Tradicional (relleno de dulce de leche repostero premium o crema pastelera a la vainilla) y Línea Premium (relleno de crema chantilly con frutillas o duraznos frescos picados).

3.3.2 Procesos operativos

El negocio opera bajo un flujo lineal simplificado: Recepción y confirmación del pedido digital con 24-48 horas de anticipación. Adquisición de ingredientes frescos según el lote diario. Preparación de la mezcla (punto letra) y horneado rápido (10-12 minutos). Enrollado en caliente, enfriamiento, rellenado y decoración final. Control de calidad, empaque en caja kraft y despacho mediante delivery. Las actividades clave incluyen el control estricto de temperaturas de horneado para preservar la elasticidad y la estandarización exacta de los rellenos mediante balanza digital.

3.3.3 Recursos necesarios

- Maquinaria y equipos: Batidora planetaria de mesa, horno doméstico con control de temperatura, balanza digital gramera y refrigerador doméstico para conservación de cremas y frutas.
- Herramientas: Bandejas metálicas rectangulares para horno, espátulas de silicona, tamizadores de harina, cuchillos de repostería, mangas pasteleras y paños de algodón limpios para el enrollado inicial.

- Tecnología e Infraestructura: Teléfono inteligente con conexión a internet para administración de redes; espacio físico adaptado en la cocina residencial con mesones de acero inoxidable o granito de fácil desinfección.
- Materiales: Envase con ventana, papel manteca para el horneado, etiquetas autoadhesivas de la marca y lazos decorativos.

3.3.4 Proveedores

- Proveedores principales de materia prima: Comerciantes mayoristas de mercados locales estables para la compra de huevos por maple, harina de trigo industrializada de primera calidad y azúcar refinada.
- Proveedores de lácteos y frutas: Distribuidoras locales para el dulce de leche repostero y crema de leche; productores del mercado local para frutas frescas seleccionadas diariamente (frutillas y duraznos).
- Alianzas estratégicas: Alianza con una empresa proveedora de empaques de cartón para compras al por mayor reduciendo costos unitarios, y acuerdo tarifario con un servicio de motodeliveries independientes para asegurar despachos fijos y puntuales.

3.3.5 Capacidad operativa

- Capacidad de producción: Al utilizar equipamiento doméstico optimizado, la capacidad máxima de producción se establece en 6 brazos gitanos por tanda de horneado, logrando una capacidad operativa instalada de hasta 12 unidades diarias sin saturar el equipo.
- Cantidad estimada de ventas: Se proyecta una venta inicial de 10 unidades semanales (40 unidades mensuales) durante el primer mes de operaciones, incrementando gradualmente según el posicionamiento de la marca.
- Crecimiento esperado: Escalabilidad estimada del 15% bimestral en el volumen de pedidos durante el primer año, planeando la adquisición de un horno pastelero industrial mediano al cabo del mes 6 para triplicar la capacidad operativa.

3.4 Plan de Marketing

3.4.1 Estrategia de producto

- Atributos y Calidad: Producto caracterizado por su frescura e inocuidad absoluta, destacando la esponjosidad de la masa y la ausencia de conservantes artificiales.

- Marca: "Dulce Momento", con una identidad visual moderna, tipografía amigable y colores pastel que evocan dulzura, limpieza y confianza.
- Empaque: Envase funcional que protege la forma del producto durante el transporte, sirviendo simultáneamente como una presentación estética para regalo.
- Valor agregado: Tarjeta de agradecimiento personalizada en cada pedido y la opción de incluir un mensaje de dedicatoria personalizado para obsequios sin costo adicional.

3.4.2 Estrategia de precio

- Fijación del precio: Basada en el método de costo más margen. Con un costo de producción unitario de Bs. 25, se fija el precio de venta de la Línea Tradicional en Bs. 75 y la Línea Premium en Bs. 80.
- Precios frente a la competencia: Estrategia de valor percibido Premium. Aunque se sitúa en un rango cercano a las pastelerías de la ciudad, se diferencia radicalmente al ofrecer un producto de horneado el mismo día de la entrega.
- Descuentos y Promociones: Descuento del 10% en la segunda unidad adquirida para el mismo pedido.

3.4.3 Estrategia de promoción

- Publicidad y Redes Sociales: Enfoque prioritario en marketing de contenidos visuales en Instagram y TikTok, publicando videos cortos del proceso de elaboración, horneado y rellenado en alta definición para estimular el antojo visual.
- Marketing digital: Campañas de publicidad pagada en Meta Ads (Facebook e Instagram) hipersegmentadas geográficamente en Santa Cruz de la Sierra, dirigidas a personas con intereses en repostería y eventos familiares. (Cardona, 2026)
- Eventos y Alianzas: Sorteos de lanzamiento en redes sociales y envío de muestras de relaciones públicas a micro-influencers locales enfocados en gastronomía para obtener reseñas honestas de boca en boca.

3.4.4 Estrategia de distribución

- Canales de venta: Canal directo e interactivo a través de WhatsApp Business (donde se cierra la venta mediante catálogos automáticos) y mensajes directos de Instagram como canal de atracción secundaria.

- **Distribución física y Delivery:** Distribución centralizada bajo la modalidad de entrega a domicilio utilizando repartidores en motocicleta equipados con mochilas térmicas rígidas para evitar movimientos bruscos que alteren la estética del postre. Se ofrece también la opción de retiro coordinado en el domicilio base del emprendimiento sin recargo logístico.

3.5 PLAN ORGANIZACIONAL

3.5.1 Estructura organizacional

Al ser una microempresa estudiantil emergente, se adopta una estructura organizativa horizontal, flexible y de baja jerarquía para agilizar las decisiones.

Las áreas funcionales indispensables se dividen de la siguiente manera:

1. **Dirección General y Finanzas:** Responsable de la administración del capital de trabajo, compras de insumos y control de rentabilidad.
2. **Área de Producción y Calidad:** Encargada de la elaboración del bizcochuelo, ensamblado, decoración y control de inocuidad alimentaria.
3. **Área de Marketing y Ventas:** Encargada de la gestión de redes sociales, atención digital al cliente y coordinación de la logística de entregas.

Los niveles de responsabilidad son compartidos de forma equitativa por los socios fundadores en esta etapa inicial del negocio.

3.5.2 Recursos humanos

Cargos principales y cantidad de personal: Estructurado inicialmente por 3 personas (los socios del grupo): un Administrador/Encargado de Ventas y dos Reposteros/Operarios de cocina.

- **Funciones:** El Administrador gestiona el flujo de caja, responde los chats de WhatsApp y coordina los deliveris. Los Reposteros ejecutan el pesado, horneado, rellenado y empaquetado de los brazos gitanos.
- **Perfil requerido:** Conocimientos básicos de pastelería e higiene de alimentos para el área productiva; habilidades de comunicación asertiva, empatía y manejo de herramientas digitales y redes sociales para el encargado de ventas.

3.5.3 Cultura organizacional

- Valores: Calidad absoluta, transparencia, higiene rigurosa, puntualidad y pasión por el detalle artesanal.
- Principios: Orientación total a la satisfacción del cliente y mejora continua basada en retroalimentación inmediata.
- Ambiente laboral: Entorno colaborativo, de apoyo mutuo y comunicación abierta, donde se promueve la proactividad y el aprendizaje práctico.
- Liderazgo: Liderazgo democrático y participativo, donde las decisiones estratégicas de la marca se evalúan y aprueban por consenso del equipo de socios.

3.6 PLAN FINANCIERO

3.6.1 Inversión inicial

La inversión total requerida para poner en marcha "Dulce Momento" se detalla en la siguiente tabla presupuestaria (expresada en Bolivianos):

Rubro de Inversión	Descripción técnica	Monto (Bs.)
Maquinaria y Equipos	Batidora planetaria y balanza digital	900
Herramientas y Utensilios	Bandejas de horno, moldes, espátulas, mangas.	300
Capital de Trabajo	Insumos, ingredientes y empaques para el mes 1	1.800
Marketing de lanzamiento	Identidad visual y pauta publicitaria digital	500
TOTAL INVERSIÓN		3.500

3.6.2 Costos y gastos

- Costos Fijos Mensuales: Bs. 200 (servicios básicos proporcionales de gas, agua y electricidad residencial, más internet móvil para atención de clientes).
- Costos Variables Unitarios: Bs. 25 por unidad (materia prima directa: Bs. 18; empaque y etiquetas: Bs. 7).

- Gastos Administrativos y Operativos: Absorbedores dentro de los costos fijos en la fase inicial de microempresa residencial para optimizar flujos.

3.6.3 Proyección de ingresos

- Volumen de ventas estimado (Mes 1): 40 unidades familiares.
- Precio de venta establecido: Bs. 75,50 por unidad.
- Ingresos brutos mensuales estimados (Mes 1): $40 * Bs.75,50 = Bs. 3.100$.

3.6.4 Estados financieros básicos (Proyección mensualizada simplificada)

Balance General

ACTIVO	Monto (Bs.)	PASIVO Y	Monto (Bs.)
ACTIVO CORRIENTE		PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE			
Caja M/N	1.800,00		
		Total Pasivo Corriente	0,00
Total Activo Corriente	1.800,00		
		PASIVO NO	
		CORRIENTE	
ACTIVO NO			
CORRIENTE			
Maquinaria y Equipos	900,00	Total Pasivo no Corriente	0,00
Herramientas y Utensilios	300,00		
Activos diferidos		PATRIMONIO	
Marketing/Diseño	500,00	Capital Social	3.500,00
Total Activo no Corriente	1.700,00	Total Patrimonio neto	3.500,00
		TOTAL PASIVO Y	
TOTAL ACTIVO	3.500,00	PATRIMONIO	3.500,00

Estado de Resultados Proyectado (Mes 1)

- **Ingresos por Ventas:** Bs. 3.100
- **(-) Costos Variables Totales** ($40 * 25$): Bs. 1.000

- **Utilidad Bruta:** Bs. 1.200
- **(-) Costos Fijos:** Bs. 200
- **Utilidad Neta Estimada:** Bs. 1.900

Flujo de Caja Simplificado (Mes 1)

- **Saldo Inicial:** Bs. 1.800 (Capital de trabajo)
- **(+) Ingresos por Efectivo/QR:** Bs. 3.100
- **(-) Egresos Operativos y Fijos:** Bs. 1.200
- **Saldo Final de Caja:** Bs. 3.700

3.6.5 Indicadores financieros

- **Punto de Equilibrio (unidades):** $(\text{Costos Fijos/Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}) = 200 / (75,50 - 25) = 3.8$ unidades semanales (aproximadamente 27 unidades al mes). Al planificar la venta de 40 unidades, el negocio opera con un margen de seguridad amplio.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):** Con una utilidad neta promedio constante de Bs. 1.900 mensuales, la inversión total inicial de Bs. 3.500 se recuperará íntegramente en un plazo estimado de 1.8 meses.
- **VAN y TIR:** Proyecciones cualitativas altamente favorables debido al bajo nivel de activos fijos inmovilizados y la alta rotación del capital de trabajo.

3.7 ANÁLISIS FODA

- **Fortalezas:** Especialización exclusiva en el producto; frescura total garantizada por el horneado bajo pedido; receta estandarizada de bizcochuelo elástico de alta calidad; empaque ecológico diferenciador; costos fijos mínimos.
- **Oportunidades:** Crecimiento sostenido del comercio electrónico y los pedidos por WhatsApp en Santa Cruz; tendencia de los consumidores hacia alimentos artesanales sin conservantes; nicho desatendido de brazos gitanos familiares a precios justos.
- **Debilidades:** Capacidad de producción inicial limitada por el uso de equipamiento doméstico; marca nueva sin posicionamiento previo en el mercado; dependencia absoluta de la disponibilidad de tiempo de los socios universitarios.
- **Amenazas:** Inestabilidad de precios o desabastecimiento eventual de materias primas e insumos en los mercados locales; alta competencia informal en el sector de la

repostería casera; reacción comercial de pastelerías grandes mediante promociones agresivas.

3.8 ANÁLISIS DE RIESGOS

- **Riesgos financieros:** Incremento inflacionario imprevisto en el costo de insumos básicos (huevos, harina). Solución: Establecer acuerdos de compra con proveedores fijos mayoristas para congelar precios por volumen mensual.
- **Riesgos operativos:** Fallas técnicas imprevistas en el horno doméstico o cortes de energía que afecten los horarios de horneado. Solución: Contar con un fondo de contingencia menor y programar los horneados con un margen de 6 horas previas a la entrega.
- **Riesgos comerciales:** Baja captación inicial de pedidos por desconfianza en una marca nueva. Solución: Implementar promociones de lanzamiento agresivas y degustaciones directas en círculos universitarios cercanos para acelerar el boca a boca.
- **Riesgos tecnológicos:** Caídas globales de las plataformas de WhatsApp o Instagram que paralicen el canal de atención. Solución: Habilitar una línea de llamadas telefónicas directa y diversificar la presencia en canales alternativos como TikTok corporativo.

3.9 ESTUDIO JURÍDICO Y LEGAL

- **Tipo de empresa y forma jurídica:** El emprendimiento se constituye inicialmente bajo la forma jurídica de Empresa Unipersonal (a nombre de uno de los socios delegados para simplificar trámites administrativos) o se autodefine bajo el régimen de Microempresa Familiar asociativa de hecho.
- **Requisitos legales y registros necesarios:** Para formalizar el crecimiento a mediano plazo en el Estado Plurinacional de Bolivia, se proyectan los siguientes pasos regulatorios: (Emprende, 2013-2026)
 1. Registro de Comercio ante el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) para la obtención de la matrícula de comercio.
 2. Inscripción en el Padrón Nacional de Contribuyentes del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) para la obtención del NIT, operando

inicialmente bajo las facilidades que otorga el Régimen Simplificado para artesanos y pequeños comerciantes si corresponde.

3. Obtención de la Licencia de Funcionamiento otorgada por el Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz de la Sierra.

- **Obligaciones tributarias e Inocuidad:** Cumplimiento formal del pago de patentes municipales anuales de funcionamiento. Adicionalmente, el personal tramitará obligatoriamente el Carnet de Sanidad emitido por las autoridades de salud locales, garantizando la capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e inocuidad alimentaria.

3.10 IMPACTO DEL NEGOCIO

- **Impacto económico:** Fomento del espíritu emprendedor estudiantil e inserción en la práctica económica real, demostrando la generación de valor autónomo mediante el desarrollo de un modelo micro empresarial autosustentable a corto plazo.
- **Impacto social:** Dinamización de los mercados comunitarios zonales mediante compras de comercio justo a productores de materias primas agrícolas frescas, promoviendo el rescate gastronómico de recetas de repostería tradicional familiar.
- **Generación de empleo e innovación:** Creación inicial de tres plazas de autoempleo juvenil productivo. Innovación operativa a través de la implementación exitosa de un sistema ágil gestionado íntegramente por plataformas de mensajería social instantánea.

4 CONCLUSIONES

El presente plan de negocios demuestra una sólida viabilidad técnica, comercial y financiera para la puesta en marcha de la marca "Dulce Momento" en la ciudad de Santa

Cruz de la Sierra. Al estructurar una estrategia operativa basada rigurosamente en la producción bajo pedido, el emprendimiento logra mitigar de forma drástica los riesgos asociados al desperdicio de inventario y optimiza el uso de la capacidad instalada residencial sin incurrir en costos fijos elevados. La propuesta de valor responde de manera eficiente a una brecha latente en el mercado cruceño, logrando equilibrar con éxito la exigencia de frescura absoluta y elaboración artesanal frente a las opciones ultra procesadas de los supermercados y los elevados costos de las pastelerías tradicionales consolidadas. Desde la perspectiva económica, el ajuste estratégico en la estructura de precios comerciales a Bs. 75 para la Línea Tradicional y Bs. 80 para la Línea Premium dota al proyecto de una salud financiera y una resiliencia excepcionales frente al encarecimiento actual de las materias primas en el mercado local. Con un margen de utilidad bruta que alcanza el 67.7% sobre las ventas y un punto de equilibrio fijado en apenas cuatro unidades mensuales, el negocio asegura una rápida liquidez y un periodo de recuperación de la inversión inicial total de tan solo 1.8 meses. En definitiva, el proyecto se consolida como una iniciativa de triple impacto altamente sostenible, rentable y perfectamente ejecutable bajo el esquema de autoempleo universitario.

5 RECOMENDACIONES

Para consolidar el éxito operativo y comercial del emprendimiento, se aconseja prioritariamente establecer alianzas estratégicas de compra por volumen mensual con comerciantes mayoristas de los mercados locales de la ciudad, permitiendo congelar las tarifas de insumos críticos como el huevo y el dulce de leche para proteger el costo variable unitario de Bs. 25 ante fluctuaciones inflacionarias. De igual manera, es fundamental implementar un sistema estricto de reservas que exija el pago anticipado del 50% mediante transferencia bancaria o código QR antes de iniciar la producción diaria, asegurando el capital de trabajo necesario para los ingredientes frescos y neutralizando cualquier pérdida económica por cancelaciones imprevistas.

Asimismo, se sugiere monitorear de forma continua la percepción del cliente respecto al valor del producto a través de breves encuestas de satisfacción post-venta por WhatsApp, garantizando que la abundancia del relleno y la presentación.

A mediano plazo, el equipo debe enfocar sus esfuerzos publicitarios digitales en el calendario de festividades regionales de alta demanda en Santa Cruz para maximizar los picos de venta familiar, planificando la futura diversificación del portafolio mediante la introducción de porciones individuales que capten de forma constante el flujo de caja del consumo cotidiano en entornos universitarios y laborales.

6 BIBLIOGRAFÍA

Cardona, M. P. (2026). *EBS Biztech Schoo*. <https://www.iebschool.com/hub/plan-de-marketing-digital/>

Emprende, B. (2013-2026). *boliviaemprende*. <https://boliviaemprende.com/>

Estadística, I. N. (2023). *ine.go.bo*. <https://www.ine.gob.bo>

7 ANEXO

Diseño del logo



Organigrama



Fotografias

