



## Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... Simón Alberto Hinojosa Noriega .....C.I. 6130570 L.P.  
autor/a de la tesis titulada

Negocio de productos procesados de pescado como alternativa de consumo saludable para las familias de La Paz.

mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Magister en Administración de empresas.

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. .... 09-05-19 .....

Firma: .....

# UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN

CREACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN PYMES

Gestión: 2014-2015



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLIVAR

SEDE CENTRAL BOLIVIA

## TESIS

NEGOCIO DE PRODUCTOS PROCESADOS DE PESCADO COMO ALTERNATIVA

DE CONSUMO SALUDABLE PARA LAS FAMILIAS DE LA PAZ

(TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER)

**Postulante** : Lic. Simón Alberto Hinojosa Noriega

**Tutor** : Lic. Guido Gonzalo Capra Soane

La Paz-Bolivia

2019

## **Dedicatoria**

Primeramente agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Quiero dedicar la tesis a mis padres y hermanos por todo el apoyo y la comprensión que siempre me brindan, quienes además me estimularon a vencer nuevas metas.

Agradecer también a mi novia por haberme apoyado y motivado a la culminación de esta etapa en mi carrera.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	3
1. ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. HIPÓTESIS.....	4
1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	5
1.6. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	6
a) Poder de negociación de los compradores o clientes .....	8
b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	9
c) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	9
d) Amenaza de productos sustitutos.....	10
e) Rivalidad entre los competidores .....	11
2.2. ANÁLISIS FODA.....	12
a) Fortalezas.....	12
b) Oportunidades.....	12
c) Debilidades.....	13
d) Amenazas.....	13
2.3. MARKETING ESTRATÉGICO (4P'S).....	13

a)	Producto.....	14
b)	Precio.....	14
c)	Distribución.....	15
d)	Comunicación.....	15
2.4.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	16
a)	VAN.....	16
b)	TIR.....	17
	CAPÍTULO III.....	19
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.2.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	20
3.3.	DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	20
3.4.	FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	21
3.5.	TRABAJO DE CAMPO.....	24
3.5.1.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	24
3.5.2.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL MERCADO DE PESCADO PACEÑO.....	29
a)	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	29
b)	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	30
c)	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	30
d)	Amenaza de productos sustitutos.....	31
e)	Rivalidad entre los competidores.....	31
3.5.3.	ANÁLISIS FODA.....	31
3.5.4.	MARKETING ESTRATÉGICO (4P'S).....	32
3.5.4.1.	PRODUCTO.....	32
3.5.4.1.1.	HAMBURGUESAS DE PAICHE.....	32
3.5.4.1.2.	CHORIZO DE PAICHE.....	33
3.5.4.1.3.	NUGGETS DE PAICHE.....	34

3.5.4.2.	PRECIO.....	34
3.5.4.3.	DISTRIBUCIÓN.....	34
3.5.4.4.	COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN.....	35
3.6.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	35
a)	Estimación de flujos de ingresos.....	36
b)	Estimación de costos directos e indirectos.....	37
c)	Estimación de inversión.....	38
d)	VAN.....	39
e)	TIR.....	39
3.7.	CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
CAPÍTULO IV.....		41
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	41
4.1.	PLAN DE NEGOCIO.....	41
4.1.1.	PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO.....	41
4.1.1.1.	NOMBRE DEL NEGOCIO.....	41
4.1.2.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	42
4.1.2.1.	HAMBURGUESA DE PAICHE.....	42
4.1.2.2.	CHORIZO DE PAICHE.....	42
4.1.2.3.	NUGGETS DE PAICHE.....	43
4.1.3.	VISIÓN DE LA EMPRESA.....	44
4.1.4.	MISIÓN DE LA EMPRESA.....	44
4.1.5.	VALORES CORPORATIVOS.....	44
4.1.6.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	45
4.1.6.1.	ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO.....	45
4.1.6.1.1.	DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO.....	45
4.1.7.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MERCADO.....	46
4.1.7.1.	COMPETIDORES.....	46
4.1.7.2.	CLIENTES.....	46
4.1.7.3.	PROVEEDORES.....	47

4.1.7.4.	SUSTITUTOS.....	47
4.1.7.5.	COMPETENCIA.....	48
4.1.7.5.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.....	48
4.1.7.5.2.	CALIDAD DE LA COMPETENCIA.....	48
4.1.8.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	49
4.1.8.1.	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	49
4.1.8.1.1.	PRECIO.....	49
4.1.9.	DIRECCIÓN COMERCIAL.....	50
4.1.9.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA.....	50
4.1.9.1.1.	SEGMENTO DE CLIENTES.....	50
4.1.9.2.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	51
4.1.9.3.	PRINCIPALES ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	51
4.1.9.4.	PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	51
4.1.9.5.	PRINCIPALES MEDIOS PUBLICITARIOS.....	52
4.1.10.	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN.....	53
4.1.10.1.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	53
4.1.10.2.	FLUJO PRODUCTIVO.....	54
4.1.11.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	55
4.1.11.1.	ESTRUCTURA.....	55
4.1.12.	DIRECCIÓN FINANCIERA.....	56
	BIBLIOGRAFÍA.....	58

## **RESUMEN**

La tendencia actual de los consumidores para mejorar la salud los ha llevado a modificar sus hábitos alimenticios, lo que generó preocupación por los alimentos que consumen, e incentivó la búsqueda de productos saludables, nutracéuticos o funcionales. Estos últimos deben cumplir con la parte de funcionalidad: nutricional y estructural, para ser considerados funcionales. Dentro de éstos los productos acuícolas proporcionan proteínas de alta calidad, ácidos grasos esenciales como los omegas. Es así que la tesis expone la factibilidad de desarrollar negocios de productos procesados de pescado como alternativa de consumo saludable para el mercado de La Paz.

La investigación de mercado se basó principalmente en fuentes primarias (entrevistas a distintos tipos de potenciales clientes, por medio de encuestas), para determinar la demanda que se planea satisfacer y las características de la misma, como las preferencias de los consumidores.

El desarrollo del negocio se lo realizó con el análisis a las cinco fuerzas de Michael Porter, para conocer las barreras de entrada y de salida, información de competidores, sustitutos, proveedores y clientes. Asimismo, se realizó un análisis FODA, con el fin de establecer una ventaja competitiva en la empresa y de coadyuvar a la elección de una estrategia de negocio.

Se estableció un análisis de marketing estratégico, en base al planteamiento de Philip Kotler, analizando la segmentación, target y posicionamiento del producto. Una vez establecida la estrategia de marketing se realizó un análisis de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) en base a los postulados establecidos por Jerome Mc Carthy. Y finalmente se hizo una evaluación económica y financiera del proyecto para establecer su viabilidad por medio de factores determinantes como VAN y TIR del proyecto.

## **INTRODUCCIÓN**

La tendencia mundial sobre la alimentación revela un interés acentuado de los consumidores hacia una alimentación saludable, quienes requieren que la alimentación además de presentar un alto valor nutritivo también aporte beneficios a las funciones fisiológicas del organismo. Consecuentemente el uso del pescado como base para el desarrollo de nuevos productos procesados más saludables es una opción muy atractiva, ya que es una fuente de proteínas de alto valor biológico, así como de minerales, vitaminas y ácidos grasos, con efecto protector frente a enfermedades cardiovasculares.

En este sentido, éste estudio analizará la viabilidad para la puesta en marcha de un negocio de productos procesados de pescado como, hamburguesas, nuggets y chorizos de pescado, debido a que existe un mercado potencial e insatisfecho para este tipo de productos procesados principalmente para el consumidor infantil.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La comida procesada ha sido apreciada por la población en general desde su aparición, y ha sido un polo de desarrollo industrial en las últimas décadas, puesto que el ahorro de tiempo nace como principal ventaja de este concepto gastronómico.

Empero desde el Siglo XX se advierte que la comida procesada ha utilizado como materia prima principalmente la carne de res, cerdo y pollo, relegando el uso de la carne de pescado, por ser más difícil el tratamiento de su preparación, (por las espinas, olor e incluso sabor).

Y observando los nuevos veredictos que indican que la comida procesada ha sufrido diversas polémicas de carácter nutricional, que lo señalan como responsable de modificar los componentes importantes de la comida, como la fibra, el agua y los nutrientes, que alteran la forma en que nuestro cuerpo la digiere y asimila; la tendencia de la alimentación saludable ha comenzado a desarrollar productos procesados saludables u orgánicos que logran preservar las características nutricionales de los productos de origen orgánico.

Es así que la alternativa del producto diseñado en la presente tesis, respecto de su manipulación y procesamiento ha podido mejorar sustancialmente el perfil nutricional respecto de la competencia, puesto que elimina todo o parte de su contenido graso y facilita su preparación. Por otra parte se ha logrado confirmar en un relevamiento de mercado que en el departamento de La Paz no existe una

diversificación al respecto de las opciones de consumo de productos procesados de manera orgánica en base al pescado.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No existe en la ciudad de La Paz, una industria de procesamiento de pescado que oferte alternativas de consumo de pescado de una manera atractiva y nutricional para el mercado paceño.

## **1.3. HIPÓTESIS**

La instalación de una planta procesadora de pescado en la ciudad de La Paz es factible debido a su viabilidad económica y financiera.

## **1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de la instalación de una planta procesadora de pescado en el departamento de La Paz teniendo en cuenta la viabilidad del mercado, económica y financiera.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la aceptación de los productos procesados en base de pescado.
- Establecer un plan de negocios para la consolidación del establecimiento de una planta procesadora del pescado en la ciudad de La Paz.

## **1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **a) VARIABLES INDEPENDIENTES**

- Factibilidad económica y financiera
- Aceptación de mercado.

### **b) VARIABLES DEPENDIENTES**

- Encuestas
- Análisis de mercado

## **1.6. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente documento tiene por finalidad determinar la factibilidad de la instalación de una planta procesadora de pescado en el departamento de La Paz teniendo en cuenta la viabilidad del mercado, económica y financiera. Además de realizar los análisis y propuestas necesarias para su puesta en marcha por medio del plan de negocios necesario para su implementación.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Para hacer un análisis más amplio de la industria paceña y analizar la factibilidad de la instalación de una planta de procesamiento de pescado en el mercado de La Paz, debemos enfocarnos en responder los criterios mínimos que la teoría empresarial y estratégica nos plantea para que un proyecto sea factible. Es así como se conceptualizará la teoría de los análisis a realizarse para el desarrollo de este análisis:

#### **2.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que sirve para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, fue desarrollado por Michael Porter en 1979, quien señaló que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Este modelo de análisis de competencia es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía en función a la industria a la cual se encuentra. Porter nos indica que la competencia de cada industria está determinada por las siguientes cinco fuerzas:

- a) Poder de negociación de los compradores o clientes
- b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- c) Amenaza de nuevos competidores entrantes
- d) Amenaza de productos sustitutos
- e) Rivalidad entre los competidores

El análisis de este modelo tiene por finalidad hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes como lo menciona Juan Carlos Aguilar Joyasm.



### **a) Poder de negociación de los compradores o clientes**

El poder de negociación de los compradores en una industria afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad de éste para alcanzar la rentabilidad o incluso su punto de equilibrio empresarial. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Todas estas situaciones representan costos para la empresa. Un comprador fuerte puede hacer una industria más competitiva y disminuir el margen de ganancia para el vendedor. Para poder analizar adecuadamente el poder de negociación del cliente o comprador se debe de contemplar los siguientes factores:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

## **b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Todas las empresas productivas requieren de materias primas para producir, lo cual crea relaciones comprador-vendedor; entre la empresa y los proveedores. Al existir esta relación se genera una pugna de poder dentro de estas relaciones, donde puede existir un proveedor dominante o una empresa dominante.

Los proveedores pueden trabajar juntos para aumentar el poder de negociación, empero dicho accionar actualmente está prohibido en los países desarrollados.

Para determinar el tipo de proveedor que tiene la empresa se tiene que considerar los siguientes factores:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

## **c) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Dentro del modelo de las 5 fuerzas de Porter está la fuerza llamada: “Amenaza de los nuevos competidores o entrantes”. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria, como estrictas regulaciones,

conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente. Es así que para este aspecto se debe evaluar los siguientes factores:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

#### **d) Amenaza de productos sustitutos**

Las amenazas de productos sustitutos son:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

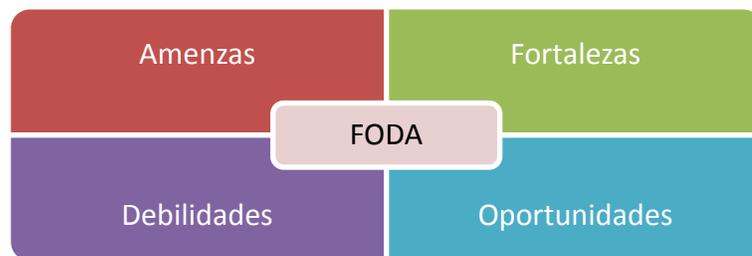
### **e) Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores más que una fuerza es el resultado de las cuatro anteriores fuerzas, puesto que viene a definir la rentabilidad de una industria, toda vez que a mayor número de competidores más difícil es el establecimiento de una nueva empresa en ese sector, usualmente esta fuerza toma una mayor importancia cuando una de las empresas ve la oportunidad de mejorar su posición en el mercado, para nuestro análisis y determinación de la estrategia se tomara en cuenta los siguientes factores:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudiar el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detectar una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identificar la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrollar o adquirir los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

## 2.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA establecido por Heinz Weihrich (1982) es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis tanto interno como externo de una empresa, para realizar una estrategia empresarial que sea sólida para el futuro.



### a) Fortalezas

Capacidades especiales internas con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- Recursos que se controlan
- Capacidades y habilidades que se poseen
- Actividades que se desarrollan positivamente

### b) Oportunidades

Son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas como:

- Aprovechar la oportunidad de nuevos nichos de mercado.
- Mejorar la posición de mercado

### **c) Debilidades**

Son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia como:

- Recursos de los que se carece.
- Habilidades que no se poseen.
- Actividades que no se desarrollan positivamente.

### **d) Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización como:

- Nueva regulación del Estado.
- Amenazas climatológicas, sociales.
- Competencia o desarrollo de nuevos productos.

## **2.3. MARKETING ESTRATÉGICO (4P'S)**

El análisis del marketing estratégico (marketing mix) se basa en los elementos clásicos desarrollados por McCarthy en 1960, el cual engloba los cuatro componentes básicos (producto, precio, distribución y comunicación), que son conocidas como las 4P's del marketing, mismas que deben de trabajar con total coherencia para lograr los objetivos comerciales de la empresa.

Conceptualmente las 4P's del marketing son definidas como:



#### **a) Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características, como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes para trabajar como la imagen, la marca, el embalaje, los servicios posventa, así como la cartera, estrategia de diferenciación, el ciclo de vida y el lanzamiento de nuevos productos.

#### **b) Precio**

El precio es la variable del marketing mix por el cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como al consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado

correctamente el precio, puesto que comparará el valor del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

### **c) Distribución**

La distribución es transcendental en la gestión comercial de cualquier compañía. Consiste en un conjunto de actividades continuas para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta, con el fin de poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay sólo una forma de distribuir los productos, toda vez que la misma depende de las características del mercado, del producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

### **d) Comunicación**

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer sus productos para satisfacer las necesidades de su público objetivo. Entre las diferentes herramientas de comunicación tenemos: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia y de la estrategia que se haya definido.

## **2.4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

El análisis económico y financiero recoge la información trabajada en los análisis de mercado y la evaluación técnica, lo cual permite identificar factores como:

- Costos de inversión.
- Costos de operación.
- Ingresos

Este análisis tiene por finalidad determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, el cual es proyectado al flujo de caja de la empresa para la determinación del VAN y del TIR.

### **a) VAN**

Conceptualmente el Valor Presente Neto (VAN) según Blanco (2006), Palacios (2005) y Najul (2006) se constituye en una herramienta con la que se puede verificar la viabilidad de las propuestas de inversión de capital, mediante la obtención de los flujos netos de efectivo futuro.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el VAN del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto (VAN) es:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+R)^n}$$

Donde cada valor representa lo siguiente:

- $Q_n$  = representa los flujos de caja.
- $I$  = es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- $N$  = es el número de períodos considerado.
- El tipo de interés es  $r$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $r$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

El VAN se debe interpretar de la siguiente manera:

VALOR	DECISIÓN A TOMAR
$VAN > 0$	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	El proyecto debe rechazarse
$VAN = 0$	El proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debe basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado.

## b) TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, e implica el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". Diversos autores la

conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.<sup>1</sup>

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sea igual a cero.

En términos específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión, es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión. Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Q_n}{(1 + I)^n}$$

Donde:

- **Q<sub>n</sub>** = es el flujo de caja en el periodo n.
- **n** = es el número de períodos.
- **I** = es el valor de la inversión inicial.

Toma de decisión: El TIR se debe interpretar de la siguiente manera:

VALOR	DECISIÓN A TOMAR
TIR > r	El proyecto debería rechazarse
TIR < r	El proyecto puede aceptarse

---

<sup>1</sup> Ehrhardt, Michael C.; Brigham, Eugene F. (2007). Finanzas Corporativas. Cengage Learning Editores. p. 672

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se usará una metodología exploratoria y propositiva debido a la poca literatura que se pudo encontrar con respecto a este tema, por lo cual se investigará el mercado de consumo de pescado en la ciudad de La Paz por medio de información secundaria a obtenerse de fuentes estadísticas nacionales e internacionales para verificar las tendencias de consumo del mercado de La Paz. Además, del uso de datos estadísticos primarios los cuales serán obtenidos mediante entrevistas realizadas a través de una encuesta. Se usará los análisis descritos en el marco teórico para la comprobación de la hipótesis que busca determinar si: “La instalación de una planta procesadora de pescado en el departamento de la Paz es factible debido a su viabilidad económica y financiera. Asimismo, validar si tendrá aceptación del mercado.”

#### **3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente documento se usará la metodología de investigación descriptiva, debido a que dentro de la bibliografía revisada Abel Tapia Fernández, en el libro: “La investigación científica” explica que los problemas que se resuelven por medio de un plan de negocios por lo general suelen ser descriptivos, debido a que si bien se tiene identificada una necesidad destinada a un mercado meta, existen muchos aspectos tanto internos como externos por evaluar, por parte de la empresa. Para describir el giro y características del negocio, se realizará entrevistas y encuestas utilizando una investigación exploratorio, mediante el cual se abordará la literatura referente al mercado de pescado en la ciudad de La Paz, así como las formas y modelos organizativos que se pueden utilizar para la implementación de una planta de procesamiento de pescado en el mercado de La Paz.

### 3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

Un elemento clave para el desarrollo de toda investigación es la determinación adecuada y específica del universo y población de estudio.

- El universo para analizar serán los habitantes de la ciudad de La Paz, el mismo que será extraído del último censo nacional publicado por el Instituto Nacional de Estadística.
- La población urbana de La Paz, que tiene la siguiente distribución por sexo:

Hombres	Mujeres	Total
367.742	398.726	<b>766.468</b>

### 3.3. DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra, al tener un dato definido de la población o universo de estudio, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N x Z_a^2 x p x q}{d^2 x (N - 1) + Z_a^2 x p x q}$$

N = tamaño de la población,

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

En tal sentido se aplicó la fórmula obteniendo la siguiente muestra:

$$n = 384 \text{ Personas}$$

Con un margen de confianza del 95%

### **3.4. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Para efectuar la investigación, se realizó el levantamiento de información por medio de entrevistas realizadas a través de la siguiente encuesta:

**1. ¿Cuál es tu género?**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. ¿Edad?**

- \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuál es tu nivel de educación?**

- a) Sin estudios o estudios primarios incompletos
- b) Educación primaria
- c) Educación secundaria
- d) Técnico medio
- e) Técnico superior
- f) Licenciatura universitaria
- g) Máster educación superior
- h) Doctorado o superior

**4. ¿Estado civil?**

- a) Soltero / Soltera
- b) Casado / Casada

**5. ¿Miembros que componen su familia?**

- \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuál es el rango de tu ingreso familiar?**

- a) 2.500 a 4.500 bs.
- b) 4.501 a 6.500 bs.
- c) 6.501 a 8.500 bs.

- d) 8.501 a 10.500 bs.
- e) 10.501 a 12.500 bs.
- f) 12.501 a más

**7. ¿Zona en la que vive?**

- a) Zona Central
- b) Miraflores
- c) Zona Sur
- d) El Alto
- e) Villa Fátima
- f) Sopocachi

**8. ¿Consume pescado?**

- a) Si
- b) No

**9. ¿Con cuánta frecuencia consume pescado?**

- a) Alguna vez
- b) Una vez a la semana
- c) Dos veces a la semana
- d) Tres veces a la semana
- e) Todos los días

**10. ¿Alguna vez probó productos de pescado procesados?**

- a) Si
- b) No

**11. ¿De qué forma probó el pescado procesado?**

- a) Hamburguesa
- b) Milanesa
- c) Chorizo
- d) Albóndigas
- e) Otro, describa \_\_\_\_\_

**12. ¿Por cuál de las siguientes causales no consume pescado?**

- a) Olor

- b) Sabor
- c) Espinas
- d) Precio

**13. ¿Le agradecería poder incluir productos procesados de pecado que no tengan un olor penetrante, espinas y un sabor agradable en su consumo cotidiano?**

- a) Si
- b) No

**14. ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría comprar?**

- a) Albóndigas de pescado
- b) Chorizo de pescado
- c) Hamburguesas de pescado
- d) Milanesas de pescado
- e) Croquetas de pescado

**15. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1 kilo (10 hamburguesas de 100gr. cada unidad) de hamburguesas de pescado?**

- a) 60 bs.
- b) 65 bs.
- c) 70 bs.
- d) 65 bs

**16. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1 kilo (10 nuggets de 100gr. cada unidad) de nuggets de pescado?**

- a) 60 bs.
- b) 65 bs.
- c) 70 bs.
- d) 75 bs

**17. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1 kilo (10 chorizos de 100gr. cada unidad) de hamburguesas de chorizos?**

- a) 60 bs.
- b) 65 bs.

- c) 70 bs.
- d) 75 bs.

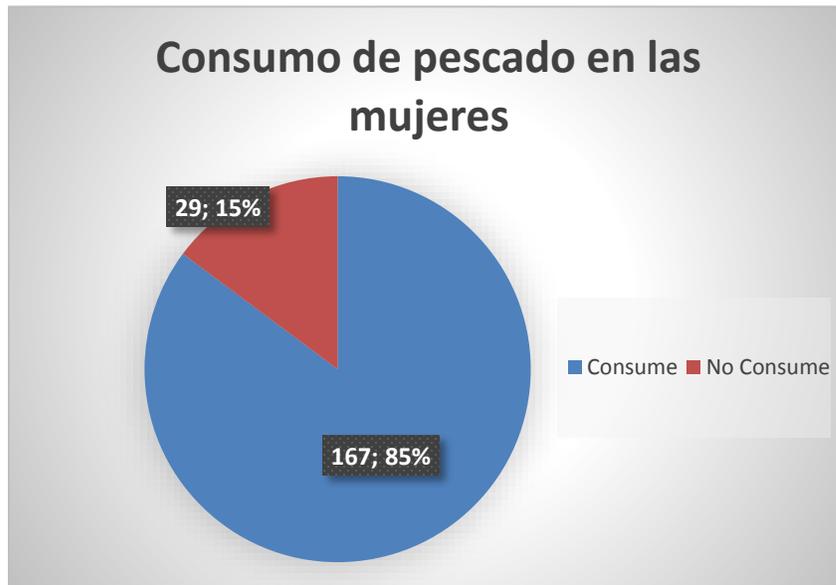
Además, en el desarrollo de la presente tesis, se utilizará información secundaria proveniente de las bases de datos del INE, UDAPE y otras pertenecientes a publicaciones especializadas.

### 3.5. TRABAJO DE CAMPO

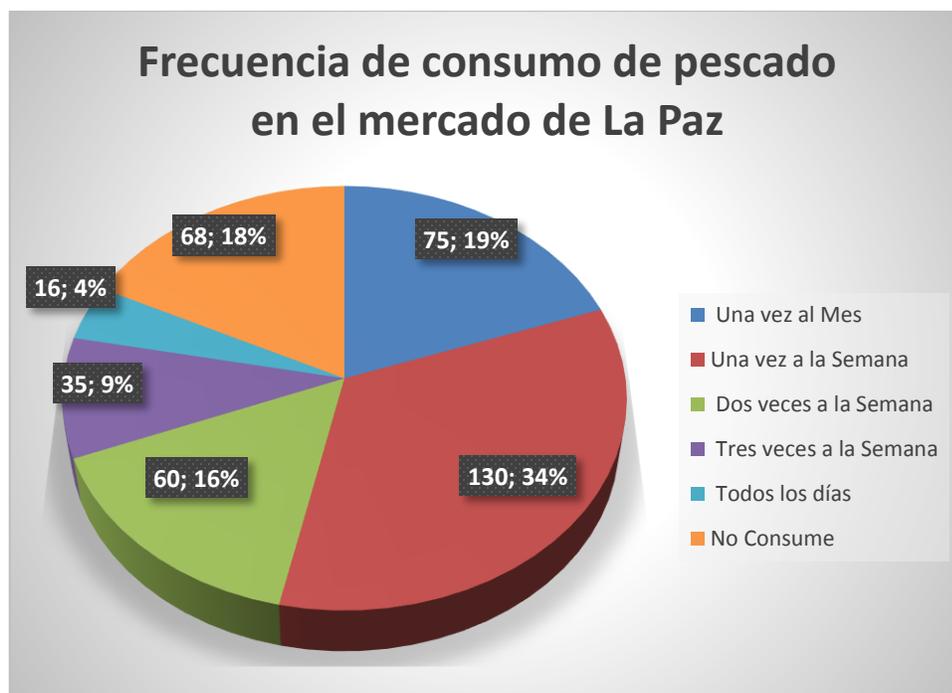
#### 3.5.1. ANÁLISIS DE MERCADO

En este título se podrá visualizar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas por Google Apps a 384 personas del mercado de La Paz:

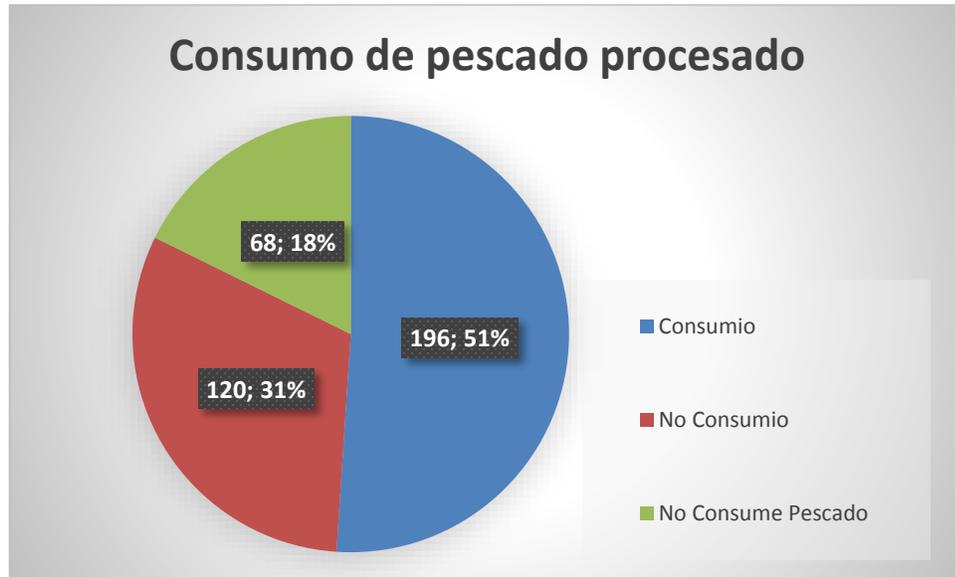




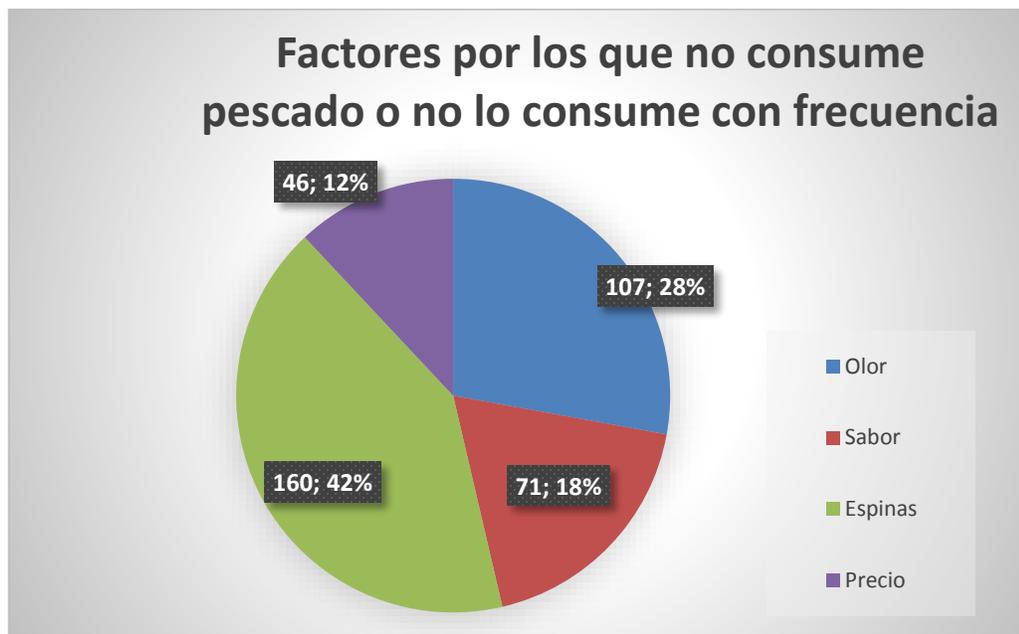
De los gráficos anteriores se observa que el 82% del mercado paceño, se interesa por el consumo de pescado, 85% corresponde a las mujeres, y el 79% a los varones.



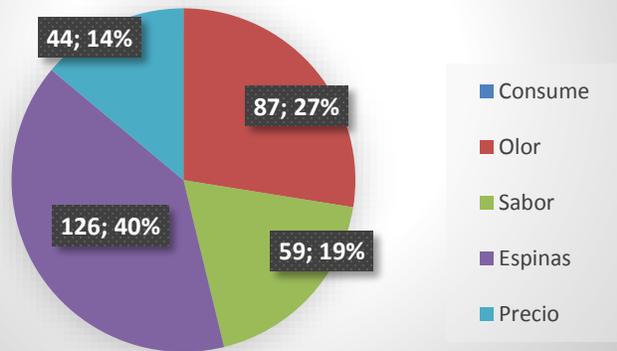
El cuadro que antecede muestra que una vez a la semana el 34% de los encuestados consumen pescado, y 19 % lo consumen una vez al mes.



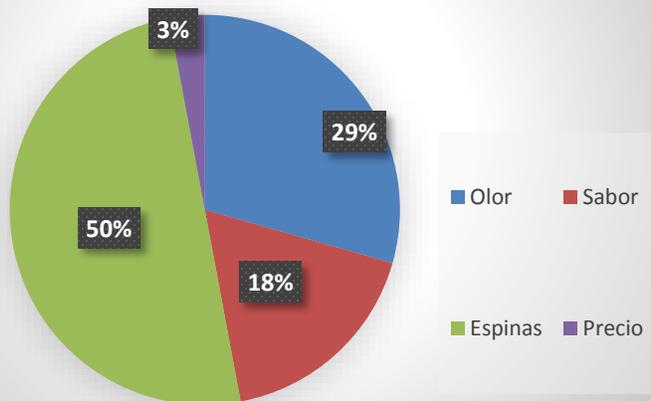
El 51% de los encuestados, al menos una vez ha probado productos procesados de pescado.



### Factores por los cuales no consume mas frecuentemente pescado

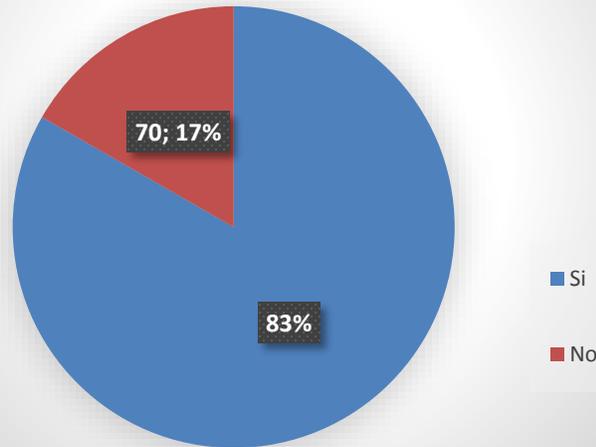


### Factores por los cuales no consume pescado

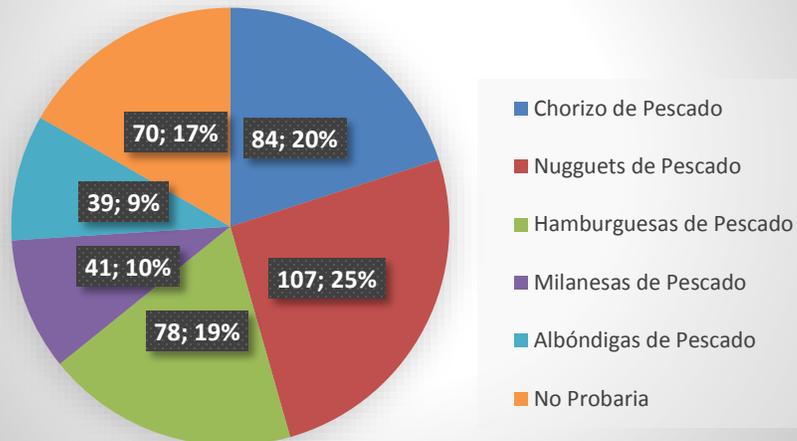


De las gráficas superiores, se observa que existe una tendencia de no consumo de pescado debido a las espinas o al olor. Y siendo que el 42% de los encuestados no incrementan su consumo de pescado o no consumen el producto por dichos factores, éste motivo se constituye en un buen indicador para la incursión de nuestros productos de pescado (sin espinas y sin olor).

## ¿Incluiría productos procesados de pescado en su consumo habitual?



## ¿Qué productos de pescado incluiría en su consumo habitual?



En las gráficas anteriores se observa que el 83% de la muestra estaría dispuesta a incluir productos procesados de pescado en su consumo habitual, y de este grupo los productos que más les atraen son: los Nuggets, chorizos y hamburguesas de pescado.

### 3.5.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL MERCADO DE PESCADO PACEÑO



#### a) Poder de negociación de los compradores o clientes

La evaluación del mercado de pescado de La Paz, mostró que el comprador o cliente cuenta con un poder de negociación alto, debido a que existe una variedad de productos sustitutos. Además, existen varios canales de distribución mediante los cuales se puede acceder a los productos sustitutos por medio del mercado informal, supermercados, entre otros. Entre los productos alternativos tenemos:

- Pescado sin procesar
- Pescado enlatado sin ningún procesamiento.
- Otros productos procesados de pescado.

Se caracterizan por una volatilidad en sus precios en función a la época y temporada del producto, por otra parte eso genera un alto poder de mercado a los consumidores.

### **b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Con respecto a la materia prima, el pescado de paiche, los proveedores, los pescadores de Rurrenabaque y Riberalta, tienen un bajo poder de negociación debido a que venden la materia prima a un costo bajo y en cantidad, puesto que los prefieren vender todo a un solo comprador y recibiendo dinero en efectivo. En el caso de las especies, etiquetas, y material de empaque el poder de negociación también es bajo debido a que en el mercado existe una oferta variada de los productos requeridos. Es así que los principales insumos para la elaboración de productos procesados de pescado no son una amenaza para el modelo. Pero al existir períodos en la provisión de la materia prima se debe tomar las previsiones necesarias para el aprovisionamiento necesario para una producción continua de los productos. Además de una fidelización de los pescadores para que ellos prefieran vender a la empresa antes que a terceros.

### **c) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Barreras de entrada:

La inversión inicial de 962.000.- (Novecientos sesenta y dos mil 00/100 bolivianos), para la implementación de una planta de procesamiento de productos de pescado, así como para realizar los permisos correspondientes.

Bajo control en la protección del uso de la marca en el mercado paceño, mismo que podría ser usado por la competencia para la distribución de productos.

El estado promueve el desarrollo de productos alimenticios procesados, para el fomento de fuentes laborales.

No se ha observado respuestas agresivas por empresas establecidas en la industria de pescado, dado que son empresas pequeñas, y no poseen los recursos para reaccionar en contra del emprendimiento.

#### **d) Amenaza de productos sustitutos**

Los productos procesados de pescado pueden ser sustituidos fácilmente por la misma materia prima en bruto, por ello es una variable de alta amenaza a la aceptación de los productos.

#### **e) Rivalidad entre los competidores**

En el mercado de La Paz, la rivalidad directa es nula porque no existe productos procesados de pescado, por lo cual es una ventaja para la aceptación y posicionamiento del producto en el mercado.

### **3.5.3. ANÁLISIS FODA**

Para evaluar una estrategia de implementación de la empresa de productos procesados de pescado en el mercado paceño, se realizó el siguiente análisis FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta calidad en los productos.</li><li>- Variedad de productos.</li><li>- Diferenciación del producto.</li><li>- Facilidad de consumo del producto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Es un producto nuevo para el mercado.</li><li>- Existe aceptación a los productos propuesto.</li><li>- Es un producto alternativo para el consumo de pescado.</li></ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco conocimiento del producto.</li> <li>- Poca tradición en consumo de paiche en el mercado paceño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos competidores con productos sustitutos.</li> <li>- Inundaciones o veda, que produce falta de suministro de materia prima.</li> </ul>

### **3.5.4. MARKETING ESTRATÉGICO (4P'S)**

#### **3.5.4.1. PRODUCTO**

El consumo del pescado en el mercado de La Paz se lo realiza de forma tradicional, dado que no se cuenta con productos preelaborados como hamburguesas, chorizo y nuggets, tal como se presentan en las carnes de res, pollo, y cerdo. Por ello se presenta la viabilidad de ofrecer al mercado los siguientes productos pre-elaborados de paiche:

##### **3.5.4.1.1. HAMBURGUESAS DE PAICHE**

Existe la viabilidad de poner a disponibilidad de los consumidores una hamburguesa de paiche, dado que en la actualidad los consumidores tienen un ritmo de vida bastante acelerado, por lo que resulta práctico poder preparar un producto preelaborado como una hamburguesa: Y siendo que es requerido un producto saludable, resulta atractiva su implementación para el segmento de los niños, debido a su resistencia a comer pescado.



Las hamburguesas de pescado de paiche se encontrarán disponibles en presentaciones de 2, 4 y 8 hamburguesas, en un paquete sellado al vacío.

#### 3.5.4.1.2. CHORIZO DE PAICHE

Se ha evaluado que el chorizo de pescado es viable debido a que representa una alternativa de consumo de pescado, la cual se ajusta a la realidad que busca productos preelaborados para una rápida preparación, y además sean orgánicos y saludables.



Este producto se elaborará en presentaciones de 250 gramos (aprox. tres unidades) 500 gramos (aprox. 6 a 7 unidades) y 1 kg (aprox. 12 a 13 unidades). Y se encontrarán en un paquete sellado al vacío.

### 3.5.4.1.3. NUGGETS DE PAICHE

Producto de fácil consumo y nutritivo, bastante atractivo para el consumo en piqueos, fiestas infantiles u otras ocasiones. Específicamente pensado para el fomento de consumo de pescado en niños.



Este producto se encontrara en presentaciones 500 gramos (aprox. 9 a 10 unidades) y 1 kg (aprox. 20 a 21 unidades), las mismas presentaciones serán elaboradas en paquete sellado al vacío.

### 3.5.4.2. PRECIO

En relación a la venta y distribución de los productos se impondrá un precio basado en costos, para considerar los costos directos e indirectos. Además, el precio será competitivo ante los productos sustitutos del producto. Para alcanzar el precio del mercado objetivo que se estima un precio de 60 Bs por Kg.

### 3.5.4.3. DISTRIBUCIÓN

Para la distribución del producto se implementarán 2 tiendas ubicadas cerca a los mercados más frecuentados para adquirir productos de pescado, una en la zona de San Pedro, cerca al Mercado Rodríguez; y la otra en la zona de

Achumani, cerca del mercado de Achumani. La distribución también será realizada en los supermercados: Fidalga, Ketal e Hipermaxi. Además, se gestionará alianzas estratégicas con restaurantes de comida rápida como Toby u otros restaurantes rápidos.

#### **3.5.4.4. COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN**

La difusión para el consumo del producto será realizado por medio de una estrategia mixta de una promoción no tradicional y tradicional de marketing. Se usará la plaza y el canal de distribución para promocionar el producto por medio de servicios de marketing BTL (por debajo de la línea) y ATL (sobre la línea), para llegar al segmento específico y al público en general. Gestionando la consolidación de la marca y el reconocimiento de la misma en el mercado de La Paz.



### **3.6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

Esta sección incluye un análisis detallado de los estados económicos y financieros, donde se aprecia la capacidad generadora de flujos de la empresa, y las utilidades esperadas en un plazo de cinco (5) años, siendo éste un periodo

óptimo para evaluar el modelo de negocio. Los análisis fueron elaborados a partir de la investigación realizada durante el desarrollo de la presente investigación, dónde se determinó la estimación de flujos de ingresos, costos esperados, gastos administrativos, inversiones a realizar, entre otros.

#### a) Estimación de flujos de ingresos

Para la proyección de ingresos se consideró una tasa de crecimiento del 5%, asumiendo la tasa de crecimiento del PIB y no así la de crecimiento de población.

<b>PROYECCIÓN ANUAL DE PRODUCCIÓN EN KILOGRAMOS</b>					
<b>Producto/año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Hamburguesa de pescado</b>	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,729.00	36,465.00
<b>Chorizo de pescado</b>	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,729.00	36,465.00
<b>Nuggets de pescado</b>	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,458.00	72,931.00

<b>PROYECCIÓN ANUAL DE PRODUCCIÓN EN BOLIVIANOS</b>					
<b>Producto/año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Hamburguesa de pescado</b>	1,950,000	2,047,500	2,149,875	2,257,385	2,370,225
<b>Chorizo de pescado</b>	1,950,000	2,047,500	2,149,875	2,257,385	2,370,225
<b>Nuggets de pescado</b>	3,900,000	4,095,000	4,299,750	4,514,770	4,740,515
<b>Total ingresos</b>	7,800,000	8,190,000	8,599,500	9,029,540	9,480,965

b) Estimación de costos directos e indirectos

<b>RESUMEN DE COSTOS</b>					
<b>Tipo de costo/año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>Hamburg. de pescado</b>	1,449,420	1,521,891	1,597,985	1,677,884	1,761,779
<b>Chorizo de pescado</b>	1,494,045	1,568,747	1,647,184	1,729,543	1,816,021
<b>Nuguets de pescado</b>	3,019,800	3,170,790	3,329,329	3,495,795	3,670,585
<b>Mano de obra directa</b>	391,092	395,002	398,952	402,942	406,971
<b>TC DIRECT</b>	6,354,357	6,656,431	6,973,452	7,306,167	7,655,357
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>TC ADMIST</b>	357,190	357,190	357,190	357,190	357,190
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN</b>					
<b>TC COMERC</b>	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
<b>GASTOS FINANCIEROS INVERSIÓN</b>					
<b>TC FINANC</b>	208,723	208,723	208,723.55	208,723.55	208,723.55
<b>TC OPERAT</b>	7,139,270. 55	7,441,34. 72	7,758,366. 16	8,091,080. 67	8,440,271. 33
<b>DEPRECIACION</b>					
<b>T.DEPREC</b>	389,615. 67	389,615. 67	389,615. 67	389,615. 67	389,615. 67
<b>T. COSTOS</b>	7,528,886. 22	7,830,96. 39	8,147,981. 83	8,480,696. 34	8,829,887. 00

c) Estimación de inversión

RESUMEN COSTOS DE INVERSIÓN			
Descripción	Costo total	Valor residual	Depreciación anual
Terreno	-	-	N/A
Edificaciones	-	-	-
Mobiliario	81,990.00	1,995.00	78,399.00
Maquinaria y equipo	742,000.00	(171,333.33)	182,666.67
Herramientas	110,550.00	(442,200.00)	110,550.00
Vehículos	90,000.00	9,000.00	18,000.00
Gastos pre-operacionales	29,700.00	N/A	N/A
Capital Operativo	6,930,547.00	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1,054,240.00</b>	<b>(602,538.33)</b>	<b>389,615.67</b>

Impuestos	25%
-----------	-----

**FLUJO DE EFECTIVO**

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		7,800,000.00	8,190,000.00	8,599,500.00	9,029,540.00	9,480,965.00
Costos produccion		-6,354,357.00	-6,656,431.17	-6,973,452.61	-7,306,167.12	#####
Costos administracion		-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00
Costos comercializacion		-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00
Imprevistos		0	0	0	0	0
Depreciacion		-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67
Intereses		-117,488.56	-101,066.26	-81,687.95	-58,821.55	-31,839.19
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>362,348.77</b>	<b>466,696.90</b>	<b>578,553.77</b>	<b>698,745.66</b>	<b>827,962.37</b>
Impuestos	0	-90,587.19	-116,674.22	-144,638.44	-174,686.42	-206,990.59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0</b>	<b>271,761.58</b>	<b>350,022.67</b>	<b>433,915.33</b>	<b>524,059.25</b>	<b>620,971.77</b>
Depreciacion		389,615.67	389,615.67	389,615.67	389,615.67	389,615.67
Inversion inicial	-1,054,240.00					
Inversion capital de trabajo	-577,545.58					
Recuperación capital de trabajo						577,545.58
Prestamo	652,714.23					
Amortizacion de prestamo		-91,234.99	-107,657.28	-127,035.60	-149,902.00	-176,884.36
Valor de desecho (residual)						-602,538.33
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-979,071.35</b>	<b>570,142.26</b>	<b>631,981.06</b>	<b>696,495.40</b>	<b>763,772.91</b>	<b>808,710.33</b>

#### d) VAN

El VAN fue calculado con una tasa TRMA (tasa de rendimiento mínima aceptable) del 25 % según el promedio de utilidad del Mercado.

<b>VAN</b>	<b>163.241,33</b>
------------	-------------------

El VAN fue calculado con una tasa WACC (coste medio ponderado de capital) del 8.4 % según el siguiente cálculo:

$$WACC = \frac{E}{D + E} \times r_E + \frac{D}{D + E} \times r_D \times (1 - t)$$

Coste de los fondos propios ( $r_E$ )	5%
Fondos propios (E)	979.071,00
Costo de la deuda( $r_D$ )	18%
Deuda financiera(D)	652.714,00
Tasa de impuestos a la ganancia(t)	25%

Dando por resultado un VAN positivo de:

<b>VAN</b>	<b>1.072.278,69</b>
------------	---------------------

El VAN resultado obtenido del flujo de caja elaborado, destacó un resultado positivo, lo que determina la viabilidad positiva para el negocio. Con una tasa de descuento del 8.4 y del 25%.

#### e) TIR

El TIR fue calculado con una Tasa TRMA del 25 % según el promedio de utilidad del Mercado.

<b>TIR</b>	<b>59.1%</b>
------------	--------------

Al ser la tasa TIR superior a las tasas de interés del mercado bursátil y bancario es un indicador favorable para la determinación de la viabilidad del proyecto.

### **3.7. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Se logró determinar la factibilidad de la instalación de una planta procesadora de pescado en la ciudad de La Paz, dado que el estudio de mercado realizado nos proporcionó un resultado favorable, dentro del cual se muestra que existe una aceptación hacia los productos ofertados.
- Se obtuvo una factibilidad positiva en la construcción de los flujos de caja, dado que los resultados del VAN y TIR fueron positivos
- Se comprobó que productos contarán con la aceptación adecuada para su inserción al mercado de La Paz
- Se logró establecer un plan de negocios para la consolidación del establecimiento de una planta procesadora del pescado en la ciudad de La Paz, misma que se encuentra inmerso en la propuesta de mejoramiento del presente documento.
- Se logró determinar los canales más adecuados para la introducción de los productos de pescado al mercado paceño.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Como resultado del análisis descrito en los capítulos que anteceden, se realizó la elaboración preliminar de un plan de negocios que responde a la instalación de la planta de productos procesados de pescado para el mercado de La Paz.

#### 4.1. PLAN DE NEGOCIO

##### 4.1.1. PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO

###### 4.1.1.1. NOMBRE DEL NEGOCIO

- a) Razón social: Industria alimentaria Hinojosa S.R.L. (IAH S.R.L.)
- b) Razón comercial:



## 4.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

### 4.1.2.1. HAMBURGUESA DE PAICHE

Existe la viabilidad de poner a disponibilidad de los consumidores una hamburguesa de paiche, dado que en la actualidad los consumidores tienen un ritmo de vida bastante acelerado, por lo que resulta práctico poder preparar un producto preelaborado como una hamburguesa: Y siendo que es requerido un producto saludable, resulta atractiva su implementación para el segmento de los niños, debido a su resistencia a comer pescado.



Las hamburguesas de pescado de paiche se encontrarán disponibles en presentaciones de 2, 4 y 8 hamburguesas, en un paquete sellado al vacío.

### 4.1.2.2. CHORIZO DE PAICHE

Se ha evaluado que el chorizo de pescado es viable debido a que representa una alternativa de consumo de pescado, la cual se ajusta a la realidad que busca productos preelaborados para una rápida preparación, y además sean orgánicos y saludables.



Este producto se elaborará en presentaciones de 250 gramos (aprox. tres unidades) 500 gramos (aprox. 6 a 7 unidades) y 1 kg (aprox. 12 a 13 unidades). Y se encontrarán en un paquete sellado al vacío.

#### 4.1.2.3. NUGGETS DE PAICHE

Producto de fácil consumo y nutritivo, bastante atractivo para el consumo en piqueos, fiestas infantiles u otras ocasiones. Específicamente pensado para el fomento de consumo de pescado en niños.



Este producto se encontrara en presentaciones 500 gramos (aprox. 9 a 10 unidades) y 1 kg (aprox. 20 a 21 unidades), las mismas presentaciones serán elaboradas en paquete sellado al vacío.

### **Beneficios de los productos:**

- Alternativa novedosa para consumo de pescado
- Nutritivo
- Saludable
- Bajo en calorías
- Presencia de calcio
- Receta gourmet

### **4.1.3. VISIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa IAH S.R.L. dentro de su gobierno corporativo tiene como visión posicionarse en el mercado paceño como la empresa más importante de productos alternativos de pescado.

### **4.1.4. MISIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa IAH S.R.L., tiene como misión ofrecer al consumidor paceño alternativas de productos de pescado de alta calidad y con valor nutricional.

### **4.1.5. VALORES CORPORATIVOS**

La empresa IAH S.R.L. se basa en los siguientes valores corporativos:

- **Integridad:** Basamos nuestro accionar en principios de honestidad y transparencia. Respetamos las leyes, las cumplimos y velamos por su cumplimiento.

- **Conciencia social:** Consideramos prioritario el mantener el máximo nivel de seguridad en el trabajo, que preserve la salud y la integridad del personal y del entorno.
- **Trabajo en equipo:** Las relaciones de trabajo se basan en el respeto. El éxito del trabajo en equipo se fundamenta en la confianza y sinceridad de sus miembros.
- **Calidad:** Estamos comprometidos con la excelencia.

#### 4.1.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

##### 4.1.6.1. ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO

##### 4.1.6.1.1. DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

Posterior a una investigación de campo en los mercados y supermercados de La Paz, se pudo verificar que en el mercado actual se puede consumir las siguientes especies de pescado con las siguientes características:

<b>Tipo de Pescado</b>	<b>Mercado</b>	<b>Supermercado</b>
Surubí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Granel</li> <li>▪ Bajo nivel de medidas sanitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquetes de 450gr a 750 gr</li> <li>▪ Tiene certificado SENASAG</li> </ul>
Trucha	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Granel</li> <li>▪ Bajo nivel de medidas sanitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquetes de 450gr a 750 gr</li> <li>▪ Tiene Certificado SENASAG</li> </ul>
Paiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Granel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquetes de 450gr a 750 gr</li> <li>▪ Tiene Certificado SENASAG</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo nivel de medidas sanitarias.</li> </ul>	
Sábalo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Granel</li> <li>▪ Bajo nivel de medidas sanitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paquetes de 450gr a 750 gr</li> <li>▪ Tiene Certificado SENASAG</li> </ul>

En el mercado paceño no existen productos procesados de pescado como hamburguesas, nuggets y chorizos.

#### **4.1.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MERCADO**

Dentro del mercado de consumo de productos de pescado se puede encontrar las siguientes características:

##### **4.1.7.1. COMPETIDORES**

Dentro del mercado paceño se encuentran las siguientes empresas que llegarían a ser competencia indirecta por el tipo de productos que distribuyen:

- Audax S.A.: Empresa boliviana establecida en el lago Titicaca, que realiza la producción de trucha, y su puesta en el mercado. Dentro de su gama de productos tiene variedad de cortes de trucha, fingers, y caviar de trucha.
- Lagos Titicaca: Empresa boliviana ubicada en la ciudad de El Alto. Dentro de sus productos se puede encontrar trucha, surubí, paiche, ispi.

##### **4.1.7.2. CLIENTES**

Se busca llegar a los clientes que se encuentren dentro del segmento objetivo descrito a continuación:

- Familias contemporáneas con un nivel de ingreso de Bs 3500.
- Con residencia en la ciudad de La Paz, en las zonas de Miraflores, Sopocachi, San Pedro, centro, y zona sur.
- Con tendencia a alimentación saludable.
- Con gusto por productos de pescado.
- Con gusto por productos libres de conservantes (orgánicos).
- Buscan nuevas alternativas a la hora de consumir pescado.

#### **4.1.7.3. PROVEEDORES**

IAH S.R.L. tiene dos proveedores de materia prima para la elaboración de las hamburguesas, es así que dentro de un circuito de logística de “Just in time” se tiene contratos de aprovisionamiento de los siguientes insumos:

- Pescado: Pescadores de la ciudades de Trinidad, Cobija y San Buen Aventura. Los cuales mandan materia prima todo el año, incluyendo la época de veda en esas ciudades.
- Condimentos y aditivos orgánicos y empaques: OAB S.R.L., es una empresa especialista en condimentos, aditivos naturales que son producidos en Bolivia o importados de distintas partes del mundo. Asimismo, realizan la importación de empaques al vacío.

#### **4.1.7.4. SUSTITUTOS**

Dentro del mercado paceño se puede encontrar una variedad de productos sustitutos, pero no se puede encontrar hamburguesas de pescado. Dentro de los distintos productos sustitutos se puede encontrar:

- Fingers: Producidos en base a trucha por la empresa Audax S.A.

- Nuggets: Producidos en base a pescado por la empresa FRIDOSA S.A.
- Pescados: Empaquetado por las empresas Audax S.A, Lagos Titikaka.

#### 4.1.7.5. COMPETENCIA

##### 4.1.7.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

Nombre de los competidores	Calidad del producto (alta- media - baja)	Precio del producto o servicio (alta - media - baja)
Audax S.A. (fingers)	Media	Alta
FRIDOSA S.A. (nuggets)	Media	Media
Audax S.A., Lagos Titikaka (pescados envasados)	Baja	Baja

##### 4.1.7.5.2. CALIDAD DE LA COMPETENCIA

Nombre de los competidores	Calificación del personal (alta-media-baja)	Calidad de la materia prima (alta-media-baja)	Calidad del producto (alta-media-baja)
Audax S.A.(fingers )	Alta	Alta	Media
FRIDOSA S.A. (nuggets)	Alta	Media	Media

Audax S.A., Lagos Titikaka (pescados embasados)	Media	Media	Baja
---	-------	-------	------

#### 4.1.8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

##### 4.1.8.1. VENTAJAS COMPETITIVAS

La ventaja competitiva de nuestro producto se basa en que resulta ser innovador, al no encontrarse en el mercado hamburguesas, chorizos y nuggets de pescado.

Las ventajas de nuestros productos con respecto a la competencia son:

##### 4.1.8.1.1. PRECIO

Los productos de pescado de la empresa IAH S.R.L. tienen un precio competitivo con respecto a los productos sustitutos que se encuentran en el mercado:

Producto	Precio en bs.	Presentación
Hamburguesas de pescado (IAH S.R.L.)	65	Hamburguesas, nuggets o chorizo peso aprox. de 1000 gr.
Fingers (Audax S.A.)	35	24 unidades con un peso aprox. de 410 gr.
Nuggets (FRIDOSA S.A.)	30	8 unidades con un peso aprox. de 300 gr.

<b>CATEGORÍA DE CLIENTE</b>	<b>GEOGRÁFICA</b>	<b>DEMOGRÁFICA</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>TIPO</b>
Cliente N°1	La Paz (Miraflores, Sopocachi, zona sur, centro)	Clase media c/ingresos superiores a 3.500.- bs.	Busca alimentación saludable	Consumidor regular
Cliente N° 2	La Paz (Miraflores, Sopocachi, zona sur, centro )	Clase media c/ingresos superiores a 3.500.- bs.	Busca alternativas innovadoras para el consumo.	Consumidor regular
Cliente N° 3	La Paz (Miraflores, Sopocachi, zona sur, centro)	Clase media c/ingresos superiores a 3.500.- bs.	Busca productos de pescado.	Consumidor regular
Cliente N° 4	La Paz ( Miraflores, Sopocachi, zona sur, centro )	Clase media ingresos superiores a 3.500.- bs	Busca productos orgánico	Consumidor regular

#### **4.1.9. DIRECCIÓN COMERCIAL**

##### **4.1.9.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA**

###### **4.1.9.1.1. SEGMENTO DE CLIENTES**

<b>CLIENTE</b>	<b>RUBRO AL QUE SE DEDICA</b>
	Toby tiene más de 30 años de experiencia en el rubro de la comida rápida, con presencia en las principales ciudades del país, con 22 sucursales en la ciudad de Santa Cruz, 2 sucursales en Cochabamba, 6 sucursales en la ciudad de La Paz.

#### 4.1.9.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Supermercado	Características
	Supermercado, con 9 sucursales en la ciudad de La Paz.
	Supermercado, con 7 sucursales en la ciudad de La Paz
Tienda propia	Sucursal San Pedro y San Miguel

#### 4.1.9.3. PRINCIPALES ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

- Argumento 1: Innovación en la forma de consumo de pescado. Es una alternativa novedosa para el consumo de productos elaborados de pescado.
- Argumento 2: Producto de alta calidad elaborado con insumos inocuos, a bajos costos.

#### 4.1.9.4. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

**Estrategia 1:** Como principal estrategia para la distribución del producto se usará la estrategia business to consumer (B2C). Y se realizará la venta de los productos en los supermercados: Ketal e Hipermaxi, que tienen 16 sucursales en La Paz.

**Estrategia 2:** Lograr un contrato mensual con la cadena de restaurantes Toby que tiene un total de 22 locales a nivel nacional, para lograr que incluya en su menú la hamburguesa de pescado. Dado que esta cadena tiene un nivel de ventas de alrededor de 10.000.- hamburguesas aproximadamente por sucursal. Generando una estrategia de distribución business to business (B2B)

**Estrategia 3:** Business to consumer (B2C), que tiene contemplado realizar las ventas en nuestras sucursales a implementarse en las zonas de San Pedro y Achumani.

#### 4.1.9.5. PRINCIPALES MEDIOS PUBLICITARIOS

La empresa IAH S.R.L. desarrollará los siguientes canales publicitarios y promociones para posicionarse en la mente del consumidor:

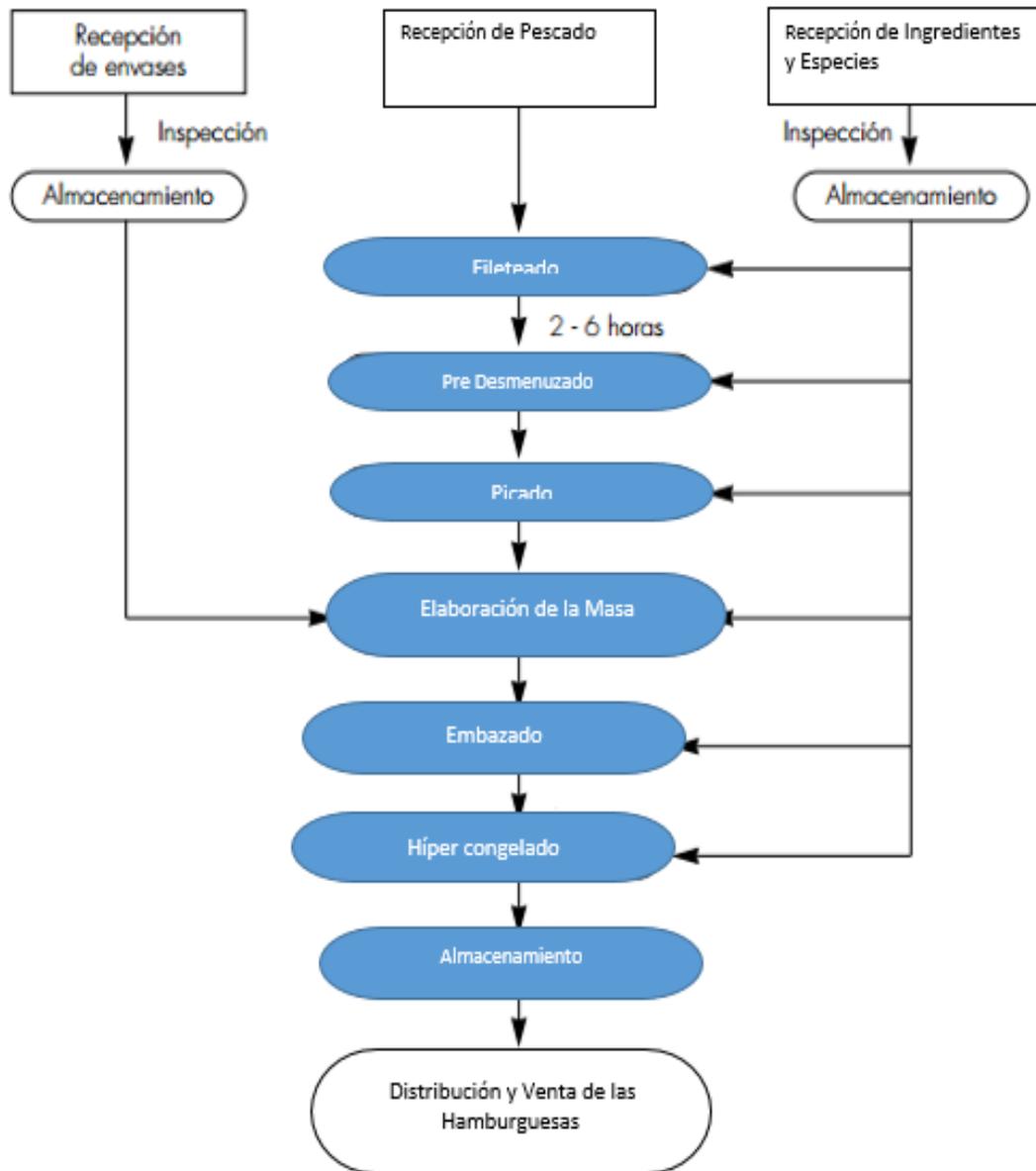
Canal publicitario	Características
Publicidad en las redes sociales	Medio publicitario de alto alcance y bajo costo, mediante el cual se puede realizar varias campañas publicitarias y anunciar las ofertas del producto. Se usará una estrategia de posicionamiento de publicaciones diarias.
Publicidad en revistas especializadas	Se realizará publicaciones en revistas especializadas de comida
Difusión de panfletos en los supermercados	Se distribuirá panfletos en los supermercados para motivar el consumo de los clientes que visitan los locales comerciales.

#### 4.1.10. DIRECCIÓN DE PRODUCCION

##### 4.1.10.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Recepción de insumos	Recepción de pescado, insumos y empaques
Almacenamiento	Almacenamiento en frio de los insumos perecederos
Fileteado	Despostado y fileteado del pescado
Pre desmenuzado	Cortes en tiras del pescado
Picado	Molido del pescado
Elaboración de la masa	Elaboración de la masa de hamburguesa, nuggets, chorizo, con la combinación d los ingredientes y el uso de la máquina mezcladora.
Embazado	Moldeado y embazado de las hamburguesas, nuggets y chorizos
Hipercongelado	Congelado a 8 grados bajo cero en 3 minutos
Almacenamiento producto final	Almacenamiento de productos finales para la posterior venta
Distribución y venta de hamburguesas	Envío de las hamburguesas a los anaqueles de los supermercados

#### 4.1.10.2. FLUJO PRODUCTIVO

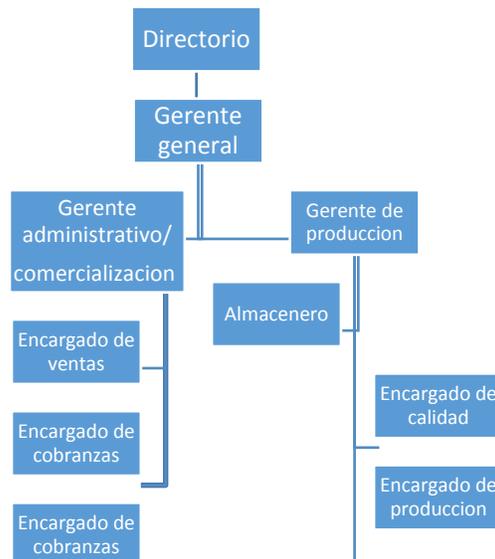


#### 4.1.11. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

##### 4.1.11.1. ESTRUCTURA

La empresa IAH S.R.L. será una sociedad de responsabilidad limitada, fundada por:

- Benjamín Hinojosa, con formación en Ingeniería de alimentos, en la Universidad Zamorano de Honduras, dónde desarrollo como proyecto de graduación la producción de salchichas de pescado. Asimismo, realizó sus prácticas en Ecuador, desarrollando métodos de mejora continua en la industria de atún ASISERVY S.A. Posteriormente se especializó en sistemas de gestión de inocuidad en alimentos.
- Simon Hinojosa, con formación en economía, en la Universidad Católica Boliviana con especialización en negocios en la Universidad Privada Boliviana y con MBA en la Universidad Andina Simon Bolívar, con experiencia en fortalecimiento de negocios a nivel nacional, y dirección de empresas.



#### 4.1.12. DIRECCIÓN FINANCIERA

Los siguientes cuadros expresan los requerimientos para establecer la empresa.

##### Resumen de inversión

##### Cuadro N° 1

Descripción	Costo Total	Valor Residual	Depreciación anual
Terreno	0,00	0,00	N/A
Edificaciones	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	81.990,00	1.995,00	78.399,00
Maquinaria y equipo	742.000,00	-171.333,33	182.666,67
Herramientas	110.550,00	-442.200,00	110.550,00
Vehículos	90.000,00	9.000,00	18.000,00
Gastos pre-operacionales	29.700,00	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1.054.240,00</b>	<b>-602.538,33</b>	<b>389.615,67</b>

(Expresado en Bolivianos)

##### Cuadro de estructura financiera

##### Cuadro N° 2

TOTAL MONTO NECESARIO INVERSION		1.054.240,00
FINANCIAMIENTO	40,00%	421.696,00
APORTE PROPIO	60,00%	632.544,00

(Expresado en Bolivianos)

**Cuadro de flujo de efectivo**

**Cuadro N° 3**

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		7,800,000.00	8,190,000.00	8,599,500.00	9,029,540.00	9,480,965.00
Costos produccion		-6,354,357.00	-6,656,431.17	-6,973,452.61	-7,306,167.12	#####
Costos administracion		-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00	-357,190.00
Costos comercializacion		-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00	-219,000.00
Imprevistos		0	0	0	0	0
Depreciacion		-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67	-389,615.67
Intereses		-117,488.56	-101,066.26	-81,687.95	-58,821.55	-31,839.19
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>362,348.77</b>	<b>466,696.90</b>	<b>578,553.77</b>	<b>698,745.66</b>	<b>827,962.37</b>
Impuestos	0	-90,587.19	-116,674.22	-144,638.44	-174,686.42	-206,990.59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0</b>	<b>271,761.58</b>	<b>350,022.67</b>	<b>433,915.33</b>	<b>524,059.25</b>	<b>620,971.77</b>
Depreciacion		389,615.67	389,615.67	389,615.67	389,615.67	389,615.67
Inversion inicial	-1,054,240.00					
Inversion capital de trabajo	-577,545.58					
Recuperación capital de trabajo						577,545.58
Prestamo	652,714.23					
Amortizacion de prestamo		-91,234.99	-107,657.28	-127,035.60	-149,902.00	-176,884.36
Valor de desecho (residual)						-602,538.33
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-979,071.35</b>	<b>570,142.26</b>	<b>631,981.06</b>	<b>696,495.40</b>	<b>763,772.91</b>	<b>808,710.33</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). Finanzas corporativas. Mexico: Cengage learning.

Najul, M. (2006). Valoracion de proyectos. Ediciones IESA.

Padilla, M. C. (2011). Formulacion y evaluacion de proyectos. Bogota: ECOE Ediciones.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review America Latina, 1-18.

R., A. B. (2005). Formulacion y evaluacion de proyectos. Edisofer.

Thompson. ( 1985). Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas. Strickland: Mc Graw-Hill