



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Gestión 2007-2008

**ESTUDIO DE MERCADO PARA UN RESTAURANTE
INFANTIL EN LA CIUDAD DE SUCRE “TREN DE LA
ALEGRÍA”**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

MAESTRANTE: PATRICIA ARAUJO GAINSBORG

Sucre – Bolivia

2020

RESUMEN

Este documento es un Plan de Negocio para la implementación de un Restaurante de comida rápida en la Ciudad de Sucre, con el nombre o razón social “El tren de la Alegría”, dirigida al segmento infantil.

Se ha realizado un análisis de mercado en la ciudad de Sucre, se concluyó que existe una demanda insatisfecha por algunos restaurantes que no han agregado mayor valor que sus productos de consumo, además existen pocas opciones al momento de elegir un lugar agradable para que los más pequeños del hogar pasen momentos inolvidables.

Se ha analizado el mercado de Sucre respecto a los restaurantes de comida rápida y se pudo observar que existen pocos locales que simplemente incluyen un pequeño sector dedicado a los niños; por lo tanto se puede decir que existe un mercado potencial en este segmento para el plan de negocios.

Dentro del sector de comida rápida nos avocaremos al segmento de restaurantes infantiles, donde nuestra ventaja competitiva será lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa, con el apoyo del personal capacitado constantemente y entrenado para satisfacer de manera correcta al cliente, así también contaremos con infraestructura mucho más detallada y atractiva que la competencia donde los niños vivirán momentos inolvidables, esto para atraer a los clientes casi por completo y distinguirnos de cualquier otra empresa del mercado. Por las características de oferta de este restaurante, los empleados son en definitiva los que ponen en práctica las acciones que se han determinado como importantes para conseguir mejores resultados, es así que la empresa depende de ellos. Por tanto la razón fundamental para conseguir en términos económicos y sociales el prestigio del restaurante, serán aplicados con mayor o menor compromiso en dependencia de lo bien que los trabajadores se sientan con su trabajo y comprendan la idea de negocio.

La Estandarización y constancia de los procesos y conseguir la capacitación del personal, para lograr mayor eficiencia tanto en las recetas de cocina, como en el servicio de los meseros y resolver de manera rápida fases improductivas de desorganización y confusión que puede generar el arranque de un restaurante. Se ha demostrado mediante el estudio Financiero que el Restaurante de comida rápida “Tren de la Alegría” es una inversión rentable a largo plazo.

La gestión de riesgos es una parte importante del plan de negocios, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones.

Como parte de la gestión de riesgo, se ha definido una política de riesgos de este plan de negocio con objeto de mantener los riesgos inherentes dentro de límites definidos y aceptados.

De la misma manera el escenario de Riesgos es razonable, demostrando un análisis de Riesgo de calificación baja.

SUMMARY

This document is a business plan to build a Fast Food Restaurant in Sucre, under the name of “El tren de la Alegría”, focused on children.

A market study has been made deeply, and the conclusion is that there is an unsatisfied demand by some restaurants that have not added more value to their products, besides, there are only few options when choosing a nice place for unforgettable moments for children.

There has been a study of the market of fast food restaurants in Sucre and as a result only few restaurants include something dedicated to children; that is why, only after a simple observation, there is a potential market for this business plan.

Inside the fast food segment we will focus on restaurants for children, where our competitive advantage will be obtaining a personalized concept in the creation of the enterprise image, with the support of the employees that will be constantly capacitated to please the client. Same way we will have a nice and attractive place than the others where kids will live unforgettable moments, with the purpose of attracting almost all clients and be distinguished from any other enterprise in the market.

Due to the restaurant offer characteristics, the employees are definitely who put in practice the actions that have determinate as important to find better results, that is why the enterprise depends on them. Therefore the fundamental reason to find the economic and social terms the restaurant prestige, will be applied with more or less compromise in concordance to how good the employees feel with their job and understand the idea of the business.

Our objective will be to fortify the constancy, this is one of the most important actives of the enterprise that will be achieved through an operational manual.

The standardization and constancy of the process and finding the personal training, to obtain more efficiency in cooking recipes as in waitresses service and solve in a fast way unproductive phases of disorganization and confusion that could generate the establishment of a restaurant.

It has been shown through a financial study that the fast food restaurant “El tren de la alegría” is a rentable inversion to a long period.

The risk management is an important part in the business plan, being elementary while the process of taking decisions.

As part of the risk management, risk politics have been defined for this business plan with the purpose of keeping the risk inside the defined and accepted limits.

Same way the risk site is reasonable, demonstrating low risk.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1 NATURALEZA DE LA IDEA DE NEGOCIO	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 OBJETO DEL PLAN DE NEGOCIO	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
1.5.1 JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO	5
1.5.2 RELEVANCIA SOCIAL	6
1.5.3 RELEVANCIA ACADÉMICA.....	6
1.6 DELIMITACIÓN.....	7
1.7 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO.....	7
CAPÍTULO II	9
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	9
2.1.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO	9
2.1.1.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE MERCADO.....	10
2.1.1.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADO	10
2.1.1.3 DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.	11
2.1.1.4 DIMENSIONES EN LA DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	11
2.1.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	12
2.1.1.6 ANÁLISIS DE PROVEEDORES.....	12

2.1.2	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD OPERATIVA	13
2.1.2.1	TECNOLOGÍA	13
2.1.2.2	TAMAÑO	14
2.1.2.3	LOCALIZACIÓN	15
2.1.3	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA.....	16
2.1.3.1	ESTUDIO DE COSTOS	16
2.1.3.2	ANÁLISIS TEMPORAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	17
	CAPÍTULO III	18
3	DIAGNÓSTICO DE MERCADO	18
3.1	ANÁLISIS PEST	18
3.2	PIB per cápita de Chuquisaca.....	20
3.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
3.3.1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
3.3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
3.3.3	FUENTE DE DATOS	23
3.4	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO	30
	CAPÍTULO IV.....	31
4	ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	31
4.1	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y CORPORATIVAS.....	31
4.1.1	MISIÓN DE LA EMPRESA	31
4.1.2	VISIÓN DE LA EMPRESA.....	31
4.1.3	VALORES DE LA EMPRESA	31
4.2	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	32
4.3	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	33
4.4	VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR	33
4.5	ESTRATEGIAS BASADAS EN VENTAJA COMPETITIVA	36
5	CAPÍTULO V	37

5.1	MARKETING.....	37
5.1.1	PLAN DE MARKETING	37
5.1.2	PRODUCTO.....	37
5.1.3	PRECIO	37
5.1.4	PLAZA.....	39
5.1.5	PROMOCIÓN.....	40
5.1.6	PERSONAS	40
5.2	PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING	40
5.2.1	PERFIL DE LOS CLIENTES.....	45
5.2.2	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES.....	47
5.2.3	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	47
5.2.4	DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	48
5.2.5	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	50
5.2.6	PROCESOS.....	51
5.2.7	ELEMENTO FÍSICO	51
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	52
5.3.1	OBJETIVOS DE MARKETING.....	52
5.4	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	53
5.5	POSICIONAMIENTO	54
5.6	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	55
	CAPÍTULO VI.....	57
6	RECURSOS HUMANOS	57
6.1	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	57
6.1.1	LOS EMPLEADOS.....	57
6.1.2	INSTALACIONES	57
6.1.3	CAPACITACIÓN	58
6.1.4	MOTIVACIÓN	58

6.1.5	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	59
6.1.6	COMPETENCIAS DEL PERSONAL.....	60
6.1.7	ORGANIGRAMA.....	62
6.1.8	MANUAL DE FUNCIONES.....	63
6.1.9	MARCO NORMATIVO LABORAL.....	65
	CAPÍTULO VII.....	66
7	OPERACIONES.....	66
7.1	OBJETIVOS DE OPERACIONES.....	66
7.2	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	66
7.3	ESTRATEGIAS OPERATIVAS.....	67
7.3.1	COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	67
7.4	DISEÑO DEL PROCESO.....	68
7.4.1	OPERACIÓN REPETITIVA.....	68
7.4.2	REQUERIMIENTOS.....	68
7.4.3	DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	69
7.4.4	RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS.....	70
7.4.5	REQUISITOS DE LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.....	71
7.4.6	REQUISITOS PARA EL ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.....	71
7.4.7	REQUISITOS PARA LOS MANIPULADORES DE LOS ALIMENTOS.....	72
7.4.8	REQUISITOS SANITARIOS PARA LA MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS	73
7.4.9	MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS.....	73
7.4.10	ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS.....	73
7.4.11	LIMPIEZA E HIGIENE DE LAS INSTALACIONES.....	74
7.4.12	REQUISITOS PARA LA LIMPIEZA E HIGIENE DE LAS INSTALACIONES.....	74
7.4.13	ELIMINACIÓN DE DESECHOS.....	75
7.4.14	SERVICIO.....	75

7.4.15	EQUIPOS Y MAQUINARIAS	75
7.4.16	DISTRIBUCIÓN	76
7.5	TIPO DE PRODUCCIÓN	77
7.5.1	PRODUCCIÓN CONTRA INVENTARIO	77
7.6	CÁLCULO DE LA DEMANDA.....	77
7.6.1	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	78
7.7	CAPACIDAD UTILIZADA.....	79
7.7.1	CAPACIDAD DE DISEÑO	80
7.8	ESTRATEGIA DE CAPACIDAD	81
7.9	CAPACIDAD UTILIZADA.....	81
7.9.1	CÁLCULO DE LA OFERTA	81
7.10	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL RESTAURANTE	85
7.10.1	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACIÓN	86
7.10.2	MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS.....	87
7.11	GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	88
7.11.1	PROVEEDORES	88
7.11.2	PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE FINAL.....	89
7.11.3	NORMAS ISO-9000.....	92
7.12	LAYOUT INSTALACIONES	92
CAPÍTULO VIII.....		95
8	FINANZAS.....	95
8.1	INVERSIÓN FIJA.....	98
8.2	INVERSIÓN DIFERIDA.....	99
8.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	99
8.4	ESTRUCTURA DE INVERSIONES	100
8.5	FINANCIAMIENTO	100
8.6	INGENIERÍA DE COSTOS	101

8.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	104
8.8	FLUJO DE CAJA.....	107
8.9	ESTADO DE RESULTADOS	108
8.10	INDICADORES FINANCIEROS.....	109
	CAPITULO IX.....	112
9	RIESGOS	112
9.1	POLÍTICA DE RIESGOS	112
9.2	PRINCIPIOS	112
9.3	DEFINICIONES.....	113
9.3.1	RIESGO	113
9.3.1.1	CATEGORÍAS DE RIESGO	113
9.3.1.2	TIPOS DE RIESGO.....	114
9.4	EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	114
9.5	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	115
9.6	REGISTRO DE RIESGOS	115
9.7	CRITERIOS DE CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	116
9.7.1	IMPACTO / CONSECUENCIA.....	116
9.7.2	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	116
9.8	MATRIZ DE RIESGOS (Clasificación).....	116
9.9	MAPA DE RIESGOS.....	117
9.10	MONITOREO DE RIESGOS.....	118
9.10.1	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	118
9.10.2	PERSONAL – SUCESOS DE ORIGEN FÍSICO	119
9.10.3	ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN O EVITACIÓN.....	123
9.10.4	PERSONAL – NEGLIGENCIA E INSTITUCIONAL	123
9.10.5	SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	124
9.11	PLAN DE CONTINGENCIA CONTRA EL RIESGO.....	124

9.12	PROPUESTA DE PLAN DE CONTINGENCIAS.....	124
9.12.1	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	125
9.12.2	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES.....	127
9.12.3	PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIÓN.....	130
9.12.4	EN CASO DE INCENDIO / EXPLOSIÓN.....	131
9.12.5	EN CASO DE SISMO O FENÓMENOS NATURALES.....	132
9.12.6	EN CASO DE TERREMOTO.....	133
9.12.7	EN CASO DE TORMENTAS ELÉCTRICAS.....	135
9.12.8	EN CASO DE PRESENCIA DE GRANIZO.....	135
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	138
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
	BIBLIOGRAFÍA	140
	ANEXOS	142

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA	19
Gráfico 2: TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB REAL	20
Gráfico 3: POBLACIÓN DE CHUQUISACA	21
Gráfico 4: Datos de la muestra Género	25
Gráfico 5: Datos de la muestra Rango de edad	26
Gráfico 6: Datos de la muestra Ingresos por Rangos	26
Gráfico 7: Datos de la muestra Cantidad de hijos por persona	27
Gráfico 8: Datos de la muestra hijos pequeños que asistirán al restaurante	27
Gráfico 9: Datos de la muestra Motivos por los que visitaría el restaurante	28
Gráfico 10: Datos de la muestra Satisfacción con la oferta actual	28
Gráfico 11: Datos de la muestra está dispuesto a consumir en el restaurante	29
Gráfico 12: Datos de la muestra Precio	29
Gráfico 13: Medios de comunicación de la muestra	42
Gráfico 14: Cantidad de personas con hijos en rango de 12 años o menores	48
Gráfico 15: Datos de la muestra frecuencia de asistir a un restaurante	49
Gráfico 16: Población que va acompañada con niños a un restaurante	49
Gráfico 17: Población con hijos	50
Gráfico 18: ORGANIGRAMA DEL TREN DE LA ALE	62
Gráfico 19: Proyección de la demanda	79
Gráfico 20: Estrategia Reactiva	81
Gráfico 21: Proyección de la Oferta	83
Gráfico 22: Proyección de la Demanda	84
Gráfico 23: Proyección de la Demanda	85
Gráfico 24: Costo – Ingreso - Volumen	106
Gráfico 25: Punto de equilibrio	107
Gráfico 26: Modelo de Administración Integral de Riesgos	115

Gráfico 27: Mapa de Riesgos	118
-----------------------------------	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Menú Restaurante “Tren de la Alegría”	41
Tabla 2: Presupuesto en Publicidad.....	43
Tabla 3: Presupuesto en Merchandising	43
Tabla 4: Presupuesto en Promoción de Ventas	44
Tabla 5: Presupuesto General de Marketing.....	44
Tabla 6: Perfil de clientes con poder adquisitivo	46
Tabla 7: Funciones del personal	63
Tabla 8: Capacitación del personal	64
Tabla 9: Maquinaria.....	76
Tabla 10: Determinación de la demanda	78
Tabla 11: Determinación de la demanda	78
Tabla 12: Proyección de la demanda	79
Tabla 13: Capacidad Utilizada	80
Tabla 14: Capacidad Instalada.....	80
Tabla 15: Capacidad Utilizada	81
Tabla 16: Cálculo de la Oferta.....	82
Tabla 17: Competidores	82
Tabla 18: Proyección de la Oferta	83
Tabla 19: Determinación de la Demanda	83
Tabla 20: Balance de Mercado	84
Tabla 21: Factores para una localización.....	87
Tabla 22: Requerimiento de Terreno	95
Tabla 23: Requerimientos de Obras Civiles	96
Tabla 24: Requerimiento de Vehículos	96

Tabla 25: Requerimiento de Maquinaria	96
Tabla 26: Requerimiento de Muebles y Equipos de oficina	97
Tabla 27: Requerimiento de Electrodomésticos y Menaje	97
Tabla 28: Requerimiento de Mantenimiento y Reparación de Activos.....	98
Tabla 29: Requerimiento de Depreciación de Activos.....	98
Tabla 30: Inversión de Proyecto.....	99
Tabla 31: Inversión de Proyecto.....	99
Tabla 32: Capital de Trabajo	100
Tabla 33: Inversión de Proyecto.....	100
Tabla 34: Mecanismo de Financiamiento.....	101
Tabla 35: Tasa de Interés	101
Tabla 36: Materia Prima	101
Tabla 37: Costo de Servicios Básicos	102
Tabla 38: Costo Gastos Administrativos	102
Tabla 39: Mano de Obra Directa e Indirecta	102
Tabla 40: Costo de Producción en Operación	103
Tabla 41: Costo Unitario de Producción.....	103
Tabla 42: Precio de Venta con Margen de Utilidad.....	104
Tabla 43: Definición de precio de venta	104
Tabla 44: Ingresos por ventas de Hamburguesas.....	105
Tabla 45: Cálculo del punto de equilibrio	107
Tabla 46: FLUJO DE CAJA.....	108
Tabla 47: Estado de Resultados	109
Tabla 48: CLASIFICACIÓN DE RIESGOS MÉTODO SEMÁFORO	116
Tabla 49: Matriz de Riesgo	117

INTRODUCCIÓN

Se presenta el siguiente Plan de Negocio para la implementación de un Restaurante de comida rápida en la Ciudad de Sucre, con el nombre o razón social "El tren de la Alegría", que además de satisfacer la necesidad de alimentación, estará destinada a otorgar diversión a los más pequeños de la familia.

Este Restaurante tendrá como atracción principal una ciudad contraída al centro del restaurante con muchos trenes eléctricos en constante funcionamiento, dos de ellos tendrán como ruta pasar por todas las mesas recogiendo los pedidos de los clientes para llevarlos a la cocina y su posterior entrega al cliente, estos trenes tendrán un encargado de controles el cual será distinguido por los niños como el nombre de maquinista, del mismo modo tendrá una sala de juegos para niños que estará inspirada en trenes.

Se tomará en cuenta que el servicio será la ventaja competitiva al momento de demostrar no solo una satisfacción por la necesidad de alimentación, sino de una atracción totalmente original, donde por unas horas vivirán en un mundo del pasado cuando las locomotoras eran el medio de transporte que se usaba y del mismo modo se envolverán en un acto teatral de la época, entregando mayor realidad a la vivencia.

CAPÍTULO I

1 NATURALEZA DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad tenemos la sensación de que el mundo que nos rodea gira vertiginosamente, debemos levantarnos, ir a trabajar o estudiar, almorzar, ir a una cita, regresar a casa, hacer miles de cosas en tan solo unas cuantas horas. Está claro que de esto se trata nuestra vida diaria, por esto, a medida que los años pasan encontramos a nuestro alcance a los grandiosos fast food o auto-servicios.

La hamburguesa empezó en la sociedad norteamericana como un alimento nacional y posteriormente se globalizó, debido en parte a la expansión de franquicias de cadenas de restaurantes de comida rápida.(T. Edge, John, 2005).

La hamburguesa cumple en la actualidad un siglo de existencia, y su inicial popularidad junto con sus debates han hecho de ella un alimento polémico y adorado al mismo tiempo.

Las corrientes actuales de la sociedad acerca de la «*comida sana*» hacen pensar que algo tiene que cambiar en la composición de las hamburguesas. Lo cierto es que por ejemplo la hamburguesa, por sí sola, es un alimento equilibrado, contiene hidratos de carbono, proteínas y vitaminas, pero la hamburguesa más común posee exceso de grasas con el objeto de mejorar y potenciar su sabor, en especial debido a su origen animal es una fuente de triglicéridos y colesterol de baja densidad, el problema que afecta la salud radica en la cantidad diaria, semanal o mensual, de la ingesta casi exclusiva de la misma. Es necesario aclarar que una dieta equilibrada depende en gran medida del origen y cantidad de sus ingredientes.

El consumo mundial de hamburguesas es importante, y se puede decir que abre una página social dentro del mundo gastronómico. El empleo gastronómico de la hamburguesa está tan extendido por todo el mundo que se emplea como un indicador de la economía de los países en el llamado «Índice Big Mac», que es una tabla de 120 países en la que se expone cuánto vale (en dólares) una hamburguesa en distintos lugares del mundo. De esta forma permite comparar el nivel de competitividad de la economía de cada país. (Sanguino, Juan, 2017).

El concepto de comida rápida o también llamada *fast food* es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados.

Aunque ya desde la antigua Roma se servían en puestos callejeros panes planos con olivas o el faláfel en el Medio Oriente, no es hasta el año 1912 cuando se abre el primer automat, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar. El sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan "menos trabajo para mamá". (Matus Lazo Róger, 2013).

Adicional a esta característica es que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros, tampoco servicio de mesa o cubiertos, aunque sí suele haber personal encargado de recoger y limpiar las mesas preparándolas para los nuevos comensales, y las personas deben hacer una fila para pedir y pagar su comida, que es entregada al instante o tras un breve lapso para que posteriormente pueda ir a disfrutarla, sentado en el local o en otro lugar. Por este motivo es frecuente que los establecimientos "inviten" a los clientes a recoger la comida depositando los restos en cubos de basura y el utillaje (a menudo solamente la bandeja) en un lugar dispuesto a tal efecto. (Amado Rubén. 2014)

De la misma manera encontramos la existencia de una ventanilla en donde el cliente puede ordenar y recoger la comida desde el automóvil (drive-in) para comerla en el mismo auto, en casa o en algún otro lugar.

La comida rápida demanda ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso, esto altera substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio. (Habitualmente calificada de comida basura o comida chatarra). (Alducin William, 2012)

A finales de los años 1990 empiezan a aparecer movimientos en contra de la 'fast food' y denuncian algunos aspectos acerca de la poca información, el alto contenido de grasas, azúcares y calorías de algunos de sus alimentos, aparece acuñado el término comida chatarra o comida basura, es así que en muchos países se obligó a colocar las etiquetas nutricionales a la comida.(Kroc, Ray, 1977).

Sin embargo, por qué existe una demanda continua de la población consumiendo la comida rápida; estas son consideradas muy atractivas para el mercado, en general están bien presentadas, tienen buen sabor, son baratas, se pueden consumir rápidamente, en cualquier lugar o momento.

Detrás existe una consecuencia psicológica que lleva a la población a consumirla, el estrés suele hacernos comer más, porque la gente más propensa a comer por estrés son los que restringen de forma más activa el consumo de alimentos el resto del tiempo; por ejemplo, cuando surgen los problemas y necesitan consentirse a sí mismos, comiendo es como se relajan; prefieren consumir grasas y carbohidratos.

Pero no podemos relacionar estos hábitos sólo con las complejidades de la psiquis humana, porque no sólo los humanos los exhiben, se han realizado estudios de laboratorio con ratas las mismas que demostraron ante una situación de estrés, como por ejemplo colocar en su jaula una rata desconocida, comerá más y mostrará una preferencia más fuerte por opciones de más grasas y carbohidratos que lo habitual, por estimulación de los sistemas de recompensas en el cerebro, y por lo tanto, desactivan la respuesta hormonal del cuerpo al estrés.

Que este fenómeno se observe en muchas especies tiene sentido evolutivo, el estrés involucra un importante despliegue de energía cuando, por ejemplo, un individuo corre para salvar su vida, luego el cuerpo estimula el apetito, en especial calorías de alta densidad, para reabastecer reservas energéticas agotadas. Pero nosotros los humanos, inteligentes y neuróticos, activamos una y otra vez la respuesta al estrés para motivos puramente psicológicos, colocando a nuestros cuerpos repetidamente en el modo de reabastecimiento.

Los científicos están comenzando a entender cómo funciona el deseo por la comida chatarra relacionado con el estrés. La tensión aumenta la liberación de "opioides endógenos" en algunas partes del cerebro. Estos neurotransmisores se parecen a los opiáceos en su estructura y propiedades adictivas, esto ayuda a que la comida chatarra tenga propiedades muy reconfortantes en dichos momentos.

El estrés activa otro químico cerebral llamado neuropéptido que estimula el deseo de comer grasas y azúcar.

1.2 OBJETO DEL PLAN DE NEGOCIO

Se ha analizado el mercado de Sucre respecto a los restaurantes que ofrecen comida rápida y se pudo observar que son pocos los que incluyen un pequeño sector dedicado a los niños; por tanto, se puede decir que la oferta que Sucre presenta aún carece de darle importancia al segmento de clientes más pequeños, los niños. Después de realizar un estudio por observación se puede decir que existe un mercado potencial en este segmento para el plan de negocios.

En vista de que los clientes buscan la combinación de una alimentación sustancial con un lugar de esparcimiento para sus hijos, para obtener un momento relajado con la familia o los amigos, este Plan de Negocio pretende satisfacer la falencia encontrada en este mercado.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe en la ciudad de Sucre la viabilidad de implementar un restaurante infantil?

1.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar la viabilidad de la implementación en la ciudad de Sucre de un restaurante infantil a nivel local.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir el negocio en términos de producto-servicio, y sus características.
- ❖ Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado sobre restaurantes de comida rápida en la ciudad de Sucre.
- ❖ Determinar las estrategias.
- ❖ Diseñar la localización y proceso de operaciones más eficiente para reducir costos e incrementar la eficiencia del negocio en calidad y rapidez de entrega al consumidor final.
- ❖ Diseñar el plan marketing
- ❖ Diseñar el plan económico financiero
- ❖ Diseñar el plan de recursos humanos
- ❖ Planificar un sistema de negocio y organización de manera que simplifiquen la solución de problemas evitando burocracias.
- ❖ Realizar un análisis de Riesgos para comprobar la viabilidad del negocio.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Una de las características más importantes de la comida rápida, es que puede consumirse sin el empleo de cubiertos, algunos ejemplos son pizza, hamburguesas, pollo frito, tacos, sándwiches, patatas fritas, característica que permite diferentes tipos de servicio: consumo en local, recogida en local y consumo en la calle o a domicilio, entrega domiciliaria, pero sobre todo cuando hablamos de niños poder comer con las

manos les da mayor satisfacción, disfrutan más su comida y como padres existe el interés de que los hijos se alimenten bien.

También se crea para el cliente satisfacción en la rapidez de atención, más aún hoy en día, puesto que las actividades cotidianas hacen que tengamos menos horas disponibles para disfrutar con la familia, amigos o simplemente almorzar para luego volver a las actividades laborales.

El mercado presenta una oferta reducida de restaurantes de comida rápida que incluyen un espacio dedicado al segmento infantil, por lo tanto la implementación de este restaurante que competirá mediante diferenciación con referencia en una demanda que actualmente no está siendo satisfecha de manera eficiente, dará como resultado una empresa emprendedora, innovadora y exitosa.

La población tendrá a su alcance un producto de alta calidad y servicio eficiente, donde los clientes se sientan a gusto y con un alto grado de satisfacción.

1.5.2 RELEVANCIA SOCIAL

Tiene una gran relevancia social, ya que se aportará con beneficiar a la población boliviana en su economía de manera directa, contribuyendo con fuentes laborales de calidad que incluyen posibles ascensos y capacitación en el desempeño de cada trabajador.

1.5.3 RELEVANCIA ACADÉMICA

La investigación de mercado nos dará un aporte práctico para la empresa, ya que la misma podrá incrementar su cuota de mercado al pasar los años, incremento en el volumen de sus ventas, logrará crecer y poder expandirse en otros mercados, logrando mayores beneficios e índices de rentabilidad para la empresa.

Este Plan de Negocio pretende atraer inversionistas, asegurar procesos administrativos óptimos que permitan obtener una ventaja sobre la competencia, atraer inversionistas por medio de un producto innovador, interesante, algo que suponga una novedad con respecto a lo existente. Se presenta una idea con un valor real, se demuestra un buen potencial de crecimiento en un máximo de 5 años y alta rentabilidad en el negocio.

Por lo tanto, los puntos anteriores demuestran la importancia que tiene este Plan de Negocio para la población en general.

1.6 DELIMITACIÓN

Delimitación.- Espacial o geográfica.- La investigación se realizó en la ciudad de Sucre, desde Noviembre 2011 hasta 19 de Julio del 2012, dirigida al segmento familiar, juvenil e infantil.

Económica.- Se tomó en cuenta a la población con ingresos medios y medios-altos.

1.7 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

- ❖ **Estudio exploratorio.-** Se utilizó este estudio ya que el problema de investigación trae consigo una idea novedosa, por lo tanto nunca antes estudiada, es así que nos sirvió para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo esta investigación más completa.
- ❖ **Estudio transversal descriptivo.-** Nuestro objetivo fue indagar en la aceptación y necesidades del público meta del negocio; a categorizar y proporcionar una visión midiendo un grupo de personas con ingresos medio-altos, del segmento familiar, para dar a conocer su descripción con un enfoque cuantitativo. Se hizo una descripción del mercado donde se evidenció las necesidades que presenta el mercado en Chuquisaca.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño no experimental.- Ya que no se puede variar de forma intencional las variables de estudio. Se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural de una situación ya existente en el mercado de la ciudad de Sucre, para que posteriormente sean analizados. No existieron condiciones o estímulos a los cuales expusimos a los consumidores que fueran provocadas por el investigador.

Transversal.- Se recolectaron los datos de una muestra de la población de la ciudad de Sucre; en un solo momento, un tiempo único. El propósito de la investigación fue describir el contexto, para luego analizar su incidencia en ese momento.

Dentro del estudio transversal tenemos los siguientes diseños ya definidos en el tipo de investigación:

- ❖ **Diseño exploratorio**
- ❖ **Diseño transversal Descriptivo**

Método estadístico.- En el presente estudio de investigación se utilizó métodos para recoger, organizar, resumir y analizar datos, así como se llegó a conclusiones válidas

respecto al problema de investigación planteado con anterioridad, de esta manera se pudo tomar decisiones razonables basadas en el análisis del presente estudio.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El análisis de factibilidad es la forma en que se utilizó para evaluar este proyecto, donde determinamos la viabilidad económica, financiera, ambiental, técnica y de mercado.

Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es aquel que ha aprobado cuatro estudios básicos que se utilizarán en este Plan de Negocios:

1. Estudio de factibilidad de mercado
2. Estudio de factibilidad Operaciones
3. Estudio de factibilidad económica-financiera

La aprobación de cada evaluación será la viabilidad del mismo. Estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad del proyecto ya que dentro de este tendrán iguales niveles de importancia a la hora de llevarlo a cabo; entonces con una evaluación que resulte no viable, el proyecto no será factible. Para realizar un análisis de factibilidad que realmente contribuya al proceso de toma de decisión es necesario tener en cuenta que cada uno de estos estudios se complementan y sirven de base para el que le sigue en el orden antes establecido, es decir constituyen en su conjunto en un sistema de evaluación para establecer la factibilidad de llevar a cabo una inversión. (Ramírez, V. et. Al., 2009)

2.1.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO

Es un estudio que evalúa el potencial del mercado existente, las necesidades insatisfechas, gustos y preferencias de los consumidores, la demanda existente sobre un determinado producto, posibles sustitutos.

Se identifica oportunidades y amenazas de mercado, así también fortalezas y debilidades de la empresa.

El estudio de mercado consistirá en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta un restaurante de comida rápida en la ciudad de Sucre, así con esta información se podrá tomar decisiones y controlar las acciones de marketing, para su efecto se utilizarán las siguientes herramientas.

2.1.1.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE MERCADO

Dentro de este tipo de investigación tenemos los siguientes instrumentos:

La entrevista.- Es una conversación cuya finalidad es obtener información en torno a un tema. Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. En nuestro caso se efectuarán entrevistas semiestructuradas para determinar gustos y preferencias del consumidor.

Por otro lado, se realizarán entrevistas a algunos especialistas dueños de restaurantes similares al rubro para conocer a la competencia fortalezas y debilidades.

2.1.1.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADO

Con posterior proyección de la demanda.

Dentro de este tipo de investigación tenemos los siguientes instrumentos:

La encuesta.- Se trata de la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa de la población.

- Permite la generalización de resultados mediante procedimientos estadísticos.
- Se debe evitar reactividad.
- Tiene la desventaja de sobre simplificar la realidad social.
- Generalmente se aplica a una muestra representativa.

La encuesta se aplicará a una muestra tomada aleatoriamente de la población en la ciudad de Sucre para determinar el nivel de satisfacción, y demandas que tienen respecto a los restaurantes que actualmente están en funcionamiento.

Por las consideraciones anteriores los instrumentos para la presente investigación son los siguientes:

La revisión documental.- Que contempla las fuentes documentales escritas. Que pueden ser:

- Fuentes oficiales de carácter gubernamental.
- Fuentes empresariales.
- Fuentes privadas.
- Publicaciones literarias.
- Publicaciones periodísticas.

En este caso se utilizará para indagar en los documentos de estudios o Planes de negocios similares a la implementación de un restaurante.

2.1.1.3 DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Análisis del producto.-

Concepto del producto.-

El producto se considera como un conjunto tangible e intangible, que incluye envase, el color, el precio, la calidad, y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor y que puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea. Por lo tanto, en esencia, los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto. (Stanton, M. et. el., 2007, Pág. 221.)

Producto principal. Se deben reunir los datos que permitan identificar al producto principal, así como señalar sus características físicas, químicas o de cualquier otra índole.

Productos sustitutivos. Se debe señalar su existencia en el mercado, así como las características de los productos que satisfagan iguales necesidades, indicando en qué condiciones pueden competir con el producto objeto de estudio.

2.1.1.4 DIMENSIONES EN LA DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Se debe estimar la extensión de los probables consumidores o usuarios, así como determinar de igual forma el segmento de la población a la cual será dirigido el producto en el mercado.

Se precisarán tres dimensiones para encontrar un mercado de referencia: compradores, necesidades o funciones y alternativas tecnológicas.

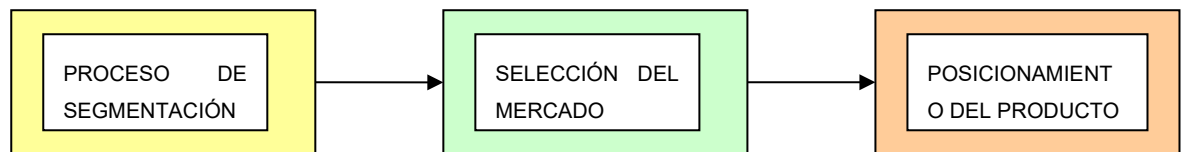
Ante esto se podrán elegir diferentes tipos de estrategias de cobertura de mercado.

Se determinarán las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Esto generalmente se hace

a través de la obtención de información primaria. (Carrasquero R. Domingo, 2004.)

El estudio del consumidor estará dirigido igualmente a conocer sus motivaciones de consumo, sus hábitos de compra, sus opiniones sobre el producto ofertado por la empresa y sus competidores, así como la aceptación del precio fijado, entre otros aspectos.

Proceso de Segmentación del mercado.



Fuente: Kotler, 1995

2.1.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Será necesario en este caso estudiar las cantidades que suministran otros fabricantes del bien que se va a ofrecer en el mercado, así como analizar las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes refiriéndose a la situación actual y futura.

Esto deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes. Es necesario para las empresas identificar las estrategias y objetivos, los puntos débiles y fuertes, así como los modelos de reacción de su competencia.

Dentro de todo este análisis de la competencia es necesario tener en cuenta los precios del producto, donde se analizan los mecanismos de formación de estos en el mercado. Existen diferentes posibilidades de fijación de precios, las cuales se debe señalar según correspondan con las características del producto y del tipo de mercado. Una vez que se ha escogido un precio, es el que se utilizará para las estimaciones financieras del proyecto. (Carrasquero R. Domingo, 2004)

2.1.1.6 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Se deben identificar los proveedores de los principales insumos demandados por la empresa, los cuales garanticen la cantidad, calidad y tiempos de entrega requeridos para cumplir con el proceso producción y posterior prestación de servicios, además de

la búsqueda por lograr estrategias que minimicen los costos de insumos y obtener de esta manera posibles ventajas competitivas.

Estas etapas del estudio de mercado pueden variar según los elementos sobre los que se precise tener mayor información. En ocasiones estas también incluyen estudios sobre la incidencia de la publicidad sobre las decisiones de compra del consumidor.

Dentro de un estudio de viabilidad es el estudio de mercado al que aporta la información clave para planificar aspectos tanto técnicos como económicos en la empresa. Toda la información recopilada es procesada mediante la utilización de técnicas estadísticas que permitirán llegar a conocer objetivamente si el mercado acepta el producto, lo desea y necesita.

2.1.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD OPERATIVA

La etapa operativa nos dará una serie de decisiones a tomar respecto a: tecnología, tamaño y localización.

Es imprescindible en esta etapa considerar en el análisis diversos criterios económicos, políticos, técnicos y sociales, algunos de ellos no cuantificables, pero que influyen decisivamente a la hora de seleccionar la variante óptima de localización y de tamaño del proyecto.

Se sabe que existe una relación muy estrecha entre el tamaño o la capacidad máxima de producción posible a alcanzar por cada nueva sucursal, la tecnología en producción y la localización de ésta. (Blanco Adolfo, 2015)

2.1.2.1 TECNOLOGÍA

Antes de decidirnos por una tecnología a aplicar en un proyecto determinado, se debe realizar un filtrado de ideas, donde se rechazan las que claramente no son posibles técnicamente.

Luego es necesario realizar un análisis más preciso sobre la posibilidad de fabricar el producto desde el punto de vista de que si la empresa dispone de los recursos y conocimientos técnicos para llevar a cabo el desarrollo de este.

Las decisiones sobre tecnología estarán basadas en:

Relación demanda-capacidad.

Características y disponibilidad de la mano de obra.

Características y disponibilidad de materiales y/o materias primas.

Disponibilidad financiera.

Tamaño: es un factor determinante a la hora de escoger una tecnología debido a que ésta debe responder directamente a los requerimientos de capacidad que se instalarán.

2.1.2.2 TAMAÑO

El tamaño establece la capacidad de abastecimiento en la unidad de tiempo, mencionando también el número de personas a beneficiar tanto en el presente como en el futuro.

Influyen en la selección del tamaño otros factores generales:

1. Balance demanda-capacidad: A través del estudio de mercado, se determinan si existe o no una demanda potencial y en qué cantidad para determinar el tamaño del proyecto.
2. Localización: El tamaño se ve afectado por la localización cuando el lugar elegido para ejecutar el proyecto no dispone de la cantidad de insumos suficientes, ni accesos a éstos.
3. Capacidad financiera empresarial: Este es uno de los puntos más importantes en el momento de implementar un proyecto, ya que la inversión del proyecto puede ser afectada por la capacidad financiera, ya que muchas veces se da un límite máximo de inversión debido a ésta.
4. Garantía de suministros de los equipos y piezas de repuesto de la tecnología en concreto a instalar.
5. Fuentes y disponibilidad de materias primas en el país: podemos decir que el volumen de materias primas disponibles, va de la mano de la capacidad anual de producción a instalar, especialmente en aquellas producciones que dependen de materias primas de procedencia agrícola que son estacionarias o con variación en el precio según temporada.
6. Tecnologías: algunos prototipos de una capacidad predeterminada, solicita un tamaño o capacidad de producción por lo que es siempre aconsejable por los técnicos especializados conocer si la tecnología seleccionada será capaz de satisfacer las expectativas de capacidad requeridas, así como es necesario identificar cuál es el equipo que determina el ritmo de producción para evitar los llamados cuellos de botella.
7. Aspectos institucionales y/o legales.
8. Costos de inversión y producción de las plantas.
9. Existencia de economías de escala.

2.1.2.3 LOCALIZACIÓN

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo.

En este punto, es importante analizar cuál es el sitio donde se puede instalar el proyecto, incurriendo en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso a recursos, equipos, etc. El objetivo de la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que, una vez instalada la empresa, no es fácil cambiar de domicilio.

La ubicación del proyecto se realizará comparando alternativas entre las zonas del país y seleccionar la que ofrezca mayores ventajas para el proyecto.

Para determinar la óptima localización del proyecto, tomaremos en cuenta que se ha demostrado económicamente la necesidad y conveniencia a largo plazo de implementar el negocio en la ciudad determinada.

Por otra parte, es necesario conocer previamente cuál es la tecnología a utilizar y la capacidad máxima estimada de producción.

Se realizará un análisis de cada zona de localización posible, sobre la base de los criterios de racionalidad económica, teniendo en cuenta también criterios políticos, técnicos, y sociales para poder determinar cuáles son las zonas donde sería posible localizar el nuevo proyecto.

Para tomar la decisión de localizar un proyecto se debe considerar:

1. Balance demanda-capacidad: para poder fundamentar técnica y económicamente cada nueva inversión se debe comenzar con el pronóstico de la demanda perspectiva anual, a mediano y largo plazo, en unidades físicas, de uno o más bienes que se podrían producir mediante la selección previa de la tecnología. El pronóstico perspectivo de la demanda y de las capacidades anuales se confecciona mediante el balance demanda-capacidad anual a mediano y largo plazo, con el fin de conocer el déficit real de oferta que habrá.
2. Fuentes y disponibilidad de materias primas: se debe tener en cuenta las cantidades que se requieren consumir anualmente para garantizar el aprovechamiento pleno de las nuevas capacidades que se creen durante la vida útil económica de cada nueva instalación.

3. Disponibilidad actual y perspectiva respecto a la fuerza de trabajo: teniendo en cuenta su calificación o no en las distintas zonas del territorio, es otro aspecto importante a la hora de tomar decisiones de localización de una nueva inversión. El análisis de las disponibilidades perspectivas de fuerza de trabajo no se puede efectuar considerando sólo la cantidad que se necesita, sino también por la estructura de calificación y especialización que requiere la tecnología de operación del proyecto a llevar a cabo.
4. Fuentes y disponibilidad de energía: dada la importancia para todas las instalaciones la garantía del futuro suministro estable de los portadores de energía, es necesario evaluar cuidadosamente si habrá disponibilidad perspectiva de abastecimiento de esta.
5. Las fuentes y disponibilidad de agua: La disponibilidad perspectiva de agua dulce, en la cantidad y calidad requerida, puede llegar a tener un peso decisivo en el lugar a escoger para ser localizada la nueva empresa.
6. Vías de transporte y comunicaciones: el análisis de las vías de transporte por carretera, incluyendo las líneas telefónicas, a lo que se le incorpora más recientemente el acceso a Internet en cada zona de localización posible, es otro factor importante a considerar para la selección de la variante óptima de localización de la nueva empresa.
7. Costo y disponibilidad de terrenos.
8. Factores ambientales.
9. Régimen impositivo y legal.

Criterios de decisión de localización:

El principal criterio que se utilizará para la toma de decisión sobre la localización de la empresa será el Método cualitativo por puntos.

2.1.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

El objetivo fundamental de la evaluación económica-financiera es valorar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de proyectos, empleando las pautas más representativas usadas para tomar decisiones de inversión.

2.1.3.1 ESTUDIO DE COSTOS

La gerencia se enfrenta constantemente a la selección entre diferentes cursos de acción. La información acerca de los costos fijos, variables y su comportamiento es vital para la toma de decisiones efectivas. El cálculo de este se utiliza para la medición de la

utilidad, para el cálculo de los flujos de efectivo, así como para la fijación de los precios del producto, entre otros análisis importantes para la empresa.

2.1.3.2 ANÁLISIS TEMPORAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Por otra parte, tenemos las técnicas dinámicas las cuales consideran el valor del dinero en el tiempo entran en la operación de descuento y capitalización, sus resultados son más confiables y complejos de calcular en ocasiones, a continuación, se enumeran distintas técnicas dinámicas:

1. Tasa interna de rentabilidad (TIR) esta representa el porcentaje o tasa de interés ganado sobre el saldo no recuperado de una inversión. Es la rentabilidad obtenida sobre el capital mientras esté invertido, tras permitir el reembolso parcial de la inversión.
2. Valor actual o presente neto (VAN) esta representa el máximo valor que la empresa puede pagar por la opción a invertir, sin incurrir en pérdidas financieras de oportunidad, Bierman & Smith (1975).
3. Razón beneficio costo (B/C)

Las herramientas que se utilizarán para el análisis financiero:

- Cálculo de los flujos netos de caja.
- Estado de Resultados.

CAPÍTULO III

3 DIAGNÓSTICO DE MERCADO

3.1 ANÁLISIS PEST

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa una empresa la condicionará llevándola a adaptarse al ambiente, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Factores Políticos:

Actualmente el gobierno aprueba leyes constantemente, y tenemos una incertidumbre de no saber en qué grado puede afectar a la industria de los restaurantes.

Las legislaciones tributarias son muy claras, dependiendo el rubro está determinado el impuesto a pagar tanto por funcionamiento, como en la emisión de facturas, etc.

Factores Económicos:

Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, se tomarán en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Situación económica nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita llegó en 2014 a 2.922 dólares (20.337 bolivianos), según datos de la Memoria de la Economía Boliviana, elaborada por el Ministerio de Economía.

El PIB per cápita es el valor del Producto Interno Bruto (PIB) de un país dividido por el número de habitantes. Este indicador es muy utilizado como medida de riqueza de un país, ya que permite comparar el bienestar entre países. A nivel regional, Bolivia ocupa los últimos sitios. (Kramer García F, 2006)

En 2013 el PIB por persona era de 2.757 dólares (19.188,72 bolivianos), por consiguiente, hay un crecimiento de 6% en 2014 y permite concluir que en el promedio general mejoraron los ingresos de la población, con una expectativa de mayor crecimiento económico.

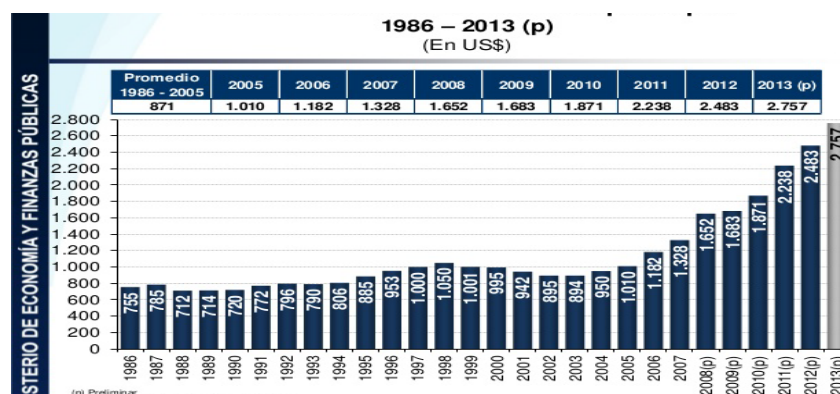
Además, este indicador es casi tres veces superior al de 2005, cuando sólo era de 1.010 dólares, señala el documento.

El dinamismo fue favorable en los últimos nueve años debido a un mayor consumo de bienes y servicios y el crecimiento en el ahorro de los bolivianos, justifica la memoria institucional.

El informe del Ministerio de Economía destaca que el crecimiento económico en 2014 fue impulsado por la demanda interna, que incidió en siete puntos porcentuales en la expansión del PIB estimulada por la inversión pública, mientras que el sector externo incidió negativamente en 1,6 puntos porcentuales.

El componente más dinámico de la demanda interna fue el consumo, que incidió en 4,5 puntos, seguido de la inversión. El consumo representó el 79,1% de la demanda interna, del cual el 85,9% corresponde al consumo privado (o de las familias). Este dinamismo responde a los aumentos salariales, la generación de empleo y las políticas redistributivas.

Gráfico 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Situación económica Regional

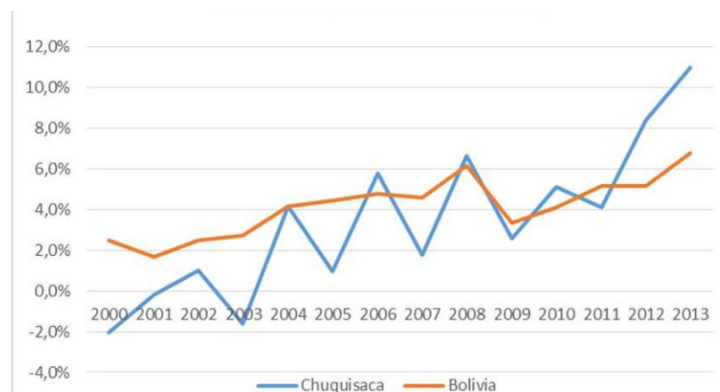
PIB de Chuquisaca

Producto Interno Bruto El 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) de Chuquisaca alcanzó a 10.254 millones de bolivianos (alrededor de 1.494 millones de dólares), equivalentes al 4,8% del total del PIB del país.

Desde fines de los ochenta la participación del PIB de Chuquisaca en el PIB nacional cae sostenidamente, entre el 2008 y 2011 se mantiene estable, y experimenta un fuerte incremento los dos últimos años, alcanzando el 2014 al 4,85% del PIB del país. El gráfico muestra las tasas de crecimiento del PIB de Chuquisaca y del país según base de datos INE. El 2013 la tasa de crecimiento del PIB de Chuquisaca alcanzó al 11%, una tasa significativamente superior a la tasa de crecimiento del PIB de Bolivia (6,8%) En el año

2011, el Producto Interno Bruto (PIB) del departamento de Chuquisaca en términos nominales y a precios de mercado fue de 5,11% del total nacional.

Gráfico 2: TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB REAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

3.2 PIB per cápita de Chuquisaca

En la gestión 2014 el ingreso per cápita de los chuquisaqueños creció en 19,3% comparado con el año 2013, llegando a 2.163 dólares por persona.

Analizando el desempeño de la economía nacional, se pueden hacer los siguientes comentarios:

El crecimiento general de la economía en 2012 está ubicado por encima del 5%, según las principales fuentes oficiales. La discrepancia se presenta respecto del próximo año, puesto que difieren notablemente las estimaciones internas y las de los organismos internacionales.

El índice de precios acumulado a 12 meses se ubica en 4.4%, lo que evidencia hasta cierto punto la eficacia de las medidas gubernamentales para controlar.

Apreciación cambiaria y absorción de liquidez mediante la emisión de bonos por parte del Banco Central, entre otras.

Por el lado del ingreso de divisas, la caída de los precios de las exportaciones de minerales está siendo parcialmente compensada por el comportamiento de las remesas.

La inflación de los productos de la canasta familiar muchas veces se ve afectada por los bloqueos constantes ante peticiones al gobierno que no son atendidas de manera eficiente y esto afecta nuestros costos de materia prima.

Factores Socioculturales:

Antecedentes

El Departamento de Chuquisaca fue creado por Decreto Supremo de fecha 23 de enero de 1826, durante la Presidencia del Mariscal Antonio José de Sucre.

Capital

La Capital del Departamento es la ciudad de Sucre (2.750 metros de altitud sobre el nivel del mar), fue declarada capital de Bolivia el 18 de julio de 1839, conocida también como la ciudad de los cuatro nombres: Charcas, La Plata, Ciudad Blanca y Sucre, fue fundada a los pies de los cerros Churuquilla y Sicasica por don Pedro de Anzures, Márquez de Campo Redondo, el 29 de septiembre de 1538. (Texto de la Constitución, 1967)

Localización y límites

El Departamento de Chuquisaca se halla situado al sur de la República, entre los 18° 23' de latitud Austral y los 62° y 66' de longitud Occidental del meridiano de Greenwich. Posee una extensión de 51.524 Km., que representan el 4,69% del territorio nacional.

Limita al norte con los Departamentos de Cochabamba, Santa Cruz y Potosí, al sur con Tarija; al este con Santa Cruz y la República de Paraguay y al oeste con el departamento de Potosí

Chuquisaca, cuenta con una superficie de 51.524 km². Y una población de 700.556 habitantes en la gestión 2015, según datos del INE.

Gráfico 3: POBLACIÓN DE CHUQUISACA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En la ciudad de Sucre, mediante nuestro estudio de mercado pudimos determinar que la tendencia de las familias con niños es buscar opciones de restaurantes con espacios infantiles para pasar un momento más agradable en familia.

Las familias han demostrado estar más accesibles a invertir un poco más de dinero en restaurantes con opciones que incluyan espacios infantiles.

En la ciudad de Sucre actualmente existen solo 5 restaurantes de comida rápida que incluyen en su oferta un espacio recreacional infantil.

- Supermercado SAS, Plaza de comidas.
- Pizza Cozzolisi
- Hamburguesería Pin Pon Burger
- Pollos Rosita
- Pollos Hawai

Así que al momento de elegir por una oferta específica el consumidor se encuentra con muy pocas opciones.

La sociedad nos obliga a vivir de manera apresurada, con menos tiempo del que se disfrutaba antes, esto ha direccionado a una demanda por restaurantes que atiendan con eficiencia y rapidez, al momento de almorzar o cenar, ya sea para llevar o disfrutar un momento en el local.

Factores Tecnológicos:

Se desea promulgar la innovación, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a nuestra empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

Factores Ecológicos:

Leyes de protección medioambiental, en Bolivia encontramos vigente la Ley de Medio Ambiente 1333, a la cual estaría regulada nuestra empresa tomando en cuenta aspectos el consumo de energía y el reciclaje de residuos, y una preocupación por el calentamiento global que hoy en día no podemos estar ajenos a este tema que nos afecta a todos. Promoveremos ser una empresa verde.

Factores Legales:

Leyes sobre el empleo están cada vez más rígidas con el gobierno actual, se debe tomar en cuenta esto para no infringir la Ley del Trabajo.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PEST-EL podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios y se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¿Cuáles son los principales elementos que pueden ser utilizados como factores claves de éxito para obtener una ventaja competitiva en la implementación de un restaurante infantil en la ciudad de Sucre?

3.3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivo general.-

Obtener información de mercado para el diseño de un plan de negocio para la implementación de un restaurante infantil de comida rápida en la ciudad de Sucre.

Objetivos Específicos.-

- ✚ Obtener información sobre las necesidades y preferencias del consumidor.
- ✚ Demostrar los factores y características que influyen una decisión de compra.
- ✚ Interpretar los gustos y preferencias sobre la comida rápida.
- ✚ Determinar la demanda de espacios infantiles en los restaurantes.
- ✚ Determinar factores y características que influyen una decisión de compra.

3.3.3 FUENTE DE DATOS

Determinación de la muestra

Población meta: Conjunto de elementos u objetos que poseen la información que busca el investigador y acerca del cual deben hacerse las inferencias.

Unidad de muestra: Las familias de la ciudad de Sucre.

Elementos: Hombres o mujeres jefes de familia y responsables de decidir a qué restaurante va a frecuentar la familia.

Unidad de la muestra: Las familias.

Extensión: Ciudad de Sucre.

Tiempo: Noviembre 2011 a Julio del 2012.

Marco muestral: Es la representación de los elementos de la población meta, la unidad de muestra son los hogares, y se utilizó como indicador el método del más próximo en cumplir años, para encuestar al jefe de familia.

Tamaño de la muestra

Técnica de Muestreo: Muestreo estratificado, con estratos socioeconómicos: clase media, clase alta.

Los resultados obtenidos en la investigación Cuantitativa de mercado, realizado a través de una encuesta sobre una muestra de 399 personas obtenida del universo de la sección Capital de Sucre 306754 Hab. de un total en Chuquisaca de 336218 Hab. De la ciudad de Sucre proyectada para el año 2010, Información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, la misma fue calculada mediante la siguiente fórmula. (Véase el Anexo 2)

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Muestreo por juicio: Los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio o experiencia del investigador los elementos que incluirá en la muestra.

Técnicas e Instrumentos

La encuesta.- Se trata de la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa de la población.

- Permite la generalización de resultados mediante procedimientos estadísticos.
- Se debe evitar reactividad.
- Tiene la desventaja de sobre simplificar la realidad social.
- Generalmente se aplica a una muestra representativa.

La encuesta se aplicará a la población de la ciudad de Sucre que frecuenta restaurantes para determinar la aceptación de la innovadora idea de mercado.

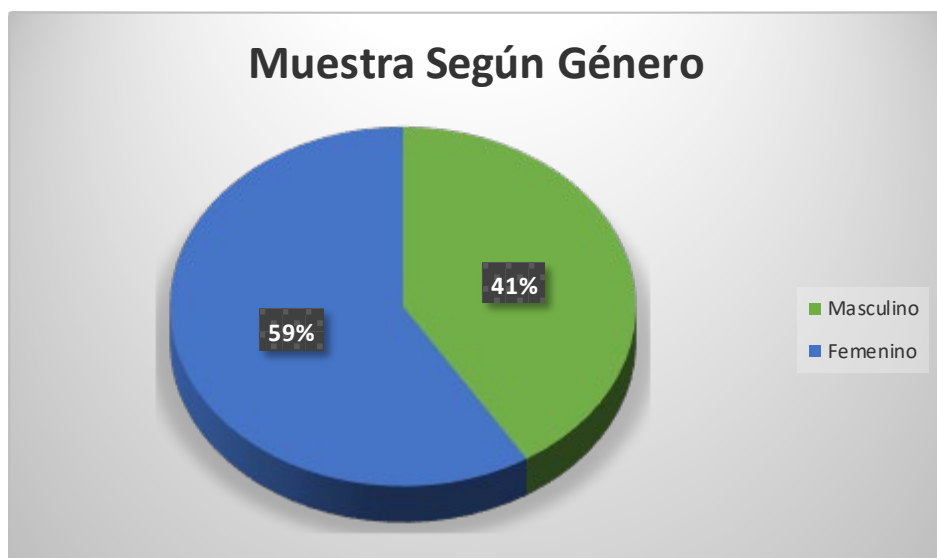
Por las consideraciones anteriores los instrumentos para la presente investigación son los siguientes:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados obtenidos en la investigación Cuantitativa de mercado, realizado a través de una encuesta (Véase el Anexo 3), sobre una muestra de 399 personas obtenida del universo de 336.218 hab. De la ciudad de Sucre proyectada para el año 2010, Información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia.

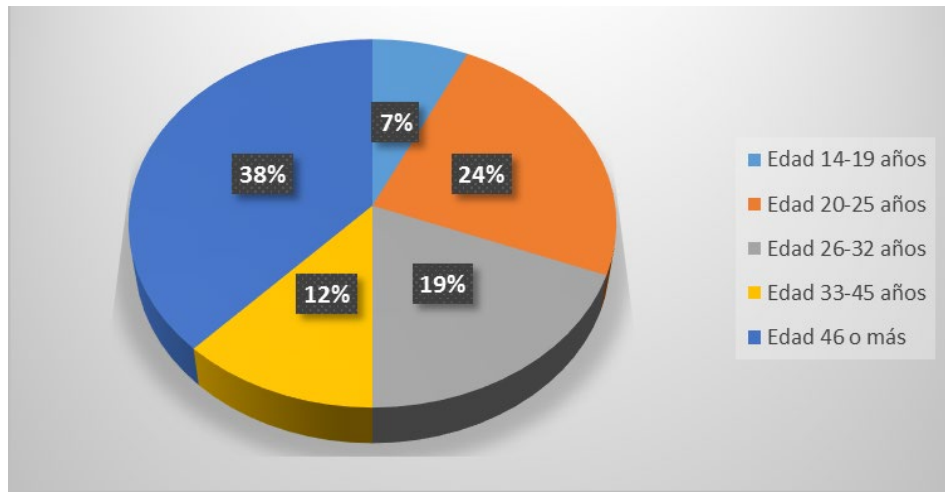
La muestra obtenida para este trabajo de investigación es de 399 personas de las cuales respondieron 164 varones y 235 mujeres.

Gráfico 4: Datos de la muestra Género



Fuente: Elaboración propia

Tenemos a la muestra dividida según la edad que se declaró en la misma. Donde el 38% de la población tiene una edad entre 46 años o más.

Gráfico 5: Datos de la muestra Rango de edad

Fuente: Elaboración propia

Promedio de ingresos en la muestra tomada en Sucre, donde el 29 % obtiene de ingreso entre 2.501 y 3.500 Bs. Mensual y el 26% entre 3.501 y 7.000 Bs. Mensual.

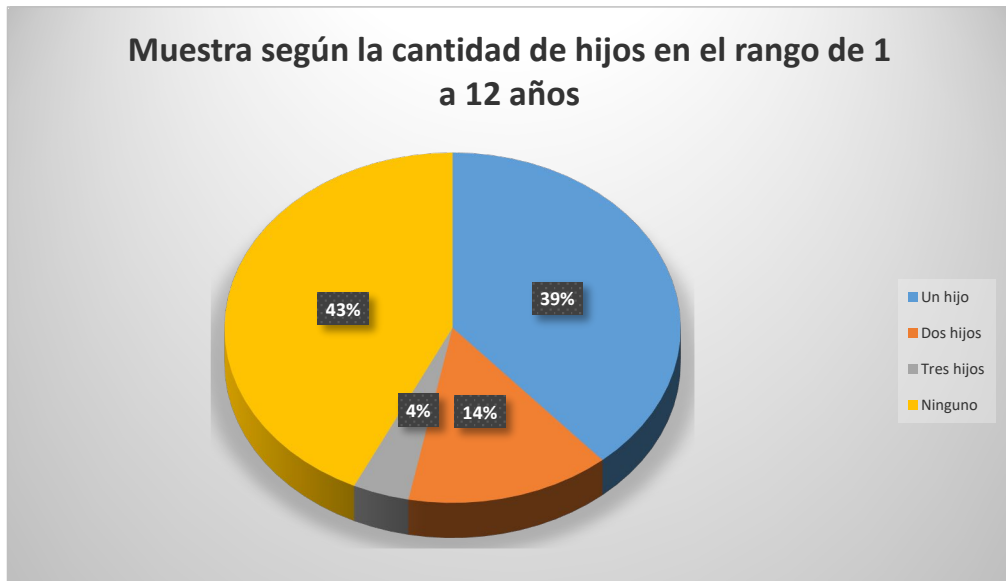
Gráfico 6: Datos de la muestra Ingresos por Rangos

Fuente: Elaboración propia

Según la cantidad de hijos dentro del rango de edad de 1 a 12 años tenemos que:

- El 39% de la muestra tienen un hijo de 1 a 12 años.
- El 14% de la muestra tienen dos hijos de 1 a 12 años.
- El 4% de la muestra tienen 3 hijos de 1 a 12 años.

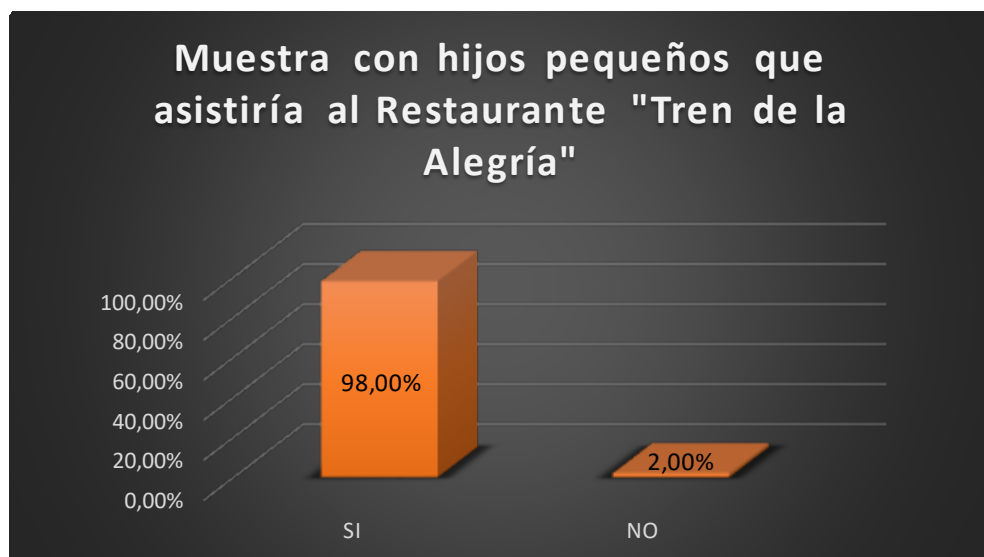
Gráfico 7: Datos de la muestra Cantidad de hijos por persona



Fuente: Elaboración propia

El 98% de la muestra que tiene niños, si asistiría al restaurante Tren de la Alegría.

Gráfico 8: Datos de la muestra hijos pequeños que asistirán al restaurante



Fuente: Elaboración propia

La muestra que tiene niños demostró que las razones por las cuales concurriría al restaurante Tren de la alegría serían:

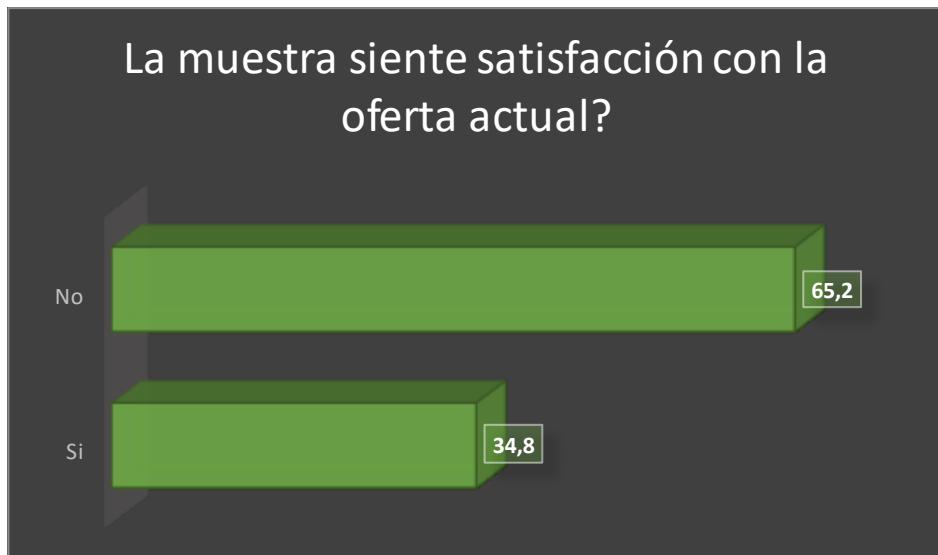
Gráfico 9: Datos de la muestra Motivos por los que visitaría el restaurante



Fuente: Elaboración propia

El 65% de la muestra no se encuentra satisfecha con las ofertas actuales del mercado en restaurantes de comida rápida.

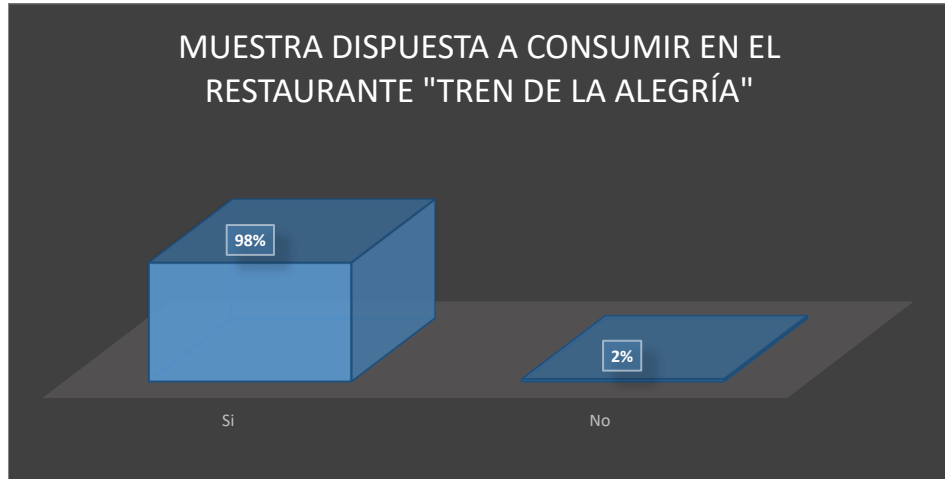
Gráfico 10: Datos de la muestra Satisfacción con la oferta actual



Fuente: Elaboración propia

Posterior a una reseña de la descripción del restaurante de este plan de negocios, obtuvimos que el 98% de la muestra le gustaría concurrir a la hamburguesería “TREN DE LA ALEGRÍA”.

Gráfico 11: Datos de la muestra está dispuesto a consumir en el restaurante



Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo del restaurante "Tren de la alegría"?

El 25% de la muestra pagaría entre 15 y 19 Bs. Otro 30% pagaría entre 23 y 25 Bs. El 19% pagaría entre 20 y 22 Bs.

Gráfico 12: Datos de la muestra Precio



Fuente: Elaboración propia

3.4 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO

OPORTUNIDADES

- **Existe demanda en crecimiento.-** Según datos del Instituto Nacional de Estadística la población de Sucre se encuentra en constante crecimiento.
- **Deficiencias en la competencia directa.-** No existe una hamburguesería con un espacio infantil dedicada en esencia a los niños como su segmento de mercado.
- **Sistemas y medios de comunicación avanzados.-** Sucre cuenta con medios de comunicación que aún no han sido bien explotados.
- **Segmento actualmente no satisfecho (niños).-** En la ciudad de Sucre no toman la importancia debida al segmento de niños como un mercado muy potencial.

AMENAZAS

- **Competencia directa.-** Podrían reformar su actual posición en el mercado.
- **Competencia Indirecta.-** Podría interesarse en satisfacer mejor a los niños o implementar el mismo producto.
- **Barreras de Entrada.-** La única barrera de entrada que se puede lograr es intangible y se encuentra en los recursos humanos.
- **Nuevas Leyes.-** Actualmente Bolivia vive momentos de incertidumbre y se están aprobando leyes de forma constante, por lo que podría afectar a la industria de restaurantes.

CAPÍTULO IV

4 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

4.1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y CORPORATIVAS

4.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

“Somos el “TREN DE LA ALEGRÍA” un restaurante especializado en preparar hamburguesas de excelente calidad, de esta manera se pretende cumplir con las necesidades de los clientes de comer en un lugar de ambiente acogedor y a la vez innovador, como se transmite a través de su decoración ferroviaria. Se entrega un valor a nuestro producto al diferenciarse de nuestra competencia, en el show infantil más esperado por las familias, como también el exquisito sabor y calidad de nuestros productos.”

4.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

“Dentro de 5 años revolucionar el concepto de comida rápida y convertirnos en un referente a nivel nacional, como el restaurante infantil de mayor calidad y prestigio dedicado a la familia, transmitiendo nuestra pasión por ofrecer productos de calidad en cualquier lugar y momento, inspirados por la innovación, creatividad y cariño infundidos por los niños.”

4.1.3 VALORES DE LA EMPRESA

HONESTIDAD

- ✚ Actuar con transparencia, confianza e igualdad tanto con los empleados como con el cliente.
- ✚ Ser sinceros con nosotros mismo y con los demás.

PERTENENCIA E IDENTIFICACIÓN

- ✚ Sentirse en familia formando parte de la empresa.
- ✚ Sentirse orgullosos del lugar de trabajo.
- ✚ Cuidar los recursos de la empresa.

RESPONSIBILIDAD Y COMPROMISO

- ✚ Cumplir nuestras obligaciones.
- ✚ Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- ✚ Lo que decimos, lo hacemos.
- ✚ Somos solidarios con la sociedad y el medio ambiente.

PASIÓN

- ✚ Dar el 100% de nuestro esfuerzo.
- ✚ Compromiso en cuerpo mente y alma.

INNOVACIÓN

- ✚ Vamos más allá de nuestros propios límites y tomamos riesgos al impulsar nuevas ideas orientadas a la eficiencia y satisfacción de nuestros clientes

RECONOCIMIENTO

- ✚ Valoramos nuestros resultados de forma clara y transparente para promover el desarrollo personal y de la empresa.

4.2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

ESTRATEGIA DE ENFOQUE DIFERENCIADA

Dentro del sector de comida rápida nos avocaremos al segmento de restaurantes infantiles, donde nuestra ventaja competitiva será lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa, con el apoyo del personal capacitado constantemente y entrenado para satisfacer de manera correcta al cliente, así también contaremos con infraestructura mucho más detallada y atractiva que la competencia donde los niños vivirán momentos inolvidables, esto para atraer a los clientes casi por completo y distinguirnos de cualquier otra empresa del mercado.

- ✚ Explotaremos la necesidad existente en Sucre para las familias con niños pequeños de obtener en la oferta de restaurantes de comida rápida un lugar seguro y cómodo tanto para el niño como para su acompañante mayor, al dedicarnos de manera exclusiva a los niños conseguiremos nuestra ventaja competitiva.
- ✚ En la ciudad de Sucre existen restaurantes que se ocupan de cumplir las necesidades de varios segmentos es ahí donde podría estar soportando un costo más elevado que el necesario.
- ✚ Se buscará contrarrestar esto buscando fidelidad en los consumidores niños, de manera que nos posicionemos en ellos con el nivel percibido de diferenciación del producto y servicio para que influyan en la decisión de los padres para elegir un restaurante.

4.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✚ Conseguir una calidad de mejora continua en la comida con una presentación única en su forma de entrega.
- ✚ Seleccionar, formar y mantener a nuestro activo más valioso, nuestro cliente interno, contribuir con mejorar continuamente sus técnicas y habilidades de cocina, así también para nuestro personal escénico.
- ✚ Proporcionar a los empleados un ambiente de trabajo dinámico, estimulante y ofrece la oportunidad de progresar.
- ✚ Seleccionar cuidadosamente nuestras áreas de crecimiento, tanto geográficamente como dentro de los sectores de servicios, para que podamos lograr un crecimiento disciplinado y rentable.
- ✚ Generar ventas en progresión para cumplir con los ingresos y las metas de la empresa.
- ✚ Monitorear continuamente los objetivos trazados, además de incentivos por el logro de éstos para los empleados.

4.4 VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR

La cadena de valor nos permite crear valor para el cliente final, mediante el desarrollo de las actividades de una organización.

Imagen de la Cadena de Valor



Fuente: www.cadena_de_valor.com

Logística Interna

Recepción de productos, mediante un encargado que certifique la calidad al momento de comprar nuestros productos, más si se trata de productos perecederos.

Este encargado tendrá conocimiento de los mejores puntos de proveedores tanto en calidad como en precio.

Operaciones

Se debe tener un cuidado exhaustivo en la limpieza los empleados usarán uniforme, desde su ingreso hasta su salida, la limpieza de manos posterior a cada proceso es también importante.

Los espacios a utilizarse para la manipulación de los productos se lavarán y desinfectará cada día.

La manera de seguir los procesos de preparación de los alimentos, será instruido supervisado por un sub gerente.

Logística externa

Todos los empleados seguirán un horario de instrucción para tener listos los alimentos para su respectiva cocción, los insumos concernientes que el consumidor demanda junto a los alimentos de cocción.

Todo tipo de envase utilizado en pedidos para un cliente que no se servirá el producto en nuestras instalaciones.

El Subgerente supervisa que los alimentos ya terminados y listos para la entrega estén con una buena presentación a los ojos del cliente y del mismo modo bien preparados.

La calidez en la atención será una de nuestras fortalezas y también será monitoreada

Mercadotecnia y Ventas

Mencionadas posteriormente se ha decidido hacer una inversión en publicidad utilizando los instrumentos de radio, televisión y el periódico, del mismo modo se utilizarán las relaciones públicas para darle mayor prestigio a la marca.

Servicio

Una vez que el cliente termina de consumir el producto se le pregunta si fue de su agrado y se le invita a depositar en un buzón de sugerencias su opinión para crecer como empresa de la mejor manera.

Actividades Secundarias

Abastecimiento

El almacenamiento es muy importante considerando el método PEPS, donde los productos corren un riesgo mínimo de perecer, y no incurrir en pérdidas para las empresas, el almacén debe ser en un ambiente limpio, seco y fresco, así también se tendrá un constante mantenimiento a los frigoríficos.

Infraestructura

Se realizará una reunión de ejecutivos donde se analizará y planificará la gestión mensual, siempre solucionando problemas presentados con anterioridad.

Se contratará un contador externo para que lleve la contabilidad de la empresa

Dirección de Recursos Humanos

Se debe tener satisfecho al cliente interno pues hoy en día se puede copiar todo menos un recurso humano, cada mes se les preguntará como se encuentran si quieren dar alguna sugerencia o cambiar algo si el trato que reciben es digno tanto de los demás compañeros de trabajo como de los jefes, de tal modo que sientan que son importantes y esto otorgue mayor eficiencia y eficacia en nuestros procesos y resultados

Desarrollo de tecnología

Se pretende a medida que se vaya expandiendo el negocio y dando a conocer se necesitará invertir en nueva maquinaria de excelente tecnología para poder abastecer la demanda y no incurrir en pérdida de tiempos que ocasiona insatisfacción al cliente.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

4.5 ESTRATEGIAS BASADAS EN VENTAJA COMPETITIVA

- ✚ La economía de escalas. - los volúmenes altos de venta permitirán que los costos se reduzcan, lo que ofrece ser competitivos en el mercado.
- ✚ La diferenciación de productos. Se quiere posicionar el restaurante claramente en el mercado ofreciendo algo diferente buscando revalorizar ante los ojos de los compradores, encontrando una opción de mejor calidad.
- ✚ Ventajas diferenciales del producto, el restaurante “Tren de la Alegría” tiene como factor diferencial al personal capacitado y direccionado a la satisfacción del cliente, y un atractivo innovador de operaciones donde una locomotora hace la entrega del pedido.
- ✚ Se logrará una negociación con los proveedores más provechosa creando una fidelidad de compra a cambio de mejores precios para nuestra empresa.
- ✚ Existencia de barreras de entrada. - Inversión alta en comparación con los demás restaurantes familiar infantil que encontramos en la ciudad.
- ✚ Economía de escala. - Se lograrán economías de escala por volumen de producción.
- ✚ Diferencias de producto. - tenemos una atracción totalmente innovadora para el mercado con la cual se pretende alcanzar una buena cuota de mercado
- ✚ Requerimientos de capital. - La inversión en infraestructura requiere de un capital alto contra los establecimientos que actualmente funcionan en Sucre.
- ✚ Ventajas en la curva de aprendizaje. - Se realizará un seguimiento de procesos de calidad lo cual nos dará como resultado una curva de aprendizaje eficiente.

5 CAPÍTULO V

5.1 MARKETING

5.1.1 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing, es una herramienta fundamental para la labor de plantear estrategias de marketing. Sin embargo, sus cuatro elementos clásicos, deben desglosarse de manera más detallada cuando se trata de los productos intangibles (servicio), porque la valoración es netamente subjetiva, apoyada por recursos tangibles.

Si los responsables de atención al cliente centran toda su atención únicamente en las 4 ps. Es seguro que descuidaran otros factores determinantes para el cliente, afectando de manera negativa la posibilidad de lograr una alta satisfacción del cliente, cabe recalcar que la satisfacción del cliente nos llevará a una mayor participación de mercado.

La importancia que requiere incluir estos cuatro elementos:

- ✚ PERSONAS
- ✚ PROCESOS
- ✚ ENTREGA y PRESENTACIÓN
- ✚ ELEMENTOS FÍSICOS

Residen en que son determinantes para la satisfacción del cliente, intervienen en los procesos de decisión de compra, se pueden utilizar para la diferenciación y de la misma manera lograr ventajas competitivas de mercado. Esto incrementará el valor percibido por el cliente.

5.1.2 PRODUCTO

Es un restaurante de comida rápida enfocado al segmento familiar-infantil, proyecta una imagen de diversión total y entretenimiento para los niños, donde no se aburrirán ni al momento de comer, ya que tienen a su alcance una maqueta de trenes muy llamativos que les entregan la comida a la mesa, posterior a ingerir los alimentos el niño puede jugar en un parque hecho con medidas de seguridad para cuidar la integridad del niño, de esta manera los padres de familia pueden gozar de un lugar para compartir con su familia y a demás proporcionarles un alimento nutritivo.

5.1.3 PRECIO

Las decisiones sobre el precio son de importancia capital en la estrategia de Marketing de una empresa.

Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos, por lo tanto tratándose de una hamburguesería sabemos que el mercado es homogéneo, pero que no tiene ninguna regulación fiscal es así que el precio varía en un rango muy estrecho según la regulación del mercado o sea precios cobrados que el mercado pueda tolerar. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las fuerzas del mercado.

Para competir en un ámbito de esta índole, debemos ser exclusivos en el servicio, puesto que los recursos humanos son el único elemento que no se puede copiar, de esta manera podremos reflejar el precio como indicador de calidad, aunque estemos tratando con una idea subjetiva.

Para determinar el precio debemos tomar en cuenta ciertos factores importantes:

a) Posicionamiento: Aquel sitio que pretendemos ocupar ante los ojos del cliente en comparación con los competidores.

Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas, el servicio adicional que ofreceremos se posiciona en base a atributos intangibles.

Situación competitiva, la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

Para la fijación de precios se puede tomar en cuenta dos métodos:

b) Precios basados en costos

Orientados a utilidades: Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.

c) Precios orientados al mercado

Competitivos: Aceptando la tasa actual, manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.

Orientados al cliente: Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

d) Precios de descuento: Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por acciones realizadas que permitan que haya producción y consumo, esta se utilizará como instrumento promocional a instituciones o festejos de cumpleaños que implican pedidos de gran magnitud.

Es necesario reconocer que ninguna estructura o marco es adecuado, cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio, producto y sus características y la situación en el mercado.

5.1.4 PLAZA

Existen dos tipos de distribución de un producto:

a) Venta directa:

Se seleccionará la venta directa dado que así podremos sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información mediante este canal directo de los clientes sobre sus necesidades.

b) Venta a través de intermediarios:

No corresponde al producto-servicio ofertado, es así que se descarta.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para un producto está el problema de la ubicación. Ubicación en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de la empresa.

La ubicación puede no tener importancia:

La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan dónde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, es definitivo su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando este requiera el producto.

Un elemento importante es entonces el sistema de comunicaciones, como ser la publicidad que se aplicará al mercado esta misma debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente.

Las empresas se pueden dispersar:

Las empresas que están dispersas se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y las características que requieran dispersión en el mercado. Esto se dará en función al crecimiento de la empresa cuando sea necesario ampliar y dar apertura a otras sucursales en puntos clave de la ciudad.

5.1.5 PROMOCIÓN

Los propósitos generales de la promoción en el marketing son para crear conciencia e interés en el producto y en la organización, para diferenciar la oferta de la competencia, para comunicar y representar los beneficios del producto disponibles, y persuadir a los clientes para que compren el producto, además de crear un recuerdo en la mente del consumidor.

La promoción puede ser realizada a través de las siguientes formas, de tal manera de poder influir en las ventas de los productos.

Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

Relaciones Públicas: definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio, obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

5.1.6 PERSONAS

Esta palabra tan sencilla pero no manejada actualmente puede darnos ventajas competitivas para diferenciarnos de la competencia.

Por ello es importante hacer conocer que sea comprendido el concepto por el personal. Porque un cliente no satisfecho se va con la competencia y difama nuestra empresa, por tanto, el personal relacionado directamente con el cliente debe saber que la cordialidad, amabilidad, cortesía, buen ánimo son elementos sin costo, pero con grandes remuneraciones a largo plazo y premiación personal por parte de la empresa.

5.2 PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

Se utilizará en método de precios orientados al mercado, referentes a la tasa actual que se está cobrando, más un porcentaje adicional por el servicio diferenciado que otorga nuestro restaurante "Tren de la alegría".

Actualmente el mercado se está enfocando al valor del producto o servicio, y no tanto al costo, es decir, la satisfacción que éste ha de dar es mucho más importante que el precio que se paga por él; aunque sigue habiendo gente sensible a éste por lo que la mejor manera de tener contentos a ambos mercados es producir o brindar un servicio de calidad que equivalga a valor y a un precio justo por él. Este tipo de filosofía sin duda nos ayudará a conquistar nuestro segmento y mantenerlo con nosotros.

Posterior al estudio de mercado y tomando en cuenta la calidad del producto ofertado nuestro precio se ha basado en la oferta y demanda, por consiguiente la estimación de los precios en función de la demanda se determinó, por el precio esperado o deseado por los clientes.

De la misma manera se ha considerado el volumen de ventas con el que no se obtienen ni beneficios ni pérdidas, analizando ambos aspectos el precio de un combo será de 20 Bs.

Dada esta definición tenemos los siguientes combos definidos para el restaurante Tren de la Alegría:

Tabla 1: Menú Restaurante “Tren de la Alegría”

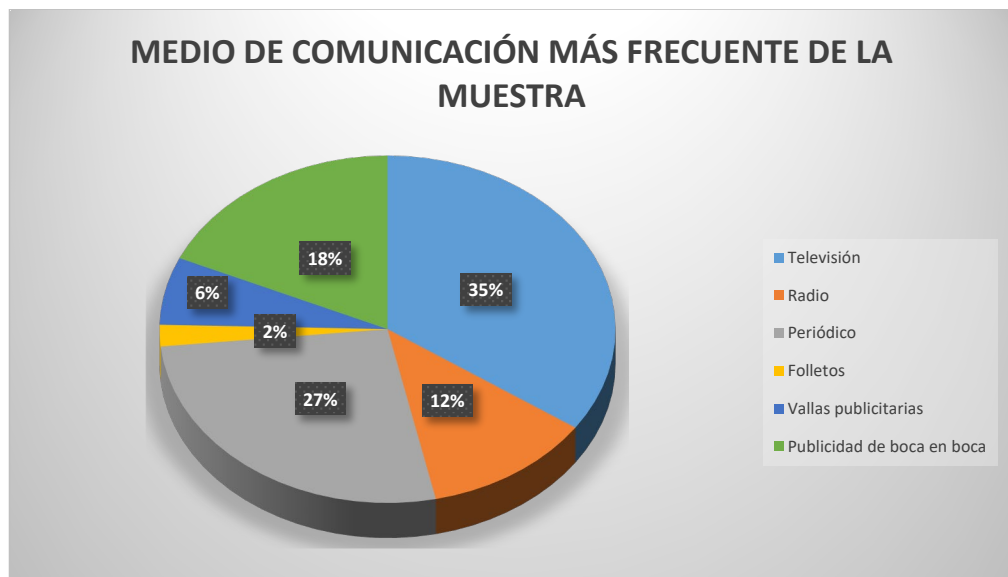
COMBO I	Bs. 20
HAMBURGUESA CON QUESO	
PAPAS	
SODA O JUGO	
COMBO II	Bs. 20
HAMBURGUESA CON QUESO Y JAMON	
PAPAS	
SODA O JUGO	
COMBO III	Bs. 20
HAMBURGUESA CON QUESO Y TOCINO	

PAPAS	
SODA O JUGO	
COMBO IV	Bs. 20
HAMBURGUESA CON QUESO, JAMON Y HUEVO	
PAPAS	
SODA O JUGO	

Fuente: Elaboración propia

La publicidad que se utilizará fue tomada en cuenta mediante las encuestas de mercado. Publicidad con la que se entera de un nuevo restaurante, donde el 35 % de la muestra respondió televisión y el 27 % mediante el periódico.

Gráfico 13: Medios de comunicación de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Se propone la utilización de los siguientes medios de comunicación, por el alto ranking que tienen en la ciudad de Sucre, según la encuesta realizada.

Tabla 2: Presupuesto en Publicidad

PRESUPUESTO PUBLICIDAD EN MEDIOS MASIVOS					
Tipo de Publicidad	Medio de comunicación	N° de pases/día	N° de pases/año	Costo /mes Bs	Costo/año bs
Televisiva	Unitel	5	600	1500	9000
	TVU	5	600	1250	7500
Radial	La Bruja	5	1200	500	6000
	Activa	5	1200	650	7800
Periodico	Correo del Sur		10	350	4200
TOTAL					34500

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la publicidad ya no se basa únicamente en los medios televisivos, o radiodifusores, sino que están migrando hacia otros medios online ya sea a través de las pantallas de los Smartphones, Pc's o Tablets entre otros.

Se buscará contenidos que combinen los medios tradicionales con los novedosos, se afianzarán en el desarrollo de una publicidad personalizada en la que primen la información y no requiera costos.

Para incrementar las ventas en servicio de comida rápida en este caso de Hamburguesas, se implemente siguiente estrategia.

El presupuesto de publicidad que indica la tabla Nro. 2 en medios masivos abarca a tres ejes: Televisiva, Radial y Diario de circulación local con total presupuestado anualmente de 34500 Bs.

El presupuesto en Merchandising toma como eje informativo mediante Banners informativos, carteles sugestivos, promotores de venta con costo total de 4700 Bs.

Tabla 3: Presupuesto en Merchandising

PRESUPUESTO MERCHANDISING				
Descripcion	Req.	Unidad	Costo Unitario	C. Total
Banners informativos	10	piezas	350	3500
Carteles sugestivos	200	piezas	3.5	700
Promotores de venta	5	azafatas	100	500
TOTAL				4700

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto destinado a promoción de ventas implica gorras, estampas, remeras, calendarios con costo total de 4550 bs.

Tabla 4: Presupuesto en Promoción de Ventas

PRESUPUESTO PROMOCION DE VENTAS					
Promocion	Costo Unitario	Req. /mes (U)	Costo /mes	Meses	Costo Total (Bs)
Gorras estampadas	11.5	50	575	2	1150
Remeras estampadas	25	50	1250	2	2500
Calendarios de pared	5	100	500	1	500
Calendarios de bolsillo	0.4	1000	400	1	400
TOTAL					4550

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto general de marketing se enfoca en publicidad, merchandising, promoción de ventas con costo total de 43750 Bs.

Tabla 5: Presupuesto General de Marketing

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING			
Estrategia	Soporte	Costo (Bs)	Costo Total
Publicidad	Unitel	9000	34500
	TVU	7500	
	La Bruja	6000	
	Activa	7800	
	Correo del Sur	4200	
Merchandising	Banners informativos	3500	4700
	Carteles sugestivos	700	
	Promotores de venta	500	
Promocion de Ventas	Gorras estampadas	1150	4550
	Remeras estampadas	2500	
	Calendarios de pared	500	
	Calendarios de bolsillo	400	
TOTAL costo de estrategia			43750

Fuente: Elaboración propia

Para el programa promocional de la organización, es necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción, de este modo, lograr un impacto más efectivo. Estos principios son:

- Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- Destacar los beneficios del producto.
- Sólo prometer lo que se puede dar.

- Publicidad para los empleados.
- Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- Crear comunicación verbal.
- Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- Dar continuidad a la publicidad.
- Eliminar la ansiedad después de la compra.

Para lograr su eficiencia, la publicidad debe cumplir ciertas funciones:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

La percepción de la calidad del producto viene de la mano de la interacción con el cliente interno, nuestros empleados deben valorarse como las fichas más importantes al contacto con el cliente y que este alineado con la misión de la empresa de manera que refleje la misma a nuestro cliente externo.

Conocer qué es lo que desea el cliente y brindárselo como espera recibirlo es también parte de los conocimientos que debe manejarse en una constante investigación y evaluación del cliente (Proceso de Retroalimentación).

Mantener satisfecho a nuestro cliente interno es una ventaja competitiva muy difícil de imitar, esto se logrará mediante entrenamiento constante del personal, posibilidades de ascensos o incentivos, trabajo en equipo, participación de clientes, indagar sus demandas.

Una selección minuciosa del personal que deseamos en nuestra empresa también es muy importante lograr evaluar la pasión por la firma que podamos inculcar en ellos.

5.2.1 PERFIL DE LOS CLIENTES

Se tomarán en cuenta los siguientes perfiles de clientes para la segmentación dentro de nuestro mercado de referencia.

Tabla 6: Perfil de clientes con poder adquisitivo***Datos generales***

Nivel de educación	Todas
Nivel de ingresos	Media – altos
Tipo de cliente:	Familias
Ubicación Geográfica	Sucre

Principal razón de compra

Calidad de la comida	Muy Buena
Infraestructura	Espacio Infantil
Necesidad	Alimentación y Diversión

Modo de compra

Proveedor-cliente	Directa
-------------------	---------

Fuente: Elaboración Propia**Perfil de clientes sin poder adquisitivo*****Datos generales***

Edad	0-12
Nivel de educación	Escolar, Ninguna
Tipo de cliente:	Niños
Ubicación Geográfica	Sucre

Principal razón de compra

Calidad	Muy Buena
Infraestructura	Espacio Infantil
Necesidad	Alimentación y Diversión

Modo de compra

Proveedor-cliente	Directa
-------------------	---------

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Familias: con ingresos medios a medios altos.

Niños: menores de 12 años, ya que influyen en la decisión de compra de sus padres.

Empresas: que requieran consumir hamburguesas de buena calidad como merienda para sus trabajadores.

5.2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Segmentación Geográfica: Chuquisaca, cuenta con una superficie de 51.524 km². Nuestro mercado de referencia se encuentra en Chuquisaca en Sucre situada en la provincia Oropeza y cuenta con una población de 306.754 habitantes.

Solo se tomará en cuenta el área urbana de la ciudad de Sucre como clientes potenciales.

Segmentación Demográfica:

- ✚ **Edad:** Población mayor de edad y con hijos.
- ✚ **Sexo:** femenino y masculino
- ✚ **Nivel de Ingresos:** medios – medios altos - altos
- ✚ **Estilo de vida:** familiar innovador.
- ✚ **Hábitos de compra:** restaurantes infantiles con precios medios en comparación del mercado.

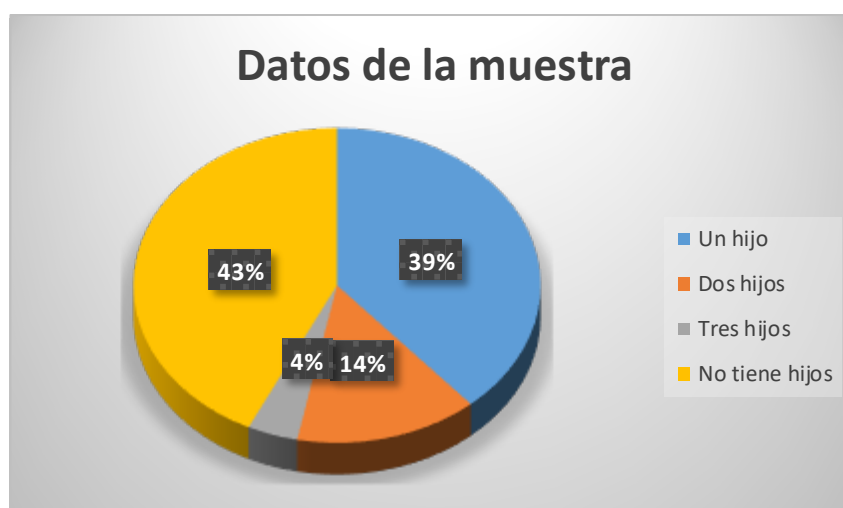
Segmentación basada en beneficios y necesidades del consumidor

Se tomará en cuenta a todas las familias que necesitan un lugar acogedor para poder compartir con su familia incluyendo un espacio infantil pensado en los más pequeños de modo que entregue a los padres momentos de tranquilidad al momento de servirse una merienda, del mismo modo se trata de comida rápida por lo tanto el cliente puede seguir sus actividades planeadas sin pérdidas de tiempo.

5.2.4 DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Se ha identificado como población meta, aquella población que tiene hijos menores de 12 años, por lo tanto, tenemos que el 39% de la población de Sucre tiene hijos pequeños, según los datos de la encuesta realizada y los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 14: Cantidad de personas con hijos en rango de 12 años o menores



Fuente: Elaboración propia

Otros parámetros a tomar en cuenta posterior a la información obtenida por la recopilación de datos a través de la encuesta se tienen que:

El 25% de la muestra tiene nietos que aún son niños. (Véase Anexo 5)

El 25% de la muestra que posee nietos, tiene de mayor preferencia elegir una hamburguesería al momento de decisión por un restaurante de comida rápida. (Véase Anexo 5)

De la muestra el 73% manifiesta un grado de mayor preferencia hacia las hamburguesas al momento de decidir a cuál restaurante de comida rápida desea concurrir. (Véase Anexo 5)

De la muestra el 67% de la población concurre a una hamburguesería 2 veces por mes y el 21% de la población concurre a una hamburguesería 2 veces por semana. (Véase Anexo 5).

Gráfico 15: Datos de la muestra frecuencia de asistir a un restaurante



Fuente: Elaboración propia

Otra parte de la población meta es aquella que va acompañada por niños a un restaurante que no expresamente deben ser sus hijos, el 57% de esta población concurre siempre con niños a un restaurante y el 33% alguna vez. Es así como se demuestra una población que podría demandar nuestro producto en la ciudad de Sucre.

Gráfico 16: Población que va acompañada con niños a un restaurante



Fuente: Elaboración propia

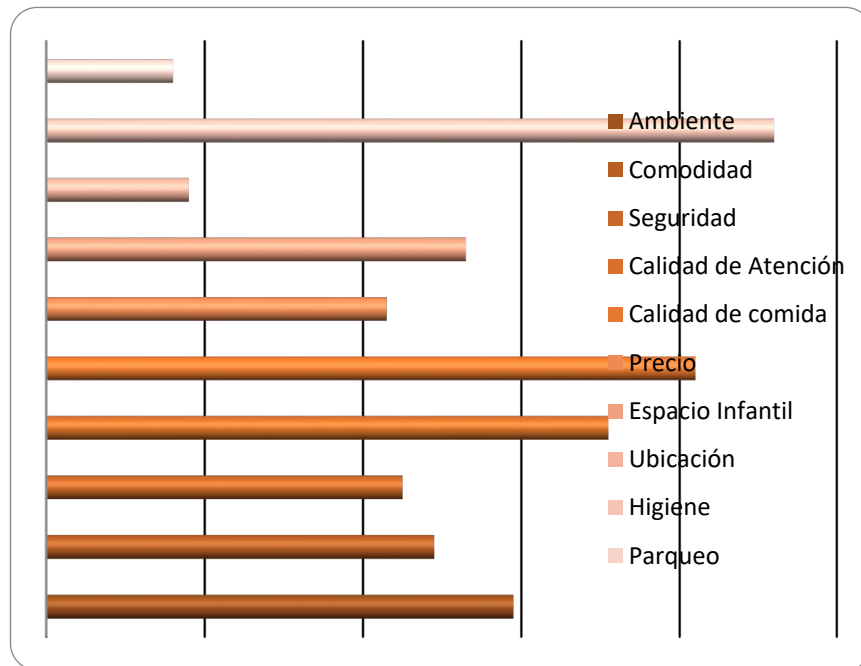
5.2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

En la ciudad de Sucre, mediante la encuesta se puede determinar que los restaurantes que cuentan con un espacio recreacional infantil no están satisfaciendo de manera óptima a la plaza, por tanto, esto crea una demanda insatisfecha en la población, el cliente busca restaurantes que además de brindar una buena alimentación y servicio, tengan un espacio seguro para que los más pequeños disfruten.

Del total de la muestra tenemos que el 53% considerada muy importante el espacio infantil al momento de elegir a qué restaurante concurrir. (Véase el Anexo 3)

La muestra considera, como cualidades más importantes, al momento de elegir un restaurante las siguientes:

Gráfico 17: Población con hijos



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, podemos decir que la higiene, la calidad en la comida, la atención, el ambiente y el espacio infantil son preponderantes para el cliente al momento de elegir un restaurante para ir con niños.

Mediante nuestro estudio de mercado tenemos que, el 65% de la población meta no se encuentra satisfecha con las ofertas que actualmente se encuentran en el mercado y el total de la población está dispuesta a experimentar nuevas ofertas de restaurantes de comida rápida. (Véase Gráfico Nro. 9)

Por consiguiente, podemos decir que en la ciudad de Sucre existe una demanda latente hacia restaurantes innovadores ya que la oferta actual es insuficiente al momento de satisfacer al cliente.

La población meta se enfrenta ante una oferta muy reducida de restaurantes que estén dirigidos hacia el segmento infantil, esto provoca insatisfacción en el cliente, para cubrir esta demanda se está proyectando introducir al mercado el restaurante “TREN DE LA ALEGRÍA” que ofrece al cliente un espacio infantil seguro, comida de muy buena calidad, así como calidad en la atención mediante programas de capacitación al personal y alto control de higiene mediante procesos supervisados.

5.2.6 PROCESOS

El servicio es una experiencia, por lo tanto, la esencia del concepto del proceso es administrar las experiencias del consumidor en el punto de entrega y así se logrará la mayor ventaja competitiva.

El correcto seguimiento de los procesos nos permitirá un buen control de calidad evitando cuellos de botella y malestar por parte del consumidor final al obtener su producto con retrasos.

Una característica de la competencia en relación con los productos de elaboración es que son procesados en el momento del pedido, provocando líneas de espera: la empresa trabajará media hora antes de la apertura para lograr la producción hasta la etapa anterior a ser cocinados para la entrega al consumidor, esto agilizará el proceso de atención a los clientes.

ENTREGA Y PRESENTACIÓN

El consumidor puede cambiar muchas veces y desear algún ingrediente extra, debemos tener las opciones cerca para poder satisfacer este tipo de demanda al momento de compra.

La presentación del producto final es muy importante, ya que es el cierre de cómo percibirá el cliente la atención que se le dio y posterior decisión de compra repetitiva y fidelidad del mismo.

5.2.7 ELEMENTO FÍSICO

La ejecución del servicio requiere de otros recursos físicos y tangibles, el consumidor asociará los preparativos físicos con el servicio, aunque este sea intangible, por tanto, el ambiente es clave para la persuasión sutil del consumidor:

De acuerdo con estudios psicológicos ciertos colores influyen en la decisión de compra de productos alimenticios, esto lo aprovecha muy bien Mc Donalds, esos colores son el rojo el amarillo, el blanco y los tonos naranja.

De esta manera el restaurante "TREN DE LA ALEGRIA" contará con mesas rojas, muros con contraste de colores podría tener una tonalidad clara de amarillo con blanco y sobre ella resaltar los colores más vivos.

Y nuestro atractivo principal es el decorado de invitación hacia un mundo de ferrocarriles, con trenes funcionando todo el tiempo y el personal con vestimenta de maquinista.

Como ventaja competitiva tendremos un atractivo pensado en los niños, además del tren que pasea por todas las mesas entregando la comida, tenemos un espacio recreacional infantil temático de trenes para que el niño pueda jugar con toda seguridad, pero lo que realmente nos distingue es un teatro de personas que actuarán cada cierto tiempo para entretener a los niños.

5.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.3.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Captar nuevos clientes. - Para lograr este objetivo se utilizará la comunicación hacia la población mediante medios masivos, como son el uso de la televisión, radio y periódico.

Publicidad para comunicar al cliente todos los atributos que tiene nuestro producto y de qué manera lo va a satisfacer.

Posteriormente es necesario lograr que nos identifiquen por el logotipo:



Fidelidad del cliente .- Aquí la clave está en satisfacer, está totalmente aceptado el hecho de que cuesta hasta cinco veces menos fidelizar un cliente que captar uno nuevo, No es necesario luchar con el cliente cuando puede ser nuestro más fiel amigo, si bien

tenemos herramientas como promociones, descuentos, que funciona bien puesto que el consumidor se mueve por conveniencia, entonces la mejor herramienta de fidelización consiste en superar constantemente las expectativas de nuestros clientes, que en nuestro caso son más fáciles de influir ya que se trata de niños es a ellos a quienes primeramente debemos dirigirnos para que sean fieles, en vista de que tiene una influencia muy grande en sus padres, consumidor con poder adquisitivo.

Posicionar a la empresa: En ocasiones debemos comunicar si la intención de vender sino de posicionar nuestra marca en la mente de nuestro público objetivo, asociándola a unos valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional a la larga esta estrategia dará sus frutos.

Mediante el trabajo complementario de las 8 PS se pretenderá lograr un posicionamiento positivo en la mente del consumidor, de ser una empresa segura y divertida para los niños, innovadora y se utilizarán conceptos “Green” para que la sociedad apoye a la lucha contra el calentamiento global.

En cuanto al público objetivo, no debemos pensar sólo en el cliente final. Los empleados, el canal de distribución, los proveedores, son grupos compuestos por personas que tienen un gran interés en nuestra marca y con los que conviene conectar más a menudo. Así, debemos tener en cuenta acciones que, por ejemplo, nos ayuden a captar nuevos empleados, como la capacitación constante y posibilidad de escalar en la empresa, y posicionar nuestra marca ante la sociedad.

5.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una estrategia requiere de una o varias tácticas que permitan el logro de la misma por tanto a continuación se hacen uso de los diferentes elementos del marketing para lograr cada una de las estrategias seleccionadas y que las mismas permitan la consecución o el logro de nuestra misión definida con anterioridad.

PENETRAR Y POSICIONARSE EN EL MERCADO

La mejor forma de lograr esta estrategia es un manejo adecuado de las 4PS considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercados para poder desarrollar ofertas para el cliente meta tomando en cuenta los parámetros que este considere importantes.

Primero antes el objetivo cuantificable de la estrategia:

“LOGRAR UNA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DEMANDANTE DEL 30% EN EL PRIMER AÑO”

MANEJO DE LAS 4PS.

PRODUCTO: Una característica de la competencia en relación con los productos de elaboración es que son procesados en el momento del pedido, provocando líneas de espera: la empresa trabajará media hora antes de la apertura para lograr la producción hasta la etapa anterior a ser cocinados para la entrega al consumidor, esto agilizará el proceso de atención a los clientes. Es decir, se tendrán papas peladas y ralladas; hamburguesas preparadas.

PRECIO: Se ha fijado un precio de 20 Bs. para las hamburguesas “Tren de la Alegría. Se pretende mejorar la percepción con el servicio que se entrega, del mismo modo demostrar con los productos que la calidad merece el plus adicional que se le ha fijado (Atracción Infantil).

No es necesario luchar con el cliente cuando puede ser nuestro más fiel amigo.

PLAZA: La distribución final del producto se desarrolla en el punto de venta. Por tanto, el ambiente es clave para la persuasión sutil del consumidor:

De acuerdo con estudios psicológicos ciertos colores influyen en la decisión de compra de productos alimenticios, esos colores son el rojo, el amarillo, el blanco y los tonos naranja.

Entonces un bosquejo de cómo se aprovechará esto:

Contar con mesas rojas, muros con contraste de colores podría tener una tonalidad clara de amarillo con blanco y sobre ella resaltar los colores más vivos.

PROMOCIÓN: con esta variable podría desarrollarse las siguientes actividades:

Publicidad. Comunicar mediante el uso de carteles, volantes, las características diferenciadoras. Utilizando los mismos parámetros que el cliente considera importantes, sabor, limpieza, precio, agilidad en la entrega de productos. Descuentos al cliente cumpleaños menor o igual de 12 años.

5.5 POSICIONAMIENTO

La percepción que tiene el consumidor sobre el producto que actualmente tiene sobre la competencia es de restaurantes que se posicionaron en un principio como

restaurantes de comida rápida y años posteriores vieron la necesidad de implementar espacios infantiles ya que la demanda de familias con niños se está incrementando.

La percepción gana al sentido, la percepción es realidad. Aquí viene el concepto de marca conocida contra marca desconocida. La gente compra los productos porque conoce la marca, porque hay un grado de familiaridad, las personas no saben si es mejor o peor, no importa tanto el precio, pero se conoce la marca, por consiguiente, se compra.

Para contrarrestar esta posición y hacerle frente a la competencia debemos lograr una lealtad del cliente hacia la marca, mediante el estudio de mercado se determinó los gustos y preferencias del mercado meta (véase anexos 3).

La oferta de mercado que entregará el tren de la alegría es algo novedoso, está muy comprometido, sobre todo en su segmento de mercado infantil, se ha pensado en adaptar toda la infraestructura del lugar para realizar un ambiente ferroviario y vivir una experiencia sorprendente.

La percepción subjetiva que se desea lograr en los clientes, es como el restaurante infantil más popular y deseado por los niños gracias a su calidad en producto y servicio, como ventaja competitiva se tiene, ser los primeros en el mercado dando una imagen de restaurante infantil enfocado e inspirado en los niños.

5.6 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para la constitución legal de una empresa se debe obtener los siguientes registros:

- ✚ Inscripción en Fundempresa para inscribir su unidad comercial de acuerdo con el tipo de empresa que crearemos y así poder obtener la Matrícula Comercial que nos permitirá operar y cuya vigencia es de un año.
- ✚ La Licencia de Funcionamiento
- ✚ El siguiente paso que debe seguir para la constitución legal de su empresa, es la obtención de la Licencia de Funcionamiento. El objetivo de este trámite es certificar la apertura de una actividad económica, están incluidas todas las actividades comerciales y de servicio, al igual que las entidades, organismos o asociaciones culturales, deportivas, religiosas y sociales sin fines de lucro.
- ✚ Las instituciones delegadas por el Estado para realizar este trámite son los Gobiernos Municipales.

- ✚ Cédula de Identidad y NIT, original y fotocopia. Fotocopia de NIT o inscripción al Régimen. Simplificado. Croquis de distribución de ambientes del local donde funcionará el negocio. Última factura de luz del local.

Los requisitos anteriormente citados, son suficientes para abrir una empresa unipersonal.

Sin embargo, para una empresa con otra forma legal como una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada, deberá cumplir con otros requisitos adicionales, que a continuación se mencionan.

- ✚ En caso de locales de expendio de alimentos: Carnet de Manipulador de Alimentos.
- ✚ Además, es necesario el cumplimiento de disposiciones establecidas por el Reglamento Ambiental del Sector Industrial Manufacturero, inscripción en el Registro Ambiental Industrial (RAI) y obtención de categorización obtenida a través de la Dirección de Calidad Ambiental del Gobierno Municipal. Para obtener la Licencia de Funcionamiento, una vez cubiertos todos los requerimientos y previo a su otorgamiento, El Gobierno Municipal realizará una inspección que verificará las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.), ambientales (ruidos), laborales, higiene y salubridad. Con los resultados de esta inspección se corroborará la aprobación o rechazo de la solicitud de Licencia de Funcionamiento.

CAPÍTULO VI

6 RECURSOS HUMANOS

6.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de habilidades se adquiere en la formación y se materializa en la práctica, pero el mundo, que gira a una velocidad incalculable cambia, y con ello cambian los hábitos y costumbres de los clientes, que a la larga son los que imponen esos cambios y hacen necesario que el trabajador esté “al día” en cómo ofrecer nuestros servicios en función de las nuevas exigencias y necesidades que han surgido.

Un restaurante por muchos esfuerzos que haga en cuestiones materiales no resulta totalmente eficiente y eficaz sino cuenta con los recursos humanos necesarios, capacitados y comprometidos con su trabajo.

6.1.1 LOS EMPLEADOS

Por las características que deben reunir los empleados de un restaurante con un alto componente de interacción humana, por los contactos que establece con la clientela, esta debe ser una prioridad para la organización al momento de establecer políticas para alcanzar los resultados económicos y financieros propuestos.

Evidentemente, la esencia de todo radica en la comprensión que debe tener la empresa del papel de los empleados en la consecución de los objetivos y metas empresariales y, por otra parte, la conciencia de los empleados de que cualquier acción que emprendan en el servicio está totalmente matizada en un acto de relaciones humanas en todos los sentidos y que el acto mecánico de transportar alimentos y bebidas sólo es parte de todo un proceso que comprende, además, la comprensión del funcionamiento de la organización.

Por eso resulta imprescindible, si se aspira a cada vez ser más productivo, que en esencia deviene en la razón de ser de la organización, porque una empresa no surge si no tiene intereses económicos, pero además para dar respuesta a una demanda insatisfecha que se manifiesta en deseos, necesidades o exigencias, estudiar todos aquellos aspectos que de alguna forma afectan el desempeño profesional.

6.1.2 INSTALACIONES

De nada servirá tener todo lo necesario para el servicio si estos no están instalados o dispuestos de forma racional, garantizando que el personal realice esfuerzos inútiles o movimientos innecesarios que provoquen el cansancio. Si esto ocurre se lentifican los

ciclos de servicios y por tanto la calidad se verá afectada, el cliente percibirá desinterés en la atención y no justificará por ningún concepto las afectaciones de que es objeto por cuestiones que son internas del restaurante.

6.1.3 CAPACITACIÓN

Otro factor que tomar en cuenta es el dominio que los operarios, elaboradores y transportadores de los alimentos y bebidas deben tener sobre cada uno de los medios que complementan el servicio. Muchas veces ocurre, y ese ha sido un gran problema de los restaurantes, que algunos trabajadores se especializan en el uso de un medio, pero no multiplican ese conocimiento en el resto de los miembros del equipo y, lamentablemente, seres humanos al fin, el día que esa persona tiene un imprevisto, se para el servicio.

La tecnología y todos los medios para el servicio son, importantes, pero si no preparamos a nuestros recursos humanos para que lo empleen lógicamente y racionalmente, y además se requieren grandes esfuerzos para hacer uso de ellos o están distantes de las zonas de servicios, estamos influyendo en el rendimiento de estos trabajadores que, por evitarse esfuerzos no sugieren ofertas que los obligue a hacer uso de ellos. Es la empresa la que pierde un cliente, un ingreso y a un trabajador comprometido con la empresa.

6.1.4 MOTIVACIÓN

Está más que claro que sin motivación no hay esfuerzo, sin esfuerzo no hay venta y sin ventas estamos abocados a la bancarrota. Es por ello que crear ambientes en los que los trabajadores se sientan parte de la organización, perciban que son considerados un recurso fundamental para la obtención de resultados y que esos resultados se comparten con ellos, estaremos en presencia de una organización armónica, en la que el sentido de compromiso y pertenencia de los empleados hacia la empresa y de los directivos con los empleados se convertirán en la brújula fundamentales para que la empresa prospere.

Los empleados son en definitiva los que ponen en práctica las acciones que se han determinado como importantes para conseguir mejores resultados, es así que la empresa depende de ellos. Por tanto la razón fundamental para conseguir en términos económicos y sociales el prestigio del restaurante, serán aplicados con mayor o menor compromiso en dependencia de lo bien que los trabajadores se sientan con su trabajo.

- ✚ Un buen clima laboral. La existencia de conflictos entre áreas y entre el propio personal, influirán en el servicio, consecuentemente la calidad de las elaboraciones se verán afectadas e inevitablemente se producirán demoras.
- ✚ Estudiar la estructura del restaurante. Recargar la función de dos empleados en uno, podrá ser asumida durante un tiempo, pero con el paso del mismo, provocará cansancios y afectará la productividad del trabajador.
- ✚ Fijar horarios flexibles: se respetará que nuestros trabajadores son seres humanos. Fijaremos horarios en los que él empleado pueda tomarse ciertos descansos durante el día de trabajo y disponga de un tiempo para la atención a la familia, las gestiones personales.

Un ambiente de trabajo apropiado, en el que la primera regla sea: mis trabajadores son seres humanos con conflictos y necesidades así permitirá tener a un equipo motivado, reconocido y respetado. Si esto ocurre, se incrementa el grado de compromiso. La motivación es la fuente fundamental de los resultados. Si el empleado se siente bien con su trabajo, no forzará la sonrisa al atender al cliente.

Es clave para que la empresa lograr sus objetivos, y lo hará de manera que reciba la participación de sus empleados, son ellos los que interactúan diariamente con los que hacen que nuestro restaurante obtenga beneficios. Ellos conocen qué quieren y cómo quieren, los clientes los servicios que ofertamos. Invertir tiempo en escucharlos no requiere de más recurso que el tiempo.

De tal manera que explotando y pagando la creatividad de cada uno de ellos, estaremos renovándonos diariamente. Son los empleados los que saben cómo acortar los ciclos de servicios; mejorar los distintos procesos asociados a su área; conocen los momentos pico y de baja, los tiempos muertos y cómo aprovecharlos en función de su trabajo y su descanso personal, para asumir momentos de cargas altas con el mismo espíritu en cualquier horario.

6.1.5 PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La participación de los empleados en la oferta, el diseño de planes y objetivos harán que éstos se comprometan con la organización de tal forma, que son capaces de adecuar situaciones personales en beneficio de la organización; están dispuestos al sacrificio profesional, son capaces de combinar esfuerzos ante la ocurrencia de imprevistos y buscar soluciones inmediatas a momentos que puedan afectar la satisfacción de los clientes.

La participación de los trabajadores en el diseño de las estrategias y objetivos de la organización, motivados por el respeto que se genera en ambos sentidos (empresario – trabajador – empresario) multiplican el sentido de pertenencia, sobre todo si saben que ellos también serán beneficiarios de esos resultados que se han propuesto.

Técnicamente existen estudios que pueden ser llevados a cabo para conocer las debilidades y fortalezas en cuanto al servicio que ofrecen los trabajadores y la distinción de los hábitos y habilidades que, o bien adquieren del contacto diario con otros trabajadores, o que no desarrollan por falta de capacitación y por malas costumbres que han persistido en el tiempo.

Se efectuarán diferentes test para medir el grado de competencia que presenta cada empleado.

6.1.6 COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Las competencias de personal se pueden clasificar por competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas.

Competencias básicas, se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

Competencias Transversales, también llamadas genéricas se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

Competencias Técnicas, son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras, básicas y transversales por programas educativos y de capacitación y las siguientes, técnicas, además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Se utilizará la evaluación de 360° para el desarrollo del Estudio de competencias del personal del Restaurante, cual nos permitirá:

- ✚ Medir el Desempeño del personal.
- ✚ Medir las Competencias.
- ✚ Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los trabajadores de las compañías y a su compañía, una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener inputs desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- ✚ Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- ✚ Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- ✚ Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

“El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.”

Se aplicará la evaluación a las personas que recibirán la retroalimentación de 360°, se seleccionará a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir:

- ✚ Superior inmediato,
- ✚ Compañeros del mismo grupo de trabajo
- ✚ Colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

La devolución de los resultados es un momento clave de la evaluación de 360°, que, si se hace con profesionalidad y rigor, debería de verse como un regalo por parte del evaluado, ya que ayuda a este/asta a crecer profesional y personalmente.

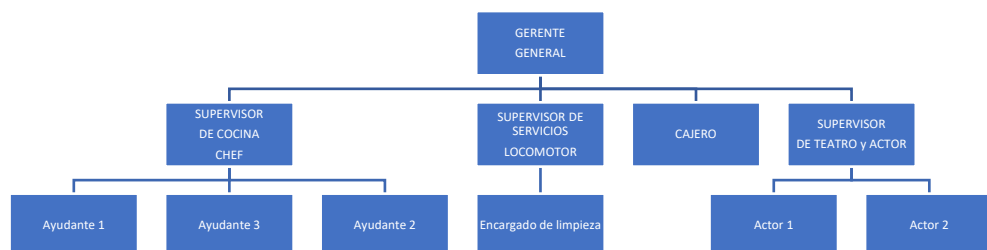
Los resultados de la evaluación 360 grados son una oportunidad para que los evaluados ejerzan un control sano sobre la imagen de sí mismos ante los demás a partir del feedback recibido. La retroalimentación de terceros que interactúan con la persona evaluada en el ejercicio de su cargo le permite acceder a valiosa información sobre sus competencias, brinda el conocimiento para identificar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.

Aunque la tendencia natural es el rechazo hacia los resultados, es importante la capacidad de un consultor designado por la organización o elegido por el evaluado para afrontar la resistencia que se puede generar y poder manejarla de manera provechosa. La evaluación 360 grados aporta una visión instantánea, de la situación actual que sirve para poner en práctica un comportamiento y adquirir nuevas competencias.

Los recursos humanos son la base para la consecución de los objetivos empresariales. Ellos deben estar a la altura de las aspiraciones como empresa. Un trabajador determina hasta dónde puede llegar la organización.

6.1.7 ORGANIGRAMA

Gráfico 18: ORGANIGRAMA DEL TREN DE LA ALE



Fuente: Elaboración propia

6.1.8 MANUAL DE FUNCIONES

Se desarrollarán diversas funciones interrelacionadas que producirán ciertos resultados; la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones.

Se realizará la contratación de los servicios externos de especialistas que puedan prestar ayuda en forma efectiva. Cabe mencionar los siguientes:

- Un asesor jurídico de buena reputación y en función de sus recursos.
- Un contador con las mismas características del anterior.
- Un experto en comercialización, sobre todo en la etapa de arranque.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal.

Personal requerido:

Tabla 7: Funciones del personal

No. de personas	Proceso/Funciones	Capacitación necesaria y experiencia
Gerente General	Dirección y Control	3 años
Cajero	Recepción de la orden y cobranza de la misma	1 año
Supervisor de servicios	Control de meseros y servicio al cliente. Control de limpieza	2 años
Encargado de limpieza	Limpieza del local en general y baños	1 año
Supervisor de cocina CHEF	Preparación de alimentos y control de ayudantes de cocina	3 años

3 Ayudantes de cocina	Ayuda en cocina y limpieza en cocina	1 año
Director de teatro	Control y dirección de actuación	2 años
2 Actores	Actuación infantil	1 año
Encargado de Vestuario y maquillaje	Dirección de la vestimenta y maquillaje de los actores	1 año

Fuente: Elaboración propia

Proceso de capacitación del personal

El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez, sino que se debe capacitar de manera constante. La capacitación más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Un programa de entrenamiento involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento, planeación del entrenamiento, ejecución y evaluación de los resultados.

Tabla 8: Capacitación del personal

Nombre	Personal al que habría que capacitar
Atención al cliente	Todo el personal
Higiene y seguridad en el trabajo	Todo el personal, en especial el operativo
Manejo de alimentos	Todo el personal
Superación personal	Todo el personal

Fuente: Elaboración propia

Precauciones especiales respecto a la seguridad y protección de los recursos humanos

- El personal debe tener un lugar establecido para el proceso de preparación de los alimentos. Los procesos deben ser ordenados para no incurrir en picos de botella con pérdidas de tiempo e insatisfacción del cliente final.
- Se deben tener trapos limpios para que constantemente se higienice cualquier suciedad.
- Para lograr un mejor ambiente de trabajo, el personal debe estar uniformado con camisa blanca, pantalón negro, mandil y los que se encargan de preparar la comida deben de portar una gorra. Las uñas deben estar cortadas y limpias. Se debe tener especial cuidado en lavarse muy bien las manos cada vez que vayan al baño. El personal que maneja los alimentos no debe manejar dinero.
- Se deberá manejar los alimentos con guantes desechables.

6.1.9 MARCO NORMATIVO LABORAL

El marco normativo Laboral tiene por objeto regular las relaciones laborales entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos laborales obligatorios, la Ley del Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo.

Esta ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

- Para los puestos de gerencia, supervisores y administrativos se hacen contratos por tiempo indeterminado.
- Para el personal operativo, meseros, actores, ayudantes de cocina y de limpieza se hacen contratos eventuales.

Al personal en general se le debe otorgar las aportaciones a las AFPs y un seguro médico.

CAPÍTULO VII

7 OPERACIONES

7.1 OBJETIVOS DE OPERACIONES

- ✚ Fortalecer la constancia, uno de los activos más importantes de la empresa, se logrará mediante la realización de un manual de operaciones.

Estandarización y constancia de los procesos, para seguir la capacitación del personal y lograr mayor eficiencia tanto en las recetas de cocina, como en el servicio de los meseros.

Resolver de manera rápida fases improductivas de desorganización y confusión que podrían generar el arranque de un restaurante.

Atraer y mantener empleados de calidad, las personas desean trabajar para las compañías que son organizadas y serias en lo que hacen, esto significa crear un sistema de reclutamiento, entrevista y selección de personal y al mismo tiempo apoyar a nuevos trabajadores con la descripción de sus funciones, manuales de entrenamiento y un manual de políticas de la empresa, así dará dirección a todos los que conforman el restaurante y así sabrán cual es el objetivo del mismo, el sistema comunicará al personal el funcionamiento y los resultados que se esperan, para ser exitosos.

El sistema creado en este restaurante permitirá a los empleados repetir un funcionamiento, es decir crear una experiencia constante para el cliente.

Se estaría creando la oportunidad de obtener capital necesario para hacer crecer el restaurante, ya que al invertir en otro restaurante con un sistema ya funcionando en el local original, nos dará como resultado que este restaurante funcione sin que el dueño esté ahí todo el tiempo.

Incrementará el valor del restaurante ya que este funciona de manera eficiente hasta en situaciones de ausencia del dueño.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Se implementará en la Ciudad de Sucre un restaurante infantil con posible expansión hacia una cadena a nivel nacional, con el nombre o razón social “El tren de la Alegría”, que además de satisfacer la necesidad de alimentación, estará destinada a otorgar diversión a los pequeños de la familia y que tengan una vivencia inolvidable.

Esta hamburguesería tendrá como atracción principal ciudades contraídas al centro del restaurante con muchos trenes eléctricos en constante funcionamiento, uno de ellos tendrá como ruta pasar por todas las mesas recogiendo los pedidos de los clientes para llevarlos a la cocina y su posterior entrega al cliente, estos trenes tendrán un encargado de controles el cual será distinguido por los niños como el nombre de maquinista, del mismo modo tendrá una sala de juegos para niños que estará inspirada en trenes.

7.3 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

La estrategia de operaciones es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones, esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial.

La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.

Los administradores de operaciones serán los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones, estos tomarán decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

Función de las operaciones

- ✚ Se relaciona con la producción de bienes y servicios.
- ✚ Los bienes y los servicios resultan de procesos de transformación de inputs en outputs.
- ✚ El gerente trabaja sobre el proceso de transformación, tomando decisiones sobre eficiencia y efectividad.
- ✚ Las operaciones deberán ayudar a la empresa a ser más competitiva.
- ✚ Las decisiones de operaciones deben ser consistentes con las de otras áreas de la empresa, para que de este modo todo trabaje en conjunto.

7.3.1 COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Calidad

La estrategia empresarial de la empresa es de enfoque, por lo tanto, se competirá por calidad, esto posiblemente implique costes más altos y por lo tanto precios más elevados, pero nos estamos dirigiendo a un segmento más específico y con una oferta de valor agregado que el cliente estará dispuesto a pagar por su satisfacción.

El restaurante “Tren de la Alegría” tiene singularidad, esto es algo que va más allá de las características físicas, abarcando aspectos del producto y servicio que influye en el valor que los clientes le atribuyen.

Tiempo

Se competirá por tiempo puesto que un restaurante de comida rápida y es algo esencial que busca el cliente al momento de elegirnos, tenemos una respuesta rápida a la demanda del cliente.

7.4 DISEÑO DEL PROCESO

7.4.1 OPERACIÓN REPETITIVA

El objetivo de la programación en el trabajo será orientado al proceso de optimizar el uso de los recursos de manera que se cumplan los objetivos de producción. Además, las programaciones de cualquier tipo deben ser sencillas, claras, fáciles de entender, fáciles de realizar, flexibles y realistas.

La programación de operaciones en procesos repetitivos tendrá los recursos organizados en líneas de producción para acomodar la realización del producto terminado.

Ya que el rubro es de comida rápida los volúmenes producidos se basan en las órdenes directas de la demanda presente de los clientes que ingresan al restaurante.

Nuestras instalaciones en la automatización y tecnología para mejorar la eficiencia e incrementar la productividad, pero al mismo tiempo requiere la habilidad culinaria de la mano de obra que dirige el proceso.

Nuestros procesos serán diseñados en línea para estandarizar la producción y lograr mejor manejo del tiempo.

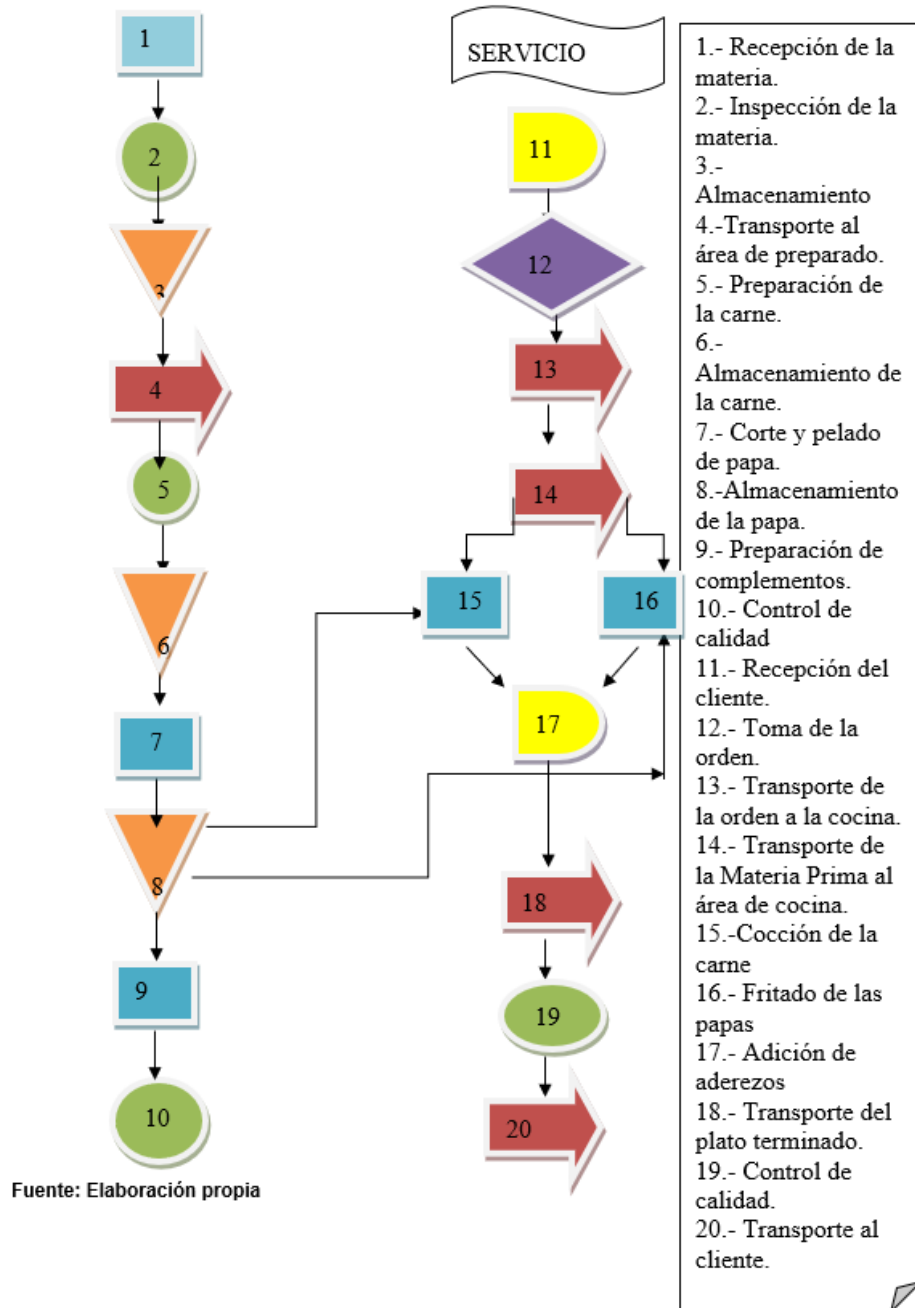
7.4.2 REQUERIMIENTOS

- ✚ Programar los pedidos entrantes, sin violar las restricciones de capacidad de la cocina.
- ✚ Verificar disponibilidad de herramientas y materia prima antes de liberar un pedido al cliente.
- ✚ Establecer tiempo de entrega para cada pedido y comparar el avance a lo largo del tiempo en cada entrega de las órdenes.

- ✚ Verificar el avance del trabajo conforme los trabajos se mueven por la cocina. Proporcionar retroalimentación sobre las actividades de producción y atención al cliente.
- ✚ Proporcionar estadísticas de la eficiencia laboral y vigilar los tiempos de los operarios para el análisis de distribución de la mano de obra.

7.4.3 DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

PRODUCTO HAMBURGUESAS



7.4.4 RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

Durante la recepción y almacenamiento de alimentos, se pueden registrar pérdidas, por el deterioro o daño que sufren los alimentos; por factores tales como conocimientos insuficientes sobre la naturaleza del producto o bodegas inadecuadas, prácticas deficientes en la manipulación y almacenamiento.

La recepción de las mercancías la realizará una persona que tenga conocimientos en cuanto a las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberían recibir, que los empaques sean apropiados, y por último, pero no menos importante aunque el proveedor sea de plena confianza es necesario que la administración revise periódicamente el proceso para llevar a cabo un buen control.

En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá:

1. Pesar y marcar todos los productos.
2. Revisar individualmente cada uno de los productos.
3. Revisar la cantidad y la calidad de las verduras, carnes, porciones que vengan en cajas o empaques.
4. Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.
5. Comparar y verificar los precios de los productos con los precios de las órdenes de compra.
6. Firmar y sellar notas de entrega después de haberlas verificado.
7. Trasladar los productos al depósito o al lugar correspondiente lo antes posible.

Es necesario realizar cada uno de los siete pasos minuciosamente para evitar los errores más frecuentes, tales como:

1. Productos en malas condiciones.
2. Productos que no cumplan con las especificaciones.
3. Envíos incompletos.
4. Entrega de productos de menor calidad.

En caso de ser productos empaquetados estos deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Estar rotulados y etiquetados.
2. Deberá estar escrito el nombre del producto.
3. Deberá tener la lista de ingredientes.
4. Nombres genéricos.

5. Mostrar el contenido neto y peso.
6. Nombre y dirección del fabricante y país de origen.
7. Identificación del lote.
8. Fecha de vencimiento.
9. Instrucciones para la conversión.
10. Instrucciones para el uso.
11. Registro sanitario.

7.4.5 REQUISITOS DE LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

1. Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.
2. Se debe medir y registrar la temperatura de las materias primas, sobre todo aquellas que vienen refrigeradas o congelados, los cuales deben venir máximo a 4 °C y a menos de 18 °C respectivamente.
3. Toda la materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos u otro material de fácil limpieza para evitar entrar en una contaminación externa al lugar.
4. Se deberá programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.
5. Se debe planificar con anticipación la llegada de materias primas asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente tiempo y espacio en las diferentes unidades de frío.
6. El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con desinfectante y agua caliente antes de entrar en contacto con los productos.
7. El encargado de recibir la materia prima se debe verificar que las condiciones del transporte de la materia prima cumplan con las normas legales.

7.4.6 REQUISITOS PARA EL ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

1. Toda materia prima debe ser registrada de acuerdo con la hora y fecha de recepción.
2. El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema P.E.P.S (Primeros en entrar, primeros en salir).
3. La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4 y 6 °C)

4. La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.
5. Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y ventiladas.
6. Los pisos, paredes y unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.
7. Todo establecimiento de la industria gastronómica debe tener por lo menos dos tipos de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: Una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas.

7.4.7 REQUISITOS PARA LOS MANIPULADORES DE LOS ALIMENTOS

1. Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
2. Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (Para detectar hongos), coprocultivo y examen de sangre.
3. Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar funciones en el evento en caso de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras graves, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras que contaminen el alimento durante su manipulación.
4. Los manipuladores de alimentos deben cumplir además con los siguientes requisitos adicionales:
 - ✚ Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos cuando sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
 - ✚ El lavado y enjuague de manos y antebrazos se debe efectuar con desinfectante para la piel y agua, o antibacterial que cumpla con la misma función.
 - ✚ El secado debe realizarse por métodos higiénicos empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos.
 - ✚ Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
 - ✚ Cabello limpio, recogido y cubierto por un gorro.
 - ✚ Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal) botas o zapatos cerrados adelante.

- ✚ No usar accesorios tales como aretes, pulseras, anillos piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para los alimentos.
- ✚ Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación de los alimentos ni para ellos mismos.

7.4.8 REQUISITOS SANITARIOS PARA LA MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS

1. La manipulación de los alimentos se debe realizar en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo con el tipo de proceso al que sean sometidos.
2. La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios que estén desinfectados.
3. Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio se deben realizar en condiciones y tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
4. Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.
5. Ningún alimento o materia prima se debe depositar directamente en el piso, independientemente de estar envasado o no, para ello se debe utilizar estibas plásticas o de acero.
6. Durante la manipulación de alimentos se debe evitar que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a las mismas, o que sufran daños físicos.

7.4.9 MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

- ✚ **Sanidad alimentaria:** Los alimentos deben mantenerse sanos frescos y aptos para el consumo humano.
- ✚ **Control sanitario:** Comprende la higiene de alimentos, el aseo de los equipos, utensilios, sitios de almacenamiento e higiene personal.

7.4.10 ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS

Los objetivos del almacenamiento serán conservar los alimentos seguros, limpios y secos.

Para lograrlo se requiere que los depósitos cumplan con las siguientes características físicas:

1. **Ubicación.-** Construido en terreno adecuado, seguro y a disponibilidad.
2. **Ventilación.-** Adecuada y suficiente para ayudar a la conservación de los alimentos.
3. **Iluminación.-** Natural y artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, lámparas con protector, convenientemente distribuidas.
4. **Piso.-** De cerámica, liso y sin grietas.
5. **Paredes y puertas.-** Las puertas deben ser seguras y herméticas en lo posible, las paredes de superficie lisa y de suficiente amplitud.
6. **Precauciones contra incendio.-** Debe haber extintores con fechas de vencimiento.
7. **Drenajes.-** Observar todos los sifones y orificios de evacuación de aguas residuales, cerciorarse que todos ellos tengan la correspondiente rejilla para evitar la entrada de roedores y otros.

7.4.11 LIMPIEZA E HIGIENE DE LAS INSTALACIONES

1. Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos.
2. Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones.
3. Las instalaciones del comedor se deben limpiar al término de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir.
4. Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes y a continuación, retirar con abundante agua hasta acabar con cualquier resto de detergente, ya que estos pueden interferir en el proceso de producción.
5. Por último, se debe utilizar desinfectantes con el fin de inactivar los microorganismos que persistan en la fase anterior.

7.4.12 REQUISITOS PARA LA LIMPIEZA E HIGIENE DE LAS INSTALACIONES

1. Los equipos utilizados se deben limpiar después de su uso, las partes desmontables de los equipos se deben lavar y desinfectar cada vez que se utilizan.
2. Cuando se acabe de utilizar cualquier instrumento de la cocina, debe ser limpiado y colocado en orden.

7.4.13 ELIMINACIÓN DE DESECHOS

1. En las áreas donde se preparan alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
2. Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
3. Las canastas de basura se conservarán en una superficie cerrada reservada al efecto, pero separada y lejos de los almacenes de los alimentos.
4. Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores, y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.

7.4.14 SERVICIO

El restaurante tendrá atención todos los días, el horario de atención al público será el siguiente:

- Lunes a Domingo de 12:00 A.M. a 3:00 P.M. y 16:00 P.M. a 22:00 P.M.

El proceso del servicio comienza con la entrada del cliente, donde el locomotor les da el saludo de bienvenida, posterior pasan a pedir su orden, realizan el pago respectivo y pasan a sentarse en la mesa de su preferencia.

Luego entra en acción el elenco de teatro para la distracción familiar, durante este acto se ha realizado la entrega de la orden al chef, por consiguiente, el chef junto al personal de cocina se encargará de la elaboración del plato y sus respectivos acompañamientos, para luego entregarlos al vagón del tren quien los llevará a la mesa del cliente.

Pero el servicio no acaba ahí, el locomotor está pendiente de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto, este tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, ya sea la seguridad o la limpieza del establecimiento. La suma de todos estos factores representa el servicio prestado a cada cliente, y su valor se ve reflejado en el precio que esta paga.

7.4.15 EQUIPOS Y MAQUINARIAS

La maquinaria y los equipos son aquellos bienes que permitan y facilitan el proceso de producción; en este caso todas las maquinarias y tecnología con las que se crean los diversos platos.

Mesas

Las mesas que se utilizarán serán cómodas y adaptadas al ferrocarril que llevará el pedido hasta el cliente.

Las mesas que estarán, como todos los demás muebles del restaurante de acuerdo con su apariencia y estilo, dando un ambiente de estación de trenes.

Sillas

Este es un asunto clave, ya que depende de muchos factores como, por ejemplo:

Apariencia, robustez, costo, entre otros. Muchas veces es preferible que la silla sea más cómoda que bonita, porque una silla incómoda puede llegar a incomodar al cliente, por lo tanto, es mejor invertir en mayor comodidad para brindar un mejor servicio.

Máquinas y equipos necesarios para la operación del restaurante:

Tabla 9: Maquinaria

ITEM	MAQUINARIA
1	FREIDORA DE HAMBURGUESAS
2	FREIDORA DE PAPAS FRITAS
3	LICUADORAS
4	CORTADORA DE PAPA
5	FRIGORÍFICOS

Fuente: Elaboración propia

7.4.16 DISTRIBUCIÓN

- ✚ Mesones amplios en la cocina.
- ✚ Caja y recepción de pedidos amplia y visible.
- ✚ Entrada posterior para los proveedores.
- ✚ Depósitos.
- ✚ Cocina
- ✚ Zona de mesas.
- ✚ Entrada frontal.

Baños.

Para tener la capacidad de prestar un servicio de calidad, en el cual los clientes no se sientan incómodos y que los cocineros tengan un espacio adecuado para realizar su trabajo, los demás funcionarios pueden moverse libremente dentro del lugar, se necesita establecer la distribución del espacio necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

Es muy importante saber repartir cada espacio ya que un cliente no disfrutara el tener su mesa muy junta a la de otro; así mismo los cocineros necesitan de gran espacio para movilizarse, para realizar sus platos sin que tropiecen y poder llegar a tener accidentes, o daños en la cocina, presentándose a pérdidas o demoras en los pedidos, lo cual generaría insatisfacción con los clientes.

7.5 TIPO DE PRODUCCIÓN

7.5.1 PRODUCCIÓN CONTRA INVENTARIO

Después de realizar nuestro proceso productivo queda claro que nuestra estrategia a seguir será la de producción contra inventario, ya que tenemos una gama de productos que se anticipa a la demanda donde el cliente ya tiene un menú específico de donde elegir su orden, por lo tanto en el proceso se desenvuelven las tareas repetitivas según la cantidad de clientes que demanden el mismo producto en el restaurante, de tal manera que el cliente será atendido de forma rápida y eficiente contribuyendo con su satisfacción.

7.6 CÁLCULO DE LA DEMANDA

La demanda se define como el requerimiento que realiza la población afectada sobre el conjunto de bienes o servicios, por unidad de tiempo, necesarias para satisfacer su necesidad.

El análisis de la demanda nos brindará de todos los elementos relacionados con los consumidores de nuestro producto y es de vital importancia para el proyecto, para ello se recogió información a través de encuestas que proporcionaron los siguientes resultados. Con base en los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) se pudo determinar que el nivel de población total en Ciudad de Sucre alcanza a 306754 mil habitantes, de los cuales 38,6% tiene un hijo mayor a 1, 14,5% alcanza a habitantes con 2 hijos, el 4 % abarca a la masa poblacional con hijos igual o mayor a 3 años, la masa poblacional con N° de hijos de 1 a 12 años alcanza a 57,1% y el restante 42,9%

representa a la población no representativa para determinar la demanda. La población total de 1 a 12 años es 57,1% es decir 175156,5.

Tabla 10: Determinación de la demanda

DETERMINACIÓN DE DEMANDA SEGÚN ESTUDIO DE MERCADO						
Poblacion (Capital)	N° de hijos (1-12)	Pobl. Encuestada	Pob. Demanda el servicio (%)	Pob. Demante	Frecuencia de Total	Poblacion Total
306754	1	154	38.6	118407.044	57.10	175156.5
306754	2	58	14.5	44479.33		
306754	3 +	16	4	12270.16		
306754	0	171	42.9	131597.466	42.9	131597.5
TOTAL		399	100	306754	100.00	306754

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con relevamiento de estudio de mercado y la encuesta se determina que anualmente el potencial demanda de consumo de comida rápida en promedio alcanza a 3 asistencias en el año, realizando el cálculo de producto $175156,5 \times 3 = 525469,602$ es el potencial demanda en el año 2010, con tasa de crecimiento vegetativo de acuerdo a INE es 1,57 %.

Tabla 11: Determinación de la demanda

DETERMINACIÓN DE DEMANDA TOTALES			
Poblacion total (1-12)	Asistencia anul (promedio)	Total de demanda	Tasa de Crecimiento
175156.5	3	525469.602	1.57

Fuente: Elaboración propia

7.6.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Una vez determinado el potencial demanda de consumo, se realiza la proyección de acuerdo con la fórmula:

$$D_p = D_0(1+r)^n$$

Donde:

D_p = Demanda de Consumo

D_0 = Demanda inicial

r = Tasa de crecimiento de población

" = N° de periodo

La proyección de demanda de consumo población de 1 a 12 años inicialmente alcanza a 525469,6 mil habitantes, con nivel de proyección para el periodo 7 (2017) alcanza a 586011,0 mil habitantes la tasa considerada es 1,57 %, con coeficiente de determinación casi perfecta con tendencia lineal.

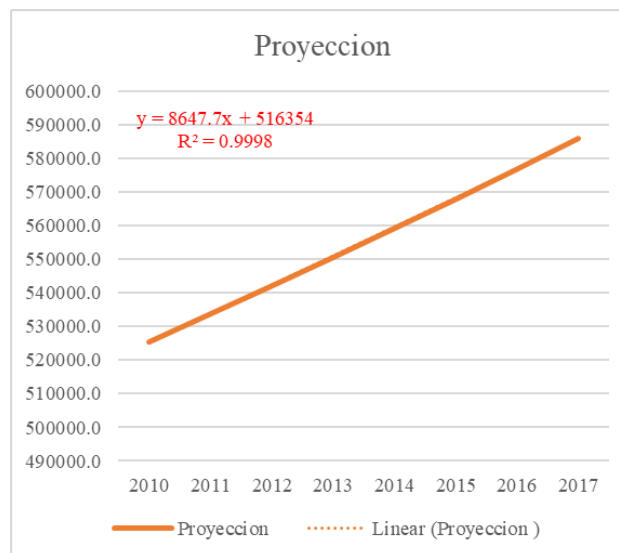
Tabla 12: Proyección de la demanda

PROYECCION DE DEMANDA CONSUMO (1-12 AÑOS)			
N°	Año	Proyeccion	Tasa
0	2010	525469.6	0.0157
1	2011	533719.5	
2	2012	542098.9	
3	2013	550609.8	
4	2014	559254.4	
5	2015	568034.7	
6	2016	576952.8	
7	2017	586011.0	

Fuente: Elaboración propia

La demanda ha sido proyectada hasta el año 2017, demostrando un crecimiento continuo.

Gráfico 19: Proyección de la demanda



Fuente: Elaboración propia

7.7 CAPACIDAD UTILIZADA

La capacidad máxima utilizada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que podemos lograr como empresa durante un período de tiempo

determinado, teniendo en cuenta los recursos que se tienen disponibles, o sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

Un bajo uso de la capacidad utilizada significa subutilización de la infraestructura y por ende mayor costo por unidad. Este elemento es determinante en la competitividad del producto o servicio frente a otros competidores en el mercado. En general se habla de un sobredimensionamiento frente al tamaño real de la demanda.

Para el cálculo de la utilización de la capacidad utilizada en la industria se tiene en cuenta cuál es efectivamente la producción máxima que cada sector puede lograr con la capacidad instalada actual. Tiene en cuenta criterios técnicos, como el aprovechamiento potencial de las plantas productivas empleando el máximo de turnos posibles y las interrupciones necesarias para el mantenimiento apropiado.

Tabla 13: Capacidad Utilizada

CAPACIDAD UTILIZADA HASTA EL 100%							
Cap. Insta	Año	Descripcion	Producto	N° de pt Dia (promedio)	N° de platos /7 dias	N° de platos/mes	N° de platos/año
80%	2013	Tren de la Alegria	Hamburguesas	160	1120	4480	53760
90%	2014	Tren de la Alegria	Hamburguesas	170	1190	4760	57120
100%	2015	Tren de la Alegria	Hamburguesas	180	1260	5040	60480
100%	2016	Tren de la Alegria	Hamburguesas	180	1260	5040	60480
100%	2017	Tren de la Alegria	Hamburguesas	180	1260	5040	60480

Fuente: Elaboración propia

7.7.1 CAPACIDAD DE DISEÑO

Tasa de producción ideal para la cual se diseñó el sistema operativo del restaurante, máxima producción teórica.

Se ha tomado en cuenta un que con una capacidad instalada al 100% tenemos que:

Tabla 14: Capacidad Instalada

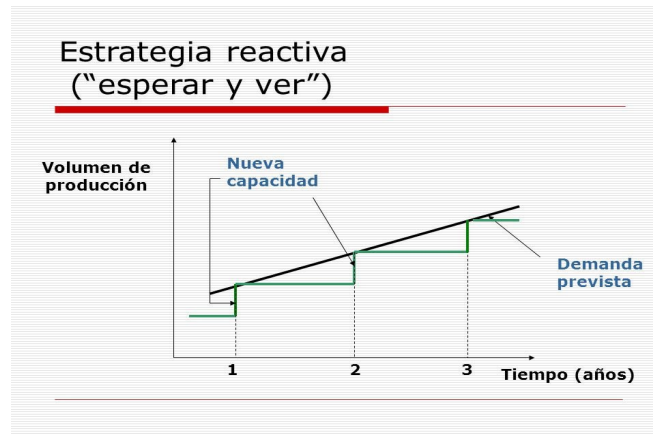
CAPACIDAD INSTALADA 100%				
Producto	N° de pt Dia (max)	N° de platos /7 dias	N° de platos/mes	N° de platos/año
Hamburguesas	180	1260	5040	60480

Fuente: Elaboración propia

7.8 ESTRATEGIA DE CAPACIDAD

REACTIVA: Se utilizará una estrategia reactiva para mantener un índice o reserva de capacidad mínima, incluso negativa, ya que el coste de mantener una capacidad excesiva es mayor que el de agotarla.

Gráfico 20: Estrategia Reactiva



Fuente: www.slideplayer.es

7.9 CAPACIDAD UTILIZADA

Tomando en cuenta una capacidad utilizada del 80% del total de la capacidad para el año 2013 y del 100% para el año 2017, donde se tendrá que invertir en nueva capacidad, es así que se tiene el siguiente mercado atendido.

Tabla 15: Capacidad Utilizada

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Cap. Insta	80%	90%	100%	100%	100%
N° de platos/año	53760	57120	60480	60480	60480

Fuente: Elaboración propia

7.9.1 CÁLCULO DE LA OFERTA

Para el presente proyecto se recogió información primaria y secundaria relacionada con la oferta y los competidores existentes en el mercado relacionados con la oferta de comida rápida. De acuerdo con relevamiento de información obtenida mediante el estudio de mercado se define que los competidores directos con potencial concurrencia

son tres: Pollos Rosita, Pollos Anghy, Plaza de comidas SAS, toda infraestructura básica para juegos de niños, con precio de competitividad que bordea de 20 a 22 Bs.

Tabla 16: Cálculo de la Oferta

Descripción	Producto	Características para niños	Costo niño	Costo adulto
Pollos Rosita	Pollo Broaster	Capacidad mínima en juegos	20	22
Pollos Anghy	Pollo Broaster	Servicio básico de juegos	15	19
Plaza de Comidas SAS	Variedad	Costo adicional de juegos	17	20

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la oferta el estudio de mercado menciona que a Pollos Rosita tiene promedio de consumo 165 platos diariamente, Pollos Anghy con 145 platos, y Plaza de comidas SAS con consumo de 185 platos. Haciendo el cálculo de producto de días * semanas * mes * año se determina que la oferta total es 166320 mil platos de comida rápida, con tasa de crecimiento de 5% de acuerdo a Cámara Gastronómico de Bolivia.

Tabla 17: Competidores

N° DE PLATOS OFERTADOS POR COMPETIDORES DIRECTOS. SEMANA, MES Y AÑO (2012)				
Descripción	Producto	N° de platos /7 días	N° de platos/mes	N° de platos/año
Pollos Rosita	Pollo Broaster	1155	4620	55440
Pollos Anghy	Pollo Broaster	1015	4060	48720
Plaza de Comidas SAS	Variedad	1295	5180	62160
TOTAL OFERTA				166320

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado la determinación de oferta, se realiza la proyección de oferta de comida rápida, con el siguiente fórmula:

$$O_p = \text{Oferta de comida} \quad \boxed{O_p = O_0(1+r)^n}$$

$$O_0 = \text{Oferta inicial}$$

r = Tasa de Crecimiento de oferta

n = N° de periodo

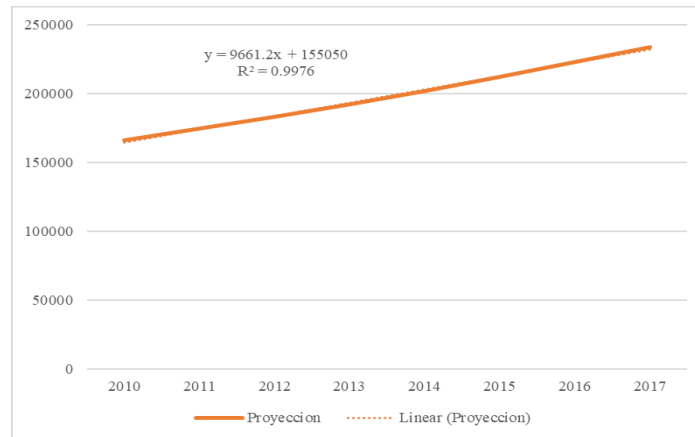
Con oferta inicial de 166320 mil platos, para el periodo se tiene 234028,9 mil de proyección de tendencial lineal con coeficiente de determinación casi perfecta.

Tabla 18: Proyección de la Oferta

Nº	Año	Proyeccion	Tasa de Crecimiento
0	2010	166320	0.05
1	2011	174636	$O_p = O_0(1+r)^n$
2	2012	183367.8	
3	2013	192536.2	
4	2014	202163.0	
5	2015	212271.1	
6	2016	222884.7	
7	2017	234028.9	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Proyección de la Oferta



Fuente: Elaboración propia

Para hallar la balanza de mercado se aplica la fórmula de Demanda-Oferta= Demanda Insatisfecha.

Tabla 19: Determinación de la Demanda

DETERMINACIÓN DE DEMANDA SEGÚN ESTUDIO DE MERCADO						
Poblacion (Capital)	Nº de hijos (1-12)	Pobl. Encuestada	Pob. Demanda el servicio (%)	Pob. Demante	Frecuencia de Total	Poblacion Total
306754	1	154	38.6	118407.044	57.10	175156.5
306754	2	58	14.5	44479.33		
306754	3 +	16	4	12270.16	42.9	131597.5
306754	0	171	42.9	131597.466		
TOTAL		399	100	306754	100.00	306754

DETERMINACIÓN DE DEMANDA TOTALES			
Poblacion total (1-12)	Asistencia anual (promedio)	Total de demanda	Tasa de Crecimiento
175156.5	3	525469.602	1.57

Fuente: Elaboración propia

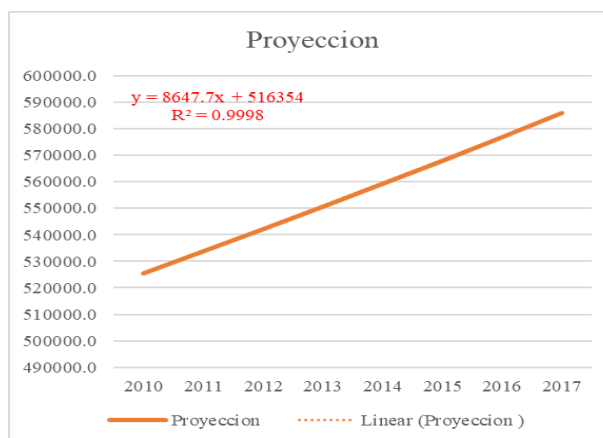
El balance de mercado del presente proyecto tiene un resultado positivo, debido a que la demanda de platos de comida rápida es superior a la oferta de los mismos, por lo que se puede inferir que existe demanda insatisfecha en lo referido a platos rápidos como hamburguesas y que es creciente año tras año. Por lo tanto, el cruce de oferta y demanda que tenemos será el siguiente:

Tabla 20: Balance de Mercado

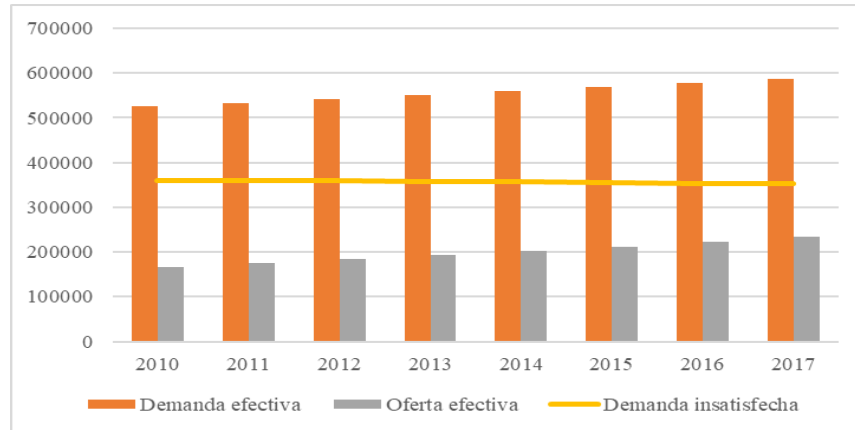
BALANCE DE MERCADO			
Año	Demanda efectiva	Oferta efectiva	Demanda insatisfecha
2010	525470	166320	359150
2011	533719	174636	359083
2012	542099	183368	358731
2013	550610	192536	358074
2014	559254	202163	357091
2015	568035	212271	355764
2016	576953	222885	354068
2017	586011	234029	351982

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Proyección de la Demanda



Fuente: Elaboración propia

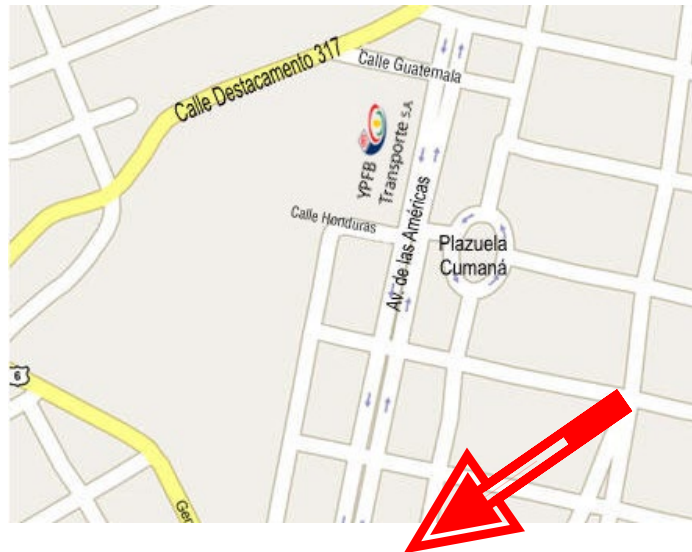
Gráfico 23: Proyección de la Demanda

Fuente: Elaboración propia

7.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL RESTAURANTE

El restaurante “Tren de la Alegría” se localizará en la Av. De Las Américas, zona del barrio petrolero de la ciudad de Sucre.

Localización Geográfica



Fuente: Elaboración propia

La localización adecuada de la empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión de donde ubicar el Proyecto obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales, e incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella Localización que maximice la Rentabilidad del Proyecto.

7.10.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACIÓN

Las alternativas de instalación del restaurante deben compararse en función de las fuerzas ocasionales típicas de los proyectos. Incluye los siguientes factores:

- Medios y costos de transporte.

Por estrategia de logística, no se implantará el restaurante cerca de los proveedores, caso contrario será cerca de consumidores, ya que el mercado así lo demanda.

Se utilizará una camioneta como medio de transporte de insumos al restaurante, sin embargo, se realizará contratos con algunos proveedores de tal manera que depositen el insumo en el domicilio del restaurante.

Los costos de transporte se detallan en el capítulo de Finanzas y ascienden a 173 Bs. Mensuales, monto no significativo para tomar la decisión de seguir una estrategia cerca de proveedores.

- Disponibilidad y costo de mano de obra.

Se realizará la búsqueda de personal mediante medios de comunicación, no se encuentra alguna imposibilidad de encontrar personal por las especificaciones que se requieren, además se tiene un alto índice de desempleo en la ciudad de Sucre, aun que la persona requerida no tenga conocimientos en sus deberes la empresa se responsabiliza de entrenar al personal de manera óptima, del mismo modo se buscará de preferencia personal que resida cerca del restaurante para optimizar la logística de llegada del personal.

- Cercanía de las Fuentes de abastecimiento y del mercado.

No existe cercanía de las fuentes de abastecimiento, este factor no es inconveniente para la empresa puesto que tiene cercanía al mercado consumidor y esto es de mayor importancia en el rubro.

- Costo y disponibilidad de terrenos.

Se implantará el proyecto en la zona de la Av. de las Américas en la ciudad de Sucre, con una inversión de capital propio del 25% y crédito bancario del 75%, el local a utilizar será adaptado al layout diseñado anteriormente.

- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.

El lugar a ocupar cuenta con los servicios de agua, luz, cocina, baño, por lo tanto, podemos decir que es eficiente en todo cuanto necesita el proyecto.

- Comunicaciones.

En Sucre contamos con medios de comunicación masivos a los cuales podemos acudir para dar a conocer el restaurante “Tren de la Alegría”. Con mayor detalle podemos ver el capítulo de mercado.

- Posibilidad de desprenderse de desechos.

Existen desechos que no son de utilidad para la empresa, por lo tanto, estos serán despachados en bolsas de plástico cada noche y depositados en el punto de recojo del carro basurero que trabaja bajo la Alcaldía Municipal.

Aquellos otros desechos que se puedan terciarizar, como el aceite, la cáscara de papa, y la papa que se desecha posterior al uso de la cortadora, serán vendidos

7.10.2 MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS

Este Método consiste en definir los principales Factores determinantes de una Localización, para asignarles valores, de acuerdo con la Importancia que se les atribuye.

Al comparar dos o más Localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una Localización de acuerdo a una escala de 1 a 10 donde 10 equivale el mejor puntaje y 1 el más bajo.

La suma de las calificaciones permitirá seleccionar la Localización que acumule el mayor puntaje, por consiguiente, tenemos que la Av. de las Américas presenta un mejor escenario para implementar en restaurante “TREN DE LA ALEGRIA”.

Tabla 21: Factores para una localización

LUGAR	FACTORES DETERMINANTES PARA UNA LOCALIZACIÓN					TOTAL
	TAMAÑO	COSTO	POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN	CERCANÍA AL CONSUMIDOR FINAL	DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS BÁSICOS	
MERCADO CAMPESINO	4	7	0	10	10	31
AV. DE LAS AMÉRICAS	7	3	5	10	10	35
AV. HERNANDO SILES	5	3	3	10	10	31
PLAZA 25 DE MAYO	5	2	2	10	10	29

Fuente: Elaboración propia

7.11 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La administración de redes de suministro es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. La gerencia de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo. La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción.

Flujo de Oferta y Demanda



Fuente: Elaboración propia

7.11.1 PROVEEDORES

Los proveedores son una pieza fundamental y estratégica para alcanzar el éxito, se ha definido 5 pasos para seleccionar a nuestros proveedores y sacar la mejor ventaja con “nuestros socios comerciales”

1.- El proveedor deberá contar con información clara sobre los flujos del proyecto y nuestra manera de operar. De este modo, se evitará problemas por falta de acuerdos en términos de pagos u otros convenios. La idea es que nuestra empresa tenga el

respaldo de proveedores con experiencia con los que se forme una relación a largo plazo, y la mejor forma de hacerlo es trabajando con un objetivo común.

2. Trabajar con proveedores implica destinar tiempo y recursos. Una buena forma de estrechar los lazos comerciales es mejorar internamente. Eso hará que tus aliados confíen en nosotros, se buscarán procesos comerciales eficientes y efectivos, puesto que en la medida en que logres sinergias sólidas con tus proveedores, ellos serán honestos. Es una relación de ganar-ganar: si crecemos, el negocio de tus proveedores también lo hará.

3. La tecnología es un aliado, el Internet se ha convertido en una herramienta muy efectiva, para poder dar a conocer nuestro restaurante hasta en lugares que antes se creía imposible llegar.

4. Evalúa y controla la relación, de preferencia, buscaremos relaciones de largo plazo. Para ello, será necesario implementar un sistema de evaluación que nos permita detectar sus debilidades y las áreas de oportunidad. Nunca es tarde para cambiar de proveedor si es que su relación está en detrimento, una herramienta de gran ayuda es la implementación de un software de administración que controle el proceso de proveeduría.

5. Elegir no sólo según la calidad y precio, ya que Muchas veces se suele elegir a los proveedores que simplemente ofrezcan los productos de mayor calidad a los menores precios. Sin embargo, lo indicado es que además de la calidad y el precio, tengamos en cuenta otros criterios o factores al momento de seleccionar a nuestros proveedores; criterios tales como facilidades de pago, pedidos mínimos, oportunidad de entrega, plazos de entrega, garantías, experiencia, reputación, organización, localización, servicio al cliente, tamaño, situación financiera.

7.11.2 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE FINAL

La cadena de suministro comprende desde la colocación de insumos en el restaurante mediante un proveedor hasta la entrega de producto terminado al cliente final. Pero en todo este proceso existen áreas de oportunidad y mejoramiento y que los podemos encontrar en los desperdicios que existen en la manufactura presentes en la cadena de suministro.

Inventario. - Los excesos de inventario que puede haber ocasionan falta de un pronóstico de ventas asertivo (se pide más para no quedar mal con el cliente), errores en el cálculo de los puntos de reordena, especulaciones en el precio del producto (se

da mucho en los llamados commodities), errores administrativos que duplican las órdenes de compra o las de producción. Se desperdicia el dinero al tenerlo invertido en inventarios en lugar de tenerlo como flujo de efectivo para comprar otros activos más rentables y productivos.

Movimiento. - Está muy relacionado con los movimientos que realizan las personas para ir en busca de algo que requieran (llámese un producto, una orden de pedido, una herramienta, etc.) para completar la labor, pero que, por razones de limitaciones de espacio, una mala planeación del acomodo del restaurante se tiene que desplazar de un lugar a otro provocando un desperdicio de tiempo al tener que moverse de un sitio a otro.

Espera. - Todas las veces que los productos que ya tenemos en puerta para despachar y que, por un error en el llenado de la orden, el cliente tiene que esperar hasta que se resuelva, es desperdicio de recursos ya que posiblemente de deseché el pedido erróneo, son esperas innecesarias que cuestan dinero. Otros casos similares ocurren cuando enviamos una orden de compra a nuestro proveedor y por la falta de una autorización o un error en la misma, tenemos que esperar hasta que esta situación se corrija para proceder con el siguiente paso.

Sobre producción. - Muy de la mano con el abastecimiento, sobre todo si se tiene una planta de producción, está la necesidad de que la planta tenga que estar con las máquinas funcionando a su máxima capacidad ya que, de esta manera, el costo por unidad producida es el óptimo, evidentemente que, si no existe demanda para esa producción, el resultado es la capacidad ociosa que esto puede ocasionar que nos afecta en la imposibilidad de reducir costos para una mayor rentabilidad.

Tradicionalmente el concepto de defecto está muy asociado a una falla de producto, pero podemos tener defectos en el proceso como una llamada al proveedor no realizada a tiempo también es un defecto de proceso, un punto de reordenamiento mal calculado es un defecto, un platillo del restaurante que no tiene el punto de cocción exacto en la carne, es un defecto. Importante resulta entonces eliminar los defectos en los procesos, en los productos y en todo aquello que implique la producción de un bien o un servicio.

Un restaurante, tiene un proceso de producción en la cocina que es donde se elabora el producto terminado, tiene un proceso de compras donde se adquiere la carne, las verduras, las bebidas, tiene un proceso de servicio al cliente que son los meseros que toman la orden, tiene un proceso de cobranza, que es cuando te mandan la cuenta y así sucesivamente. En este restaurante podemos encontrar cualquier cantidad de

desperdicios (no solo de comida que sería uno de los principales). También encontramos desperdicios de inventario, ya que, al tratarse de alimentos perecederos como las verduras tienden a desperdiciarse porque el pronóstico ventas no es el correcto, por no llevar datos históricos sobre la venta de los platillos que los contenía lo que provoca desperdicio. Los meseros al tomar mal la orden del cliente, pueden provocar una sobre producción en la cocina ya que la cantidad solicitada en la orden no era la que el cliente requería, es así como se puede incurrir en desperdicios de sobre producción.

En este ejemplo el defecto en el producto terminado se acentuaba en los puntos de cocción de los alimentos, lo que provocaba devoluciones de producto terminado, rehacer el trabajo en la cocina al volver a hacer la orden o componerla. Como el pronóstico de venta no era preciso, se gastaba tiempo y dinero en transportarse al supermercado más cercano para comprar los insumos que ya hacían falta en la cocina y no quedar mal con el cliente, se debe recordar que el servicio en un restaurante es muy sensible a la calidad de los alimentos, al tiempo que se tardan en atenderte, al ambiente y la decoración del lugar y al costo beneficio que obtienes por el precio que pagarán los clientes.

Se tomarán en cuenta los sistemas de calidad necesarios para cumplir con los requisitos de otros estándares relacionados con la industria alimenticia:

- ✚ ISO 22000 (Sistema de gestión de la seguridad de alimentos - en preparación).
- ✚ Normas de para alimentos del BRC (British Retail Consortium).
- ✚ Requisitos para frutas y vegetales frescos y flores del EUREPGAP (Buenas Prácticas Agrícolas).
 - Normas de alimentación animal del PDV (Productschap Diervoeder Product Board Animal Feed).
- ✚ IRAM 14104 (Implementación y gestión de un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control).
- ✚ IRAM 14102 (Industria de alimentos – Buenas prácticas de manufactura).
- ✚ IRAM 14101 (Alimentos – Buenas prácticas de distribución, Almacenamiento, transporte y distribución).
- ✚ IRAM 14201 (Servicios de alimentos – Buenas prácticas de manufactura)

7.11.3 NORMAS ISO-9000

“La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...)”.

Los principales beneficios del ISO 9000 son:

- ✚ Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- ✚ Aumento de la productividad.
- ✚ Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- ✚ Mejora continua.

7.12 LAYOUT INSTALACIONES

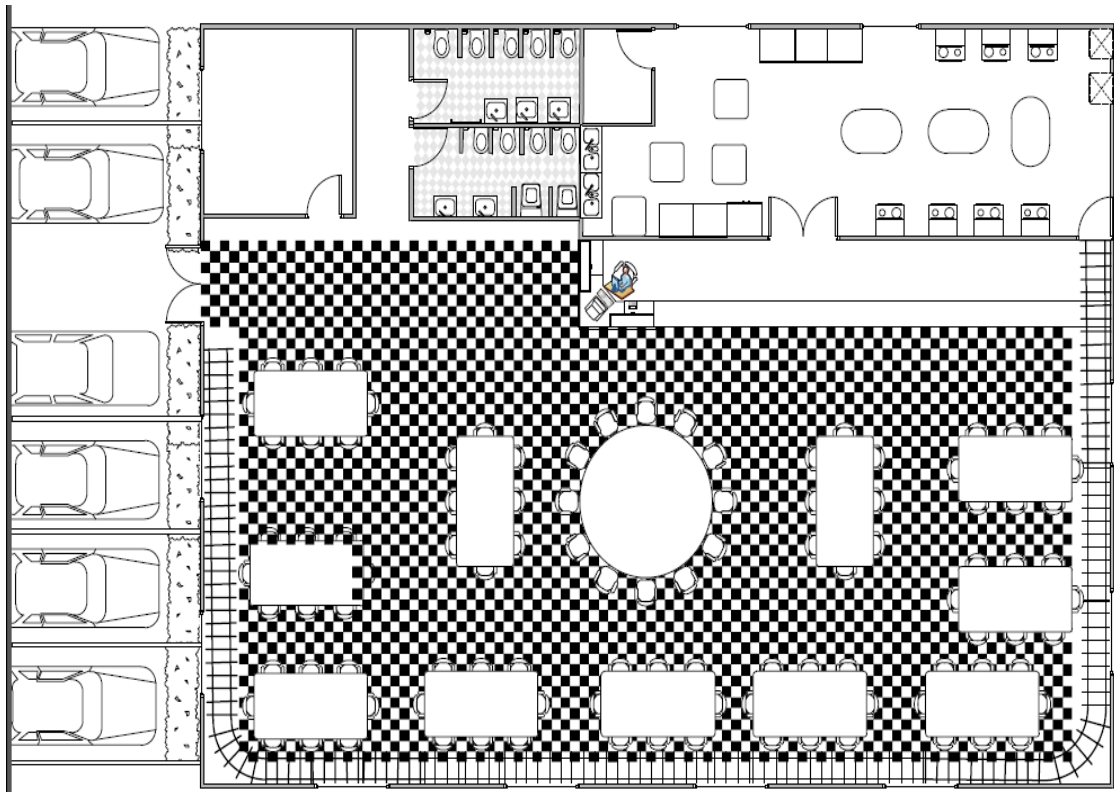
El layout estará relacionado con el marketing, y se vincula con la distribución de los elementos físicos en el restaurante como parte de la estrategia empresarial de producción, el mismo apunta a optimizar los tiempos y el trabajo de cada uno de los individuos y las máquinas, para que a largo plazo se obtenga mayores rendimientos y no llegar a estar expuestos a eventuales pérdidas en distintos sentidos.

Además de la mejora económica para la empresa, la optimización en el layout puede reducir considerablemente el impacto medioambiental, así como reducir desperdicios, desechos y minimizar la posibilidad de que ocurran accidentes en el ámbito laboral.

Se ha considerado para el layout tres reglas, para la manera de distribución de los elementos:

1. La distancia que deben recorrer los materiales desde que entran en proceso hasta que salen.
2. Se consideró la eventual flexibilidad en el tipo, volumen y forma de producción.
3. La circulación del personal debe ser accesible, evitando su contacto con los insumos por fuera de la actividad productiva.

Instalaciones Layout



Fuente: Elaboración propia

Maqueta de atracción

La misma se encontrará en la mesa central del restaurante



Se utilizará los trenes Marklin que será la atracción principal de la hamburguesería además de la fortaleza por diferenciación.

Sector infantil de Juegos



Especificaciones del tren eléctrico:

- Frontal con sonidos y luces electrónicos.
- 1 marcha hacia adelante. • En dotación 12 carriles curvos.
- Todos los vehículos tienen el fondo cerrado y se ensamblan fácilmente.

Peg Perego S.p.A. cuenta con la certificación ISO 9001. Dicha certificación ofrece tanto a los clientes como a los consumidores la garantía de una transparencia y confianza por lo que concierne al modo de trabajar de la empresa.

Estos juguetes tienen los requisitos de seguridad previstos por el Consejo de la Comunidad Económica Europea norma 88/378/CE del 3 de mayo 1988. Además han sido aprobados por un Instituto Europeo reconocido.

Medidas:

109x46x47 cm.

CAPÍTULO VIII

8 FINANZAS

Las Inversiones del Proyecto, son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera Flujo de beneficios. Asimismo, es una parte del ingreso disponible que se destina a la compra de bienes y/o servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la Empresa.

El objetivo de analizar la inversión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos, a través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

En nuestro proyecto del restaurante, se tiene una inversión fija, diferida y de capital de trabajo para lograr la puesta en marcha de todas nuestras actividades.

El requerimiento de infraestructura es fundamental para el inicio de operación industrial, es así que el emprendimiento "Tren de la Alegría" requiere de una infraestructura o terreno de 300 m2 con costo valuado de 385.000 Bs.

Tabla 22: Requerimiento de Terreno

REQUERIMIENTO DE TERRENO				
Descripcion	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Terreno (15 x 20)	300	m2		385000
TOTAL				385000

Fuente: Elaboración propia

Toda infraestructura requiere hacer mantenimiento o adecuación según a las necesidades o exigencias industriales por que el emprendimiento requiere invertir en obras civiles de oficinas, cocina, esparcimiento, almacén y deposito, el costo que abarca es de 27.250 Bs. De forma inicial.

Tabla 23: Requerimientos de Obras Civiles

REQUERIMIENTO DE OBRAS CIVILES				
Descripcion	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Oficinas	50	M2	95	4750
Cosinas	100	m2	140	14000
Esparcimiento	100	m2	65	6500
Almacen y deposito	50	m2	40	2000
TOTAL				27250

Fuente: Elaboración propia

El servicio de transporte tiende a ser un costo adicional alto, por lo que se requiere adquirir un vehículo para el movimiento, flujo de mercadería, insumos, para este proyecto se valúa un costo total de 174.000 Bs.

Tabla 24: Requerimiento de Vehículos

REQUERIMIENTO DE VEHÍCULO				
Descripción	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Toyota	1	integral	174000	174000
TOTAL				174000

Fuente: Elaboración propia

El requerimiento de maquinaria para el emprendimiento de Hamburguesa es de freidora de papa, plancha hamburguesa, cortadora de papa, moladora de carne con presupuesto destinado de 43.359 Bs.

Tabla 25: Requerimiento de Maquinaria

REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA				
Descripcion	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Freidora de papa	2	Pieza	9565	18930
Plancha hamburguesa	1	Pieza	10409	10409
Cortadora de papa	1	Pieza	12350	12350
Moladora de carne	1	Pieza	1670	1670
TOTAL				43359

Fuente: Elaboración propia

Requerimiento de muebles y equipos de oficina necesarios para iniciar operación de venta tiene un costo de inversión inicial de 51.560 Bs, en la misma línea se hace requerimiento en electrónicos y menaje que suma un costo total 51.409 Bs.

Tabla 26: Requerimiento de Muebles y Equipos de oficina

REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
Descripción	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Mesas de madera	12	Pieza	450	5400
Sillas madera	48	Pieza	95	4560
Mesones	2	Pieza	460	920
Computadora	2	Pieza	5200	10400
Impresoras	2	Pieza	2000	4000
Silla Ejecutiva	2	Pieza	250	500
Escritorio Ejecutiva	2	Pieza	1250	25000
Sillas de recepcion	4	Pieza	95	380
Enseres escritorio		Pieza		400
TOTAL				51560

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Requerimiento de Electrodomésticos y Menaje

REQUERIMIENTO DE ELECTRÓNICOS Y MENAJE				
Descripción	Req.	Unidad	C. U. (Bs)	C. T. (Bs)
Garrafa	4	Pieza	200	800
Equipo de sonido	2	Pieza	750	1500
Heladeras	2	Pieza	3250	6500
Cuchillos	4	Pieza	25	100
Fuentes para carne	6	Pieza	30	180
Jarra	10	Pieza	15	150
Lavadores	8	Pieza	20	160
Llajeros	15	Pieza	10	150
Paletas de metal	6	Pieza	10	60
Rallador	3	Pieza	15	60
Rejilla de verduras	3	Pieza	150	450
Cesto de basura	10	Pieza	20	200
Escobas	5	Pieza	10	50
Tachos	4	Pieza	50	200
Balde comun	6	Pieza	12	72
Balde con tapa	5	Pieza	50	250
Estante metalicos	3	Pieza	100	300
Tren de Juguete 1	1	Pieza	2829	2829
Tren de Juguete 2	1	Pieza	3000	3000
Panel de control	1	Pieza	1673	1673
Maqueta	1	Pieza	500	500
Circuito con desvío	1	Pieza	3790	3790
Locomotoras	2	Pieza	7825	7825
Bagones	9	Pieza	2290	20610
TOTAL				51409

Fuente: Elaboración propia

Otro de los costos a cubrir es el mantenimiento y reparación de activos de forma anual que suma un costo de 27.441,4 Bs.

Tabla 28: Requerimiento de Mantenimiento y Reparación de Activos

REQ. MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACTIVOS			
Descripción	Porcentaje	Valor activo	Costo T. (Bs)
Obra Civiles	10%	27250	2725
Maquinaria	5%	43359	2167.95
Vehiculo	10%	174000	17400
Equipos y Herramientas	5%	51409	2570.45
Mubles y equipos de Of.	5%	51560	2578
TOTAL			27441.4

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se requiere inversión en depreciación de los activos con la finalidad de sustituir en la etapa terminal de la maquinaria, en términos monetario alcanza a 27.141,1 Bs.

Tabla 29: Requerimiento de Depreciación de Activos

REQ. DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS			
Descripcion	Vida útil	Valor activo	Costo T (Bs)
Obra Civiles	30	27250	908.3
Maquinaria	10	43359	4335.9
Vehiculo	15	174000	11600
Equipos y Herramientas	10	51409	5140.9
Mubles y equipos de Of.	10	51560	5156
TOTAL			27141.1

Fuente: Elaboración propia

8.1 INVERSIÓN FIJA

COMPONENTES DE LA INVERSIÓN FIJA

Las Inversiones Fijas que tienen una vida útil mayor a un año se deprecian, tal es el caso de las maquinarias y equipos, edificios, muebles, enseres, vehículos, obras civiles, instalaciones y otros.

Los terrenos son los únicos activos que no se deprecian.

Se llama Inversión fija porque el proyecto no puede desprenderse fácilmente de él, sin que con ello perjudique la actividad productiva.

Tabla 30: Inversión de Proyecto

INVERSIÓN DE PROYECTO		
Tipo de Inversión	Descripción	Monto (Bs)
Inversión Fija		732578
	Terreno	385000
	Obra Civiles	27250
	Maquinaria	43359
	Vehiculo	174000
	Equipos y Herramientas	51409
	Mubles y equipos de Of.	51560

Fuente: Elaboración propia

8.2 INVERSIÓN DIFERIDA

Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del Proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por Trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, gastos en patentes y licencias.

Tabla 31: Inversión de Proyecto

INVERSIÓN DE PROYECTO		
Inversión Diferida		11500
	Investigación de mercado	3000
	Tramites e imprevistos	8500

Fuente: Elaboración propia

8.3 CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo considera aquellos recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios y, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del restaurante en su fase de funcionamiento. En otras palabras, es el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el restaurante, esto es financiar la producción antes de percibir ingresos.

Tabla 32: Capital de Trabajo

PERSONAL	NUMERO DE PUESTOS	HABER BASICO	APORTES PATRONALES						SALARIO TOTAL	SALARIO TOTAL ANUAL
			AFP 1.71%	C. N. S. 10%	AP. SOL. 0.5%	RIESGO PROF. 0.5%	AGUINALDO 8,33%	PREV. INDEMNIZACION 8.33%		
Gerente General	1	4,500	76.95	450	22.5	22.5	374.85	374.85	5,822	69859.8
Administrador General	1	3,000	51.3	300	15	15	249.9	249.9	3,881	46573.2
Cajero	1	1,800	30.78	180	9	9	149.94	149.94	2,329	27943.9
Supervisor de Servicio	1	2,500	42.75	250	12.5	12.5	208.25	208.25	3,234	38811
Maestranza	1	2,000	34.2	200	10	10	166.6	166.6	2,587	31048.8
Supervisor de cocina	1	2,100	35.91	210	10.5	10.5	174.93	174.93	2,717	32601.2
Ayudantes de cocina	2	1,600	27.36	160	8	8	133.28	133.28	4,140	49678.1
Director de teatro	1	2,000	34.2	200	10	10	166.6	166.6	2,587	31048.8
Actor	1	1,800	30.78	180	9	9	149.94	149.94	2,329	27943.9
Total	10	21300	364.23	2130	106.5	106.5	1774.29	1774.29	29625.7	355509

Fuente: Elaboración propia

La inversión de este proyecto requerida consta de inversión fija de 732.578 Bs, la inversión diferida suma un total 11.500, el capital trabajo anteriormente calcula alcanza a 335.508,76. La suma total de inversión del proyecto equivale a 1.099.586,76 Bs.

8.4 ESTRUCTURA DE INVERSIONES

Señala la inversión necesaria para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento que se va a necesitar, en este caso será capital propio y crédito bancario.

Tabla 33: Inversión de Proyecto

INVERSIÓN DE PROYECTO		
Tipo de Inversión	Descripción	Monto (Bs)
Inversión Fija		732578
	Terreno	385000
	Obra Civiles	27250
	Maquinaria	43359
	Vehiculo	174000
	Equipos y Herramientas	51409
	Mubles y equipos de Of.	51560
Inversión Diferida		11500
	Investigación de mercado	3000
	Tramites e imprevistos	8500
Inversión Corriete		355509
	Capital Trabajo	355509
TOTAL INVERSIÓN		1099587

Fuente: Elaboración propia

8.5 FINANCIAMIENTO

El mecanismo de financiamiento para inversión inicial representa el 25 % a capital propio, mientras el restante es cubierto con el crédito bancario es decir el 75 % con una

tasa de interés de 11,5% para un plazo de 5 años, el método de amortización es el francés.

Tabla 34: Mecanismo de Financiamiento

MECANISMO DE FINANCIAMIENTO				
Forma de Finan.	%	Monto Requerido	Tasa de Interes	Tiempo/años
Capital propio	25	274896.69		
Credito Bancario	75	824690.07	11.50%	5
TOTAL	100	1099586.76		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Tasa de Interés

Carácter	Valor	Metodo
Tasa	11.50%	FRANCES
Periodo	5	
Prestamo	824690	

AMORTIZACION DE CREDITO BANCARIO "BANCO UNION" (BS)				
Periodo	Pagos (anual)	Interes	Amortizacion	Deuda Pent.
0	225950.05			824690.07
1	225950.05	94839.36	131110.69	693579.38
2	225950.05	79761.63	146188.42	547390.96
3	225950.05	62949.96	163000.09	384390.88
4	225950.05	44204.95	181745.10	202645.78
5	225950.05	23304.26	202645.78	0.00

Fuente: Elaboración propia

8.6 INGENIERÍA DE COSTOS

Para correcto funcionamiento del emprendimiento es necesario realizar una ingeniería de costos que inicialmente toma en cuenta la materia prima representado por los principales productos e insumos para la producción de comida rápida, que tiene un presupuesto de inversión valuado de 316.800 Bs.

Tabla 36: Materia Prima

MATERIA PRIMA					
Descripcion	Unidad	Cantidad	Precio U.	Costo mes	Costo anual
Papas	1	@	20	400	4800
Carne Res	1	Kl	28	18000	216000
Huevo	1	maple (30 u)	16	480	5760
Pan Hamburguesas	1	Kl	0.18	540	6480
Aceite	1	Lt (20 lt)	200	5000	60000
Insumos Liquidos	1	Lts	18	1080	12960
Insumos Varios	1	Kl	15	900	10800
TOTAL					316800

Para la ejecución de un plan negocios es necesario cubrir el costo de servicio básico como energía eléctrica, agua, gas y otros con un costo inicial de 29.076 Bs.

Tabla 37: Costo de Servicios Básicos

COSTO DE SERVICIO BASICOS				
Descripcion	Unidad	Precio U.	Costo mes	Costo anual
Energia Electrica	Kw/h	8.05	705	8460
Agua	m3	7.85	735	8820
Gas	m3	5.25	645	7740
Telefono	gral	49	49	588
Internet	gral	189	189	2268
Mantenimiento	gral		100	1200
TOTAL				29076

Fuente: Elaboración propia

En el marco de ingeniería del proyecto se toma en cuenta los gastos administrativos de funcionamiento con un costo de 2.404 Bs.

Tabla 38: Costo Gastos Administrativos

COSTO GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Descripcion	Unidad	Precio U.	Costo anual
Material de escritorio	Global	200	800
Impresión de recibos	Global	25	100
Impresión de facturas	Global	26	104
Otros gastos	Global	350	1400
Total			2404

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se tiene el detalle de la mano de obra directa e indirecta que haciende a 144.376,92 Bs.

Tabla 39: Mano de Obra Directa e Indirecta

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA		
Descripcion	Mano de Obra	
	Directa	Indirecta
Gerente General		69859.8
Administrador General		46573.2
Cajero		27943.92
Supervisor de Servicio	38811	
Maestranza	31048.8	
Supervisor de cocina	32601.2	
Ayudantes de cocina	49678.1	
Director de teatro	31048.8	
Actor	27943.9	
TOTAL	211132	144376.92

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado las principales variables de costo variable y costo fijo se realiza el costo de producción en general se calcula el costo total de producción con su proyección para un periodo 5 años, el valor total de producción permite hallar el costo unitario de producción del producto ofertado.

Tabla 40: Costo de Producción en Operación

COSTO DE PRODUCCIÓN (OPERACIÓN)					
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017
COSTO VARIABLE	557008	612709	673979	673979	673979
Materia prima e insumo	316800	348480	383328	383328	383328
Servicios básicos	29076	31984	35182	35182	35182
Mano de obra directa	211132	232245	255470	255470	255470
COSTO FIJO	245113	269625	296587	296587	296587
Mano de obra indirecta	144377	158815	174696	174696	174696
Gastos administrativos	2404	2644	2909	2909	2909
Gastos de Marketing	43750	48125	52938	52938	52938
Gastos de Mantenimiento	27441	30186	33204	33204	33204
Depreciación	27141	27141	27141	27141	27141
TOTAL	802121	882333	970567	970567	970567

Fuente: Elaboración propia

El costo unitario de producción de hamburguesas se determina mediante la fórmula de:

$$\begin{aligned}
 Costo_{TU} &= CFU + CVU \\
 CFU &= \frac{CFT}{N^{\circ}Total.U.prod.(ciclo)} \\
 CVU &= \frac{CVT}{N^{\circ}U.prod.(periodo)} \\
 PVU &= CTU + Ganancia
 \end{aligned}$$

Por el tipo de inversión en el plan de negocios se calcula mediante el producto de costo variable 557.007,84, por el total de hamburguesa producida en el año 53.760, el resultado de la misma es 10,36 Bs.

Tabla 41: Costo Unitario de Producción

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN			
Produccion	Costo Total (Variable)	Produccion Hamburguesas/año	Costo total unitario
Hamburguesas	557008	53760	10.36

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el cálculo de precio de venta con margen de utilidad se determina mediante la fórmula:

$$UT_{Margen/utilidad} = \frac{CostoUnitario}{1 - Margen/Utilidad}$$

El resultado del cálculo es $10,36 * 0,42$ es 17,86 es el precio de venta sin factura.

Tabla 42: Precio de Venta con Margen de Utilidad

PRECIO DE VENTA CON MARGEN DE UTILIDAD		
Costo Unitario	M. Utilidad 42%	Precio venta sin Fac.
10.36	0.42	17.86

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el precio final de venta, se agrega el cálculo IVA de 13%, como resultado final se tiene 20 Bs.

Tabla 43: Definición de precio de venta

DEFINICION DE PRECIO VENTA			
Precio Competencia	Costo Unitario	Precio de venta sin Fact.	Precio Final
22	10.36	17.86	20

Fuente: Elaboración propia.

8.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es de gran importancia ya que nos ayuda a conocer el comportamiento de costos y gastos, además nos indicará cual debe ser el nivel de ventas para que la empresa no pierda ni gane dinero, es un indicador que sirve también para reconocer el tamaño mínimo de un restaurante antes de construirlo.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos son exactamente igual que los egresos.

Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto.

La capacidad máxima instalada al 100% tiene el nivel de producción de 180 hamburguesas por día, haciendo 1.260 en 7 días, de 5.040 a nivel mes y 60.480 hamburguesas de forma anual como vimos en la tabla 14 de la página 22.

El ingreso por ventas de hamburguesas en un periodo de 5 años de 2013 a 2017 tiene una tasa de crecimiento de 10 % con una capacidad inicial de 80 % en 2013, equivalente a 53.760 hamburguesas producidas, que representa en ingreso de 1.075.200 millones de Bs.

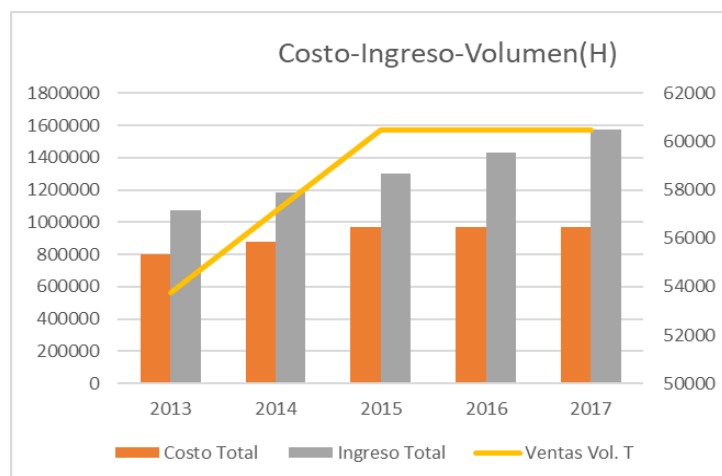
Tabla 44: Ingresos por ventas de Hamburguesas

INGRESOS POR VENTAS DE HAMBURGUESAS				
Año	Cap. Insta	Volumen anual	Precio	Ingreso
2013	80%	53760	20	1075200
2014	90%	57120		1182720
2015	100%	60480		1300992
2016	100%	60480		1431091
2017	100%	60480		1574200
TOTAL PROD. (5 AÑOS)		292320		

Fuente: Elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO.- El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los egresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos, por lo tanto es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades o bien es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

$$P. E. (\$) = \frac{\text{Costo Fijo} (\$)}{1 - \frac{\text{Costo Variable} (\$)}{\text{Ventas Totales} (\$)}}$$

Gráfico 24: Costo – Ingreso - Volumen

Año	Costo Total	Ingreso Total	Ventas Vol. T	P. Equilibrio	P. Equilibrio (I)
2013	802121	1075200	53760	32682	653636
2014	882333	1182720	57120		
2015	970567	1300992	60480		
2016	970567	1431091	60480		
2017	970567	1574200	60480		

Fuente: Elaboración propia

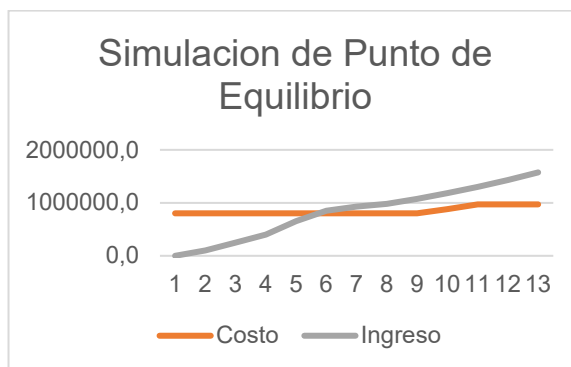
El punto de equilibrio se hizo el cálculo de división de costo fijo sobre el margen de utilidad o contribución en este caso es 42 % que represente en términos monetarios 8,4 Bs. sobre el precio final. El resultado del cociente $245.113,5 / 7,5 = 32.681,7$ U. esta la cantidad de volumen que debe producir como punto de equilibrio para generar ganancias¹, en términos monetarios representa a 653.635,87 Bs. Como ingresos totales.

¹ Esto implica que $32681,7 / 360 = 90,78$ hamburguesas diarias en la jornada laboral de 8 horas, es decir 11 hamburguesas por hora, para generar mayor ingreso que egreso.

Tabla 45: Cálculo del punto de equilibrio

No	Costo	Ingreso
1	802121.3	0
2	802121.3	100000
3	802121.3	250000
4	802121.3	400000
5	802121.3	653635.9
6	802121.3	850000
7	802121.3	930000
8	802121.3	980000
9	802121.3	1075200
10	882333.4	1182720
11	970566.8	1300992
12	970566.8	1431091.2
13	970566.8	1574200.32

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

8.8 FLUJO DE CAJA

Se presenta el flujo de caja de la empresa Tren de la Alegría ya que el mismo representa un indicador muy importante de la liquidez de una empresa, mediante este se evalúa la capacidad para generar flujos de efectivo positivos así también la capacidad para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo. Tendrá como objetivo prever la información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo en un determinado periodo.

Tabla 46: FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA Y PROYECCION						
Detalle	Inicio	Vida del proyecto				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad de Produccion	0	80%	90%	100%	100%	100%
INGRESOS EFECTIVOS	0	1075200	1182720	1300992	1431091	1574200
Ventas Hamburguesas	0	1075201	1182721	1300993	1431093	1574202
EGRESOS EFECTIVOS	0	774980	852478	937726	1031499	1134648
Costos Variables (directos)	0	557008	612709	673979	684561	695309
Costos Fijos (indirectos)	0	217972	239770	263747	267887	272093
Depreciacion	0	27141	27141	27141	27141	27141
Interes	0	94839	79762	62950	44205	23304
Amortizacion de Capital	0	131111	146188	163000	181745	202646
UTILIDAD BRUTA	0	300220	330242	363266	399593	439552
I.T. 3%	0	9007	9907	10898	11988	13187
	0					
UTIL. antes de IMPUESTO	0	291213	320335	352368	387605	426365
I.U.E. 25%	0	72803	80084	88092	96901	106591
UTILIDAD NETA (beneficio)	0	218410	240251	264276	290704	319774
Depreciacion	0	27141	27141	27141	27141	27141
Amortizacion Diferida (-)	0	225950	225950	225950	225950	225950
INVERSION	0					
Inversion Fija (-)	732578					
Inversion Diferida (-)	11500					
Inversion Corriente (Trab.) (-)	355508.76					
Valor de desecho	0					
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	1099586.76	245551	267392	291417	317845	346915
FLUJO ACUMULADO						

Fuente: Elaboración propia

8.9 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es el estado de rendimiento económico, es un estado financiero cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo, así también encontramos en el anexo 6 el estado de resultados proyectado a 5 años.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, consiste en desglosar los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado antes y después de impuestos, de la misma manera véase el anexo 5 donde se tiene el Balance General Inicial.

Tabla 47: Estado de Resultados

ESTADOS DE RESULTADOS						
Descripcion	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad instalada	0	1	1	1	1	1
INGRESOS EFECTIVOS	0	1075200	1182720	1300992	1431091	1574200
Ingreso por ventas	0	1075201	1182721	1300993	1431093	1574202
EGRESOS EFECTIVOS	0	774980	852478	937726	1031499	1134648
Costos Fijos (directos)	0	557008	612709	673979	684561	695309
Costos Variables (indirectos)	0	217972	239770	263747	267887	272093
Depreciacion	0	27141	27141	27141	27141	27141
Interes	0	94839	79762	62950	44205	23304
Amortizacion de Capital	0	131111	146188	163000	181745	202646
UTILIDAD BRUTA	0	300220	330242	363266	399593	439552
I.T. 3%	0	9007	9907	10898	11988	13187
UTIL. antes de IMPUESTO	0	291213	320335	352368	387605	426365
I.U.E. 25%	0	72803	80084	88092	96901	106591
UTILIDAD NETA (beneficio)	0	218410	240251	264276	290704	319774

Fuente: Elaboración propia

8.10 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros que se utilizaran en este plan de negocios miden la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad.

Beneficio/Costo

Ingresos son mayores que egresos. Por cada una unidad monetaria invertida se tendrá un retorno de capital invertida y una ganancia de 2 % por lo que es beneficio.

Según el coeficiente de evaluación, cuando la relación beneficio / costo es:

B/C = 1 No se pierde ni se gana.

B/C < 1 Se pierde.

B/C > 1 Se gana.

TASA DE BENEFICIO/COSTO			
Tasa	12%		
N°	Inversion	Ingresos	Costos
0	-1099586.76		
1		1075200.0	774980.2
2		1182720.0	852478.2
3		1300992.0	937726.0
4		1431091.2	1031498.6
5		1574200.3	1134648.5
		I	\$b 4,693,531.04
		C	\$b 3,382,992.41
		C+I	\$b 2,283,405.65
		B/C	2.06

TIR Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto, en este caso es 10 %.

TIR	
Inversion Inicial	-1099586.76
1	245551.07
2	267392.06
3	291417.15
4	317844.75
5	346915.12
Tasa de Interes	12%
Periodo (años)	5
TIR	10%

Si TIR > tasa de descuento: El proyecto es aceptable.

Si TIR < tasa de descuento: El proyecto no es aceptable.

VAN Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como Valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto, en plan de negocios de Tren de Alegría representa 480.235,93 Bs.

	VAN
Inversion Inicial	-1099586.76
1	245551.07
2	267392.06
3	291417.15
4	317844.75
5	346915.12
Tasa de Interes	12%
Periodo (años)	5
VAN	\$b 480,235.93

El análisis financiero efectuado nos indica que implementar el restaurante “TREN DE LA ALEGRÍA” en la ciudad de Sucre es rentable ya que genera beneficios para la empresa.

CAPITULO IX

9 RIEGOS

La gestión de riesgos es una parte importante del plan de negocios, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones.

Como parte de la gestión de riesgo, es preciso definir una política de riesgos de este proyecto con objeto de mantener los riesgos inherentes dentro de límites definidos y aceptados.

9.1 POLÍTICA DE RIESGOS

La Empresa implementará una política que permita reconocer de forma sistemática los eventos internos o externos a ella que pueden representar riesgos para el logro de los objetivos del negocio.

La política del restaurante Tren de la Alegría será:

- ✚ Establecer, formalizar y poner en práctica una metodología integral para la gestión del riesgo.
- ✚ Definir y establecer el nivel aceptable de los riesgos.
- ✚ Realizar evaluaciones periódicas de los procedimientos en uso para el control de los riesgos.
- ✚ Mantener informadas a las partes involucradas sobre el estado y el perfil de riesgos de la Empresa.

9.2 PRINCIPIOS

Los riesgos de negocio surgen tanto de la amenaza de que algo no deseado ocurra, como de que algo bueno no ocurra.

Por tanto, el riesgo es un aspecto inseparable del negocio y debe ser adecuadamente administrado y gestionado, es así que se debe analizar y considerar la existencia de condiciones, situaciones o eventos que pueden desencadenarse y resultar en consecuencias negativas para la empresa, sus empleados, el medio ambiente, la comunidad o los inversionistas.

Los siguientes principios aplican sobre todos los ámbitos de la Empresa: operativo, financiero, medioambiental, recursos humanos, salud y seguridad de empleados, legal, así también en temas relacionados con la sociedad.

El restaurante Tren de la Alegría debe contar con políticas de riesgo y con un sistema de gestión y control integral de ellos.

La gerencia tendrá la responsabilidad de desarrollar y aplicar las políticas y procedimientos necesarios para una adecuada gestión y el control de riesgos.

Cada unidad y trabajador deberá aplicar medidas de control o de mitigación que permiten mantener la exposición a un nivel aceptable.

9.3 DEFINICIONES

9.3.1 RIESGO

Se entiende por riesgo en un proyecto, un evento o condición que, si ocurre, tiene un efecto sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos pueden ser positivos o negativos. Es así que se gestionaran estos riesgos de manera que su efecto sobre el proyecto sea nulo o mínimo. Un riesgo puede llegar a ser una oportunidad, en cuyo caso se habla de riesgos positivos.

Por lo tanto, lo que se pretende mediante la gestión de riesgos es incidir sobre los factores que puedan provocar la aparición de estos riesgos con el fin de mejorar la toma de decisiones.

Al ser una definición tan amplia, es necesario analizar la forma de identificarlos en su dimensión general, este proceso conduce necesariamente a la selección del conjunto de riesgos relevantes aplicables a la Empresa.

9.3.1.1 CATEGORÍAS DE RIESGO

a) RIESGO ESTRATÉGICO

Se considera a los que son gestionados por el Directorio y se sitúan en un horizonte de largo plazo, estos pueden ser el Ciclo económico, cambios en el Mercado, Nuevas Tecnologías.

b) RIESGO DEL ENTORNO

Son aquellos riesgos que son gestionados por la Gerencia conforme a lo resuelto por el Directorio. Se sitúan en un horizonte de mediano plazo, estos pueden ser de Normativa legal, Relaciones con grupos de interés, Ambiente social y cultural.

c) PROCESOS

Corresponden al desarrollo de las labores habituales, siendo gestionados por la

Administración, como ser el Abastecimiento, Producción, Manejo de liquidez, Seguridad y Salud.

9.3.1.2 TIPOS DE RIESGO

a) RIESGO INHERENTE

Toda actividad, solo por el hecho de ser realizada, en sí tiene asociado un riesgo implícito (es decir, antes de aplicar controles). Es también llamado riesgo puro.

b) RIESGO RESIDUAL

La aplicación de controles está destinada para amenorar los riesgos identificados, los que pueden ser eliminados o pueden seguir existiendo, con un menor efecto en la organización. Es el llamado riesgo residual. El resultado de los controles debe reflejarse en una menor probabilidad de ocurrencia, en un menor impacto o ambos efectos a la vez.

9.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Este proceso consiste en identificar un riesgo, asociarlo a un ámbito o ámbitos en que impacta, asignarle una medida del daño que puede provocar, denominada impacto, y una probabilidad de ocurrencia.

9.5. GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión de Riesgos será el proceso continuo conformado por un conjunto de herramientas y acciones que permitirá, de forma sistemática, identificar, evaluar y tomar acción de manera racional sobre una variedad de eventos que pueden afectar a la organización y que representan una amenaza para el cumplimiento de los objetivos. Permitirá que la empresa mejore en la comprensión de los posibles eventos, focalizando su atención en aquellos definidos como relevantes para ella e incorporándolos en su gestión diaria, de manera de minimizar su impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.

La gestión de riesgos es principalmente de responsabilidad de la Gerencia y permite:

- Aceptación responsable del riesgo.
- Soporte al Directorio y a la Gerencia en la toma de decisiones.
- Mejoras en los resultados.
- Asignación de responsabilidad por las decisiones.
- Alineamiento organizacional hacia los objetivos planteados.

9.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación de los riesgos debe ser realizada por categorías de personas con experiencia y conocedoras del negocio en que se desenvuelve la Empresa.

El modelo de Administración Integral de Riesgos se representa como una secuencia de actividades continuas en la siguiente figura:

Gráfico 26: Modelo de Administración Integral de Riesgos



Fuente: www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf

El modelo se basa en la asignación de una “Probabilidad de Ocurrencia” y una valorización de la “Consecuencia” o “Impacto” a cada uno de los eventos identificados, para así asignar prioridades y establecer las acciones de contingencia a implementar. El resultado de este análisis se resume en un Registro de Riesgos y en un Mapa de Riesgos.

9.6 REGISTRO DE RIESGOS

Corresponde al inventario de eventos o situaciones que se considerarán como riesgos relevantes para el negocio. En su preparación, en primera instancia, el registro comprende la descripción de cada evento y sus consecuencias en su estado natural, es decir, sin considerar medidas de contingencia.

Un evento de riesgo puede afectar a más de un área, por tanto, dar lugar a múltiples consecuencias, las que a su vez generan más de una actividad de control.

La siguiente etapa corresponde a la identificación de las actividades de control existentes para cada uno de los riesgos ya identificados, el análisis de su efectividad para aminorarlos y la realización de una evaluación de cada uno de ellos.

9.7 CRITERIOS DE CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS

9.7.1 IMPACTO / CONSECUENCIA

Es importante notar que la ocurrencia de un evento puede tener impacto en más de un aspecto, razón por la cual debe analizarse todas las áreas de actividad impactadas, asignando consecuentemente una valorización a cada una de ellas.

Se ha definido varios ámbitos o áreas de la empresa en los cuales pueden producirse daños:

- Personas - Salud y Seguridad
- Medio Ambiente
- Interrupción de la operación, daños materiales, pérdida financiera, otros
- Legal y regulatorio

9.7.2 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Los eventos que representan riesgos en la empresa no necesariamente se presentan con la misma frecuencia. Por esta razón, al analizarlos es necesario definir criterios para estimar la probabilidad de que ocurran.

En la Matriz de riesgos se despliegan tablas referenciales para guiar la cuantificación del impacto de los riesgos y el criterio para establecer la probabilidad de ocurrencia.

9.8 MATRIZ DE RIESGOS (Clasificación)

La clasificación de cada riesgo corresponde a la combinación del impacto generado por la ocurrencia del evento con la probabilidad de ocurrencia definida.

El modelo que se utilizará será de un sistema “de semáforo” que se muestra en la siguiente gráfica, como resultado de aplicar a cada evento los parámetros mencionados en el párrafo anterior.

Esta matriz constituye la base para construir el Mapa de Riesgos de la Empresa.

Tabla 48: CLASIFICACIÓN DE RIESGOS MÉTODO SEMÁFORO

Parámetros Clasificación	Clasificación del Riesgo	Acciones / Mitigaciones a implementar
12 a 16	(A) – Alto	Hay alto riesgo de no lograr los objetivos. Se debe implementar de

		inmediato una estrategia de mitigación.
7 a 11	(M) - Moderado	Hay riesgo moderado de no lograr los objetivos. Se debe implementar una estrategia de mitigación dentro del proceso normal de administración del negocio.
2 a 6	(B) – Bajo	El riesgo de no lograr los objetivos es bajo. No se requiere de mitigaciones adicionales. Se debe monitorear regularmente estos riesgos.

Los valores indicados en las casillas interiores de la Matriz de riesgo reflejan el Riesgo Residual y tienen implícito que la variable Impacto recibe una mayor ponderación que la asignada a la Probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo.

Tabla 49: Matriz de Riesgo

		Probabilidad de Amenaza		
		Criminalidad y Político	Sucesos de origen físico	Negligencia y Institucional
Magnitud de Daño	Datos e Información	5,9	6,7	6,8
	Sistemas de Producción e Infraestructura	6,0	6,7	6,9
	Personal	6,9	7,8	7,9

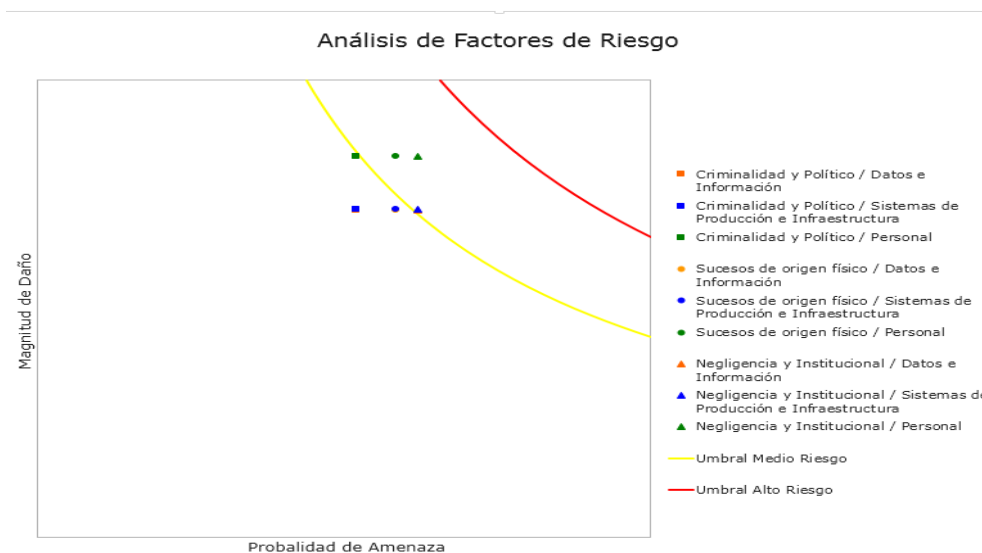
Fuente: Elaboración propia

9.9 MAPA DE RIESGOS

El mapa de riesgos es una representación gráfica de los distintos eventos, procesos o actividades identificados en la Empresa como factores que afectan o pueden incidir negativamente en el logro de los objetivos.

La información del mapa fue obtenido del resultado del análisis de riesgos realizado, ubicándose hacia los cuadrantes del lado superior derecho aquéllos que representan los mayores riesgos, mientras que los de menor relevancia se ubican en los cuadrantes inferiores del lado izquierdo.

Gráfico 27: Mapa de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

9.10 MONITOREO DE RIESGOS

La administración de la Empresa deberá ser la responsable del proceso de monitoreo continuo de riesgos en sus actividades diarias.

Durante todas las etapas de este proceso, debe existir un monitoreo constante sobre la adecuación de las actividades, siendo necesaria también la permanente comunicación y consulta con los directores, alta gerencia, gerencias funcionales.

Es necesario una planificación de respuesta al Riesgo según la matriz de semáforo poner las estrategias que se llevaran a cabo para hacerle frente una vez analizados y priorizados los riesgos del plan de negocio mencionados en el punto 7.9 Matriz de Riesgos, es preciso proceder a su tratamiento, seleccionado para cada riesgo aquella estrategia de respuesta que tenga mayores posibilidades de éxito, es así que las estrategias de riesgo a seguir para la empresa ante la Matriz de Riesgos estudiada será:

9.10.1 ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN

Consistirá en reducir la probabilidad o las consecuencias de sucesos adversos a un límite aceptable antes del momento de activación, mediante planes de capacitación.

9.10.2 PERSONAL – SUCESOS DE ORIGEN FÍSICO

En este caso se puede tomar en cuenta un modelo de seguridad de la información como el mantenimiento regular de equipos, la ocultación de datos, la protección de los mismos con claves de acceso o protocolos de administración de una red.

El modelo debe identificar el conjunto de normas, mecanismos, herramientas, procedimientos y recursos orientados a brindar protección a la información delicada, para evitar que ocurra de manera accidental o intencional la transferencia, modificación, fusión o destrucción no autorizada de la información, resguardando sus disponibilidad, integridad y confidencialidad.

Se tienen diferentes servicios de seguridad que la empresa puede adquirir, estos se pueden clasificar en:

Confidencialidad

Servicio de seguridad o condición que asegura que la información no pueda estar disponible o ser descubierta por o para personas, entidades o procesos no autorizados. También puede verse como la capacidad del sistema para evitar que personas no autorizadas puedan acceder a la información almacenada en él.

La confidencialidad es importante porque la consecuencia del descubrimiento no autorizado puede ser desastrosa. Los servicios de confidencialidad proveen protección de los recursos y de la información en términos del almacenamiento y de la información, para asegurarse que nadie pueda leer, copiar, descubrir o modificar la información sin autorización. Así como interceptar las comunicaciones o los mensajes entre entidades.

Autenticación

Es el servicio que trata de asegurar que una comunicación sea auténtica, es decir, verificar que el origen de los datos es el correcto, quién los envió y cuándo fueron enviados y recibidos también sean correctos.

Algunos métodos de autenticación son:

- Biomédicas, por huellas dactilares, retina del ojo, etc.
- Tarjetas inteligentes que guardan información de los certificados de un usuario.
- Métodos clásicos basados en contraseña.



Integridad

Servicio de seguridad que garantiza que la información sea modificada, incluyendo su creación y borrado, sólo por el personal autorizado.

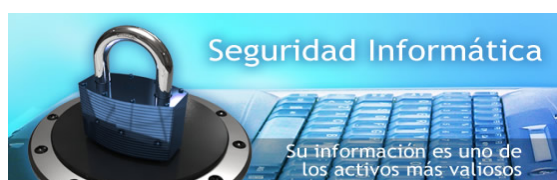
El sistema no debe modificar o corromper la información que almacene, o permitir que alguien no autorizado lo haga. El problema de la integridad no sólo se refiere a modificaciones intencionadas, sino también a cambios accidentales.

No repudio

El no repudio sirve a los emisores o a los receptores para negar un mensaje transmitido. Por lo que cuando un mensaje es enviado, el receptor puede probar que el mensaje fue enviado por el presunto emisor. De manera similar, cuando un mensaje es recibido, el remitente puede probar que el mensaje fue recibido por el presunto receptor.

Control de Acceso

Un control de acceso se ejecuta con el fin de que un usuario sea identificado y autenticado de manera exitosa para que entonces le sea permitido el acceso.



- Los componentes básicos de un mecanismo de control de acceso son las entidades de red, los recursos de la red y los derechos de acceso. Estos últimos describen los privilegios de la entidad o los permisos con base en qué condiciones las entidades pueden tener acceso a un recurso de la red y cómo estas entidades son permitidas para tener acceso a un recurso de la red.
- El control de acceso puede ejecutarse de acuerdo con los niveles de seguridad y puede ejecutarse mediante la administración de la red o por una entidad individual de acuerdo con las políticas de control de acceso.

Entre los sucesos de origen físico tenemos los medio ambientales, para los que se tiene pensado realizar un plan de contingencia contra el Riesgo, así se requiere proveer

información sobre los procedimientos a seguir para enfrentar adecuadamente posibles contingencias durante el desarrollo de las actividades del restaurante y de esta manera minimizar los impactos que puedan ocasionarse sobre el medio ambiente, los trabajadores y las operaciones del restaurante, poniendo énfasis en los siguientes puntos:

- Prevaler y garantizar la integridad (seguridad) física de los clientes y trabajadores.
- Contar con los mecanismos y las directrices necesarias para brindar una eficiente respuesta a situaciones de emergencia durante el desarrollo de las actividades diarias que se realizan.

9.10.3 ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN O EVITACIÓN

Esta consiste en eliminar la amenaza eliminando la causa que puede provocarla.

La matriz de Riesgos nos muestra el siguiente escenario:

9.10.4 PERSONAL – NEGLIGENCIA E INSTITUCIONAL

En este caso de la matriz de Riesgos se tomará en cuenta la capacitación del personal ya que este genera acciones que, sin ser controladas por la dirección, guardan bastante relación con la empresa. Estos casos son, básicamente, relacionados con el personal empleado de la empresa.

El personal empleado actúa imprudentemente cuando, de modo no intencionado, vulnera las actuaciones para las que estaba contratado, esta puede ser una imprudencia temeraria que es aquella relacionada con la asunción de riesgos innecesarios, es decir, cuando el personal empleado realiza su trabajo de una manera fuera de lo normal. Los ejemplos más básicos son el no usar los equipos de protección de trabajo en aquellas zonas que se necesiten o el mal uso de artefactos, pudiendo perjudicarse a sí mismo o a los demás.

En cuanto a la imprudencia profesional, nace del exceso de confianza, por parte del trabajador, de su actividad laboral. Esto resulta más habitual en aquellos trabajos monótonos, pudiendo provocar esto daños irreparables.

Un tercer tipo de imprudencia es la simple, en la que el personal tiene fallos en los que hace peligrar la integridad debido al cansancio, despistes o distracciones.

Aunque cada una de las imprudencias tiene unas características, es evidente que todas ellas conllevan un riesgo para la persona que las realiza, el resto de personal y, en última instancia, para las instalaciones de la empresa.

El personal poco calificado o sin entrenamiento apropiado es un riesgo al momento de atender a un cliente, es evidente la importancia de las labores bien definidas de las diferentes áreas para evitar la frustración de tu cliente, al momento de resolver algún problema en específico donde el experto deberá llevar a cabo la solución, la desorganización solo nos provocara largos tiempos de espera los clientes se sentirán poco importantes y terminaran atribuyendo incomodidad, fastidio, negligencia o indiferencia al empleado que le atiende cuando en realidad, muchas veces se trata de una simple falla de comunicación.

Para cada riesgo se deberá nombrar a un responsable de implementar la estrategia elegida según un plan predefinido.

9.10.5 SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Este proceso se ocupa del seguimiento de los riesgos identificados de manera que los planes de riesgo son ejecutados por los responsables asignados, de la supervisión de los eventos que generen riesgos, de la aparición de indicadores que algún riesgo está a punto de producirse, de la revisión de la priorización de riesgos realizada, y de la identificación de nuevos riesgos que pudieran presentarse.

El instrumento más potente de la gestión de riesgos es el control mediante los encargados de cada área quienes realizarán revisiones de periódicas, estas constan de cuatro procesos:

- Identificación, análisis,
- Planificación de la respuesta
- Supervisión
- Control de riesgos.

En toda reunión debiera haber un punto de la agenda dedicado al tratamiento de los riesgos, donde se revisarán todos los puntos anteriores, sin embargo se deberá tener un plan de contingencia contra el riesgo.

La realización del análisis (DAFO) de debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades ayuda a una mejor comprensión del proyecto y de los riesgos asociados a cada perspectiva del DAFO estudiado con anterioridad en el punto 2.7.3. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO.

9.11 PLAN DE CONTINGENCIA CONTRA EL RIESGO

Con este programa de respuesta a contingencias, se pretende establecer una lista de acciones lógicas y ordenadas, dirigidas a enfrentar y abatir las eventualidades que por su naturaleza, pudieran considerarse peligrosas para el personal, clientes y las instalaciones del restaurante o para la población en general (incendios, sismos, inundaciones, brotes inminentes de enfermedades, plagas, robo, entre otros).

9.12 PROPUESTA DE PLAN DE CONTINGENCIAS

Introducción:

Los riesgos están definidos como la posibilidad de daño, pérdida o perjuicio a la empresa. Entre los posibles incidentes que se podrían generar están: incendios, fugas de gas, o derrames de productos químicos, y accidentes que afecten el medioambiente físico y/o socioeconómico.

Para ello se implementará un plan de contingencias que es una herramienta ágil y efectiva, para desarrollar acciones remediabiles a circunstancias no previstas, para asegurar las condiciones de seguridad a los clientes y trabajadores.

Se debe proveer información sobre los procedimientos a seguir para enfrentar adecuadamente posibles contingencias durante el desarrollo de las actividades del restaurante y de esta forma minimizar los impactos negativos que puedan ocasionarse en el desarrollo de los trabajadores, productos y servicios que ofrece el restaurante TREN DE LA ALEGRÍA, poniendo énfasis en los siguientes puntos:

- Prevaler y garantizar la integridad (seguridad) física de los clientes y trabajadores.
- Contar con los mecanismos y las directrices necesarias para brindar una eficiente respuesta a situaciones de emergencia durante el desarrollo de las actividades diarias que se realizan.

9.12.1 PLAN DE CONTINGENCIAS

Objetivos

- Reducir las causas de emergencia durante cada una de las etapas del restaurante TREN DE LA ALEGRÍA.
- Evitar accidentes en cadena que puedan ocasionar mayores incidentes.
- Mitigar las consecuencias de cualquier evento o incidente.

Alcance

El presente plan abarca las operaciones que el restaurante TREN DE LA ALEGRÍA ejecuta directamente.

Este plan se aplica sobre materiales y productos considerados como peligrosos, los mismos que puedan ocasionar una contingencia.

Material Peligroso

Son sustancias tales como desinfectantes y sustancias químicas capaces de poner en peligro la salud de los clientes y el medio ambiente.

Propiedades de los materiales peligrosos

Los materiales peligrosos presentan las siguientes características básicas, ya sea individualmente o en combinación:

Flamabilidad

Punto de ignición menores de 37.8°C (100°F).

Toxicidad

Provocan envenenamiento poniendo en riesgo la salud humana.

Corrosividad

Ácidos o Bases con pH menor de 2 o mayor de 12 respectivamente. Reaccionan químicamente al contacto con el aire o agua, o con cambios de temperatura.

Explosividad Reacciona de manera explosiva

Productos peligrosos

- Gases Comprimidos
 - cilindros o Tanques de gas
- Materiales inflamables y combustibles:
 - Líquido combustible (Diesel, gasolina)

Medidas generales de prevención

Las emergencias potenciales relacionadas con el proyecto y para las cuales, en caso de ser necesario, se aplicarán planes de respuesta a contingencias, son:

- Derrame de combustibles, lubricantes, aceites, químicos y / o materiales peligrosos.
- Explosiones e incendios
- Desastres Naturales (sismos y fenómenos naturales)

Todas las acciones de respuesta a emergencias deberán estar dirigidas a salvar la vida de los trabajadores y clientes, proteger el medio ambiente y minimizar el daño a la propiedad. Las emergencias deberán ser manejadas adecuadamente por medio de la planificación y la respuesta apropiada de contingencias y estarán basadas en conducir las siguientes acciones:

- Identificación y reconocimiento de los riesgos significativos a la salud, seguridad y medio ambiente (Inventario de Riesgos).

- Planificación e implementación de acciones para eliminar o disminuir los riesgos.
- Revisión y verificación de la preparación y efectividad del plan de contingencia.
- Entrenamiento del personal en acciones de respuesta a contingencias. Dentro de la planificación cuidadosa de respuesta a contingencias deben estar contempladas las siguientes acciones:
 - La identificación de objetivos primarios.
 - Establecimiento de procedimientos de reporte y notificación.
 - Provisión y mantenimiento de equipo, sistemas necesarios y medios de comunicación.
 - Identificación e implementación de sitios riesgosos que incluye la utilización de alarmas sonoras.
 - Documentación de todas las acciones.
 - Normalización de la(s) operación(es).

La planificación de respuesta a contingencias facilitará la movilización rápida y el uso efectivo del personal y equipo necesario para las operaciones de emergencia. Los ejercicios y entrenamiento deberán ser llevados a cabo regularmente para asegurar la preparación adecuada del personal. La evaluación de los riesgos ambientales y la planificación de actividades del plan de contingencias deberán ser coordinadas con metas estratégicas y operacionales actualizadas.

9.12.2 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

Las instituciones que prestarán su contingente en el caso de ocurrir un eventual siniestro en las instalaciones serán:

1. Dirección de Bomberos
2. Cruz Roja
3. Servicios Médicos Municipales
4. Seguro médico asignado a los trabajadores
5. Alcaldía Municipal

Las responsabilidades de cada una de estas instituciones dependen del tipo de incidente que ocurra, como posible derrame de combustible, incendio y/o explosiones, desastres naturales.

En tanques de almacenamiento

- Señalizar el depósito de combustibles con letreros de seguridad tales como: inflamable, no encender fuego, no fumar, e ingreso sólo personal autorizado.

Material inflamable

- Colocar extintores tipo polivalente antibrasa o comúnmente denominados ABC, en lugares y forma accesible para el personal que ahí opera y verificar su contenido en todas las áreas donde se maneje combustibles y materiales inflamables. Los extintores deberán encontrarse de forma que sean accesibles al personal.
- Se deberá tener particular cuidado con las fuentes de calor (soldadura, cigarrillos, etc.) en las áreas de almacenamiento de combustible.

Manejo y operación de equipos

Todos los empleados deberán estar entrenados en la ejecución apropiada y segura de cada una de sus funciones, incluyendo la manipulación adecuada de herramientas, maquinaria, vehículos, etc. Los operadores de camiones de transporte de insumos deberán estar debidamente entrenados y ser mano de obra calificada, para que la empresa esté segura de contar con la presencia de personal idóneo en todos los puestos clave en la ejecución del proyecto. Toda maquinaria que se vayan a emplear deberá ser previamente revisada para constatar su adecuado funcionamiento.

Bodega o Almacén

Mantener el equipo mínimo de control de contingencias, que incluye mantenimiento de limpieza y extintores tipo ABC.

Todas las áreas

- Mantener la lista de teléfonos de emergencia y organigrama de notificación de contingencias, el mismo que deberá estar a la vista y en un lugar accesible.
- Conocer los procedimientos de notificación de contingencia.
- Colaborar con la brigada de contingencias en todo lo que se requiera.

Material mínimo requerido para el control de contingencias

Cada tres meses se realizará un inventario de los equipos y materiales manteniendo un stock mínimo necesario. El responsable de esta actividad es el Supervisor de almacén.

Para controlar un evento casual, en el Centro de Respuesta a Emergencia se deberá tener como material y equipo mínimo, el siguiente:

- Bolsas plásticas resistentes para almacenar desechos contaminados
- Extintores (A, B y C) con mecanismo de transporte y de fácil acceso.
- Herramientas menores (palas, picos, rastrillos, etc.)
- Cubetas
- Paños absorbentes

Programa de Entrenamiento

Entrenamiento del Jefe de Área

El encargado que maneja las contingencias debe estar capacitado en los siguientes temas:

1. Capacidad para identificar, en breve y dentro de sus posibilidades, las sustancias nocivas para la salud.
2. Saber evaluar la necesidad de recursos humanos y materiales adicionales, tomando en cuenta cuando y cuantos elementos son necesarios para controlar el peligro.
3. Evaluación y pronóstico del riesgo.
4. Selección y uso correcto del equipo de protección individual en caso de contingencia.
6. Implementación de los procesos de salvaguarda el personal y los clientes.
7. Saber cómo iniciar y usar los sistemas de comunicación de Contingencia.

Requisito de educación continua:

Una vez al mes se realizarán reuniones breves sobre seguridad industrial y respuesta a contingencias. El personal de encargado deberá recibir anualmente cursos retroactivos de capacitación y actualización; los cuales deberán ser certificados y los documentos de los mismos deberán permanecer en los archivos. Será importante también la realización de simulacros de contingencias.

Evaluación del Plan

Evaluar y verificar los resultados del plan de contingencia y tomar los correctivos necesarios si es el caso. Para ello en la empresa se debe crear una herramienta de trabajo para el control y seguimiento del plan. Este plan deberá ser modificado y

retroalimentado de acuerdo a las experiencias adquiridas en el manejo de contingencias durante su aplicación y después de cualquier incidente.

9.12.3 PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIÓN

Control inicial de contingencia y notificación

En caso de presentarse una contingencia el testigo procurará con todos los medios y recursos disponibles a su alcance, controlar la misma, sin poner en riesgo en su integridad física.

Si el testigo determina la imposibilidad de combatir el incidente, deberá inmediatamente proceder con lo establecido en el Instructivo de Notificación.

El testigo también deberá recolectar y transmitir la siguiente información:

- Ubicación de la contingencia.
- Equipo involucrado.
- Tipo de ayuda requerida
- Daños materiales.

Plan de acción

Una vez notificado el siniestro, en caso de derrame, el encargado de área será el que comande el desplazamiento de los grupos de apoyo, los equipos y materiales para detener y mitigar el derrame. En caso de incendio y fenómeno natural, el Gerente, dispondrá un paro en el proceso total o parcial según la magnitud y rango del incidente, con el propósito de proteger las instalaciones, clientes.

Acciones de Control

Emergencia

NO Controlada SI

Reporte Actividades al Jefe de la Brigada

En caso de incendio

Notificación al Cuerpo de Bomberos

Notificación al Técnico de Mantenimiento

El personal deberá estar organizado con responsabilidad, pleno conocimiento de su lugar de trabajo y funcionamiento de los equipos para control de contingencias.

El personal deberá conocer de la importancia y responsabilidad de su participación en el control de incidentes, que el entrenamiento teórico-práctico sea aprovechado de la mejor manera, que se lleve a cabo la aplicación de forma ordenada y coordinada de los procedimientos elaborados en el Plan de Contingencias durante los incidentes., utilizar la experiencia, conocimiento y habilidades de los integrantes de la empresa para que la operación sea efectiva.

Cumplir con las Normas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y medio ambiente establecidas por las normas bolivianas.

Equipo de Protección Individual

Antes de empezar a realizar el trabajo, revise la ropa y el equipo de protección adecuados para las operaciones de limpieza, cocción y maquinaria a utilizar. La falla en el uso del equipo o rehusarse a hacerlo, es causal de una acción disciplinaria, e incluso del despido.

Entrenamiento y Simulacros

El personal que participe y forme parte de la empresa, deberá estar preparado para efectuar los simulacros en cualquier sitio con el objeto de ir adquiriendo destreza, eficiencia y seguridad. A medida que se lleve a cabo las simulaciones y se evalúe el plan, se lo ajustará para un óptimo funcionamiento.

9.12.4 EN CASO DE INCENDIO / EXPLOSIÓN

Control de Incendios

Podrá existir posibilidad de fuego por las siguientes causas:

- a) sobrecalentamiento de origen mecánico o eléctrico
- b) soldadura en áreas de riesgo
- c) otros.

Procedimiento

1. Activar alarma sonora mediante silbatos.
2. Restringir el fuego, si es pequeño, utilizando el extintor más cercano de acuerdo al tipo de incendio. Símbolo del extintor Material ardiendo

A

Sólidos orgánicos como madera, papel, carbón

B

Líquidos como gasolina, gas, agroquímicos líquidos, alcohol, éter y otros

C

Eléctricos: todos los materiales donde el voltaje está en sitios como motores y generadores

3. El Jefe de Área será responsable de que se desconecte el sistema eléctrico.
4. El Jefe Técnico o maquinista dispondrá un paro en el proceso total o parcial según la magnitud y rango del incidente, con el propósito de proteger las instalaciones y a los clientes
5. Si el fuego se vuelve incontrolable con los equipos menores. Retirarse y evacuar el área. Dar aviso al cuerpo de bomberos.
6. De ser el caso dirigir la evacuación del personal hacia una zona segura y se realizará un conteo del personal para reporte de víctimas.

NOTA: Es importante que todos los extintores sean revisados para que tengan un buen funcionamiento y con niveles de presión adecuados para una emergencia.

9.12.5 EN CASO DE SISMO O FENÓMENOS NATURALES

Procedimientos para sismos o fenómenos naturales

- Se pondrá en práctica el plan de acción practicado previamente. Será importante que cada empleado mantenga la calma, para actuar de manera segura, ordenada y rápida.
- Se instruirá al personal para alejarse de manera prudente de sitios peligrosos, derivándolos a las zonas seguras previamente identificadas.
- Se apagarán todos los equipos susceptibles a sufrir fallos por el movimiento de tierra y el jefe de área será responsable de desconectar la energía eléctrica de la finca, de considerarse necesario.

Después de un Sismo:

La atención y evacuación de heridos será una prioridad. Para ello, será necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- No se deberá mover indebidamente a los heridos con fracturas (especialmente si existe la sospecha de fractura de espina dorsal o cuello).

- De existir peligro de incendio, otro, el movimiento de los heridos deberá ser con el mayor cuidado posible y se deberán ubicar en las zonas seguras.
- El personal deberá ordenarse por áreas para evaluar el estado del personal y la existencia de víctimas.
- La prohibición de fumar será estricta, además encender fósforos, mecheros o artefactos de llama abierta, en previsión de que pueda haber escape gas producto del movimiento telúrico.

Además, se indican las siguientes medidas generales en caso de terremotos, tormentas eléctricas y granizo.

9.12.6 EN CASO DE TERREMOTO

Antes:

- Tener preparados un botiquín de primeros auxilios, linternas, radio a pilas, pilas, etc. y algunas provisiones en sitio conocido por todos.
- Saber cómo desconectar la luz y el agua.
- Prever un plan de actuación en caso de emergencia y asegurar el reagrupamiento de los trabajadores y clientes en un lugar seguro.
- Tener un directorio telefónico para, en caso de necesidad, poder llamar a la Defensa Civil, Bomberos o Policía.
- No colocar objetos pesados encima de muebles altos, asegurarlos en el suelo.
- Fijar bien a las paredes muebles como armarios, estanterías, etc. y sujetar aquellos objetos que pueden provocar daños al caerse, como cuadros, espejos, lámparas.
- Revisar la estructura de las instalaciones y, sobre todo, asegurarse que chimeneas, aleros, revestimientos, balcones, etc. tengan una buena fijación a los elementos estructurales.

Durante:

Mantener y transmitir la calma. Agudizar la atención para evitar riesgos y recordar las siguientes instrucciones:

- Si está dentro de un edificio, quédese dentro; si está fuera, permanezca fuera. El entrar o salir de los edificios sólo puede causar accidentes.

- Dentro de un edificio buscar estructuras fuertes: bajo una mesa, bajo el dintel de una puerta, junto a un pilar, pared maestra o en un rincón y proteger su cabeza.
- Nunca huir precipitadamente hacia la salida.

Después:

- Guardar la calma y hacer que los demás la guarden. Impedir cualquier situación de pánico.
- Comprobar si alguien está herido, prestarle los auxilios necesarios. Los heridos graves no deben moverse, salvo que se tenga conocimientos de cómo hacerlo; en caso de empeoramiento de la situación (fuego, derrumbamiento, etc.) moverlos con precaución.
- Comprobar el estado de las conducciones de agua, gas y electricidad, hacerlo visualmente y por el olor, nunca poner en funcionamiento algún aparato. Ante cualquier anomalía o duda, cerrar las llaves de paso generales y comunicarlo a los técnicos o autoridades.
- No utilizar el teléfono. Hacerlo solo en caso de extrema urgencia. Conectar la radio para recibir información o instrucciones de las autoridades.
- Tenga precaución al abrir armarios, algunos objetos pueden haber quedado en posición inestable.
- Utilizar botas o zapatos de suela gruesa para protegerse de los objetos cortantes o punzantes.
- No reparar de inmediato los desperfectos, excepto si hay vidrios rotos o botellas con sustancias tóxicas o inflamables.
- Apagar cualquier incendio, si no pudiera dominarlo contacte inmediatamente con los bomberos.
- Después de una sacudida muy violenta salir ordenada y paulatinamente del edificio que ocupen, sobre todo si éste tiene daños.
- Alejarse de las construcciones dañadas. Ir hacia áreas abiertas.
- Después de un terremoto fuerte siguen otros pequeños, réplicas que pueden ser causa de destrozos adicionales, especialmente en construcciones dañadas. Permanezca alejado de éstas.

- Tenga cuidado al utilizar agua de la red ya que pueda estar contaminada. Consuma agua embotellada o hervida.

9.12.7 EN CASO DE TORMENTAS ELÉCTRICAS

Antes:

- Verificar que no haya árboles en mal estado en los alrededores, ya que pueden caer durante una tempestad y causar daños y heridos.
- Tener a mano el kit de emergencias
- Todos deben saber cómo actuar, cómo cortar el suministro de gas, luz y agua y los números de emergencia a los que pueden llamar de ser necesario.
- Establecer un punto de reunión.
- Evaluar la posibilidad de instalar un pararrayos.

Durante:

Si se encuentra en el restaurante:

- Asegurar las puertas, ventanas y persianas exteriores.
- No tocar equipos eléctricos o teléfonos, porque los relámpagos pueden conducir su descarga a través de los cables. Los televisores son particularmente peligrosos en estos casos.
- Evitar las bañeras y los artefactos del baño, porque las cañerías de metal pueden transmitir electricidad.
- Escuchar una radio a pila o televisión para obtener noticias de la emergencia, y posibles instrucciones de la autoridad a cargo.
- Apagar y desconectar equipos que puedan verse afectados con las descargas eléctricas o cortes de energía.
- Ver si hay personas heridas. Una persona que ha sido impactada por un relámpago no tiene una carga eléctrica que pueda afectar a otras personas. Si la persona ha sufrido quemaduras, buscar ayuda de primeros auxilios y llamar a un servicio de emergencia de inmediato. Las quemaduras pueden estar donde la persona recibió el impacto del rayo. Si el impacto ocasionó que el corazón de la víctima se detuviera, dele resucitación cardiopulmonar hasta la llegada del servicio de emergencia.

9.12.8 EN CASO DE PRESENCIA DE GRANIZO

Durante:

- El granizo se produce en muchas tormentas fuertes. Puede ser tan pequeño como un poroto o tan grande como una pelota de ping-pong y puede ser muy destructivo. En una granizada, ponerse bajo techo de inmediato.

Después:

- Informar a las empresas de servicios de caídas de cables. Manejar el auto sólo si es necesario, ya que los caminos pueden contener elementos que haya arrastrado la tormenta, lo que los hace más peligrosos.
- Escuchar la radio o la televisión para obtener información sobre la emergencia y posibles instrucciones de la autoridad a cargo.

CONCLUSIONES

- ✚ La realización del plan de negocio “Tren de la Alegría” sirve como guía para una futura creación de un restaurante, cumpliéndose así el objetivo general del trabajo.
- ✚ Se cumplieron los objetivos específicos, que consistían en describir el negocio en términos de producto-servicio y sus características, elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado sobre restaurantes de comida rápida en la ciudad de Sucre, determinar las estrategias, diseñar la localización y proceso de operaciones más eficiente para reducir costos e incrementar la eficiencia del negocio en calidad y rapidez de entrega al consumidor final, diseñar un plan de marketing, diseñar un plan económico financiero, diseñar un plan de recursos humanos, planificar un sistema de negocio y organización de manera que simplifiquen la solución de problemas evitando burocracias, realizar un análisis de Riegos para comprobar la viabilidad del negocio.
- ✚ El desarrollo del plan de negocio resultó ser una herramienta de mucha utilidad para el proyecto, el mismo ayudó a determinar las debilidades y fortalezas de la empresa delineando futuras consideraciones, con la finalidad de que se pueda desarrollar el negocio de la forma más apropiada y eficiente posible.
- ✚ Se buscó principalmente con este plan de negocios identificar y conocer la viabilidad para la creación de este negocio innovador.
- ✚ Uno de los aspectos más importantes a considerar del plan de negocio es la calidad del servicio, esto de acuerdo con la investigación de mercado se pudo observar que es un aspecto de mucha importancia para el cliente externo.
- ✚ Se presenta este plan de negocio considerando todos los aspectos necesarios para establecerlo y desarrollarlo en algún momento, proporciona las herramientas necesarias para evaluar todos los factores que se deben tomar en cuenta para abrir el restaurante y para que sus operaciones sean eficientes y exitosas.
- ✚ La capacitación es un tema muy importante en este plan de negocios ya que es el instrumento que permitirá que los clientes internos estén familiarizados con el sistema y modo de trabajo, así como la tecnología que se va a utilizar en el restaurante para optimizar la capacidad operativa y productiva del mismo.

RECOMENDACIONES

Para que la implementación del plan de negocio resulte exitoso se recomienda la implementación de un manual de calidad que tome en consideración como contenido los principios del negocio, dando a conocer a los empleados la misión, visión y valores de la empresa, ya que de esta forma se tendrán las bases para desarrollar una lealtad hacia la organización y un modelo de trabajo funcional que beneficie, tanto al capital humano como a la empresa misma.

Se propone utilizar un sistema de control interno basado en la tecnología para gestionar las compras de los insumos, permitiendo un mejor control y organización, que finalmente resultara en una optimización de recursos, y por consiguiente en la reducción de pérdidas y mermas por disfuncionalidades en el sistema de abastecimiento.

Es necesario hacer énfasis en el proceso de selección de personal, se deberá contar con políticas de selección de personal muy precisas y estrictas ya que la misma naturaleza del negocio hace necesario contar con empleados de confianza a quienes se les pueda delegar responsabilidades y se les pueda facultar para la toma de decisiones.

A continuación, se puntualizan algunas recomendaciones basadas en el FODA de la empresa:

- ✚ Buscar formas de alianzas estratégicas para dar a conocer el restaurante, de forma que este se beneficie y de la misma manera genere un buen posicionamiento.
- ✚ Aprovechar al máximo la tecnología para optimizar recursos y aumentar la capacidad operativa.
- ✚ Implementar estrategias de Marketing para lograr un buen posicionamiento.
- ✚ Tener pleno conocimiento del mercado, de los gustos y preferencias del mercado meta, con la finalidad de cumplir siempre con sus expectativas.
- ✚ Ofrecer el mejor servicio del sector con la atracción del mercado infantil hacia una idea innovadora de negocio.
- ✚ Brindar la mejor calidad en los productos que se ofrecen, innovando y satisfaciendo al cliente.

Todos los puntos mencionados sumados al plan de negocios bien estructurado lograrán ser la base para que el negocio que se implemente sea exitoso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alducin William, Febrero 2012, OBESIDAD INFANTIL, Mexico D.F. , Primera Edicion, Editorial Sista,.

Amado Rubén. 26 de Octubre de 2014, ¿Cuándo se creó el primer local de comida rápida?. Revista Digital “Comida a Domicilio”.

Blanco Adolfo, 2015, Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.

Carrasquero R. Domingo., 26 de Octubre 2004, *Estudio de mercado y de factibilidad de producto*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/estudio-de-mercado-y-de-factibilidad-de-producto/>

Kramer García F, 2006, *Educación ambiental para el desarrollo sostenible*, Editorial UOC, S.L. Colección: Colección Gestión de la ciudad. 1ª ed.

Kroc, Ray, 1977. Grinding It Out: The Making of McDonald's. Chicago: Contemporary Books,

Matus Lazo Róger, 30 de noviembre 2013 Los hermanos McDonald's y la reina Margarita o la historia de las comidas rápidas. El Nuevo Diario.

Ramírez Almaguer, Vidal Marrero y Domínguez Rodríguez, marzo 2009. *"Etapas del Análisis de Factibilidad. Compendio Bibliográfico"* en Contribuciones a la Economía.

Sanguino, Juan, 17 de Noviembre 2017. «McDonald's: La historia de traición detrás de la carbohidratada dominación mundial». *El País*.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 2007, Pág. 221. Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana.

T. Edge, John (2005). *Hamburgers and Fries: An American Story* (1º edición). Nueva York: Putnam Adult.

Texto de la Constitución de 1967 con reformas introducidas por Ley N.º 1585 del 12 de agosto de 1994, aprobada por medio de la Ley N° 1615 del 6 de febrero de 1995.

BIBLIOGRAFÍA

Barragán Rossana. Langer. y otros. Guía para la elaboración de proyectos de investigación. PIEB. La Paz. 2001.

Benessini Marcela. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América latina. 1º Edición. México. Editorial Pearson, 2001.

Chiavetano Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Nomos S.a. Impreso en Colombia 2001.

Clempner, J. Gutiérrez, A. Planeación Estratégica de Tecnología de Información en Entornos Dinámicos e Inciertos. 2000.

Collins David J. Gary P. Piano. Estrategia en el panorama de negocio. Edición Pearson Educación México.

DeGarmo E. Paul. Sullivan G. William. Bontadelli A. James. Wicks M. Elin. Ingeniería Económica. 10º Edición. México: Editorial Prentice Hall. 1997.

Dorf Martin. Restaurants That Word: Case Studies of the best in the industry. E.U.A.. Whitney of Design 1992.

Etzel Stanton Walter. Fundamentos de Marketing. Ed Pearson Educación Madrid 2004.

Fisher Laura. Mercadotecnia. 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1996.

Francés Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina Ediciones IESA, Caracas 2001.

Hernández Sampieri Roberto, Collado Carlos, Baptista Pilar. Metodología de la Investigación Científica. 3º Edición. México D.F: Editorial Mc Graw Hill. 2003.

Johnson Gerry, Scholes, Kevan. Dirección estratégica. 5º edición. México: Editorial Pearson. 2001.

Kotler Phillip, Gary Armstrong, Dirección de Marketing. La edición del milenio. 8º Edición. México: Editorial. Prentice Hall. 2001.

Malhotra K. Narres. Investigación de Mercados. 2º Edición. México: Editorial Prentice Hall. 2001.

Moya Rufino Calderon. Estadística descriptiva. 1º Edición. Perú: Editorial San Marcos.1991

Portter Michael. Estrategia Competitiva, 25^o Edición. México: Editorial Continental; Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Comerciales. Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; 1998.

Portter Michael. Ser competitivo, 12^o Edición. México: Editorial Deusto. 1999.

Portter Michael. Ventaja competitiva, 13^o edición. México: Editorial Continental. 1996.

Portter Michael. Millar. How Information gives you Competitive Advantage. Harvard Business Review, March-April. 1985.

Rockart, J F. Chief Executives Define their Information Needs. Harvard Business Review. 1979.

Schroeder Roger. Administración de Operaciones y Producción Noori. Mc Graw Hill. 1997.

Stanton, Et. Al. Fundamentos de Marketing. México: 11^o edición. Editorial Mc Graw Hill. 1999.

Stanton Willian J. / Michael J. Etzel / Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. 13^o edición. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. 2004

Tamames Ramon, Diccionario de Economía. 5^o Edición.

Thompson. Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. 1^o edición en español (de la 5^o en inglés). México D.F.: Editorial Mc Graw Hill. 1995.

Trout & Rivkin. El nuevo posicionamiento. México: Editorial Limusa. 1996.

Wiseman, C. MacMillan. Creating Competitive Weapons From Information Systems. The Journal of Business Strategy. 1984.

ANEXOS

Estudio de mercado

Anexo 1

Población de Chuquisaca muestra

Cuadro N° 2.01.32
CHUQUISACA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, POR SEXO, SEGÚN MUNICIPIO, 2000 - 2010
 (En número de personas)

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y SECCIÓN DE PROVINCIA - MUNICIPIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
BOLIVIA	8.427.790	8.624.268	8.823.743	9.024.922	9.226.511	9.427.219	9.627.269	9.827.522	10.027.644	10.227.300	10.426.155
CHUQUISACA	551.401	561.468	571.598	581.739	591.833	601.823	611.660	621.383	631.062	640.788	650.570
Oropeza	245.749	254.253	262.933	271.781	280.732	289.749	298.846	307.993	317.263	326.640	336.218
Sección Capital - Sucre	219.055	227.245	235.617	244.167	252.836	261.564	270.390	279.275	288.290	297.418	306.754
Primera Sección - Yotala	9.981	9.996	10.017	10.024	10.027	10.044	10.058	10.072	10.086	10.100	10.109
Segunda Sección - Poroma	16.713	17.012	17.299	17.590	17.869	18.141	18.398	18.646	18.887	19.122	19.355
Juana Azurduy de Padilla	27.666	28.035	28.396	28.743	29.079	29.397	29.691	29.974	30.246	30.507	30.755
Primera Sección - Azurduy	11.954	12.018	12.074	12.121	12.162	12.191	12.212	12.224	12.232	12.233	12.227
Segunda Sección - Tanita	15.712	16.017	16.322	16.622	16.917	17.206	17.479	17.750	18.014	18.274	18.528
Jaime Zudáñez	35.130	35.434	35.722	35.985	36.239	36.468	36.660	36.839	36.994	37.137	37.276
Primera Sección - Zudáñez	7.832	7.863	7.888	7.912	7.932	7.945	7.950	7.954	7.948	7.941	7.931
Segunda Sección - Presto	9.277	9.402	9.523	9.637	9.747	9.853	9.948	10.039	10.127	10.210	10.291
Tercera Sección - Mojocoya	8.396	8.403	8.402	8.395	8.387	8.371	8.347	8.318	8.286	8.249	8.215
Cuarta Sección - Icla	9.625	9.766	9.909	10.041	10.173	10.299	10.415	10.528	10.633	10.737	10.839

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Anexo 2

Calculo de la muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Ante los resultados de la encuesta tendíamos que por ejemplo de 100 personas que comprarían el producto, tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se ha utilizado que $p=q=0.5$ como una opción más próxima.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra.

Por consiguiente aplicando la formula tenemos:

N: 306754 hab.

K: 2

e: 5.00

p: 0.5

q: 0.5

n: 399

Anexo 3
ENCUESTA

Buenos Días (Tardes, Noches)

Quisiéramos pedirle que fuera tan amable de contestar unas preguntas, para la realización de Tesis de Post Grado de la Universidad Andina Simón Bolívar.

No le tomará más de 3 min. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad, le rogamos la mayor sinceridad posible.

DATOS GENERALES

1.Sexo M F

Marque con una X el grupo al que pertenece:

2. Edad

14-19___ **20-25**___ **26-32**___ **33-45**___ **46 o más**___

CUESTIONARIO

3. Usted Trabaja?

Sí **No**

4. En Bolivianos cuál es su ingreso mensual?

100-600___ **601- 1000**___ **1001- 2500**___ **2501- 3500**___ **3501-7000**___

7001 o más___

5. Con cuál de estos servicios cuenta actualmente en su domicilio?

Internet___ TV cable___ Teléfono___ Empleada Domestica___

6. Marque con una X si tiene los siguientes objetos en su casa

Televisor___ Auto___ Computadora___ Lavadora___ Microondas___

Si su respuesta es si pase a la 6 caso contrario pase a la 7

7. Tiene hijos?

Si No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 9.

8. Cuantos hijos tiene y de qué edad son?

Edades	Número de Hijos				
	1	2	3	4	5
1-12 Años					
13-15 Años					
15 Años o más					

9. Tiene nietos?

Sí No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 11.

10. Tiene nietos que aun sean niños? (Comprende edades de 1 a 12 años)

Sí No

11. Qué tipo de comida rápida es de su preferencia?. Donde 1 es mayor preferencia y 5 de menor preferencia.

Pizza___

Hamburguesa___

Pollo__

Sándwich___

Lomitos___

12. Con qué frecuencia asiste a un restaurante que ofrece hamburguesas?

1 o 2 veces a la semana___

5 o 6 veces por semana___

3 o 4 veces por semana___

1 o 2 veces al mes___

Nunca___

13. Habitualmente, con qué tipo de comunicación se entera de la apertura de un nuevo restaurante? Elija una sola opción.

Internet___

Televisión___

Radio___

Periódico___

Folletos___

Revistas___

Vallas Publicitarias___

Guía Telefónica___

Publicidad de Boca en Boca___

14. Cuando asiste a un restaurante con quien va acompañado?. Marque con una X

	Con qué frecuencia?		
	Siempre	Alguna Vez	Nunca
Padres			
Otros familiares			
Hijos o Niños			
Con mi pareja			
Amigos			
Compañeros de trabajo			

15. Cuando debe elegir un restaurante para ir con un niño(a), que factores tienen mayor importancia? Marque con una X.

<u>ATRIBUTO</u>	Muy importante	Importante	Neutro	Poco importante	Sin importancia
Ambiente					
Comodidad					
Seguridad					
Calidad de atención					
Calidad de comida					
Precio					
Espacio infantil					
Ubicación					
Higiene					
Parqueo					

16. La oferta actual de restaurantes colma sus expectativas?

Si **No**

17. Estaría dispuesto a probar nuevas ofertas en restaurantes de comida rápida?

Si **No**

18. Le gustaría concurrir a una hamburguesería dedicada a los niños, con la siguiente descripción:

“Su atracción principal, una ciudad contraída al centro del restaurante con mucho trenes eléctricos en constante movimiento, tres de ellos tendrán como ruta pasar por todas las mesas realizando la entrega de los pedidos correspondiente al cliente, estos trenes tendrán un encargado de controles el cual será distinguido por los niños como el hombre maquinista, del mismo modo tendrá una sala de juegos para los niños que estará inspirada en trenes”

Si **No**

19. Por qué?

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo (Hamburguesa-papas y soda) de la hamburguesería referida?

8-11____ 12-14____ 15-19____ 20-22____ 23-25____

Gracias por su tiempo!

Anexo 4

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Los resultados obtenidos en la investigación Cuantitativa de mercado, realizado a través de una encuesta (Véase Anexos 3), sobre una muestra de 399 personas obtenida del universo de 336218 hab. De la ciudad de Sucre proyectada para el año 2010, Información proporcionada por el instituto nacional de estadística de Bolivia. (Véase Anexo 1 y Anexo 2).

Se ha realizado una encuesta a una muestra de 399 habitantes de los cuales se obtuvo:

Que la población meta está determinada por 164 varones y 235 mujeres.

Sexo

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	164	41,1	41,1	41,1
Femenino	235	58,9	58,9	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Usted Trabaja?

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si trabaja	294	73,7	73,7	73,7
No trabaja	105	26,3	26,3	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Servicios que tiene en casa. Teléfono

El 90% de la población tiene teléfono en casa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

si	359	90,0	90,0	90,0
ni	40	10,0	10,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Objetos que tiene en casa.TV

Toda la población de Sucre cuenta con televisión en su hogar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	399	100,0	100,0	100,0

Cuantos hijos tiene y de qué edad? 1 a 12 años

El 39% de la población tiene un hijo de 1 a 12 años.

El 15% de la población tiene dos hijos de 1 a 12 años.

El 4% de la población tiene 3 hijo de 1 a 12 años.

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un hijo	154	38,6	38,6	38,6
Dos hijos	58	14,5	14,5	53,1
Tres hijos	16	4,0	4,0	57,1
Ni	171	42,9	42,9	100,0
Total	399	100,0	100,0	

58% de la población de Sucre tiene un hijo o más de 1 a 12 años, para la cual el 73% muestra un grado de mayor preferencia hacia las hamburguesas al momento de decidir a qué restaurante de comida rápida desea concurrir.

	Cuántos hijos tiene y de qué edad? 1 a 12 años	
Comida rápida de su preferencia. Hamburguesa	Recuento	% de columna
1 de preferencia	121	30,30%
2 de preferencia	172	43,10%
3 de preferencia	49	12,30%
4 de preferencia	40	10,00%
5 de preferencia	17	4,30%
TOTAL	399	100,00%

De la población que tiene hijos pequeños el 59% considera muy importante el ambiente en un restaurante infantil.

	Cuántos hijos tiene y de qué edad? 1 a 12 años	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Ambiente	Recuento	% de columna
Muy importante	237	59,4%
Importante	91	22,8%

Neutro	63	15,8%
Poco importante	0	,0%
Sin importancia	8	2,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 49% considera muy importante y el 33% considera importante la comodidad en un restaurante infantil.

	Cuántos hijos tiene y de qué edad? 1 a 12 años	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Comodidad	Recuento	% de columna
	Muy importante	197
Importante	131	32,8%
Neutro	48	12,0%
Poco importante	23	5,8%
Sin importancia	0	,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 45% considera muy importante y el 40% considera importante la seguridad en un restaurante infantil.

	Cuántos hijos tiene y de qué edad? 1 a 12 años
--	---

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Seguridad	Recuento	% de columna
Muy importante	179	44,9%
Importante	156	39,1%
Neutro	64	16,0%
Poco importante	0	,0%
Sin importancia	0	,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 71% considera muy importante y el 29% considera importante la calidad de la atención en un restaurante infantil.

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Calidad de atención	Recuento	% de columna
Muy importante	285	71,4%
Importante	114	28,6%
Neutro	0	,0%
Poco importante	0	,0%
Sin importancia	0	,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 82% considera muy importante y el 12% considera importante la calidad de la comida en un restaurante infantil.

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años		
	Recuento	% de columna	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Calidad de comida	Muy importante	327	82,0%
	Importante	48	12,0%
	Neutro	24	6,0%
	Poco importante	0	,0%
	Sin importancia	0	,0%

e la población que tiene hijos pequeños el 43% considera muy importante y el 27% considera importante el Precio en un restaurante infantil, el 20% es indiferente.

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años		
	Recuento	% de columna	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Precio	Muy importante	172	43,1%
	Importante	114	28,6%
	Neutro	80	20,1%
	Poco importante	0	,0%

Sin importancia	33	8,3%
-----------------	----	------

De la población que tiene hijos pequeños el 53% considera muy importante y el 35% considera importante el espacio infantil en un restaurante infantil.

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años		
	Recuento	% de columna	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Espacio infantil	Muy importante	211	52,9%
	Importante	140	35,1%
	Neutro	16	4,0%
	Poco importante	16	4,0%
	Sin importancia	16	4,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 28% considera importante y el 21% es indiferente con la ubicación del restaurante infantil.

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años		
	Recuento	% de columna	
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Ubicación	Muy importante	73	18,3%

Importante	113	28,3%
Neutro	82	20,6%
Poco importante	74	18,5%
Sin importancia	57	14,3%

De la población que tiene hijos pequeños el 92% considera muy importante y el 8% considera importante la higiene en un restaurante infantil.

		Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años	
		Recuento	% de columna
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Higiene	Muy importante	367	92,0%
	Importante	32	8,0%
	Neutro	0	,0%
	Poco importante	0	,0%
	Sin importancia	0	,0%

De la población que tiene hijos pequeños el 41% considera sin importancia y el 25% considera importante el parqueo en un restaurante infantil.

		Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años

	Recuento	% de columna
Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Parqueo	Muy importante	63 15,8%
	Importante	99 24,8%
	Neutro	32 8,0%
	Poco importante	42 10,5%
	Sin importancia	163 40,9%

El 98% de la población que tiene niños, si asistiría al restaurante Tren de la Alegría

	Cuantos hijos tiene y de que edad? 1 a 12 años	
	Media	% de columna
Le gustaría concurrir a la hamburguesería "Tren de la alegría"	3,40	98,0%
No	2,00	2,0%

Tiene nietos?

El 25 % de la población tiene nietos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si tiene nietos	98	24,6	24,6	24,6
No tiene nietos	301	75,4	75,4	100,0

Total	399	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Tiene nietos que aún sean niños?

El 25% de la población de Sucre tiene nietos que aún son niños.

		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si tiene nietos que son niños	98	24,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	301	75,4		
Total		399	100,0		

El 67% de la población con nietos tiene de mayor preferencia elegir una hamburguesería al momento de decisión por un restaurante de comida rápida

	Tiene nietos que aún sean niños?	
	Si tiene nietos que son niños	No tiene nietos que son niños
Comida rápida de su preferencia. Hamburguesa	% de columna	% de columna
1 de preferencia	24,5%	,0%
2 de preferencia	41,8%	,0%
3 de preferencia	8,2%	,0%
4 de preferencia	8,2%	,0%
5 de preferencia	17,3%	,0%

De la población con nietos el 34% va acompañado de un niño siempre y el 50% alguna vez.

	Tiene nietos que aún sean niños?	
	Si tiene nietos que son niños	No tiene nietos que son niños
Quien le acompaña a un restaurante? Hijos o Niños	% de columna	% de columna
Siempre	33,7%	,0%
Alguna vez	50,0%	,0%
Nunca	16,3%	,0%

El 100% de la población que tiene nietos está dispuesta a probar nuevas ofertas de comida rápida.

	Tiene nietos que aún sean niños?	
Está dispuesto a probar nuevas ofertas de comida rápida?	Si tiene nietos que son niños	No tiene nietos que son niños
	% de columna	% de columna
Si	100,0%	,0%
No	,0%	,0%

El 100% de la población que tiene nietos concurriría al restaurante Tren de la Alegría.

	Tiene nietos que aún sean niños?	
Le gustaría concurrir a la hamburguesería "Tren de la alegría"	Si tiene nietos que son niños	No tiene nietos que son niños
	% de columna	% de columna
Si	100,0%	,0%
No	,0%	,0%

Del 25% de la población que tiene nietos niños quisiera concurrir a la hamburguesería Tren de la Alegría por las siguientes razones:

49% por la Atención satisfactoria hacia el cliente.

25% por ser un lugar entretenido para los niños.

9% por el espacio infantil.

17% Por ser una idea novedosa

Tiene nietos que aún sean niños?	Porque le gustaría concurrir a la hamburguesería "Tren de la alegría"?			
	Atención satisfactoria para el cliente	Entretenido para los niños	Es importante el espacio Infantil	Novedoso
	% de fila	% de fila	% de fila	% de fila
Si tiene nietos que son niños	49,0%	24,5%	9,2%	17,3%

No tiene nietos que son niños	,0%	,0%	,0%	,0%
-------------------------------	-----	-----	-----	-----

Comida rápida de su preferencia. Hamburguesa

El 30% de la población prefiere hamburguesa al momento de elegir una comida rápida y como segunda opción el 43% de la población.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 de preferencia	121	30,3	30,3	30,3
2 de preferencia	172	43,1	43,1	73,4
3 de preferencia	49	12,3	12,3	85,7
4 de preferencia	40	10,0	10,0	95,7
5 de preferencia	17	4,3	4,3	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Frecuencia con la que asiste a un restaurante de comida rápida

El 67% de la población concurre a una hamburguesería 1 o 2 veces por mes y el 21% va a una hamburguesería 1 o 2 veces por semana

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 o 2 veces al mes	268	67,2	67,2	67,2
5 o 6 veces por semana	8	2,0	2,0	69,2
3 o 4 veces por semana	24	6,0	6,0	75,2

1 o 2 veces por semana	83	20,8	20,8	96,0
Nunca	16	4,0	4,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Quien le acompaña a un restaurante? Hijos o Niños

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	228	57,1	57,1	57,1
Alguna vez	130	32,6	32,6	89,7
Nunca	41	10,3	10,3	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Ambiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	237	59,4	59,4	59,4
Importante	91	22,8	22,8	82,2
Neutro	63	15,8	15,8	98,0
Sin importancia	8	2,0	2,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño.

Comodidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	197	49,4	49,4	49,4
Importante	131	32,8	32,8	82,2
Neutro	48	12,0	12,0	94,2
Poco importante	23	5,8	5,8	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño.

Seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	179	44,9	44,9	44,9
Importante	156	39,1	39,1	84,0
Neutro	64	16,0	16,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Calidad de atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	285	71,4	71,4	71,4
	Importante	114	28,6	28,6	100,0
	Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Calidad de comida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	327	82,0	82,0	82,0
Importante	48	12,0	12,0	94,0
Neutro	24	6,0	6,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	172	43,1	43,1	43,1
Importante	114	28,6	28,6	71,7
Neutro	80	20,1	20,1	91,7
Sin importancia	33	8,3	8,3	100,0

Total	399	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Espacio infantil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	211	52,9	52,9	52,9
Importante	140	35,1	35,1	88,0
Neutro	16	4,0	4,0	92,0
Poco importante	16	4,0	4,0	96,0
Sin importancia	16	4,0	4,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Ubicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	73	18,3	18,3	18,3
Importante	113	28,3	28,3	46,6
Neutro	82	20,6	20,6	67,2
Poco importante	74	18,5	18,5	85,7
Sin importancia	57	14,3	14,3	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Higiene

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	367	92,0	92,0	92,0
Importante	32	8,0	8,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Factores de mayor importancia cuando va a un restaurante con un niño. Parqueo

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	63	15,8	15,8	15,8
Importante	99	24,8	24,8	40,6
Neutro	32	8,0	8,0	48,6
Poco importante	42	10,5	10,5	59,1
Sin importancia	163	40,9	40,9	100,0
Total	399	100,0	100,0	

La oferta de restaurantes colma sus expectativas?

El 65% de la población no se encuentra satisfecha con las ofertas actuales del mercado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	139	34,8	34,8	34,8
No	260	65,2	65,2	100,0

Total	399	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Está dispuesto a probar nuevas ofertas de comida rápida?

El 100% de la población está dispuesta a probar nuevas ofertas en comida rápida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	399	100,0	100,0	100,0

Le gustaría concurrir a la hamburguesería "Tren de la alegría"

Al 98% de la población le gustaría concurrir a la hamburguesería TREN DE LA ALEGRÍA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	391	98,0	98,0	98,0
No	8	2,0	2,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Por qué le gustaría concurrir a la hamburguesería "Tren de la alegría"?

	Frecuencia	%	% válido	Porcentaje acumulado
Atención satisfactoria para el cliente	81	20,3	20,3	20,3

Entretenido para los niños	98	24,6	24,6	44,9
Es importante el espacio Infantil	25	6,3	6,3	51,1
Existen pocas ofertas para los niños	26	6,5	6,5	57,6
Innovador en el servicio	24	6,0	6,0	63,7
Novedoso	137	34,3	34,3	98,0
Prefiere algo más tranquilo	8	2,0	2,0	100,0
Total	399	100,0	100,0	

Anexo Nro. 5

TECNOLOGÍA - MAQUINARIA

ANALISIS DE ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS DISPONIBLES

Para el análisis y la evaluación de cada maquina para el proceso de producción del proyecto se tomó en cuenta la marca, calidad, precio, capacidad, etc. Después de un minucioso análisis se tiene a continuación las maquinas con sus respectivas características:



- **Moledora de Carne Pro Cuisinart MG100**

Moledor de carne para 3,5 Kilos por minuto.

- Transmisión a gusano por engranajes sellados.
- Cuchillo y disco en acero inoxidable. Carcaza en acero inoxidable.
- Equipo de sobremesa.

Procedencia: Brasileña

Datos Técnicos:

- Capacidad: 3.5 Kilos.
- Motor: Cabezal de 12. Motor de 1/2 HP en 220-50-1.
- Consumo: 0.26 Kw. /h.

Dimensiones:

Alto: 682 mm.

Ancho: 595 mm.

Fondo: 480 mm.

Precio: 100 Dólares

- **RALLADORA DE PAPA**

Cortadora en tiras Modelo GRL.

-Tiras lisas de 9/32, 5/16, 3/8, 7/16, 1/2 ó 7/8 pulg. (7,1 mm, 7,9 mm, 9,5 mm, 11 mm, 13 mm ó 22 mm) de papas estilo francés y cortes ondulados de 11/32, 3/8, 7/16, 1/2 ó 9/16 pulg. (8,7 mm, 9,5 mm, 11 mm, 13 mm ó 14 mm).

-Conducto alimentador integral y avanzado diseño del impelente permiten la recuperación máxima de los cortes de papas estilo francés rectos y de longitud total, libres de grietas e irregularidades en los bordes.

-Dos piezas móviles y una construcción robusta aseguran una larga vida de servicio con bajos costos de mantenimiento.

Procedencia: Brasileña.

Datos Técnicos:

- Capacidad: 14,000 a 16,000 lbs (6.400 a 7.300 Kg.) por hora.

- Motor: 0.5 HP 220 Volt 50 HZ.

- Consumo: 0.41 Kw. /h.

Dimensiones:

Alto: 820 mm.

Ancho: 528 mm.

Fondo: 4950 mm.

Precio: 50 \$U\$ Dólares.





SPD GRILL INFRAROJO - SIN HUMO NI OLOR (Origen Argentina)

El exhibidor con cúpula de policarbonato (modelo 101) conserva hasta 2 horas a temperatura de 70°C los sandwiches envueltos.

12 Hamburguesas en 5' // 140 hamburguesas / h
- SPD 101 - Con exhib. caliente + timer U\$ 843 (EXW

Arg.)

Hasta 12 hamburguesas se pueden colocar en cajón parrilla que recibe calor de cocción desde resistencias de cuarzo montadas en sector superior. A mitad de cocción se debe abrir el cajón para dar vuelta la carne. El jugo y la grasa se recogen en sector inferior del cajón. Por encima de resistencias de cuarzo se encuentra parrilla con superficie antiadherente y desmontable, p/ tostar pan y huevos fritos. Fácil limpieza. Se puede encender toda la máquina o media máquina. Bajo consumo (no requiere pre-calentado), consume solo cuando trabaja. Dimensiones: 56 x 37 x 48 cm // Peso: 18 kg // Pot. máx. 4kw / 220 V



ANION-FR-16 Freidor 16 Litros - 2 Bachas / 2 Canastos ... U\$ 550 (EXW Arg.)

(fabricado en Argentina)

Posée un sensor que mantiene la temperatura elegida.

Gabinete en acero inoxidable, acabado esmerilado.

Bacha de acero inox AISI 304. Resistencia blindada desmontable.

Canasta de alambre estañado 99/9

Control termico 30°C - 300 °C // Sistema de protección adicional contra la sobre elevación de la temperatura del aceite // Bulbo sensor de la temperatura del aceite
Alta recuperación de la temperatura inclusive al colocar papas fritas congeladas.

Capacidad 800 gr. en mínimo espacio, facil limpieza

Canasto: ancho 16 cm - Alto 13 cm - largo 24 cm

Especificaciones:

16 Litr.: 50 x 45 x 40 cm alt //10 kg // Pot max. 2 x 2 kw (2 termostatos)

AVENTURAS
en
El tren de la Alegría



donde tú puedes ser la mega  estrella.
