

1. Fundamentación

En un ambiente dinámico y global de continuos cambios tanto en su entorno general como particular, donde la mera intuición de los empresarios para la creación de un nuevo emprendimiento no basta, si no que es necesario contar con los instrumentos de gestión y control adecuados que apoyen y sistematicen dicho emprendimiento, llevar adelante una idea empresarial implica realizar un análisis de las variables que conforman el entorno particular como así también del entorno general en el que se desarrollará dicha empresa; dichos factores o variables son de mucha importancia ya que establecerán las condiciones más ventajosas tanto para la empresa como para los consumidores.

Un plan de negocios se constituye en una guía de acción para llevar adelante o poner en funcionamiento una empresa; así mismo, para la etapa de operación de la misma, ya que dicho plan toma en cuenta las áreas fundamentales que tiene una empresa: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Producción.

Llevar adelante un plan de negocios implica ayudar a definir de manera precisa y objetiva la factibilidad de llevar adelante un proyecto o empresa; en este caso se trata de una empresa de comida rápida (cadena de restaurantes de hot dogs). Es así, que el plan de negocios guiará la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa para que la misma tenga una mejor implementación y permita que sea beneficiosa.

Si es factible llevar adelante el nuevo emprendimiento, el mismo será de gran provecho ya que se constituye en una fuente generadora de empleos, tanto directos como indirectos; de esta forma contribuye al bienestar social y económico de la región, principalmente de la ciudad de Tarija.

Para crear y desarrollar con éxito dicha idea empresarial es de suma importancia realizar un estudio del tema en cuestión que permita elaborar un plan de negocios bien estructurado y con todas las bases necesarias para poner en marcha el mismo.

Es importante también destacar que, de llevarse adelante dicho emprendimiento que implica la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida “hot dogs”, vendría a constituirse en los primeros restaurantes que ofrezcan este producto en la ciudad de Tarija, lo cual sería muy ventajoso, ya que se estaría ofreciendo a los clientes o consumidores algo nuevo y único.

2. Planteamiento del Problema

Es necesario considerar que para llevar adelante un nuevo emprendimiento, es decir, crear una empresa, se debe hacer una correcta utilización de los instrumentos necesarios en el proceso de planificación y realización de un plan de negocios en el cual haya una correcta planificación e integración de todas sus áreas y funciones.

La naturaleza y velocidad de los cambios, propios de esta época, están haciendo que el sector de las empresas de comida rápida también esté creciendo a un ritmo acelerado; por tanto; se constituye en un sector atractivo debido a su potencial crecimiento. Este sector es atrayente ya que tiene muchas oportunidades y es un mercado amplio y atractivo; el hecho de tener un precio razonable permite que cualquier estrato socio económico pueda acceder o consumir dicha comida.

Hoy en día se vive a un ritmo acelerado y de continuos cambios, en un ambiente en el cual las personas buscan productos y servicios que satisfagan sus necesidades de la mejor forma y esto implica que también les ahorren tiempo y dinero, es así, que cuando se trata de alimentación buscan un lugar que en la medida de sus posibilidades sea agradable, es decir, que brinde buena atención y que la misma sea de forma rápida.

En la ciudad de Tarija no existen restaurantes que se dediquen específicamente a ofrecer este producto (comida) “hot dogs”, y si bien en algunos locales o restaurantes sí se puede consumir no existe mucha variedad, tamaños ni aditamentos entre los cuales el consumidor pueda elegir.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente, el problema se formula en los siguientes términos:

¿Cuál será la herramienta que coadyuve a la creación y desarrollo de una empresa de comida rápida en la ciudad de Tarija y que permita que dicha empresa logre sus objetivos, tanto económicos, financieros, de mercado y sociales?

3. Formulación de la Hipótesis

“Contar con un plan de negocios facilitará la apertura e implementación de una empresa de comida rápida, específicamente una cadena de restaurantes de hot dogs en la ciudad de Tarija, la cual beneficie de manera directa a los inversores, clientes internos y externos y a la región”.

4. Establecimiento de Objetivos

Con la elaboración del presente trabajo se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

4.1. Objetivo General

Formular un plan de negocios que guíe la creación y funcionamiento de una empresa de comida rápida “cadena de restaurantes de hot dogs” en la ciudad de Tarija, para lograr el beneficio de los diferentes grupos de interés inmersos en dicho

emprendimiento, con la finalidad de ofrecer una forma novedosa y práctica de alimentación al mercado tarijeño.

4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos que coadyuvarán al logro del objetivo general y a la elaboración del presente trabajo son:

- Comprender los diferentes conceptos necesarios para el desarrollo del marco teórico que coadyuvarán a la elaboración del plan de negocios.
- Identificar y conocer las características de mercado en lo que se refiere a proveedores, clientes, competencia, etc. y realizar una evaluación económica y financiera que permita verificar la factibilidad del emprendimiento.
- Desarrollar y evaluar acciones estratégicas con las cuales la empresa ingresará al mercado.
- Identificar y plantear argumentos claros que permitan al inversor tomar decisiones acerca de la conveniencia o no de emprender el negocio o empresa.

5. Alcance

El trabajo de investigación está dirigido a realizar un análisis de todas las fuerzas que influyen en la creación de una nueva empresa de comida rápida “cadena de restaurantes de hot dogs”.

5.1. Alcance Espacial

El presente trabajo de investigación comprenderá el análisis de datos e información que estén relacionados con todos los aspectos de interés para la creación de una nueva empresa de comida, específicamente una cadena de restaurantes que ofrezca comida rápida en la ciudad de Tarija.

5.2. Alcance Temporal

La presente investigación comprenderá el análisis de datos e información de interés o relacionada con el emprendimiento del periodo 2005 a 2007.

6. Metodología

El trabajo de investigación está dividido en tres partes; la primera parte, se refiere al marco teórico, una segunda parte, que trata del marco práctico y la tercera parte se refiere al modelo que se propondrá.

La metodología que se aplicará y apoyará el desarrollo del presente trabajo de investigación en sus diferentes etapas, consiste:

Primeramente es necesario adentrarse en la problemática en cuestión; de esta forma se inicia el trabajo con una investigación exploratoria, tipo de investigación que permite conocer el medio en el que se desenvolverá la empresa.

Para la elaboración del marco teórico se aplicará el método analítico; con este se examinará la información que se recopile para luego clasificar la información con la ayuda del método sintético y después aplicar el método comparativo que permitirá realizar un análisis comparativo de los diferentes conceptos recopilados y llegar a conclusiones acerca de qué información es la más útil o extraer lo más conveniente de toda la información.

En la elaboración del marco práctico se recurrirá a la revisión de datos secundarios que tengan relación o que sean de interés para la elaboración del plan de negocios, como ser revistas, periódicos, diferentes libros, internet, etc. También se recopilará información primaria a través de la investigación de mercados con su instrumento el cuestionario; dicha investigación comprenderá el uso de la investigación exploratoria

que permita una mejor comprensión del problema, como así también se utilizará la investigación descriptiva que es un tipo de investigación concluyente que ayudará a describir las características fundamentales del mercado en el cual se irá a desenvolver la empresa.

Para la elaboración de la propuesta, se usará el método inductivo, puesto que luego de recopilada toda la información necesaria a través de los métodos expuestos anteriormente se formulará la propuesta.

CAPÍTULO I

PLAN DE NEGOCIOS

1.1. El Emprendedor

El emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas; es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría; sabe interpretar las características del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que aparezca en su estrategia y no le teme al fracaso.

El emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante, así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece y promover un enriquecimiento del que todos ganan. Un emprendedor tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social; el cambio es parte de su naturaleza, busca adelantarse al tiempo y tiene interés de agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente.

En la preparación personal del emprendedor, es aconsejable poseer experiencia previa en el ámbito en el que pretende desenvolver su futura empresa. No se trata de ser un especialista en cada uno de los diferentes cargos que afecten a la vida de la empresa (fabricación, comercialización, administración, etc.), pero sí se debe tener un conocimiento mínimo global de los mismos; además, poseer la facultad de saber relacionarse, en su caso, de colaboradores eficientes en cada uno de sus campos.¹

¹ CRECER, Herramientas para el Desarrollo Gerencial: Plan de Negocios Editorial Offsef Boliviana 2002, Pág. 18

1.2. Definición de Plan de Negocios

El sistema Bolivia de productividad y competencia “CRECER”, creado por el Ministerio de Desarrollo de Bolivia, define el plan de negocios como:

“Un documento donde se detalla toda la información relacionada con una empresa; es el mapa en la creación de la empresa, donde se dibuja y desarrolla una idea de negocio para ayudar a un emprendedor a no perderse y a llevar a buen puerto su proyecto”.²

Según Antonio Borello, el plan de negocios o plan económico y financiero es en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz:

“El plan de negocios (business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de la otra, el plan de desarrollo 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 permiten 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”.³

Llevar adelante una idea empresarial requiere de un análisis de todas las variables que afectan el entorno interno y externo para crear y desarrollar el nuevo emprendimiento.

² CRECER, Herramientas para el Desarrollo Gerencial: Plan de Negocios Editorial Offsef Boliviana 2002.

³ Borello, Antonio; “EL PLAN DE NEGOCIOS” ; Mac Graw Hill, Colombia, Pág. 11

1.3. Importancia del Plan de Negocios

El plan de negocios tiene importancia fundamental, tanto a nivel interno como externo; a nivel interno de tal forma que guíe la idea inicial hasta la puesta en marcha del proyecto y después sirva para contrastar las previsiones que reflejaba, con los datos reales que se hayan obtenido en el inicio de actividades.

A nivel exterior el plan de negocios se constituye en una carta de presentación al momento en que se torne atractivo para interesar a futuros socios.

1.4. Características del Plan de Negocios

Según las herramientas para el desarrollo gerencial, un plan de negocios se tiene que diseñar o elaborar con el máximo detalle posible, de modo que contenga todas las características del proyecto y le impida pasar por alto algún punto básico, minimizando errores y riesgos, y que, finalmente, indique si el negocio es viable.

1.5. Usos del Plan de Negocios

El plan de negocios tiene los siguientes usos:

1.5.1. Es una Herramienta de Diseño

A través del plan de negocios el emprendedor va dando *forma mental* a su empresa antes de darle *forma real*. El plan de negocios es un documento escrito en el cual se hacen supuestos, simulaciones, etc.

1.5.2. Es una Herramienta de Reflexión

Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, surgen imprevistos o se descubren aspectos que no se conocían. Contar con un plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de las novedades. Dado que en el plan se expresan suposiciones de cómo debe evolucionar el negocio, al poco tiempo se podrá ver cómo varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y tomar decisiones oportunas.

1.5.3. Es una Herramienta de Comunicación

El plan de negocios sirve para poner por escrito claramente los distintos aspectos del negocio; el plan de negocios puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio respecto a los demás.

1.5.4. Es una Herramienta de Mercadeo

El emprendedor no siempre dispone de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto; es así que debe buscar financiamiento externo y en la mayoría de los casos el plan de negocios es lo único que podrá mostrar a los inversores externos para obtener dicho financiamiento.

1.6. Elementos Básicos de un Plan de Negocios

1.6.1. Idea del Negocio

Emprender un nuevo negocio, crear una empresa, nace con una idea; las fuentes de ideas de negocio⁴ pueden estar incluidas en:

⁴ CRECER “Herramientas para el Desarrollo Gerencial”: Plan de Negocios Ed. Offset Boliviana, 2002 Pág 29-30

- ✓ *Detectar una necesidad:* Este es un principio fundamental del marketing, y quien detecta una necesidad a tiempo y sabe satisfacerla adecuadamente tiene grandes posibilidades de tener éxito en su aventura empresarial.
- ✓ *Detectar una carencia:* A veces no es necesario tener una gran idea innovadora y deslumbrante. Basta con descubrir algo que simplemente no se está haciendo y que, de llevarse a la práctica, podría tener éxito.
- ✓ *Detectar una deficiencia:* Estas ideas surgen cuando alguien se da cuenta de que algo que ya se está haciendo no se hace correctamente o se podría hacer mejor.
- ✓ *Disfrutar de las afinidades personales:* Una de las mejores formas de crear un negocio propio es dedicarse a aquello que realmente a uno le gusta, sobre todo si uno tiene grandes conocimientos acerca del tema en cuestión.
- ✓ *Nuevas aplicaciones a productos existentes:* Estas ideas suelen ser fruto de la genialidad y de la pericia técnica, aunque no por ello deban quedar excluidas en una búsqueda sistemática de nuevas ideas.
- ✓ *Cambios en la sociedad:* Nuestra sociedad está cambiando a un gran ritmo y con ello cambian las necesidades y deseos de la gente. Necesidades y deseos son dos palabras mágicas en el mundo de los negocios.

1.6.2. Contenido de una Idea de Negocio

Toda idea de negocio debe contener tres características fundamentales para hacer posible su realización y para tener éxito:

Primera: Establecer con claridad qué necesidad se va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (producto o servicio).

Segunda: Debe ser capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, e identificarse al grupo o grupo de clientes objetivo.

Tercera: Debe dejar muy claro cómo se genera ingresos y en qué cantidad.

CAPÍTULO II

LA MERCADOTECNIA Y SU IMPORTANCIA

2.1. La Mercadotecnia

Kotler especifica que la Mercadotecnia es un proceso en el cual intervienen la planeación, precio, promoción y distribución para satisfacer las necesidades del cliente como también de la organización.

*“La Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.*⁵

El Principio básico de la Mercadotecnia, según varios autores, se mantiene y se cristaliza en diversas definiciones.

*“Mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos del mercado meta y adaptarla a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo para los consumidores”.*⁶

Estos conceptos sostienen que la Mercadotecnia busca establecer las necesidades del mercado meta y satisfacerlas a través de la creación de bienes o servicios que colmen tanto objetivos organizacionales como individuales.

⁵ Kotler, P. “DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA” Ed. PHH. México 1996 Pág. 7

⁶ Kotler, P. y Armstrong, G. “MERCADOTECNIA” Ed. PHH. México 1955 Pág. 51

2.1.1. Mercadotecnia de Servicios

Lovelock, explica que:

“La mejor comprensión de la Mercadotecnia de servicios no sólo ha conducido a una mayor sofisticación de la Mercadotecnia en las empresas de servicios tradicionales, sino que también ha tenido un impacto significativo en las prácticas administrativas de las industrias de fabricación orientadas al servicio”.⁷

2.2. Variables de la Mercadotecnia

La mezcla de Mercadotecnia se expresa como la interacción de cuatro elementos que son llamados técnicamente variables controlables.

“La mezcla de Mercadotecnia es el conjunto de herramientas de Mercadotecnia que utiliza la Mercadotecnia para propugnar por sus objetivos en el mercado meta”.⁸

La mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix está compuesta por cuatro variables que son: producto o servicio, precio, plaza o distribución y promoción.

2.2.1. Producto o Servicio

El producto o servicio es el resultado del proceso de producción o servucción respectivamente.

⁷ Lovelock C. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Tercera Edición, Pág., 26

⁸ Ibidem., Pág. 98

Producto es aquello que puede ofrecerse al mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o necesidad, incluyendo objetivos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

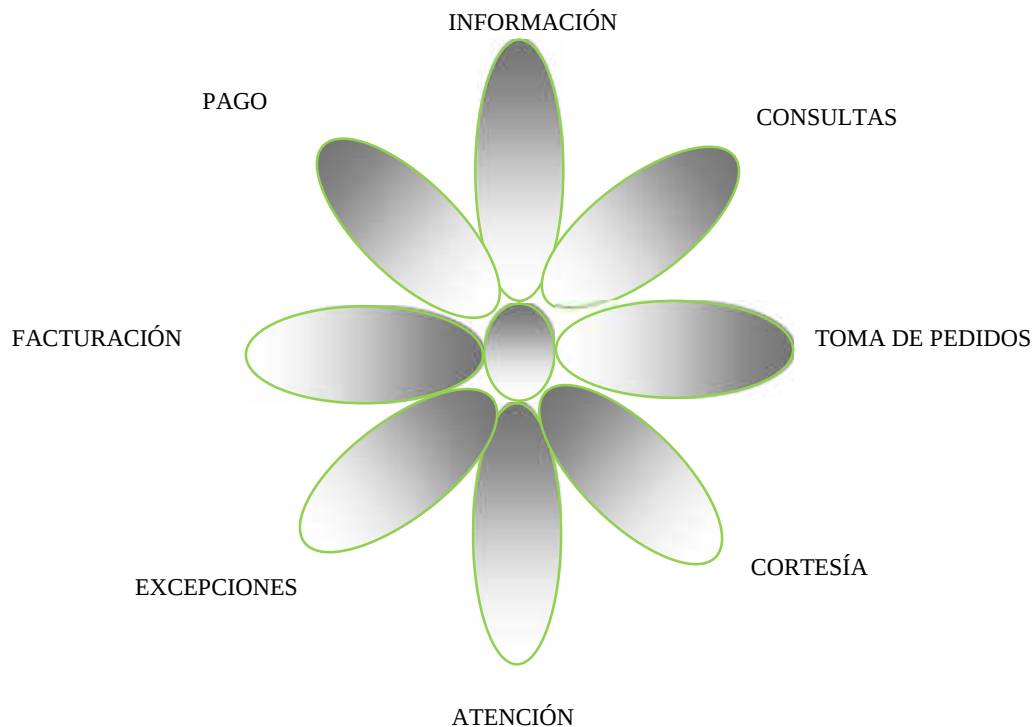
*“...el producto o servicio es esencialmente un conjunto de actividades, que constan del producto fundamental, además de una serie de productos suplementarios”.*⁹

Servicio esencial o base.- Es el servicio primario que ofrece la organización que va a satisfacer la necesidad básica del cliente.

Servicios suplementarios. Son los servicios adicionales que ofrece la organización a los clientes.

Lovelock, clasificó a los servicios suplementarios en ocho grupos, como se muestra en la figura 2.1, representados como pétalos de una flor, siendo el centro del mismo servicio base; a esta clasificación llamó la “Flor del Servicio”.

⁹ Lovelock, C. “MERCADOTECNIA DE SERVICIOS” Ed. PHH, México 1997 Pág. 57

Figura 2.1**LA FLOR DEL SERVICIO: EL PRODUCTO FUNDAMENTAL RODEADO DE GRUPOS DE SERVICIOS SUPLEMENTARIOS**

FUENTE: Lovelock, C., ob. cit. Pág. 342

2.2.2. Precio

El precio es una expresión de valor que la empresa generalmente fija tomando en cuenta sus costos de producción, la competencia, factores del comportamiento del consumidor y en algunos casos las reglamentaciones del sector en el cual se desempeña.

Lambin define:

“El precio es una relación que indica la cantidad de dinero necesario, para adquirir una cantidad de un bien o de un servicio, es decir, es la expresión

*monetaria del valor y como tal ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo”.*¹⁰

2.2.3. Plaza o Distribución

Se refiere a la forma de distribución de los productos o servicios, es decir, la forma y los medios mediante los cuales las empresas oferentes de productos y servicios, hacen llegar sus productos hacia el consumidor final; esta distribución puede hacerse por medio de los canales de distribución.

2.2.4. Promoción

La promoción se refiere a los incentivos a corto plazo que realizan las organizaciones para fomentar el consumo de sus productos o servicios, mientras que la publicidad ofrece motivos para comprar un producto o servicio.

2.3. Utilidad de la Mercadotecnia

La Mercadotecnia crea una gran gama de utilidades, las cuales constituyen una indicación más de su importancia en el sistema socioeconómico. Esta da origen a los siguientes tipos de utilidad:

Utilidad de forma, se refiere a lo que normalmente se llama producción, o sea las transformaciones físicas o químicas que hacen más útil un producto.

Utilidad de lugar, se crea cuando un producto se hace fácilmente accesible a los posibles clientes.

Utilidad de tiempo, se obtiene cuando un producto está al alcance de los consumidores, en el momento en que éstos lo requieran.

¹⁰ Lambin, Jean Jaques; "MARKETING ESTRATÉGICO " Ed. Mc Graw- Hill. New York. 1995. Pág. 236

Utilidad de posesión, se crea cuando un cliente compra el producto, es decir, que se le transfiere el título de propiedad.

Utilidad de imagen, es un concepto subjetivo y difícil de medir, incluye el valor emocional o psicológico que una persona atribuye a un producto o marca; la mercadotecnia, en especial la publicidad contribuye a la creación de esta utilidad.¹¹

2.4. Importancia de la Mercadotecnia en la Organización

Para Kotler la Mercadotecnia hace una vital aportación hacia el progreso y la satisfacción de necesidades y deseos humanos. Es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacción para otros y utilidad para ellas mismas.

¹¹ Stanton, William J. y Charles Futrel; FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. McGraw-Hill, Pág. 9

CAPÍTULO III

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

3.1. Definición de la Misión

Es la declaración de la razón de ser de la empresa, responde a la interrogante *¿cuál es nuestro negocio?*. Para definir la misión se debe considerar ciertos elementos que son¹²:

- ✓ *Clientes*: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ *Productos y/o servicios*: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- ✓ *Mercado*: ¿Dónde compite la empresa?
- ✓ *Tecnología*: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- ✓ *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- ✓ *Filosofía*: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- ✓ *Concepto de sí misma*: ¿Cuál es la competencia distinta de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- ✓ *Interés por su imagen pública*: ¿Se preocupa la empresa por asuntos comunitarios, sociales y/o ambientales?
- ✓ *Interés por los empleados*: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

¹² David Fred, "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA" Prentice Hill, México 1997; Pág. 90

3.2. Definición de la Visión

La visión responde a la interrogante *¿Qué queremos ser?*, es decir, lo que se pretende ser o alcanzar en el futuro.

*“La visión es la descripción de un futuro deseado, difícil, pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. Sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de esta situación ideal”.*¹³

3.3. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben ser cuantificables y medibles, se establecen como patrones para realizar un seguimiento de la organización.

Establecer objetivos implica retos, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requiere un esfuerzo mayor y disciplinario.¹⁴

En el establecimiento de objetivos es necesario establecer dos resultados:

1. *Objetivos Financieros:* Los objetivos financieros son necesarios para evaluar la rentabilidad y bienestar económico de la empresa.
2. *Objetivos Estratégicos:* Persiguen el fortalecimiento de la posición empresarial y están en directa relación con la situación competitiva.

3.4. Estrategias

La estrategia es un plan, son los medios mediante los cuales se va a alcanzar los objetivos y metas trazados por la organización.

¹³ Ibidem, Pág. 4-5

¹⁴ Thompson, Strickland, “DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” Pág. 4-7

*“Estrategia es la orientación y alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y en particular a sus mercados consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los grupos de interés”.*¹⁵

El término estrategia tiene una clara asociación con la terminología militar, donde se llevan a cabo planes para dejar fuera de maniobra al opositor. Se puede pensar en estrategia cuando se habla de planificación de un ataque o golpe en un particular segmento de mercado, donde otros competidores (enemigo) son débiles o no están prestando suficiente atención.

3.5. Estrategias Genéricas

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque; Porter los llama “estrategias genéricas” y son las siguientes:

- *El liderazgo en costos* gira en torno de la producción de bienes estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación.
- *La diferenciación* es una estrategia que busca la producción de bienes y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

¹⁵ Jonson G. Achols K., “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”, Prentice Hall, México, Pág. 10

- *El enfoque* significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.¹⁶

3.6. Estrategias Competitivas

Dichas estrategias dependen de la situación en la que se encuentra la empresa en el mercado de oferta y el posicionamiento frente a las fuerzas competitivas de la organización; se puede agrupar las estrategias en cuatro grupos:

- *Líder en el mercado*: Pocas empresas, situación dominante y punto de referencia al resto de las empresas.
- *Retador*: Intenta quitar al líder su lugar y ocupar el mismo.
- *Seguidor*: Se busca una coexistencia pacífica y adaptada a la competencia.
- *Especialista*: Retirarse de esa situación, buscando un mercado pequeño.

3.7. Estrategias de Crecimiento

Pujol Bengoechea, señala que una empresa debe crecer o desaparecer; por tanto, se plantean tres tipos de estrategias de crecimiento:

- ✓ *Crecimiento Intensivo*: Cuando una empresa planea crecer dentro del mismo mercado donde opera; adopta las siguientes estrategias para dicho crecimiento:

¹⁶ Porter, Michael; citado por Fred David "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pág. 68-70

- Estrategias de penetración, incrementar las ventas de los productos existentes.
- Desarrollo de productos, en base a nuevos productos o modificar los existentes.
- Desarrollo de mercados, con los productos actuales, penetrar nuevos mercados.
- Buscar nuevos segmentos de mercado, realizar un reposicionamiento de los productos.

✓ *Crecimiento Integrado:* Cuando una empresa crecerá dentro del mismo sector industrial en el que opera, las estrategias a adoptar son:

- Integración hacia arriba o vertical ascendente, convertirse en su propio proveedor.
- Integración Horizontal, crecer controlando a los competidores, crecemos integrando.
- Integración Vertical descendente, hacia delante, controlar los canales de distribución.

✓ *Crecimiento por Diversificación:* Se trata de que una empresa crezca en sectores diferentes a los que opera actualmente; existen dos tipos de estrategias a considerar:

- Concéntrica, entrar en otros sectores propios intentando aprovechar algo que ya se tiene.
- Pura, incursionar en actividades en las que no hay ninguna relación.

3.8. Estrategia de Valor Añadido

El planteamiento se basa en el supuesto de que los productos están más o menos disponibles y que los clientes escogen un proveedor tomando en cuenta:

- ✓ El precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que,
- ✓ El producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que otra¹⁷.

3.9. Segmentación de Mercado

El objetivo de toda organización es satisfacer las necesidades tanto de los clientes como de sí mismas. Una organización o empresa no puede satisfacer las necesidades de todas las personas; por ello, se limita a una parte del mercado.

Kotler indica que:

*“El mercado está integrado por compradores y éstos difieren de varias maneras. Quizá se distingan por sus necesidades, recursos, ubicaciones o actitudes de compra o costumbres adquisitivas. Cualquiera de éstas variables puede utilizarse para segmentar mercados”.*¹⁸

David F. define la segmentación de mercados como:

*“La segmentación de mercados consiste en subdividir un mercado en sub series claras de clientes de acuerdo con las necesidades y hábitos de compra”.*¹⁹

¹⁷ Jonson, Ferry y Kevan Scholes “Dirección Estratégica” Pág. 198

¹⁸ Kotler, P. y Armstrong, G.; ob. cit. Pág. 221

¹⁹ David, Fred R. “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” Ed. PHH México 1997. Pág. 276

La segmentación de mercado nos proporciona una idea clara del conjunto de personas al que se quiere llegar.

3.10. Diferenciación

Los consumidores tienen diferentes necesidades, lo que hace que se vean atraídos por diferentes ofertas; sin embargo, como afirma Kotler, no todas las diferencias tienen sentido o valor, no todas las diferencias son distinguidas por el cliente.

*“Diferenciar consiste en establecer una serie de diferencias con sentido para distinguir la oferta de la compañía de las ofertas de la competencia”.*²⁰

Cada empresa debe destacar aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establecer una estrategia de posicionamiento en base a ello.

3.11. Posicionamiento

Según Al Ries y Jack Trout:

*“El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una situación o incluso una persona: Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos”.*²¹

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente de los consumidores.

²⁰ Kotler, Philip; ob Cit., Pág. 339

²¹ Ries, Al y Jack Trout; “POSICIONAMIENTO: EL CONCEPTO QUE HA EVOLUCIONADO LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA Y LA MERCADOTECNIA” McGraw-Hill de México, 1986, Pág. 3

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS PRODUCTIVO, OPERATIVO Y DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE EXTERNO

4.1. Localización

En relación con la comercialización, en general, si la empresa opera en el mercado de los bienes de consumo, la localización del punto de venta es crítica desde el punto de vista de la demanda.²²

Se requiere vincular a las exigencias de aprovisionamiento y a la disponibilidad de mano de obra.

Por la naturaleza de la empresa, la localización comercial y de producción será la misma, ya que se realiza la elaboración de los productos “hot dogs” inmediatamente el cliente lo solicite.

4.2. La Disposición de Planta

Se refiere a la representación de la disposición del área productiva de la empresa, específicamente para aquellas empresas donde desempeñe un papel muy importante.

De la disposición de planta surge el estudio de la relación entre el espacio productivo y los recursos humanos; un equilibrado y armónico peso entre los dos componentes puede tener sensibles repercusiones positivas en la productividad y eficiencia de los recursos utilizados.

²² Paredes, Zarate Ramiro “ELEMENTOS DE ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS” Pág. 127

4.3. La Maquinaria

Se refiere a la elaboración de un listado de las actividades materiales y no materiales que se desarrollarán en el nuevo proyecto; se insertará una nota en la cual se evidencie, para cada uno de los bienes, su estado físico, la garantía, el medio de pago y el valor de remate en caso de liquidación de la inversión.

4.4. Control de Calidad

Actualmente la importancia de la calidad se ha ido destacando como una de las variables estratégicas que influye en la competitividad de las empresas; la idea dominante es que la calidad no es un atributo de los productos, sino que debe ser un concepto que guíe y organice la gestión empresarial.

Antonio Borello, sostiene que si se asigna a la calidad del producto la concepción más amplia, se tendrán dos componentes:²³

- ✓ *Al interior de la organización:* ligado a la calidad intrínseca de los materiales y a la tecnología de fabricación (calidad del producto/ proceso de producción).
- ✓ *Externo a la empresa:* relativo al servicio al cliente.

4.5. Análisis Organizativo y de Recursos Humanos

4.5.1. Estructura Organizativa

*“La estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.*²⁴

²³ Borello, Antonio “EL PLAN DE NEGOCIOS” Ed. Mc Graw Hill Bogotá, Pág. 58

²⁴ Gil, María de los Ángeles, COMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA,; Pág. 223

En la planificación, reviste una particular importancia la organización de la estructura de la empresa y en su interior, la de los recursos humanos; contradictoriamente a lo que se piensa con frecuencia los éxitos se construyen ante todo con las personas y sólo secundariamente con ideas.

4.5.2. El Organigrama

Al interior de un organigrama deben identificarse las personas fundamentales para el éxito de una organización, aquellas posiciones vitales para lograr una ventaja competitiva.

Roberto S. y Eduardo K. sostienen que:

“Un organigrama es un modelo que muestra, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una empresa, muestra las áreas, departamentos o subsistemas de una empresa”.

4.5.3. Recursos Humanos

Contar con personal adecuado permitirá a la empresa adquirir consenso interno, a fin de que toda la organización sea movida por los mismos objetivos; en este sentido, la gerencia o el empresario debe permitir la participación del personal en la organización y motivarlo de tal forma que el personal de la empresa comparta la filosofía de la misma, la visión y en general la dirección de la empresa.

4.6. Análisis de los Factores del Macro y Micro Ambiente Externo

El ambiente externo esta constituido o formado por todas las variables o fuerzas que están lejos del alcance del control de la organización o empresa; estas variables

llamadas también “variables incontrolables”, se clasifican en dos: variables del macro y micro ambiente.

4.6.1. Factores Macro Ambiente Externo

Son las variables que conforman el entorno global de la organización y son las siguientes²⁵:

- *Ambiente demográfico*, que estudia las características de la distribución ubicación, edad, sexo, raza y otras estadísticas de la población, siendo una variable muy importante debido a que involucra personas y éstas son las que conforman el mercado.
- *Ambiente económico*, constituido por factores que influyen en el poder de compra y patrones de gasto del consumidor influyendo también en las empresas.
- *Ambiente natural*, incluye los recursos naturales que las organizaciones necesitan como insumo o se ven afectados por las actividades de mercadotecnia; además, se debe tomar en cuenta las tendencias de protección al medio ambiente.
- *Ambiente tecnológico*, es la fuerza que está dando forma a nuestro futuro; está formado de fuerzas que influyen en la tecnología dando lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. La organización debe estar pendiente de las tendencias de esta fuerza, ya que es muy dinámica.
- *Ambiente político - legal*; este ambiente influye mucho en la mercadotecnia. Está constituido por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión; estos elementos pueden constituir oportunidades o amenazas claves para las organizaciones.

²⁵ Kotler, P.; ob. cit. Pág. 126

- *Ambiente socio - cultural*, que son las creencias, valores, costumbres, estilos de vida y actitudes de las personas que afectan en la toma de decisiones y está constituido por instituciones y otras fuerzas que influyen en estos valores básicos de la persona.

4.6.2. Factores del Micro Ambiente Externo

Esencialmente, la función del departamento de mercadotecnia es la producción de ofrecimientos atractivos para el mercado meta; pero el éxito o no de estos productos o servicios se ven influenciados directamente por el resto de la compañía y por los micro factores externos²⁶ que se señalan a continuación:

- *La compañía*, este micro factor es tomado en cuenta, debido a que la organización no está conformada solamente por el departamento de mercadotecnia, sino también por otras áreas; y para formular y lograr los objetivos todas estas áreas deben interactuar.
- *Los proveedores*, son las organizaciones e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía produzca bienes y servicios.
- *Intermediarios de Mercadotecnia*, son las empresas independientes que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales.
- *Clientes*, son las organizaciones o personas que demandan el producto o servicio; es sumamente importante, por el grado de su participación en la elaboración del servicio.
- *Competidores*, son las organizaciones que ofrecen productos o servicios que satisfacen de una manera muy parecida la necesidad del consumidor, con respecto a los servicios.

²⁶ Kotler, P.; ob. cit. Pág. 121

- *Público*, también llamado mercado, es cualquier grupo que tenga interés real o potencial en la capacidad de una organización para lograr sus objetivos. Las personas que están en un mercado tienen tres características: interés (de poseer el producto), ingresos (para adquirir el producto) y acceso o disponibilidad (del producto).

CAPÍTULO V

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA COMIDA RÁPIDA

5.1. Funcionamiento del Sector

En las últimas décadas, el sector de la comida rápida se ha convertido en una industria poderosa. Según Eric Schollosser autor del libro “Fast Food Nation” (Nación de Comida Rápida), el éxito económico de las cadenas de comida rápida se basa en varias características estructurales que hacen posible servir productos baratos de manera rápida.

5.2. Comida Rápida “Fast Food”

El análisis de algunas formas significativas en las cuales son producidas, distribuidas y consumidas las comidas contribuyen a comprender un aspecto importante de las organizaciones sociales: la alimentación fuera de casa.

“La comida rápida es producida en tiendas o carritos de la calle, utilizando maquinaria, ofreciendo cierto tipo de presentación estandarizada por los usos contemporáneos, y que además, no son consideradas comidas domésticas”.²⁷

5.2.1. Poder de Fast Food”

Como cuenta Eric Schollosser en su libro *Fast Food*, “la comida rápida es hoy tan común que ha llegado a adquirir un aire de inevitabilidad, como si fuera algo ineludible, un hecho constitutivo de la vida moderna”.

Y no le falta razón, atendiendo a los datos económicos y sociales con los que nos hemos encontrado.

²⁷ Dra. María Candida Ferreira de Almeida, UFBA (Universidad Central de Venezuela)

En Estados Unidos, McDonald's contrata cada año alrededor de un millón de personas, es el mayor comprador de carne vacuna, carne de cerdo y patatas de todo el país, el segundo comprador de pollo, y el mayor propietario de tiendas de venta al público en todo el mundo.²⁸

²⁸ <http://www.slowfood.com>. (El sector de la comida rápida. Boletín 6, Córdoba /Madrid)

CAPITULO VI

EL CONSUMIDOR Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA

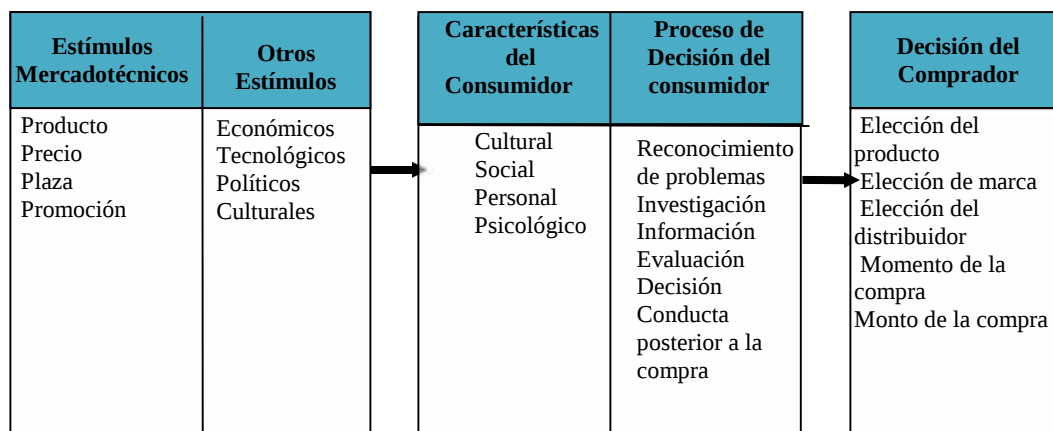
6.1. Investigación del Consumidor

Lo que debe tratar de analizar la organización son los cambios que se realizan en las necesidades del comprador y aprovechar éstos para lograr una ventaja sobre la competencia para satisfacer mejor las necesidades del consumidor

6.1.1. El Consumidor y su Comportamiento de Compra

Los principales factores que influyen en el comportamiento de compra, según *Kotler*, son los siguientes:

Figura 6.1
MODELO DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR



FUENTE: Kotler, P.; ob. cit. Pág. 174

Dentro de estos factores, se encuentran las “características del consumidor”²⁹ que se analizan a continuación:

Factores culturales.- Que están compuestos por *cultura*, es el aspecto fundamental de los deseos y conducta de una persona; aquí es donde nacen las referencias percepciones y conductas del ser humano; *subcultura*, está compuesta por nacionalidades, religiones, grupos raciales, etc., por último se tiene la *clase social* a la que pertenece el individuo.

Factores sociales.- Es otro factor que influye en la decisión del consumidor; en estos factores sociales vemos inmersos a los *grupos de referencia*, que son aquellos que tienen influencia directa o indirecta en la actitud y conducta de consumo del individuo (por ejemplo, los compañeros de trabajo, club deportivo, etc.); por otra parte un factor también importante es *la familia*, que es un grupo primario que influye directamente; otro factor social es la *función y condición* del individuo.

Factores personales.- Las decisiones de compra también están influenciadas por factores personales tales como la edad y ciclo de vida de la persona, ocupación, circunstancias económicas, estilos de vida, personalidad y autoestima entre otros.

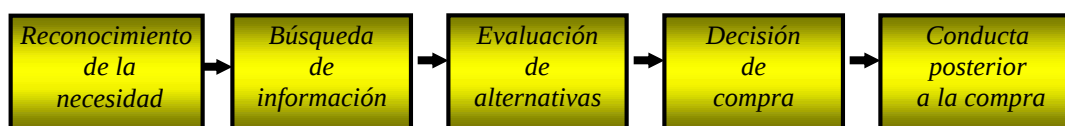
Factores psicológicos.- Los factores psicológicos que influyen en el comportamiento de compra y son: la *motivación*, que es una necesidad que se intensifica lo suficiente como para hacer actuar al individuo; la *percepción* es la manera que el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos que lo rodean; el *aprendizaje*; las *creencias y actitudes*, forman una parte importante del comportamiento de compra.

²⁹ Kotler, P.; ob. cit. Pág. 174-188

6.1.2. Proceso de Decisión de Compra

Este proceso es específicamente el proceso de cómo el consumidor toma sus decisiones de compra. Según Armstrong³⁰ y Kotler³¹, sigue las etapas expresadas en la figura a continuación:

Figura 6.2
MODELO DE LAS CINCO ETAPAS DEL
PROCESO DE COMPRA



FUENTE: Kotler, P.; ob. cit. Pág. 194

Este modelo da a entender que el consumidor pasa por las cinco etapas, pero sólo se cumple esto cuando el consumidor está altamente comprometido en la compra.

- ❖ *Reconocimiento de la necesidad:* Primera etapa del proceso de compra, y se da cuando la persona reconoce un problema o necesidad; la persona experimenta una desigualdad en la situación actual y la situación deseada. La necesidad puede ser accionada por dos tipos de estímulos: *estímulos internos*, que se refiere a necesidades que la persona crea de por sí y los *estímulos externos* son reacciones al medio que los rodea.
- ❖ *Búsqueda de información:* Cuando se crea la necesidad, el consumidor podrá o no buscar información; si la necesidad es fuerte el individuo puede adquirir un bien o servicio inmediatamente, si no es así, simplemente almacenará la

³⁰ Kotler, P. y Armstrong, G.; “FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA” Ed. PHH. México 1996. Pág. 175

³¹ Kotler, P.; ob. cit. Pág. 194

necesidad en la memoria y luego recabará la información necesaria sobre el bien o servicio.

- ❖ *Evaluación de alternativas:* Existen ciertos conceptos básicos para comprender la evaluación de los productos o servicios como ser que el consumidor necesita satisfacer alguna *necesidad*, busca *beneficios*, es decir, solucionar algún problema con la adquisición del producto.
- ❖ *Decisión de compra:* En la decisión de compra intervienen dos factores externos que son: *la actitud de los demás y los factores de situación no previstos*; el primero se refiere a la magnitud en que otra persona influye en la compra, *los factores no previstos* se refieren a contingencias que tiene el comprador previo a la compra.
- ❖ *Comportamiento posterior a la compra:* La labor de la organización no termina con la adquisición del producto, ya que siempre existirá cierto grado de satisfacción o insatisfacción en el consumidor.

CAPITULO VII

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Mientras que la tarea de la Mercadotecnia consiste en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, la tarea de la investigación de mercados consiste básicamente en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida.

7.1. Definición de Investigación de Mercados

Narres Malhotra define a la Investigación de Mercados como:

*“La identificación, recopilación, análisis y difusión sistemática y objetiva de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y oportunidades de la Mercadotecnia”.*³²

7.1.1. Proceso de Investigación de Mercados

Conceptualizamos el proceso de Investigación de Mercados como un conjunto de seis pasos que definen las tareas a realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

7.1.1.1. Definición del Problema

En la definición del problema el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes e información relevante, qué información es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. La definición del problema incluye la

³² Malhotra, Narres K. “INV. DE MERCADOS: UN ENFOQUE PRÁCTICO”. México 1997, Pág. 3, 7, 21 y 22

discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas con expertos de la industria, análisis de datos secundarios y quizá algunas investigaciones de tipo cualitativo.

7.1.1.2. Desarrollo de un Planteamiento del Problema

El desarrollo de un planteamiento del problema incluye formular un objetivo o estructura teórica, preparar modelos analíticos preguntas e hipótesis a investigar, identificar características o factores que puedan influir en el diseño de la investigación. Este proceso está guiado por los análisis que se llevan a cabo con gerentes y expertos de la industria, el análisis de datos secundarios, la investigación cualitativa y las consideraciones prácticas.

7.1.1.3. Formulación de un Diseño de Investigación

El diseño de investigación es la estructura o plano de ejecución que nos sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, su propósito es diseñar un estudio que pruebe la hipótesis que nos interesa, determine las posibles respuestas a las preguntas que están investigándose y provea la información necesaria para la toma de decisiones. Para llevar a cabo la investigación exploratoria es preciso definir las variables y diseñar también las escalas adecuadas para medirlas.

7.1.1.4. Trabajo de Campo o Recopilación de Datos

La recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo de campo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadora) o a través del correo (correo tradicional, cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados). La selección,

entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo, ayuda a reducir los errores en la recolección de los datos.

7.1.1.5. Preparación y Análisis de Datos

La preparación de los datos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se revisa o edita y, si es necesario se corrige. Se asignan códigos de números o letras para representar las respuestas a cada pregunta del cuestionario.

7.1.1.6. Preparación y Presentación de los Informes

Todo el proyecto deberá documentarse en un informe escrito que consigne de manera específica las preguntas que se identificaron durante la investigación: el planteamiento, el diseño de la investigación, la recopilación de los datos y los procedimientos de análisis de datos adoptados, así como la presentación de los resultados y los hallazgos más importantes.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

8.1. Análisis PEST

Se realiza el análisis de las fuerzas del entorno general que influyen en el desarrollo de todas las empresas; de igual forma en el sector de la comida rápida, es así que es necesario considerar y analizar éstas fuerzas o aspectos que son: político – legales, económicos, sociales o socio – culturales y tecnológicos.

8.1.1. Fuerzas Político – Legales

En todos los sectores existen entes reguladores que se encargan de hacer seguimiento acerca del funcionamiento de las empresas; ocurre de igual forma en el sector de la comida rápida.

El ambiente de sanidad que es controlado por la Intendencia Municipal y el SENASAG, es un factor que afecta al mercado, ya que este regula las actividades de las empresas dedicadas a la comida rápida; es así que se debe cumplir con normas establecidas, como ser:

- Carnet sanitario de la empresa y de todos los empleados, imprescindible para los empleados que están en contacto directo con el producto.
- Si se elaborarán masas, como ser masa de pan o para pizza, el nivel de potasio y bromato no debe ser elevado.
- Los lugares de expendio de comida deben ser limpios e higiénicos.
- Las materias primas a utilizarse deben ser debidamente inspeccionadas, en el caso de proveedores locales; si fueran importadas deberán 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 prepara y se expende la comida rápida, por ser éste el ente regulador 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.

8.1.2. Fuerzas Económicas

8.1.2.1. Ambiente Económico General

El fenómeno de la globalización condiciona a todas las industrias, empresas, etc. a nivel planetario, debido a los constantes cambios y desarrollo que se da.

Es así que existen un sinnúmero de diferentes acuerdos comerciales, bilaterales y multilaterales suscritos entre diferentes países para tratar de mejorar la economía internacional. Bolivia, de igual forma, tiene varios acuerdos suscritos entre los que cabe mencionar: la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

8.1.2.2. Ambiente Económico Nacional

En lo que va del año, el índice inflacionario ya llegó al 9,68% y se espera que a fines de 2007 llegue a los dos dígitos (10%); los analistas económicos que fueron consultados por EL DEBER coincidieron en que estos valores aún se pueden controlar.

Waldo López, presidente del Colegio de Economistas de Bolivia, indicó que la actual inflación preocupa, pero aún el Gobierno cuenta con suficiente espacio para moverse y controlarla. “En el país no hay condiciones para que se desate una espiral inflacionaria. El Banco Central de Bolivia no realiza una emisión inorgánica del boliviano. La producción nacional en su conjunto no cayó; es más, la venta de los

hidrocarburos y de los minerales tienen buenos rendimientos, lo mismo que el sector de la construcción. Las reservas internacionales llegan a los \$us. 5.000 millones y, si tomamos en cuenta el conjunto del sistema bancario, llegamos a los \$us 6.000 millones, ésa es una gran garantía”, sostuvo. La misma opinión tuvo Javier Gómez, analista del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (Cedla), que señaló que la actual inflación del país es controlable y que no es compatible un crecimiento por debajo de este índice. “Considero que llegar a los dos dígitos no significa entrar en una escalada inflacionaria. Eso es un mito”, dijo. Por su parte, Juan Carlos Rau, vicepresidente del Colegio de Economistas de Santa Cruz, puntualizó que por el momento tener una inflación de dos dígitos no afecta a toda la estructura de la economía nacional, aunque hizo un llamado de atención al Gobierno, al destacar que si no hay un compromiso para alentar las inversiones, el desabastecimiento (alimentos y diesel) puede provocar un salto inflacionario. “En esta etapa ya no alcanzan sólo las medidas del Banco Central de Bolivia. A la tarea técnica y monetaria se debe sumar un programa económico serio y agresivo del Gobierno que incentive la producción”, aseveró.

8.1.2.2.1. El Producto Interno Bruto

En el cuadro N° 9.1 se puede observar el comportamiento del PIB del periodo 2005 a 2006; como se puede apreciar en el cuadro, las principales actividades de la Industria Manufacturera registraron los siguientes crecimientos: Industria de Alimentos, Bebidas y Tabacos 3,92% y otras industrias manufactureras 3,21%. En lo que se refiere a servicios dentro de la actividad de Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas, se registraron las siguientes variaciones: Servicios Financieros 17,77%, Propiedad de Vivienda 2,02% y Servicios a las Empresas 1,05%.

La actividad de Petróleo crudo y Gas Natural, presentó la mayor incidencia con 0,81% en el crecimiento total del PIB. Así mismo otras actividades que tienen una

incidencia positiva en el PIB son: Minerales Metálicos y No Metálicos 0,75%; Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas 0,68%; Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca 0,63%; Industria Manufacturera 0,60%; Transporte y Almacenamiento 0,26%; Comercio 0,25%; Otros Servicios 0,13%; Electricidad, Gas y Agua 0,07%; Comunicaciones 0,06%; Servicios de la Administración Pública 0,05% y Construcción 0,03%.

Cuadro N° 8.1
BOLIVIA: PRODUCTO INTERNO BRUTO SEGÚN
ACTIVIDAD ECONÓMICA (2005 – 2006)
(Exp. en millones de bolivianos)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2005	2006	VARIACIÓN %	INCIDENCIA %
PIB (Precios de Mercado)	5.982.557	6.241.567	4,33	4.33
Derecho s/Import. IVA no deducible	581.319	613.980	5,62	0.55
IT y otros imp. directos				
PIB (Precios Básicos)	5.401.238	5.627.587	4,19	3.78
Agricultura, pecuaria, silvicultura, caza y pesca.	919.349	957.294	4,13	0.63
Petróleo, crudo y gas natural.	388.529	436.798	12,42	0.81
Minerales metálicos y no metálicos,	239.475	284.187	18,67	0.75
Industria manufacturera	1.001.057	1.037.061	3,60	0,60
- Alimentos, bebidas y tabaco.	548.311	569.780	3,92	0,36
- Otras industrias manufactureras.	452.746	467.282	3,21	0,24
Electricidad, gas y agua.	110.567	114.650	3,69	0,07
Construcción	124.972	126.503	1,23	0,03
Comercio	486.106	500.790	3,02	0,25
Transporte y almacenamiento.	489.364	504.998	3,19	0,26
Comunicaciones.	158.269	161.935	2,32	0,06
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y ss. prestados a las empresas.	682.418	723.287	5,99	0,68
- Servicios financieros.	184.097	216.810	17,77	0,55
- Servicios a las empresas.	194.465	196.498	1,05	0,03
- Propiedad de vivienda.	303.856	309.980	2,02	0,10
Servicios de la administración pública.	500.677	503.739	0,61	0,05
Otros servicios.	476.411	484.379	1,67	0,13
Servicios bancarios imputados.	(175.958)	(208.063)	18,23	(0,54)

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Según estimaciones del Centro de Estudios de Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) la economía boliviana registraría este 2007 un crecimiento de 4,62% con relación al pasado año. Entre los sectores de mayor crecimiento podrían estar el de la Construcción con 17,40 y el de Servicios Financieros con un 13,89 en tanto que uno de los que registrarían un ingreso menor es el Agropecuario con una tasa negativa de -1,5%.

El Nivel de crecimiento podría verificarse a pesar de la contracción del Sector Agropecuario, consecuencia del factor climatológico El Niño, mismo que se explicaría por el comportamiento extraordinario de los rubros de la Construcción y Servicios Financieros y por la continuidad en el crecimiento de los sectores Minero con un 11,21% e hidrocarburífero con un 6,43%.

Cuadro N° 8.2
BOLIVIA: PROYECCIONES DEL PIB SEGÚN
ACTIVIDAD ECONÓMICA
(Exp. en Porcentaje)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	AÑO 2006	AÑO 2007	INCIDENCIA 2007
Producto Interno Bruto	4.63	4.62	4.62
Impuestos	5.24	6.30	0.60
Agropecuaria	4.53	-1.15	-0.17
Petróleo crudo y gas natural	4.84	6.43	0.44
Extracción Minera	3.74	11.21	0.45
Industria Manufacturera	8.05	5.22	0.89
Electricidad, gas y agua	3.53	4.20	0.08
Construcción	4.46	17.40	0.45
Comercio	3.45	3.58	0.29
Transportes	4.22	3.80	0.32
Comunicaciones	3.99	3.50	0.09
Servicios Financieros	12.81	12.89	0.44
Administración Pública	3.65	3.55	0.32
Otros servicios*	0.16	3.32	0.40

FUENTE: Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral (CEDLA)

(*) Otros servicios incluye Servicios a las Empresas, Servicios Comunales, Sociales, personales y Domésticos, Restaurantes y Hoteles y Servicios Bancarios Imputados.

La Industria Manufacturera tuvo una elevada participación en el Producto Interno Bruto del pasado año; el crecimiento a este año es menor siendo de 5,22%, será el sector de mayor incidencia Global en la tasa de crecimiento.

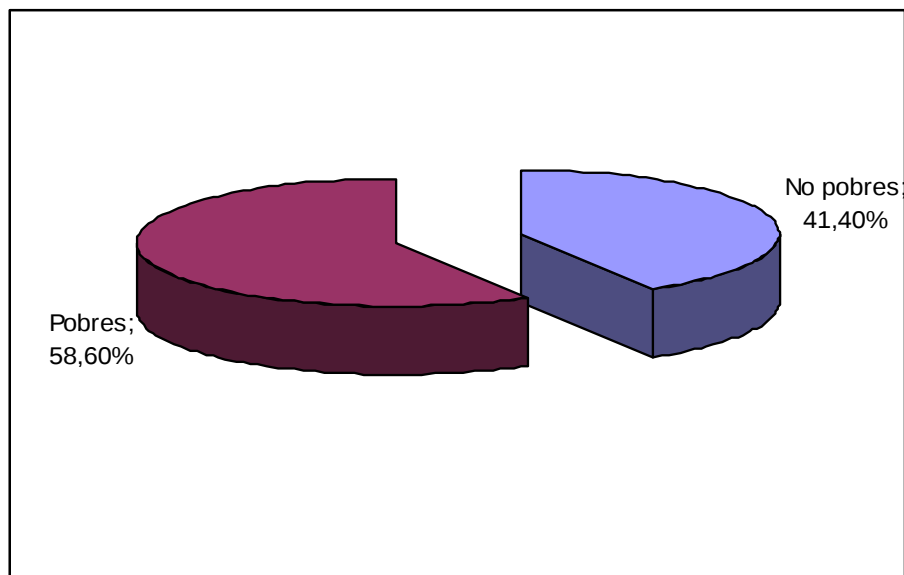
El crecimiento del Producto Interno Bruto es favorable tanto para las empresas que ya se encuentran en el mercado; como para aquellas empresas que pretenden ingresar al mismo, como es el caso de la empresa de comida rápida.

8.1.2.2.2. Nivel de Pobreza

Como se puede apreciar en el gráfico 8.2 de acuerdo a información proporcionada por el censo 2001, el 58,6% de la población boliviana es pobre, es decir, 4.695.464 habitantes residen en viviendas que no reúnen las condiciones apropiadas, carecen o presentan inadecuación de servicios de agua y saneamiento, utilizan combustibles no adecuados, tienen niveles bajos de educación y manifiestan inadecuada atención en salud; la población no pobre representa el 45,4%, que equivale a 3.318.916 habitantes.

En el periodo intercensal 1976 – 2001, la disminución de la pobreza fue de 1,08% anual, mientras que de 1992 – 2001 el ritmo de reducción de pobreza es de 1,33%, más acelerado lo cual es favorable.

Figura N° 8.1
POBLACIÓN POR SITUACIÓN DE POBREZA
Censo 2001



FUENTE: INE – UDAPE

La variación promedio anual por departamentos muestra que Santa Cruz, Tarija y Cochabamba presentan tasas de disminución que son superiores al promedio nacional en ambos periodos; en Chuquisaca y Pando el ritmo de reducción de pobreza es menor al promedio nacional, pero superior de un periodo al otro, mientras que los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí tienen un bajo desempeño. Observar el cuadro a continuación:

Es necesario mencionar que en el departamento de Tarija, según datos obtenidos del censo 2001, la incidencia de pobreza es mayor en el área rural; de acuerdo con los datos obtenidos, el 6,4% de la población en el área rural es no pobre, mientras que en el área urbana el 69,5% de la población es no pobre.

Cuadro N° 8.3
BOLIVIA: POBLACIÓN CON NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS,
VARIACIÓN
(Exp. en %)

DEPARTAMENTO	CENSOS			VARIACIÓN PROMEDIO ANUAL	
	1976	1992	2001	1976-2001	1992-2001
BOLIVIA	85.5	70.9	58.6	(1.08)	(1.33)
Chuquisaca	90.5	79.8	70.1	(0.82)	(1.05)
La Paz	83.2	71.1	66.2	(0.68)	(0.53)
Cochabamba	85.1	71.1	55.0	(1.21)	(1.74)
Oruro	84.5	70.2	67.8	(0.67)	(0.26)
Potosí	92.8	80.5	79.7	(0.53)	(0.09)
Tarija	87.0	69.2	50.8	(1.45)	(1.99)
Santa Cruz	79.2	60.5	38.0	(1.65)	(2.43)
Beni	91.4	81.0	76.0	(0.62)	(0.54)
Pando	96.4	83.8	72.4	(0.96)	(1.23)

FUENTE: INE – UDAPE

8.1.3. Fuerzas Socio – Culturales

Dentro del ambiente socio - cultural que afecta al mercado de la comida rápida, cabe mencionar:

- o La población adulta no tiene la costumbre de consumir comida rápida, prefiere consumir otro tipo de alimento en restaurantes si es que no retornan a sus hogares.
- o El cliente tarijeño no está acostumbrado a exigir calidad en los servicios que recibe, ya que está más enfocado al precio; por lo tanto, para la mayoría de las empresas es fácil ingresar en este tipo de mercados sin realizar demasiados esfuerzos.

- Los horarios de trabajo y la cercanía de los hogares en la ciudad de Tarija permiten a las personas asistir a sus hogares a almorzar, cenar etc., lo que ocasiona una disminución de demanda para los locales que expenden comida rápida.
- Los consumidores no son fieles a sus marcas, es decir, a una sola empresa o restaurante, salvo excepciones muy pequeñas, el consumidor siempre prueba los diferentes productos que se ofrecen, en este caso la comida rápida como otro tipo de alimento.
- La mayoría de las empresas dedicadas a la comida rápida en nuestro medio no llevan adelante ningún tipo de publicidad para darse a conocer y atraer clientes y/o consumidores, creen que es un gasto y no así una inversión.
- La mayoría de los clientes y/o consumidores tarijeños prefieren un producto que además de ser barato, llegue a saciar el apetito.
- Recientemente los medios de comunicación están influenciando al consumidor a consumir este tipo de productos, sobre todo a los consumidores que tienen televisión por cable que es donde existe mucha publicidad de empresas de comida rápida.
- Cuando las empresas exigen a sus empleados brindar un buen servicio al cliente, la cultura laboral de las mismas choca con la de los empleados que no siempre están dispuestos a brindar un trato cordial en todo momento.

8.1.3.1. Crecimiento Poblacional

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de crecimiento poblacional a nivel nacional es de 2,74%, mientras que la tasa de crecimiento poblacional del departamento de Tarija es de 3,18% como se puede observar en el cuadro; la misma es superior a la tasa de crecimiento registrada a nivel nacional.

Cuadro N° 8.4
TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL
Censos 1992 - 2001

DESCRIPCIÓN	CENSO 1992	CENSO 2001	TASA DE CRECIM.
Bolivia	6.420.792	8.274.325	2.74%
Tarija	291.407	391.226	3.18%
Área Urbana (Tja.)	159.438	247.736	4.76%
Área Rural (Tja.)	131.969	143.490	0.9%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede apreciar en el cuadro, la tasa de crecimiento mayor dentro de la ciudad de Tarija se registra en el área urbana lo cual es conveniente porque la empresa de comida rápida funcionará dentro del área urbana de la ciudad de Tarija.

Según datos obtenidos de proyecciones realizadas para el presente año por el Instituto Nacional de Estadística, el departamento de Tarija cuenta con 484.294 habitantes, que representan el 4,93% del total de la población a nivel nacional; según proyecciones, la edad media de la población tarijeña alcanzará los 21,5 años.

Cuadro N° 8.5
PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN PARA EL 2007

INDICADOR	TARIJA	BOLIVIA
Población total	484.294	9.827.522
Porcentaje de población masculina	50,28	49,86
Porcentaje de población femenina	49,72	50,14

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Según datos de las proyecciones para el año 2007, el departamento de Tarija cuenta con la mayor población joven de Bolivia, puesto que cerca de 57% de la población

está comprendida entre los rangos de edad de 0 a 24 años¹; esta situación se considera muy beneficiosa para el proyecto que se piensa llevar adelante, ya que la mayor parte de la población que consume comida rápida es joven.

8.1.3.2. El Empleo en los Sectores Económicos

Se prevé que la tasa de crecimiento de la economía proyectada para el 2007 de 4,62%, posibilitará la creación de 146.387 nuevos empleos, de los cuales 118.273 corresponderán al ámbito Urbano².

Los datos estimados sobre la creación de nuevas fuentes de trabajo, desagregados por actividad económica, se muestran en el cuadro N° 8.6.

¹ Instituto Nacional de Estadística: Estadísticas del Departamento de Tarija – 2006

² CEDLA “Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario

Cuadro N° 8.6
GENERACIÓN DE EMPLEO ESTIMADA POR
ACTIVIDAD ECONÓMICA 2006 – 2007
(Número de Personas)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2006 REQUERIMIENT O DE EMPLEO	2007 REQUERIMIENTO DE EMPLEO	2007 – 2006 NUEVOS EMPLEOS
Agropecuaria	1.777.288	1.804.569	27.281
Petróleo y gas Natural	13.980	14.813	833
Extracción Minera	64.006	70.021	6.014
Industria Manufacturera.....	547.593	575.829	28.235
Electricidad, gas y agua	17.178	17.972	795
Construcción	159.685	185.509	25.824
Comercio	649.127	672.366	23.239
Transporte	197.390	205.338	7.948
Comunicaciones	19.248	20.019	771
Servicios Financieros	33.593	36.792	3.199
Administración Pública	145.945	151.941	5.997
Otros Servicios*	479.197	495.450	16.253
TOTAL BOLIVIA	4.104.231	4.250.618	146.387
TOTAL URBANO¹	3.312.963	2.431.236	118.273

FUENTE: CEDLA Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario

(*) Otros servicios incluye: Servicios a las Empresas, Servicios Comunes, sociales, personales, domésticos, restaurantes, hoteles y servicios Bancarios.

(1) No incluye la actividad agropecuaria ni la de extracción de petróleo crudo, gas natural y la minería.

Considerando sólo la demanda de fuerza de trabajo sólo en el área urbana, la Industria Manufacturera se constituirá en el principal sector generador de empleo, con un aporte de 28.235 nuevos empleos.

El sector de la Construcción aparece como el segundo más importante en el aumento de empleo, con 25.824 nuevos puestos de trabajo; este aporte provendría esencialmente del gasto público orientado a la implementación del Plan de Vivienda y la reconstrucción de las regiones afectadas por el fenómeno del Niño.

El sector de comercio, con 23.239 nuevas fuentes de trabajo se ubica en el tercer lugar, debido a la mayor circulación de mercancías promovida por la expansión de construcción, minería y los márgenes de intermediación comercial de productos nacionales e importados.

Como se puede observar en el cuadro, tomando en cuenta el desempeño de la economía nacional y las características particulares de los diferentes sectores, se prevé que para el 2007 la tasa de desempleo abierto correspondiente al área urbana llegue a 9,5%.

8.1.4. Fuerzas Tecnológicas

En otros países y en las ciudades más grandes de nuestro país, el mercado de la comida rápida se tornó muy dinámico en un sector que se desarrolla a un ritmo acelerado lo cual llevó a la inclusión de grandes empresas que cuentan con tecnología de punta, empresas como: Domino's, McDonald's, Burger King y Pizza Hut.

La tecnología en la industria de la comida rápida Tarijeña, por lo general no es de punta y se usan medios de producción domésticos o tradicionales, al menos en nuestro medio; por lo tanto, para elaborar los productos, no es necesario contar con tecnología de punta ya que se puede innovar lanzando al mercado nuevos productos de consumo, es decir, desde platillos exóticos hasta bocadillos o golosinas y para elaborar los mismos no se requiere de grandes tecnologías.

Es así que para preparar el producto "hot dogs" que se ofertará con el proyecto no se requiere de ningún tipo de tecnología que sea de punta, por tanto no es necesario realizar grandes inversiones en tecnología.

CAPÍTULO IX

ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR

9.1. Introducción

Se realiza el análisis del entorno particular o micro ambiente de tarea en el cual se desenvolverá la empresa de comida rápida; dicho análisis es de gran importancia para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, ya que permite conocer más de cerca las condiciones, características, etc. en las cuales se desarrollará el emprendimiento.

9.2. Proveedores

Los productos, materiales y equipo que se utilizará para implementar la empresa, es decir, para llevar adelante el proyecto y comenzar a producir son diversos, se tendrá proveedores en dos etapas diferentes.

9.2.1. Proveedores Antes de la Puesta en Marcha de la Empresa

En esta etapa se tendrá a los que serán los proveedores de equipo y mobiliario para la empresa; es necesario contar previamente a comenzar a operar, con los proveedores de equipo y mobiliario con los que se tendrá una relación institucional ante todo, porque el costo de los mismos es alto y la adquisición de éstos se realiza una sola vez, a menos que surja algún inconveniente con alguno de los equipos. Lo que sí se hace constantemente es el mantenimiento y revisión de los mismos para que éstos se mantengan en buenas condiciones; los principales proveedores serán:

Cuadro N° 9.1
PROVEEDORES DE EQUIPO Y MOBILIARIO

MOBILIARIO Y EQUIPO	PROVEEDORES
Heladeras Frigoríficos Cocinas	Comercial Bolívar Comercial Bolívar La Loma (cocinas hechas a pedido)

FUENTE: Elaboración propia en base a datos obtenidos

El equipo con el que se contará para preparar los alimentos en el restaurante es tradicional; se debe mantener en buenas condiciones para que no interrumpan la preparación de alimentos, dependiendo de las necesidades futuras para cambiar o adquirir mejor y más mobiliario para el restaurante.

9.2.2. Proveedores Durante la Operación de la Empresa

Una vez que la empresa cuente con la infraestructura y equipo necesario, se comenzará a producir y para esto se requiere de la materia prima o material e insumos necesarios, es así que en esta etapa se menciona a los proveedores respectivos. Para que la empresa pueda funcionar normalmente, se clasifica a los proveedores para esta etapa en tres, de acuerdo a la naturaleza, características de los productos y relación que existirá con los mismos:

- *De Material o Materia Prima:* dentro de estos proveedores se incluye a los de salchichas, pan, carne, pollo, papa, verduras, queso, jamón etc. Por la naturaleza de los productos mencionados que no tienen mucha duración, la relación que existirá con dichos proveedores será continua y no se adquirirá en grandes cantidades ya que los productos no se pueden estocar.
- *De Insumos:* entre los insumos se tiene a los que proveerán de: salsas (mayonesa, ketchup, mostaza y salsa golf), refrescos, frutas (para jugos

naturales) etc., la relación con los proveedores de estos productos también será continúa y no se adquirirá en grandes cantidades.

- *De empaques:* se refiere a los empaques descartables que se utilizarán para vender el producto, entre los que se tiene platos plásticos para llevar el producto fuera de los restaurantes, vasos plásticos para llevar los refrescos, servilletas, etc. Por la naturaleza de los productos mencionados se comparará en grandes cantidades ya que los mismos se pueden almacenar y comprando en cantidades considerables el costo es menor.

9.3. Competidores

Si bien en la ciudad Tarija no existen varias cadenas de restaurantes de comida rápida, sí se cuenta con una gran cantidad de restaurantes, carritos, etc. que ofrecen comida rápida. No todos ofertan hot dogs específicamente, más bien ofrecen otro tipo de comidas que bien pueden reemplazar a los hot dogs, como ser hamburguesas, sándwiches, pollo, etc. Considerando a todas estas empresas, restaurantes, carritos, etc., se define la competencia para la empresa como directa e indirecta.

9.3.1. Competidores Directos

Se clasifica dentro de la competencia directa a aquellos restaurantes, carritos, etc. que produzcan y/o comercialicen “hot dogs” porque este será el principal producto de la Empresa y se tratará de diferenciarse del resto de las empresas con el mismo, aunque no sea este el único producto que ofrezcan a los clientes; es así que entre los competidores directos se tiene a los mencionados en el cuadro 9.2.

Cuadro N° 9.2
COMPETIDORES DIRECTOS
(Exp. en Bs.)

COMPETIDORES	N° DE LOCALES RESTAURANTES	PRODUCTOS	PRECIOS
Snack TV	1	Hot dogs hamburguesas, pollo, otros.	4,50
*Paladini (Mio Papa)	1	Hot dogs, sándwiches	4,50 y 5,00
Carritos de Hot dogs	n	Hot dogs.	1,00, 2,00 y 3,00

FUENTE: Elaboración propia en base a Inf. obtenida

*Paladini (Mio Papa) es el único restaurante que ofrece hot dogs de tamaño grande, es decir, similar a los que ofertará la empresa.

Como se puede observar, los competidores directos para la empresa son pocos, lo que es favorable para la misma.

9.3.2. Competidores Indirectos

Los principales competidores indirectos para la cadena de restaurantes de hot dogs que se piensa llevar adelante se los menciona en el cuadro 9.3. Como se puede observar en el cuadro, varios son los competidores indirectos para la Empresa, si bien no ofrecen hot dogs específicamente ofertan una gran variedad de otros platos de comida rápida, los cuales pueden sustituir a los hot dogs; por tanto, es importante considerar a estos competidores.

Cuadro N° 9.3
COMPETIDORES INDIRECTOS PARA LA EMPRESA
(Exp. en Bs.)

COMPETIDORES	N° DE LOCALES RESTAURANTES	PRODUCTOS	PRECIOS
Crocan Pollo	7	Pollo broaster, hamburguesas	15,00
Hamburgón	1	Hamburguesas, sándwiches.	7,00
Homero's	1	Hamburguesas	4,50
Krusty	1	Sándwiches	7,00
Glu Glu	2	Hamburguesas, pollo, salchipapas.	7,00
Lucas	1	Hamburguesas, sándwiches, pollo.	7,00
Snack Vicky	2	Sándwiches, pollo.	5,00
La Vendetta	1	Pizzas	22,00
Chingo's	1	Hamburguesas, pollo, sándwiches.	8,00
Mc Ronald's	1	Hamburguesas, sándwiches	7,00
Pollos Tropical	1	Pollo	14.00
Snack Janeth	1	Pollo, sándwiches, carnes.	15.00
Pollos Don Víctor	2	Pollo	8.00
Carritos	n	Hamburguesas, sándwiches.	5,00

FUENTE: Elaboración propia en base a Inf. obtenida

9.4. Clientes

La empresa considera como mercado objetivo a las personas que tienen entre 5 y 55 años de edad (omitendo a los barrios considerados de bajos ingresos o más pobres); es así que se considera que los clientes para el producto de la empresa se encuentran dentro del rango mencionado porque se cree que las personas que se encuentran entre esas edades son las que más consumen comida rápida; no se considera a las personas que tengan más de 55 años como clientes potenciales porque tienen más cuidado con la alimentación y por tanto prefieren otro tipo de comida y no así la comida rápida. Se incluye a las personas desde los 5 años de edad (niños) porque éstos tienen mucho poder de persuasión ante los padres de familia.

A pesar de no existir en el mercado una empresa que cuente con las mismas características a la que se pretende llevar adelante y por tanto ofrezca el mismo producto al de la empresa, se debe tener cuidado al establecer los precios para los productos “hot dogs”.

9.5. Barreras de Entrada y Salida del Sector

Identificamos las barreras de entrada y salida en la industria de la comida rápida; éstas barreras pueden proteger a la industria del libre ingreso de nuevos competidores, en algunos casos y, lógicamente, aseguran la presencia de los existentes en el mercado. Es importante considerar lo de las barreras en una industria y más aún si se trata de ingresar una nueva empresa al mercado ya existente.

9.5.1. Barreras de Entrada

Entre las que cabe mencionar:

- Las empresas existentes poseen una preferencia de sus clientes, es decir, que un consumidor ya tiene una marca establecida de lo que quiere, pero dentro de este punto es necesario mencionar que los clientes no son fieles a una sola marca o a una empresa, siempre tienden a probar otras marcas; con cual se queden, dependerá mucho del producto y de la empresa.
- La parte económica se considera una barrera de entrada, dependiendo de la magnitud del negocio a emprender, es decir, de si será un gran o pequeño negocio; del tamaño del mismo dependerá la cantidad de capital que se requiera (esta barrera es subjetiva por lo expuesto).
- Existen algunas barreras de costos, debido a que las empresas ya existentes en el mercado de la comida rápida, por la experiencia que éstas han adquirido, conocen los mejores proveedores y ya tienen relación con los mismos; una empresa que ingrese recientemente tendrá costos más elevados por lo menos hasta que conozca a los proveedores y aprenda el manejo del sector.
- La distribución a domicilio de la comida rápida, si bien no todas las empresas actualmente la llevan adelante, algunas sí lo hacen; por tanto, es una condicionante para las empresas que desean ingresar al mercado.

9.5.2. Barreras de Salida

La industria de la comida rápida no tiene barreras de salida establecidas específicamente, pero se debe mencionar que hay empresas que están obligadas a quedarse en el mercado debido a la fuerte inversión que realizaron y desean recuperar la misma o por mantener su imagen en aquellos mercados donde ya se establecieron.

9.6. Productos Sustitutos

Considerando la función que cumplirá y la necesidad que irá a satisfacer el producto de la empresa, se puede considerar como productos sustitutos para el mismo a cualquier alimento que pueda saciar el hambre, pero se toma a las hamburguesas, pollos, pizzas, sándwiches, tucumanas y otros de tipo comida rápida como los sustitutos de los hot dogs.

Tomando en cuenta las características y similitudes, se puede decir que los productos casi perfectos como sustitutos para el producto de la empresa “hot dogs” serán también los hot dogs específicamente, los mismos que ofertan empresas como Paladini (Mio Papa) y los carritos que sólo ofertan este producto.

Para tomar cualquier decisión con relación al producto de la empresa, es necesario considerar a los productos sustitutos, ya que cualquier situación que los mismos adopten también afectará directamente a la cadena de restaurantes.

CAPÍTULO X

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

10.1. Introducción

Se lleva adelante la investigación de mercados para obtener información directamente del consumidor; se debe tratar que la misma sea actualizada, relevante y confiable, de tal forma que contribuya a elaborar un plan de negocios adecuado para llevar adelante o emprender el proyecto.

10.2. Objetivos de la Investigación

Considerando el problema de investigación planteado en el proyecto de tesis y el de investigación de mercados, los objetivos que se pretende lograr con la investigación de mercados se detallan a continuación:

- ✓ Determinar cómo se encuentran posicionados los competidores, tanto directos como indirectos y determinar cuáles son los principales competidores para la cadena de restaurantes.
- ✓ Determinar el número de restaurantes adecuados para establecer en el mercado e identificar los puntos estratégicos donde deberán estar ubicados los mismos.
- ✓ Identificar en base a qué características basan su elección los clientes y/o consumidores al momento de decidir dónde y qué comida consumirán.
- ✓ Establecer o determinar la importancia de las características en las que basan su elección los consumidores de comida rápida. y la inclinación que tienen hacia el producto que ofertará la empresa como principal, “hot dogs”.

10.3. Diseño de la Investigación

Para la elaboración del diseño de investigación se utilizó la investigación exploratoria y la investigación descriptiva que se detallan a continuación:

- ✓ **Investigación Exploratoria.-** Para la identificación de los atributos más relevantes que los consumidores toman en cuenta al momento de decidir qué producto consumir (alimento); identificación de los participantes, es decir, qué influencias tienen en el proceso de decisión de qué consumir.
- ✓ **Investigación Descriptiva.-** Posteriormente se llevó a cabo una investigación concluyente con diseño descriptivo; este tipo de investigación tiene el propósito de cuantificar las distintas variables de interés, para un mejor tratamiento y análisis de los resultados que se obtenga.

10.3.1. Definición de la Información Necesaria

Para llevar adelante la investigación previamente se define la información que se desea recopilar; la misma se detalla a continuación en el cuadro:

Cuadro N° 10.1
INFORMACIÓN NECESARIA

VARIABLES	
1. Variables de Estado Mental Actitudes: - o Hacia las empresas de comida rápida. - o Hacia los productos que ofertan las empresas de comida rápida. Preferencias:	2. Variables Conductuales - o Ve o no TV. - o Escucha o no alguna radio emisora. 3. Variables de Estado - o Barrio del encuestado. - o Edad del encuestado.

- o Por alguna empresa de comida rápida. - o Por alguna comida rápida. - o Canal de TV y horario de preferencia. - o Radioemisora y horario de preferencia para escuchar. Otras: - o Consume hot dogs. - o Razones por las que no consuma hot dogs. - o Características que deben tener los restaurantes de hot dogs. - o Ubicación para los restaurantes de hot dogs.	
--	--

Luego de definir las variables y la información que se desea recopilar, a continuación se detalla específicamente el objetivo que se desea con cada pregunta:

Cuadro N° 10.2

OBJETIVO DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

PREGUNTAS	OBJETIVO
Barrio	Para determinar el lugar donde se abrirá el restaurante
Edad	Permitirá conocer en qué rango de edad consumen más comida rápida.
1. ¿Tiene costumbre de cenar?	Permitirá definir el porcentaje de personas que acostumbran cenar; por consiguiente, permitirá definir un mercado potencial.
2. ¿Dónde acostumbra cenar generalmente?	Para conocer los lugares de preferencia de los encuestados y determinar si éstos cenan fuera de casa o no.
3. ¿Le agrada la comida rápida?	Si no les agrada la comida rápida se dará por finalizada la encuesta, y se continuará con las personas a las que sí le agrada para saber con más detalle sus preferencias y gustos acerca de la comida rápida, especialmente los hot dogs.
4. ¿Acostumbra consumir comida rápida con frecuencia?	De las personas a las que sí les agrada la comida rápida, esta pregunta nos ayudará a saber si la consumen con frecuencia.

5. ¿Dónde acostumbra consumir comida rápida? señale el nombre del restaurante, carrito u otro.	Esta pregunta abierta, es para poder determinar si los encuestados consumen comida rápida fuera de su casa y dónde realizan dicho consumo.
6. ¿Con qué frecuencia acostumbra consumir comida rápida?	Esto nos dará una pauta de la cantidad de veces que se tendrán clientes en la cadena de restaurantes y poder hacer una proyección de ventas.
7. En orden de importancia, ¿cuál de las comidas rápidas mencionadas a continuación son de su mayor agrado?	Permitirá saber qué comidas son de mayor preferencia para los consumidores y también si le agrada el producto principal que ofertará la empresa.
8. ¿Acostumbra consumir hot dogs?	Con esta pregunta tendremos el porcentaje de personas que sí consumen hot dogs, el cual será un dato importante a la hora de decidir sobre el Plan de Negocios.
9. ¿En qué lugar, restaurante, carrito u otro acostumbra comer hot dogs?	Nos interesa este dato, ya que veremos dónde se da el consumo más alto de hot dogs y si esto no es favorable trataremos de cambiarlo con un buen Plan de Negocios que logre atraer la mayor cantidad de clientes posible.
10. ¿Por qué motivo no acostumbra consumir hot dogs?	Esta pregunta viene estrechamente ligada a la pregunta 8, y si las respuestas son: porque no hay oferta en el mercado o porque los que hay en el mercado no le agradan es un punto positivo para este emprendimiento, ya que con este se pretende elaborar un producto de buen sabor, higiene, buen precio y variedad para los clientes.
11. ¿Le gustaría que hubiese en Tarija una cadena de restaurantes que ofreciera hot dogs como producto principal?	Permitirá conocer el porcentaje de personas que les agrada que hubiese una cadena de restaurantes en la ciudad de Tarija.
12. ¿Qué características o aspectos usted considera importantes, es decir, que deberían tener los restaurantes para que usted acuda y consuma sus productos?	Permitirá conocer qué características son importantes considerar para la implementación de la cadena de restaurantes, para que sea del agrado de los consumidores y/o clientes.
13. ¿En qué lugar o barrio le gustaría que se encuentre ubicado uno de los restaurantes de hot dogs mencionados?	Permitirá determinar la localización para el restaurante y posteriormente para los otros restaurantes que se pretende implementar.
14. ¿Ve usted televisión nacional?	Permitirá averiguar si las personas ven TV Nacional, por tanto es conveniente hacer publicidad o no.
15. ¿Qué canal de TV	Se conocerá en qué horario y por qué canal de TV

nacional es de su mayor preferencia y en qué horario generalmente ve TV?	será apropiado enviar el mensaje publicitario.
16. ¿Escucha alguna radioemisora?	Se podrá averiguar si las personas escuchan alguna radioemisora.
17. Indique la radioemisora de su mayor preferencia y el horario en que generalmente escucha.	Permitirá averiguar en qué radioemisora y en qué horario apto enviar el mensaje radial.

FUENTE: Elaboración propia

10.3.2. Método de Recopilación de Datos

El método que se emplea para llevar adelante la presente investigación es la encuesta personal que se la realiza en la calle.

10.3.3. Diseño del Cuestionario

Luego de definir la información necesaria, es decir, la información con la que es necesario contar, se elabora el cuestionario, mismo que esta estructurado como sigue:

1. N° de encuesta
2. Barrio del encuestado
3. Cuerpo de preguntas

El cuestionario está dividido en tres partes, datos generales, datos generales relacionados con la comida rápida y datos específicos referidos a la comida rápida “hot dogs”.

10.3.4. Proceso de Muestreo y Tamaño de Muestra

10.3.4.1. Definición de la Población Meta

Una vez probada la encuesta piloto y en base a la misma, se decidió que la población hacia la cual irá dirigida la misma será la población de Tarija que se encuentre entre 15 y 55 años de edad (omitiendo esta población de los barrios más pobres y que no tengan mucha población ni movimiento en los mismos); se considera la población que se encuentre dentro de este rango de edad por las siguientes razones:

- Se cree que a partir de los 15 años tienen disponibilidad para poder adquirir un producto como el que se ofertará, ya que la misma tiene un precio bajo en comparación al resto de las comidas.
- La comida rápida es la de mayor agrado de los jóvenes.
- Se considera hasta los 55 años porque las personas en la medida que tienen más edad son más selectivas y no consideran la comida rápida como una buena alimentación.

En consecuencia, la población objeto de estudio definida en términos de unidad de muestra, elemento, extensión y tiempo está compuesta por un grupo subpoblacional que es:

Subpoblación: Habitantes de la ciudad de Tarija que se encuentran entre 15 y 55 años de edad y que habiten en los barrios que sean de ingresos medios altos.

Cuadro N° 10.3
POBLACIÓN META

Población Meta	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META			
	Elemento	Unidad de Muestra	Extensión	Tiempo
59113	Persona que tiene de entre 15 y 55 años de edad.	La persona	Ciudad de Tarija	Año 2007

10.3.4.2. Determinación del Marco de la Muestra

Para llevar adelante la investigación, el marco muestral está constituido por el siguiente grupo:

- Personas que tengan entre 15 y 55 años y que habiten en los barrios seleccionados de la ciudad de Tarija.

10.3.4.3. Selección de la Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo empleada es la de *muestreo sin reemplazo*, en la cual una vez que el elemento se selecciona para su inclusión en la muestra, se elimina del marco de la muestra y, por tanto, no puede elegirse o seleccionarse nuevamente.

A su vez se utilizó el *muestreo probabilístico* por las características del mismo que son:

- Todos los elementos muestrales de la población tienen la misma posibilidad de elegirse.
- Se deben usar instrumentos de aleatoriedad para seleccionar al sujeto en estudio.
- Su ventaja principal es que se puede estimar el error muestral, o grado de precisión asociado con los datos recopilados. Todo el procedimiento está sujeto a leyes de probabilidad, es decir, que se puede calcular el intervalo de confianza.

10.3.4.4. Determinación del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de elementos que se incluirán en el estudio, se cree que la técnica más adecuada es la del *Muestreo Estratificado*, se elige esta técnica porque posee las siguientes características:

- Para cada estrato se puede realizar un estudio por separado.
- A través de este diseño de muestreo se pueden realizar estimaciones para cada estrato (barrio).
- Permite realizar estimaciones más precisas.
- Ayuda a resolver muchos problemas de coordinación en el trabajo de campo.

Es necesario mencionar que previamente al muestreo estratificado se utilizó la técnica del *Muestreo Aleatorio Simple*, técnica que es necesaria para poder aplicar la técnica del muestreo estratificado con mayor facilidad.

También es necesario recalcar que por falta de información en nuestro medio se considera al total de la población por barrios para realizar el cálculo de la muestra, debido a que en nuestro medio no existe la población por edades, pero la encuesta sólo se la hará a mayores de 15 años.

Para determinar el tamaño de la muestra se emplean las fórmulas siguientes:

$$n = \frac{Z_{\frac{E}{2}}^2 . P . Q . N}{e^2 . N + Z_{\frac{E}{2}}^2 . P . Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$Z_{\frac{E}{2}}$ = Unidades estándar dado un nivel de confianza

e = Error permitido

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Reemplazando los datos en la fórmula se tiene que el tamaño de la muestra es:

n = ?

N = 59113

$Z_{\frac{E}{2}}$ = 1.96

e = 0.05

P = 0.90

Q = 0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 . (0.90)(0.10)(59113)}{(0.05)^2 (59113) + (1.96)^2 (0.90)(0.10)}$$

Remplazando los datos en la fórmula y realizando el cálculo del tamaño de muestra se tiene que el tamaño de muestra definitivo para llevar adelante la investigación es de: **137**, es decir, que ese es el número de personas a las que se debe realizar el cuestionario para obtener la información que se requiere.

El tamaño de muestra se calcula por separado para cada barrio; la fórmula se muestra a continuación, cuyo detalle y resultados se realizan por separado (ver anexo 2).

$$n_h = \frac{Nh}{N}(n)$$

Donde:

n_h = Tamaño de muestra de cada estrato (barrio)

Nh = Número de elementos en la población del estrato “ h ”

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de muestra

10.3.5. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de aplicar las encuestas, se procede a preparar las mismas para posteriormente procesar y analizar los datos, para lo cual se sigue los pasos siguientes:

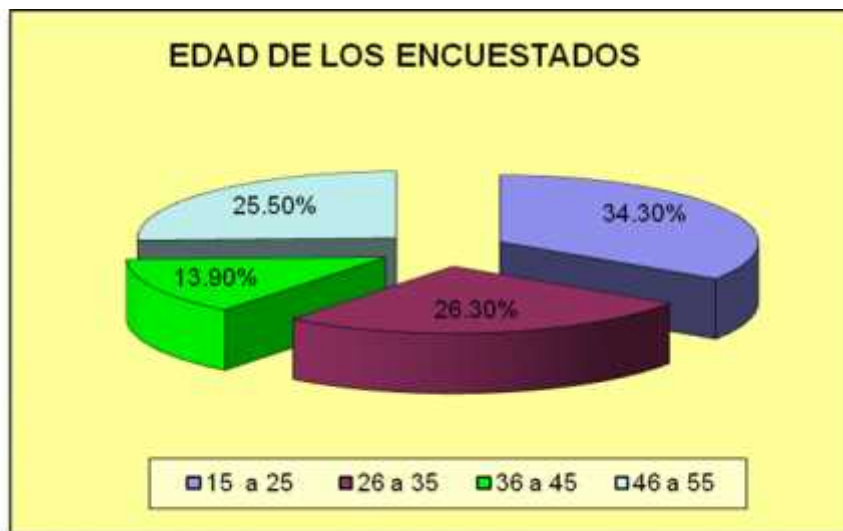
- o Edición (corrección)
- o Codificación (postcodificación)
- o Tabulación de datos
- o Síntesis estadística

El procesamiento y tabulación de los datos se realiza en la computadora con el uso del programa estadístico llamado **SPSS** (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

10.3.6. Resultados de la Investigación

Luego de realizada la investigación, los resultados obtenidos se detallan a continuación:

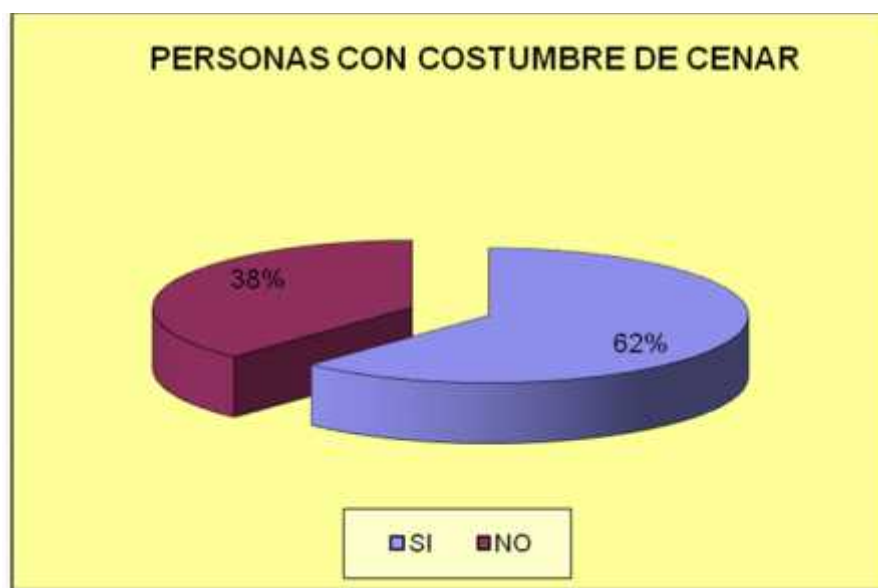
Preg. N° 0: Edad de los encuestados



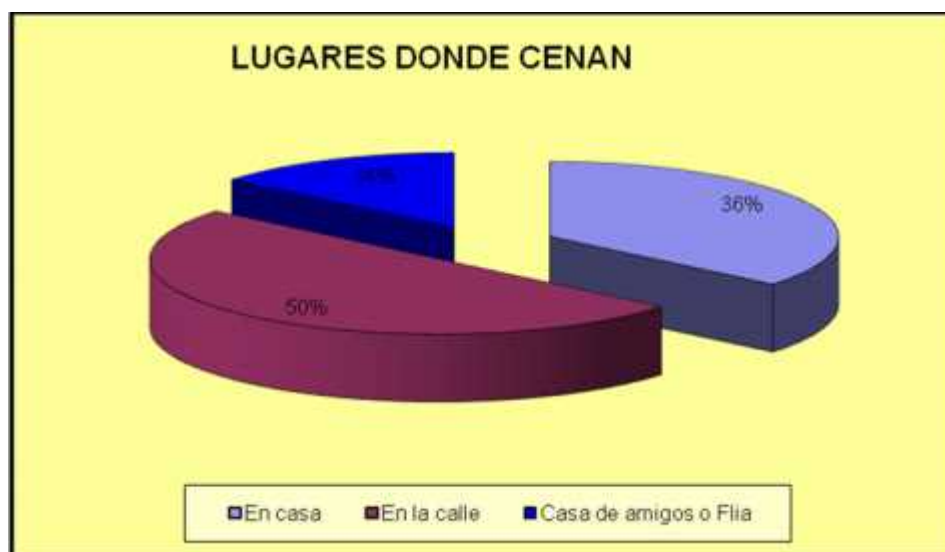
Se realizó el cuestionario a personas de 15 a 55 años de edad, el 13.90% de las personas encuestadas tienen entre 36 y 45 años, el 26,50% tienen entre 46 y 55 años, el 26.30% tienen entre 26 y 35 años y el 34.30%, es decir, el mayor porcentaje tiene entre 15 y 25 años de edad; son los más jóvenes de la población seleccionada y a los que más enfocada está la investigación.

Preg. N° 1: Personas que tienen costumbre de cenar

De las personas a las que se realizó la encuesta, el 38% mencionaron que no tienen la costumbre de cenar, mientras que el 62% sí acostumbran cenar, se puede observar que el mayor porcentaje de la población tiene costumbre de cenar y se constituyen clientes potenciales de nuestro proyecto.

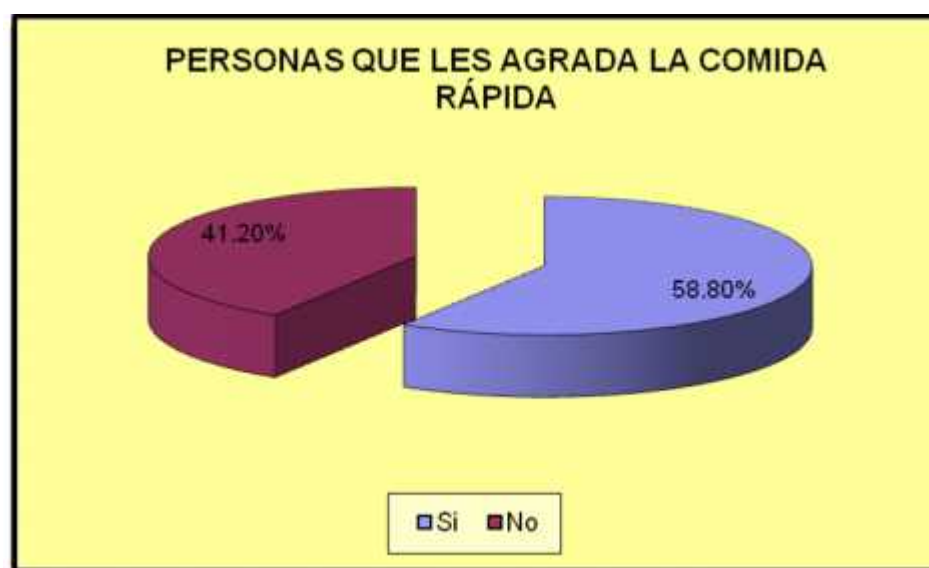
**Preg. N° 2: Lugar donde acostumbran cenar**

A las personas que tienen la costumbre de cenar se les preguntó, dónde acostumbran cenar y sus respuestas fueron: el 14% en casa de amigos o familiares, el 36% en su casa y el 50% que es la mitad de los encuestados respondieron que generalmente en la calle y esto es favorable porque son los principales clientes potenciales, por tanto se tratará de atraer a estas personas fundamentalmente para que se vuelvan clientes reales.



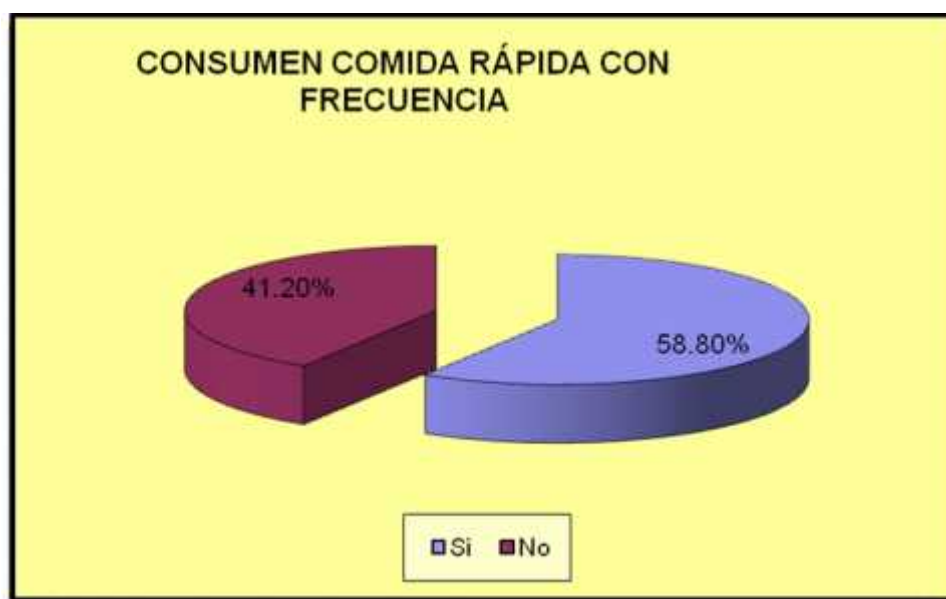
Preg. N° 3: Personas a las que les agrada la comida rápida

De las personas encuestadas, el 41,20% respondieron que no les agrada la comida rápida y al 58,80% sí le agrada la comida rápida, lo que es muy favorable para la empresa, porque significa que a la mayor parte de la población tarijeña le agrada la comida rápida que es el producto que se ofertará.

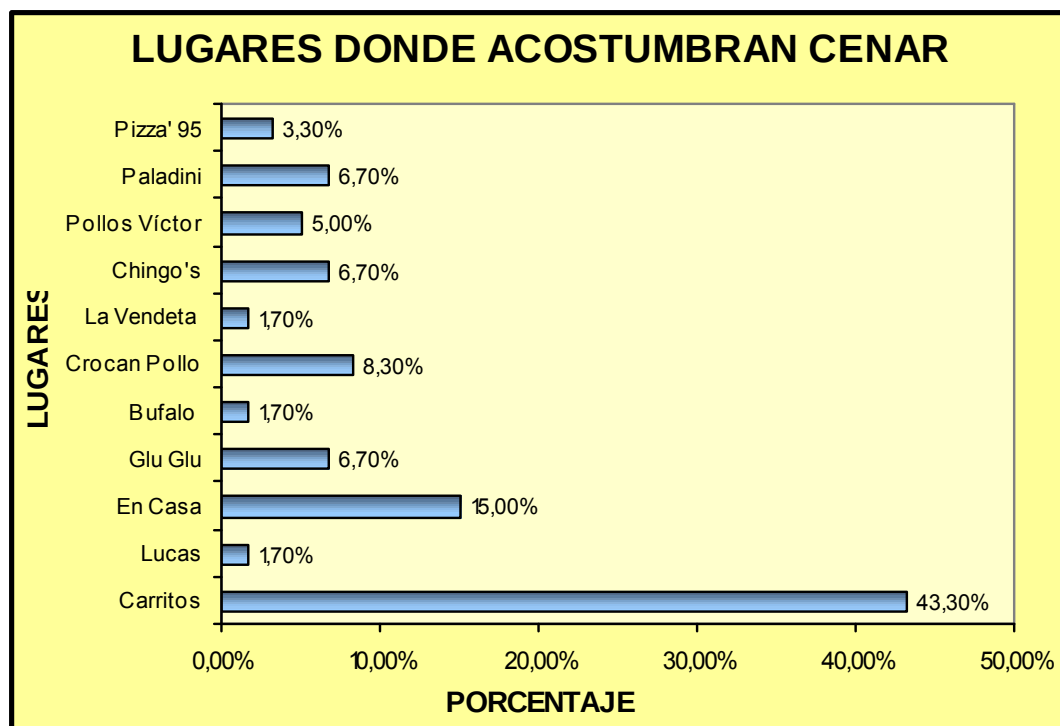


Preg. N° 4: Consumo de comida rápida

De las personas que consumen comida rápida, el 41.20% mencionan que no consumen comida rápida con frecuencia, mientras que el 58.80% restante sí consumen comida rápida con frecuencia, entonces se tiene un porcentaje grande de clientes que se constituyen en clientes potenciales para la cadena de restaurantes de comida rápida.

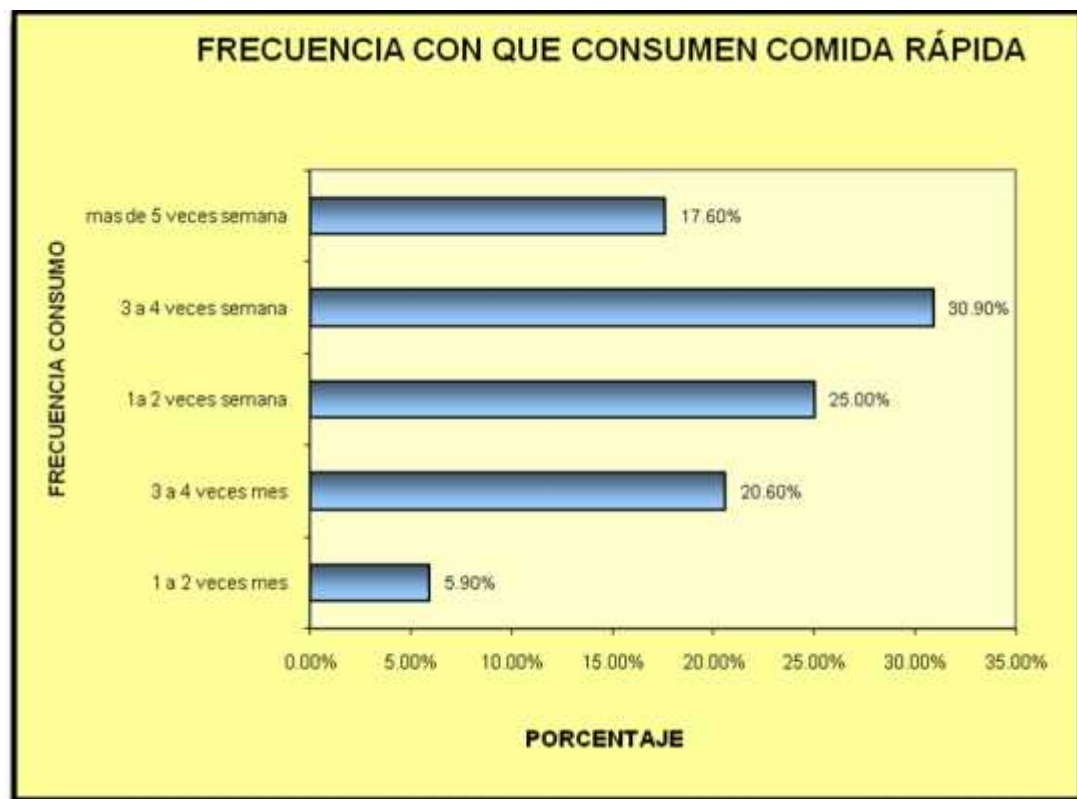
**Preg. N° 5: Lugar donde consumen comida rápida**

El 43,30% de las personas que es el porcentaje más alto consumen comida rápida de *Carritos* que se encuentran en diferentes lugares, que generalmente no tienen nombre y son de barrio, el 15% consumen comida rápida en casa, el 8.30% en *Crocan Pollo*, el 6.70% en *Chingo's*, *Paladini* y en *Glu Glu*, el 5% consume *Pollos Víctor*; con porcentajes menores se tiene a *Pizza'95*, *La Vendetta*, *Búfalo* y *Lucas*.



Preg. N° 6: Frecuencia de consumo de comida rápida

De las personas encuestadas, el 5.90% consumen comida rápida de 1 a 2 veces al mes, el 17.60% consumen más de cinco veces a la semana, el 20.60% consumen de 3 a 4 veces al mes, el 25.00% consumen comida rápida de 1 a 2 veces a la semana y 30.90% consumen comida rápida de 3 a 4 veces a la semana; el consumo de comida es favorable para la empresa porque hay muy buen porcentaje de consumo de la misma, el menor consumo es bajo.



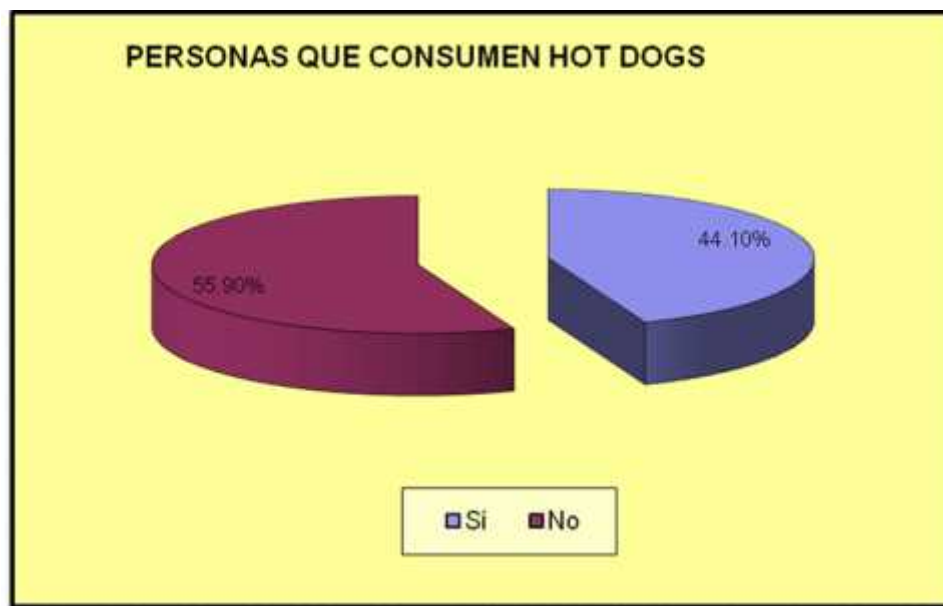
Preg. N° 7: Preferencia por comidas rápidas en orden de importancia

COMIDAS	AGRADO HACIA LAS COMIDAS					
	Muy Alto 1	Alto 2	Medio 3	Bajo 4	Muy Bajo 5	TOTAL
Hamburguesas	22.5%	13.7%	20.6%	18.6%	24.5%	100%
Sándwiches	11.8%	13.7%	25.5%	29.4%	19.6%	100%
Pollo	33.3%	27.5%	14.7%	18.6%	5.9%	100%
Hot Dog's	8.8%	18.6%	20.6%	22.5%	29.4%	100%
Pizza	23.5%	26.5%	18.6%	10.8%	20.6%	100%

Se les preguntó a las personas su preferencia por las diferentes comidas rápidas, es así que el mayor porcentaje de agrado es de 33.3% por el pollo, luego se encuentra con 23.5% hacia la pizza y posteriormente con 22.5% las hamburguesas; dentro de los porcentajes más altos de poco agrado hacia las comidas rápidas se tiene en primer lugar hacia los hot dogs con 29.4%, luego a las hamburguesas con 24.5% y posteriormente a la pizza con 20.6%. Si bien el bajo agrado hacia los hot dogs es uno de los porcentajes más altos, según el resto de los porcentajes no es tan malo para la empresa, más bien implica que se debe hacer un gran esfuerzo para introducir en el mercado los hot dogs..

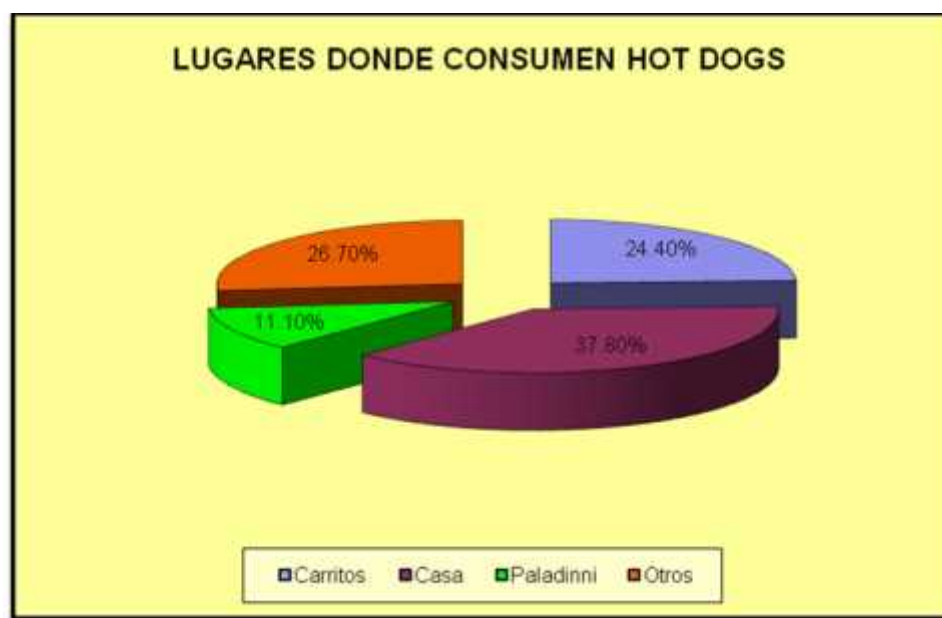
Preg. N° 8: Consumo de hot dogs

De las personas encuestadas, el 55,90% mencionaron que no acostumbran a consumir hot dogs, el 44.10% restante si consumen hot dogs, este es el mercado potencial, aunque no se debe descartar al 55.90% restante, sino más bien tratar de ganar ese mercado también o una parte del mismo.



Preg. N° 9: Lugar donde consume hot dogs

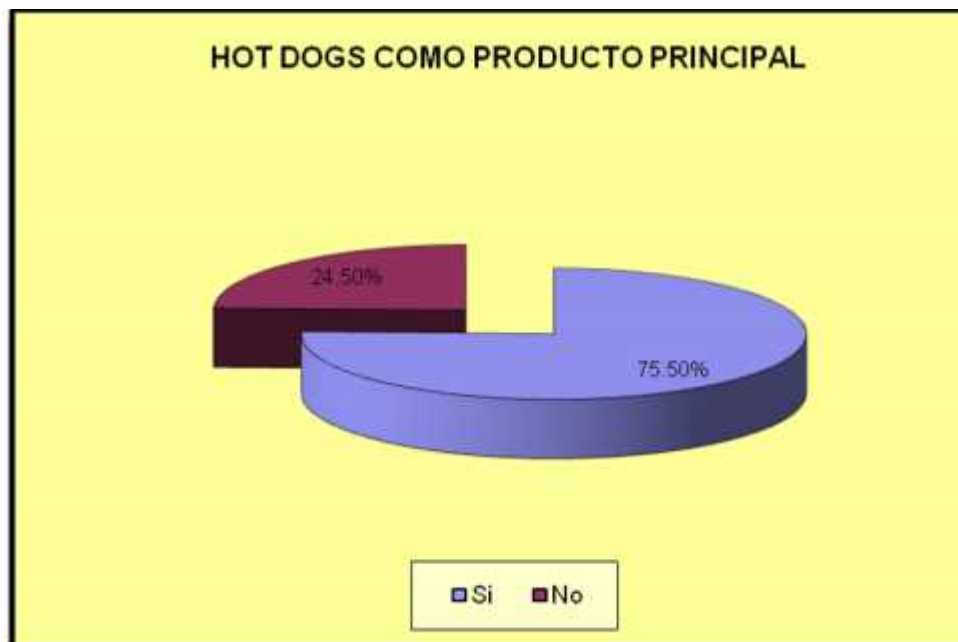
A las personas que acostumbran consumir hot dogs se les preguntó acerca del lugar donde acostumbran consumirlos y, el 11.10% consumen en Paladini, el 24.40% en carritos que venden en la calle por diferentes lugares, el 26.70% en diferentes lugares que no son conocidos o no tienen nombre y el 37.80 mencionaron que los consumen en su casa. La competencia más grande para la Empresa son los carritos.

**Preg. N° 10: Motivo o razón de no consumo de hot dogs**

A las personas que no consumen hot dogs se les preguntó los motivos por los cuales no consumían; entre estos mencionaron: el 33.3% no consume hot dogs porque no le agrada, otro motivo y con el mismo porcentaje es porque no hay oferta en el mercado y por último de igual forma con el mismo porcentaje, porque si bien hay oferta en el mercado no son de su agrado.



Preg. N° 11: Hot dogs como producto principal



Se preguntó a las personas si les gustaría que hubiese una empresa de comida rápida que ofrezca como producto principal hot dogs y el 24.50% respondieron que no, mientras que el 75.50% restante respondieron que sí les gustaría, lo cual es favorable para la empresa.

Preg. N° 12: Aspectos o características importantes para un restaurante

Se le preguntó a las personas acerca de qué aspectos o características consideran importantes o que deberían tener los restaurantes para que las personas consuman sus productos y queden satisfechos; sus respuestas fueron: los mayores porcentajes (53.2%) consideran que el sabor del producto es extremadamente muy importante y la higiene en la preparación de los mismos y el restaurante, luego el 54.5% consideran que la atención rápida es muy importante, el 46.8% consideran que el precio accesible también es muy importante y el 51,9% consideran que la decoración de los restaurantes es importante.

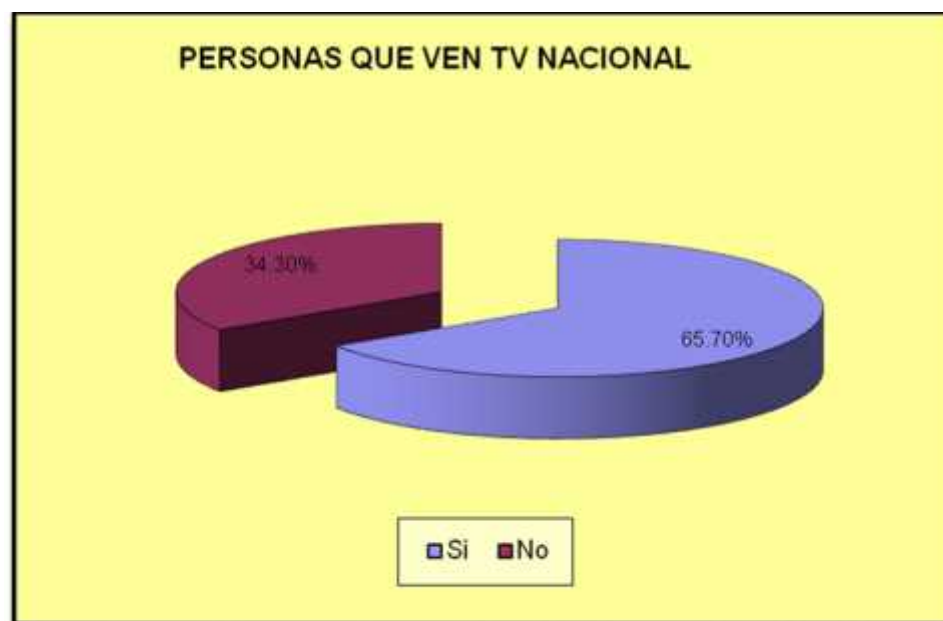
CARACTERÍSTICAS O ASPECTOS	Extremadamente muy Import. 5	Muy Import. 4	Import. 3	Poco Import. 2	Nada Import. 1	TOTAL
Precio accesible	18.2%	46.8%	35.1%	0.0%	0.0%	100%
Higiene	53.2%	45.5%	1.3%	0.0%	0.0%	100%
Atención rápida	16.9%	54.5%	28.6%	0.0%	0.0%	100%
Ubicación del restaurante (cerca de su vivienda)	10.4%	36.4%	44.2%	9.1%	0.0%	100%
Sabor del producto	53.2%	42.9%	3.9%	0.0%	0.0%	100%
Decoración del restaurante	7.8%	29.9%	51.9%	10.4%	0.0%	100%

Preg. N° 13: Ubicación para los restaurantes

Se les consultó a las personas acerca de la ubicación para los restaurantes; sus respuestas fueron: el 18.20% desean que se encuentren en el Barrio Senac, el 29.90% en el Barrio Juan XXIII y el 51.90% en la Zona Central.

**Preg. N° 14: Personas que ven TV nacional**

Se le preguntó a los encuestados si ven TV nacional; sus respuestas fueron: el 34.30% respondieron que no ven TV nacional y el 65.70% restante sí ven TV nacional, lo que es favorable para realizar la campaña publicitaria a través de la televisión.



Preg. N° 15: Canal y horario de preferencia

CANAL DE TELEVISIÓN	HORARIO DE PREFERENCIA				
	Mañana	Medio Día	Tarde	Noche	TOTAL
Canal 13 "ATB" Red Nal.	4	2	3	11	20.-
Canal 9 "TV Universitaria"	1	3	0	0	4.-
Canal 2 "Red Unitel"	1	4	3	19	27.-
Red UNO de Bolivia	1	5	0	2	8.-
Canal 4 "Bolivisión"	0	0	1	1	2.-
Canal 15 "C. de la Gente"	2	1	1	1	5.-
TOTAL	9	15	8	34	66.-

A las personas que sí ven TV nacional se les preguntó el canal de preferencia y en qué horario acostumbran ver televisión y sus respuestas fueron: La mayoría de las

personas prefieren ver el canal Unitel sobre todo en el horario de la noche; el canal que sigue en preferencia es el canal 13 ATB y el horario de preferencia es de igual forma en la noche; estos son los dos canales de mayor preferencia y en el horario mencionado.

Preg. N° 16: Personas que escuchan alguna radioemisora

Se les preguntó a las personas encuestadas si escuchan alguna radioemisora y el 42,20% contestaron que no, mientras que el 57,80% restante sí escuchan radioemisoras y es otro punto favorable, ya que también se utilizará este medio para la difusión de la publicidad.



Preg. N° 17: Radioemisoras de mayor preferencia

Entre las personas que escuchan radioemisoras, la de mayor preferencia es la radio Fides y en el horario de la mañana, luego otra radio de preferencia es la radio Gente

en el horario de la tarde y, siguiendo en preferencia, la radio Horizonte en el horario de la tarde.

RADIO EMISORA	HORARIO DE PREFERENCIA				
	Mañana	Medio Día	Tarde	Noche	TOTAL
Fides	12	2	8	0	22.-
Libertad	2	1	0	0	3.-
Luis de Fuentes	1	2	4	0	7.-
Horizonte	1	1	7	0	9.-
Tropical	2	0	4	0	6.-
Gente	3	0	4	3	10.-
Guadalquivir	1	0	0	0	1.-
TOTAL	22.-	6.-	27.-	3.-	58.-

10.3.7. Conclusiones de la Investigación

Las conclusiones más importantes a las que se llegaron luego de realizada la investigación son las siguientes:

- o Los dos mayores porcentajes de encuestados que son el 34.30% y 26.30% tienen entre 15 a 25 y 26 a 35 años, lo que quiere decir que más del 50% de los encuestados son personas jóvenes que tienen de 15 a 35 años.
- o De las personas entrevistadas, la mayor parte (62%) tiene la costumbre de cenar; es muy favorable para la empresa ya que estos clientes en cualquier momento probarán los productos que se ofrecerá.

- o A la mayor parte de las personas encuestadas, es decir, un porcentaje 58,80% le agrada la comida rápida, lo que es aún más favorable para la empresa, porque será el producto que se ofertará.
- o A las personas que consumen comida rápida con frecuencia, se les consultó acerca del lugar en el que consumen generalmente y prefieren, en primer lugar, a los carritos que se encuentran en los diferentes barrios, plazas, plazuelas, etc.; luego mencionaron que prefieren cenar o consumir los alimentos en sus casas; en tercer lugar mencionaron al restaurante Crocan Pollo y por último y con porcentajes iguales se tiene a los restaurantes Paladini, Chingos y Glu Glu. A los restaurantes mencionados se debe considerar como la principal competencia y en el orden de importancia mencionado.
- o El mayor porcentaje de personas encuestadas, que es el 30.90%, consume comida rápida con una frecuencia de 3 a 4 veces por semana, el 25.00% consumen de 1 a 2 veces a la semana y 20.0% de 3 a 4 veces al mes. Se observa que el mayor porcentaje de consumo de comida rápida tiene una frecuencia muy buena, porque es continuo.
- o Las comidas de mayor preferencia son: el pollo y las hamburguesas, luego se tiene a la pizza y después a los hot dogs. Si bien los hot dogs no se encuentran entre las comidas rápidas de mayor preferencia también es porque no existe mucha oferta en el mercado, o si hay en el mercado no son de agrado de las personas.
- o De las personas encuestadas, el 44,10% tiene la costumbre de consumir hot dogs, consumen la mayoría en su casa y en segundo lugar mencionaron que consumen en diferentes carritos que no tienen nombre.
- o Al 75.50% de las personas le gustaría que hubiese una cadena de restaurantes en la ciudad de Tarija que ofreciera como producto principal Hot Dogs y consideran que los aspectos o características extremadamente muy importantes que debe tener o tomar en cuenta un restaurante son la higiene y

el sabor del producto; otros aspectos o características muy importantes son la atención rápida y el precio accesible.

- o Las ubicaciones de mayor preferencia para los restaurantes son: en primer lugar en la Zona Central, luego en Juan XXIII y por último en el Barrio Senac.

CAPITULO XI

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA DE RESTAURANTES

11.1. Introducción

Es de mucha importancia contar con una herramienta de dirección que integre y permita concretar las estrategias en términos económicos, técnicos, financieros y tecnológicos, que es el Plan de Negocios.

En el presente capítulo se llevará adelante la formulación de las estrategias que permitan implementar y crecer la cadena de restaurantes.

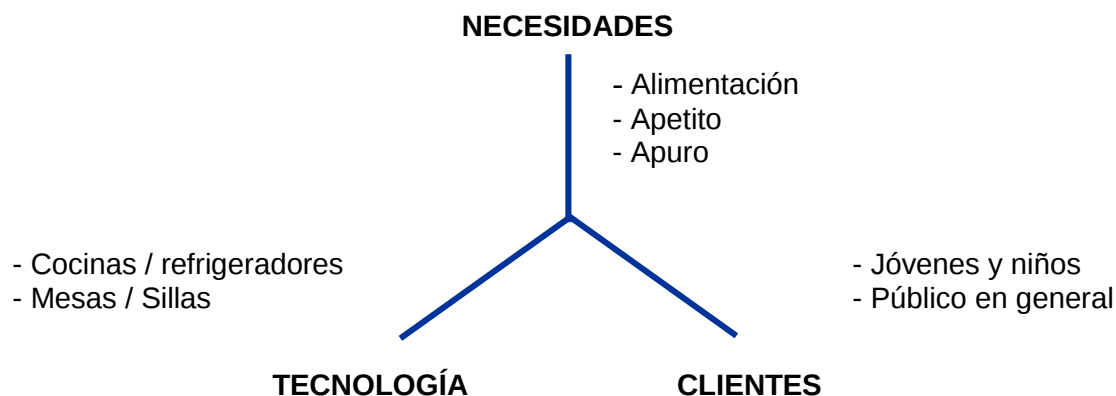
11.2. Definición del Negocio

Antes de ir a definir el Negocio es importante conocer qué necesidad se irá a satisfacer, quienes serán nuestros clientes y con qué se irá a satisfacer esa necesidad; es así, que se comenzará por decir que:

Todos hemos comido en diferentes restaurantes. El nivel del servicio proporcionado, la ubicación, la variedad de precios en el menú y la selección, dan una característica peculiar a un restaurante. Sin embargo, la industria de restaurantes utiliza un criterio específico para clasificar lugares para comer. La Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association, por sus siglas en inglés NRA clasifica los restaurantes en tres grupos básicos: 1) Servicio Rápido (quick service), 2) Media Escala (mid-scale) y 3) Alta Escala (upscale).

El restaurante se encuentra dentro del primer grupo que es *Servicio Rápido* o restaurantes de comida rápida.

Figura N° 11.1
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO



FUENTE: Elaboración Propia

- ✓ ¿Cuáles son las *necesidades, funciones* o combinaciones de funciones a satisfacer? (*¿el qué?*).
- ✓ ¿Quiénes son los diferentes *grupos de compradores* potencialmente interesados por el producto? (*¿el quién?*).
- ✓ ¿Cuáles son las *tecnologías* existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? (*¿el cómo?*).

1. *Las Funciones o Combinaciones de Funciones:* Se refiere a las necesidades que debe responder el servicio; en este caso la principal necesidad que se satisface está relacionada con la alimentación; es decir, se satisface el apetito.

2. *Los Grupos de Compradores (Clientes y/o Consumidores):* Los clientes para los productos serán de diferente clase/estrato socioeconómico; por lo tanto tendrán diferente capacidad financiera y diferente comportamiento de compra.

3. *Las Tecnologías:* Se refieren al saber hacer tecnológico que permite producir las funciones; es decir, satisfacer las necesidades de los clientes. Se refiere a los equipos con que contará la Empresa, como ser de cocinas, heladeras, refrigeradores, mobiliario, etc.

Tomando en cuenta lo mencionado, se llega a definir el Negocio como sigue:

“Son un menú limitado de alimentos de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura del mercado local”.

11.3. Declaración de la Visión para la Empresa

El enunciado de la visión se expresa a continuación:

“Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general como una empresa que brinda un producto de calidad al alcance de sus necesidades”.

11.4. Declaración de la Misión de la Empresa

Se propone el siguiente enunciado, que describe las bases sobre las cuales la empresa quiere trabajar.

“Brindar buena atención a nuestros clientes y servir con rapidez un menú limitado de comida caliente, apetitosa y de buen sabor en un restaurante limpio, agradable y a buen precio, innovando y adaptándose constantemente a las necesidades de nuestros clientes y empleados”.

11.5. Objetivos

Los objetivos son indispensables para que las empresas logren éxito; es así que a continuación se detallan los objetivos que pretende alcanzar la Empresa de Comida Rápida.

11.5.1. Objetivo General

Convertir a *Moe's* en sinónimo de calidad, comida deliciosa, rápida y siempre excelente atención al cliente.

11.5.2. Objetivos Específicos

- Promover la innovación y creatividad, a través de diferentes ofertas de combos y demás a los clientes.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que puedan generarse.
- Mantener la misma calidad de los productos y realizar la atención con la misma eficiencia y buen humor en todos los restaurantes.

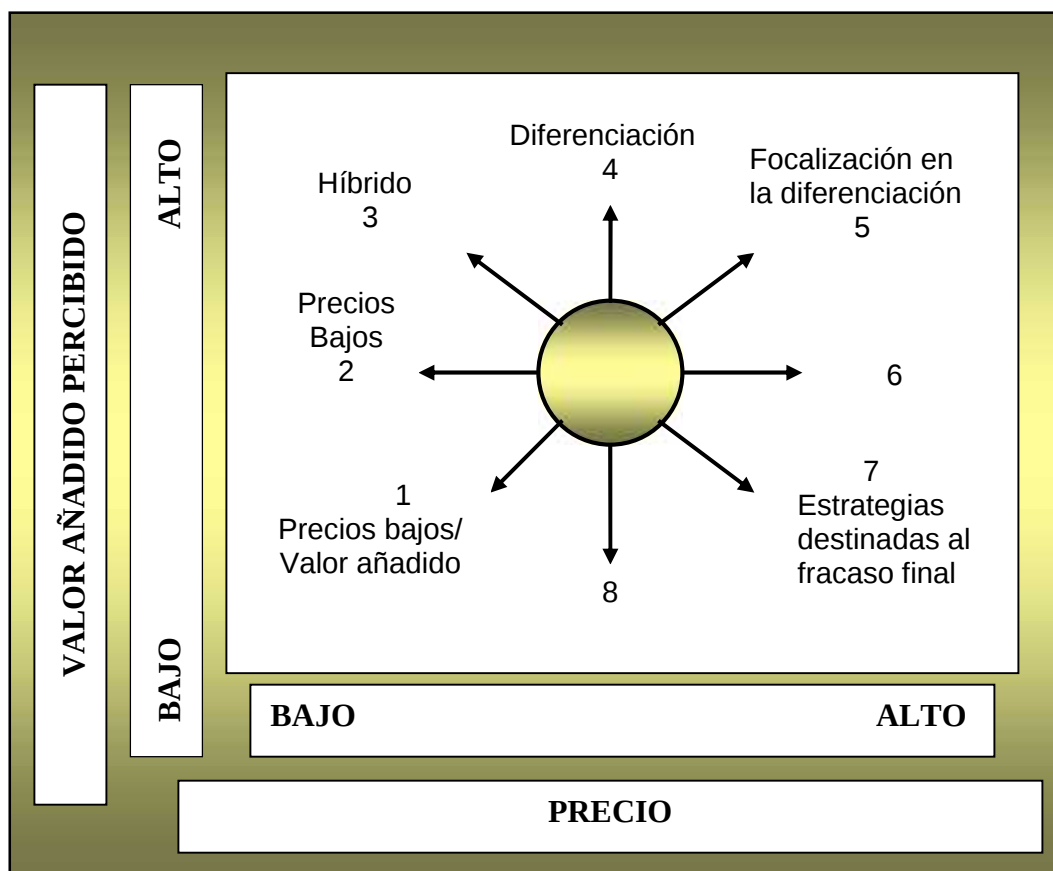
11.6. Formulación de Estrategias

El planteamiento de las estrategias se basa en el **valor** para el **cliente**; para llevar adelante el planteamiento se considera el “Reloj de las Estrategias” de Jonson y Scholes, que se basa en el supuesto de que los productos están más o menos disponibles y que los clientes escogen un proveedor tomando en cuenta:

- ✓ El precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que,
- ✓ El producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que otra.

Considerando lo mencionado anteriormente, las opciones estratégicas se muestran en la figura a continuación:

Figura N° 11.2
EL RELOJ DE LAS ESTRATEGIAS: OPCIONES DE LA ESTRATEGIA
COMPETITIVA



FUENTE: Jhonson, Ferry y Kevan Scholes "Dirección Estratégica" Pág. 198

Poner en práctica las diferentes opciones estratégicas implica un riesgo. A continuación en el cuadro se muestra las necesidades y riesgos que implica el adoptar o poner en práctica, cualquiera de ellas.

Cuadro N° 11.1
OPCIONES ESTRATÉGICAS

OPCIONES	NECESIDADES/RIESGOS	
1. Bajo precio/Bajo valor añadido	Probablemente apropiado para segmento específico.	
2. Bajo Precio	Riesgo de guerra de precios y bajos márgenes/necesidad de ser líder en costes.	
3. Híbridos	Bajos base de costes y reinversión en bajo precio y diferenciación.	DIFERENCIACIÓN
4. Diferenciación a. Sin precio más alto b. Con precio más alto	Valor añadido percibido por el usuario, que genere beneficios de cuota de mercado. Valor añadido percibido, suficiente para sostener el precio más alto.	
5. Focalización en diferenciación	Valor añadido percibido para un particular segmento de mercado, garantizando un precio más alto.	
6. Incrementos de precio/valor estándar	Márgenes más altos si los competidores no siguen/riesgo de perder cuota de mercado.	EQUIVOCACIONES
7. Incrementos de precio/bajo valor	Sólo posible en situaciones de monopolio.	
8. Bajo valor/precio estándar	Pérdida de cuota de mercado.	

Luego de analizar los riesgos que implica poner en práctica cualquiera de las estrategias se concluye que la más apta para poner en práctica es la *diferenciación sin precio más alto*; es decir, generar valor añadido percibido para el usuario para que genere beneficios de cuota de mercado sin incrementar el precio, en otras palabras: “más por el mismo precio”; se tratará de ofrecer valor añadido percibido sobre los competidores, este se generará a través de que se ofrecerá buena atención al cliente,

es decir, se tratará de que este perciba la amabilidad y cordialidad, se ofrecerá variedad de salsas que podrá servirse el cliente, variedad de hot dogs, el tamaño de éstos será mucho más grande de los que tradicionalmente se ofertan en el mercado y los productos serán servidos en un lugar siempre higiénico con manteles limpios, platos, vasos, etc. para que el cliente sepa que está consumiendo un producto limpio y bien elaborado.

11.6.1. Estrategias Alternativas a Utilizar

11.6.1.1. Estrategia de Penetración de Mercado

Para aumentar la participación de mercado se debe hacer una gran inversión en publicidad y también diferentes actividades promocionales que permitan incrementar las ventas.

11.6.1.2. Desarrollo de Nuevos Productos

El objetivo de esta estrategia es elevar las ventas desarrollando nuevos productos aprovechando el equipo y las instalaciones con las que se cuenta; al margen de los hot dogs se preparará pollo, hamburguesas, sándwiches, etc.

11.7. Marca

Se iniciará el proceso para lograr el posicionamiento de la Empresa de Comida Rápida, bajo el nombre de **Moe's** junto con el logo "*simplemente.....sabe mejor*", que acompañará para incentivar a probar el producto, se adopta este logo, porque se cree que será de mucho impacto en los clientes.

Se adoptan los colores naranja, verde y amarillo para la figura de la Marca y Logo porque son colores muy atrayentes que llaman la atención, es decir, que incentivarán a las personas a tomar en cuenta el letrero donde se encuentre la marca de MOE'S.

Se adopta el nombre de Moe's porque es el nombre de un personaje de muy conocido de una serie de dibujos animados que es muy vista por adolescentes y jóvenes, por tanto se considera que es un nombre que llamará mucho la atención entre los consumidores, y más aún acompañado de un buen logo diseñado en el Programa Photoshop para lograr un mayor impacto visual en los clientes que motive a los mismos a consumir el producto.

Figura N° 11.3
MARCA Y LOGO DE LA EMPRESA



FUENTE: Elaboración propia

CAPÍTULO XII

DESARROLLO DE LA MEZCLA DE MARKETING

12.1. Introducción

Se desarrollará la mezcla de marketing que es necesaria para mejorar y apoyar las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

La Mezcla de Marketing permitirá a la Empresa incorporarse, mantenerse e incrementar su cuota de mercado y la obtención de resultados satisfactorios.

12.2. Producto

Moe's contará con una variedad de productos en su menú, entre los que cabe mencionar:

- “*Moe's Super Pancho*”
- *Pancho Moe's*
- *Pancho con Poncho Moe's*
- *Moe's Maxi Burguer*
- Chicharrón de pollo
- Alitas de pollo
- Lomo *Moe's*
- Milaneza *Moe's*
- Aros de cebolla
- Refrescos y helados

12.2.1. Características de los Productos

“Moe’s Súper Pancho”: Hot dogs gigantes con variedad de salsas; es su producto principal, está elaborado de pan de hot dog grande una salchicha de aproximadamente 22 cm., con jamón y queso muzarella; para acompañar éste se contará con 10 variedades de salsa y papas fritas trituradas (acompañado de un refresco).

“Pancho Moe’s”: Hot dogs de tamaño normal o común, con 10 salsas para acompañar.

“Pancho con Poncho Moe’s”: Hot dogs de tamaño normal con jamón, queso y 10 variedades de salsas para acompañar.

“Moe’s Maxi Burger”: Carne preparada y condimentada, cocida a la plancha, acompañada de queso, jamón, pan, papas fritas y lo que guste el cliente en cuanto a salsas y verduras; (acompañada de un refresco); esta hamburguesa es más grande que las que se ofrece en el mercado.

“Chicharrón de Pollo”: Pollo frito cortado en trozos pequeños, acompañado de salsas y papas fritas, (acompañado de un refresco)

“Alitas de Pollo”: Alitas de pollo rebosadas y fritas, acompañadas de papas fritas y salsas, (acompañadas de un refresco)

“Lomo Moe’s”: Elaborado con carne blanda a la plancha, en un pan especial, acompañado de papas fritas, salsas y demás a gusto del cliente, (acompañadas de un refresco)

“Milaneza Moe’s”: Elaborada con carne para preparar sabrosas milanezas, servidas con pan, papas fritas, salsas, etc. (acompañada de un refresco)

“Aros de Cebolla”: Cebolla blanca rebozada y frita para quienes gusten acompañar a diferentes comidas.

“Refrescos y Helados”: Entre los que cabe mencionar el ice cream (soda y helado de diferentes sabores batido), licuado de frutas y leche, jugos de fruta y agua, etc.

12.3. Precio

Las partes que afectan principalmente a las decisiones acerca de los precios son cinco: consumidores (clientes), gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores, suponiendo que estos cinco factores se mantengan constantes y no haya una gran variación, es decir, que no afecten en gran proporción a Moe's; el objetivo de la estrategia de precio será atraer y mantener a los clientes y de incrementar su participación en el mercado absorbiendo clientes de la competencia y llegando a nuevos mercados; para esto, Moe's aplicará la política que se menciona a continuación.

12.3.1. Política de Precios

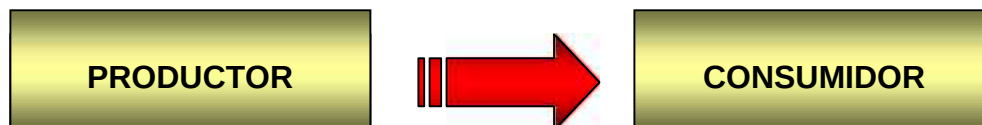
Se establecerá precios accesibles, económicos y adecuados a todos los blancos de público al que se dirige; se preparará un producto de alta calidad e higiene y se cobrará un precio justo por el producto que se ofrezca.

La política que se adopta para la fijación del precio para el producto del proyecto es la de *precios bajos y competitivos*, porque se quiere llegar a todos los sectores con el transcurso del tiempo; y para lograr ganar mercado y ser competitivos en el mismo, se debe ofrecer más por menos, es decir, se ofrecerá un producto “alimento” (comida rápida) de mejor calidad y una mejor atención al cliente y a un precio accesible. Los precios de los diferentes productos se detallan en el anexo N° 5, se establecen los precios cubriendo el costo de los productos y con un margen de utilidad para la empresa.

12.4. Plaza o Canales de Distribución

El canal de distribución que se empleará será directo del productor al consumidor, sin intermediarios.

Figura N° 12.1
CANAL DE DISTRIBUCIÓN



FUENTE: Elaboración Propia

Este sistema permitirá estar en contacto directo con el cliente, lo que generará conocimientos de las exigencias del cliente y satisfacción de las mismas.

Para la empresa se hará la distribución de sus productos en los locales, restaurantes o puestos que se instale para la atención del cliente; por tanto, no habrá intermediarios. Para adquirir el producto de la empresa el cliente o consumidor deberá apersonarse a uno de los restaurantes con que se cuente.

Dependiendo de la aceptación que haya en el mercado para la Empresa, si la misma es buena, en el futuro se pensará en incrementar otro tipo de distribución, como ser la distribución de la comida a domicilio de acuerdo a los pedidos que realicen los clientes o consumidores.

12.5. Publicidad y Promoción

Para comunicar la existencia de la Empresa, de los diversos productos que ofrece (menú), con el fin de alcanzar el nivel de ventas deseado y un posicionamiento sólido en el mercado, los medios a utilizar son la publicidad intensa y las promociones continuas.

12.5.1. Objetivos de la Publicidad y Promoción

- Atraer clientes para que prueben el menú que se ofrecerá.
- Crear y mantener una actitud favorable hacia el nombre y hacia la empresa.
- Crear la imagen de que si bien el producto es “comida rápida” es diferente al que se encuentra en el mercado; se debe crear la imagen de que es mejor.
- Posicionar la marca y el logo de la empresa en la mente de los clientes.
- Ayudar a incrementar la cuota de mercado gradualmente.
- Lograr diferenciar a Moe’s del resto de las Empresas de comida rápida.
- Informar de las características y atributos de los diferentes productos que se ofrece, de una manera clara, sencilla y precisa de tal forma que sea fácil de captar por los clientes.
- Comunicar acerca de las promociones que se haga continuamente.

12.5.2. Publicidad

La publicidad es de vital importancia actualmente debido al ritmo tan acelerado y de continuos cambios en el cual se vive; si se lleva adelante una campaña adecuada, ésta contribuirá en gran medida al éxito de la empresa.

Al mismo tiempo la publicidad es de gran utilidad tanto para la Empresa como para el consumidor y/o cliente; para la Empresa porque alerta a los consumidores y/o clientes de la existencia de cierto producto o servicio; es decir, que un producto o servicio no existirá realmente hasta que los consumidores hayan sido informados de su existencia; y para los clientes en este caso, es útil ya que dicha información llega hacia ellos sin necesidad de que tengan que recopilarla por sus propios medios.

Considerando lo mencionado, luego de hecha la investigación de campo y realizado el análisis de los datos e información recopilada, se concluye que los medios de

comunicación a emplearse para la publicidad son, en primer lugar, la televisión y posteriormente las radio emisoras, los mismos se detallan a continuación:

Televisión: Se opta por la televisión porque es el medio de comunicación más utilizado por la mayoría de la población, por lo que se constituye como un medio poderoso, de gran impacto y que difunde gran cantidad de información.

Cuadro N° 12.1
MEDIOS TELEVISIVOS

CANALES DE TV FAVORITOS	HORARIO DE PREFERENCIA	COSTO PASE	N° DE PASES DÍA	COSTO AÑO
Canal Unitel	NOCHE Y MEDIO DÍA	20 Bs.	2 (8 días al mes)	3840.-
Canal 13 ATB	NOCHE MAÑANA	20 Bs.	2 (8 días al mes)	3840.-

FUENTE: Elaboración propia

Se enviará el mensaje publicitario a través de los canales mencionados y en los horarios señalados ya que son los más vistos, es decir, de mayor preferencia por la población; si bien los costos de las tablas son los establecidos, dependiendo del tiempo que dure la publicidad, tiempo de contrato y otros, este precio es negociable.

Radioemisoras: Se utilizará también la radioemisora para enviar el mensaje publicitario debido a que si bien no es un medio tan poderoso como la televisión, no deja de ser un medio importante ya que mucha gente escucha diferentes emisoras aunque sea en micros, taxis, etc.

Cuadro N 12.2
RADIO EMISORAS

EMISORAS	HORARIO DE PREFERENCIA	COSTO	COSTO AÑO
Radio Fides	MAÑANA TARDE	400 Bs. Mes (3 pases día)	4800.-
Radio Gente	TARDE NOCHE	300 Bs. Mes (4 pases día)	3600.-

FUENTE: Elaboración propia en base a datos recopilados

Considerando la información recopilada, se enviará el mensaje publicitario por las emisoras Radio Fides y Radio Gente, ya que son las de mayor preferencia.

Con la publicidad se deberá cumplir con tres aspectos fundamentales que son:

1. Informar, acerca de la existencia de la Empresa, es decir, en qué lugares estarán ubicados los restaurantes, qué ofrecen, el precio de sus productos y las diferentes promociones que llevarán adelante.
2. Persuadir, generar una buena imagen de la empresa.
3. Recordar, luego de lograr los anteriores, es una forma de que el consumidor esté consciente que el producto se encuentra en el mercado y que está a su disposición.

12.5.2.1. Mensaje Publicitario

Se procederá al diseño del mensaje publicitario, mismo que debe ser apto para los distintos medios de comunicación a usar; el mensaje que se propone es:

Spot para la televisión

La idea central consiste en que una persona disfruta un hot dogs de gran tamaño en un lugar agradable con empleados que lo atienden muy bien.

Se filmará el comercial en el restaurante una vez que esté listo para abrir sus puertas; consistirá en que entra el cliente, está en el restaurante y un mesero lo atiende inmediatamente con mucha amabilidad y le sirve de buena gana un hot dog gigante con variedad de salsas para que el cliente pueda escoger; una vez que prueba el cliente disfruta mucho, luego se mostrará una variedad de platos que se servirá y al final la marca Moe's con el logo "*Simplemente..... Sabe Mejor*". El comercial estará acompañado de música divertida y apropiada.

Jingle para Radio

La música que se utilizará para el mensaje a través de radioemisoras será la misma que para la publicidad en televisión, pero el contenido será mucho más informativo, ya que no hay imágenes y se debe aprovechar de hacer entender el mensaje que se quiere enviar, se recalcará que hay un nuevo restaurante, la ubicación, los productos que ofrece y se mencionará la marca y el logo de la Empresa, el jingle radial será el siguiente: Comenzará con la música luego el mensaje que dirá Moe's ha abierto sus puertas para que puedas disfrutar de los mejores y más grandes hot dogs de Tarija, brindándote la mejor y más garantizada atención, además ofrece variedad de hot dogs acompañados también de una gran diversidad de salsas, no puedes dejar de probarlos porque MOE'S simplemente..... sabe mejor; posteriormente se dirá la ubicación del restaurante.

12.5.3. Promoción

La promoción es un medio de gran impacto en los consumidores, insita a los mismos a probar y consumir un producto; es así, que Moe's llevará adelante continuas promociones, irá elaborando las mismas de acuerdo a requerimientos y exigencias de los clientes.

Las promociones que llevará adelante la Empresa para atraer y mantener a sus clientes, consistirán en:

- Combos que incluirán un refresco de regalo.
- Combos que incluirán algún obsequio entre los que puede ser (gorras, llaveros, tazas, etc.).
- Durante los días festivos o días especiales, como ser día del padre, día de la madre, día de la primavera, día del niño y demás, se armarán combos especiales.
- Se crearán días especiales para los clientes, en los cuales Moe's armará combos que incluyan regalos y demás atracciones.

Las mencionadas anteriormente son algunas de las promociones que se empleará; se irá incrementando más de acuerdo al funcionamiento de Moe's en el mercado y de las exigencias de sus clientes.

CAPÍTULO XIII

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

13.1. Introducción

Para llevar adelante el proceso productivo o elaborar ya sea un producto o un servicio, es necesario contar con las instalaciones adecuadas, es decir, que tengan el tamaño que se requiere y estén ubicadas en lugares estratégicos.

13.2. Producción

13.2.1. Capacidad de Producción

Según un análisis hecho por la Gerencia Empresarial en Bolivia del Mercado de Comida Rápida, la industria de comida rápida no utiliza toda su capacidad instalada, es decir, que no produce todo lo que podría producir en un determinado periodo de tiempo, creando horas ociosas dentro de las empresas. Esto se debe quizás a la baja demanda que se presenta o bien a la excesiva oferta que se tiene ya en este mercado en el ramo de Hoteles y Restaurantes¹.

13.3. Tamaño

Luego de realizada la investigación de mercado, se concluye que inicialmente se comenzará a funcionar con un restaurante; en el segundo año se implementará un restaurante más y en el cuarto año de funcionamiento se implementará el tercer restaurante. No se tiene definido el tamaño exacto para el restaurante porque el local donde se instalará el restaurante será alquilado. El o los locales contarán con una cocina de por lo menos 3 x 3 metros, uno o dos baños que pueden ser pequeños y un salón donde se atenderá al público de 4 x 6 metros.

¹ <http://html.rincondelvago.com/analisis-mercado-de-comida-rapida.htm>

De haber buena aceptación en el mercado se instalarán uno o dos restaurantes más con las mismas características en los barrios donde haya más demanda.

13.3.1. Proyección de Ventas

El 58.80% de las personas encuestadas consumen comida rápida con frecuencia, que vendría a ser aproximadamente 34758.00 personas; se considera que estas personas probarán y consumirán los productos de la Empresa. De las personas mencionadas, considerando lo mencionado se elaborará la proyección de ventas para Moe's considerando que las 34758.00 personas consumirán en Moe's una vez al año. De no ser así, se tendrá algunos clientes que consumirán seguido, otros no tan seguido, pero ese es el mercado que se pretende satisfacer. En base a lo mencionado, se elabora la siguiente proyección de ventas considerando cierto incremento de consumo a medida que se abra un nuevo restaurante y que la empresa se posicione en el mercado.

Cuadro N° 13.1
PROYECCIÓN DE VENTAS

RESTAURANTE	N°	2008	2009	2010	2011	2012
Zona Central	1	34758.00	34758.00	34758.00	34758.00	34758.00
Barrio Juan XXIII	1		7000.00	7000.00	7000.00	7000.00
Barrio Senac	1				10000.00	10000.00
TOTAL		34758.00	41758.00	41758.00	51758.00	51758.00

FUENTE: Elaboración propia en base a Inf. recopilada

13.4. Localización

Escoger la localización adecuada para el restaurante de la Empresa es de vital importancia; es así que es necesario considerar varios factores previo a la elección de la localización de los mismos.

13.4.1. Macro Localización

La localización se encuentra en la ciudad de Tarija, Capital de la Provincia Cercado que está ubicada geográficamente en la parte Oeste del Departamento y en la Región de los Valles, siendo este el punto de partida para definir la ubicación de los restaurantes.

13.4.2. Micro Localización

Se define el punto donde se encontrará el restaurante de la Empresa inicialmente; se consideran los datos recopilados de la investigación de campo y observando dónde se encuentran concentrados los diferentes restaurantes y dónde hay mayor afluencia de gente. Analizando la mencionada información, se concluye que los lugares donde mayormente consumen comida rápida, en los alrededores del centro de la ciudad y es así que se define la ubicación del restaurante en:

Cuadro N° 13.2
UBICACIÓN DEL RESTAURANTE

N°	RESTAURANTE	UBICACIÓN
1.	Restaurante 1	Zona Central – (Plaza Principal o Plazuela Sucre).

FUENTE: Elaboración propia

Además de determinar la ubicación mencionada para el restaurante por la encuesta realizada, también se define la misma porque se cree que es la ubicación más estratégica para el restaurante de la Empresa.

El restaurante con el que se comenzará a funcionar se encontrará ubicado en la zona Central; aún no se tiene definida la ubicación exacta. Se tratará de que la ubicación se encuentre en un lugar transitado, es decir, donde haya tráfico continuo y visible, de esta forma habrá más posibilidad de atraer clientela para que los clientes se animen a entrar y consumir los diferentes productos que se ofrece.

13.5. Local y Equipo

13.5.1. Equipo y Mobiliario

La tecnología en la industria de la comida rápida, por lo general no es de punta y se usan medios de producción muy domésticos o tradicionales. Este mercado, por las características del mismo, se tornó muy dinámico en un sector que se desarrolla rápidamente, lo cual llevó a la inclusión de grandes empresas que trajeron consigo tecnología de punta a Bolivia como (Mc Donald's y Burguer King), pero son muy pocas con relación al vasto mercado de la comida rápida en Bolivia y en Tarija.

Considerando lo mencionado anteriormente, para llevar adelante el proyecto se requiere contar con las instalaciones necesarias, el equipo, mobiliario, etc. para el buen funcionamiento del mismo, es decir, para guardar y conservar los alimentos, y cocinar los mismos.

El mobiliario y equipo con el que se contará en el restaurante se detalla a continuación, (el costo de los mismos se detalla en el anexo nº 4, cuadro nº 4.2 y 4.3).

Cuadro N° 13.3
MOBILIARIO Y EQUIPO DE COCINA

N°	MOBILIARIO	CANTIDAD
1.	Heladera	1
2.	Congelador	1
3.	Cocina grande (hechas en Tarija)	1
7.	Platos para hot dogs (en docena)	3
8.	Platos para sándwich y hamburguesas (en doc.)	4
9.	Vasos para ice cream (en docena)	3
10.	Vasos para refrescos y jugos (en docena)	4
11.	Vasos para niños (en docena)	3
12.	Salseras	4
13.	Licadoras	6
14.	Jarras	5
15.	Fuentes grandes plásticas	5
16.	Fuentes plásticas medianas	5
17.	Fuentes plásticas chicas	5
18.	Utensilios (cuchillos, espumadores, cucharones, etc.)	8
19.	Ollas	4
20.	Sartenes con freidor	4
21.	Cubiertos (docenas)	4

FUENTE: Elaboración propia

Además del material que se requiere para la cocina, también es necesario contar con material para amoblar y decorar los restaurantes. La decoración y ambientación del restaurante es muy importante porque es lo que verán los clientes; es así que debe ser llamativo, agradable y mantenerse siempre limpio. Si los clientes se sienten a gusto en el restaurante con seguridad regresarán en otra ocasión. El material para el mismo se detalla a continuación en el cuadro:

Cuadro N° 13.4
MOBILIARIO Y EQUIPO PARA DECORAR LOS RESTAURANTES

N°	MATERIAL	CANTIDAD
1.	Mesas de madera	5
2.	Sillas de madera	30
3.	Almohadones para sillas	30
4.	Cuadros para decoración	6
5.	Aparadores para caja	1
6.	Taburetes para aparadores	6
7.	Manteles para las mesas	8
8.	Ropa para los empleados (delantales, gorras y poleras).	10

FUENTE: Elaboración propia

También se contará con un equipo de computación donde se registrarán las ventas, es decir, el movimiento que haya en los restaurantes, para un mejor control y para tener información rápida y actualizada acerca de las ventas e ingresos que se obtenga; es así que en cada restaurante se contará con una computadora.

13.5.2. Local

Como ya se definió, será un restaurante inicialmente. El local o ambiente para la instalación del restaurante será alquilado, se hicieron averiguaciones y el costo del mismo se encuentra entre 150 y 200 \$us. dependiendo de la ubicación y tamaño del mismos. En el anexo nº 4 cuadro nº 4.5 se detallan los costos.

Luego de seleccionar la ubicación específica para el restaurante, se procederá a la decoración interior y exterior del mismo. La apariencia física y el ambiente del local son tan importantes como el buen sabor de las comidas, se tendrá una decoración apropiada para tener clientes satisfechos. La distribución que tendrán los restaurantes se muestra en el anexo nº 6 figura nº 6.1.

13.6. Materia Prima e Insumos

Diversos son los productos, materiales e insumos que se utilizará para elaborar los productos de la Empresa, los mismos se adquirirán de acuerdo a los requerimientos. Los productos principales que se requiere para la preparación de los hot dogs, hamburguesas, sándwich y pollo se detallan a continuación.

- ✓ Salchichas
- ✓ Carne vacuna
- ✓ Carne de Pollo
- ✓ Diferentes panes
- ✓ Papas
- ✓ Verduras (tomate, cebolla, lechuga, otras.)
- ✓ Condimentos.

Al margen de la materia prima mencionada para elaborar los alimentos, es necesario contar con insumos y empaques (para llevar los productos) para tener el producto (alimento) terminado, entre los que se tiene:

Cuadro N° 13.5
INSUMOS Y EMPAQUES PARA LOS PRODUCTOS

INSUMOS	EMPAQUES
Mayonesa Ketchup Mostaza Leche Refrescos	Servilletas de papel Platos plásticos (diferentes tamaños) Bolsas con el logo de la empresa Vasos plásticos

FUENTE: Elaboración propia

CAPÍTULO XIV

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

14.1. Introducción

Es necesario contar con el personal adecuado que se encargará de llevar adelante el proyecto, para esto es necesario reclutar, seleccionar y capacitar al mismo para lograr un buen desempeño en la Empresa.

14.2. Identificación del Recurso Humano

Luego de realizado el estudio de campo, de analizar la información y lo que se quiere llevar adelante, también se define el personal con el que se quiere contar. En el cuadro se detalla el personal necesario para el funcionamiento de la Empresa:

Cuadro N° 14.1
RECURSO HUMANO PARA MOE'S 1° AÑO

N° DE PUESTOS	CARGO
1	GERENTE
1	CAJERO
2	COCINEROS (AS)
2	MESEROS (AS)

FUENTE: Elaboración propia

La remuneración para el personal se detalla en el cuadro n° 5.1 del anexo n° 5.

Cuadro N° 14.2
PROYECCIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MOE'S

DETALLE	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Gerente	1	1	1	1	1
Cajero	1	2	2	3	3
Cocineros	2	4	4	6	6
Meseros	2	4	4	6	6
TOTAL	6	11	11	16	16

En el segundo año de funcionamiento, se pretende implementar un restaurante y posteriormente en el cuarto año de funcionamiento se pretende implementar el tercer restaurante para comenzar a funcionar como cadena de restaurantes. En el cuadro se detalla el personal que se irá necesitando a medida que se vayan implementando los restaurantes.

14.3. Selección, Capacitación, y Evaluación y Control

El personal o recurso humano que se requiere para desempeñarse dentro de los restaurantes Moe's pasará por las etapas de: selección, capacitación, y evaluación y control del personal.

14.3.1. Selección del Recurso Humano

Para llevar adelante la selección de los nuevos empleados, se hará como se detalla a continuación:

1º Se hará una publicación solicitando cocineros y meseros; los cocineros deben tener experiencia y ser de trato amable; para los meseros se solicitará buena presencia y ser de buen carácter.

2° Se hará una selección previa, luego de sacar un anuncio para que los candidatos acudan; los mismos deberán llenar un formulario (solicitud de empleo) que registre los siguientes datos:

- Identidad y datos personales.
- Estudios realizados.
- Experiencias en puestos similares
- Referencias.
- Otros aspectos similares que el candidato considere de su interés.

3° Se entrevistará al candidato en base al formulario llenado y otros aspectos relacionados; se les dará a todos un trato amable y cortés tratando de concluir todas las entrevistas de manera positiva, comunicando que se informará a los aspirantes acerca de la decisión que se tome posteriormente.

4° Se revisará los formularios llenados por los entrevistados y se analizará, llegando así a determinar quiénes son aptos para ocupar los puestos.

14.3.2. Capacitación

Preparación para la introducción al trabajo; la introducción del nuevo empleado al trabajo incluirán aspectos referidos a las pautas del trabajo que el mismo llevará adelante.

Pautas del trabajo; las tareas que ha de realizar el nuevo empleado deben esquematizarse en forma de pautas de trabajo; se explicará el trabajo que realizará y los medios con que contará para desempeñarse.

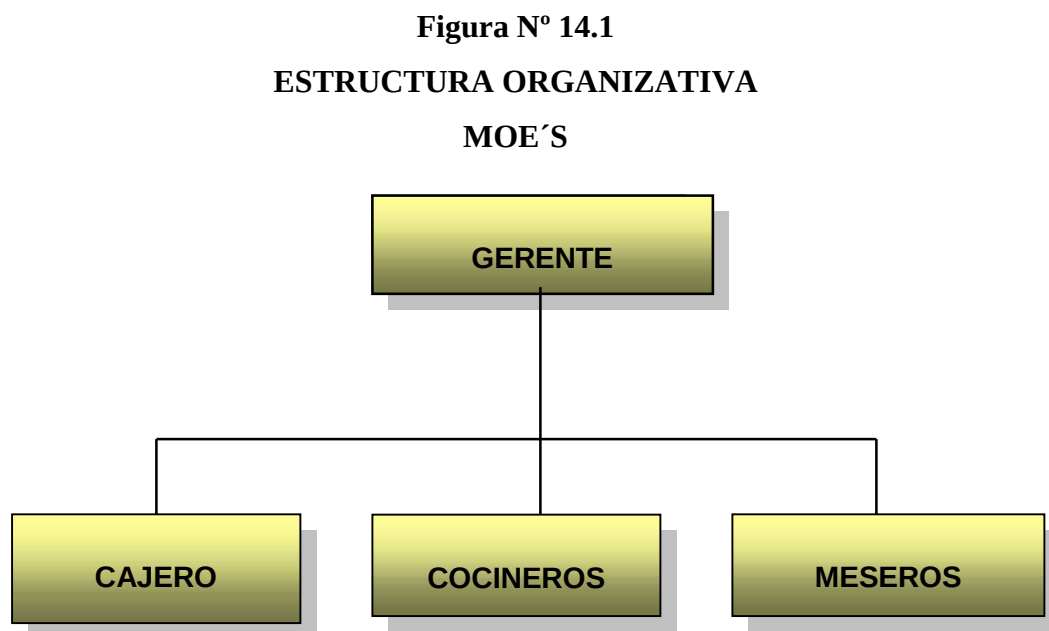
14.3.3. Evaluación y Control

Una vez contratado y capacitado el personal, se observará cuál es su desempeño en su puesto de trabajo; esto no se llevará adelante solo inicialmente, sino más bien de forma periódica.

El gerente de la empresa será el encargado de hacer un seguimiento continuo al personal, para lograr un buen desempeño de los mismos, ya que los restaurantes de la cadena Moe's, no sólo deben destacarse por sus alimentos sabrosos sino por la buena, rápida y gentil atención a sus clientes.

14.3.4. Estructura Organizacional Prevista

Tomando en cuenta las características y naturaleza del producto, se utilizará un organigrama o estructura organizativa acorde a las necesidades de la empresa; dicha estructura es la siguiente:



FUENTE: Elaboración propia

Se propone la estructura organizativa mencionada porque ésta logrará una mayor eficiencia de todos los restaurantes de la Empresa.

14.4. Funciones del Personal

14.4.1. Gerente

- o Supervisar y controlar el desenvolvimiento del personal en los restaurantes.
- o Fijar objetivos y metas para la Empresa de manera continua.
- o Dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Empresa.
- o Administrar los recursos con los que se cuente de manera eficiente.
- o Velar por el buen funcionamiento de los restaurantes.
- o Diseñar estrategias, publicidad, etc. para atraer clientes y ganar cuota de mercado.
- o Motivar constantemente al personal para que brinde una buena atención a los clientes.
- o Cuidar el mobiliario, instalaciones y material con el que cuente.

14.4.2. Cajero

- o Calcular el monto de los pedidos que hagan los clientes.
- o Cobrar el monto exacto, de manera amable y amigable.
- o Registrar el producto que se vendió correctamente.
- o Supervisar y controlar que los cocineros y meseros atiendan de manera amable y rápida a los clientes.
- o Al cerrar el restaurante comprobar que esté todo el dinero de los productos que se vendió con el registro que se hizo.
- o Entregar al gerente, cuando éste lo solicite, el dinero que se vendió acorde con los registros de control.
- o Revisar y supervisar que los restaurantes estén bien cerrados a la hora de irse.

14.4.3. Cocineros o Encargados de Cocina

- o Comprar los alimentos que se requiere para preparar los diferentes productos.
- o Cuidar y preservar los alimentos.
- o Preparar los alimentos de forma rápida y de acuerdo a las diferentes órdenes.
- o Colocar los alimentos en el plato, platillo, etc. que corresponda.
- o Mantener el servicio de cocina limpio.
- o Cuidar el mobiliario, instalaciones y material con el que cuenten.

14.4.4. Meseros

- o Limpiar el restaurante, mesas, sillas y demás mobiliario.
- o Recibir a los clientes que ingresen a los restaurantes, de manera amable y amigable.
- o Brindarles una carta con el menú disponible.
- o Tomar la orden de los clientes y pasar a los cocineros.
- o Recoger la orden y servir a los clientes, acompañando cubiertos, salsas, servilletas, etc.
- o Estar atentos a la solicitud de cualquier cliente, atenderlo de manera rápida y amable.
- o Mantener el restaurante y todo su mobiliario, limpio y en orden.
- o Cuidar el mobiliario, instalaciones y material con el que cuenten

CAPÍTULO XV

ANÁLISIS FINANCIERO

15.1. Introducción

Un componente fundamental que se requiere para llevar adelante un proyecto de negocio, es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo; para ello, es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos, capital de trabajo y otros que debe tener una empresa antes de comenzar a generar ingresos.

15.2. Inversión Antes de la Puesta en Marcha del Proyecto

Durante esta etapa son tres tipos de gastos que se llevan adelante, los cuales se desarrollan a continuación:

15.2.1. Gasto en Activo Fijo

Dentro de los activos fijos que son bienes que generalmente tienen una vida útil mayor a un año, tenemos el detalle en el anexo nº 5 cuadro nº 5.6, donde se observa todos los activos fijos a emplearse dentro del proyecto, ascendiendo el costo total de los mismos a 49932.00 Bs.

15.2.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo no es un tipo de inversión fija ni diferida, más bien es la cantidad de recursos necesaria para que un proyecto funcione normalmente por un ciclo productivo. Hay diferentes formas de calcular el capital de trabajo; la forma que se empleará para calcular el capital de trabajo para los restaurantes es a través del ciclo

productivo. Luego de hacer el mencionado cálculo, se tiene que el capital de trabajo para que el restaurante funcione es de 297.085.21 Bs., en \$us sería 38039.00 \$us.

Cuadro N° 15.1
COSTO TOTAL DE INVERSIONES

DESCRIPCIÓN	INV. TOTAL (Exp. en Bs.)	INV. TOTAL (Exp. en \$us. T/C 7.81)
Inversiones fijas	18689.00.-	2392.95.-
Capital de trabajo	125190.12.-	16029.46.-
*(Cap. Trabajo 1º mes)	(10432.51).-	(1335.78).-
TOTAL INVERSIÓN	143879.12.-	18422.41.-
TOTAL INVERSIÓN 1º MES	29121.51.-	3728.73.-

En el cuadro se observa las inversiones que son necesarias efectuar para que el proyecto funcione normalmente. La cantidad de inversión necesaria para que el proyecto funcione durante su primer año es de 143879.12 Bs. Para el proyecto consideraremos las inversiones fijas y el capital de trabajo para el primer mes, es decir, para producir durante un mes; luego se debe sacar de los ingresos que se tenga para seguir produciendo, siendo así que el total de la inversión asciende a 29121.51 Bs, que vendría a ser 3728.73 \$us.

Del monto de inversión mencionado que se requiere para poner en funcionamiento el proyecto 3500.00 \$us serán recursos prestados de una entidad financiera, a un interés de 14% anual a años plazo. El detalle de pagos se muestra en el anexo n° 5, cuadro n° 5.9.

15.3. Inversión Durante la Operación del Proyecto

Durante la operación o funcionamiento del proyecto se llevan adelante dos tipos de costos; lo mismo ocurre para el proyecto de la Empresa de Comida Rápida. Los costos en los que se incurrirá son fijos y variables. Estos costos se detallan a continuación en la tabla, y se encuentran con mayor detalle en el anexo n° 5 en el cuadro 5.6.

Cuadro N° 15.2
DETALLE DE COSTOS
(En Bs.)

COSTOS FIJOS	COSTO
Sueldos y salarios	5116.95
Publicidad y promoción	8640.00
Alquiler de locales	180.00
COSTOS VARIABLES	
Energía eléctrica	100.00
Agua Potable	90.00
Gas	150.00
Materia prima	4534.00
COSTO TOTAL MES	18810.95

FUENTE: Elaboración propia

15.4. Programa de Ingresos y Costos

El Programa de ingresos y costos se encuentra detallado en el anexo n° 5 cuadro 5.15 donde se observa que la inversión necesaria a realizar para poner en marcha el proyecto con el primer restaurante, es de 29121.51 Bs. En el primer año de funcionamiento del proyecto se tendrá una utilidad después de impuestos de 3883.93 Bs. (TRESMIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y TRES 93/100 BOLIVIANOS), se observa en el flujo de caja que en el segundo año de funcionamiento y con el ingreso

de otro restaurante se tendrá ingresos de 10496.97 Bs.; en este año y en el tercer año se obtienen los ingresos más altos los ingresos para la Empresa de Comida Rápida.

15.5. Evaluación Económica y Financiera

Se realizó la evaluación económica financiera para el proyecto donde se consideró los costos y beneficios para un horizonte de evaluación de 5 años y una tasa de descuento del 14%. Como se puede observar, los resultados demuestran la factibilidad de llevar adelante el emprendimiento “Empresa de Comida Rápida”; se tiene que el Valor Actual Neto es de 476.76 Bs., la Tasa Interna de Retorno es de 12%, la razón Beneficio costo es de 0.76 Bs. quiere decir que la cantidad de dinero actualizada que se recibirá es de 0.76 veces por cada unidad monetaria invertida. La inversión será recuperada durante el tercer año de funcionamiento de la Empresa.

Luego de realizado el análisis se tiene que:

Valor Actual Neto	VAN	476.76
Tasa Interna de Retorno	TIR	12%
Razón Beneficio Costo	B/C	0.76
Periodo de Recuperación de la Inversión	PRI	3 años

CAPÍTULO XVI

ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL PARA LA EMPRESA

16.1. Introducción

Hay normas, leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de una Empresa, por lo que es necesario hacer énfasis en las mismas, siempre tratando de cumplir a cabalidad con lo relacionado a la Empresa.

16.2. Marco Jurídico para la Constitución de la Empresa

Para el emprendimiento que se piensa llevar adelante, inicialmente se opta porque sea una Empresa Unipersonal, es decir, de un solo propietario; se prevé que en un futuro si todo marcha de acuerdo a lo previsto, se la convertirá en una Sociedad Anónima (S.A.), esto con el fin de poder vender acciones.

La razón social de la Empresa será **“Moe’s”**.

La administración de la Empresa Unipersonal, estará a cargo de un Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas, o un profesional de alguna rama similar.

16.3. Marco Jurídico Impositivo

Toda actividad Comercial o Industrial debe cumplir con el pago de impuestos, dependiendo del monto que tenga como ingreso; de igual forma, la Empresa cumplirá con lo establecido, es decir, tramitará su NIT (Número de Identificación Tributaria).

16.4. Marco Legal

Para lograr el funcionamiento legal y en orden de la empresa se debe contar con ciertos requisitos, como una personería jurídica, licencia de funcionamiento, etc.

Se realizará la inscripción en FUNDEMPRESA, que para registrar una empresa Unipersonal exige los requisitos siguientes:

- Formulario N° 0020/03 de solicitud de Matrícula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el comerciante individual (propietario) o representante legal de la empresa.
- Si el capital inicial es de Bs. 27.736 o mayor, presentar el balance de apertura firmado por el comerciante individual (propietario) o el representante legal y el profesional que interviene, acompañado de la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Auditores. Si el capital inicial es menor a Bs 27.736 los comerciantes no tienen la obligatoriedad de presentar el balance de apertura.
- Cédula de identidad original del comerciante individual o propietario (únicamente para verificación) y fotocopia simple de la misma firmada por el titular. En caso de no presentar la cédula de identidad original, debe presentar fotocopia legalizada de la misma emitida por el Departamento de Identificación de la Policía Nacional.
- En caso de tener representante legal, se debe adjuntar el Testimonio de Poder correspondiente en original o fotocopia legalizada, debiendo obviarse el requisito exigido en el punto 3.

El arancel para el registro de una Empresa Unipersonal es de 260 Bs.

Se debe solicitar una licencia de funcionamiento de la Alcaldía Municipal, para lo cual se requiere contar con:

- Hoja de inspección
- Fotocopia de cédula de identidad del propietario y/o representante legal
- Fotocopia del NIT
- Balance de Apertura
- Documento de Constitución de Sociedad (Empresas) Jurídicas
- Las empresas Unipersonales y Jurídicas inscripción a FUNDEMPRESA
- Fotocopia certificado de SEDES (Carnet Sanitario)
- Certificado de la Dirección de Defensa del Consumidor

El costo de la licencia de funcionamiento asciende a 700.00 Bs. aproximadamente.

Tanto el certificado de Fundempresa como la licencia de funcionamiento se deben actualizar año a año.

CAPÍTULO XVII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber llevado adelante la investigación y haber preparado el plan de negocios para poner en funcionamiento la Empresa de comida rápida “Moe’s”, se llega a ciertas conclusiones y se hace algunas recomendaciones para una mejor implementación.

17.1. Conclusiones

Entre las conclusiones más importantes se tiene:

- Implementar una Empresa de Comida Rápida en Tarija, con las características que se pretende sería muy conveniente, porque en el mercado tarijeño no hay una empresa con todas estas características juntas, es decir, con las características o atributos que se hará énfasis “buena atención, higiene, buen sabor y buen precio”.
- La época actual es la de la Comida Rápida por lo que se debe aprovechar esa ventaja.
- La puesta en funcionamiento de la Empresa no llevará mucho tiempo; además, la inversión que se debe realizar para implementar la misma no es alta, lo que es muy favorable una vez que se decida llevar adelante el emprendimiento.
- En el Mercado Tarijeño no existe un restaurante, carrito, etc. que ofrezca “hot dogs” como los que se pretende ofertar como producto principal en Moe’s, es decir, que tengan gran tamaño, variedad de salsas y acompañamientos, y acompañados de un refresco.
- Si bien las utilidades no son muy altas, se cree que una vez que la empresa se posicione en el mercado como se desea, ofreciendo un producto de buen sabor, un precio justo y servicio rápido y amable, las utilidades de la empresa se incrementarán porque el consumo se incrementará.

17.2. Recomendaciones

Para poner en marcha la Empresa de Comida Rápida, se debe tomar en cuenta las consideraciones siguientes:

- Antes de poner en marcha la Empresa, se recomienda realizar bastante publicidad para comunicar el ingreso de la Empresa de Comida Rápida **Moe's** a los clientes potenciales.
- Durante el funcionamiento de la Empresa se debe llevar adelante constantes promociones, que serán definidas tomando en cuenta los gustos de los clientes y se debe hacer bastante publicidad para comunicar de las promociones que se tenga y los productos que se ofrezca, para constantemente motivar al cliente para que este siga consumiendo los productos e incrementar dicho consumo.
- Se debe mantener al personal motivado para que brinde a los clientes una buena atención todo el tiempo, desde la implementación de la Empresa, y todos los días de funcionamiento, para que permita tener clientes satisfechos.
- Mantener la higiene en los restaurantes, servicio, alimentos, etc. para brindar una buena impresión y también ofrecer productos de calidad y limpios para que permita mantener clientes complacidos e incrementar el consumo de los productos.
- Informar y dar a conocer a todos los miembros que integren la Empresa acerca de cuál es la visión, misión y los objetivos que se perseguirá, y tratar de que se identifiquen con los mismos para que trabajen en función a un mismo objetivo.
- La ubicación y decoración del local van a determinar que mucha gente ingrese a consumir los alimentos; es así, que la misma debe ser estratégica y la decoración del restaurante debe ser agradable para cautivar y motivar al cliente al ingreso del mismo y al consumo de los productos.
- Para realizar la implementación del tercer restaurante se debe esperar quizás más tiempo del previsto, según los resultados, no es conveniente al cuarto año,

ya que los costos en los que se incurrirá son elevados y los ingresos no justifican implementar el mismo.