

## PERFIL DE PLAN DE NEGOCIOS

### 1. ANTECEDENTES

La población avícola de Bolivia creció de 18.2 millones de aves en 1980, a más de 80 millones de aves en 2006, un crecimiento espectacular del 335%. En el mismo período, la población de cerdos creció menos del 100%, la de ovinos disminuyó un 10% y la de bovinos creció cerca del 70%<sup>1</sup>.

Este crecimiento continuo y acelerado de la producción avícola boliviana en años recientes hizo bajar los costos de producción y procesamiento, lo que contribuyó a aumentar el acceso de los productos avícolas a la población. El resultado de esto no fue otro, sino un aumento significativo en el consumo de carne de pollo que brincó de 10 kg/per cápita al año en 1993, a 27 kg/per cápita al año en 2006. Aunque el aumento de la presencia de la carne de pollo en las comidas hechas en casa haya sido decisivo para el crecimiento en el consumo per cápita, fueron sin embargo los alimentos fuera de casa, los que dieron el principal impulso en el aumento del consumo per cápita.

Según la ADA, Asociación de Avicultores de Santa Cruz, aproximadamente el 15% de la producción boliviana de carne de pollo se vende a través de supermercados y consumidores industriales, mientras que el 85% es a través de pequeños y medianos vendedores al menudeo, una configuración cuya capilaridad social facilita hacer llegar los productos a las diferentes capas socio-económicas de la población boliviana.

En años recientes el mercado boliviano fue testigo de un "boom" de los negocios de comida rápida de pollo, que cuenta actualmente con unas 15 cadenas locales que comercializan pollo frito, de las que se destacan Pollos Chuy, Pollos Kriss, Pollos Rocky's, Sakura, Pancho Pollo y Burguer King, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra; Pollos Copacabana y Pollos Cochabamba, en La Paz, y Pollos Choco, Pollos Juan y Burguer King, en la ciudad de Cochabamba, crocan pollo, pollo rico, pollos don Víctor y entre otros en la ciudad de Tarija, que se suman al próspero negocio de pequeños restaurantes que venden pollo asado a la leña que están dispersos por esa parte. Con raciones generosas de succulentas partes de pollo frito o asado a la leña,

---

<sup>1</sup> Informe de la industria Avícola de Bolivia (Pdf. Octubre 2007)

acompañadas de arroz, papas fritas y ensalada, estos restaurantes ofrecen una comida de verdad por menos de \$3 dólares, un precio que encaja a la perfección en los poco más de \$1,000 dólares de PIB per cápita de la población boliviana, una estrategia que ciertamente explica el éxito de este negocio en este mercado.

A quien no le gusta el pollo frito... conocido por diversos nombres, pero con un ingrediente en común el pollo, la carne más consumida, nutritiva y agradable. La carne de pollo no solo nos brinda sus proteínas de alto valor biológico, necesarias para que los niños crezcan sanos y fuertes, y para que nosotros los jóvenes y adultos, disfrutemos de un aporte proteico de gran calidad sin mayor aporte de grasa, sino que en este alimento podemos encontrar muchos más beneficios al consumirlo.

## 2. INTRODUCCION

¿Conoces alguna carne con mucha proteína y altamente nutritiva, baja en grasa, a la vez económica y que admita muchas y variadas formas de cocinarla?, cualquier amante de la gastronomía sabe qué contestar a esta pregunta. Nos referimos al pollo, una de las carnes más ricas y apreciadas, además de ser sana, equilibrada y adaptarse bien a nuestro bolsillo.

La carne de pollo producida en Bolivia proviene de 22 diferentes empresas procesadoras, 15 de las cuales se localizan en Santa Cruz, 5 en Cochabamba y 2 en Tarija y Chuquisaca. Según el censo avícola de 2006, 15 empresas avícolas, o cerca del 70% del total, representan casi el 50% de la producción nacional de carne de pollo. De todas ellas, destacan Sofía, Imba y ALG, líderes del mercado boliviano<sup>2</sup>.

En la ciudad de Tarija y mas específicamente en la zona del mercado campesino, se puede observar un consumo continuo y creciente de pollos en sus diferentes preparados, pero la atención y servicio de estos pequeños restaurantes y otros locales que se encuentran en los alrededores, son deficientes.

---

<sup>2</sup> Informe sobre avícolas de la industria Avícola de Bolivia (Pdf. Octubre 2007)

De todo lo mencionado en los anteriores párrafos, nace la idea de formular un plan de negocios para aperturar un restaurante de comida rápida de pollos en la ciudad de Tarija, zona del mercado campesino.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### a) Fundamentación

La necesidad principal y diaria de cualquier familia y /o persona es la de saciar su hambre, pero con alimentos que favorezcan a su cuerpo y que sean alimentos de accesibilidad a sus bolsillos, pero lo mas importante de acuerdo al deseo que tenga en el momento que quiera saciar su necesidad de alimentación.

Se debe tomar en cuenta que las personas cada día son mas exigentes a la hora de comprar un alimento, aunque no se puede observar mucho en las personas de clase media y con mayor frecuencia con las personas de clase baja que en su mayoría son del interior de nuestro departamento o de nuestro país, pero esto se debe educar para que como cualquier otra persona de clase alta sea atendida y ser tratados como realmente se merecen.

Existen diferentes medios de satisfacer sus necesidades de alimentación, pero una de las tantas es de servirse un pollo por lo general a partir del medio día hasta por la noche.

Está comprobado que la carne de pollo es uno de los alimentos que ocupan un gran papel dentro de la incorporación de proteínas por parte del hombre, desde tiempos remotos la humanidad se ha valido de ellas para su alimento, ya sea a través de su carne o de sus huevos. Se sabe que de cada 100g de pollo encontramos: 88grs de calorías, 18g de proteínas, 2,5g de lípidos, 2mg de calcio, 200mg de fósforo 5mg de hierro, 119 mg de sodio, 192mg de potasio, 0,08mg de vitamina B1 0,16mg de vitamina B2<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Extraída <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/pollo3.htm>

Un problema alimenticio en el país está relacionado con el consumo masivo y el ritmo de vida de la población que ha repercutido en su alimentación. Uno de los principales cambios en la calidad de los alimentos ha sido la introducción de las “comidas rápidas”, como influencia de hábitos y estilos de vida extranjera en la alimentación de los bolivianos, los mismos han tenido bastante acogida entre las personas aunque con algunas consecuencias negativas en la salud, porque ha generado altos índices de obesidad y diabetes. Sobre todo porque este tipo de alimentos requieren del uso de añadidos y técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original, reduciendo su valor alimenticio. También están los restaurantes de “diente libre”, donde hay comida en abundancia y la gente no solo se sirve lo que su cuerpo necesita sino que persiste en obtener el máximo provecho al pago realizado comiendo una mayor cantidad de alimento<sup>4</sup>. Para poder brindar una solución al anterior problema sugieren Doctores, tomar mucha agua y bajar el consumo de pan, gaseosas y dulces, no hacer mucho uso de alimentos con conservantes, colorantes, saborizantes y todo aquello que interfiere en un deterioro celular orgánico de las personas. Aspectos que serán tomados en cuenta en el presente trabajo y no ser otro negocio de comida rápida que va al perjuicio de la salud boliviana y sobre todo tarijeña.

#### **b) Identificación**

En el mercado campesino y en sus alrededores se puede observar mas 20 restaurantes y locales actualmente, que años antes no existían en la misma cantidad, pero que en sus servicios y atención a sus clientes son poco eficientes y los mismos ambientes de muchos de ellos no están acorde al gusto o preferencia de los consumidores, a pesar de ello se puede observar la supervivencia de los mismos dentro del rubro de la alimentación en nuestra ciudad.

A simple observación se puede verificar en los restaurantes, locales y puntos de venta de comidas y alimentos, mas específicamente donde se vende platos de pollo,

---

<sup>4</sup> “Bienestar & Salud” (junio 2009), Revista Energy Press, pagina 6 a 8

no existe una atención eficiente, rápida y en algunos de ellos no accesibles para los bolsillos de las personas de clase baja por las cuales generalmente es visitado nuestro mercado.

### c) Definición

Existencia de un descuido y una atención no eficiente al cliente de los restaurantes y locales de la zona mercado campesino, escasa exigencia de una buena atención de los consumidores a la hora de su alimentación diaria y hábitos, costumbres nutricionales cada vez más dañinos para la salud.

## 4. JUSTIFICACION

Los fines de semana el mercado campesino recibe a centenares de personas (más de 5000 personas) y los días particulares sobrepasan a mas de 1500 personas, en este sentido, los proveedores, las campesinos y otros que por realizar sus trabajo durante todo el día en el mercado y en sus alrededores, visitan el mercado para consumir alimentos a medio día y por las noches<sup>5</sup>.

Actualmente, los restaurantes, locales y otros puntos de venta de comida rápida, presentan una deficiente infraestructura, equipamiento y también son poco eficientes en sus servicios y atención al cliente, entre ellos podemos mencionar que en el almacenaje de productos es deficiente principalmente del insumo pollo, la preparación y la manipulación no es la adecuada, los locales son comunes y la iluminación en algunos deficiente, baños deteriorados y muy cerca de donde se consume los alimentos, paredes sucias, pisos de cemento, etc.... Pero a pesar de ello se puede ver que los mismos sobreviven en el mercado tarijeño.

El mercado Campesino es el de mayor crecimiento en los últimos años, el mas conflictivo y con las mayores perspectivas de expansión.

---

<sup>5</sup> *Funcionamiento de las unidades económicas del mercado campesino de la ciudad de Tarija (tesis) de Zeballos Estrada y Karina Alejandra*

Es el centro de abastecimiento de otros mercados de la ciudad y funciona como feria de productos agropecuarios el fin de semana.

Se pudo advertir que los principales problemas son de hacinamiento, de puestos de venta y la ocupación de las áreas circundantes por parte de vendedores callejeros y puestos de venta ubicados en casas, almacenes, y centros comerciales.

Por tanto por la afluencia de consumo, crecimiento poblacional, el comercio informal creciente y por otros aspectos, nace la idea de aperturar un negocio de comida rápida de pollos, en la zona mercado campesino que estará dirigido a todas aquellas personas que visiten el lugar, donde nuestra atención será diferenciada, rápida, limpia y con platos para diferentes gustos.

## 5. OBJETIVOS

### a) Objetivo General

Formular un plan de negocios de comida rápida “pollos”, en la ciudad de Tarija, zona del mercado campesino, brindando un servicio rápido, de calidad, con higiene, un ambiente cómodo y amigable, con un proceso de elaboración responsable socialmente para ofrecer el mejor producto a un precio razonable, para lograr su viabilidad técnica, comercial, financiera y rentabilidad del plan de negocios.

### b) Objetivos Específicos

Conocer gustos, preferencias, deseos del público y las sutilezas del mercado para realizar una inversión de manera inteligente y poder plantear metas realizables y adecuadas al entorno.

Buscar aspectos diferenciadores con relación a la competencia y que no sean fáciles de imitar por los mismos.

Realizar una investigación de mercados, para la identificación del portafolio de productos que ofrecerá el presente trabajo.

Identificar factores de éxito para el presente plan de negocios.

Buscar asesoramiento y fuentes de financiamiento para este plan de negocios, a las cuales puedo acceder con la inversión que se necesite inicialmente.

## **6. METODOLOGIA**

Para el logro de nuestros objetivos es importante definir los procedimientos a seguir y sustentar criterios de manera que garanticen la viabilidad del plan de negocios. El mismo se realizara en diferentes momentos.

Inicialmente se realizara un diagnostico sobre el área en interés para describir y analizar del entorno general de este rubro, y que la misma se conoce como “análisis PESTA”; se analizara el entorno competitivo actual y posibles entrantes; y todo lo anterior se realizara para obtener un mayor conocimiento sobre el entorno general y competitivo, para lo ultimo se aplicara técnicas de observación y entrevista con expertos para sacar conclusiones sobre el comportamiento de los mismos.

Posteriormente se realizara una investigación de mercados cualitativos y cuantitativos, es decir, en tamaños de muestras pequeñas y muestras representativas respectivamente, con el objeto de conocer, preferencias, exigencias, actitudes o comportamientos de los consumidores, a través de diferentes técnicas como: técnica de observación, entrevista con expertos, cuestionarios realizadas a las personas de acuerdo a la definición de la población. La investigación será inicialmente exploratoria posteriormente será descriptivo, con el objeto de especificar las características de las personas y los perfiles importantes de nuestra población meta. Se concluirá con una matriz FODA

Una vez obtenido información y conclusiones sobre el diagnostico y la investigación de mercados se realizara el objetivo principal del actual trabajo. El desarrollo del plan de negocios distribuidos en cuatro aéreas principales: área financiera, área de marketing, área de recursos humanos y área de producción, pero a ello se sumara los aspectos organizacionales.

Finalmente el trabajo se concluirá con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos durante todo el trabajo, mostrando la viabilidad o no del presente plan de negocios.

**a) Escalas de Medición**

Para la realización de la investigación de mercados y durante todo el trabajo se utilizarán escalas de mediciones tanto comparativas como no comparativas, de acuerdo a las características de medición de las variables.

**b) Procesamiento de la Información**

Se establecerá un plan inicial de trabajo en el cual se revisará el material (datos) que se encuentran listos para el análisis los mismos surgirán de los diseños de investigación transaccional o transversal descriptivos, posteriormente se codificarán los datos en primer plan (codificación primaria), después se codificarán en segundo plano (codificación secundaria), luego se interpretarán los datos para explicar y describir la investigación sujeta a estudio asegurando la confiabilidad y validez de los resultados.

## **7. ALCANCE**

El alcance se ha definido en términos espaciales y temporales

**a) Alcance Espacial**

La investigación a realizar para la implementación del Plan de Negocios de un restaurante de comida rápida de pollos, en nuestra ciudad, zona del mercado campesino, por la aglomeración diaria de personas que transitan por este lugar, se investigará a los mismos de la zona que pertenezcan a la clase media y clase baja.

**b) Alcance Temporal**

Para el análisis de la información se requiere el uso de datos de las gestiones 2004 a 2008 y una parte de la gestión 2009. Los mismos que serán obtenidas de diferentes fuentes que se encuentran a disposición del público.

## PRIMERA PARTE

### CAPITULO I

#### MARCO TEORICO

1.1 **Definición.-** El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es un resumen, “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”.

El plan de Negocios 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/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.

El plan de negocios ejerce una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización.

Un Plan de Negocios correcto permite el logro de los siguientes objetivos:

1. Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas: inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.
2. Las proyecciones económico-financieras, una vez evaluada la fiabilidad de las predicciones, sobre la base de los estimativos, permiten valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa y por consiguiente, la capacidad del proyecto de recompensar adecuadamente el capital requerido en la financiación e inversión.
3. Un completo análisis de la situación financiera en curso de la empresa, y la definición de la naturaleza de la actividad ejercida permiten dirigir al empresario hacia la selección del canal y del tipo de financiación mas adecuada, en relación con la destinación que se dará a los recursos recibidos.

## 1.2 FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO<sup>1</sup>

No existe una forma fácil de determinar si un producto o servicio tendrá éxito. No hay una solución mágica. Hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de un negocio. Existen algunos que son claves y es necesario tomarlos en cuenta para que la empresa funcione y sea rentable:

- Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad
- La calidad y el precio deben ser los adecuados.
- Buscar de ser líder en el mercado
- Comprar a precios competitivos.
- Saber hacer las cosas mejor que los otros
- Tener solvencia financiera.
- Estar en una buena ubicación.
- Ofrecer un producto/servicio innovador.

Hay dos preguntas fundamentales que se deben responder a la hora de formular un plan de negocios:

- a) ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar?
- b) ¿Qué diferencia tengo con los demás y que sea significativa?

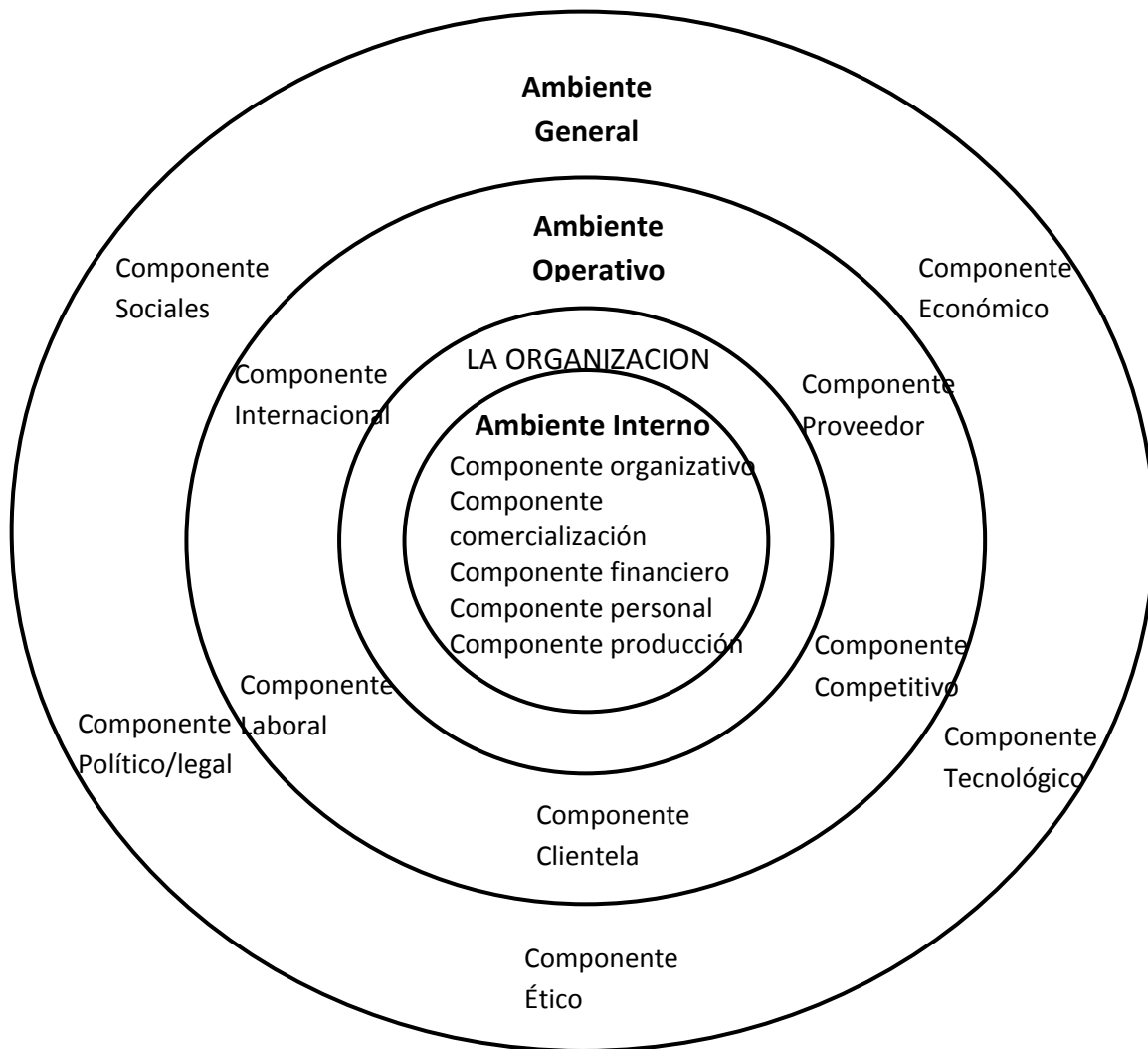
Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase,..etc.

## 1.3 ESTRUCTURAS BASICAS DE LOS AMBIENTES

Para realizar un análisis ambiental, un administrador ha de entender las estructuras básicas de los ambientes organizativos. Los analistas suelen dividir el ambiente de una organización en tres niveles: el general, operativo y el interno

---

<sup>1</sup> Extraída de la página web: [plannegocios.com](http://plannegocios.com)



**Fuente:** Dirección Estratégica de Samuel Certo, tercera edición pág. 35

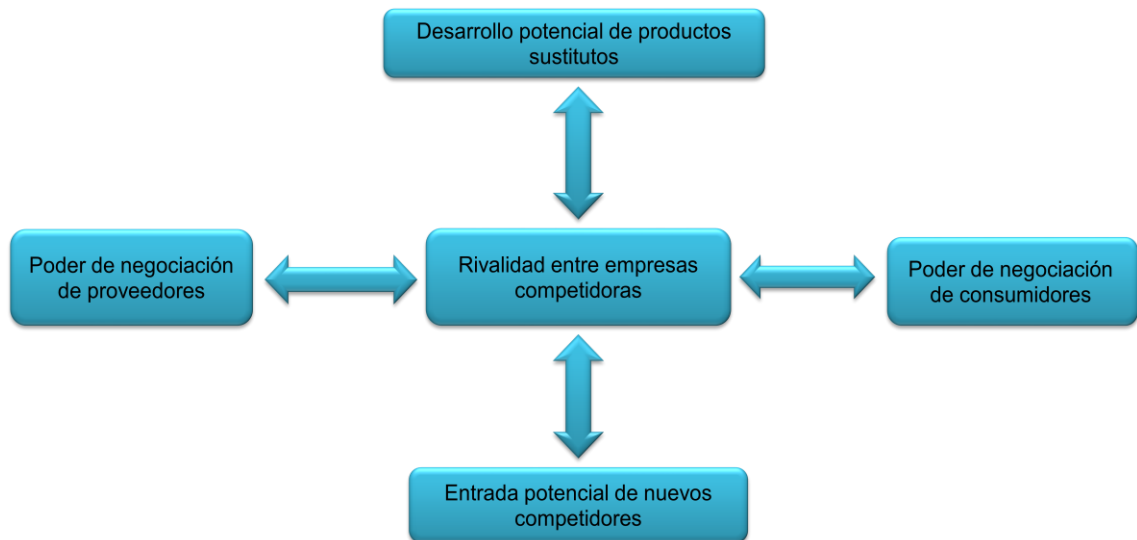
**1.4 AMBIENTE EXTERNO.** Es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo darán los directivos, las empresas y sus estrategias. Ellos son:

- **Componente económico.** Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como ejemplos de factores dentro del componente económico basta citar el crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, las cuentas de balanza de pagos, los tipos de interés, los tipos impositivos, el ingreso del consumidor, la deuda pública y las pautas de gasto.
- **Componente Social.** Describe las características de la sociedad en la que opera la organización. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, creencias, valores, estilos de vida, la distribución de edades, la distribución geográfica y la movilidad de la población son indicadores sociales

que forman parte del componente social del ambiente general.. Dos áreas de este conjunto son hoy día objeto de especial atención por parte del los altos directivos: la calidad de la educación pública y el envejecimiento de los consumidores.

- **Componente político.** Tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los programas de partidos políticos. El componente legal del ambiente general consiste en leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.
- **Componente tecnológico.** Incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos y nuevos equipos. Este componente esta estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y del mejoramiento continuo de la calidad.
- **Componente ético.** Son elementos que forman parte de su cultura y concretan en términos generales el tipo de conducta que los individuos y las organizaciones esperan unos de otros aunque la ley no prescriba nada al respecto. Se toma en cuenta las normas éticas (ej., la seguridad de consumidores y trabajadores y la protección contra la contaminación ambiental) que se consideran importantes para el futuro de la sociedad a largo plazo, pero que no parecen recibir la atención adecuada.

**1.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.** Conocido también como *ambiente competitivo*, que es un modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. Según Porter se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:



*Fuente:* Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, quinta edición pág. 143

**A) La rivalidad entre las empresas que compiten.** La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo:

- bajar los precios
- mejorar la calidad
- aumentar las características
- ofrecer más servicios
- ofrecer garantías y
- aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.

**B) La entrada potencial de competidores nuevos.** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues,

- a. las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente
- b. la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados
- c. la falta de experiencia
- d. la sólida lealtad del cliente

- e. la clara preferencia por la marca
- f. el cuantioso capital requerido
- g. la falta de canales de distribución adecuados
- h. las políticas reguladoras del gobierno
- i. las tarifas
- j. la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes
- k. las ubicaciones indeseables
- l. los contraataques de empresas atrincheradas y
- m. la posible saturación del mercado

**C) El desarrollo potencial de productos sustitutos.** En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productores de empaques de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminofeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede obrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

**D) El poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con:

- a. precios razonables
- b. mejor calidad
- c. desarrollo de servicios nuevos
- d. entregas justo a tiempo
- e. costos bajos de inventarios

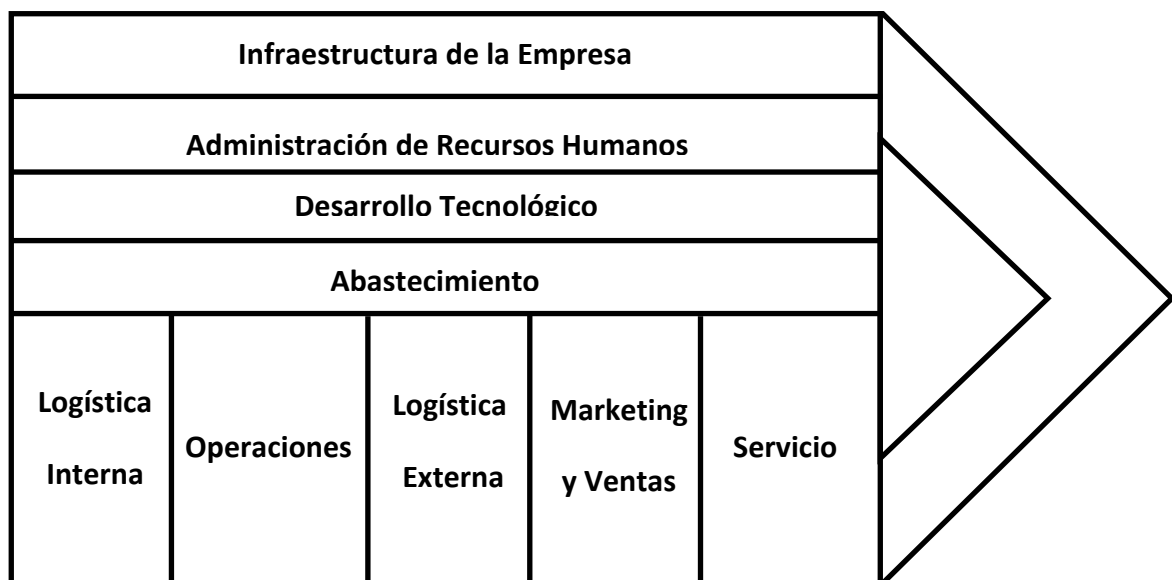
Reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las

necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

E) **El poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

**1.6 AMBIENTE INTERNO.** Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originada en la propia organización. Estos aspectos definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear. Michael Porter ha propuesto un método para este tipo de apreciación que recibe el nombre de *análisis de cadena de valor*, y sus componentes son:



**Fuente:** Dirección Estratégica de Samuel Certo, tercera edición pág. 9

- **Actividades primarias.** Incluyen la logística entrante, las operaciones, la logística saliente, la comercialización/ventas y el servicio. Es útil imaginar las actividades como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias

primas o insumos para los procesos de producción de la empresa; su transformación en productos finales; su manipulación, almacenamiento y distribución de productos terminados que se expiden; las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a grupos de compradores, y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y al producto.

- **Actividades de apoyo.** Prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Actividades de apoyo, como la administración de compras, el desarrollo tecnológico, la administración de los recursos humanos y la infraestructura. Es útil concebir las actividades de apoyo como funciones empresariales.

La cadena de valor es una herramienta para la formulación de una estrategia, el análisis de cadena de valor demanda no solo que los administradores analicen por separado cada actividad de valor con detalle, si no también que examinen las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

### 1.7 INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

- A. **Definición del Cliente.** Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, gustos, compras, deseos, etc. Esta información es valiosa para determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas de mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿Qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿Qué política de precios?, ¿Cuál va ser la ubicación del negocio?, etc.

¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios?, ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios? Esto permite mejorar los productos y hacerlos mas atractivos para los potenciales clientes.

### 1.8. METODOLOGIA DURANTE LA INVESTIGACION.

- **Método Científico.** Este método nos permite examinar un problema introduciendo una secuencia de pasos ordenados, con el propósito de resolver una determinada tarea. En su interior encierra principalmente al Método Deductivo e Inductivo y se asiste del Estadístico

- **Método Deductivo.** El método deductivo parte de teorías generales permitiendo ampliar los conocimientos para llegar a analizar una clase de fenómeno particular. Por lo que se aprovechan de conceptos teóricos para examinar en tema escogido.
- **Método Inductivo.** Utilizaremos el método inductivo con ayuda de las encuestas para determinar conclusiones generales partiendo de casos particulares.
- **Método Estadístico.** El método estadístico es, en esencia, un procedimiento orientado a efectuar un análisis sistemático de datos numéricos. Consta de cuatro etapas: recopilación de los datos, elaboración de los datos, exposición o presentación de los datos e interpretación de los mismos.
  - a) **Definir de los objetivos de la encuesta.** El principal objetivo de la encuesta fue el de estimar ingresos y costos por venta para poder determinar los niveles de ganancias; sin embargo se definieron objetivos complementarios:
  - b) **Definición de la población bajo muestreo.** La población objeto, se define como el conjunto de unidades económicas con puestos permanentes en el Mercado Campesino de la ciudad de Tarija.
  - c) **Definición de unidad básica de muestreo.** La unidad básica de información es la unidad económica o puesto del Mercado Campesino con puesto fijo o permanente.

## 1.9 FUNDAMENTO DE MARKETING

Muchas personas piensan que el marketing es solo vender y anunciar. Y es natural. Sin embargo, la venta y la publicidad son solo la punta del iceberg del marketing.

**Definición.**-se define como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones solidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.

El proceso de marketing, incluye cinco pasos. Los primero cuatro crean valor para los clientes. Primero, los mercadólogos necesitan entender el mercado y las necesidades y los deseos al cliente. Luego, diseñan una estrategia de marketing orientada a las necesidades y los deseos del cliente, con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los gerentes de marketing establecen un programa de marketing para entregar realmente un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr el deleite de éste. En el último paso, la compañía se beneficia de las recompensas de las relaciones estrechas con el cliente, captando valor de los clientes.

Joel Evans y Barry Bergman sugieren que las funciones básicas de marketing son nueve:

- Análisis de los clientes
- Compra de suministros

- Venta de productos/servicios
- Planificación de productos y servicios
- Políticas de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades y
- Responsabilidad social.

### 1.10 MARKETING MIX.

Las variables que componen este análisis son el **producto, precio, plaza y promoción**, denominado por muchos autores las 4 “p”, las cuales se definen como aquellas variables que son controlables para las empresas, y que permiten junto a una buena estrategia, lograr las ventajas competitivas.

Importante es mencionar que este análisis operativo deber ser consecuente con las estrategias de las empresas y jamás deben ser opuestas. A continuación, se procederá a desarrollar el análisis a través del desglose de las cuatro variables del mix:

- I. **PRODUCTO.** El producto es un bien o servicio que la empresa al mercado objetivo para satisfacer sus necesidades. Es decir, un conjunto de atributos tangibles e intangibles orientados a satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores, con el fin de que lo adquieran y/o consuman.
- II. **PRECIO.** La variable precio es el primer componente a desarrollar para la creación de una mezcla comercial, con el fin de alcanzar los mercados meta y los objetivos de marketing. El precio se define como la cuantificación del valor, expresado en términos monetarios. Este concepto constituye una determinante fundamental en la demanda de un producto, afectando la posición competitiva de una empresa y su participación de mercado.
- III. **PLAZA.** Un canal de distribución es la ruta que sigue un producto desde el productor al consumidor final, compuesto de intermediarios. El sector en estudio utiliza muchos intermediarios. Aunque los márgenes de beneficio de los productos disminuyan, se ven compensados con el hecho de que con ellos se puede llegar a muchos consumidores. Por lo tanto, el beneficio total para la empresa es mayor que si no se utilizaran, cumpliendo con el objetivo de ubicar el producto en el lugar y momento adecuado para satisfacer la necesidad del consumidor.

IV. **PROMOCION.** La promoción consiste en la compilación de diversas herramientas de incentivo, regularmente a corto plazo, diseñadas para estimular la compra más rápida de servicios en particular por parte de los consumidores. Mientras la publicidad ofrece la razón para comprar, la promoción ofrece un incentivo para dicha compra a través de pruebas gratuitas o regalos al público.

La estrategia publicitaria pueden ser, mediante diversos canales de comunicación, como ser: internet, televisión, revistas, periódicos, folletos, etc.

### 1.11 GESTION DEL TALENTO HUMANO

**Concepto de gestión del talento humano.** La Administración de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de las cargas gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La Administración de Recursos Humanos es una función Administración dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

#### **Objetivos de la gestión de personas.**

1. Ayudar a la organización sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### 1.12 ADMINISTRACION DE PRODUCCION Y OPERACIONES

**Definición.** Es la administración del sistema de producción de una organización, que convierte insumos en productos y servicios.

La función de producción y operaciones de una empresa de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

**Factores que actualmente afectan la administración de la producción y de las operaciones.** Seis han tenido un impacto de importancia:

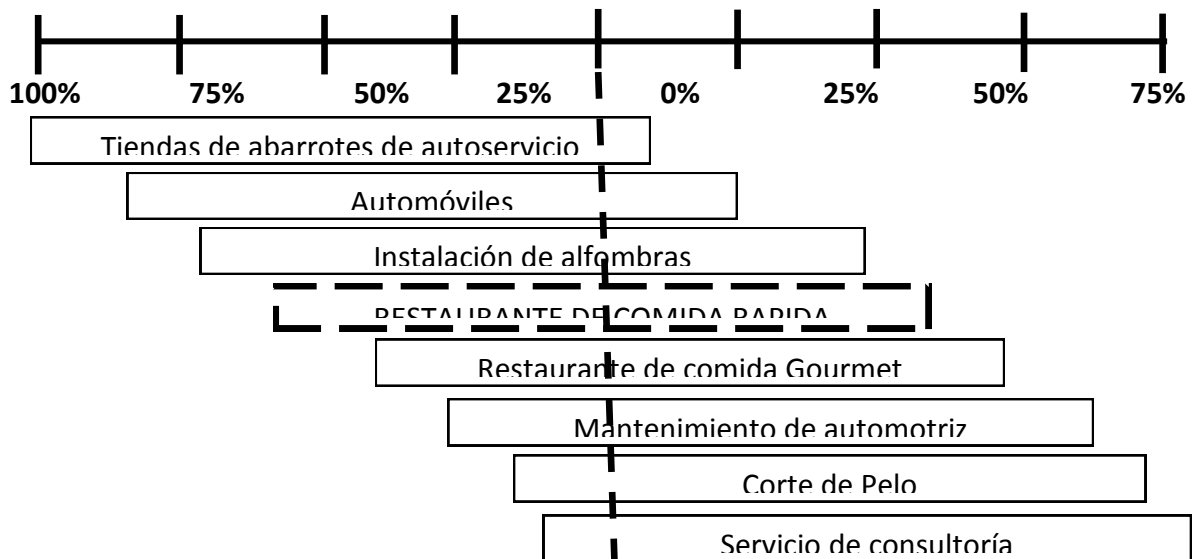
1. Realidad de la competencia global.
2. Calidad, servicio al cliente y retos de costo del país.
3. Expansión rápida de tecnologías avanzadas de la producción.
4. Crecimiento continuado del sector de servicio del país.
5. Escasez de recursos de producción.
6. Aspectos relacionados con la responsabilidad social.

Para tener éxito en la competencia mundial, las empresas deben comprometerse a ser sensibles hacia los clientes y a una continua mejora orientada a la meta de desarrollar rápido productos innovadores que tengan la mejor combinación de calidad excepcional, entrega rápida y oportuna, y precios y costos bajos.

**Objetivos de operaciones.** Son cuatro:

1. Costo
2. Entrega
3. Calidad
4. Flexibilidad

**Comparación de paquetes de bienes y servicios.**



**Funciones básica de la administración de producción:**

FUNCION	DESCRIPCION
---------	-------------

<b>1. Procesos</b>	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.
<b>2. Capacidad</b>	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
<b>3. Inventarios</b>	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen que ordenar, cuando ordenar, cuanto ordenar y manejo de materiales.
<b>4. Fuerza de Trabajo</b>	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administración. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
<b>5. Calidad</b>	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

### 1.13 ADMINISTRACION FINANCIERA

Las finanzas es sin lugar a dudas una de las funciones determinantes del éxito o fracaso de una empresa, ya que aun en condiciones económicas bonancibles, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos, por cuanto la distribución eficiente de los recursos en una economía es fundamental para el crecimiento optimo de la misma, mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos, el director financiero contribuye a maximizar la riqueza de la empresa y al crecimiento de la economía en general.

El papel básico de la administración (poder tomar decisiones) descansa sobre todo en el control que tiene sobre los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Las inversiones en investigación,

nuevos equipos, reemplazo de equipos, ampliación de instalaciones, modernización de las instalaciones, adquisición de negocios en operación, proviene totalmente de la disponibilidad de efectivo.

Mediante las finanzas se toman decisiones económicas como:

- Comprar, mantener o vender inversiones financieras
- Evaluar el comportamiento o la actuación de los gerentes financieros
- Evaluar la capacidad de la empresa para satisfacer pagos y suministrar otros beneficios a sus dependientes.
- Evaluar la seguridad de los fondos prestados a la empresa
- Determinar las ganancias distribuibles y los dividendos, etc.

1. **Definición de Finanzas.** Las finanzas se define como:

*“el arte y la ciencia de administrar dinero, que afecta la vida de toda la organización y persona”<sup>2</sup>*

Las finanzas se relacionan con los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre empresas, personas y gobiernos.

Las empresas deben prestar atención especial a las finanzas, a fin de asegurar que se encuentre disponible la cantidad apropiada de dinero en el momento justo y para su conveniente uso, ninguna empresa puede prescindir de los fundamentos básicos de las finanzas

Otra definición de finanzas: *“Rama de la administración de empresas que se preocupa de la obtención y determinación de los flujos de fondos que requiere la empresa, además de distribuir y administrar esos fondos entre los diversos activos, plazos y fuentes de financiamiento con el objetivo de maximizar el valor económico de la empresa”<sup>3</sup>*

2. **Objetivos de la administración Financiera.**

- a. Financiar operaciones al menor costo posible.
- b. Orientar de manera adecuada los recursos provenientes de aportes de capital, fondos del sector financiero y las utilidades.
- c. Procurar la óptima utilización de los recursos disponibles.
- d. Buscar la rápida recuperación de los fondos invertidos.
- e. Maximizar el valor de la empresa en el mercado.

---

<sup>2</sup> Finanzas y las Empresas, de Gonzalo Garay Anaya. 4ta edición pág. 33

<sup>3</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=FINANZAS>

- f. Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.
- g. Maximizar las ventas o la participación de mercado.

### 3. Funciones de la Actividad Financiera.

Maximizar el empleo de los recursos a largo plazo, en tanto que la maximización de las utilidades sea una tentativa a corto plazo.

Esta relacionada con la planeación financiera, enmarcado en el plan estratégico y las funciones van desde el manejo de caja hasta la toma de decisiones de inversión y la estructura de capital.

Los resultados de la actividad financiera se ven reflejados en la solidez y capacidad de la empresa y eso se logra en todo el ciclo productivo, desde el proceso de fabricación, el control de calidad, la comercialización, la publicidad, investigación y desarrollo.

La meta es: maximizar el valor de mercado del capital actual de la empresa.

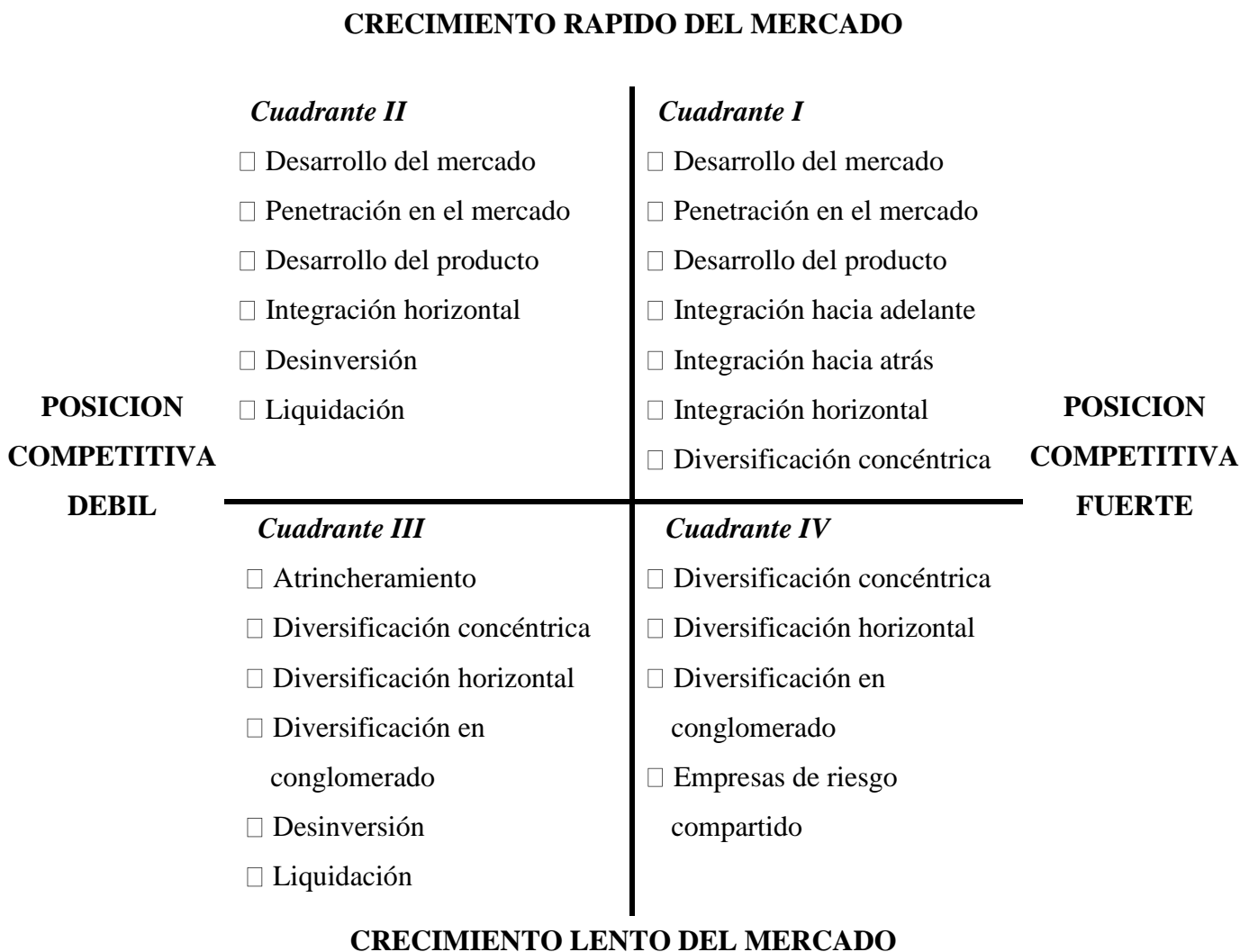
### 4. Decisiones de la Administración Financiera.

Si representamos el esquema de balance como una cuenta “T”, podemos visualizar tres tipos de decisiones básicas en finanzas:

Decisiones	Descripción
Administración del capital de trabajo	Comprende los activos a corto plazo de una empresa y sus pasivos a corto plazo, se considera una actividad cotidiana que le asegura suficientes recursos para continuar sus operaciones o evitar costosas interrupciones.
Presupuesto de capital	Referida a inversiones de largo plazo en la empresa, el administrador trata de identificar las oportunidades de inversión que generan valores que excedan el costo de capital de la empresa. Se sitúa al lado izquierdo del esquema “T” en la cuentas de Activos de Largo Plazo.
Estructura de capital	Se relaciona con la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital contable que la empresa usa para financiar sus operaciones. Se sitúa al lado derecho del esquema “T” y tiene que ver con los pasivos a Largo Plazo y el Patrimonio.

**1.14 MATRIZ DE EXTRATEGIAS.** Es un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, que se basa en dos dimensiones evaluativas:

- La posición competitiva y
- El crecimiento del mercado



Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serian seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No e aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiado recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

## CAPITULO 2

### ANALISIS P.E.S.T.A.

#### 2.1 ANALISIS POLITICO LEGAL

A lo largo de los tiempos se han ido dictando normas, resoluciones, leyes destinadas a normar la actividad económica y las resoluciones entre los distintos agentes económicos.

Pero es importante hacer notar que todas las disposiciones en la mayoría de los casos están dictadas para empresas grandes y no así para menores y mucho menos para empresas que tienen relación directa con pequeñas productores.

En la actualidad en Bolivia el apoyo económico es mínimo para la creación del pequeños industrias, los mismos que deberían gozar de ciertos beneficios legales, tal es el caso de las tributaciones al Fisco, los mismos que van directamente al Tesoro General de la Nación; Pero se debe resaltar que el actual gobierno de Evo Morales ha implementado políticas económicas dirigidas a pequeños productores, con la implementación del BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, dirigido a pequeños productores como: alimentos, artesanías, cueros, madera, metalmecánica, orfebrería, plástico y textiles; donde cualquier tarijeño que quiera un crédito para empezar su negocio productivo puede acceder a un préstamo del BPD. El mismo, durante la gestión 2007 otorgo más de 2 millones de dólares en créditos para pequeños empresarios y asociados en la ciudad de Tarija<sup>1</sup>.

Pero si se hace un análisis dentro de la industria de la comida rápida en nuestra ciudad, se puede observar que los más grandes proveedores de la materia prima son: el pollo y la papa. Los mismos que por su producción ahora cuentan con el apoyo mínimo del estado en aspectos de inversión, razón por la cual las avícolas se encuentran inscritas dentro de un Régimen Especial, en el caso de tributación que les libera de extensión de facturas por el producto que venden, debido a que los mismos no gozan a nivel nacional de acuerdos y disposiciones vigentes con el estado.

En el caso de la papa ocurre algo similar, es decir que el productor en este caso el hombre del campo (campesino) produce acorde a sus necesidades y saca a la venta su producto, sin tener que cancelar algún tributo por su venta, debido a que los campesinos no tienen ningún apoyo en cuanto a la producción de la papa y mucho menos reciben ayuda cuando sufren inclemencias climáticas que dañan su producción.

Como se puede observar ninguno de los grandes proveedores de la comida rápida, no ofrecen facturas debido a que forman parte del comercio minorista y las leyes les amparan. De esta manera ocasiona el crecimiento del comercio desleal, lo cual perjudica a las empresas que aportan al desarrollo de la región.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Hacienda

Mientras que las empresas de comida rápida como por ejemplo como Crocan Pollo en la ciudad de Tarija, esta en la obligación de cancelar un tributo por la venta del producto, es decir debe extender facturas por la venta del mismo, pero esta empresa no cuenta en estos momentos con empresas que puedan ayudarle a descargar sus gastos económicos, razón por la cual muchas empresas de comida en nuestra ciudad deciden por abrir quizás varios locales con diferentes nombres para evitar la tributación correspondiente que en estos hablamos de un 16% mensual sobre el total de ventas y un impuesto anual del 25% sobre la utilidad neta sin olvidar que anualmente se debe pagar impuesto por el funcionamiento del local a la Alcaldía Municipal que varios según la dimensión del mismo y el tipo de cambio vigente en relación a la moneda extranjera.

En los locales de la zona del mercado campesino, no existe negocio alguno de comida que extienda una factura por la venta de sus productos, pero si pagan de manera anual impuestos del local a la Alcaldía Municipal.

## 2.2 ANALISIS ECONOMICO

### a. Indicadores Económicos

**BOLIVIA: PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS, AÑOS 2006 - 2009**

DESCRIPCION	PRESUPUESTO 2006	PRESUPUESTO 2007	PRESUPUESTO 2008	PRESUPUESTO 2009
Tasa de crecimiento del PIB (%)	4.1	5.0	5.7	8.5
Tipo de cambio compra (promedio) Bs.	8.1	8.0	7.6	7.1
Tipo de cambio venta (promedio) Bs.	8.1	8.1	7.7	7.0
Tasa de inflación (promedio) (%)	3.4	3.7	7.1	10.6
PIB nominal en millones de Bs.	85,029.0	87,854.0	112,919.0	138,556.0
Eficiencia Servicio de Impuestos Internos (%)	5.0	5.0	5.0	5.0
Eficiencia de Aduana Nacional (%)	5.0	5.0	5.0	5.0
Déficit fiscal respecto al PIB	3.7	3.4	4.1	1.8
Salario mínimo nacional (Bs.)	440.0	525.0	578.0	647.0

**Fuente:** Presupuesto General de la Nación, ministerio de Hacienda

En los últimos 4 años existió un crecimiento del PIB, donde en el año 2009 fue de 5.8%, pero en mayor proporción creció la tasa inflacionaria, llegando a 10.6 % en el mismo año. El salario mínimo nacional también se incremento en el año 2009 a 647 Bs. De 578 Bs. Del año anterior, lo que implica un incremento del 12%

El incremento del PIB en los últimos 4 años significa un incremento del poder adquisitivo de las familias por tanto tienen mas dinero para destinan a su consumo como es el alimento diario. Pero la tasa de inflación también creció por tanto las personas tienen mas dinero que tiene menos valor real, lo que implica que compran menos.

ACTIVIDAD ECONOMICA	TARIJA	BOLIVIA	PARTICIPACION PORCENTUAL		
			Depto. Vs. Nal.	departamental	nacional
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	13141,61	103009,18	12,76%	100%	100%
1. AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	492,88	10312,41	4,78%	3,75%	10,01%
2. EXTRACCION DE MINAS Y CANTERAS	4542,16	12656,75	35,89%	34,56%	12,29%
3. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	419,5	11758,41	3,57%	3,19%	11,41%
4. ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	69,87	2255,83	3,10%	0,53%	2,19%
5. CONSTRUCCION	333,04	2470,1	13,48%	2,53%	2,40%
6. COMERCIO	321,5	6990,28	4,60%	2,45%	6,79%
7. TRANSPORTE, ALMAC. Y COMUNICACIONES	601,11	9657,78	6,22%	4,57%	9,38%
8. ESTAB. FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES Y SERV. PREST. A LAS EMP.	399,76	8890,15	4,50%	3,04%	8,63%
9. SERVICIOS COMUNALES, SOC. PERS. Y DOMEST.	124,49	444598%	2,80%	0,95%	4,32%
10. RESTAURANTES Y HOTELES	95,71	2449,67	3,91%	0,73%	2,38%
11. SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	794,67	11354,9	7,00%	6,05%	11,02%
12. SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	-102,42	-3160,76	3,24%	-0,78%	-3,07%
13. DERECHOS S/IMP. IVA, IT, Y OTROS IMP.	5049,34	22927,69	22,02%	38,42%	22,26%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (preliminar)

Como se observo en el anterior cuadro, el PIB de Tarija es de 13141,61 millones de Bolivianos representando un 12.76% con relación de país. Lo que implica que en los últimos años existió un crecimiento a nivel departamental, desarrollando mayores ingresos en las familias tarijeñas. Pero haciendo hincapié en lo que interesa al presente trabajo, en lo referente dentro de las industrias manufactureras es de 419.5 millones de bolivianos en el año 2007 comparando con la del país es del 3.57%. por tanto se puede concluir que en la ciudad de Tarija existió un repunte en el poder de compra estos últimos años, haciendo que el comercio informal sea creciente, llegando a un 40% como informo la Empresa de Equipos Mori de La Paz. Lo anterior asegura que un negocio tendrá relativamente éxito.

**Política fiscal.** En 2008 el sector público no financiero anoto por tercer año consecutivo un superávit que fue equivalente al 3,2% del PIB. Los ingresos fiscales crecieron como consecuencia del aumento del valor de las ventas de hidrocarburos y una mayor recaudación por concepto de renta interna y aduanera. En cuanto a la recaudación proveniente del impuesto a los hidrocarburos, destaca la mayor participación del Estado en esta actividad, mientras que los ingresos aduaneros

crecieron como consecuencia de los mayores volúmenes importados. En cuando al gasto fiscal, el mayor incremento se observó en los gastos en bienes y servicios y la inversión pública. Sectorialmente el gobierno general presentó un resultado cercano al equilibrio, mientras que las empresas públicas registraron un superávit equivalente al 3,3% del PIB.

**b. Actividad Económica.** En 2008 el PIB de la economía creció un 6,1%, lo que se tradujo en una aceleración de la tasa de crecimiento de 1,5 puntos porcentuales con respecto a 2007. Las cuatro actividades económicas que registraron un mayor dinamismo fueron los minerales metálicos y no metálicos (56,6%), la construcción (9,2%), el comercio (4,0%) y los establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas (4,7%). La incidencia de estas actividades en la tasa de crecimiento del producto fue de 2,4; 0,3; 0,4 y 0,5 puntos porcentuales, respectivamente. El crecimiento del sector de minerales metálicos y no metálicos obedeció a la puesta en marcha de la mina San Cristóbal. Los sectores de la agricultura, la actividad pecuaria, la silvicultura, la caza y la pesca registraron un repunte del 2,6% luego de experimentar una caída del 0,5% en 2007. Esta recuperación no fue mayor debido a los efectos adversos del fenómeno climático, la niña durante el primer trimestre de 2008.

Desde la perspectiva de la demanda, la formación bruta de capital fijo aumentó un 18,7%, con lo que superó en 6,1 % la tasa registrada en 2008. Por su parte, el gasto de consumo final de los hogares creció un 5,5% , mientras que el gasto final de la administración pública lo hizo un 3,9%. Nuevamente la tasa de expansión de la formación bruta de capital obedeció a la evolución de la inversión pública. Para 2009, el Presupuesto General de la Nación estableció un crecimiento de la inversión pública cercano al 31,6%.

### **c. Los precios**

En 2008, la tasa de inflación de la economía boliviana fue del 11,7%, es decir 0,1% puntos porcentuales más que en 2007. En 2007 y 2008, la tasa de crecimiento de los precios de la economía boliviana superó ampliamente a la registrada en 2006 (5%), lo que impidió por segundo año consecutivo que se lograra la meta de ese año en esta materia. Los capítulos del índice de precios al consumidor (IPC) de mayor incidencia en el resultado inflacionario fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas (58,9%), los restaurantes y hoteles (22,2%) y los muebles y artículos domésticos (7,5%).

En 2008, se distinguen claramente dos periodos en el comportamiento de la inflación. Al final del primer semestre, la inflación acumulada fue del 8,5%, mientras que la inflación a 12 meses alcanzó el 17,%. En el segundo semestre, registró un 2,7% y un 11,9%, respectivamente.

### **d. Las remuneraciones y el empleo**

El 19 de febrero de 2009 se decretó un aumento del salario mínimo público y privado del 12% (647 Bs) y un incremento del salario del sector privado de igual porcentaje. Ambas medidas son retroactivas al 1° de enero. El aumento general aplicado a los trabajadores del sector privado no es obligatorio para aquellos que ocupan cargos ejecutivos, gerenciales y directivos. En esos casos, el aumento depende de la voluntad del empleador.

El 3 de abril de 2009 se decreto el bono madre niño-niña Juana Azurduy, el cual se comenzó a pagar el 27 de mayo de 2009. Los beneficios del bono serán las madres gestantes y las niñas y niños menores de 2 años. La madre gestante recibirá cuatro pagos de 120 Bs. Para el parto en instituciones designadas y un control posnatal. En el caso de los infantes, la madre recibirá 12 pagos de 125 Bs para 12 controles bimestrales integrales de salud. El costo fiscal de esta medida es de aproximadamente 70 millones de dólares.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de desempleo abierto urbano disminuyó 0,7 %, al pasar del 7,7% en 2007 al 7% en 2008. Este resultado podría estar vinculado al crecimiento de la actividad en sectores con uso intensivo de mano de obra, como la construcción y el comercio. Con respecto a las remuneraciones, el IPC de la mano de obra no calificada registró en 2008 un incremento del 18,6%, mientras que el de la mano de obra calificada un 8,6%. En el primer caso, la expansión obedeció al incremento del costo de las empleadas domesticas, mientras que en el segundo incidió el mayor costo de los servicios de salud.

Un Estudio publicado por INDUSTRY en septiembre de 2009, indica que en cinco ciudades del país (Santa Cruz de la Sierra, La Paz, El Alto, Cochabamba y Tarija), realizado a 1014 personas por la empresa Equipos Mori, el 40% es independiente o trabajador por cuenta propia, el 17 % es asalariado en empresa privada y el 28% no trabaja. Ante la consulta de cuál es su situación ocupacional, en Tarija un 39% señaló está en la misma condición. Lo que significa que de los encuestados perciben que es el comercio donde se logran mayores ingresos, que un 45% trabaja en ese sector y que si pudiera elegir, un 33% trabajaría en el mismo, es una muestra de una economía informal en crecimiento donde las actividades son de baja productividad, mientras que los emprendimientos individuales o colectivos cada vez son mayores, pero que en su mayoría se trata de actividades de supervivencia, que no son sostenibles, en las que se usa pocos recursos y la mayoría de ellos carece de un apoyo estatal o departamental. El informe también indica que el desempleo está en 28%. Se reporta que la incidencia de desempleo es mayor entre las mujeres, con 38% y que los jóvenes entre 18 y 25 años son los más afectados.

e. **Los tipos Impositivos.** Los impuestos a los que esta sujeto la industria de comida rápida se muestra en el anexo A.4. con todos sus detalles. entre ellos tenemos:

- i. Impuesto al Valor Agregado
- ii. Impuesto a las Utilidades Empresariales
- iii. Impuesto a las Transacciones

f. **Pautas del gasto.** El departamento de Tarija entre los sectores mas importantes de su economía al año 2007 son los de servicios 45.4% y extracción de petróleo crudo y gas natural 33.7%. muy por debajo de estos dos sectores se ubican los servicios públicos y comunales y los de transporte y comercio 7% y luego las actividades productivas de agricultura 3.7% e industria manufacturera 3.2%<sup>2</sup>

Tarija es un departamento en el que las condiciones de vida de la población son muy diferentes entre las áreas rurales y la capital del departamento. El índice de Desarrollo Humano para el

<sup>2</sup> IDEA (Institute for Democracy and electoral Assistance), revista sobre prefecturas "DEPARTAMENTO DE TARIJA" (1996-2007)

departamento (0.65 para el año 2001) se encuentra por encima del promedio nacional (0.64 para el año 2001) y comparando con otros departamentos, solamente santa Cruz registro un índice superior 0.67.

Los gastos de la prefectura por sector socioeconómico según IDEA se distribuyen de la siguiente manera:

- Gastos de funcionamiento e inversión.
- Gastos por sector socioeconómico.
  - Apoyo productivo
  - Infraestructura
  - Apoyo social
  - Inversiones multisectoriales

g. **Los tipos de interés.**

### 2.3 ANALISIS SOCIO-CULTURAL

El Ambiente socio-cultural que afecta el entorno del mercado de la comida rápida, lo podemos denotar como:

- Las culturas organizacionales de las empresas dentro de este mercado muchas veces no se adecuan a la población que va dirigida.
- La cultura laboral de algunas empresas choca con la de los empleados.
- El horario discontinuo que se da en las empresas permite a los empleados asistir a sus hogares y no consumir en locales que expenden comida rápida.
- La mayoría de la población no tiene la costumbre de consumir comida rápida especialmente en los horarios de almuerzo por lo que estos prefieren acudir a restaurantes si es que no van a sus hogares.
- Recientemente los medios de comunicación están influenciando al consumidor a adquirir este tipo de productos.
- Con la entrada de empresas transnacionales estas podrían cambiar en cierta medida la cultura que se tiene en nuestra población para la adquisición y consumo de comida rápida especialmente en sus establecimientos, aunque las probabilidades de ingreso de estas empresas a nuestra ciudad son muy bajas.
- El cliente tarijeño no está acostumbrado a exigir calidad en los servicios, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados.
- El consumidor no es fiel en sus marcas ni en sus preferencias, salvo excepciones tan pequeñas del segmento.
- La gente a la que va dirigida la publicidad es de clase media pues el grupo objetivo (clase alta), de la comida con estas características tan especiales, como precios, están acostumbrados a tener televisión por cable.
- Las empresas o negocios de comida rápida tienen la idea que la publicidad es un gasto y no así una inversión.

- Por las características de momento económico en el que se viven, el cliente potencial prefieren un producto que además de ser barato llegue a saciarlo.
- Tarija, no es un mercado consumista, es por eso que muchas empresas no se animan a ingresar en el mismo, ya que para ellos no es un mercado potencial por tamaño.

## 2.4 ANALISIS AMBIENTAL

- **Sanidad.** El ambiente de sanidad es un factor que afectan al mercado ya que este regula todas las actividades de las empresas dedicadas de comida rápida, se debe cumplir normas pre-establecidas, como ser:
  - Carnet sanitario de la empresa y de todos sus empleados, imprescindible para todos los que están en contacto directo con el producto.
  - En las masas a elaborarse (más de pan y de pizza), el nivel de potasio y bromato no debe elevado.
  - Los lugares de expendio de comida deben ser limpios e higiénicos.
  - El proceso de elaboración de los procesos deberá ser marcado por la limpieza y el esmero de la empresa.
  - Las materias primas a utilizarse deben ser debidamente inspeccionadas y esterilizadas, en el caso de los proveedores locales. Si fuera importada deberá tener las normas de calidad vigentes.
  - La Honorable Alcaldía Municipal tiene la obligación y el derecho de hacer constantes visitas e inspecciones a los locales donde se expende comida rápida, por ser el ente regularizador de los mismos.
  - Las empresas que trabajan en el rubro de la comida rápida deben cumplir con el código de sanidad vigente hasta la fecha
- **Métodos de conservación de los alimentos.** En general los alimentos dentro de la comida rápida son perecedero, por lo que necesitan ciertas condiciones de tratamiento, conservación y manipulación. Su principal causo de deterior es el ataque por diferentes tipos de microorganismos (bacterias, levaduras y mohos). Esto tiene implicaciones económicas evidentes para los fabricantes de la comida rápida (deterioro de materias primas y productos elaborados antes de su comercialización, pérdida de la imagen de marca, etc.). un informe muestra que más del 20% de todos los alimentos producidos en el mundo se pierden por acción de los microorganismos.

Hay distinta formas de conservar los alimentos:

- ✓ Congelación
- ✓ Deshidratación
- ✓ Esterilización
- ✓ Pasterización
- ✓ En refrigeración

La manipulación de alimentos debe cumplir con lo siguiente:

- ✓ Conforme al tipo de alimentos, antes de que se manipulen para su preparación, estos deben estar expuestos a temperaturas bajas en el menor tiempo posible.
- ✓ Todos los alimentos frescos se deben lavar individualmente.
- ✓ Los utensilios y recipientes que se empleen para servir porciones de los alimentos señalados alimentos y al final de cada jornada.
- **Generación de residuos y aspectos ambientales.** Los principales problemas ambientales asociados al sector de comidas rápidas tienen relación con residuos sólidos y líquidos y emisores de olores molestos.

Los residuos generadores en los locales que elaboran y venden comidas rápidas se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- **Residuos sólidos:**
  - Restos orgánicos de la preparación de alimentos
  - Restos orgánicos provenientes de comida no consumida
  - Restos de envases desechables
  - Restos orgánicos por limpieza de canaletas, rejillas o trampas de grasa
- **Residuos líquidos:**
  - Restos de aceite de fritura
  - Aguas de lavado
- **Emisores al aire y problemas de olores.** Las operaciones de preparación de comida rápida, generan problemas de emisión de olores y de humos. Además se debe argumentar a todo lo anterior que existen también generación de ruidos por efecto del funcionamiento de equipos de extracción de aire, campanas y equipos de freír.

## CAPITULO III

### ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

#### 3.1 INTRODUCCION

Considerando la forma de vida actual, existe una realidad imposible de desmentir que es con la competitividad y globalización de los mercados, la necesidad de mantenerse en un puesto de trabajo hace que muchas personas dediquen menos tiempo a otras cosas, al menos durante la jornada laboral (como en este caso a vender y al comercio y muchas oficinistas de entidades financieras y empresas de otros rubros por el sector del mercado campesino) y la comida rápida es una alternativa de alimentación barata y rápida para los consumidores.

La industria de la comida rápida, se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido y rentable en el mercado nacional, inicialmente en sectores con gran afluencia pública.

#### 3.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DE COMIDA RAPIDA

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, el entorno es muy amplio porque abarca fuerzas sociales como económicas.

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas (modelo de Michael Porter). La acción conjunta de las fuerzas competitivas nos servirá como parámetro cualitativo para determinar la rentabilidad potencial de las utilidades en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

##### 3.2.1 BARRERAS DE ENTRADAS

Estas barreras protegen a la industria del libre ingreso de nuevos competidores, en algunos casos.

##### 3.2.2 ECONOMIAS DE ESCALAS

Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto o servicio, en tanto que aumente el volumen absoluto por periodo. Estas economías de escala están presentes en todas las áreas del negocio, como por adquisición, transporte y compra de maquinarias con costos preferenciales, lo que indudablemente representa un menor costo de producción para la elaboración de las comidas rápida. También las economías de escala están presentes en la elaboración, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicios, utilización de fuerza de ventas y distribución.

En base a todo lo expuesto se puede analizar claramente que las economías de escala es una barrera de ingreso elevada.

### 3.3.3 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto implica la identificación de marca y lealtad entre los clientes en empresas establecidas, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en el, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

La diferenciación en cuanto al grado de confianza percibida por los clientes, es una barrera importante a nivel estratégico. Las diferencias están dadas principalmente por tipo de producto que ofrecen, calidad de los productos, imagen, publicidad, diseño del local, precios, servicios, rapidez en la atención e higiene.

Existe diferenciación del producto, lo cual es una barrera de entrada fuerte.

### 3.3.4 REQUISITOS DE CAPITAL.

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa, agresiva, o en investigación desarrollo (I & D).

Para implementar y poner en marcha locales de comida rápida se requiere una gran inversión monetaria, en infraestructura y materias primas, capacitación de personal y pago de franquicia, ya que varios de los competidores de este sector funcionan a través de franquicias. Estos costos incluyen los insumos utilizados en la elaboración de los distintos productos, el almacenaje de los mismos, el envoltorio y la distribución de la materia prima a los locales, es decir, los fletes, que se distribuyen por caja movida. Otros costos son los desperdicios, la comida de los empleados, los condimentos que se otorgan, mayonesa, mostaza, sal, la mano de obra que se paga quincenalmente incluyendo las cargas sociales y varía en función de las ventas, pago de administrativos mas cargas sociales, la publicidad que se distribuye en función de las ventas y costos tales como el mantenimiento y servicios: Luz, gas, teléfono, y otros.

La inversión en mobiliario se compone básicamente de equipos de cocina, asientos, mesas y decoración del comedor, cartelera y algunos opcionales.

*Por lo tanto, los requisitos de capital son altos para entrar a la industria de la comida rápida.*

### 3.3.5 COSTOS CAMBIANTES

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. En la industria de comida rápida los insumos y las materias primas cuentan con una variada gama de proveedores para cada uno de ellas, lo cual otorga una gran flexibilidad en el abastecimiento, excepto en los proveedores de pollos, porque los mismos son reducidos en la

ciudad de Tarija. De esta forma, el mercado de las materias primas muestra una sana competencia, no contemplando proveedores esenciales o exclusivos.

Los costos cambiantes de proveedor, difieren respecto al tamaño de la empresa de comida. Estos costos, pueden incluir los costos de reentrenamiento del personal, costos de un nuevo equipo, el costo y tiempo para calificar y probar un nuevo proveedor.

El grado de importancia que posee este factor deber ser visualizado en términos relativos en el sector industrial de comida rápida, de esta forma, el costo de cambio será bajo.

### 3.3.6 DESVENTAJAS DE COSTOS INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos no igualables por los competidores de nuevos ingresos, independiente de las economías de escala. Las ventajas más críticas en esta industria son factores tales como:

- **Curva de Aprendizaje o de experiencia.** En este sector existe la tendencia observada de que los costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere mas experiencia acumulada en la elaboración del servicio, los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran los métodos y se vuelven mas eficientes se producen mejoras en la producción, desarrollo de equipo y procesos especializados.
- **Ubicación favorable.** Las empresas establecidas pueden haber posicionado las ubicaciones favorables, ante de que las fuerzas del mercado subieran los precios para captar su valor total. En el caso de este sector, las empresas existentes ya poseen presencia dentro del país, en mal, centros comerciales y ubicaciones estratégicas, donde la afluencia de público es muy grande.
- **Acceso favorable a las materias primas.** Las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables o haber atado pronto sus necesidades predecibles a precios que reflejan una relación de la oferta y la demanda menor a la real, en esta cada empresa hace sus propios contratos.

### 3.3.7 REACCION ESPERADA DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando distintos tipos de herramientas, en la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa afectan directamente a las otras, lo que se considera dependencia entre las empresas que incorporan un sector industrial determinado.

En el sector de las comidas rápidas se espera una fuerte represalia debido a que:

- Las empresas ya establecidas poseen sustanciales recursos para defenderse, incluyendo efectivo y capacidad de endeudamiento. A modo de ejemplo en nuestra ciudad “Crocán Pollo”, lo cual tiene presencia en muchos barrios bien establecidos, siendo la empresa más grande de comida rápida en la ciudad, cuenta con recursos para posicionarse y defenderse de nuevos competidores o de los actuales.

Por tanto se puede deducir que los recursos de las empresas existentes, hacen que la reacción ante un nuevo competidor sea elevada.

### 3.3.8 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores se presenta cuando uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva en su sector industrial. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales, los cuales se mencionan y por separado.

La rivalidad de los competidores aumenta si:

- **Gran Numero de competidores o igualmente equilibrados.** Cuando el número de empresas es numeroso, la rebeldía es fuerte, cuando existen pocas empresas se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con una misma respuesta, puesto que se encuentran en las mismas condiciones en cuanto a recursos, pero cuando existen pocas empresas se genera un liderazgo como coordinador con respectos a las otras. En la ciudad de Tarija se puede observar que existe la apertura de muchos centros comerciales, lo cual ha tenido una mayor connotación, lo que ha generado interesantes propuestas en el sector de la comida o de la comida rápida, estos lugares se han convertido en puntos estratégicos y de considerable importancia si el objetivo es abaratar mercados en puntos determinados.
- **Crecimiento lento del sector industrial.** El crecimiento lento en el sector industrial de la comida rápida, origina que la competencia se convierta más fuerte, porque las empresas buscan expansión en el mercado. Y es lo que pasa en nuestra ciudad, dado que no existe una apertura de una nueva empresa de comida rápida, si bien se apertura locales de comida que tienen ciertos inconvenientes en temas estrechamente relacionado al de la salud de las personas a través de la alimentación, incluso, enfrentando problemas debido a su alto contenido calórico graso, lo que atenta contra la salud, junto con algunos problemas de higiene.
- **Costos Fijos elevados o de almacenamiento.** Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

Los costos fijos en la industria son elevados, debido a los fuertes montos de inversión, como infraestructura (opcional), equipos sanitarios que se tienen cumplir con algunas normas, personal especializado para supervisar todos los equipos instalados en los lugares de trabajo, supervisores en locales que tienen administración propia, cocinas para preparar los alimentos, considerando que el tiempo es escaso y que la producción es diaria es elevada.

Por otra parte, dada las características que presenta trabajar con insumos orgánicos, se debe invertir considerables montos para asegurar un adecuado almacenamiento libre de riesgos tales como, problemas intestinales de los consumidores (aumento en la flora de los intestinos), intoxicaciones en los consumidores, alteraciones en el PH de los alimentos, aumento del almidón, esto hace que los alimentos se pongan ácido. Además los riesgos asociados asociados son cubiertos por aseguradoras, los cuales cobran sumas altas, dado que se trabajan con seres humanos, y la vida no tiene precio.

Estos costos fijos crean fuertes presiones para que las empresas existentes operen a plena capacidad.

- **Falta de diferenciación o costos cambiantes.** Cuando se percibe al producto o servicio sin diferencia, la elección por parte de los compradores esta basado principalmente en el precio y en el servicio.

En este sector existes cuatro marcas que lideran notoriamente el mercado de las comidas rápidas (Crocán Pollo, ). La elección de estos por parte de los compradores esta basado principalmente por las diferencias que existen entre los distintos productos, precio, ofertas, calidad del alimento y servicio. El grado de diferenciación de los competidores es relativamente alto.

### 3.4 BARRERAS DE SALIDAS

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos, sobre la inversión.

A continuación, se presenta un análisis de cómo influye en la industria las barreras de salidas:

#### 3.4.1 ACTIVOS ESPECIALIZADOS.

Los activos especializados son los que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencias o conversión. En el caso de la industria de la comida rápida, dada las características de los procesos de elaboración, en este sector no se requiere de activos altamente especializados, en consecuencia los activos especializados constituyen una barrera de salida baja.

#### 3.4.2 COSTOS FIJOS DE SALIDA

Los costos fijos de salida incluyen los contratos laborales, los cuales el momento de retirarse del negocio deben liquidar esta relación laboral, lo que genera un alto costo para el empresario. De este análisis se deduce que la industria representa costos fijos de salida altos.

#### 3.4.3 INTERRELACIONES ESTRATEGICAS

Las interrelaciones estratégicas se dan en este sector, específicamente porque la mayoría de los competidores son cadenas internacionales con distintas unidades de negocios, por lo tanto, si una empresa le va mal en alguna ciudad, o su imagen se ve afectada, esto afecta al resto de los negocios que tenga la cadena de comida rápida. En consecuencia en nuestra ciudad solo se puede observar en Crocán pollo, por lo tanto las interrelaciones estratégicas constituyen una barrera de salida relativamente baja.

#### 3.4.4 RESTRICCIONES EMOCIONALES

Las barreras emocionales en el sector son nulas para el caso de las empresas productoras de este tipo de servicios líderes en el mercado. En este caso el criterio de abandono es únicamente financiero y no emocional.

### 3.4.5 RESTRICCIONES SOCIALE Y GUBERNAMENTALES

En este sector se visualiza varias restricciones gubernamentales en lo referente a salubridad y medio ambiente como es en el caso de:

- Ya que se tiene que cumplir con seguridad sanitaria.
- Además existen normas internacionales de los agentes microbiológicos de los alimentos que controlan la Flora Mesofila, controladas por organizaciones internacionales como la F.D.A. y C.E.C.
- Se tiene que controlar la ingestión de agua cuando las empresas a las que se les otorga el servicio son extranjeras, ya que el agua tiene microbio llamado Chiguera que produce diarrea a los extranjeros.

*Por lo anterior expuesto, podemos concluir que las barreras de salidas son altas.*

### 3.5 MATRIZ DE RENTABILIDAD Y RIESGO

Las barreras de entradas y salidas en conjunto, proporcionan un punto de análisis importante para poder definir la magnitud de los rendimientos esperados y la estabilidad o riesgo de dichos rendimientos.

La grafica que se presenta refleja lo expuesto en función al análisis industrial bajo el modelo de Michael Porter desarrollado.



De la matriz podemos concluir que las barreras de entradas y salida son altas, por lo tanto, los rendimientos potenciales del sector industrias de comidas rápidas en términos cualitativos son elevadas y riesgosas.

### 3.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El consumo de comida rápida en la ciudad de Tarija, donde el pollo es la base de la oferta, ha experimentado un crecimiento dinámico en los últimos años. Por esta razón muchas empresas

han surgido y operan en este sector de negocios. La mayoría se encuentran tratando de consolidar una posición competitiva más sólida y un futuro más atractivo.

Pero en la zona del mercado campesino solo existen locales de almuerzo y puntos de venta de comida. Los mismos que tienen problemas de eficiencia en la atención al cliente, y no existe una empresa de comida rápida en este sector, donde el movimiento de dinero diario es grande.

Se va a realizar el análisis minucioso a la única empresa de comida rápida grande en la ciudad de Tarija, como es Crocan Pollo.

### **3.6.1 PERFIL COMPETITIVO DE CROCAN POLLO**

#### **“COMIDA RAPIDA”**

##### **I. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

La empresa “Crocan Pollo” fue creada el 9 de febrero de 1997, nació como una nueva alternativa de comida rápida en base al pollo, ofreciendo un solo servicio de pollo crocante, acompañado con papas fritas, servicio en una canasta, a partir de esta gestión se diversificó su producción ofreciendo a sus clientes otros productos en base a pollo como ser: crocan pipok`s, crocan alitas y otros..

La idea con la que nació crocan pollo fue de brindar una atención rápida y eficiente al cliente y sobre todo un producto de calidad.

La cadena Crocan Pollo cuenta con 6 sucursales que tienen una ubicación estratégica, las cuales están ubicadas en las siguientes zonas: 2 en la zona central; 1 en la terminal; 1 en Juan XXIII; 1 en la loma y 1 en Senac, y tiene el servicio de los motos que llevan pedidos a domicilio.

##### **II. ESTRUCTURA ORGANICA**

Cuenta con los siguientes cargos dentro de la estructura organizacional:

- Gerente General
  - Jefe de Comercial
  - Jefe de Administración
    - Contabilidad general
    - Encargado de almacenes
  - Jefe de Personal
    - Encargado de producción
    - Administradores de locales

##### **III. MISION DE CROCAN POLLO**

“Crocan pollo es una empresa que se esfuerza por brindarle el mejor servicio, ser líder en el mercado de productos denominados de comida rápida, llegando a todos los extractos poblacionales y geográficos posibles, pensando siempre en brindarle calidad, higiene, el mejor producto a un precio razonable”

##### **IV. OBJETIVOS Y FINALIDADES**

- ✓ Definir los productos que se adapten tecnológicamente y económicamente a las características del mercado.
- ✓ Lograr un canal de abastecimiento seguro de la materia prima.
- ✓ Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades de producción y administración.
- ✓ Adecuar la tecnología a las necesidades de la producción.

- ✓ Implementar y mantener modernos sistemas de administración y control que posibiliten una adecuada y oportuna toma de decisiones en alta dirección de la empresa.
- ✓ Coadyuvar a la disminución de la desocupación y a la calificación de la mano de obra para el nivel económico social de la región.
- ✓ Tener precios más bajos que la competencia y de esta manera ganar participación en el mercado y en las ventas quitando algunos competidores del mercado.

#### V. POLITICAS DE CROCAN POLLO

- a. Desarrollar la industria de la comida rápida.
- b. Lograr eficiencia administrativa y financiera acorde al desarrollo de la empresa.

#### VI. CARTERA DE NEGOCIOS

- Su producto principal:
  - Pollo a la Broaster
  - Pollo al Spiedo
  - Crocan porks
  - Lomito Crocan
  - Pollo a la plancha
- Su producto secundario:
  - Crocan alitas
  - Pipok`s crocan
  - Porkito
- Su producto opcional:
  - Porción de arroz
  - Vaso de coca cola
  - Porción de papas fritas
  - helados

#### VII. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE CROCAN POLLO

- **Fortalezas**
  - **Imagen Corporativa.** Gano un número apreciable de clientes, debido a la calidad, higiene, rapidez y la presentación respectiva del producto.
  - **Rentabilidad.** Cuenta con una estabilidad económica que se debe en muchos casos a la ubicación geográfica de los locales y al crecimiento poblacional de la región.
  - **Imagen de marca.** Cuando se habla de crocan pollo, se habla de la única cadena de comida rápida que existe en la ciudad, que ofrece calidad y higiene en la venta de su producto.
  - **Personal Capacitado.** Uno de los aspectos importantes que se ocupa el jefe de personal es la capacitación constante, al momento de ingresar y durante su estadía en la empresa, con la finalidad de mantener la imagen que se tiene de la misma sobre todo se capacita con relación a la atención del cliente.
- **Oportunidades**
  - **Adquirir nuevas tecnologías.** Al tener una rentabilidad económica, le permite a la empresa la expansión territorial, lo que implica un acondicionamiento adecuado de nuevas maquinas para el personal.

- **Recursos humanos calificados.** La empresa cuenta con acuerdos institucionales para capacitar a su personal en lo que se refiere a producción, ventas, atención al cliente, manipulación de los alimentos y otros, los mismos que hacen que nuestro personal se diferencie del resto de las empresas de comida.
- **Apertura de nuevos sucursales.** Debido al crecimiento poblacional, la empresa considera la apertura de nuevos locales, en zonas a las cuales no esta llegando, de igual manera se debe aprovechar la imagen de marca que tiene para la apertura de los mismos.
- **Introducción nuevos productos.** Para una mejor atención al cliente se puede introducir nuevos productos que permitan al cliente permanecer con nosotros y de esa manera evitar la introducción de otras empresas al mercado local. Buscando siempre satisfacer al cliente según su necesidad.
- **Debilidades**
  - **Tardanza en la atención en horarios pico.** Debido a la demanda del producto, y con la finalidad de ofrecer un producto de calidad y rapidez, se ocasiona la demora del producto que se debe a la falta de infraestructura y tecnología.
  - **Bajo nivel de compromiso del personal.** No existe un compromiso leal del trabajador para con la empresa debido a lo cual se debe crear estrategias de control y seguridad, por lo que la empresa trata de incentivar a su empleado.
  - **Estancamiento en nivel de ventas.** Si bien las ventas no se incrementaron considerablemente, existen locales donde sus ventas si se incrementaron, mientras que otras bajaron, lo que se debe tratar en cada local es que las ventas continúen creciendo, para ello se debe trabajar en relación a la imagen corporativa que tiene.
- **Amenazas**
  - **Ingresos de nuevos competidores.** Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, puede acoger a nuestra empresa mejorando la calidad y no cometer quizás los errores que comete la nuestra.
  - **Quejas.** Dentro de este tipo de cadenas y sobre todo por la demanda del producto, siempre existirán clientes desconformes, que quizás no se conformen con reclamar en administración, si no que lo realizara dentro de su grupo social, lo cual dañara la imagen que se tiene ante otras personas que quizás no conocen el producto y tienen una imagen diferente del mismo.

De la misma manera como le empresa CROCAN POLLO, las otras empresa de comida rápida como POLLOS DON VICTOR, VIDI VIDI y otros que últimamente están expandiendo sus sucursales, lo que implica que abarcan un nicho de mercado, que para el presente trabajo es una amenaza potencial, porque son empresas que están posicionadas en el mercado tarijeño.

### 3.6.2 COMPETIDORES EN EL SECTOR.

Se hizo un análisis profundo a la competencia del sector del mercado campesino, mediante un formulario que se presente en el anexo A.5, donde la competencia tenemos:

- Restaurante La Paz
- Restaurante buena mesa
- Restaurante el Chaqueño
- Restaurante el cambia
- Restaurante culpina
- Y 6 restaurantes sin nombre

En los mismos se puede observar las siguientes falencias:

- En su mayoría no son higiénicos en sus servicios.
- Los fines de semana en la mayoría atienden con bebidas alcohólicas, haciéndose molesto para quienes consumen una comida en el local.
- Muchos de ellos no tienen buena infraestructura, y la decoración es inadecuada.
- El orden de sus mesas y sillas son sin espacio, donde para el mesero no hay espacio para que pueda atender efectivamente.
- El equipo de sonido y la televisión encendida en muchas de ellas con música, para quienes están tomando.
- Falta de limpieza dentro como fuera del local
- En muchos casos el cliente espera mucho para poder ser atendido.
- Falta de personal presentable al cliente. Muy poca cortesía, amabilidad, no son empáticos.

En La zona del mercado campesino existen 33 puestos aproximadamente de venta de empanadas, 3 puestos de chicharrón, existe un buen número de vendedores de refresco y unos 4 aproximadamente que venden licuados de banana, frutilla y manzana.

### **ANALISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

En la industria de las comidas rápidas los productos sustitutos que pueden afectar las utilidades, son las denominadas comidas caseras. Una de las variables más importantes que hay que tener en cuenta en esta industria es la mal nutrición, aunque por nuestra cultura creemos que comer lo que sea ya es estar bien alimentado,

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 5.1 INTRODUCCION

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita conocer el mercado donde se va a ofrecer los productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar estrategia para satisfacerlo. Permite aproximar a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre su sexo, edad, educación, gustos y preferencias, etc. Esta información será valiosa para determinar, los clientes potenciales, publicidad adecuada, política de precios, ubicación del negocio, etc.

Durante la investigación de mercado, mas específicamente en el trabajo de campo, mediante los cuestionarios se indagara a los encuestados en temas de los atributos de la comida rápida, puntos débiles de la comida rápida, y otros que permitirá mejorar los productos y hacerlos mas atractivos para los potenciales clientes.

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercado, ¿hay datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias? Esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables. La viabilidad de negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado va a orientar las líneas generales del emprendimiento y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

La presente investigación permitirá saber en que mercado va a actuar el negocio de comida rápida, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes y en que cantidades van a comprar el producto, a que precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

Como se describió en el perfil del presente trabajo, sobre formulación del problema, identificación del problema y finalmente de los resultados del diagnostico externo, competitivo e interno de rubro de la comida rápida, ahora se procede a definir:

## 5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL

¿Es factible y sostenible implementar un nuevo negocio de comida rápida que brinde una atención eficiente, un proceso de elaboración higiénico, ambiente agradable, precios competitivos, diversificación y productos adicionales, de acuerdo a las exigencias del consumidor, con un enfoque de responsabilidad social empresarial?

## 5.3 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

¿Cuánta predisposición existe en el mercado tarijeño para aceptar un nuevo negocio de comida rápida en la zona del mercado campesino, y cuáles son las exigencias, gustos, deseos, preferencias de la gente de clase media en la ciudad de Tarija, y que factores influyen a la hora de decisión de compra?

## 5.4 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO DE MERCADO

### a. Objetivo General

Determinar los factores que influyen directamente a la hora de compra de una comida rápida; los gustos, deseos, preferencias y exigencias de las personas de la clase media en la ciudad de Tarija.

### b. Objetivos Específicos:

- i. Determinar la demanda potencial actual de comida rápida en la ciudad de Tarija.
- ii. Constatar si el pollo es una de las carnes que más se consume en la ciudad de Tarija, y identificar como les gusta más en su forma de cocción.
- iii. Determinar la mezcla de platos de comida rápida y complementos que ofrecerá al mercado meta, a partir de los gustos, deseos y preferencias que tienen los consumidores a la hora del desayuno, almuerzo y cena.
- iv. Identificar que factores toman en cuenta los clientes a la hora de comprar y consumir un plato de comida rápida.
- v. Realizar un plan de ventas a partir de la identificación de la mezcla de productos a ofrecer y de la identificación de que

proporción de los consumidores quieren el servicio en casa y que proporción en el restaurante.

- vi. Elaborar la comida rápida con responsabilidad social empresarial, tomando en cuenta la contaminación y seguridad industrial del rubro de comida rápida.
- vii. Identificar la mezcla de marketing y promocional.

### **5.5 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

- a. Los consumidores de comida rápida en la ciudad de Tarija y en la zona mercado campesino, a la hora de compra tomas en cuenta: higiene, atención rápida, precio y calidad del servicio.
- b. En la mezcla de productos, el pollo es la carne mas consumida en la ciudad de Tarija, en los diferentes platos que consumen en casa, restaurante, mercado u otros lugares. Y será la base para aperturar el negocio de comida rápida.

### **5.6 DISEÑO DE INVESTIGACION DE MERCADOS**

Para la presente investigación de mercados y planteados el problema de investigación de mercados y los objetivos del mismo. Por tanto se llevara adelante una investigación descriptiva, para la recolección de los datos que se requiere.

El diseño de investigación descriptiva se llevara adelante con el objeto de especificar las características de las personas y los perfiles importantes de nuestra población meta.

### **5.7 MUESTREO PROBABILISTICO**

Como se sabe, existen tres procedimientos muy utilizados en la investigación de mercados que permiten corroborar los resultados: muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado muestreo de agrupados que entre ellos están el sistemático, por conglomerados de área. Haciendo un análisis al presente investigación de mercados, el más adecuado es el MUESTREO ALEATORIO SIMPLE. Se conoce la población y se puede seleccionar aleatoriamente el numero de personas que van a integrar.

Para ello se tomara en cuenta las siguientes variable estadística muestral, que se utiliza para calcular el parámetro de la población. Generalmente se utilizan el promedio de variable continua, varianza de variable continua, proporción afirmativa, proporción negativa y varianza de la proporción

## 5.8 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Para llevar adelante la obtención de la información primaria se diseñó un modelo de encuesta como se muestra en el anexo “A.1”. Se debe recalcar que la encuesta es personal, donde el encuestador pregunta y no se la entrega la encuesta para que la llenen.

La utilización del modelo de encuesta, se justifica por las siguientes razones:

### ELABORACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario para el trabajo de campo se elaboró en una sola plana, por las siguientes razones:

- Generalmente los cuestionarios abarcan entre 3 o más hojas, y a la hora de encuestar, las personas al mirar la cantidad de hojas no quieren colaborar, y si aceptan las primeras preguntas lo leen bien, pero las últimas preguntas solo lo llenan por llenar, por tanto las respuestas se hacen sesgadas,
- En el presente trabajo de campo las encuestas serán llenadas por el entrevistador, no se le va a entregar al entrevistado, por tanto implica que las preguntas serán realizadas de manera directa, y el sesgo y error de respuesta disminuye.
- No se utilizan escalas ni métodos en particular en las preguntas, porque la gente donde se va a realizar el trabajo de campo, son de ciudad, otros de campo, que muchos de ellos no tienen una educación media ni superior. Por tanto, muchos de ellos no lo van a entender. Para la no complicación, las preguntas son preguntas dicotómicas, otras con alternativas de respuesta.

Cada cuestionario tiene su objetivo, y en esta ocasión el objetivo del presente cuestionario es:

*Obtener información confiable de primera mano, para que el sesgo de las respuestas y error de las preguntas y tabulación de datos sean mínimos.*

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO:**

1. Datos de identificación.
2. ¿Visita la zona o el Mercado Campesino?, ¿Cuántas veces por mes visita la zona o el mercado campesino, en términos promedios?
3. ¿Por qué razones usted visita la zona o el mercado campesino?
4. Cuando visita la zona del mercado campesino, ¿Qué tipo de alimento generalmente consume?
5. Cuando compra un alimento, sin importar el lugar, ¿Qué factor influye para que tome la decisión de comprar una comida?
6. ¿usted prepara su desayuno, almuerzo y/o cena? Y si no lo hace ¿Dónde consume su desayuno, almuerzo y/o cena?
7. ¿En su plato que tipo de carne le gusta más? Y si su respuesta es el pollo, en su forma de cocción ¿Cómo el gusta mas?
8. ¿Que tipo de refresco le gusta mas?, y si consume jugo ¿de que fruta le gusta mas?
9. ¿Qué consume o que le gustaría consumir en el desayuno?¿que le gusta mas en el almuerzo? Y ¿Qué en la cena?
10. ¿Consume comida rápida?, y si su respuesta es si ¿con que frecuencia lo hace al mes?
11. ¿Cuanto paga por lo que consume?, ¿esta de acuerdo con ese precio? Y si su respuesta es no, ¿Cuánto esta dispuesto a pagar?
12. En los lugares donde asistió a consumir comida rápida, ¿Qué le pareció la atención?
13. ¿Que radio escucha con mayor frecuencia?, y ¿Qué canal televisivo ve con mayor frecuencia?
14. ¿Estaría de acuerdo en que se apertura, un nuevo negocio de comida rápida, con las exigencias que usted quiere? ¿que le parece que el lugar sea en la zona del mercado campesino?¿usted consumiría?
15. Dónde prefiere el servicio ¿en casa? o ¿en un restaurante?
16. ¿Por que zona vive usted?

## 5.9 DEFINICION DE LA POBLACION Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE MUESTRA

**Población.** Es la totalidad de individuos que tiene la ciudad capital urbana de Tarija, sobre la cual se quiere hacer inferencia.

**Elemento.** Es el individuo que vive en la ciudad de Tarija.

**Población de estudio.** Para ello vamos a considerar los siguientes aspectos:

La capacidad de decisión y poder de compra de alimentos, que generalmente son las personas mayores a los 12 años, que en proporción mínima ya tienen un empleo.

La población bajo estudio será todas aquellas personas que se encuentren entre los 12 a 60 años de vida.

Según datos del INE del departamento de Tarija, nos brinda los siguientes:

La población tarijeña capital urbana es de 150 820 habitantes.

El 30.47 % de la población urbana de Tarija son menores a 12 años

Entre las edades de 12 a 60 años representa el 63.19 %

Y las personas mayor a 60 años representa el 6.44%

A partir de esa información se puede decir que la población de estudios es:

$$150820 * 0.6319 = 95303.15 = 95303 \text{ personas aprox.}$$

Se esta asumiendo un error del 3% por las siguientes razones:

- Los datos obtenidos son proyectados por INE en base al censo del año 2001
- Existe personas que emigran por tanto resta al N° de habitantes.
- Existe personas que migran, que viene a resta a la población urbana
- Existen personas que inmigran que suman a la población actual.
- También no existe datos sobre las defunciones y que vendría a restar.

### Determinación del tamaño de muestra.

Para determinar el tamaño de muestra se aplicara el muestreo aleatorio simple, cuando se conoce la varianza de la misma. La formula será la siguiente:

Tamaño de muestra Provisional

$$n_0 = \frac{(Z_{E/2})^2 * N * S^2}{e^2 * N + (Z_{E/2})^2 * S^2}$$

Tamaño de muestra definitiva

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

- $1-E$  = Es el nivel de confianza, asumido por el investigador
- $Z_{E/2}$  = es el margen de confiabilidad (expresado en desviaciones estándar)
- $N$  =Tamaño de la población (Universo a investigar)
- $e$  = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)
- $S^2$  = es la varianza (expresado en unidad)

Inicialmente tabularemos los datos obtenidos en la encuesta piloto, de 25 encuestas, para poder así determinar el tamaño de muestra que se aplicara en el trabajo de campo, además de que la misma sea representativa con relación a la población.

Intervalo	Frecuencia	Hi	xi	fi*xi	(xi-u) <sup>2</sup> *fi
1 a 4	29	0,59	2,5	72,5	487,98
5 a 8	10	0,20	6,5	65	0,10
9 a 12	1	0,02	10,5	10,5	15,19
13 a 16	4	0,08	14,5	58	249,51
17 a 30	5	0,10	23,5	117,5	1427,71
	49	1	57,5	323,5	2180,49

Media                      6,60  
 Varianza                    44,50  
 desviación estándar    6,67

Con todo lo anterior tenemos los siguientes datos:

$N=95303$  personas

$1-E = 95 \%$

$Z_{E/2} = 1.96$  (valor de la abscisa en la curva normal)

$e = 1$

$S^2 = 44,50$

Reemplazando los datos a la fórmula de determinación de la muestra provisional:

$$n_0 = \frac{\frac{(Z_E)^2 * N * S^2}{2}}{e^2 * N + \frac{(Z_E)^2 * S^2}{2}} = \frac{1.96^2 * 95303 * 44.4}{1^2 * 95303 + 1.96^2 * 44.4}$$

$$n_0 = 170.81$$

Tamaño de muestra definitiva:

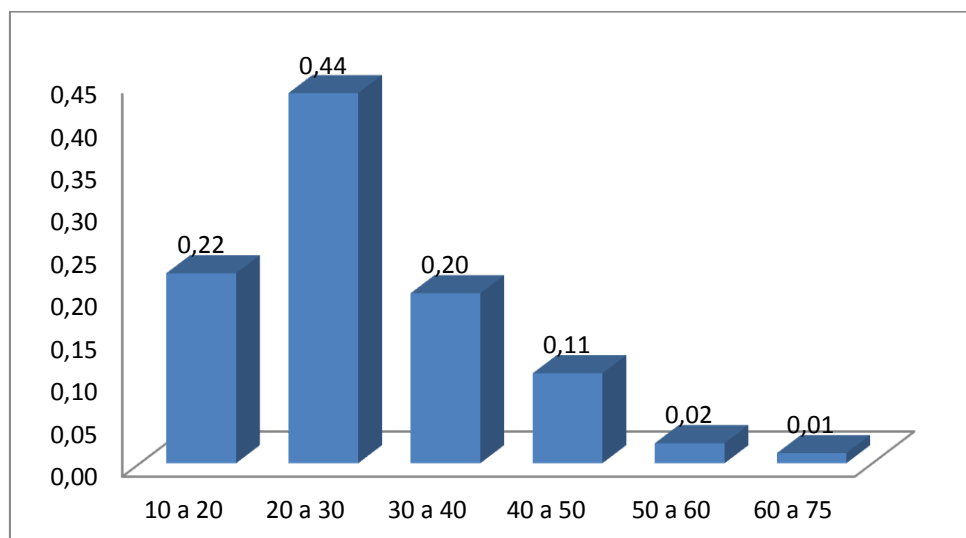
$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{170.51}{1 + \frac{170.51}{95303}} = 170.2 \approx 170 \text{ encuestas}$$

## 5.10 TABULACION Y PROCESAMIENTO

La tabulación de los datos obtenidos durante el trabajo de campo, de las 170 encuestas se aplicara en el SPSS 17.0, para la obtención de los cuadros, pero para los gráficos se utilizara el office Excel.

## 5.11 PREPARACION DE GRAFICOS Y ANALISIS DE LA INFORMACION

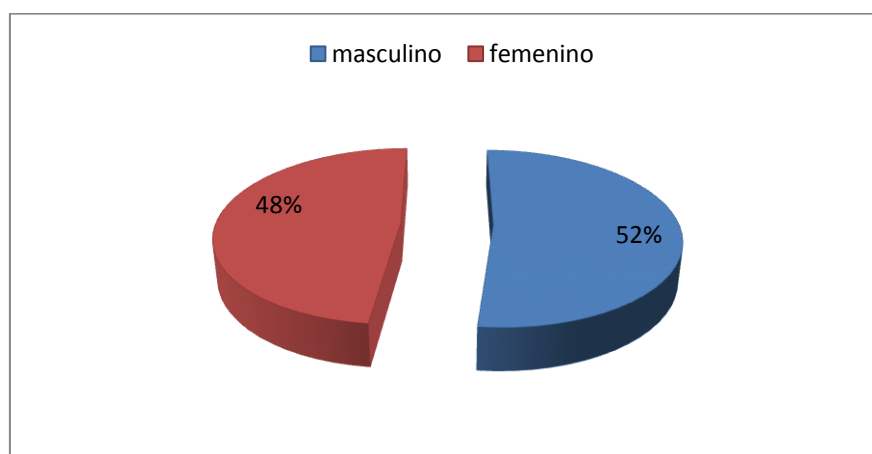
### a. Grafico N° 1. Edad del encuestado



MEDIA	28,09
varianza	117,60
Desviación Estándar	10,84

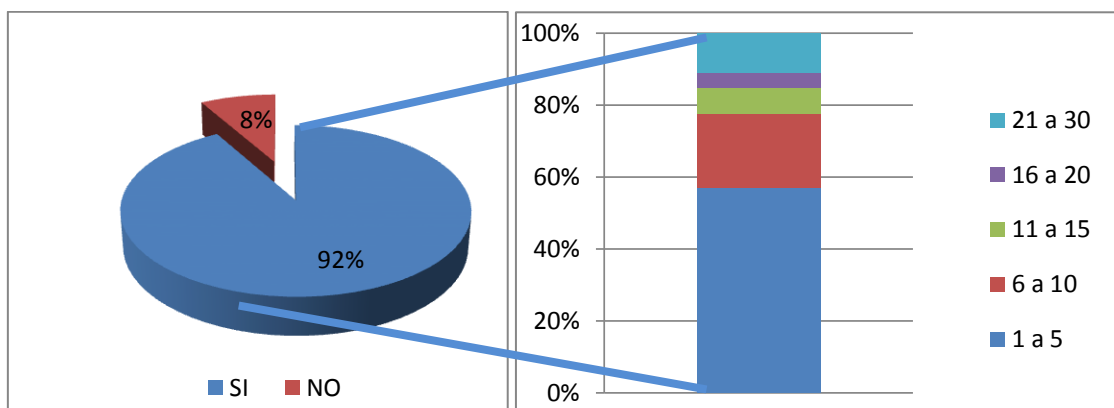
Se ha realizado la encuesta en mayor proporción a las personas entre 20 a 30 años que representa el 44%, porque son personas que generalmente consumen comida rápida, a los que se encuentran entre 10 a 20, porque también son los que mas consumen, pero a los que están entre los 12 a 15 años son los que influyen a quienes pagan a realizar la compra de comida rápida. Se ha querido ser equilibrado de acuerdo a los años durante el trabajo de campo. Pero se observa una media de 28,09 y una desviación estándar 10.34, que se puede decir que los años de las personas encuestadas están algo dispersos con relación a la media.

#### b. Grafico N° 2. Sexo del encuestado



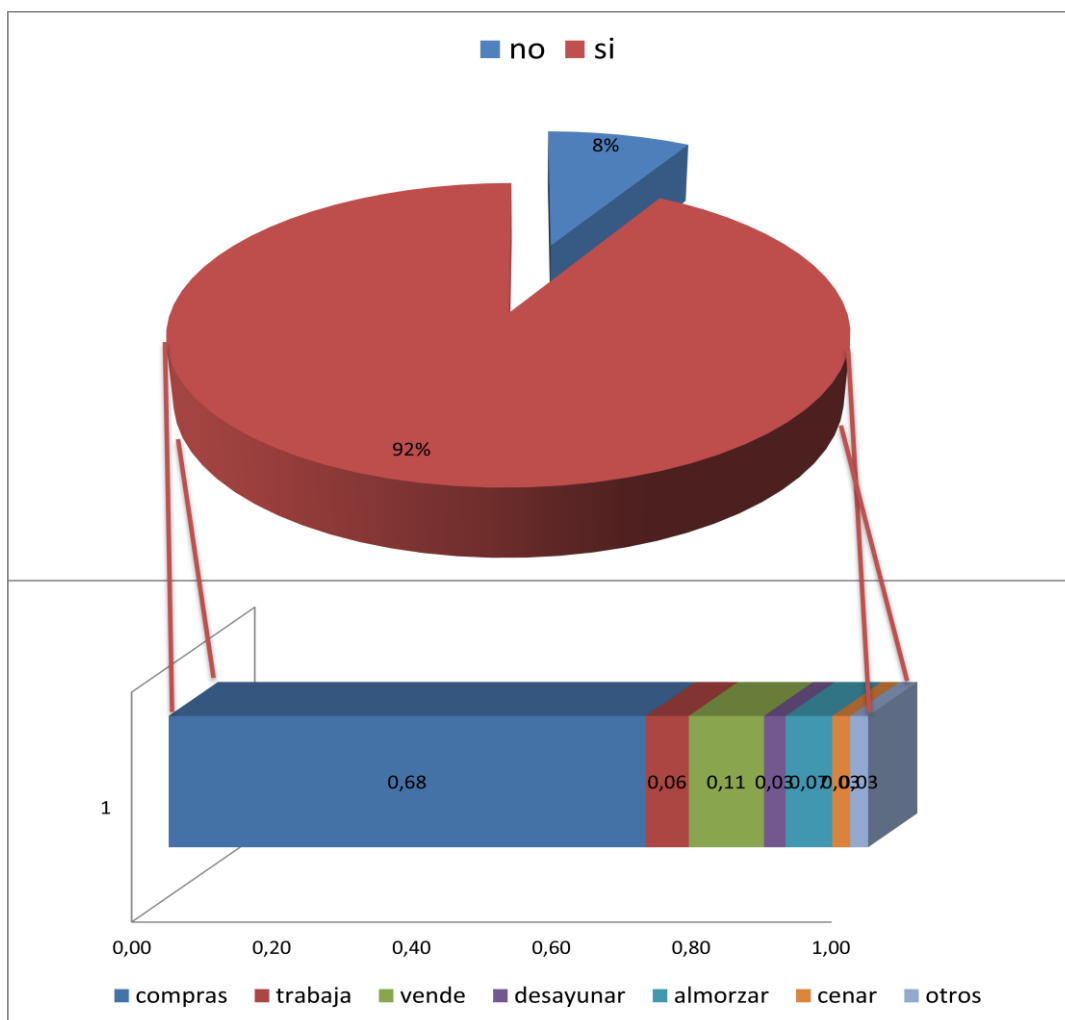
Como se puede observar en el grafico, se ha sido equilibrado en la encuesta, de 48% a las mujeres y de 52 % a los hombres. El de los hombres se justifica con una mayor proporción, porque son los que generalmente comen fuera de casa.

#### c. Grafico N° 4. ¿Visita usted el mercado campesino?, si su respuesta es si ¿Cuántas veces visita el mercado campesino la mes en términos promedios?



Como la ubicación ya esta definido, en la zona del mercado campesino, por eso se pregunto si visita y con que frecuencia. El 92 % de los encuestados visitan el mercado campesino, por tanto se puede deducir que del total de población bajo estudio visitan el 92 %, pero de esa proporción, en 58% aproximadamente solo visitan los fines de semana, y en un 10 % aproximadamente visitan en el intervalo de 6 a 10 veces por mes, y el restante es muy bajo. En síntesis existe una masiva visita los fines de semana al mercado campesino y el resto de semana también hay una buena cantidad de personas que visitan el mismo.

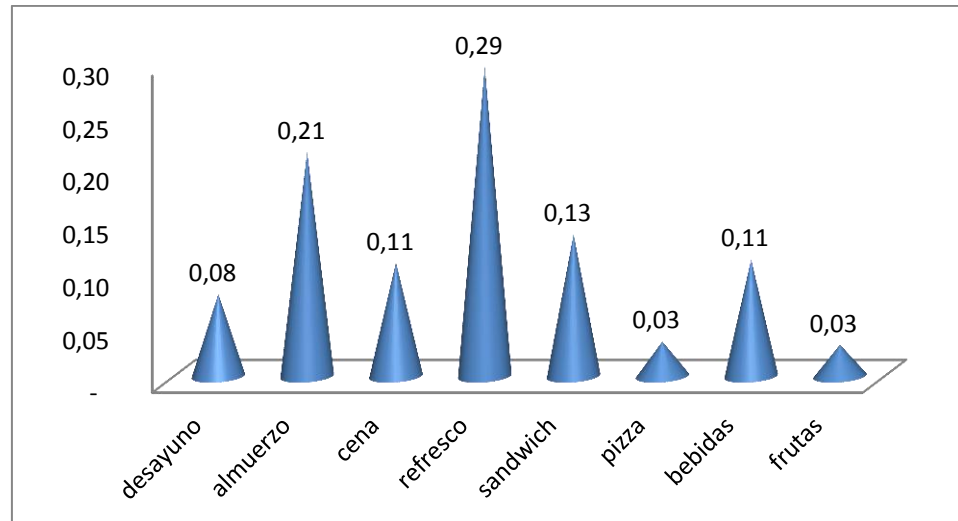
**d. Grafico N° 5. ¿Cuáles son las razones por las que generalmente usted visita la zona del mercado campesino?**



Esta muy relacionada con el anterior grafico. De los 92% personas que visitan el mercado campesino, el 68 % del mismo generalmente visitan por motivos de compra, un 11% vende por el mercado campesino o sus alrededores, el 7% almuerza por el mercado campesino o sus alrededores, un 6 % trabaja en otras actividades diferentes a

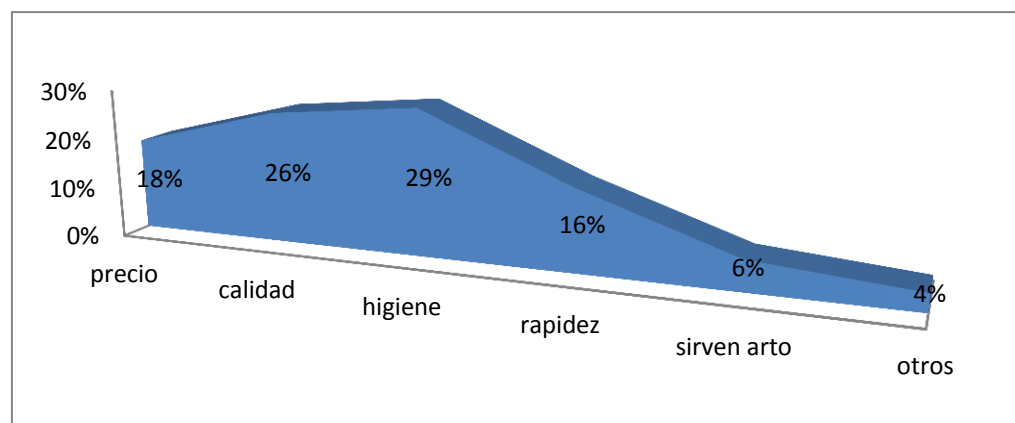
las ventas. Lo que implica que la mayor parte visitan por compras y eso significa un gran movimiento de dinero en esta zona.

**e. Grafico N° 6. ¿Cuándo usted visita el mercado campesino generalmente que consume?**



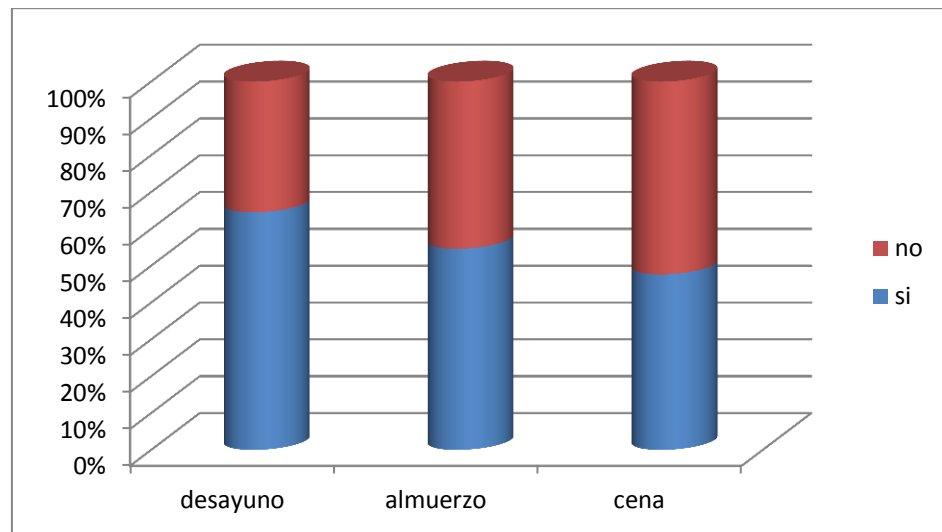
Del 92% de las que visitan y como se ha visto, la mayoría va por compras. Por tanto se ha consultado si consume algo en este lugar o sus alrededores. Un 29 % consume un refresco, un 21 % almuerza algunas veces, un 13% consume sándwich, esto generalmente por la tarde o noche, un 11% cena o va al mercado campesino a tomar bebidas alcohólicas. Lo que implicaría que la gente que visita esta zona siempre consume algo de alimento. Se ha podido constatar que los fines de semana entre las 8 a 9 de la mañana es donde más consumen comida para que luego sigan realizando sus compras o sus actividades que desarrollan en esta zona.

**f. Grafico N° 7. Cuándo usted realiza su compra de comida, sin importar el lugar, ¿Cuáles son las razones por las que elige un lugar donde comer?**



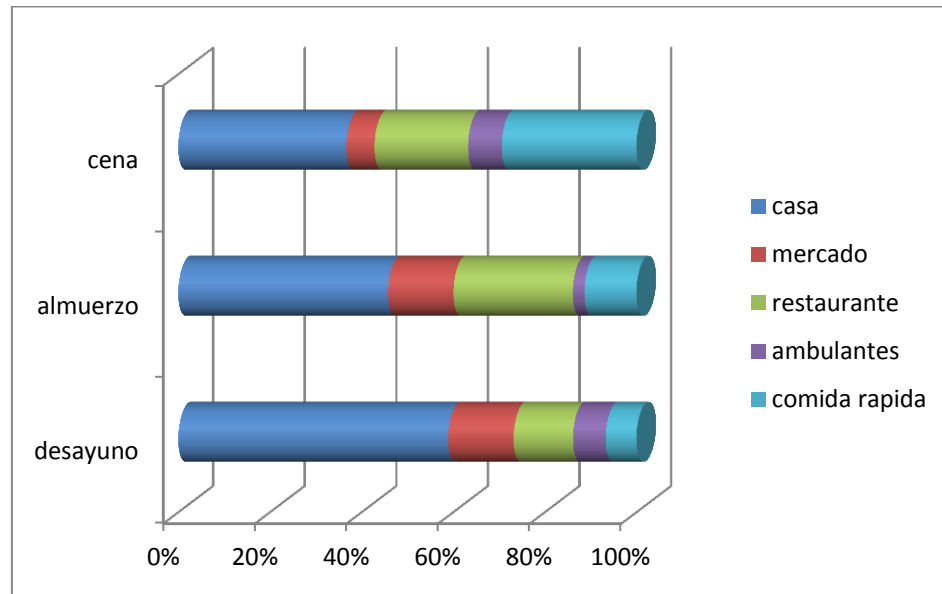
Como se observa en el grafico un 29% a la hora de tomar la decisión de compra y consumo de una comida lo realiza por higiene, cabe recalcar que no es específicamente en la zona del mercado campesino. En un 26% toma en cuenta la calidad, un 18% el precio, que es lo que generalmente ocurre en las personas de clase media y baja, un 16% toma en cuenta la rapidez de la atención.

**g. Grafico N° 8. En la mayoría de los casos, ¿usted prepara su desayuno? ¿prepara su almuerzo? Y ¿prepara su cena?**



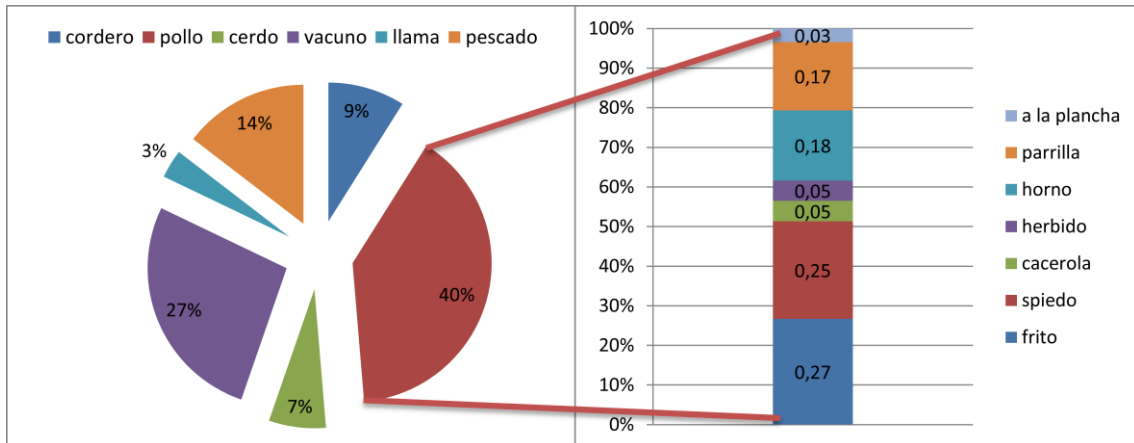
Es uno de los datos que nos permitirá determinar la demanda potencial. Como se observa un 35% no prepara su desayuno, en una mayor proporción de 47% no prepara su almuerzo y en un 52% no prepara su cena. La respuesta de que no preparan fue en mayor proporción por parte de los hombres. Este dato es una estimación de la demanda potencial, pero se complementara mejor este dato con el siguiente grafico.

**h. Grafico N° 9. Con relación a la anterior pregunta, si su respuesta es no, ¿entonces donde consume su desayuno, almuerzo y cena?**



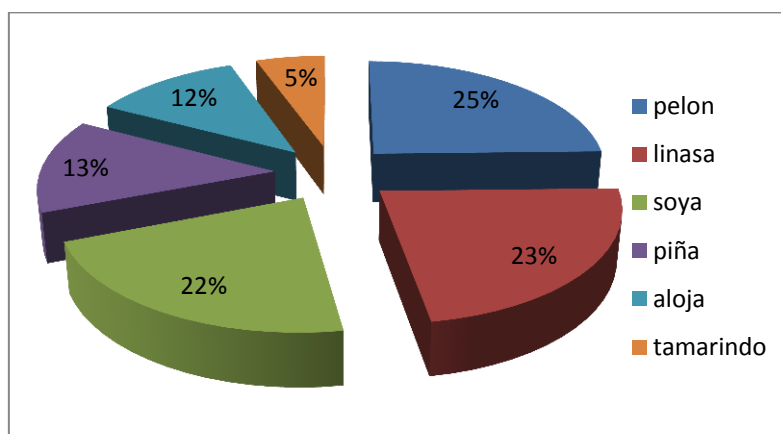
En términos promedios sabemos que rodea a los 50 % de que no preparan su desayuno, almuerzo y cena, entonces ¿donde consumen?, porque puede haber los casos que no preparan, pero se lo preparen en casa. Según el gráfico el desayuno en un más del 50 % consumen en casa, en un poquito más del 15% desayunan en el mercado, en el mismo porcentaje consumen su desayuno en un restaurante, en un 8% aproximadamente consumen un desayuno rápido. Ahora es un poco diferente lo que ocurre a la hora del almuerzo, en un 45% almuerzan en casa, en más del 25% consumen en un restaurante, pero en comida rápida existe un repunte de un poquito más del 10% de consumo. Es algo diferente durante la cena, casi en la misma proporción del 38% consumen en casa y en la misma medida comida rápida y en menor proporción en los restaurantes. Se debe recalcar que el consumo de comida rápida no es de manera continua, pero existe una inclinación creciente al consumo de comida rápida. Mas adelante se vera las frecuencias de consumo y el plato que mas prefieren.

**i. Grafico N° 10. Cuando usted consume algún alimento, ¿Qué tipo de carne le gusta mas en su plato?, si su respuesta es el pollo, ¿Cómo lo desea mas en su forma de cocción?**



En la ciudad de Tarija en un 40% consumen pollo y es la carne que mas les gusta, en un 27% consumen y les gusta la carne de vacuno. Ahora del consumo de pollo, en un 27% les gusta consumir como pollo frito, en un 25% al spiedo, en un 18% horno, en un 17% a la parrilla. Son aspectos que se tomara en cuenta a la hora de preparar la mezcla de productos a ofrecer.

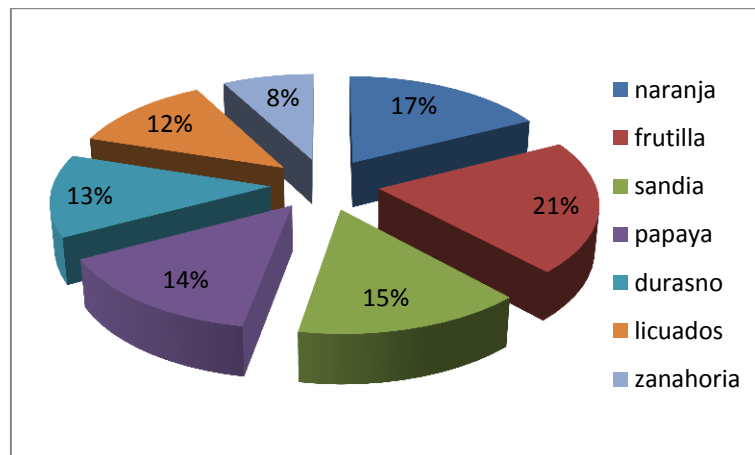
**j. Grafico N° 11. De las siguientes alternativas, ¿Qué clase de refresco le gusta más?**



Observando la torta, en un 25% de los tarijeños les gusta tomar un refresco de pelón, en un 23% refresco de linaza, en un 22% un refresco de soya, y los demás en una proporción menor. Se consulto tomando en cuenta si se consumen en el mercado

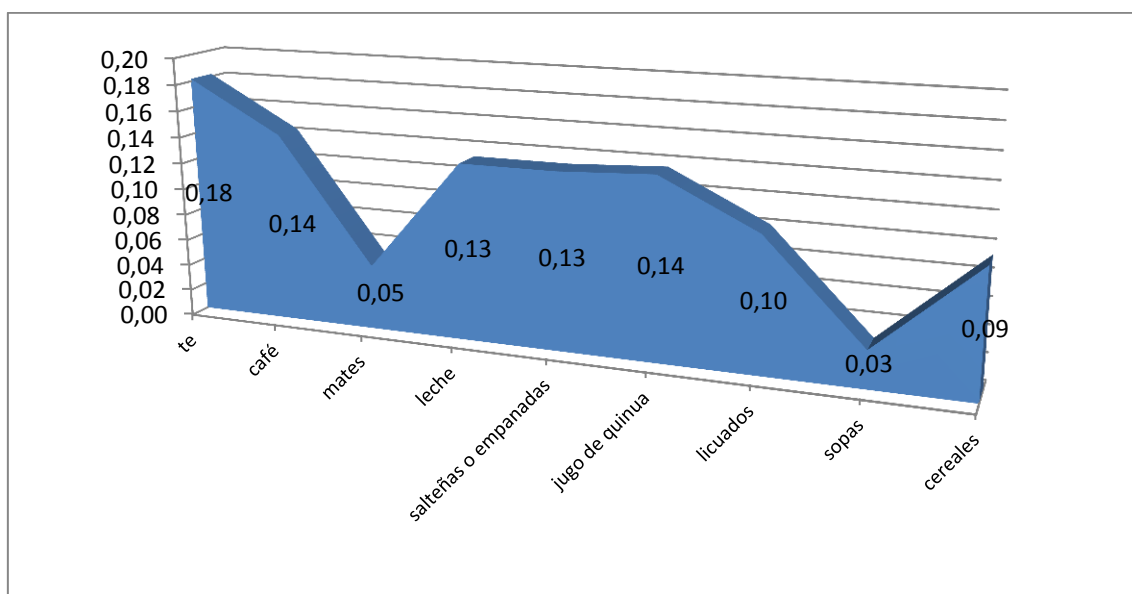
campesino o en cualquier otro lugar y con que refresco lo acompaña su almuerzo o con que refresco el gustaría acompañarlo

**k. Grafico N° 12. Si se sirviera un jugo, ¿de que fruta le gustaría tomarlo?**



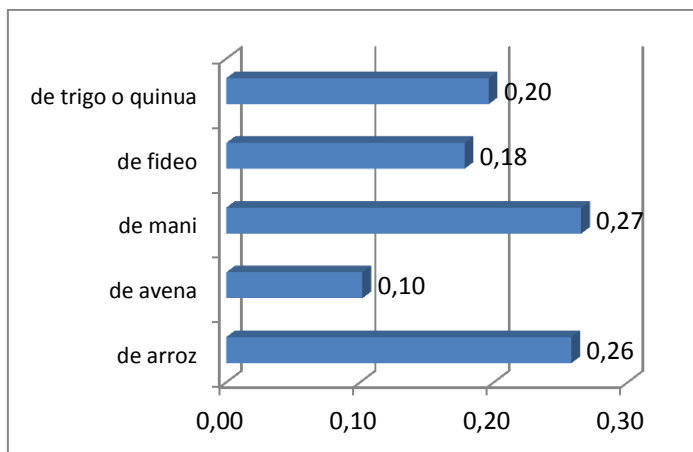
En la ciudad de Tarija muy pocos negocios ofrecen jugo, por lo tanto la consulta fue que tipo de jugo le gustaría más, y las respuestas fueron: un 21% le gustaría un jugo de frutilla, un 17% de naranja, un 15% de sandia, en un 14% de papaya, y el resto en menor proporción. Lo que implica que son los jugos que consumirían en la mañana, medio día o en la tarde. Información muy valiosa para preparar los productos secundarios a ofrecer.

**l. Grafico N° 13. Durante las mañanas, cuando esta desayunando, ¿Qué le gusta, o que le gustaría consumir más?**

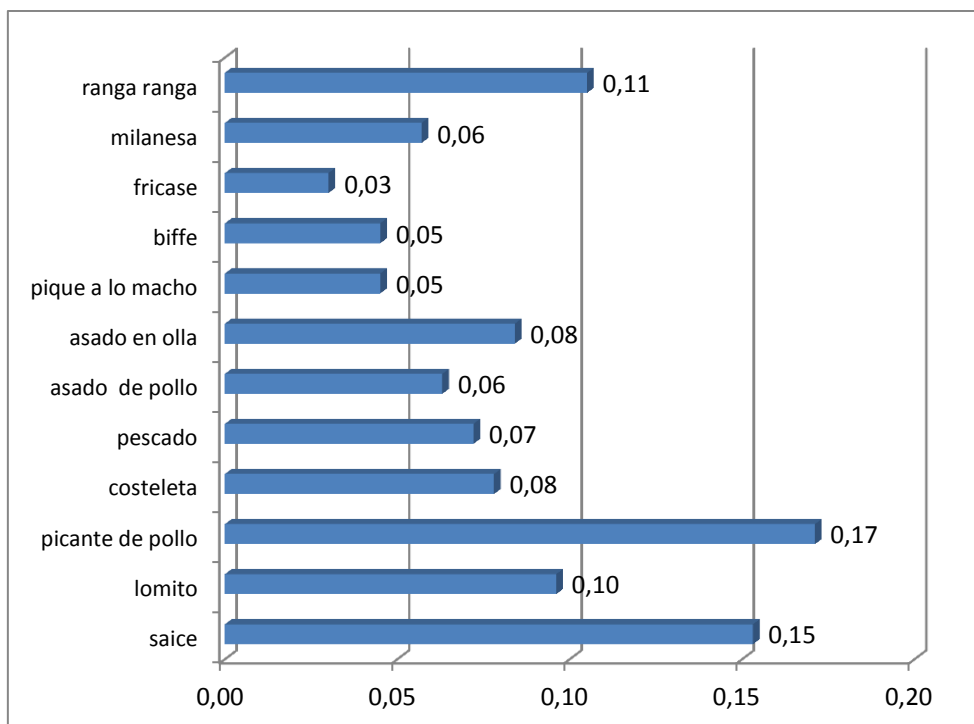


Si importar el lugar donde consume su desayuno, se consulto que le gusta mas, y se obtuvo que en un 18% toma un te, en un 14% consumen café y les gustaría consumir jugo de quinua, en un 13% leche y empanadas. Se consulto de esa manera porque a futuro en algún momento si van a consumir, y para ello se debe satisfacer el gusto o deseo que tenga para saciar su necesidad.

**m. Grafico N° 14. A la hora del almuerzo ¿Qué le gusta mas de sopas?¿que le gusta mas de segundos?**

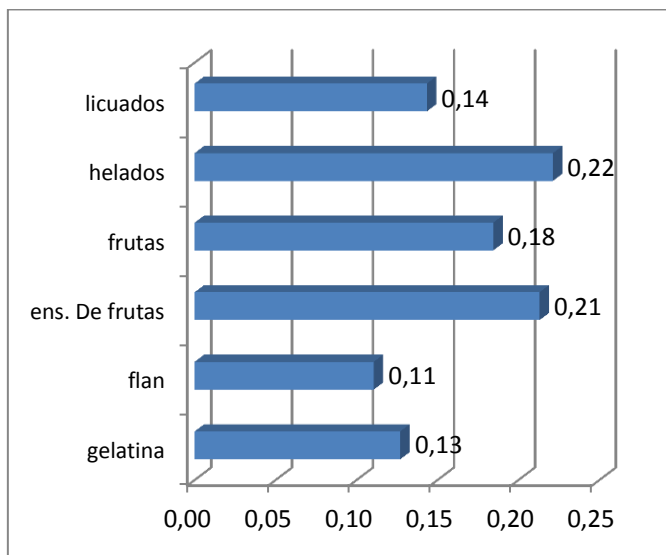


De las sopas se puede observar que a medio día les gusta mas una sopa de maní en un 27%, en un 26% les gusta mas la sopa de arroz, en un 20 % sopa que quinua y trigo. Esto también se le pregunto sin importar el lugar o donde lo consumiría.



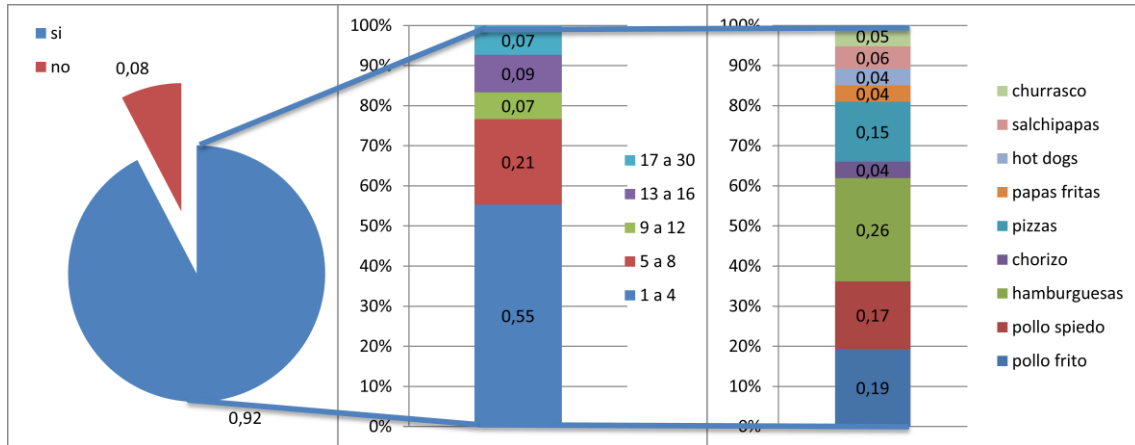
En los platos del segundo a los tarijeños, no solo lo que consumen, si no que les gustaría, es un picante de pollo en un 17%, seguida de un saice en un 15%, en un 11% ranga ranga y en un 10% lomito, el resto en menor proporción. Se ratifica que lo que mas les gusta es un plato donde tenga una presa de pollo.

**n. Grafico N° 15. ¿Que le gusta mas de los postres?**



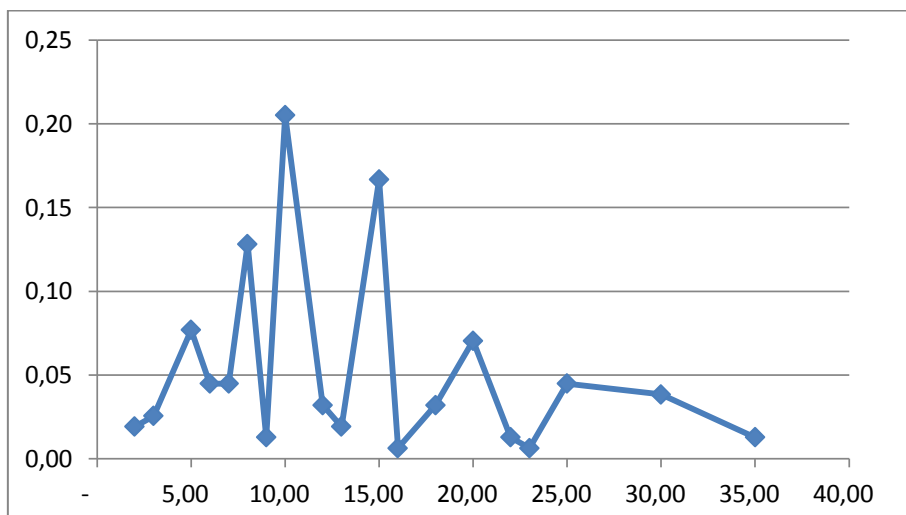
Como se sabe, en las personas de clase media y/o baja, en la mayoría de los casos, no consumen un postre, pero se le consulto que les gusta mas para aquello que si consumieron alguna vez, y aquellas que no, se le consulto que le gustaría consumir, las respuestas fueron las siguientes: en un 22% le gusta y les gustaría consumir como postre un helado, en un 21% una ensalada de frutas, en un 18% les gustaría una fruta (como manzana, durazno, naranja, mandarina, plátano y otros), el resto lo prefieren pero en menor proporción.

- o. Grafico N° 16. ¿consume comida rápida?, si su respuesta es si, ¿Cuántas veces aproximadamente consume al mes?, ¿y cual es la que mas le gusta consumir?**



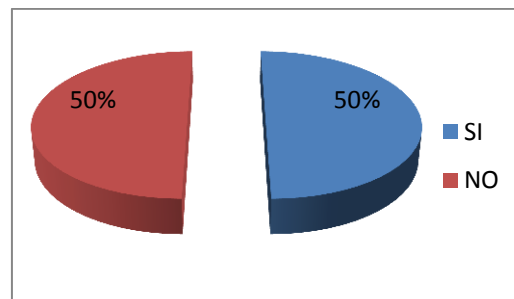
Muchas personas no tienen claro de que es comida rápida, pero haciendo la aclaración, se obtuvo que en un 92% si consumen una comida rápida, de los cuales en un 55% entre 1 a 4 veces por mes consumen comida rápida, en un 21% consumen entre 5 a 8 veces por mes, en un proporción mínima de 7% consumen de 17 a 30 veces por mes, lo que implica casi todos los días. Del 92% que si consumen comida rápida alguna vez, con mayor o menor frecuencia, se les consultó que es lo que mas consumió, y se obtuvo en un 19% consumieron pollo frito, en un 17% pollo al spiedo, en un 26% hamburguesas, en un 15% pizzas.

- p. Grafico N° 17. De la comida rápida que menciono anteriormente, ¿Cuánto paga usted generalmente?, ¿esta de acuerdo con ese precio?, si su respuesta es no, ¿Cuánto esta dispuesto a pagar?**

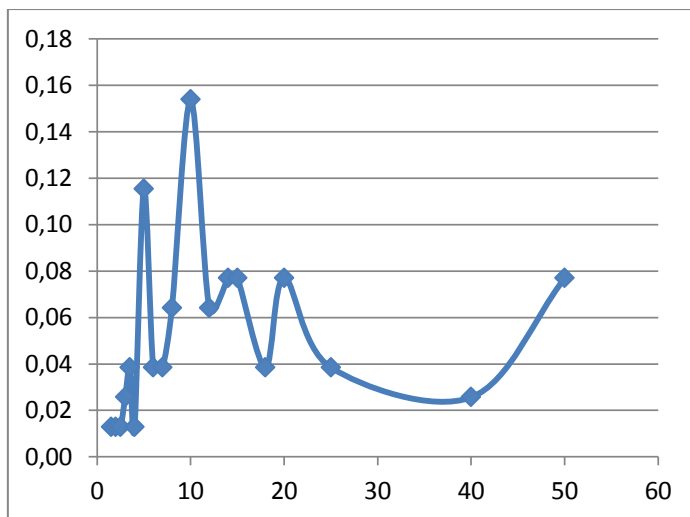


Media	12,65
varianza	49,24
Desv. estándar	7,02

En términos promedios por una comida rápida una persona paga alrededor de 12,65 Bs, pero una desviación estándar algo elevado de un 7.02 lo que implica que el pago sobre la comida rápida con relación a la media se encuentra algo disperso, sobre todo con aquellos precios elevados que son los que pagan muy pocos. Si tomamos en cuenta la moda pues se paga en mayor proporción 10 Bs por un plato de comida rápida, seguida de 15 Bs. Son precios relativos, no son muy caros, tampoco son baratos, pero se encuentra dentro del margen de la aceptabilidad.

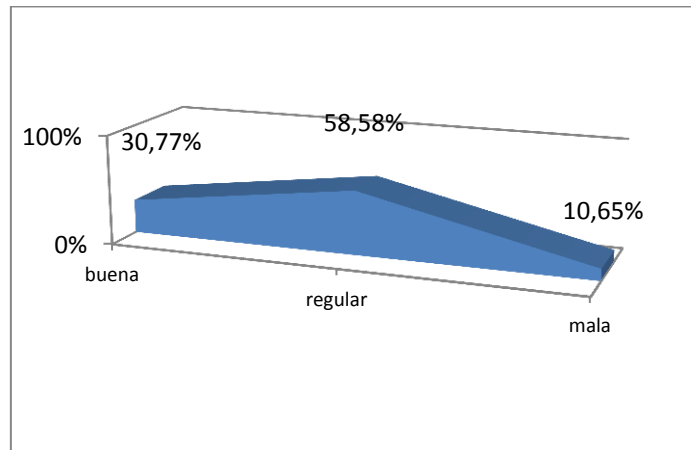


Consultando de que, si esta de acuerdo con lo que paga, o no esta de acuerdo, pues se tiene un 50% para ambos



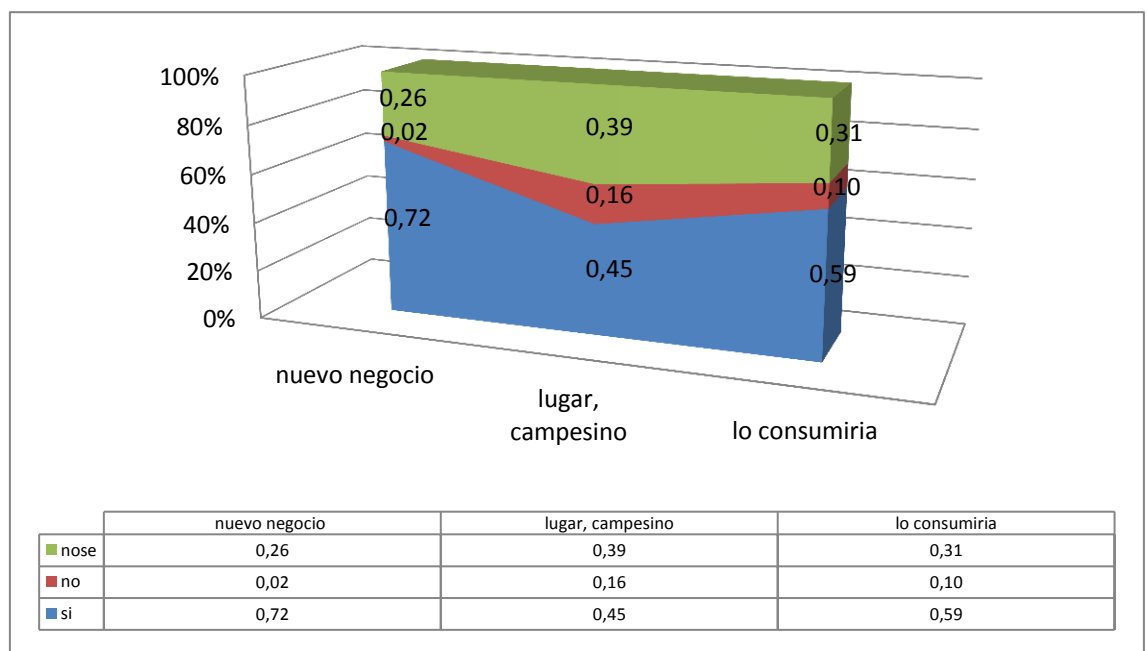
De los 50% que respondieron que no están de acuerdo con lo que pagan, entonces se le consulto, ¿Cuánto esta dispuesto a pagar?, se puede observar en un 15,50% pagaría 10Bs en un 11,70% pagaría 8Bs. Y en un 8% pagarían 15Bs , 20 Bs, y 50 Bs.

**q. Grafico N° 18. En el lugar que generalmente consume, ¿Qué le parece la atención?**



Si se observa el grafico, generalizando un poco por la manera como se realizo la pregunta, se puede concluir que la atención en Tarija en los restaurantes son regulares lo que implica que no cumple con las expectativas de los clientes, los datos nos dicen que son 58.58% de todos los encuestados, y solo 30.77% han sido atendidos bien en los locales o restaurantes en la ciudad de Tarija y el resto dicen que la atención es mala

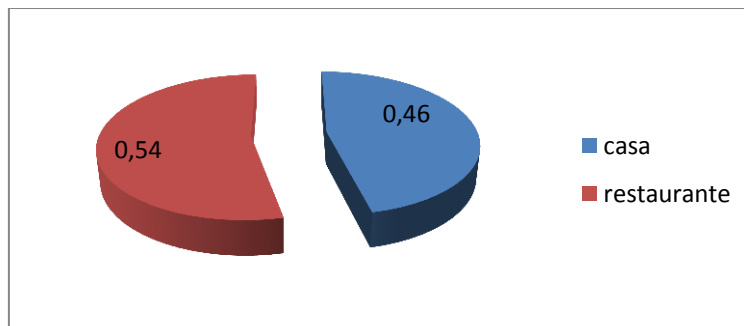
**r. Grafico N° 19. ¿Estaría de acuerdo en que se apertura un nuevo negocio de comida rápida, que en la atención sea rápida, higiénico, y a un precio accesible?, ¿Qué le parece que el lugar sea la zona del mercado campesino?, ¿usted consumiría de este nuevo negocio?**



Si se observa el grafico, en un 72% están de acuerdo que exista una nuevo negocio de comida rápida, un 45% esta de acuerdo que sea en el mercado campesino, y un 59% si lo consumiría en el nuevo negocio de comida rápida y en el sector del mercado campesino. La proporción con relación del lugar es algo bajo, porque esta zona generalmente esta asociada por antihigiénico, ambientes poco agradables, atención no eficientes, calles sucias, y otros, pero son aspectos que se pueden ir cambiando con el tiempo.

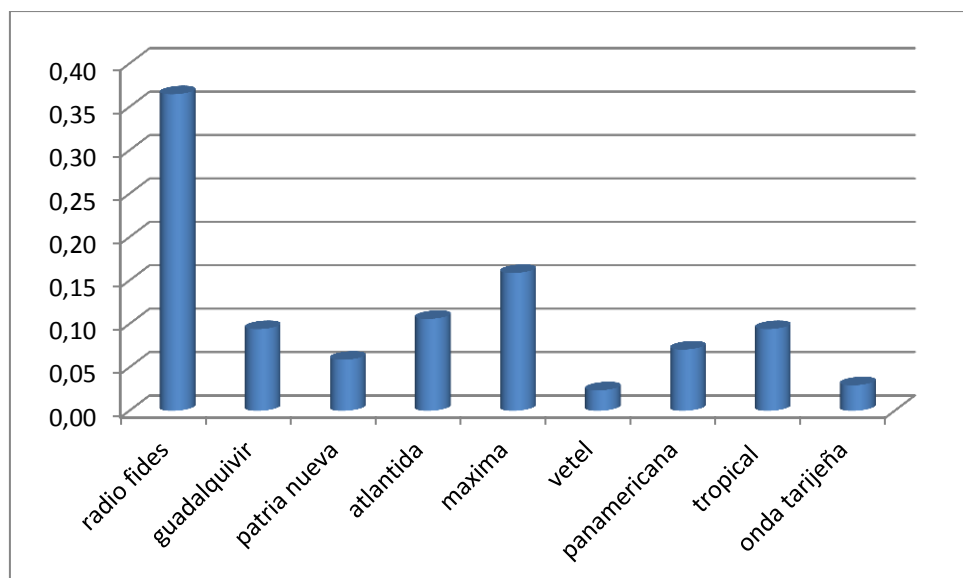
Existe una proporción de que no supo que contestar, si estaba o no de acuerdo, razón por la cual se le registro como una respuesta nose. Y los resultados son que en 26% no sabe si esta o no de acuerdo de que se apertura un nuevo negocio, un 39 % no sabe si esta o no de acuerdo que sea en el mercado campesino y un 31% no sabe si no lo consumiría o no de este nuevo negocio de comida rápida.

**s. Grafico N° 20. Donde prefiere el servicio, ¿a casa o en el restaurante?**



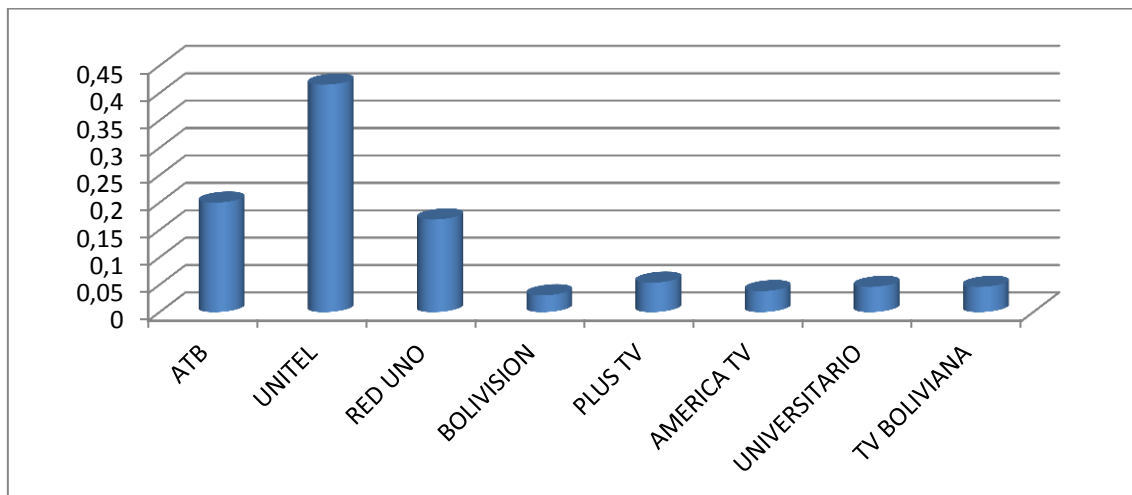
Un 54% prefiere más que el servicio sea en el restaurante, un 46% prefiere que el servicio de comida rápida sea en casa.

**t. Grafico N° 21. Que radio escucha con mayor frecuencia**



Se sugiere que la publicidad por radio sea por: radio Fides y máxima, porque son las radios más escuchadas en la ciudad de Tarija

**u. Grafico N° 22. Que canal televisivo ve con mayor frecuencia**



El canal por donde se sugiere que pase el spot publicitario es por el canal UNITEL y ATB. Porque son los canales más vistos en la ciudad de Tarija.

### 5.12 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Después de llevar adelante la Investigación de Mercados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se acepta las dos hipótesis planteadas al inicio de la investigación.
- Existe un mercado para en Tarija y en la zona del mercado campesino, para el rubro de la comida rápida.
- A los tarijeños en su mayoría les gusta la carne pollo.
- La afluencia masiva de personas, sobre todo los fines de semana, garantiza el éxito del negocio
- En las tardes y noches se puede observar y verificar con las encuestas el consumo de comida rápida en diferentes puntos de nuestra ciudad.
- La gente requiere de productos adicionales como refrescos y jugos para servirse un plato de comida rápida.

### 5.13 DETERMINACION DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para determinar la demanda potencial se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

- La población bajo estudio es de 95303
- De las encuestas se obtuvo la siguiente información:
  - 92 % visitan el mercado campesino y en la misma proporción respondieron que si alguna ves consumieron comida rápida.
  - 45% desayunan fuera de casa
  - 55% almuerzan fuera de casa
  - 62% cenan fuera de casa

Por tanto la demanda potencial para los productos principales son:

	Población bajo estudio	Visitan el Mcdo. Camp. Y consumen comida rápida	Proporción de que no consumen en casa	Demanda potencial actual
<b>Desayuno</b>	95303	0.92	0.45	39455
<b>Almuerzo</b>	95303	0.92	0.55	48223
<b>cena</b>	95303	0.92	0.62	54361

## CAPITULO VI

### ANALISIS F.O.D.A.

#### 6.1. INTRODUCCION.

El análisis de FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia. Nos ayudara a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades del rubro de la comida rápida en la ciudad de Tarija.

Se tomara en cuenta **Factores Externos** (oportunidades y amenazas), son los que nos permitirá crear valor o destruir valor. **Factores Internos** (fortalezas y debilidades) también crean o destruyen valor,

A partir de toda la información, obtenida en el diagnostico y de la investigación de mercados se llego a los siguientes, tomando en cuenta que es un análisis FODA para nuestro negocio:

#### 6.2. FORTALEZAS

- a. La mayoría de los proveedores se encuentran en el mercado campesino, y es donde los precios son más bajos con relación a otros sectores de la ciudad de Tarija. Por tanto se tiene muchos proveedores y esta al lado del local.
- b. Se tiene precios de venta bajo de los productos principales.
- c. La ubicación del local es un lugar estratégico donde garantiza el éxito de la empresa.
- d. En el proceso de elaboración del producto, se realiza con enfoque de responsabilidad social empresarial.
- e. Productos secundarios gratis.

#### 6.3.OPORTUNIDADES

- a. A los tarijeños les gusta en su mayor parte la carne de pollo, por tanto es una oportunidad de mercado seguro para nuestro negocio.
- b. Según estudio de Equipos Mori de La Paz, en Tarija, existe un repunte del poder de compra con relación a otras ciudades. Es una oportunidad para nuestro negocio.
- c. Se tiene una competencia poca innovadora y creativa en la ciudad de Tarija, porque siguen vendiendo lo que vendían antes, y no se dan cuenta que de alguna manera por influencias extranjeras el hábito y estilo de consumo va cambiando.

- d. Para el financiamiento del negocio, se tiene el Banco de Desarrollo Productivo, o existe motivaciones para hacer negocio, como el empresario Samuel Doria Medina, que va gestionando para que se lleve adelante el negocio
- e. La fecha de apertura del negocio en enero, un día sábado es una gran oportunidad para empezar con éxito.

#### 6.4.DEBILIDADES

- a. No se cuenta con la experiencia de administración del negocio, y de personal en el rubro de la comida rápida
- b. Falta de experiencia en la capacidad de negociación con proveedores grandes, donde muchas veces los costos son mas bajos.
- c. Escasos contactos para iniciar el negocio de comida rápida.
- d. Un poco de miedo al riesgo que implica hacer negocio en la ciudad de Tarija, por falta de acompañamiento, y experiencia.

#### 6.5 AMENAZAS

- e. Entrada de nuevos competidores en la zona del mercado campesino.
- f. En determinados épocas del año, la suba de precios de los insumos.
- g. Competencia de precios con los competidores, porque esta zona es caracterizado por ello.

Nota. Las oportunidades y amenazas fueron determinados a partir del análisis general del diagnostico, pero las fortalezas y debilidades son posibles, con las que podría entrar al mercado tarijeño.

#### 6.5.MATRIZ DE CONFRONTACION

Es una herramienta que nos permitirá combinar los factores interno con los factores externos, es la que nos va a proponer el tipo de estrategia dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnostico e investigación de mercados. Así, tenemos las siguientes categorías básica:

	oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<i>Estrategias Ofensivas</i>	<i>Estrategias Defensivas</i>
Debilidades	<i>Estrategias de Reorientación</i>	<i>Estrategias de Supervivencia</i>

Para determinar que estrategia se va a seleccionar e implementar, se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- *Estrategias defensivas:* cuando se produce amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.
- *Estrategias ofensivas.* Cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- *Estrategias de supervivencia:* es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.
- *Estrategias de reorientación:* se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

## 6.6. MATRIZ FODA Y CRUCE DE VARIABLES

Cruce de variables, para seleccionar objetivamente una estrategia.

matriz FODA	OPORTUNIDADES							AMENAZAS				TOTALES
	a tarjeños les gusta carne de pollo	repunte de poder de compra en Tarija	competencia actual poca innovadora	financiamiento mediante BDP o Samuel Doria	fecha de apertura, un fin de semana y fechas festivas	entrada de nuevos competidores	suba de precios de la materia prima	competencia de precios con los competidores				
FORTALEZAS												
local cerca de los proveedores	0	1	0	1	1	3	1	1	0	2	5	
precios de venta bajo	1	2	1	0	0	4	1	1	1	3	7	
lugar estratégico del local	2	2	1	0	1	6	1	0	0	1	7	
proceso con responsabilidad social	1	1	1	0	0	3	1	0	0	1	4	
productos secundarios gratis	1	2	1	0	1	5	1	0	1	2	7	
	5	8	4	1	3		5	2	2			
DEBILIDADES												
falta de experiencia en negocios	1	1	1	0	0	3	1	1	1	3	6	
poca capacidad de negociación	1	2	1	0	0	4	1	1	1	3	7	
escasos contactos para iniciar negocio	2	1	1	1	1	6	1	0	0	1	7	
miedo a hacer empresa	1	1	1	1	0	4	1	1	1	3	7	
	5	5	4	2	1		4	3	3			
TOTALES	10	13	8	3	4		9	5	5			

Como se puede observar el cuadro de cruce de variables, de la matriz FODA, se tiene mayores oportunidades y fortalezas, por tanto la estrategia seleccionada es:

“Estrategia Ofensiva”

## **6.7. IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA DE COMIDA RAPIDA EN LA CIUDAD DE TARIJA**

Como se había planteado en el objetivo, sobre determinar los factores críticos de éxito. Por tanto dentro del rubro de la comida rápida se ha podido identificar los siguientes:

### **I. CAPACIDAD DE INNOVACION EN LOS PRODUCTOS.**

La innovación de productos de comida rápida en la ciudad de Tarija es no muy frecuente, traduciéndose, en que muchos negocios ofrecen casi lo mismo. Innovar no solo en los productos principales, si no también es importante en los, servicios, productos secundarios como: refresco, jugo postres u otros. Además se debe considerar que de alguna manera el mercado tarijeño esta cambiando en su hábito y estilos de consumo, generalmente en los jóvenes donde en muchos de ellos copian de extranjeros, como estados unidos y otras potencias mundiales, donde las exigencias de los consumidores son distintas a la nuestra. Si se identifica todo lo anterior llevara al éxito al negocio.

### **II. ENTREGA RAPIDA.**

La mayor parte de las personas que recurren al servicio de la comida rápida, lo que más valoran son la rapidez de la atención, por tanto es un factor determinante para el éxito del negocio de comida rápida.

### **III. FUERZA DE VENTAS.**

Las empresas que poseen una fuerza de ventas nos siempre triunfan, pero la gran mayoría incrementa sus ventas de tal manera que recuperara lo invertido en la elaboración y puesta en marcha de esta estrategia.

La fuerza de ventas deben ser los innovadores y creativos, de tal manera que encuentren la forma mas eficiente y efectiva de llegar a sus metas y objetivos.

### **IV. SERVICIO CONFIABLE Y PERSONAL AGRADABLE.**

Para que el servicio sea confiable, implica que el personal de la empresa tiene que tener la certeza de que esta vendiendo un producto de calidad, higiénico, un alimento nutritivo, a un buen precio, pero con responsabilidad social frente a nuestros clientes.

Los que atienden al cliente, son los que llevan la imagen de la empresa. Por tanto para que el personal sea agradable frente al trato al cliente, deben ser preocupaciones de las direcciones de empresas, para que tenga éxito en el mercado tarijeño.

#### **V. UBICACIÓN DEL LOCAL.**

Es otro factor importante para el éxito de un negocio de comida rápida en la ciudad de Tarija, generalmente donde la afluencia de personas es mayor, también las posibilidades de que estos compres son mayores. En conclusión se debe aperturar, donde la afluencia de personas es mayor.

#### **VI. CAPACIDAD GERENCIAL.**

La capacidad de administración de la empresa, es un factor crítico para que la empresa tenga éxito en el mercado tarijeño.

### **6.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

A partir de todo el anterior análisis, del diagnostico y de la información obtenida, se llega a las siguientes conclusiones:

- Tarija se caracteriza, por el consumo de la carne de pollo en sus diferentes cocciones, dando mayores posibilidades de crecimiento, a las actuales empresas que ofrecen platos de pollos y facilidades de ingreso a nuevos emprendimientos al mercado tarijeño.
- No existe poder de los proveedores ya que cualquier empresa que pueda entrar al mercado tiene las posibilidades de escoger entre varios, sobre todo en el sector del mercado campesino.
- Existe cada vez mayores posibilidades del ingreso de nuevos competidores al mercado de comida rápida en la ciudad de Tarija, u otros realicen la apertura de nuevos sucursales, ya que las barreras de entradas son bajas.
- Escasa diversificación de los productos principales y secundarios por la competencia actual, y con el hecho de que el poder de compra aumente en la ciudad de Tarija, implica que talves exista un sustituto a ciertos productos por otros.
- En Bolivia, como en el departamento de Tarija, existe inestabilidad económica, con relación a los precios de los insumos en diferentes épocas del año, traduciéndose en variaciones de los costos de elaboración de comida rápida.

- La rivalidad de competidores en la ciudad de Tarija, en el rubro de la comida rápida es baja, porque el numero de empresas son muy pocas que se dedican a este rubro.

De manera general y como una conclusión se puede determinar que el mercado de comida rápida en la ciudad de Tarija, es un mercado atractivo, donde se tiene todas las facilidades, oportunidades y fortalezas para la apertura de un nuevo negocio de comida rápida.

**SEGUNDA PARTE**  
**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS**  
**CAPITULO VII**  
**PLAN ESTRATEGICO**

**7.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

**7.1.1 Misión**

Brindar la mayor satisfacción a los consumidores, ofreciendo una buena la atención, higiene, rapidez, a un precio accesible, mediante el proceso de elaboración de calidad, limpieza y con un enfoque de responsabilidad social frente a los empleados y la sociedad

**7.1.2 Visión**

Posicionarse como una cadena de comida rápida departamental y nacional, para la clase media, con productos nacionales y aquellos que deseen, con un menú amplio para poder acceder fácilmente a las familias

**7.1.3 Objetivo general**

Ofrecer productos de calidad mediante el perfeccionamiento del saber hacer “know how”, que comprende el surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuada, buena gestión, correcto aprovisionamiento, y otros, y saber ser para brindar una atención eficiente, con responsabilidad ante la sociedad.

**7.1.4 Objetivos específicos**

- Identificar un proceso productivo, donde se minimice los desechos, residuos sólidos y líquidos, que generalmente contaminan el medio ambiente.
- Lograr la mayor satisfacción del cliente, desde la eficiencia de compras de materia primas de calidad, para garantizar la calidad del producto final, con un personal capacitado y con un ambiente agradable.
- Llevar un inventario de materia prima de calidad, mediante un método adecuado de recepción, registro, para su disponibilidad en el momento requerido, para el proceso de elaboración de comida rápida.
- Diversificar los productos principales y secundarios, a medida que la empresa tenga aceptación en el mercado, con productos que no se ofrecen en nuestro mercado.
- Realizar estudios de mercados para introducir nuevos productos, y para ver las posibilidades de nuevos nichos de mercados.

## 7.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial, es el como empezar un negocio de comida rápida, pero con el pasar del tiempo, ir diversificando a la mezcla de productos principales y adicionales, aquello que no se ofrece en el mercado tarijeño.

Se empieza como una empresa típica y no como con productos innovadores, porque se necesita ser aceptado como empresa por la sociedad, ofrecer aquello que ya conocen y consumen, muchas veces lo nuevo es difícil de introducir en un mercado, pero se ira poco a poco innovando para cambiar los estilos y hábitos de consumo. Sabiendo que existe un repunte de los mismos en la ciudad de Tarija.

La empresa para convertir en una cadena de comida rápida, tiene que diversificar los productos de acuerdo al mercado meta. Cada mercado es diferente, en ciertos factores que son necesarios identificarlos mediante estudios de mercados.

Cuando inicie el negocio, se utilizara las siguientes estrategias:

- Para iniciar el negocio como se mostro en el anterior capitulo, se utilizara una estrategia ofensiva, para ganar mercado en la ciudad de Tarija, con ubicación en la zona del mercado campesino. Con servicios a domicilio, con un costo adicional de Bs. 1.50 en el transporte, también el empaque se realizara en un papel especial, donde los detalles de los mismos se encuentran en el área financiera.
- Por la ubicación del local, y por el mercado que se quiere abarcar en la ciudad de Tarija, se utilizaran dos estrategias en el desenvolvimiento de la empresa:
  - **Estrategia de costos.** Frente a los competidores de comida rápida, que son relativamente alto, con un servicio a domicilio, pero se debe recalcar, que los productos no pierden su calidad.
  - **Estrategia de Diferenciación.** Frente a los competidores del sector del mercado campesino, mas específicamente, restaurantes, locales de comida, el mismo mercado y otros puntos de venta. Nos diferenciaremos con productos adicionales, y con la calidad de atención, rapidez, higiene, limpieza y productos adicionales gratis, y con la comodidad que se merece los clientes. Todo lo anterior para hacer frente a la competencia de precios de los productos.

## 7.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

- La ubicación del local, porque hace que las personas de toda la ciudad lleguen a este sector que generalmente es por compras, pero las mismas siempre consumen algo.
- Servicio de atención de calidad, higiénico y con rapidez.

- Proceso de elaboración eficiente, donde se minimiza los desechos y residuos sólidos y líquidos.
- Actuar con responsabilidad frente a la sociedad.
- Personal amable, cortés y empático durante la atención al cliente.

#### **7.4 POLITICAS**

- Es preferible que falte a que sobre, porque la comida rápida que sobra es pérdida para la empresa. Por lo que hay que preparar con medida de acuerdo a las estimaciones de consumo, que se va ganando con experiencia en el rubro.
- Incremento de la cantidad ofrecida cada año en un 1%, en un mercado competitivo, si bien no es con empresas de comida rápida, pero existe muchos restaurantes y otros locales.
- Actuar con responsabilidad social empresarial, frente a la comunidad tarijeña.

## CAPITULO VIII

### DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### ASPECTOS ORGANIZACIONALES

##### 8.1 IDEA DE NEGOCIO

La idea de aperturar una empresa de comida rápida surgió debido a dos expectativas:

- Por la gran afluencia de personas de manera diaria y sobre todo los fines de semana y al crecimiento poblacional en nuestra ciudad capital de Tarija.
- Una atención no eficiente en la zona del mercado campesino a quienes consumen alimentos, y falta de innovación en las empresas de comida rápida en la ciudad de Tarija.

##### 8.2 RAZÓN SOCIAL Y TIPO DE EMPRESA

Empresa productora de comida rápida. Es una empresa que esta dentro de la industria de comida rápida, que desempeña sus actividades dentro del área de la alimentación.

##### Nombre de la empresa

“LA ECONOMICA S.R.L.”

Se eligió el nombre, por las siguientes razones:

- Las personas de clase media o baja, siempre se fijan en el precio para realizar las compras, sobre todo si se encuentran en el mercado campesino de nuestra ciudad. Por tanto refleja aquello, el nombre del restaurante.
- Es un nombre fácil de memorizar, y fácil de recordar para nuestros clientes, para posicionarse mas fácilmente en la mente de los consumidores.

Es una sociedad de Responsabilidad Limitada, debido a las siguientes razones:

- Los socios responden hasta el monto de sus aportes (artículo 195)
- Estará constituida por dos socios. Los cuales aportarán un capital social en cuotas de 100 o múltiplos de 100 Bs.
- El capital social debe pagarse en su totalidad en el acto de constitución social, en caso contrario los socios serán solidarios e ilimitadamente responsable (Art. 200)
- Las aportaciones pueden ser en dinero o en especie.

- Ningún acuerdo o disposición de la escritura de la constitución puede privar a los socios de sus derechos, preferente a suscribir el aumento del capital social (art. 201)
- La sociedad llevará un libro de registro de socios donde se inscribirán los datos personales, el monto e aportación, cuotas de capital, embargos y gravámenes.
- En la administración de la sociedad puede estar a cargo por uno o más gerentes o administradores, sean socios o no.

### 8.3 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Como se muestra en el MARCO TEÓRICO, en el área de operaciones, existe una grafica donde especifica que una empresa de comida rápida, utiliza el servicio hibrido, porque consiste en partes iguales en bienes y servicios.

Las principales características de nuestro servicio son:

- atención eficiente
- rapidez en el servicio
- amabilidad y cortesía en la atención
- lugar higiénico
- proceso de elaboración limpia
- servicio a los ojos del consumidor

#### **Mercado Meta:**

Está dirigida a la ciudad de Tarija, a las personas de clase media provincia Cercado

La segmentación del mercado meta se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

- Riesgo de rivalidad baja en la zona del mercado campesino.
- El nivel de crecimiento poblacional y el número creciente de visitantes a este sector.
- Cercanía a los proveedores y facilidades de negociación con los mismos.
- No existe un restaurante líder en este sector, por lo que es fácil ingresar a este mercado y donde se puede racionalizar la parte monetaria, promocional y de costos de nuestros productos.
- se realizo una segmentación geográfica por zonas.
- También se tomo en cuenta la segmentación conductual. Es decir que muchas personas no tienen conciencia del producto, otras la tienen; algunas están informadas o interesadas, o deseosas, y otras lo intentan. Las cantidades relativas y los precios hacen la diferencia, como sucede en la zona del mercado campesino.

#### 8.4 JUSTIFICACION DEL NEGOCIO.

Un de las razones fuertes es, que este sector es el de mayor crecimiento en los últimos años, el mas conflictivo y con las mayores perspectivas de expansión.

Es el centro de abastecimiento de otros mercados de la ciudad y funciona como feria de productos agropecuarios el fin de semana. Lo que hace que la mayoría de la población visite este sector, y exista una masiva afluencia de personas, sobre todo los fines de semana.

Por los resultados que muestra la investigación de mercados, donde la aceptabilidad del nuevo negocio es un porcentaje mayoritario.

Por tanto por la afluencia de consumo, crecimiento poblacional, el comercio informal creciente y la no eficiencia de atención al cliente por los restaurantes de este sector, nace la idea de formular el presente plan de negocio, de comida rápida de pollos, en la zona mercado campesino que estará dirigido a todas aquellas personas que visiten el lugar, donde nuestra atención será diferenciada, rápida, limpia y con platos para diferentes gustos

#### 8.5 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA

DESAYUNO	ALMUERZO		CENA
	SOPAS	SEGUNDOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te</li> <li>• Leche</li> <li>• Jugo de Quinua</li> </ul> <p><i>Complemento con pan o sapaipillas (a elección)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopa de maní</li> <li>• Sopa de arroz</li> <li>• Sopa de quinua</li> <li>• Sopa de trigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Picante de pollo</li> <li>• Saice</li> <li>• lomitito</li> <li>• Asado en olla</li> <li>• Ranga ranga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pollo a spiedo</li> <li>• Pollo frito</li> <li>• hamburguesas</li> </ul>
JUGOS		POSTRES	REFRESCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutilla</li> <li>• Naranja</li> <li>• Sandia</li> <li>• papaya</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helados</li> <li>• Frutas</li> <li>• Ensalada de frutas</li> <li>• licuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linasa</li> <li>• Soya</li> <li>• pelón</li> </ul>

#### 8.6 LOCALIZACION

Será una empresa de comida rápida de pollos, ciudad de Tarija, zona del mercado campesino, sobre la avenida floiran tejerina N<sup>o</sup> . Localizada donde el movimiento diario de compras y sobre todo los fines de semana en grandes cantidades. EL mercado campesino diariamente

recibe cientos de personas que generalmente están de compras y cabe necesario resaltar que por sus alrededores del mismo existe una gran cantidad de personas.

Los mayores detalles de la localización, del restaurante “LA ECONOMICA S.R.L.”, se realizan en el área de producción. También en el anexo A.3 se muestra un mapa de dos lugares posibles donde se podría aperturar el negocio. Se maneja dos lugares porque no se tiene definido cual de los dos va a ser, por falta de confirmación para la apertura del presente plan de negocios.

### **8.7 MARCO JURIDICO PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

El nuevo negocio de comida rápida, se opta por conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada “S.R.L.”, se buscara inversionistas para la apertura de este negocio.

De acuerdo al Código de Comercio en su Art. 200 indica que los aportes en dinero y en especie que realizan los socios deben pagarse íntegramente al constituirse este tipo de sociedad. El cumplimiento de este requisito constatará, expresamente, en la escritura de constitución, y en caso contrario los socios será solidaria e ilimitadamente responsables. Los aportes consistentes en especie deben ser valuados antes de otorgarse la escritura constitutiva, conforme al art. 158 (art. 775 código de comercio).

Para la constitución legal del negocio se requiere de una serie de pasos que serán detallados a continuación:

#### **1. FUNDEMPRESA**

El proceso se inicia en el funempresa donde se reserva la razón social (a nombre de la empresa), la reserva es fundamental para que no haya duplicidad de razón social de la empresa.

Posteriormente se debe acudir a un abogado para realizar el testimonio de constitución de la empresa y deberá obtener el poder de representante legal.

Para lo cual se requiere seguir con los siguientes pasos:

- a. Reserva de razón social.- que se lo debe realizar con la siguiente documentación:
  - ⇒ Presentar el formulario N° 1 proporcionado por fundempresa
  - ⇒ Recibo de deposito oficial (recaudaciones banco autorizado).
- b. Inscripción de SRL, sociedades colectivas y sociedades en comandita simple.

- ⇒ Formulario N° 0020/03 de solicitud de matricula de comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
  - ⇒ Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañado la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores.
  - ⇒ Testimonio de escritura publica de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
  - ⇒ Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas a:
  - ⇒ Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura publica de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero debe presentar el documento original que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también presentar certificación original o fotocopia legalizada extendida pro el Servicio Nacional de Migración SENAMIG.
- c. Inscripción al Servicio de Impuestos Internos
- ⇒ Recabar NIT(Numero de Identificación Tributaria) y dosificación de facturas
- d. Inscripción a la honorable alcaldía Municipal- Dirección de Ingresos
- ⇒ Licencia de funcionamiento
- e. Inscripción a la Caja Nacional de Salud
- ⇒ Obtener numero de carnet patronal y de asegurados

## CAPITULO IX

### MARKETING

#### 9.1 OBJETIVOS DEL MARKETING

##### a. Objetivo a corto plazo

Implementar la mezcla promocional optima obtenida en la investigación de mercados, por los medios que se requieran.

##### b. Objetivos a medio plazo

Llevar adelante una investigación de mercados, para medir las variaciones del mercado meta.

##### c. Objetivos a largo plazo

Implementar sucursales en la ciudad de Tarija o en otras ciudades, brindando siempre cada día mejores servicios.

Ejecutar una estrategia de integración hacia atrás, implementando una granja de pollos, por la escases de proveedores de pollos en la ciudad de Tarija.

#### 9.2 POLITICA DE PRECIOS

Para determinar los precios de cada plato es atreves de los costos, que incurren en su elaboración cada uno de ellos. También se va a realizar el prorrateo primario de los costos indirectos de fabricación y de los costos operativos a los productos principales que ofrece la empresa

A continuación detallamos los precios por unidad de cada producto que se ofrece:

		Precio	% de beneficio
Desayuno	te	1.5	0.12
	leche	3	0.1
	jugo de quinua	3	0.24
sopa	sopa de mani	4	0.21
	sopa de arroz	4	0.31
	sopa de quinua	4	0.12
	sopa de trigo	4	0.15
segundo	o picante de pollo	8	0.26
	saice	6	0.13

	lomito	11	0.15
	ranga ranga	8	0.23
cena	pollo frito	8	0.29
	pollo spiedo	9	0.24
	hamburguezas	6	0.27

### 9.3 CANALES DE COMERCIALIZACION

El canal de comercialización que se llevara adelante en este negocio de comida rápida es directo, porque existe una relación directa del productor al consumidor.

### 9.4 ESTRATEGIA DE INTRODUCCION AL MERCADO

#### a. GANCHO

Para que el negocio tenga un buen inicio y tenga un impacto en la sociedad y por ende en las unidades vendidas. El negocio va a generar un vínculo emocional entre las personas y con los niños y la marca de lo que se puede ofrecer. Para ello se va a utilizar recursos promocionales y atractivos como, los juguetes. Pero debe quedar claro que serán exclusivos, novedosos y de muy buen valor percibido, y de esta manera competir dentro del segmento. Así mismo se va a utilizar un personaje animado para llegar mas a los niños, que en ese momento forme parte del reparto de una película del cine.

En momentos determinados de año también se regalaran objetos útiles, como cámaras fotográficas, relojes, binóculos, cronómetros, loncheras y discos compactos interactivos, entre otros. Todo lo anterior es una estrategia que hace que lo conserven por un amplio periodo de tiempo, lo que hace que la marca perdure en sus casas.

Queda muy claro que la aplicación de las estrategias anteriores, nos llevara al incremento de los costos, sea cual sea la opción de gancho que se elija, aunque va a variar de acuerdo con los precios de venta y el plan de cada establecimiento.

#### b. COMPLEMENTO AL GANCHO

Para salir victorioso en la implementación del negocio de comida rápida, no solo depende del menú y del gancho promocional. Se va contar con un

portafolio de servicios dirigidos al público infantil, como las áreas infantiles, zonas de juego.

### **c. FECHA INDICADA**

Entendemos que las ventas entre semana se comporta bien en la zona del mercado campesino, en el sector de comida, pero los sábados, domingos y días festivos, a la hora del almuerzo y cena, estas se incrementan, por lo que todos nuestros esfuerzos se concentraran los fines de semana y días festivos, tomando en cuenta los ganchos que se darán, se tendrá mas éxito. La fecha de inicio para empezar con éxito será un día sábado del mes de enero del 2010

## **9.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN-**

La comunicación comprende el conjunto actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman nuestro mercado objetivo, mediante distintos canales de comercialización a todo el publica en general, pero mas específicamente al mercado meta.

Muchos emprendedores piensan que el producto o servicio y el precio que ofrecen es todo lo que importa: pero no es así. Es necesario establecer un vínculo con el consumidor para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto e incentivar la reiteración de la compra.

La comunicación esta integrada por las siguientes estrategias parciales: (como se muestra en la mezcla promocional)

## **9.6 MEZCLA PROMOCIONAL**

El desafío que se tuvo durante el trabajo de campo es obtener la mejor mezcla promocional, y obtener los mejores resultados de comunicación con los menores costos posibles y para ello es necesario detectar que estrategias son las más adecuadas para llegar a los consumidores.

### **a. Promoción.**

- i.** Se dará vales como cena para dos, desayunos para 3 u otros similares.

**ii.** Se llamara a todas las radio emisoras que mas se escuchan según nuestros clientes, para ofrecer regalar vales o cupones para usar como premios para concursos al aire y las promociones. El nombre de la compañía y ubicación serán anunciados varias veces en emisión durante el concurso, dándole publicidad valiosa gratis y la probabilidad es mayor que los ganadores se conviertan en clientes regulares.

**iii.** Algunos otros métodos promocionales que se va a utilizar son: realizar eventos locales y patrocinio de equipos deportivos; cupones de descuento; carta para clientes que consumen del negocio frecuentemente.

**b. Publicidad.** El objetivo de utilización de la publicidad es para informar a nuestros clientes con el fin de estimular o crear demanda para nuestro producto.

Para detallar los costos de la publicidad a utilizar por los medios de comunicación masiva se tomo en cuenta lo siguiente:

MEDIO	DETALLE	PRECIO UNITARIO POR PUBLICIDAD	TOTAL EN Bs.
<b>TV.</b> UNITEL	Spot publicitario de 30 segundos, 3 pases x día.	Bs.10	1000
<b>Radio</b> FIDES	Programa reventón, pases de propaganda 4 pases x día.	Bs. 3,5	400
<b>Prensa</b> EL PAIS	Publicidad impresa en la contratapa 15 publicaciones al mes	Bs. 15	675
<b>Gráficos</b> Posters	Posters a todo color en material de excelente calidad. 25 x mes	Bs. 2,5	225
<b>Pagina Web</b>	Publicidad en el internet.		200
<b>TOTAL</b>			2500

A continuación se detallan los medios publicitarios que mas se utilizaran, donde cada uno de ellos tienen un cierto impacto:

**i. Canal 30 (UNITEL)**

El spot publicitario tendrá una duración promedio de 30 segundos en la televisión, porque por los ojos se puede persuadir de mejor manera a los consumidores

- Radio fides
- Radio máxima

La publicidad por radio va a tener una duración de 20 a 30 segundos, un poco mas que la de televisión, porque es mas explicativa en cuanto a lo que se quiere informar a los consumidores.

**c. Fuerza de Ventas.** La finalidad es tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre los platos que ofrece el negocio. Se tomo muy en cuenta un estudio de investigación dirigida por la Asociación Nacional de Restaurantes, revela que el mejor método de anunciar un restaurante es recomendarlo de boca en boca. Las probabilidades reflejan que cuatro de cada cinco. Tomando en cuenta lo anterior tenemos:

- i.** Si consumidores eligen visitar el negocio, así que se hará brindarles una experiencia inolvidable para que repitan y ellos puedan hablarles a sus amistades.
- ii.** Se preguntara a cada nuevo cliente como se enteraron del negocio, y se tomara nota de esta información, y saber como se esta trabajando y dando esfuerzos de mercadotecnia. Para después decidir incrementar ciertos programas y eliminar los que no estén funcionando.
- iii.** Se recomendara a todos quienes componen el negocio que hablen sobre lo que ofrece y que existe de diferencias con relación a la competencia.
- iv.** La fuerza de ventas la comprende el mismo personal sobre todo aquel que están en contacto de manera directa con los clientes, como son los meseros de la empresa en sus tiempos disponibles y/o cuando se planifique realizarlo por la empresa. Pero si se requiere se contratara personal eventual para dicho actividad empresarial como es la fuerza de ventas.

**d. Relaciones Públicas.** Se realizara relaciones publicas de las siguientes maneras:

- i. Se realizara apoyos en temas deportivos: como ciclismo, futbol, y otros deportes, para que la empresa gane imagen positiva.
- ii. Se donara cupones y vales para ser usados como premios en las reuniones profesionales o para organizaciones sin fines de lucro, como premios de rifas. Se asegurara que cada cupón o vale claramente identifique el nombre de la empresa, su ubicación, las horas de atención y cualquier restricción sobre el premio.

### 9.7 MARCA.

En cada uno de los envases y/o empaques de los productos enviados a domicilio, como en el local, tendrán un logo de la empresa de comida rápida “LA ECONOMICA SRL”, como un distintivo de la competencia y donde pueda introducirse en la mente del consumidor y ser asiduo cliente a la empresa.

Cada empaque también tendrá su etiqueta, como distintivo

### 9.8 PLAN DE ACCION DE MARKETING

#### 1. DETERMINACION DE LAS VENTAS

Según el resultado obtenido en la investigación de mercados se tiene el dato de que de la apertura del nuevo local, el 59% lo consumiría del mismo, donde un 46% el servicio prefiere en casa, y el restante 54% en el restaurante

DEMANDA POTENCIAL DE PRODUCTOS PRINCIPALES

	dda. Actual	demanda potencial para el nuevo local		
		si consumiria	servicio en casa	servicio en restaurante
DESAYUNO	39455	23278,45	10708,09	12570,36
ALMUERZO	48223	28451,57	13087,72	15363,85
CENA	54361	32072,99	14753,58	17319,41

Por política empresarial, nos proponemos cubrir un 1.5% del mercado potencial para la nueva empresa de comida rápida Porque existe la capacidad instalada para dicha cantidad durante un día, además tal ves los fines de semana sea insuficiente, pero aquello nos lo dirá la experiencia con el tiempo. Pero se demuestra de la siguiente manera:

- Como se observa en el grafico anterior, la demanda actual es de 142039 por semana, tomando en cuenta la frecuencia de consumo que salió en la investigación de mercados. Y nuestra capacidad instalada es de 15084 platos día.
- Por tanto la demanda insatisfecha para un año es de 7386028 y la cantidad ofertada para un año es de 195000 aproximadamente, tomando en cuenta la frecuencia de consumo por mes.
  - Dda insatisfecha 7386028
  - (-) oferta (195000)
  - Resultado 7191028
  - (dividido) 360 19975
- Ahora aplicando la regla de tres simple se tiene:
  - 19975 100%
  - X 2%
  - X= 390 aproximadamente

Lo que implica que la empresa puede cubrir el 2% de la demanda potencial

PRODUCTOS PRINCIPALES						
		dda. Potencial	politica de 1,5%	proporcion de preferencia	ventas por dia	ventas por año
Desayuno	te	23278,45	349,1768	0,18	63	21370
	leche	23278,45	349,1768	0,14	49	16621
	jugo de quinua	23278,45	349,1768	0,14	49	16621
sopa	sopa de mani	28451,57	426,7736	0,27	115	39178
	sopa de arroz	28451,57	426,7736	0,26	111	37727
	sopa de quinua	28451,57	426,7736	0,2	85	29021
	sopa de trigo	28451,57	426,7736	0,2	85	29021
segundo	picante de pollo	28451,57	426,7736	0,17	73	24668
	saice	28451,57	426,7736	0,15	64	21765
	lomito	28451,57	426,7736	0,1	43	14510
	ranga ranga	28451,57	426,7736	0,11	47	15961
cena	pollo frito	32072,99	481,0949	0,19	91	31079
	pollo spiedo	32072,99	481,0949	0,17	82	27807
	hamburguezas	32072,99	481,0949	0,26	125	42529

PRODUCTOS SECUNDARIOS					
	dda. Potencial	politica de 1,5%	proporcion de preferencia	consumo por dia	ventas por año
Jugos	54361	815,415	0,3	244,6245	83172
Postres	54361	815,415	0,25	203,85375	69310
Refrescos	54361	815,415	0,3	244,6245	83172
platos sec.	54361	815,415	0,15	122,31225	41586

## 2. PLAN DE VENTAS ANUAL

Con toda la información obtenida, en los anteriores cuadros, se proyecta el plan de ventas para 10 años. El detalle se muestra en el anexo D.3

## 3. ESTIMACION DE VENTAS.

Con la información de plan de ventas, se procede a estimar las ventas, como se muestra en el anexo D.4

## CAPITULO X

### OPERACIONES

#### 10.1 OBJETIVOS DEL PRODUCTO Y SERVICIO

##### a. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Producir toda la mezcla de productos que se va a ofrecer, mediante un proceso de elaboración higiénica, con materia prima de calidad.

##### b. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Incrementar en un 5% las ventas, de los productos principales, para cubrir la demanda insatisfecha, en el mercado tarijeño.

##### c. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Optimizar el proceso productivo, de cada producto, minimizando los residuos sólidos y líquidos, para prever la contaminación industrial

#### 10.2 PRODUCTOS QUE SE OFRECERA MAS SUS ESPECIFICACIONES

Los platos y sus complementos, es decir productos principales y secundarios, se ofrecerán de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, porque se vende lo que el cliente va a comprar.

En el siguiente cuadro se muestra de manera detallada todos los productos que ofrecerá nuestro negocio de comida rápida en la zona del mercado campesino, para los clientes de la zona del mercado campesino y toda la población tarijeña:

DESAYUNO	ALMUERZO		CENA
	SOPAS	SEGUNDOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te</li> <li>• Leche</li> <li>• Jugo de Quinoa</li> </ul> <p><i>Complemento con pan o sapaipillas (a elección)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopa de maní</li> <li>• Sopa de arroz</li> <li>• Sopa de quinua</li> <li>• Sopa de trigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Picante de pollo</li> <li>• Saice</li> <li>• lomito</li> <li>• Asado en olla</li> <li>• Ranga ranga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pollo a spiedo</li> <li>• Pollo frito</li> <li>• hamburguesas</li> </ul>
JUGOS		POSTRES	REFRESCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutilla</li> <li>• Naranja</li> <li>• Sandía</li> <li>• papaya</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helados</li> <li>• Frutas</li> <li>• Ensalada de frutas</li> <li>• licuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linasa</li> <li>• Soya</li> <li>• pelón</li> </ul>

El desayuno durante todos los días se ofrecerá los tres tipos de productos que mas aceptan en el mercado, según nuestros resultados en la investigación de mercados,

aunque no es tanto así en el jugo de quinua, porque es muy poco conocida en nuestra ciudad, pero poco a poco tendrá aceptación por los consumidores.

Durante todos los días hábiles de la semana se ofrecerá dos tipos de sopas, tres tipos de segundos, se combinara entre los tipos de sopas y segundos para cada día. Los días sábados y domingos y días festivos en esta zona, se ofrecerá todos los tipos de productos que se encuentran en el cuadro anterior, porque visitan personas de toda la ciudad y del campo, la zona del mercado campesino. Existe una aglomeración de personas en esta zona.

Para la tarde y la cena se ofrecerá los tres tipos de productos durante todos los días de la semana, tomando en cuenta que de aquí a unos años se realizara otra investigación, que nos dirá que otro producto implementamos y cuales mantenemos, porque se ofrecerá lo que el cliente quiere.

Para los postres se ofrecerá dos tipos por cada día, que se encontrara a la libre elección del cliente que consume en los ambientes del negocio o para aquellos que pidan a domicilio. Cabe recalcar que algunos postres como frutas se dará de acuerdo a la disponibilidad en el tiempo, porque las frutas no son de año redondo, eso implica que en su tiempo se ofrecerá.

Los jugos y refrescos, también se ofrecerá dos tipos de cada uno, que también se encontrara a libre elección del cliente que se encuentre en el ambiente del negocio, y para aquellas personas que realicen su pedido. Los jugos y refrescos se ofrecerán en un copa desechable, y coleccionable para las personas, será elaborado del material de

En los siguientes cuadros se muestra las especificaciones de las materias primas y otros, más sus costos para su proceso de elaboración:

*(Nota: los costos unitarios de cada insumo o materia prima son promediados, porque los precios no son constantes durante todo el año, existe ciertas variaciones, y para tener un margen de error mínimo en los precios se procedió a promediar cada uno de los insumos)*

Costos y especificaciones para DESAYUNO

DESAYUNO	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
Te (para 50 vasos)	Te de sopar	2 ½ cajita	1.5 Bs/cajita	3.75 Bs
	Azúcar	1 ½ Kg	4.5 Bs/kg	6.75 Bs
	Mates	½ caja	15 Bs/caja	7.5 Bs

Sub total				18 Bs
Leche (para 50 vasos)	Leche liquido	15 litros	3.5 bs/litro	52.5 Bs
	Azúcar	1 ½ Kg	4.5 Bs/kg	6.75 Bs
Sub total				59.25 Bs
Jugo de quinua (para 50 vasos)	Quinua	1 ½ kg	10 Bs/kg	15 Bs
	Manzana	5 unidades	1.5 Bs/unid.	7.5 Bs
	Maicena	1 cajita	3 Bs/cajita	3 Bs
	Azúcar	1 ½ kg	4.5 Bs/kg	6.75 Bs
	leche	2 litros	3.5 Bs/litro	7 Bs
Sub total				39.25 Bs
Pan (comp.)		50 unidades	0.25 Bs/unidad	12.5
Sopaipillas (complementos) (para 50 sopaipillas)	Harina	3 Kg	4 Bs/kg	12 Bs
	Sal	1/16 kg	1 Bs/kg	0.0625Bs
	Leche	1 litro	3.5 Bs/litro	3.5 Bs
	Huevo	½ docena	8 Bs/docena	4 Bs
	Azúcar	1/16 kg	4.5 Bs/kg	0.28 Bs
	Aceite	1/2 litro	8 Bs/litro	4 Bs
Sub total				24.3425 Bs
total				152.8 bs

$$te, \quad \text{costo unit.} = \frac{18}{50} = 0.36 Bs$$

$$leche, \quad \text{costo unit.} = \frac{59.25}{50} = 1.185 Bs$$

$$jugo \ de \ quinua, \quad \text{costo unit.} = \frac{39.25}{50} = 0.785 Bs$$

$$pan, \quad \text{costo unit.} = \frac{12.5}{50} = 0.25 Bs$$

$$sopaipillas, \quad \text{costo unit.} = \frac{27.8}{50} = 0.48 Bs$$

## COSTOS Y ESPECIFICACIONES PARA ALMUERZO

### 1. ingrediente o insumos mas sus costos para la preparación de SOPAS

SOPAS	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
Sopa de maní (para 10 platos)	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Carne de pollo	5/7 kg	14 Bs/kg	10 Bs
	Sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs

	Papas	5/8 Kg	1.5 Bs/kg	0.9375 Bs
	Fideo	½ kg	7 Bs/kg	3.5 Bs
	Ajo	1/7 cabeza	1 Bs/cabeza	0.143 Bs
	Maní molido	2 bolsitas	1 Bs/bolsita	2 Bs
	perejil	1/10 amarro	1 Bs/amarro	0.1 Bs
	apio	1/10 amarro	1 Bs/amarro	0.1 Bs
Sub total				16.97 Bs
Sopa de arroz (para 10 platos)	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Carne de res	¾ kg	12 Bs/kg	9 Bs
	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Papas	5/8 Kg	1.5 Bs/kg	0.9375 Bs
	Arroz	¼ Kg	6 Bs/kg	1.5 Bs
	perejil	1/10 amarro	1 Bs/amarro	0.1 Bs
	morrón	½ unidad	0.5 Bs/ unidad	0.25 Bs
	Zanahoria	1/10 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.3 Bs
	repollo	¼ kg	3 Bs/kg	0.75
	Acelga	½ amarro	1 Bs/amarro	0.5 Bs
Espinaca	¼ amarro	1 Bs/amarro	0.25 Bs	
Sub total				13.78 Bs
Sopa de quinua (para 10 platos)	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Carne de res	¾ kg	12 Bs/kg	9 Bs
	Sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Papas	5/8 Kg	1.5 Bs/kg	0.9375 Bs
	Quinua	¼ kg	10 Bs/kg	2.5 Bs
	Zanahoria	1/10 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.3 Bs
	Acelga	½ amarro	1 Bs/amarro	0.5 Bs
	Nabo	1/10 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.3 Bs
	espinaca	¼ amarro	1 Bs/amarro	0.25 Bs
Sub total				13.9775 Bs
Sopa de trigo (para 10 platos)	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Papas	5/8 Kg	1.5 Bs/kg	0.9375 Bs
	Trigo	¼ Kg	6 Bs/kg	1.5 Bs
	Carne de res	¾ kg	12 Bs/kg	9 Bs
	Zanahoria	1/10 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.3 Bs
	Acelga	½ amarro	1 Bs/amarro	0.5 Bs
	Espinaca	¼ amarro	1 Bs/amarro	0.25 Bs
	Apio	1/10 amarro	1 Bs/amarro	0.1 Bs
	vainitas	8/25 amarro	1 Bs/amarro	0.32 Bs
Sub total				13.0975 Bs
total				57.825 Bs

$$\text{sopa de mani, } \text{costo unit.} = \frac{16.97}{10} = 1.70 \text{ Bs}$$

$$\text{sopa de arroz, } \text{costo unit.} = \frac{13.78}{10} = 1.38 \text{ Bs}$$

$$\text{sopa de quinua, } \text{costo unit.} = \frac{13.9775}{10} = 1.40 \text{ Bs}$$

$$\text{sopa de trigo, } \text{costo unit.} = \frac{13.0975}{10} = 1.31 \text{ Bs}$$

## 2. ingrediente o insumos mas sus costos para la preparación de SEGUNDOS

SEGUNDOS	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
Picante de pollo (para 10 platos)	Pollo	1 ½ kg	14 Bs/kg	21 Bs
	Papa	1 1/2 kg	1.5 Bs/kg	2.25 Bs
	arroz	3/4 Kg	6 Bs/kg	4.5 Bs
	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Tomate	2/15 kg	5 Bs/kg	0.67 Bs
	Locoto	¼ amarro	1 Bs/amarro	0.25 Bs
	Arveja	¼ cuartilla	10 Bs/cuartilla	2.5 Bs
	Comino	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
	Ají	½ bolsita	1 Bs/bolsita	0.5 Bs
	Pimienta	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
	Sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Ajo	1/7 cabeza	1 Bs/cabeza	0.14 Bs
	aceite	1/8 litro	8 Bs/litro	1 Bs
Sub total				33.34 Bs
Saice (para 10 platos)	Carne molida	¾ kg	16 Bs/kg	12 Bs
	Papa	1 1/2 kg	1.5 Bs/kg	2.25 Bs
	Aceite	1/8 litro	8 Bs/litro	1 Bs
	Ají colorado	½ bolsita	1 Bs/bolsita	0.5 Bs
	Comino	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
	Pimienta	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
	Sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Arvejas	¼ cuartilla	10 Bs/cuartilla	2.5 Bs
	cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
Sub total				18.78
Lomito (para 10 platos)	Carne	1 kg	35 Bs/kg	35 Bs
	Arroz	3/4 Kg	6 Bs/kg	4.5 Bs
	Papas	1 1/2 kg	1.5 Bs/kg	2.25 Bs
	Aceite	1/8 litro	8 Bs/litro	1 Bs
	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Lechuga	1/2 amarro	1 Bs/amarro	0.5 Bs
	Tomate	2/15 kg	5 Bs/kg	0.67 Bs
	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
Sub total				44.11 Bs
Ranga ranga (para 10 platos)	Librillo de res	1 kg	10 Bs/kg	10 Bs
	papas	1 1/2 kg	1.5 Bs/kg	2.25 Bs
	Ají amarillo	½ bolsita	1 Bs/bolsita	0.5 Bs

	pimienta	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
	Ajo	1/7 cabeza	1 Bs/cabeza	0.14 Bs
	Cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs
	Tomate	2/15 kg	5 Bs/kg	0.67 Bs
	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	arroz	3/4 Kg	6 Bs/kg	4.5 Bs
Sub total				18.42 Bs
Totalg				

$$\text{picante de pollo, } \text{costo unit.} = \frac{33.34}{10} = 3.34 \text{ Bs}$$

$$\text{saice, } \text{costo unit.} = \frac{18.78}{10} = 1.88 \text{ Bs}$$

$$\text{lomito, } \text{costo unit.} = \frac{44.11}{10} = 4.41 \text{ Bs}$$

$$\text{Ranga ranga, } \text{costo unit.} = \frac{18.42}{10} = 1.84 \text{ Bs}$$

#### COSTOS Y ESPECIFICACIONES PARA CENA

CENA	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
POLLO FRITO (para 10 platos)	Pollo	1 ½ kg	14 Bs/kg	21 Bs
	Papas	2 kg	1.5 Bs/kg	3 Bs
	Aceite	1/3 litro	8 Bs/litro	2.67 Bs
	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Harina	¼ kg	4.5 bs/kg	1.125 Bs
	comino	1/3 bolsita	0.5 Bs/bolsita	0.17 Bs
Sub total				28.005 Bs
POLLO AL SPIEDO (para 10 platos)	Pollo	1 ½ kg	14 Bs/kg	21 Bs
	Papas	2 kg	1.5 Bs/kg	3 Bs
	Arroz	3/4 Kg	6 Bs/kg	4.5 Bs
	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
	Condimentos	1/3 bolsita	1 Bs/bolsita	0.33 Bs
	tallarín	¾ kg	7 Bs/kg	5.25 Bs
Sub total				34.12 Bs
HAMBURGUESA (para 10 personas)	Pan	10 unidades	0.25 Bs/unidad	2.5 Bs
	Papas	1 ¾ kg	1.5 Bs/kg	2.625 Bs
	Hamburguesa	10 unidades	1.5 Bs/unidad	15 Bs
	Tomate	3/15 kg	5 Bs/kg	1 Bs
	Lechuga	1/2 amarro	1 Bs/amarro	0.5 Bs
	queso	1/40 kg	20 Bs/kg	0.5 Bs
	cebolla	1/20 cuartilla	3 Bs/cuartilla	0.15 Bs

	sal	1/25 kg	1 Bs/kg	0.04 Bs
Sub total				22.315 Bs
total				

$$\text{pollo frito, } \text{costo unit.} = \frac{28.005}{10} = 2.8 \text{ Bs}$$

$$\text{pollo spiedo, } \text{costo unit.} = \frac{34.12}{10} = 3.41 \text{ Bs}$$

$$\text{hamburguesa, } \text{costo unit.} = \frac{22.315}{10} = 2.23 \text{ Bs}$$

### INSUMOS Y COSTOS DE PRODUCCION DE LOS JUGOS

Los jugos en el siguiente cuadro se han calculado para 10 vasos

JUGOS	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
FRUTILLA	Frutilla	1 kg	10 Bs/kg	10 Bs
	Azúcar	1/4 Kg	4.5 Bs/kg	1.125 Bs
Sub total				11.125 Bs
NARANJA	Naranja	2 docenas	3 Bs/docena	6 Bs
	Azúcar	1/4 Kg	4.5 Bs/kg	1.125 Bs
Sub total				7.125 Bs
SANDIA	Sandia	1 unidad	8 Bs/unidad	8 Bs
	Azúcar	1/4 Kg	4.5 Bs/kg	1.125 Bs
Sub total				9.125 Bs
PAPAYA	Papaya	1 unidad	5 Bs/unidad	5 Bs
	Azúcar	1/4 Kg	4.5 Bs/kg	1.125 Bs
Sub total				6.125 Bs
Total				33.5 Bs

### INSUMOS Y COSTOS DE PRODUCCION DE LOS POSTRES

Para la elaboración de los postres se han calculado para 10 personas

POSTRES	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
HELADOS	(se comprara de terceros los helados, en diferentes variedades)			
Sub total				
FRUTAS	Manzana	10 unidades	1.5 Bs/unidad	15 Bs
	Plátano	5/6 docena	5 Bs/docena	4.17 Bs
	Naranja	5/6 docena	3 Bs/docena	2.5 Bs

	mandarina	5/6 docena	4 Bs/docena	3.33 Bs
	durazno	10 unidades	1.5 Bs/unidad	15 Bs
Sub total				40 Bs
ENSALADA DE FRUTAS	La ensalada de frutas se comprara de terceros, de personas que se dedican a elaborar este tipo de producto.			
Sub total		3 litros	6 Bs/litro	18 Bs
LICUADOS	Plátano	5/6 docena	5 Bs/docena	4.17 Bs
	frutilla	1 kg	10 Bs/kg	10 Bs
	Papaya	1/10 unidad	4 Bs/unidad	0.4 Bs
	azúcar	1/4 Kg	4.5 Bs/kg	1.125 Bs
	leche	1 ½ litros	3.5 bs/litro	5.25 Bs
Sub total				20.945
Total				78.945 Bs

### INSUMOS Y COSTOS DE PRODUCCION DE LOS REFRESCOS

Los refrescos son el complemento de los productos principales que se va a ofrecer en el local, o en la entrega a domicilio. Se considera los siguientes aspectos:

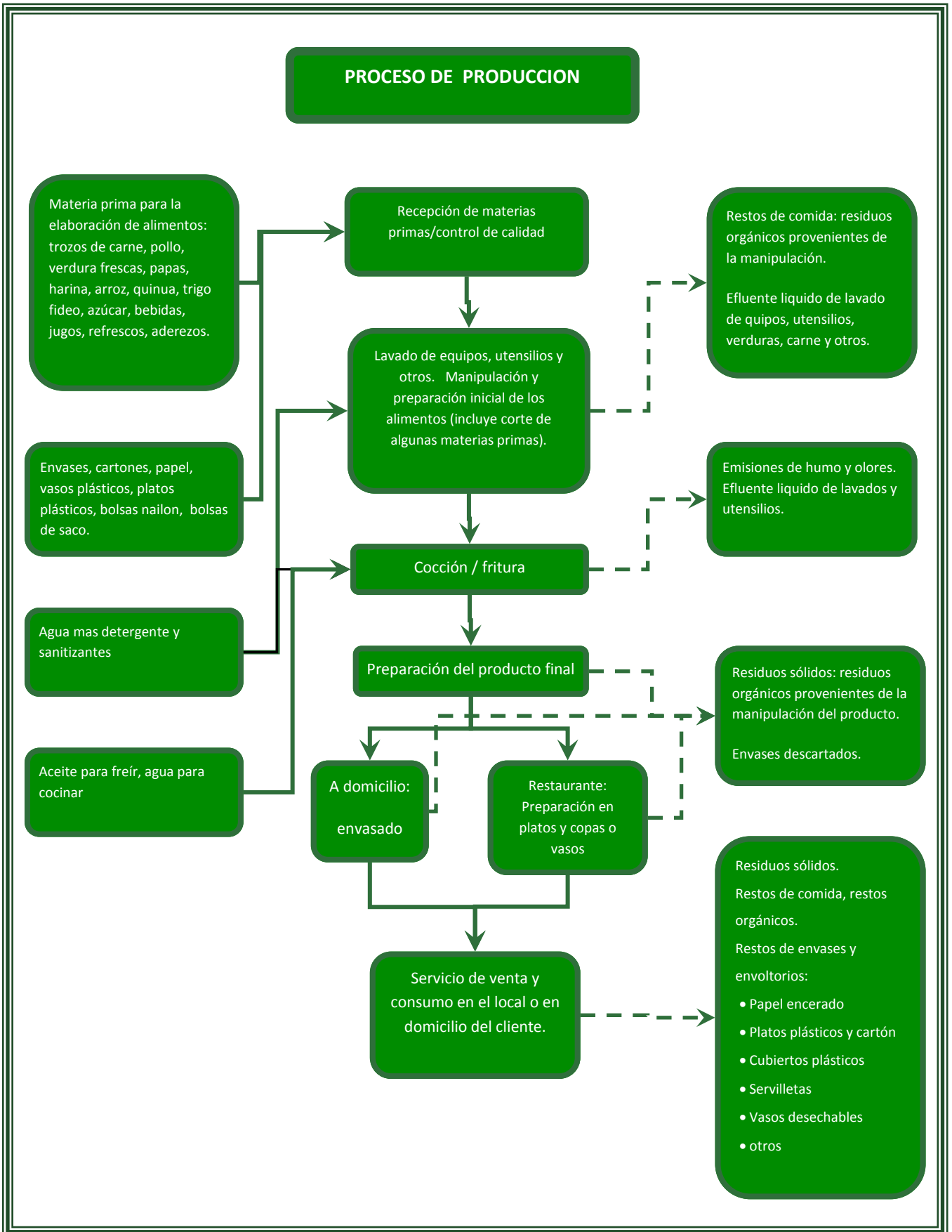
la compra de los refrescos será de terceras personas.

Los cálculos realizados son para 10 personas

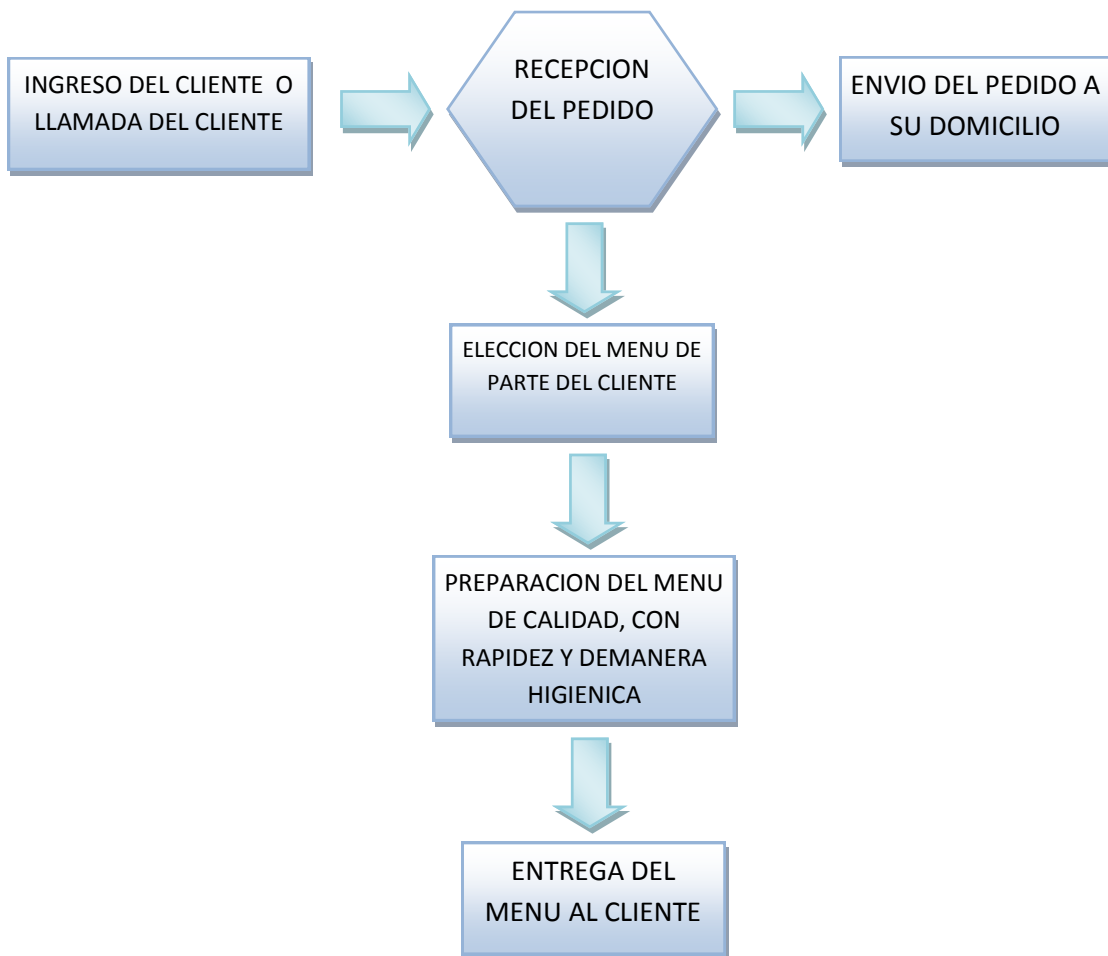
REFRESCOS	Detalle de los insumos	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario	costo
LINASA		3 litros	3 Bs/litro	9 Bs
SOYA		3 litros	3 Bs/litro	9 Bs
PELON		3 litros	3 Bs/litro	9 Bs
Total				27 Bs

*\*La compra de refrescos se va a terciarizar, con algunas personas que se dedican a vender este producto.*

10.3 DESCRIPCION Y PROCESO DE PRODUCCION



Fuente: elaboración propia

**PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE:**

FUENTE: Elaboración propia

#### **10.4 GENERACION DE RESIDUOS Y ASPECTOS AMBIENTALES EN EL PROCESO PRODUCTIVO**

Se debe tomar en cuenta que todo el proceso de elaboración de la comida rápida, desde la manipulación después de la compra, hasta la entrega al consumidor final, se genera residuos y problemas ambientales, que tienen relación con residuos sólidos y líquidos y emisores de olores molestos.

Los residuos que se generara en el local, se clasifco en los siguientes tipos:

- I. Residuos sólidos:
  - Restos orgánicos de la preparación de alimentos
  - Restos orgánicos provenientes de comida no consumida

- Restos de envases desechables
- Restos orgánicos por limpieza de canaletas, rejillas o trampas de grasa

## II. Residuos líquidos:

- Restos de aceite de fritura. El uso reiterado de los aceites en varias frituras es una practica común en la competencia, sin embargo (según expertos en el área) esto los degrada gradualmente, produciendo compuestos potencialmente tóxicos (ya que se generan sustancias potencialmente cancerinas). Las alteraciones físicas típicas por excesivo uso son oscurecimiento, aumento de la viscosidad, formación de espuma y también producción de humo a temperaturas cada vez mas bajas.

Sin embargo, los mayores problemas son las alteraciones químicas, que producen diversos compuestos de degradación como los ácidos grasos libres y compuestos volátiles. Lo que se somete a fritura, este absorbe entre un 5 y un 20% del aceite utilizado, por lo que puede aumentar en forma importante la cantidad de compuestos riesgosos que aporta un aceite degradado al alimento.

Las variables que inciden en la degradación de los aceites son, entre otras: el tipo de aceite utilizado, el tiempo y temperatura de fritura, los días de uso, y la cantidad de aceite de reposición e incluso el diseño de la freidora. También es importante saber que en promedio, un 10% del aceite es absorbido por el alimento, por tanto el aceite residual equivale al 90%.

- Aguas de lavado. Las aguas de lavado de todos los locales de comida rápida se descargan a la red pública de alcantarillado. Las descargas pueden presentar una elevada carga orgánica, producto del arrastre de aceites y grasas, restos de alimentos y detergentes.

Los volúmenes de efluentes descargados se estiman en forma indirecta, a partir del detalle de consumo de agua potable mensual, descontando el consumo de agua en productos (alrededor de 20 m<sup>3</sup>/mes), lo que entrega como resultado volúmenes cercanos a 110 m<sup>3</sup>/mes por local en la ciudad de Tarija.

## III. Fuentes y caracterización del los residuos sólidos. Los principales residuos sólidos durante el proceso de producción de comida rápida son:

- a. Envases desechables, principalmente de cartón y plásticos:(vasos, restos de envases y platos, papeles, sachets, cajitas, etc.)
- b. Envases vacios de materias primas, como bolsas de polietileno, restos de cartones y cajas de cartón, papeles y bidones.

- c. Restos de alimentos no consumidos y alimentos sobrantes (se estima que del total de residuos de este sector un 30% corresponde a este tipo de desechos).
- d. Restos orgánicos de la preparación de alimentos (se estima poco relevante, no mas de un 1% del total de materias primas que ingresan).

En base a lo anterior se realizo una estimación

- e. A nivel internacional se ha establecido que cerca del 30% del total de residuos generados en este sector son restos orgánicos (restos de comida). Se estima que del total de alimento que se vende un 10% no es consumido y queda como residuo.<sup>1</sup>
- f. Para que el calculo del volumen de residuos se ha supuesto que una ración promedio pesa alrededor de 1 kg y su composición gruesa seria 80% en peso de alimentos y 20% en peso de envases varios (típicamente de plástico y papel/cartón).<sup>2</sup>

#### IV. Emisiones al aire y problemas de olores

Las operaciones de preparación de la comida rápida, va a generar problemas de emisión de olores y de humos.

Normalmente se presentan problemas de olores que pueden llegar a ser excesivos y aun molestos por efecto de las operaciones de fabricación de comidas. El tema de olores normalmente esta asociado a operación de fritura de materiales, sobre todo si el aceite comienza a superar el límite de su vida útil, generando humos a menor temperatura los que también arrastran compuestos volátiles responsables del olor. No obstante también se generan problemas de olores excesivos al acumularse los aromas de comida dentro de los locales cuando no se cuenta con sistemas de extracción adecuados.

#### V. Ruidos

Existe también generación de ruido por efecto del funcionamiento de equipos de extracción de aire, campanas y equipos de frio.

### **10.5 PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

Dentro del sector de comida rápida pueden desarrollarse una serie de acciones para minimizar sus residuos mediante un programa de reducción y reciclaje.

---

<sup>1</sup> Estudio de contaminación industrial del sector de comida rápida, Diciembre 2000, Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Estudio de contaminación industrial del sector de comida rápida, Diciembre 2000, Santiago de Chile.

- Buenas practicas en compra de materias primas
- Almacenamiento de materias primas
- Reciclaje de residuos
- Buenas practicas de limpieza
- Manejo de los residuos de aceite(almacenamiento temporal)
- Reducción de residuos del consumo en el local

## **10.6 IDENTIFICACION DE PROVEEDORES**

Como ya se había indicado, los proveedores en su mayoría se encuentran en el mercado campesino, y a precios competitivos, pero existe también otros proveedores como de la carne u otros, pero ello se encuentra mas detallado en el anexo A.8.

## **10.7 CRITERIOS DE CALIDAD EN LA COMPRA Y CONSERVACION DE LA MATERIA PRIMA**

Se toma en cuenta los criterios de calidad de compra, porque el producto que se ofrecerá al consumidor final, dependerá de la calidad de los insumos y la materia prima que se va a emplear en el proceso de elaboración hasta la entrega al consumidor final.

### **a) Criterios de compra de pollo**

Se tomara muy en cuenta a la hora de compra el color de la carne de pollo, que es de color blanco, aunque puede presentar una tonalidad ligeramente amarillenta, lo que significa que ha sido alimentado con maíz.

Un buen ejemplar de pollo fresco debe presentar las siguientes características:

- las patas de un color amarillo claro,
- con escamas pequeñas,
- y la piel no debe estar pegajosa,
- será bastante lisa y tersa,
- de color uniforme y sin mancha.
- Debe tener el cuello fuerte
- Los muslos gruesos y redondeados
- Y la pechuga ancha y rolliza

Algunos síntomas de que la carne de pollo no esta en muy buenas condiciones, tampoco esta fresca, son:

- El ojo brillante y poco hundido en la orbita
- Presencia de reflejos violetas o verdosos en la carne
- Oscurecimiento del extremo de las alas,
- Decoloración verdosa alrededor del cuello,

Una vez hecha la compra, ya en el local, se va a retirar del empaque en que se encuentre con el que frecuentemente se envuelven, se sustituirá por papel de aluminio a aquellos que no lo vamos a prepara inmediatamente, lo cual se puede mantener un poco mas de 24 horas. Se tomara en cuenta también que el pollo crudo y eviscerado no permanecerá más de dos días en la nevera.

#### **b) Criterios de compra de la hamburguesa**

De la misma manera que la compra de pollo, la compra de hamburguesa es muy importante, si es que se quiere vender comida rápida de calidad y que verdaderamente el consumidor final la deguste y sea un cliente asiduo.

Para ello tomaremos algunas consideraciones a la hora de comprar de nuestros proveedores:

El peso de cada producto oscila entre 100 y 280 grs para las hamburguesas.

#### **c) Criterios de compra de la papa**

Para la compra de la papa no es tan complicado, por hecho de que es un producto poco perecedero, es decir que durante mucho tiempo se lo puede guardar, eso indica que se comprara en grandes cantidades de la ciudad de Villazon, y se lo tendrá estocada en un lugar adecuado, fresco, seco y con un buen ambiente.

#### **d) Criterios de compra de las frutas y verduras en general.**

	<b>Compra</b>	<b>No comprar</b>
--	---------------	-------------------



Naranja	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Papaya	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plátano	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sandía	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□

## f) Calendario de la disponibilidad de verduras

<b>Verduras</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Cebolla	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Espinacas y acelgas	■	■	■	■	■	■	□	□	■	■	■	■
Lechuga	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Papa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pepino	□	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□
Tomate	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zanahoria	■	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 10.6 DETALLES QUE SE TOMARA EN CUENTA A LA HORA DE PREPARACION

### a. PREPARACION DE POLLOS

Primeramente se debe conocer el rendimiento de la carne cocida de los pollos según su tamaño:

- i. Pollo de 1,400 kg = 600 gr de carne
- ii. Pollo de 1,500 kg = 700 gr de carne
- iii. Pollo de 1,800 kg = 800 gr de carne
- iv. Pollo de 2,000 kg = 950 gr de carne
- v. Pollo de 2,250 kg = 1,150 kg de carne

El tiempo de cocción para la carne de pollo es como sigue:

- Pollo: 25 minutos por cada ½ kilo
- Gallina: 45 a 60 minutos por cada ½ kilo

### b. ¿QUE HACER CON EL RESTO DEL POLLO?

Siempre quedan restos de pollos, durante la elaboración del picante de pollo, pollo al spiedo, pollo frito y otros platos. El objetivo es minimizar las pérdidas o los desperdicios, razón por la cual se elaboraran platos secundarios, que generaran un ingreso adicional a los productos principales, que además los servicios brindados se ven diversificadas, pero que también generaran costos adicionales, algunos de esos platos, pasteles y otros son:

- i. Pastel de pollo, con masa casera y con una salsa blanca (bechamel), se le añade el pollo cortadito, jamón cocido, mucho perejil, sal y pimienta. También se le puede añadir mantequilla con unos pedacitos por encima.
- ii. Canapés, con una salsa blanca o mayonesa, donde se puede añadir crema de leche (nata) o en el bechamel se reemplaza la leche por caldo de pollo; esto sobre tostadas o panes.
- iii. Sopa de pollo criolla. Al caldo de pollo se le agregara los trocitos de pollo, acelgas cortadas y arroz. Se esperara hasta que el arroz este listo. Se servirá con una salsita picante.
- iv. Sándwich, se mezclara los restos de pollos picaditos con mayonesa aderezada con una cucharadita de mostaza, se agregara unas hojas de lechugas picadas y se servirá en pan. Se combinara con apio.
- v. Guiso criollo, los trocitos de pollos sobrantes se cortaran en cubitos con una lata de choclo desgranado, media lata de tomate triturado, un poco de caldo de pollo en cubitos y ají molido.

Estos productos secundarios generaran un costo adicional, para ello se muestra en el siguiente cuadro los costos de los mismos son:

PRODUCTO SECUNDARIO	Detalle de los insumos	unidad	Cantidad aprox. utilizada	Costo unitario
PASTEL DE POLLO (para un pastel)	Pollo	kg	0,2	12
	Harina	kg	2	5
	Jamón	kg	0,1	15
	Perejil	amarro	0,05	1
	Sal	kg	0,04	1
	Pimienta	bolsita	0,01	1
	Mantequilla	vaso	0,02	5
	Salsa	unidad	0,5	3
<b>subtotal</b>				

CANAPES	Pollo	kg	0,4	12
	Leche	litro	0,5	4
	pan	unidad	5	0,25
	mayonesa	bote	0,1	10
	Salsa	unidad	0,5	3
<b>subtotal</b>				
SOPA DE POLLO CRIOLLA (para 15 platos)	Pollo	kg	1	12
	Acelga	amarro	0,5	1
	Arroz	kg	0,25	6
	Salsa	unidad	0,5	3
<b>subtotal</b>				
SANDWICH	Pollo	kg	0,75	12
	Mayonesa	bote	0,1	10
	Mostaza	bote	0,1	10
	Lechuga	amarro	0,5	1
	Pan	unidad	15	0,25
	Apio	amarro	0,1	1
<b>Subtotal</b>				
GUIISO CRIOLLO	Pollo	kg	1	12
	Choclo	docena	0,5	5
	Ají molido	bolsita	0,5	1
	Tomate	kg	0,13	5
	Caldo de pollo	bolsita	0,33	0,5
<b>Sub total</b>				
MILANESA DE POLLO	<b>Pollo</b>	<b>kg</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
	<b>pan molido</b>	<b>kg</b>	<b>0,5</b>	<b>10</b>
	<b>Sal</b>	<b>kg</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>
	<b>cominos</b>	<b>bolsita</b>	<b>0,33</b>	<b>0,5</b>
<b>Sub total</b>				

## 10.7 LOCALIZACION

Estará ubicada en la ciudad de Tarija, zona del mercado campesino, sobre la avenida floren tejerina como se muestra en el anexo A.3. donde se muestra el lugar del local. Localizada donde el movimiento diario de compras y sobre todo los fines de semana en grandes cantidades. EL mercado campesino diariamente recibe cientos de personas que generalmente están de compras y cabe necesario resaltar que por sus alrededores del mismo existe una gran cantidad de personas.

Para la ubicación del local se tomo en cuenta los siguientes factores:

- El volumen de ventas previsto.
- Accesibilidad para los clientes meta
- Proximidad a los proveedores
- Gran movimiento de dinero diario.

En el anexo se puede apreciar de mejor manera el lugar donde se encuentra el local.

## 10.8 MANEJO DE INVENTARIOS

El inventario de material directo utilizado para la preparación del producto final existe una rotación de alta frecuencia, debido a que se trabajara con productos de consumo diario y los mismos son productos perecederos cuya descomposición es muy rápida, de allí que los materiales lleguen al punto de transformación y venta, de manera interdiaria. Todo lo anterior define la importancia en el control de calidad en el proceso administrativo, lo cual es esencial para implantar y operar en el negocio de comida rápida que se implementara.

Para que el inventariado de nuestras materias primas sean eficientes se toma los siguientes aspectos:

- Existencia de un manual técnico de productos y servicios que facilita la gestión y el manejo de los mismos.
- Las materias primas se pedirán cuando se requiera para la elaboración de la comida rápida, previendo que no falte.
- Se revisaran todos los días los inventarios, esencialmente los productos críticos que son aquellos perecederos, como: pollos, carnes, lechuga, papa, pan, entre otros, con el fin de tener control de los materiales que se están consumiendo y saber si existe armonía y ritmo en las entradas, procesos y salidas, este procedimiento nos proporcionara información para saber cuanto hay que abastecerse y también nos permitirá conocer como se esta consumiendo, que tanta eficiencia tendremos y cuanto desperdicio se esta generando.
- Respecto al almacenamiento, se contara con un depósito donde se almacenaran productos secos, un depósito de refrigerio para las verduras y un congelador para carnes y pollos.
- Se realizara un monitoreo constante de los productos vendidos lo que nos permitirá ser competitivos entre las demás empresas de comida rápida.

- De manera anual se efectuará un estudio de la demanda en la ciudad de Tarija y por el sector del mercado campesino, a fin de conocer cuales son las variaciones de las ventas de productos y pronosticar las nuevas y posibles ventas. Con esa información se establecerán los estándares en cuanto al tamaño, composición, empaque y presentación de los productos para lograr un control cuantificable de los mismos.
- El tiempo estándar establecido para la preparación del servicio es uno de los elementos que define el éxito del negocio, e incide en la administración de los inventarios, los cuales serán diariamente monitoreadas; para controlar el agotamiento del inventario, se aplica el índice de rotación de inventario el cual refleja cuan a menudo los pedidos no son cumplidos como consecuencia de no tener materiales en inventario. Si el índice es bajo significa un buen servicio al cliente, ya que sus necesidades pueden ser satisfechas con el inventario disponibles.
- Se va a buscar un alto índice de rotación de inventario, que en el fondo significa que se esta trabajando el inventario en una forma fuerte, lo que permite obtener un elevado retorno de la inversión efectuada en inventarios. Pero es lo que habitualmente ocurre en las tiendas de comida rápida.
- En cuanto a la valuación del inventario se utilizara el método P.E.P.S. (primeros en entrar y primeros en salir). Este método nos permite manejar el tipo de inventario que es perecedero y tener un mejor control de las existencias.
- algunas veces se utilizaran el registro del inventario será el Perpetuo o Permanente, que es aquel en donde el negocio mantiene un registro continuo de cada articulo del inventario, y aquello nos permitirá mostrar las existencias disponibles en cualquier momento, además son útiles para preparar los Estados Financieros mensuales o en cualquier periodo.

EL manejo de inventarios y el como relacionarse con los proveedores en la industria de la comida rápida, determinaran el éxito del negocio en la zona del mercado campesino.

## **CAPITULO XI**

### **RECURSOS HUMANOS**

#### **11.1 OBJETIVOS**

- En el área organizacional, la empresa busca establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades de modo tal que sea fácil el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de las áreas restantes de la empresa.
- Para proceder de manera correcta a la organización, general una estructura que ofrezca los mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual tanto presente como futuro a las metas grupales
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.

#### **11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar: quien realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que responda y sirvan de apoyo a los objetivos de la empresa.

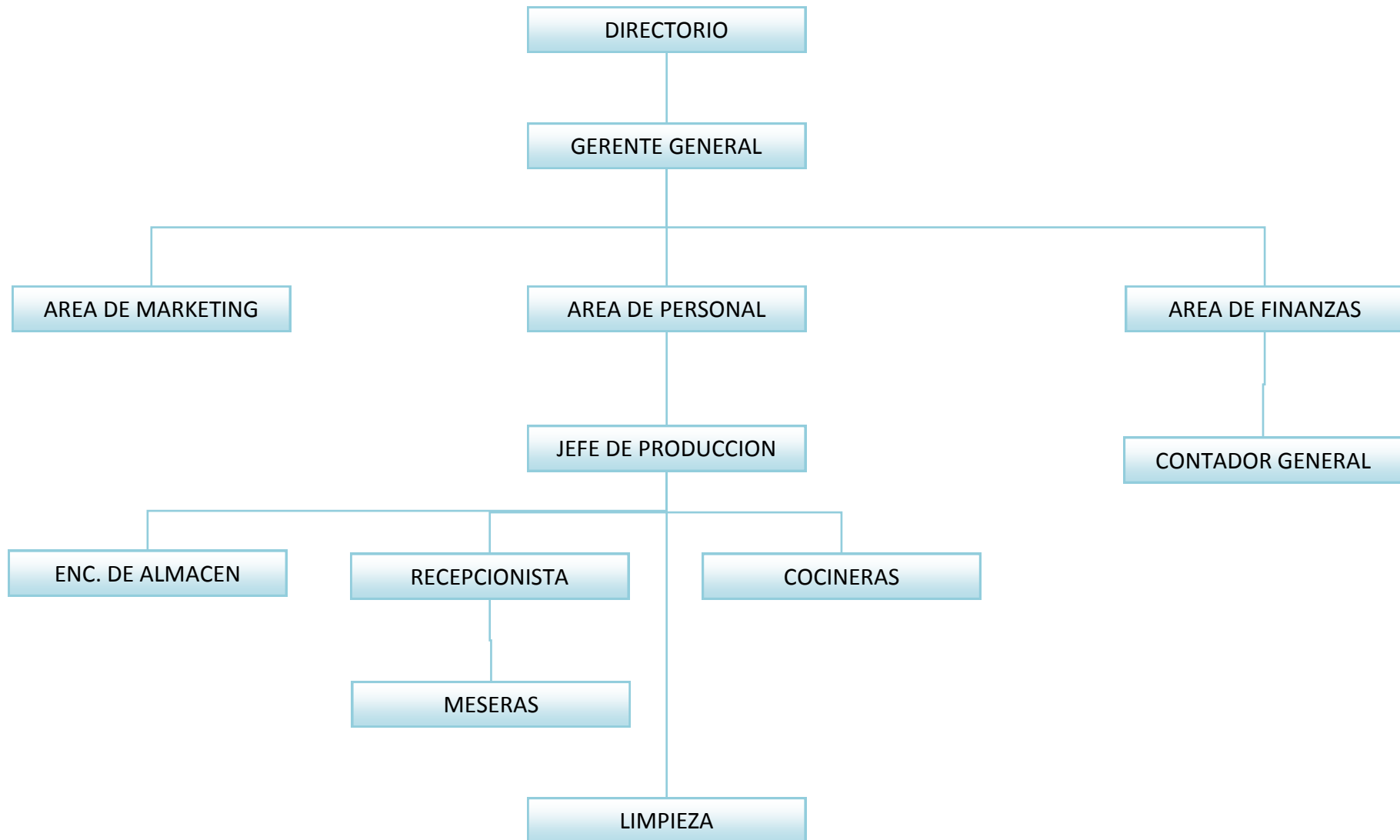
#### **11.3 ORGANIGRAMA**

el organigrama propuesto para la empresa de comida rápida “LA ECONOMICA” S.R.L. Toma en cuenta tres niveles:

- a. Nivel estratégico
- b. Nivel Táctico
- c. Nivel operativo

es como se muestra en el siguiente

**ORGANIGRAMA**  
**EMPRESA DE COMIDA RAPIDA “LA ECONOMICA SRL”**



## 11.4 JUSTIFICACION DEL ORGANIGRAMA

El organigrama para la nueva empresa LA ECONOMICA SRL, es un organigrama horizontal y descentralizado, cuenta con tres niveles jerárquicos, compuestos de la siguiente manera:

- ★ **1er nivel estratégico:** Gerente general,
- ★ **2do nivel táctico:** Jefe Marketing, jefe de finanzas y jefe de producción
- ★ **3er nivel operativo:** Encargado de almacenes, contador general, cocineras, recepcionista y meseras.

Todos los cargos detallados en el organigrama, sus funciones se detallan en un MANUAL DE FUNCIONES que se especifican el ANEXO C.1.

Directorio de Socios: Será socio cada persona que de un aporte propio a la empresa, con activos fijos o dinero

## 11.5 POLITICAS DE LA EMPRESA

- a. Las reglas establecidas deben ser conocidas por todos los empleados
- b. La toma de decisiones se realiza también en base a la opinión del personal
- c. Contratación del personal iguales o mayores de 20 años de edad
- d. Premiar a los mejores empleados por su desempeño
- e. Requerimiento del personal en diferentes temporadas del año si es necesario
- f. Se realizara publicidad constante en diferentes medios de comunicación
- g. Todo trabajador deberá tener un equipo especial
- h. Capacitación continúa al personal con respecto a los equipos, higiene, salud, atención al cliente.

## 11.6 PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 11.6.1 CONTRATACION DE EMPLEADOS

Este es uno de los desafíos más grandes que va a enfrentar el negocio de comida rápida, y generalmente dentro de esta industria de la comida rápida es la falta de trabajadores calificados. Mientras que la industria sigue

creciendo en la ciudad de Tarija y al parecer tiende a un prospero, la demanda de trabajadores cada día va disminuyendo cada día mas.

Encontrar a trabajadores capacitados y el aumento en los costos de mano de obra son dos preocupaciones claves para este negocio de servicio de comida rápida.

En primer lugar se ah determinado un programa de recursos humanos y se a determinado cuales serán sus responsabilidades de cada empleado. La descripción de puestos, no se le ha dado mucha importancia, tampoco se lo realizo de manera formal, solo se dio algunas ideas generales de los servicios y las responsabilidades de la persona.

Cada empleado potencial va a llevar una solicitud de empleo,

La selección se realizara a través de una evaluación de las aptitudes u actitudes del postulante cumpliendo siempre con los requisitos del cargo, además en el posible, se tomara en cuenta un comportamiento moral y ético.

La empresa también contara con personal eventual, espacialmente en diferentes temporadas del año si es necesario.

## 11.6.2 CAPACITACION DE PERSONAL

### 11.6.2.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos potenciales calificados que puedan ocupar los puestos que consta la estructura organizacional.

Por tratarse de un nuevo emprendimiento, se optara por implementar el reclutamiento de personal externo y para que tenga los resultados esperados se considerara las siguientes técnicas

- Anuncios en diarios de circulación
- Se utilizara el radio

En cada medio que se utilizara para el reclutamiento del personal se especificara los requisitos del cargo, la dirección, teléfono y horario en el que se puede realizar la entrevista. Las personas que pasen el proceso de selección, serán solo aquellas que cumplan con los requisitos y requerimientos que se establezcan.

### 11.6.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar el puesto con requisitos específicos que exige el restaurante.

El proceso de selección se llevara a cabo una vez recabada la información presentada, por todas las personas interesadas al cargo. Toda la información entregada por los candidatos, será revisada mediante el proceso de comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos. Una vez revisada y comparada la información se llevara a cabo una selección de los posibles candidatos al cargo.

Seguidamente se realizara:

- Depuración de los candidatos, con aquellos que no cumplan con las exigencias mínimas y las características que requiere el cargo.
- Entrega del formulario de solicitud de empleo, para que lo llenen, para su revisión posterior.
- Se procederá a la entrevista, donde se comprobara lo que pusieron por escrito, y para realizar una prueba de conocimientos. Servirá para la adecuación de los requisitos del cargo al que se presente.

### **11.6.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Una vez realizadas las diferentes pruebas y comprobar que los candidatos cumplen con las exigencias para cada cargo, se realiza los siguientes tramites para su debida contratación.

### **11.6.4 CONTRATACION**

Se contratara a todas aquellas personas que cumplan con los requisitos exigidos para cada cargo.

Para la contratación final se llenara un contrato, como se muestra en el anexo A.7, donde se da las condiciones como empleador y como empleado.

Para la capacitación constante del personal se realizara de manera anual, donde los costos se detallan en el área de finanzas.

## CAPITULO XII

### AREA DE FINANZAS

#### 12.1 OBJETIVOS CONTABLES

Llevar adelante una contabilidad, mediante el programa de MONICA, ordenando las cuentas, basados en las Normas Internacionales Financieras, para poder realizar comparaciones futuras y poder evaluar el desempeño y crecimiento con relación a la competencia.

#### 12.2 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.

Como se menciona en el objetivo, para llevar la contabilidad de la empresa, se utilizará el programa de MONICA, y otros. Además que el objetivo de llevar adelante una contabilización con paquete informático, es para tener una información en el momento que se requiera. Y sea una información confiable y oportuna.

#### 12.3 INVERSION

Para llevar adelante el negocio de comida rápida, se necesita la suma de 102690 Bs, para dar inicio en este rubro. Los detalles de la Inversión requerida se muestran en el siguiente cuadro, con información de cantidad, costo unitario y costo total, cabe recalcar que muchos precios fueron promediados, por que de un lugar a otro existe alguna variación pero que no es mucho:

##### 3.1. INVERSION FIJA

EXPRESADO EN BOLIVIANOS

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	cantidad	unidad	C/U	C.T.
Freezer	1	unid.	2000	2000
Heladera	1	unid.	2000	2000
Vitrina refrigeradora	1	unid.	3000	3000
Maquina Broaster	2	unid.	3000	6000
Maquina freidora de papas y pollo	3	unid.	4000	12000
Plancha para hamburguesas	2	unid.	1000	2000
Maquinas de café	2	unid.	500	1000
Vehículo	1	unid.	18000	18000
Motocicleta	5	unid.	2500	12500
Computadora	2	unid.	4000	8000
Teléfono	2	unid.	500	1000
Maquina registradora	1	unid.	1000	1000
Televisor	1	unid.	2500	2500
Mini componente	1	unid.	2500	2500
Mesas de plástico	15	unid.	60	900
mesas para cocina	2	unid.	400	800
Sillas de plástico	60	unid.	50	3000
estantes	3	unid.	1000	3000
Estufa industrial	1	unid.	600	600
Utensilios	20	docenas	5	100
Ollas	5	unid.	50	250

<b>Combo</b>	2	unid.	30	60
<b>Chordos</b>	2	unid.	50	100
<b>Bascula</b>	3	unid.	25	75
<b>Fregadoras</b>	2	unid.	65	130
<b>Cubetas</b>	5	unid.	35	175
<b>Pinzas</b>	5	unid.	20	100
<b>Espátulas</b>	4	unid.	15	60
<b>Vasos</b>	50	unid.	3	150
<b>Tasas</b>	30	unid.	3	90
<b>cubiertas para mesa</b>	20	unid.	20	400
<b>cuadros de pared</b>	4	unid.	200	800
<b>platos</b>	80	unid.	5	400
<b>bandejas</b>	50	unid.	8	400
<b>letrero del local</b>	1	unid.	800	800
<b>cocina industrial</b>	2	unid.	3800	7600
<b>cocina de 6 hornallas</b>	2	unid.	1500	3000
<b>cortinas</b>	4	unid.	300	1200
<b>otros gastos menores</b>	1		5000	5000
<b>TOTAL INVERSION INICIAL PARA INICIAR NEGOCIO</b>				102690

Se debe recalcar que no solo existe la inversión inicial, si no que existe reinversiones, lo mismo que se detalla en el anexo D.1.

#### 12.4 INVERSION DIFERIDA

Como se sabe, que a la hora de implementar un negocio, existe gastos diferidos, es decir, son bienes que no se las ve ni tampoco se las palpa, pero que es muy importante para implementar y ejecutar una empresa. Los mismos se detallan en el siguiente cuadro.

Expresados en Bolivianos

<b>INVERSION DIFERIDA</b>	<b>Monto</b>
<b>Gastos de organización</b>	5000
<b>patentes y licencias</b>	3000
<b>114apacitación personal</b>	2500
<b>otros gastos</b>	1000
<b>Total inversión diferida</b>	11500

#### 12.5 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.

Se realizo una evaluación de la disponibilidad de dinero en efectivo para financiar el negocio, pero es necesario realizar un préstamo bancario, donde el monto y las condiciones del préstamo se detallan como sigue:

CONDICIONES	
préstamo	50000
tasa de interés	14,00%
plazo	8 años
ventas	20%
años de gracia	1 año

## CUADRO N°

FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
	propia	ajena	total
<b>inversión inicial</b>	62690	40000	102690
<b>inversión diferida</b>	6500	5000	11500
<b>capital de trabajo</b>	15000	5000	20000
<b>total</b>	84190	50000	134190

El capital de trabajo fue determinado de la siguiente manera:

$$KT = \frac{\text{costo total año}}{360 \text{ días}} * N^{\circ} \text{ de días del ciclo productivo}$$

El costo total para determinar el capital de trabajo se determino sin interés, sin costo financiero, sin depreciación y amortización

El costo total para el primer año es: 1769655

El N° de días del ciclo productivo es 4, porque en términos promedios los productos son perecederos. Por tanto cada 4 días se realiza la compra en la mayoría de las materias primas

$$KT(1er \text{ año}) = \frac{1769655}{360} * 4 = 19660 \approx 20000$$

Es así como se realizo para cada año proyectado.

El método más común para pagar un préstamo con intereses es por amortización. En este método se aplico una serie de pagos periódicos; cuando estos pagos son iguales, que es el caso normal como el nuestro. En el presente trabajo del cuadro de amortización en los cálculos se utilizo anualidades. Se detalla de la siguiente manera:

Expresado en Bolivianos

CUADRO DE AMORTIZACION				
AÑO	PAGO PERIODICO	INTERES A 14%	PRINCIPAL PAGADO	PRINCIPAL INSOLUTO
<b>2010</b>				50000
<b>2011</b>				
<b>2012</b>	10778,51	7000	3778,51	46221,49
<b>2013</b>	10778,51	6471	4308	41914
<b>2014</b>	10778,51	5868	4911	37003
<b>2015</b>	10778,51	5180	5598	31405

<b>2016</b>	10778,51	4397	6382	25024
<b>2017</b>	10778,51	3503	7275	17748
<b>2018</b>	10778,51	2485	8294	9455
<b>2019</b>	10778,51	1324	9455	0
<b>TOTALES</b>	86228	36228	50000	

## 4. VENTAS POR PRODUCTO Y DE FORMA GENERAL

Expresado en Bolivianos

DEMANDA POTENCIAL DE PRODUCTOS PRINCIPALES				
	dda. Actual	demanda potencial para el nuevo local		
		si consumiría	servicio en casa	servicio en restaurante
<b>DESAYUNO</b>	39455	23278,45	10708,087	12570,363
<b>ALMUERZO</b>	48223	28451,57	13087,7222	15363,8478
<b>CENA</b>	54361	32072,99	14753,5754	17319,4146

Se tiene el dato de que de la apertura del nuevo local, donde el 59% lo consumiría de este nuevo local, ello implica que es la demanda potencial., y un 46% el servicio prefiere en casa, y el restante 54% en el restaurante

Por política empresarial, nos proponemos cubrir un 2% del mercado potencial para el local. Por tanto nuestra demanda potencial por cada producto que se ofrecerá será:

Expresado en Bolivianos

PRODUCTOS PRINCIPALES						
		dda. Potencial	política de 1,5%	proporción de preferencia	ventas por día	ventas por año
Desayuno	te	23278,45	349,17675	0,18	63	21370
	leche	23278,45	349,17675	0,14	49	16621
	jugo de quinua	23278,45	349,17675	0,14	49	16621
sopa	sopa de maní	28451,57	426,77355	0,27	115	39178
	sopa de arroz	28451,57	426,77355	0,26	111	37727
	sopa de quinua	28451,57	426,77355	0,2	85	29021
	sopa de trigo	28451,57	426,77355	0,2	85	29021
segundo	picante de pollo	28451,57	426,77355	0,17	73	24668
	saice	28451,57	426,77355	0,15	64	21765
	lomito	28451,57	426,77355	0,1	43	14510

	ranga ranga	28451,57	426,77355	0,11	47	15961
cena	pollo frito	32072,99	481,09485	0,19	91	31079
	pollo spiedo	32072,99	481,09485	0,17	82	27807
	hamburguesas	32072,99	481,09485	0,26	125	42529

Se debe aclarar que de todos los productos que se ofrecerán, existe un grado de preferencia por cada uno de los productos, resultados que fueron extraídas de la investigación de mercados. Y ello nos permitió determinar la demanda potencial por cada producto.

Expresado en Bolivianos

PRODUCTOS SECUNDARIOS					
	dda. Potencial	política de 1,5%	proporción de preferencia	consumo por día	ventas por año
<b>Jugos</b>	54361	815,415	0,3	244,6245	83172
<b>Postres</b>	54361	815,415	0,25	203,85375	69310
<b>Refrescos</b>	54361	815,415	0,3	244,6245	83172
<b>Platos sec.</b>	54361	815,415	0,15	122,31225	41586

Los productos secundarios, o de complemento a los productos principales, como se muestra en el cuadro, también se asignó una proporción de preferencia para determinar la demanda potencial del mismo.

Como Política empresarial, se puso que cada año se incrementara un 2% las ventas con relación a la anterior. En base a ello se proyectó las ventas para 10 años, como se muestra en el anexo D.2 , en todos los productos principales.

## EXPRESADO EN BOLIVIANOS

		PRECIO DE LOS PRODUCTOS PRINCIPALES POR CADA AÑO									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Desayuno	te	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2,5	2,5	2,5	3	3
	leche	3	3	3	3	3	3,5	3,5	3,5	3,5	4
	jugo de quinua	3	3	3	3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4
sopa	sopa de mani	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6
	sopa de arroz	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6
	sopa de quinua	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6
	sopa de trigo	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6
segundo	picante de pollo	8	8	8	8	8	8,5	8,5	8,5	9	9
	saice	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7
	lomito	11	11	11	11	11	12	12	12	13	13
	ranga ranga	8	8	8	8	8	8	9	9	9	10
cena	pollo frito	8	8	8	8	8	9	9	9	9	10
	pollo spiedo	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10
	hamburguesas	6	6	6	6	6	7	7	7	8	8

Los precios de cada uno de los desayunos, almuerzos y cenas, se fijó de acuerdo a los costos de cada uno de ellos, también cabe recalcar que los productos secundarios que se nombra en el área de operaciones, se prorrataron a los productos principales. Ello indica que todos los costos ya están en los productos y en base a ello se determinó los precios de venta con más su porcentaje de beneficio sobre cada producto. (Como se puede observar en el anexo).

INGRESO POR VENTA DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS Y EL TOTAL POR CADA AÑO											
		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Desayuno	te	32054	32375	32699	33026	33356	56149	56711	57278	69421	70115
	leche	49862	50361	50865	51373	51887	61140	61752	62369	62993	72712
	jugo de quinua	49862	50361	50865	51373	60535	61140	61752	62369	62993	72712
sopa	sopa de maní	156711	158278	159861	161460	203843	205881	207940	210020	254544	257089
	sopa de arroz	150907	152416	153940	155480	157035	198256	200239	202241	245116	247567
	sopa de quinua	116082	117243	118416	119600	120796	152505	154030	155570	188551	190436
	sopa de trigo	116082	117243	118416	119600	120796	152505	154030	155570	188551	190436
segundo	picante de pollo	197340	199313	201307	203320	205353	220369	222573	224799	240402	242806
	saice	130593	131899	133218	134550	135895	160130	161731	163349	164982	166632
	lomito	159613	161209	162822	164450	166094	183006	184836	186684	204263	206306
	ranga ranga	127691	128968	130257	131560	132875	134204	152489	154014	155555	174567
cena	pollo frito	248630	251116	253627	256164	258725	293976	296916	299885	302884	339903
	pollo spiedo	250266	252768	255296	257849	260427	292257	295180	298132	301113	304124
	hamburguesas	255173	257724	260302	262905	265534	312887	316016	319176	368421	372105
<b>Total ingresos por año</b>		2040867	2061276	2081889	2102708	2173151	2484407	2526194	2551456	2809789	2907511

Las ventas se proyectaron también para 10 años, tomando en cuenta un crecimiento del 1% por año, lo que repercute en una mayor demanda por cada año que pasa.

## EGRESOS

En las salidas de dinero por cada año, se empezó analizando el tema de mano de obra. Donde se tomo en cuenta el incremento del Salario Mínimo Nacional como parámetro en el porcentaje que se debe aumentar el salario a cada uno de los trabajadores, así como se muestra en los siguientes cuadros.

INCREMENTO EN EL SALARIO MINIMO NACIONAL								
AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
S.M.N.	430	440	440	440	500	525	577,5	647,5

Fuente: Ministerio de Hacienda república de Bolivia

datos históricos				
AÑOS	Nº	S.M.N.(yi)	(xi) <sup>2</sup>	xi*yi
2002	1	430	1	430
2003	2	440	4	880
2004	3	440	9	1320
2005	4	440	16	1760
2006	5	500	25	2500
2007	6	525	36	3150
2008	7	577,5	49	4042,5
2009	8	647,5	64	5180
suma	36	4000	204	19262,5

proyecciones			
Nº años	Nº	S.M.N.	incremento
2010	9	635,27	
2011	10	665,33	1,05
2012	11	695,39	1,05
2013	12	725,45	1,04
2014	13	755,51	1,04
2015	14	785,57	1,04
2016	15	815,63	1,04
2017	16	845,68	1,04
2018	17	875,74	1,04
2019	18	905,80	1,03

$\beta$	30,0595
$\alpha$	364,732

Regresión lineal

$$y = \alpha + \beta x$$

Determinación y proyección de los costos de la mano de obra para 10 años.

**Expresado en Bolivianos**

<b>MANO DE OBRA, DISTRIBUIDO PARA CADA AÑO</b>												
	Nº	mes	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
<b>gerente general</b>	1	3000	37703	39407	41110	42814	44517	46221	47924	49628	51331	53156
<b>jefe de marketing</b>	1	2500	31420	32839	34259	35678	37098	38517	39937	41356	42776	44296
<b>jefe de finanzas</b>	1	2500	31420	32839	34259	35678	37098	38517	39937	41356	42776	44296
<b>jefe de personal</b>	1	2500	31420	32839	34259	35678	37098	38517	39937	41356	42776	44296
<b>contador general</b>	1	2000	25136	26271	27407	28543	29678	30814	31949	33085	34221	35437
<b>enc. Almacenes</b>	1	1500	18852	19703	20555	21407	22259	23110	23962	24814	25665	26578
<b>enc. De producción</b>	1	1500	18852	19703	20555	21407	22259	23110	23962	24814	25665	26578
<b>repcionista(cajero)</b>	1	1300	16338	17076	17814	18553	19291	20029	20767	21505	22243	23034
<b>cocineros</b>	5	5000	62839	65678	68517	71356	74195	77034	79874	82713	85552	88593
<b>meseros</b>	5	4000	50271	52543	54814	57085	59356	61628	63899	66170	68441	70874
<b>seguridad</b>	1	1500	18852	19703	20555	21407	22259	23110	23962	24814	25665	26578
<b>limpieza</b>	1	600	7541	7881	8222	8563	8903	9244	9585	9926	10266	10631
<b>Total</b>		27900	350642	366484	382326	398168	414010	429852	445694	461536	477378	494346

Costos operativo y costos indirectos de fabricación.

<b>Cº OPERATIVOS Y CIF.</b>	<b>un mes</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>	<b>año 7</b>	<b>año 8</b>	<b>año 9</b>	<b>año 10</b>
<b>Teléfono</b>	90	1080	1118	1157	1197	1239	1283	1328	1374	1422	1472
<b>Energía eléctrica</b>	350	4200	4347	4499	4657	4820	4988	5163	5344	5531	5724
<b>Gas</b>	400	4800	4968	5142	5322	5508	5701	5900	6107	6321	6542
<b>agua</b>	60	720	745	771	798	826	855	885	916	948	981
<b>Alquiler</b>	3535	42420	43905	45441	47032	48678	50382	52145	53970	55859	57814
<b>Sueldos y Salarios</b>		350642	366484	382326	398168	414010	429852	445694	461536	477378	494346
<b>material de escritorio</b>	100	1200	1242	1285	1330	1377	1425	1475	1527	1580	1635
<b>Publicidad</b>	2500	30000	31050	32137	33262	34426	35631	36878	38168	39504	40887
<b>vasos encerados</b>	750	9000	9315	9641	9978	10328	10689	11063	11451	11851	12266
<b>papel pergamino vegetal</b>	500	6000	6210	6427	6652	6885	7126	7376	7634	7901	8177
<b>plasticos de poliestireno</b>	500	6000	6210	6427	6652	6885	7126	7376	7634	7901	8177
<b>gastos de mantenimiento</b>	250	3000	3105	3214	3326	3443	3563	3688	3817	3950	4089
<b>ropa de trabajo</b>	125	1500	1553	1607	1663	1721	1782	1844	1908	1975	2044
<b>cable Tv.</b>	70	840	869	900	931	964	998	1033	1069	1106	1145
<b>combustible</b>	30	360	373	386	399	413	428	443	458	474	491
<b>servilletas</b>	300	3600	3726	3856	3991	4131	4276	4425	4580	4741	4906
<b>basura</b>	20	240	248	257	266	275	285	295	305	316	327
<b>intereses pagados</b>	0	0	10779	10779	10779	10779	10779	10779	10779	10779	
<b>impuestos y patentes</b>	100	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
<b>total</b>	9680	466802,024	483140	500050	517552	535666	554414	573819	593903	614689	636203

Costos totales, proyectados para 10 años.

COSTOS TOTALES PROYECTADAS PARA 10 AÑOS										
CUADRO DE COSTOS TOTALES	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
<b>Cº operativos y CIF.</b>	466802	483140	500050	517552	535666	554414	573819	593903	614689	636203
<b>costo de produccion</b>	1027830,52	1079222,05	1133183,15	1189842,31	1249334,42	1311801,14	1377391,2	1446260,76	1518573,8	1594502,49
<b>productos secundarios</b>	275022,33	288773,45	303212,123	318372,729	334291,365	351005,933	368556,23	386984,041	406333,244	426649,906
<b>COSTO TOTAL</b>	1769655	1851136	1936445	2025767	2119292	2217221	2319766	2427147	2539596	2657356

#### 5. DETERMINACION DE FLUJO DEEFECTIVO

DETERMINACION DEL FLUJO DE CAJA, PROYECTADAS PARA 10 AÑOS										
DETALLE	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
<b>ingresos</b>	2040867	2061276	2081889	2102708	2173151	2484407	2526194	2551456	2809789	2907511
<b>(-)egresos</b>	1801434,88	1884915,59	1972425,27	2065166,78	2162316,35	2261699,15	2368715,03	2479639,18	2592235,44	2714282,09
<b>costos de producción</b>	1769654,88	1851135,59	1936445,27	2025766,78	2119291,85	2217221,45	2319766,31	2427147,34	2539596,17	2657355,64
<b>depreciación</b>	11780	11780	11780	12780	13742,5	12267,5	13517,5	13517,5	9767,5	9767,5
<b>capital de trabajo</b>	20000	22000	24200	26620	29282	32210,2	35431,22	38974,342	42871,7762	47158,9538
<b>Utilidad por op.</b>	239432,43	176360,39	109463,47	37540,85	10834,79	222707,67	157479,13	71816,92	217553,14	193229,33
<b>(-)IUE</b>	59858,1075	44090,0974	27365,8678	9385,21127	2708,69725	55676,9163	39369,7827	17954,2296	54388,2849	48307,3334
<b>Utilidades desp. Imp.</b>	179574,32	132270,29	82097,60	28155,63	8126,09	167030,75	118109,35	53862,69	163164,85	144922,00
<b>(+) depreciación</b>	11780,00	11780,00	11780,00	12780,00	13742,50	12267,50	13517,50	13517,50	9767,50	9767,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	191354,32	144050,29	93877,60	40935,63	21868,59	179298,25	131626,85	67380,19	172932,35	166889,50

## 6. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

AÑO	flujo de caja	factor de actualización	flujos de caja actualizadas
año 0			-134190
año 1	191354,32	0,892857143	170852
año 2	144050,29	0,797193878	114836
año 3	93877,60	0,711780248	66820
año 4	40935,63	0,635518078	26015
año 5	21868,59	0,567426856	12409
año 6	179298,25	0,506631121	90838
año 7	131626,85	0,452349215	59541
año 8	67380,19	0,403883228	27214
año 9	172932,35	0,360610025	62361
año 10	166889,50	0,321973237	53734

Tasa	14,00%
VAN	227.069,47 €
TIR	88%

Después de haber realizado al calculo de la VAN y a TIR, se puede decir que es muy rentable, llevar adelante esta idea de negocio. Un 93 % de tasa interna de retorno, es muy elevado, ello indica su rentabilidad, al igual que el Valor Actual Neto, con una tasa de descuento del 15% (dato extraída del informe de la fundación milenium) da un monto de 232825, 74 Bs. Por tanto se resume en la rentabilidad de este nuevo negocio