

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
ORGANIZACIONES PÚBLICAS



PLAN DE NEGOCIOS:
“POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA
ESPECIALIDAD EN CHARQUEKAN DE LLAMA EN
PATACAMAYA”

POSTULANTE: ERIKA MORANTE GUARACHI

TUTOR: LIC. WALDO CABALLERO TOLEDO

PATACAMAYA-BOLIVIA

2017

AGRADECIMIENTO

A DIOS POR DARNOS LA VIDA.

A MI FAMILIA POR SU APOYO INCONDICIONAL Y PALABRAS DE ALIENTO.

AL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, COMO AL DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS POR EL CONSTANTE ALIENTO EN INCENTIVARNOS PARA LA CONCLUSIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.

AL COORDINADOR ACADÉMICO, POR APOYARNOS EN ELEGIRN A LOS MEJORES DOCENTES - FACILITADORES EN ESTOS 5 AÑOS DE ESTUDIO.

A NUESTRO QUERIDO LIC. WALDO CABALLERO POR DARNOS TODOS LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE NUESTRO TRABAJO, E INCENTIVAR A LOS ESTUDIANTES A LLEVAR LA PRÁCTICA LOS CONOCIMIENTOS DE LA MATERIA.

INDICE

| <u>CONTENIDO</u> | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO | 5 |
| 1.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA | 5 |
| 1.2. EL CONCEPTO DEL NEGOCIO | 6 |
| 1.3. EL PRODUCTO Y SU GENERACIÓN DEL VALOR | 7 |
| 1.4. LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 8 |
| 1.5. OBJETIVOS | 10 |
| • OBJETIVO GENERAL | 10 |
| • OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 10 |
| 1.6. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA | 11 |
| 1.7. ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 12 |
| 1.7.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 13 |
| 2. MERCADO | 14 |
| 2.1. PRODUCTO MERCADOTÉCNICO | 14 |
| 2.2. PROBLEMA DETECTADO | 14 |
| 2.3. CONSUMIDOR ESPECÍFICO | 14 |
| 2.4. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y/O DESEOS | 15 |
| 2.5. POTENCIAL DEL MERCADO | 16 |
| 2.6. LA COMPETENCIA | 16 |
| 2.6.1. Barreras de entrada o de salida | 17 |
| 2.6.2. Segmentación del mercado | 17 |
| 2.6.3. Participación de mercado | 17 |
| 2.6.4. Potencial de ventas | 17 |
| 2.6.5. Pronóstico de ventas | 17 |
| 2.6.6. Estrategias de marketing | 18 |
| • Producto | 18 |
| • Precio | 18 |
| • Plaza o Distribución | 18 |
| • Promoción | 19 |
| 2.6.7. La estrategia del ingreso | 19 |
| 2.6.8. El posicionamiento | 19 |
| 2.6.9. Estrategias de Crecimiento Diversificado | 20 |
| 2.7. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE MUESTRA | 20 |
| 2.7.1. Procesamiento de datos | 20 |
| 2.8. ANÁLISIS DEL MERCADO | 21 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.8.1. | RESULTADOS | 21 |
| 2.9. | ANÁLISIS GENERAL | 27 |
| 3. | OPERACIONES | 29 |
| 3.1. | DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS | 29 |
| 3.2. | LOCALIZACIÓN | 29 |
| 3.3. | DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA | 30 |
| 3.4. | CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ÁREA | 31 |
| 3.4.1. | UBICACIÓN GEOGRÁFICA | 31 |
| 3.5. | DIAGRAMA DE FLUJO DE NEGOCIO | 33 |
| 4. | ESTUDIO FINANCIERO | 34 |
| 4.1. | PRESUPUESTO DE INVERSIÓN | 34 |
| 4.1.1. | PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS | 34 |
| 4.1.2. | PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS | 36 |
| 4.2. | COSTOS DE OPERACIONES | 37 |
| 4.2.1. | COSTOS DE PRODUCCIÓN | 37 |
| 4.2.2. | COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN | 40 |
| 4.3. | PUNTO DE EQUILIBRIO | 44 |
| 4.4. | ESTADO DE RESULTADOS | 44 |
| 4.5. | EL FLUJO DE CAJA | 46 |
| 4.6. | EVALUACIÓN FINANCIERA | 47 |
| 4.7. | INVERSIÓN | 47 |
| 5. | SUPUESTOS Y ESCENARIOS | 49 |
| 5.1. | SUPUESTO 1: VARIACIÓN EN EL PRECIO | 49 |
| 5.2. | SUPUESTO 2: VARIACIÓN EN PARTICIPACIÓN DEL MERCADO | 49 |
| 6. | ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN LEGAL | 50 |
| 6.1. | PERSONERIA JURÍDICA | 50 |
| 6.2. | REGISTRO LEGAL | 50 |
| 6.3. | ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, PERSONAL Y PROCEDIMIENTO TECNICO ADMINISTRATIVO | 51 |
| 6.3.1. | ORGANIGRAMA | 51 |
| 7. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 52 |
| 7.1. | CONCLUSIONES | 52 |
| 7.2. | RECOMENDACIONES | 52 |
| 8. | BIBLIOGRAFÍA | 53 |

RESUMEN EJECUTIVO

SAJAMA, es un restaurante que se dedica a la venta de platos en base a la carne de llama, el costo de cada plato es de 15 y 25 bs. La venta es variable entre 15 y 150 platos al día.

En la encuesta realizada a los consumidores que llegaron al restaurante en el mes de septiembre se evidenciaron que lo que hace falta al restaurante es un plan de posicionamiento como tal y, servicios adicionales como el delivery, además de la refacción de los ambientes del local como parte de ese plan de posicionamiento.

Actualmente el ingreso por venta mensual es relativamente considerable, sin embargo con la aplicación de este Plan de Negocio, se puede triplicar los ingresos por la mejora en la presentación y en los servicios.

La estimación de la demanda que tiene actualmente este negocio, mediante la realización del estudio de mercado respalda el emprendimiento.

Las operaciones que se requieren para llevar a cabo el presente plan de negocio están dentro lo estimado.

Los indicadores económicos y la factibilidad financiera del plan de negocio, son favorables para poner en práctica este plan.

INTRODUCCIÓN

Inicialmente realizaremos un análisis de algunos elementos importantes que sustentan nuestro Plan de Negocio por las características de Patacamaya, las cuáles según el Diagnostico Municipal 2006, “Ajuste PDM Patacamaya/ 2007-2011” son:

Ubicación geográfica

El Municipio Patacamaya es la quinta Sección de la provincia Aroma del departamento de La Paz, se sitúa a una distancia de 101 kilómetros de la sede de Gobierno, por la carretera interdepartamental La Paz – Oruro al sudeste de la capital del departamento de La Paz, a una altitud promedio de 3789 msnm.

Latitud y longitud

Patacamaya, geográficamente está situado entre las coordenadas: 17° 05' - 17° 20' de latitud sur, 67° 45' - 68° 07' de longitud oeste se encuentra ubicada al centro de la provincia Aroma.

Límites territoriales

La Provincia Aroma limita al norte con las provincias Loayza y Murillo, al sur con la provincia Gualberto Villarroel y departamento de Oruro, al este con la provincia Loayza y departamento de Oruro y al oeste con la provincia Pacajes. Está conformada por 7 Secciones Municipales siendo Patacamaya la quinta sección de la Provincia.

Por tanto la quinta sección municipal Patacamaya limita al norte con la tercera sección municipal Ayo Ayo, al sur con la primera y segunda secciones municipales Sica Sica y Umala respectivamente y al oeste con la

provincia Pacajes, cuya extensión territorial es de 560 Km.² aproximadamente.

Extensión

Patacamaya es un Municipio del Altiplano Centro, cuenta con una superficie aproximada de 560 Km², (calculados sobre la base de carta geográfica de IGM).

Acceso

La capital Patacamaya se encuentra en la carretera internacional, cuyo tramo conecta a La Paz (Bolivia) con Arica (Chile). Entre los principales tramos carreteros y asfaltados están: La Paz – Patacamaya y Patacamaya - Oruro con una distancia de 101 Km y 126 Km respectivamente.

Dentro el Municipio existen caminos que conectan la capital Patacamaya con las Comunidades que se encuentran en la jurisdicción del Municipio.

Aspectos socio - culturales

La generalidad de las Comunidades del Municipio Patacamaya son reconocidas como originarias, identificadas con la cultura Aymara, cuyas actividades económicas, vale decir agropecuaria y comercial, están ligadas a principios culturales basados en tradiciones y prácticas ancestrales.

La prestación de servicios básicos en la región es esencial y la calidad de estos servicios refleja la calidad de vida y el desarrollo humano. En el municipio Patacamaya se tiene bajos índices de desarrollo humano que se expresan en la deficiente calidad de los servicios sociales: salud, educación y saneamiento básico, debido a los escasos niveles de producción que determinan mínimos ingresos económicos familiares.

Vocación comercial

Esta vocación se desarrolla principalmente en el área urbana de la capital del municipio, es esencialmente de servicios (restaurantes, hoteles y alojamientos), debido a dos factores: el primero, porque el municipio cuenta con una de las ferias más importantes de la Provincia Aroma del departamento de La Paz, y el segundo, porque el Municipio forma parte de la carretera interdepartamental La Paz - Oruro - Cochabamba - Santa Cruz y del Proyecto Bi Oceánico Atlántico - Pacífico.

Vocación turismo

Esta vocación se realiza de manera aislada, sin embargo el municipio cuenta con dos proyectos Turísticos que se los gestiona en la prefectura del departamento de la paz con el objetivo de aprovechar y difundir los atractivos turísticos y paisajísticos de la región, el proyecto en si se denomina circuito turístico Patacamaya - Tambo Quemado.

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA

El presente Plan de Negocios denominado **“POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA COMERCIALIZADOR DEL CHARQUE DE LLAMA EN PATACAMAYA”**, tiene bases conceptuales dentro de la denominada Naturaleza de la Empresa.

En el libro *Cómo iniciar y administrar un restaurante*, de B Cooper, B Floody, G McNeill - 2002, se hace el siguiente análisis:

“Establecer un restaurante implica muchas decisiones. El futuro propietario de restaurante, debe considerar tanto el concepto como el aspecto mercantil de su nueva empresa.

El exitoso propietario de restaurante es una combinación de empresario (u hombre de negocios) y anfitrión (a veces incluso un mago), su éxito depende de su habilidad para entretener a su cliente en su propio teatro personalizado. Un restaurante sencillamente es un negocio de venta al por menor, con una decoración y un personal adecuados para una producción específica, como lo es un teatro, su menú es un libreto, sus empleados los actores, y su habilidad para equilibrar sus finanzas determina el éxito o fracaso de su temporada. Ser capaz de predecir cuáles de las últimas tendencias hará volver a los clientes, cuándo hay tantos otros restaurantes compitiendo por su tiempo y dinero, el teatro es mejor. Sus clientes son críticos de todos los días, y a usted le convendrá escuchar cuidadosamente sus comentarios”.

En la elaboración del presente Plan de Negocio se pone en práctica nuestros conocimientos técnicos y administrativos, Así también se pone en práctica herramientas de mercadotecnia como ser el posicionamiento, para cambiar el concepto inicial de un negocio sencillo pero rentable a un negocio sumamente exitoso y más competitivo.

En el caso de nuestra empresa será fortalecer en una alianza con capital de los socios proponentes de este Plan de Negocios, más los propietarios originalmente, y otra parte préstamo de una entidad financiera, para fortalecer todas las reformas al local.

1.2. EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores.¹

Negocio es la venta de servicios que ofrece una empresa, para poder satisfacer distintas necesidades humanas o en este caso necesidades de alimentación.

Nuestra empresa venderá platos de a base de charque de llama con tecnología de punta, a precios accesible y presentación optima, además de utilizar las herramientas comerciales pertinentes.

¹Pérez, Porto, J. y Gardey, A. (2013). Definición de Negocios. Extraído el 14 de Julio de 2016, de <http://definicion.de/negocio/>

1.3. EL PRODUCTO Y SU GENERACIÓN DE VALOR.

Servicio: un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados y empresarios) que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios particulares).²

Generación de valor: La creación de valor se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo.³

Por tanto, nuestra empresa generará valor de la siguiente forma:

Al vender.- Nuestro producto que es el charquekan de carne de llama, que inicialmente tiene bastante clientela, se reposicionará con las nuevas y modernas instalaciones, cuya inversión será relativamente elevada. Estas instalaciones serán llamativas a nivel nacional por la temática que utilizaremos.

Al obtener y mantener nuestros clientes.- En virtud a que tenemos aceptación en un mercado amplio en la Localidad de Patacamaya, el hecho de modernizarnos con nuestra nueva instalación y con la mejora en nuestro servicio de atención al cliente, utilizando herramientas de administración, no solo abarcaremos a mantener la posición de líderes temporales en el mercado de la venta de charquekan en la región, sino que captaremos una porción cada vez mayor de los comensales del lugar y captaremos visitantes de otras regiones y departamentos que vendrían a conocer las instalaciones

²Pérez, Porto, J. y Gardey, A. (2009). Definición de Producto. Extraído el 14 de julio de 2016, de <http://definicion.de/producto/>

³ Boal, Velasco, N. (2016). Generación de Valores. Unidad Editorial Información Económica S.L.

modernas, y degustar de nuestros platos a un precio económico, que de hecho podemos asegurar que son uno de los mejores o incluso el de mejor sabor en Bolivia.

Al satisfacer necesidades.- Las necesidades que satisfaremos son principalmente la nutrición debido a las cualidades y beneficios de la carne de llama. También satisfaremos las sensaciones que nuestros clientes puedan tener al percibir la calidad de nuestra atención al cliente, con pulcritud, rapidez y esmero, Asimismo, la satisfacción que brindaremos a nuestros comensales de sentirse acogidos en un lugar cercano y por tanto accesible en una carretera troncal, en unas instalaciones modernas que además estarán de moda y como referencia en la región y porque no decirlo, también en el país.

1.4 LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

La misión empresarial es el motivo que impulsa la creación de la compañía y detalla la orientación de sus esfuerzos y actividades.⁴

Nuestra Misión

Mejorar la calidad en de la alimentación de las personas que visitan, que viven o que están en tránsito por Patacamaya.

⁴ Pérez, Porto, J. y Merino M. (2008). Definición de Misión.

VISIÓN

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.⁵

Nuestra Visión

Ser la empresa líder en Bolivia en la comercialización de platos a base de charque de llama.

VALORES

Los valores son vectores expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección.⁶

Nuestro valores

Los valores de nuestro negocio son los siguientes:

Compromiso

El restaurante SAJAMA, brindará un buen trato a su personal, como a los clientes, para que estén satisfechos con el servicio.

Honestidad

En el restaurant se brindará una información clara y transparente sobre el origen y el proceso de nuestra materia prima para la elaboración de nuestros platos a base de charque de llama.

⁵ Cuevas, Amaya, W. (2003). Definición de Visión.

⁶ Jaques, E. (2001). La Organización Requerida. Edit. GRANICA

Calidad

Hacer las cosas de manera detallada en el servicio, eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Respeto

Mantener siempre el respeto hacia clientes y personal, además de fomentar un buen clima laboral.

Puntualidad

Cumplir con las fechas y horas programadas en el servicio delivery (entrega a domicilio por pedido) y hacer llegar en forma oportuna a las personas solicitantes.

1.5. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Implementar el Plan de Negocio: **“POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA COMERCIALIZADOR DEL CHARQUE DE LLAMA EN PATACAMAYA”**

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimar la demanda que tiene actualmente este negocio, mediante la realización del estudio de mercado.
- Conocer las operaciones que se requieren para llevar a cabo el presente plan de negocio.
- Determinar los indicadores económicos y la factibilidad financiera del plan de negocio.

1.6. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Michel Porter, definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran que eran respuesta los cinco fuerzas competitivas que rodean a la empresa, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación de compradores y productos sustitutos), y que como resultados buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión. Resumiendo, las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.⁷

La estrategia competitiva es una forma de identificarnos o diferenciaremos en el mercado y ofrecer lo que la competencia no lo está ofreciendo, por lo que se busca ser único con las características que se pretende implementar. Porter, identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva:

Diferenciación del servicio:

Al diferenciarnos con los competidores nuestra empresa ofrecerá platos a base de charque de llama, con un servicio de calidad en unas instalaciones modernas y referentes en lo que se refiere a restaurantes.

Además, los utensilios para la cocina, para los ambientes, y decoración publicitaria serán modernos y atractivos. Con estas estrategias de marketing a futuro incentivaremos el consumo de este producto que es recomendado por propios y extraños para una buena salud.

⁷ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis del sector industrial y de la competencia. MÉXICO: CECSA

Acceso a los Canales de Distribución:

Tener muy en cuenta el servicio de Entrega a Domicilio. Para nuestro servicio decidimos tomar en cuenta dos barreras la cual nos ayuda tomar estrategia de ingresar al mercado, las mencionadas estrategias son más relevantes en cuanto: al servicio y la distribución.

1.7. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?⁸

La estrategia es mejorar la presentación, venta y atención oportuna incorporando tecnología de punta para ser el mejor restaurante de la región.

La estrategia en liderazgo en costos nos favorecerá que nuestra empresa tenga la posibilidad de expandirse y poder ser conocido en el mercado, ya que no se tiene competidores directos en nuestra población.

⁸ Grupo, Alba. (2016). Productos de Consultoría. Extraído el 14 de Julio de 2016, de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

1.7.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Para el cumplimiento de las estrategias se realizarán los siguientes pasos:

- **Asignar y procurar los recursos necesarios:** Lo primero que se tomará en cuenta para la ejecución de las estrategias es la disposición del financiamiento.
- **Establecer responsabilidades:** Cada tarea o proceso será designado a las personas competentes según a la estrategia tomadas para tener el control de la ejecución de la estrategia.

2. MERCADO

2.1. PRODUCTO MERCADOTÉCNICO

La ventaja competitiva de nuestro producto

La ventaja competitiva es que nuestra empresa será capaz de ser la primera en brindar los servicios delivery de platos en base a la carne de llama o sea charque de llama en la ciudad intermedia de Patacamaya.

El restaurante tendrá una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Por su liderazgo en costo, porque los platos tendrán precios accesibles y serán diferentes porque tendrán un proceso de cocinado higiénico y presentación excelente y cantidad optima antes de llegar al cliente mantenimiento antes de llegar a nuestros clientes.

Lo que pretendemos es conformar una empresa restaurante ofertando una variedad opciones que satisfagan al cliente a través de una nueva alternativa de alimentación de calidad y en un lugar exclusivo.

2.2. PROBLEMA DETECTADO

La estrategia para competir con nuestro producto, fue en base a detectar que los clientes de la región que compran comida y en especial charquekan, no son atendidos exclusiva y rápidamente, no se cuenta con ambientes cómodos, y tampoco con atención esmerada.

2.3. CONSUMIDOR ESPECÍFICO

Identificamos a nuestros clientes potenciales que serán todos los habitantes de Patacamaya, las personas que visitan Patacamaya y las personas que

están en tránsito a diferentes regiones del país por la carretera a al interior como por la bi-oceánica.

2.4. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y/O DESEOS

Para entender mejor la jerarquía de necesidades tomaremos en cuenta a Abraham Maslow, que nos indica que las necesidades de todo individuo están estructuradas de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo, bajo la siguiente estructura:

- a) Necesidades Fisiológicas o Básicas, como ser respiración, alimentación, descanso, etc. Estas están en la base de la pirámide.
- b) Necesidades de Seguridad, entre ellas se encuentran: las de seguridad de tener empleo, la de tener recursos, tener familia, tener salud, tener una propiedad, entre otras.
- c) Necesidad de Afiliación, en el tercer nivel de de la pirámide, como ser amistad, afecto.
- d) Necesidad de reconocimiento, entre ellas está el tener éxito.
- e) Necesidad de Autorrealización, entre ellas está la resolución de problemas, aceptación de hechos etc.

Nosotros tomaremos en cuenta en nuestro Plan de Negocios el primer nivel de las necesidades de Maslow, con una alimentación sana. Así también como el hecho de ir a nuestro restaurant, hará que el cliente cubra la necesidad de reconocimiento, ya que nuestro servicio en lo que a la atención

se refiere y al poder consumir en uno de los restaurantes modernos como el que tendremos, hará al cliente sentirse conforme y en un lugar de éxito.

2.5. POTENCIAL DEL MERCADO

Nuestro potencial de mercado es alto, ya que existe buena aceptación de la clientela de Patacamaya hacia nuestro restaurante, tomando en cuenta nuestro manejo empírico actual, debido que aún no hemos implementado herramientas de administración y estrategias de mercadotecnia. Por lo percibido también, la competencia no implementa cambios ni mejoras en sus restaurantes de charquekan hace varios años, porque prefieren vivir en un estado de confort, es decir, que mientras que le llegue ingreso por venta de comida aunque sea en una mínima cantidad, prefieren eso a crecer, remodelarse, atender mejor y por ende captar más clientes.

Nuestros clientes potenciales por tanto serán los que vengan a visitar y consumir nuestro restaurante desde La Paz, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz, y otras ciudades, además de ser los que estén de paso por Patacamaya cuándo hagan un recorrido por la ruta troncal.

2.6. LA COMPETENCIA

Debido a que la carne de llama está de moda por las características alimenticias y nutricionales, por la ciudad intermedia de Patacamaya, existen unos 11 restaurantes (Competencia directa) que venden charquekan:

Los competidores indirectos, que son los restaurantes actualmente existentes en Patacamaya y que venden distintos tipos de comida, desde almuerzos hasta pollo frito, que son alrededor de 38 restaurantes.

2.6.1. Barreras de entrada o de salida

La migración de las familias del campo a la ciudad y el encarecimiento de los precios de la carne de llama, inciden en la disminución del consumo de la carne de llama. Otra barrera es el aspecto sanitario por las distintas barreras de protección impuestas por las políticas implementadas por otros países vecinos.

2.6.2. Segmentación del mercado

Nuestro segmento de mercado estará enfocado a todos los transeúntes, estantes y habitantes de Patacamaya por las vías al interior del país como a Oruro, e incluso los que van a Chile.

2.6.3. Participación de mercado

En razón de que en determinadas épocas hay bajo faeneo y subida de precios de la llama, la participación de mercado será con mayor y con más éxito porque mantendremos el precio.

2.6.4. Potencial de ventas

Se ha establecido que la carne de llama es una de las carnes con menos grasas, por esta razón tiene alto potencial de ventas.

2.6.5. Pronóstico de ventas

Las ventas actualmente son altas, y cuando haya remodelación del local y mejoras en el servicio, existirá un mayor consumo. El consumidor reconoce que tiene necesidades y deseos que podrían ser satisfechos al asistir al moderno Restaurante SAJAMA.

2.6.6. Estrategias de marketing

Se empleara el marketing mix. En este punto diremos que muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla de marketing; Kotler y Armstrong, exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, las cuales las aplicaremos en este plan de negocios:

-Producto: El charquekan preparado con una receta y procedimiento inigualable, excelente presentación. y con un servicio al cliente de calidad.

-Precio: Es el valor de intercambio del producto, y por ello los precios serán de Bs. 15.- el plato pequeño y Bs. 25.- el plato grande.

-Plaza o Distribución: Las características de la distribución serán:

- Se atenderá servicios delivery.
- La atención será veloz.
- La atención será 24 horas.
- La calidad será óptima.

Para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente, en el caso de la entrega a domicilio (Delivery), en algunos casos de la cercanía, será con un personal que entregue a pie, y en el caso de distancias largas, será contratado un taxi, el cuál será pagado por el cliente final, cuyo incremento es de Bs. 5.-.

-Promoción: La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Nuestra promoción se realizará de la siguiente manera:

- Informar las características de nuestro charquekan a la población.
- Comunicar los beneficios de consumir carne de llama.
- Volantes y afiches distribuidos en Patacamaya, la Ciudad de La Paz y la Ciudad de Oruro, en lugares más concurridos.
- Spots publicitarios en radios a nivel nacional, televisión local.
- Publicación en periódicos de circulación nacional, etc.
- Participación en Expo Ferias diversas como ser las FIPAZ.
- Ofrecer cupones a la fidelidad en consumos, cada 10 platos 1 plato familiar.
- Ofrecer descuentos por cantidad, y descuentos por temporadas.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.

2.6.7. La estrategia del ingreso

Producto: Platos de charque de llama.

¿Por qué charque de llama?

Porque tiene excelentes características alimenticias y nutricionales, además de ser lo que más se consume en la región, más aún en caso de fiestas, en caso de alguna graduación o como una costumbre para compartir entre amigos en situaciones especiales.

2.6.8. El posicionamiento

Los atributos específicos que ofrece nuestro Restaurante, precisamente será el diseño del local, el mobiliario, la decoración, el plato servido con un sabor

inigualable y una receta secreta en la preparación, con un servicio de atención al cliente inigualable.

El nombre de SAJAMA, que es un ícono en la región de ser uno de los nevados majestuosos de la cordillera, será la base de posicionamiento, donde el cliente, relacione la calidad el nombre del Restaurante.

2.6.9. Estrategias de Crecimiento Diversificado:

Finalmente utilizaremos la estrategia de diversificación horizontal a mediano plazo, que consiste en agregar nuevas opciones de precios de los platos de charquekan y nuevas alternativas de platos en base a Charque de Llama.

2.7. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Luego del cálculo realizado se determinó 111 encuestas como muestra par nuestro Plan de Negocio denominado: **“POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA COMERCIALIZADOR DEL CHARQUE DE LLAMA EN PATACAMAYA”**

2.7.1 Procesamiento de datos

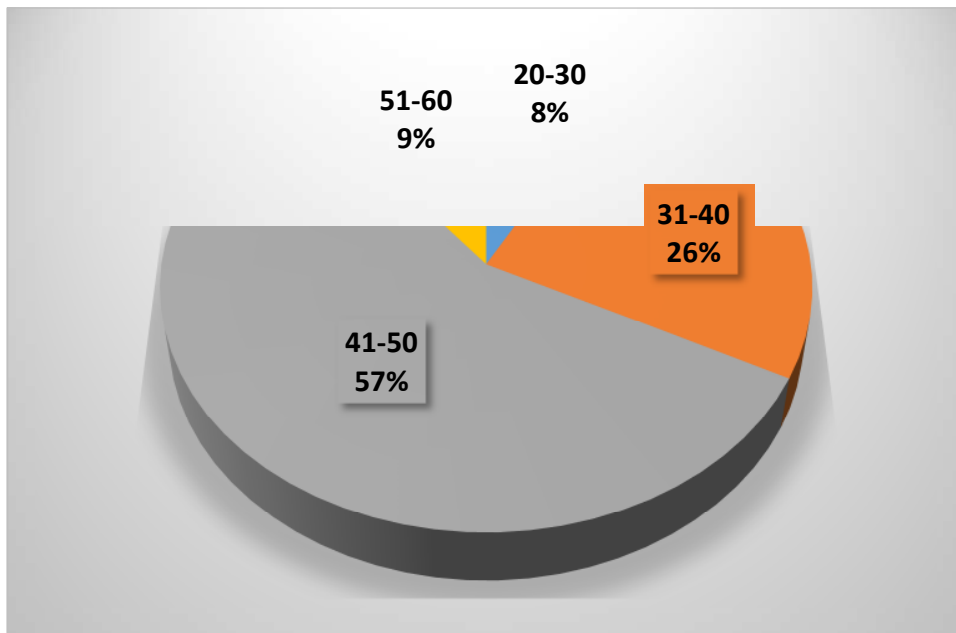
Los datos de las **111 encuestas** distribuida siendo una muestra **no probabilística** dado que se encuestó a sujetos tipo, vale decir que son personas que acuden al restaurante frecuentemente, exclusivamente la encuesta fue de tipo **transeccional descriptiva**, vale decir que se encuestó en un momento determinado (dos días).

Los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSSV 29, posteriormente se graficaron en Microsoft Excel.

2.8. ANÁLISIS DE MERCADO

2.81. RESULTADOS

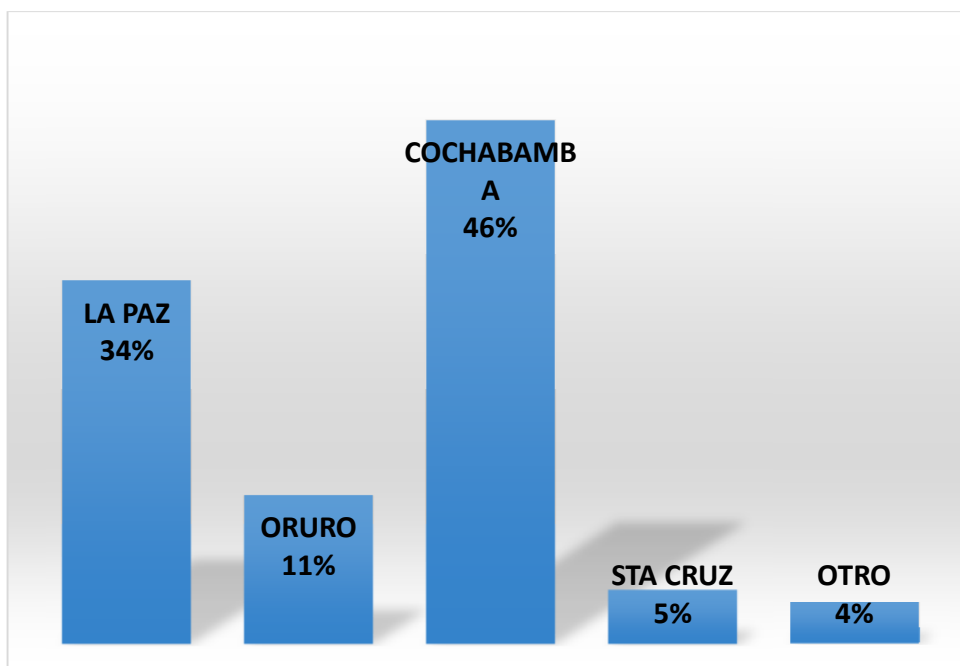
Gráfico N° 1
GRUPOS DE EDADES DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se observa que aún prevalece el grupo de edad comprendido entre 41 y 50 años con 57 % y como contrapartida los que menos tienen preferencia por los platos a base de carne de llama de acuerdo a la encuesta son los del grupo 20-30 años con 8 %, el otro grupo de mayor consumo es el de los 31-40 años de edad., independientemente del género.

Gráfico N° 2
PROCEDENCIA DE ENCUESTADAS



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se muestra los departamentos de procedencia de los consumidores de los platos del charque de llama, siendo que los mayores consumidores son los procedentes del departamento de Cochabamba 46%, seguidos por los de La Paz con 34% los de Oruro 11% y, los que menos consumen son los de Santa Cruz y de otro departamento no especificado.

Gráfico N° 3

FRECUENCIA DE CONSUMO AL MES

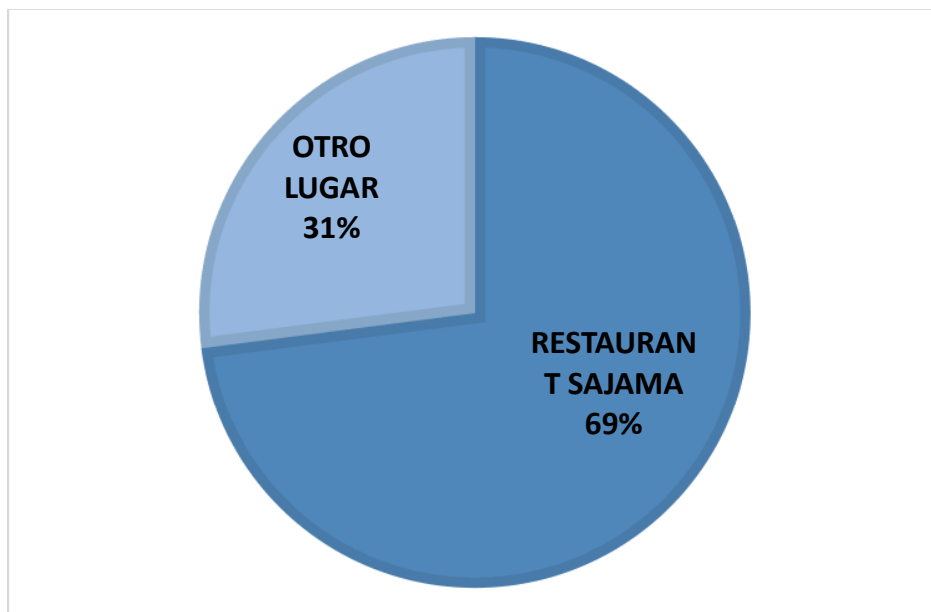


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se observa que en los comensales encuestados, 49% de ellos indicaron que consumen una vez al mes, el 43% indica que consumen 2 veces al mes y solo el 8% indica que consume 3 y más veces al mes.

Gráfico N° 4

PREFERENCIA DEL LUGAR DE CONSUMO

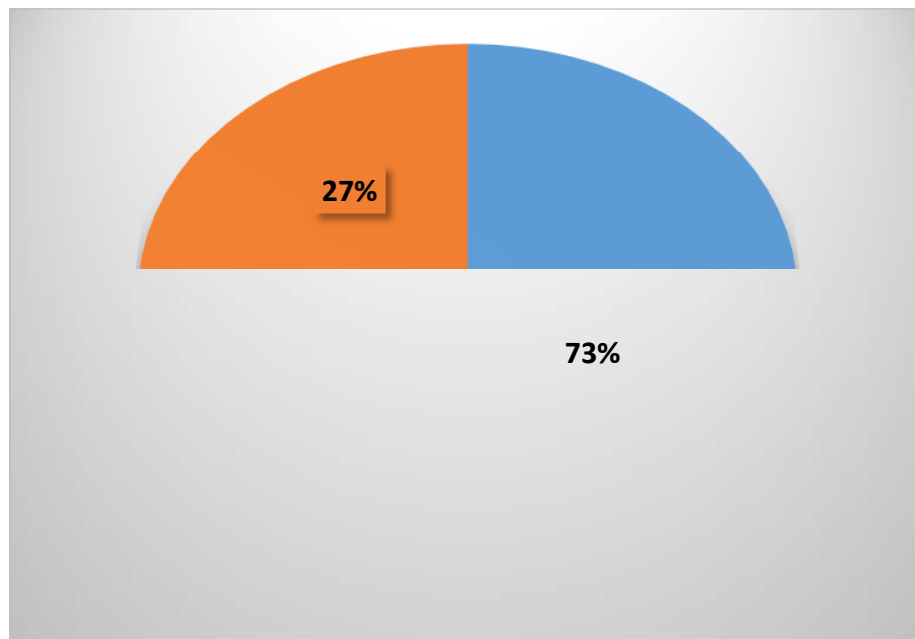


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la preferencia de lugar de consumo, en gráfico se verifica que la preferencia es sin duda por el restaurante SAJAMA con un 69% incluso con su forma actual de servicio.

Gráfico N° 5

**OPINIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE EL MEJORAMIENTO DE
INFRAESTRUCTURA**

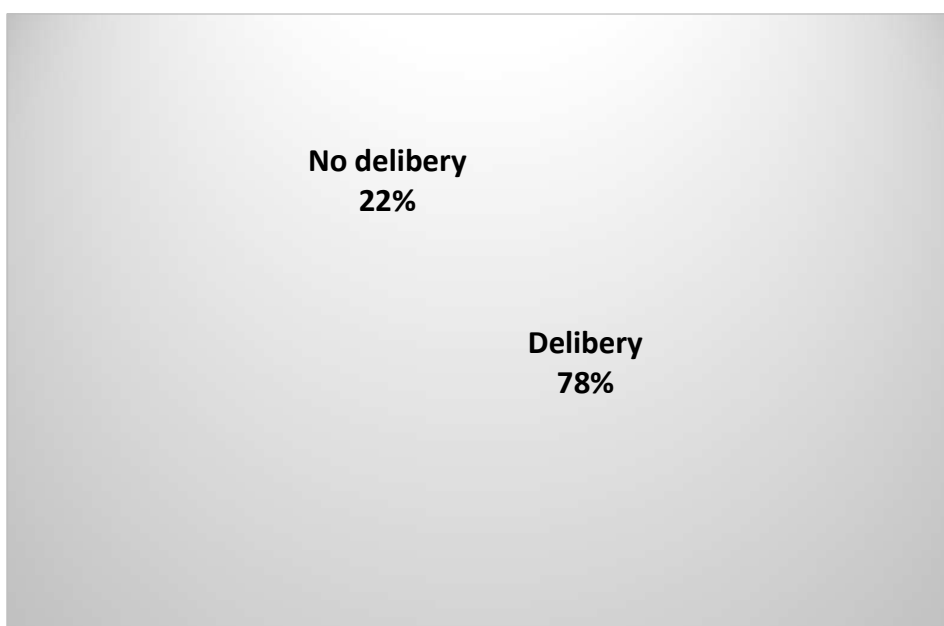


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a que si el restaurante debe mejorar en su infraestructura el 73 % de los consumidores opinan que debe haber cambios en cuanto a propaganda e infraestructura, sin embargo solo el 27% indica que debe mantenerse por tradición.

Gráfico N° 6

IMPLEMENTACIÓN DE DELIVERY (Envió a Domicilio)

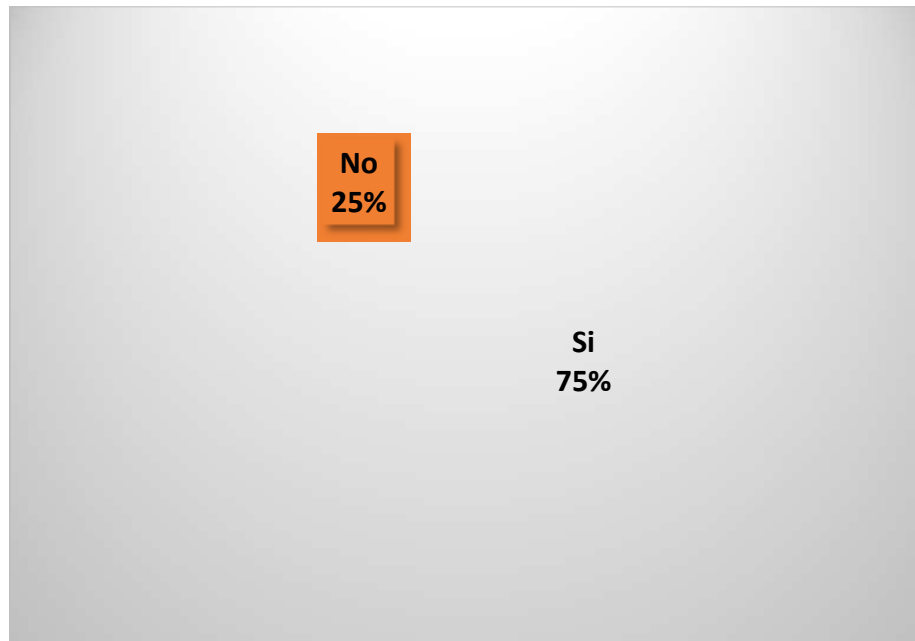


Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a la implementación del sistema delivery, el 78% de los consumidores, indica que es conveniente que se implemente este servicio. Solo el 22% no considera necesario.

Gráfico N° 7

SUGERENCIA DE MÁS PROPAGANDA



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta, a un gran porcentaje de encuestados si les gustaría que se implemente más publicidad.

ANÁLISIS GENERAL

Habiendo encuestado a 111 personas clientes habituales y casuales del restaurante SAJAMA.

En cuanto a las edades de los encuestados se tomaron en cuenta los siguientes grupos etarios de 20 a 30, de 31 a 40 y, de 41 a 50 años de edad.

En cuanto a la procedencia de donde vienen a consumir al restaurante se tomaron como referencias La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa cruz.

En cuanto al consumo si es frecuente las opciones fueron una vez, dos, tres, veces al mes.

En cuanto a la preferencia de algún restaurante para el consumo de los platos a base de carne de llama, la gran mayoría opto por el restaurante SAJAMA.

Cuando a los clientes encuestados se les pregunto si cree conveniente que el restáurate SAJAMA debe mejorar para ser líder en Patacamaya la gran mayoría indica que sí, es necesario mejorar su infraestructura.

En cuanto a las opciones de precios las respuestas más frecuentes fueron los de Bs.15, Bs.20, Bs.25. en preferencia

Le gustaría que se lo lleven al lugar donde uno está los platos de charque de llama DELIVERY, la gran mayoría indica que si debe implementarse este servicio por ser el que dará mayor comodidad a los clientes.

Cuando se pregunto si cree que le hace falta publicidad al restaurante, la gran mayoría indica que si es necesaria más publicidad.

Por todos los resultados, hay demanda del producto o en este caso de la necesidad consumir platos a base de charque de llama.

3. OPERACIONES

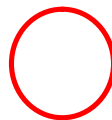
3.1 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

El restaurante “Sajama” cuenta con un estándar de capacidad de prestación de servicio al menos es de 160 platos diariamente.

3.2 LOCALIZACIÓN

La empresa estará ubicado en la localidad de Patacamaya, departamento de La Paz, en plena carretera Patacamaya- Tambo Quemado

La inspiración para escoger dicho lugar es simplemente por la oportunidad de aprovechar la afluencia de personas que transitan en especial los transportistas y viajeros que hacen parada en el lugar.



3.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

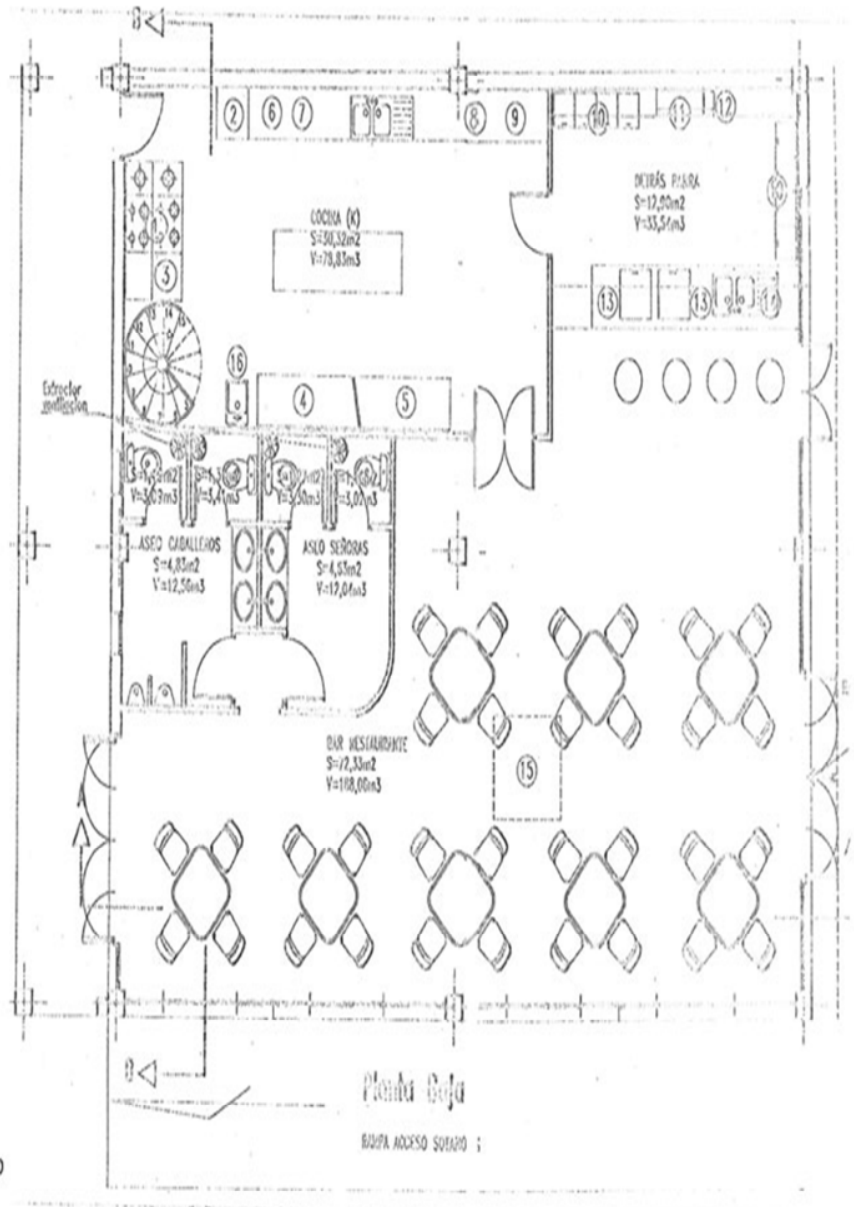
Las áreas con las que cuenta en el lugar son:

Superficie útil pl. baja: 129,94m²

Superficie construida pl. baja: 144,65m²

Aforo Bar Rest.: 48 personas más tres terrazas.

- 1.- CAMPANA EXTRACTORA
- 2.- LAVAPLATOS
- 3.- FREIDORA ELECTRICA 3500W
- 4.- ARMARIO CONGELACION
- 5.- ARMARIO CONSERVACION
- 6.- CORTAFIAMBRES
- 7.- TRITURADORA
- 8.- MICROONDAS
- 9.- HORNO
- 10.- BOTELLERO
- 11.- CAFETERA
- 12.- MOLINILLO
- 13.- BAJOMOSTRADOR
- 14.- LAVAVASOS
- 15.- AIRE ACONDICIONADO
- 16.- LAVABO DE ACCIONAMIENTO AUTOMATICO



La infraestructura es bastante amplia donde el cliente podrá disfrutar de la comodidad además del plato exquisito que brinda el restaurante Sajama el cual esta subdividido en cuatro ambientes que incluye los servicios básicos para el cliente, como para el empleado del lugar.

3.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ÁREA

3.4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Municipio Patacamaya es la quinta Sección de la provincia Aroma del departamento de La Paz, se sitúa a una distancia de 101 kilómetros de la sede de Gobierno, por la carretera interdepartamental La Paz – Oruro al sudeste de la capital del departamento de La Paz, a una altitud promedio de 3789 msnm.

Latitud y longitud

Patacamaya, geográficamente está situado entre las coordenadas: 17° 05' - 17° 20' de latitud sur, 67° 45' - 68° 07' de longitud oeste se encuentra ubicada al centro de la provincia Aroma, de acuerdo a las Cartas del Instituto Geográfico Militar.

Extensión

Patacamaya es un Municipio del Altiplano Centro, cuenta con una superficie aproximada de 560 Km², (calculados sobre la base de carta geográfica de IGM).

Acceso

La capital Patacamaya se encuentra en la carretera internacional, cuyo tramo conecta a La Paz (Bolivia) con Arica (Chile). Entre los principales tramos carreteros y asfaltados están: La Paz – Patacamaya y Patacamaya - Oruro con una distancia de 101 Km y 126 Km respectivamente.

Clima

La región se caracteriza por presentar dos tipos de épocas, la época seca que comprende los meses abril a septiembre, y la época húmeda que comprende los meses octubre a marzo. El cambio regular entre la época seca (invierno) y la época de lluvias (verano) tiene como principal factor el fuerte calentamiento terrestre.

Los datos que se presentan a continuación corresponden al período 1943-2005, es decir se presenta el dato promedio normal para esta zona del Altiplano.

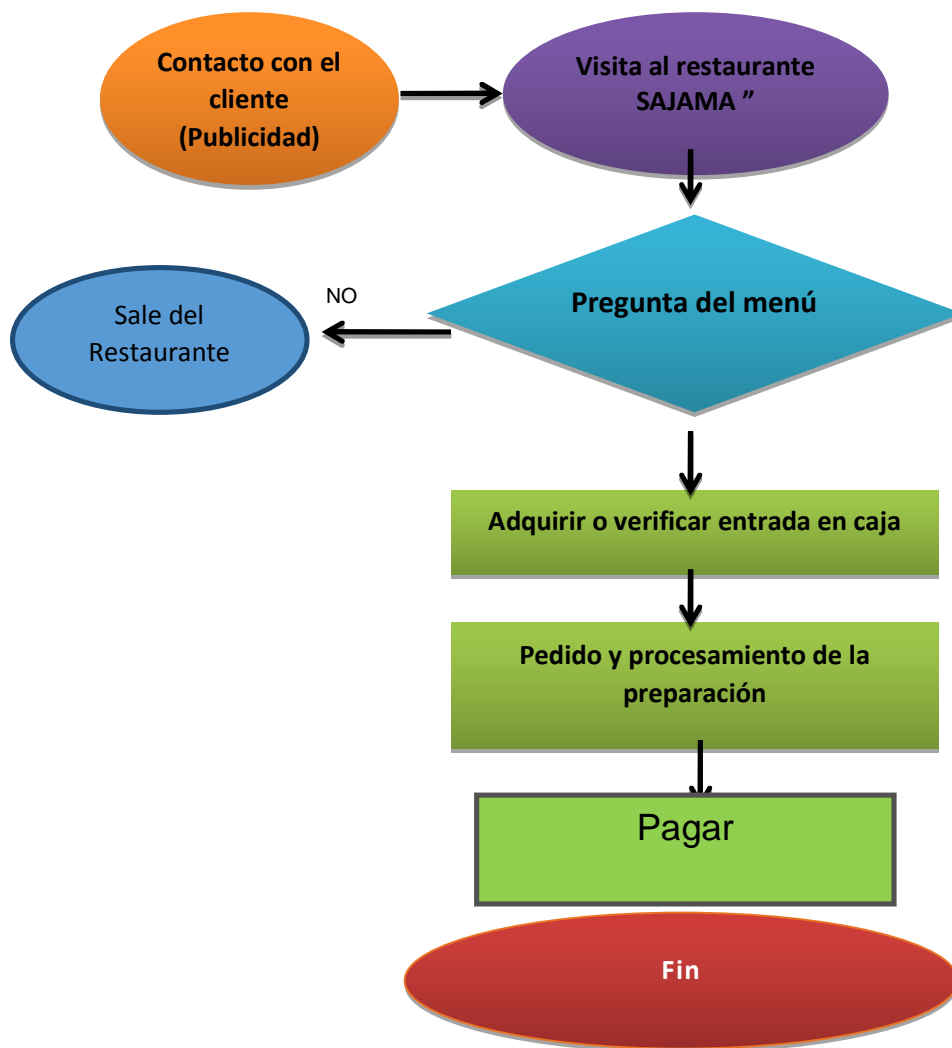
Temperatura

Según los datos de la estación meteorológica Patacamaya, el Municipio presenta una temperatura máxima de 21,2 °C y una mínima de – 5,2 °C, con una temperatura promedio de 9,7 °C.

Las temperaturas mínimas se presentan entre Mayo a Septiembre, en este periodo la temperatura crítica se presenta en los meses de Junio y Julio que es aprovechado para la elaboración de productos deshidratados (chuño, caya y tunta).

3.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE NEGOCIO

El diagrama de flujo del servicio en relación al pedido que hace el cliente y a la atención correspondiente, se muestra a continuación:



4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

Es el proceso por medio del cual se procede a la asignación de los recursos entre los diferentes activos que posee la organización para un buen funcionamiento, siguiendo esta lógica en los siguientes cuadros se disgrega los diferentes activos que tiene la organización.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS.

En el cuadro que viene a continuación se describe las herramientas que son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

CUADRO Nº 1 HERRAMIENTAS

| HERRAMIENTAS | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Herramientas | cuchillos | unidades | 2 | 25,00 | 50,00 |
| | tachos para reposo | unidades | 4 | 85,00 | 340,00 |
| | tabla para despresado | unidades | 1 | 100,00 | 100,00 |
| | hollas | unidades | 3 | 120,00 | 360,00 |
| | sarten | unidades | 1 | 90,00 | 90,00 |
| | pinzas | unidades | 2 | 15,00 | 30,00 |
| | tachos para papa | unidades | 2 | 85,00 | 170,00 |
| | canastilla para papa | unidades | 1 | 40,00 | 40,00 |
| | contenedores de basu | unidades | 1 | 120,00 | 120,00 |
| | bañador para tomates | unidades | 1 | 25,00 | 25,00 |
| | bandeja | unidades | 1 | 25,00 | 25,00 |
| | batan | unidades | 1 | 300,00 | 300,00 |
| | recipiente para aji | unidades | 1 | 20,00 | 20,00 |
| | cucharon | unidades | 2 | 30,00 | 60,00 |
| | platos | unidades | 32 | 5,00 | 160,00 |
| | cubiertos | unidades | 32 | 7,50 | 240,00 |
| | extintor y botiquin | unidades | 1 | 300,00 | 300,00 |
| TOTAL | | | | | 2.430,00 |

Fuente: Elaboracion propia.

Las herramientas son elementos, usados con el fin de hacer más fácil la práctica de una determinada actividad, por todo ello el cuadro muestra todas las herramientas que son necesarias para poder realizar todo el proceso de producción.

Con relación a las maquinarias y equipos son bienes tangibles que son imprescindibles para la organización como son el equipo de facturación, y refrigerador. Que sirve principalmente para preservar las materias primas, que se muestran a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 2 MAQUINARIAS Y EQUIPOS

| MAQUINARIAS Y EQUIPOS | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Maq. Y equipos | equipo de facturacion | unidades | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| | congeladora | unidades | 1 | 2.800,00 | 2.800,00 |
| TOTAL | | | | | 3.800,00 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los muebles enseres son de mucha importancia tanto para los clientes internos que son los que trabajan en la empresa y para los clientes externos, las cuales sirven para dar comodidad, donde mencionamos a continuación los muebles enseres que posee la empresa.

CUADRO N° 3 MUEBLES Y ENSERES

| MUEBLES Y ENSERES | | | | | |
|-------------------|------------------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Muebles y enseres | mesa para cocina | unidades | 1 | 400,00 | 400,00 |
| | mesas | unidades | 6 | 200,00 | 1.200,00 |
| | sillas | unidades | 24 | 50,00 | 1.200,00 |
| | escritorio para ventas | unidades | 1 | 400,00 | 400,00 |
| | escritorio para Adm. | unidades | 2 | 600,00 | 1.200,00 |
| | estante para Adm. | unidades | 1 | 800,00 | 800,00 |
| | sillas para Adm. | unidades | 4 | 500,00 | 2.000,00 |
| | gigantografia | unidades | 1 | 2.500,00 | 2.500,00 |
| TOTAL | | | | | 9.700,00 |

Fuente: Elaboración propia

Los equipos de computación se consideran una herramienta de trabajo en especial para el área administrativa el cual va realizando diversas actividades en ella, donde en el siguiente cuadro se muestra los costos y la cantidad requerida de este equipo.

CUADRO N° 4 EQUIPOS DE COMPUTACION

| EQUIPOS DE COMPUTACION | | | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|----------|----------------|------------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Equipos de comp. | computadoras | unidades | 2 | 3.500,00 | 7.000,00 |
| | equipo de video | unidades | 1 | 3.500,00 | 3.500,00 |
| | calculadora | unidades | 1 | 25,00 | 25,00 |
| TOTAL | | | | | 10.525,00 |

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS

Se consideran a los costos de constitución, los tramites en diferentes instituciones para que entre en funcionamiento la organización. (ver cuadro N° 5).

CUADRO N° 5 ACTIVOS DIFERIDOS

| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | | |
|-------------------|------------------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Activos diferidos | Fundempresa | | 1 | 570,00 | 570,00 |
| | constitucion(sociedad) | | 1 | 500,00 | 500,00 |
| | poder del Rep.legal | | 1 | 300,00 | 300,00 |
| | public. En prensa Nal. | | 1 | 300,00 | 300,00 |
| | fotocopias | | | 100,00 | 100,00 |
| | NIT | | 1 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL | | | | | 1.770,00 |

Fuente: Elaboración propia

4.2. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

COSTOS DE PRODUCCIÓN

CUADRO N° 6 MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA DIRECTA

| MATERIA PRIMA E INSUMOS | | | | | |
|-------------------------|-----------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| materia prima | charke de llama | kilos | 180 | 12,00 | 2.160,00 |
| | papa | arrobas | 4 | 35,00 | 140,00 |
| | mote | kilos | 90 | 3,00 | 270,00 |
| | huevo | maples | 30 | 17,00 | 510,00 |
| | queso | unidades | 96 | 4,00 | 384,00 |
| | aceite | litros | 6 | 15,00 | 90,00 |
| | sal de cocina | unidades | 6 | 0,50 | 3,00 |
| | sal de mesa | unidades | 4 | 1,00 | 4,00 |
| | tomate | libras | 12 | 3,00 | 36,00 |
| | locoto | libras | 6 | 3,00 | 18,00 |
| | quirquiña | amarro | 2 | 2,00 | 4,00 |
| TOTAL | | | | | 3.619,00 |

| MANO DE OBRA DIRECTA (mes) | | | | | |
|----------------------------|---------------------|--------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | MONEDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| mano de obra directa | chef | bs | 1 | 2.500,00 | 2.500,00 |
| | ayudantes de cocina | bs | 1 | 1.805,00 | 1.805,00 |
| TOTAL | | | | | 4.305,00 |

Fuente: Elaboración propia

La materia prima también llamado material directo son el principal recurso para la producción de un determinado producto, donde en el cuadro se describe la materia prima necesaria, en cuanto a la mano de obra es la que realizara todo el proceso desde la entrada hasta la salida del producto terminado.

Con referente a los materiales directos e indirectos la empresa realizara las compras de manera semanal, el cual contempla platos desechables bolsas servilletas y otros que son importantes a la hora de entregar el producto al cliente. En cuanto a los materiales indirectos se puede decir que son los servicios básicos que intervienen en el proceso de producción los cuales son detallados en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 7 MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS

| MATERIALES DIRECTOS (semana) | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|------------------|----------|----------------|---------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| materiales directos | servilletas | bolsas | 10 | 3,00 | 30,00 |
| | bolsas nilon para llevar | unidades | 300 | 0,04 | 12,00 |
| | platos desechables | unidades | 300 | 0,40 | 120,00 |
| | cubiertos plasticos | unidades | 300 | 0,05 | 15,00 |
| | basos pequeños para lajwa | unidades | 300 | 0,08 | 24,00 |
| TOTAL | | | | | 201,00 |
| MATERIALES INDIRECTOS | | | | | |
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| materiales indirectos | luz | kw | 156 | 1,28 | 199,68 |
| | Alcantarillado | | | | 2,00 |
| | agua | m ³ | 400 | 0,15 | 60,00 |
| | gas | m ³ | 600 | 0,06 | 37,20 |
| TOTAL | | | | | 298,88 |

Fuente: Elaboración propia

Los materiales de limpieza también son imprescindibles para la empresa ya que cumplen la función de mantener higiénicos los ambientes y todo lo se encuentra en ella las cuales son. (Ver cuadro N° 8)

CUADRO N° 8 MATERIALES DE LIMPIEZA

| MATERIALES DE LIMPIEZA (semanal) | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------|----------|----------------|---------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| materiales de limpieza | lava vajillas | Unidades | 1 | 15,00 | 15,00 |
| | cloro | litros | 1 | 12,00 | 12,00 |
| | limpia pisos | unidades | 1 | 34,00 | 34,00 |
| | limpia mesas | litros | 1 | 17,00 | 17,00 |
| | jabon liquido | galon | 1 | 20,00 | 20,00 |
| | esponjas | unidades | 6 | 1,00 | 6,00 |
| | pares de guantes | unidades | 3 | 10,00 | 30,00 |
| | secadores | unidades | 4 | 2,00 | 8,00 |
| | papel sanitario | unidades | 6 | 1,50 | 9,00 |
| TOTAL | | | | | 151,00 |
| MAERIALES DE LIMPIEZA (semestral) | | | | | |
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| materiales de limpieza | escobas | Unidades | 2 | 15,00 | 30,00 |
| | goma limpia pisos | unidades | 1 | 20,00 | 20,00 |
| | recogedor de basura | unidades | 2 | 15,00 | 30,00 |
| | basureros | unidades | 4 | 15,00 | 60,00 |
| | uniformes completos | unidades | 3 | 150,00 | 450,00 |
| | materiales de escritorio | unidades | 1 | 300,00 | 300,00 |
| TOTAL | | | | | 890,00 |

Fuente: Elaboración propia

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Son los costos en el cual al empresa incurre para dar a conocer el producto en el mercado y hacerlo llegar al consumidor, donde se encuentra los gastos de publicidad que es lo más importante en el que se usara los medios más usados por la sociedad como son las redes sociales.

CUADRO Nº 9 GASTOS DE COMERCIALIZACION, MANTENIMIENTO Y SEGUROS

| PUBLICIDAD Y ALQUILERES | | | | | |
|-------------------------|---------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| publicidad y alquileres | publicidad | | | | 500,00 |
| | alquileres | | | | 500,00 |
| TOTAL | | | | | 1.000,00 |
| SEGUROS | | | | | |
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Seguros | seguros | | | | 1.000,00 |
| TOTAL | | | | | 1.000,00 |
| MANTENIMIENTO | | | | | |
| DETALLE | DESCRIPCION | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Mantenimiento | Mantenimiento | | | | 1.000,00 |
| TOTAL | | | | | 1.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Con referente a los seguros son muy importantes para la resguardar cualquier imprevisto que se pueda presentar en la empresa da tal manera se optara por contar con un seguro. En cuanto al mantenimiento también se pude decir que todo activo tiende a tener algún desgaste o problema funcional para ello se tendrá como reserva 1.000 Bolivianos.

En resumen todo se adjunta en los costos fijos y costos variables que se ha determinado de manera anual como se puede apreciar en los siguientes cuadros.

CUADRO N° 10 COSTOS FIJOS

| COSTOS FIJOS | | | | |
|------------------------|----------|--------|-----------|------------------|
| DESCRIPCION | VALOR | TIEMPO | | TOTAL |
| Mano de obra indirect | 5.810,00 | 13,5 | meses | 78.435,00 |
| publicidad | 500,00 | 12 | meses | 6.000,00 |
| alquileres | 500,00 | 12 | meses | 6.000,00 |
| mat. De limpieza | 890,00 | 2 | semestres | 1.780,00 |
| seguros | | | anual | 1.000,00 |
| mantenimiento Act.Fij. | | | | 1.000,00 |
| patentes | | | | 100,00 |
| TOTAL | | | | 94.315,00 |

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos son aquellos que incurre durante su operación y que son independientes de su volumen de producción. En cuanto a los costos variables son aquellos directamente proporcionales a su volumen de producción en cada periodo, el cual está en función de la capacidad utilizada de la planta que a continuación se describe en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 11 COSTOS VARIABLES

| COSTO VARIABLE | | | | | |
|-----------------------|----------|--------|---------|------------|-------------------|
| DESCRIPCION | VALOR | TIEMPO | | TOTAL | TOTAL ANUAL |
| Materia prima | 3.619,00 | 52 | semanal | 188.188,00 | 188.188,00 |
| Materiales directos | 201,00 | 52 | semanal | 10.452,00 | 10.452,00 |
| Materiales indirectos | 298,88 | 12 | mensual | 3.586,56 | 3.586,56 |
| Material de limpieza | 151,00 | 52 | semanal | 7.852,00 | 7.852,00 |
| Mano de obra directa | 4.305,00 | 12 | mensual | 51.660,00 | 51.660,00 |
| TOTAL | | | | | 261.738,56 |

Fuente: Elaboración propia

Con relación al capital de trabajo se refiere a lo necesario para la operación normal de la empresa durante un determinado tiempo que se especifica en el cuadro que esta a continuación.

CUADRO N° 12 CAPITAL DE TRABAJO

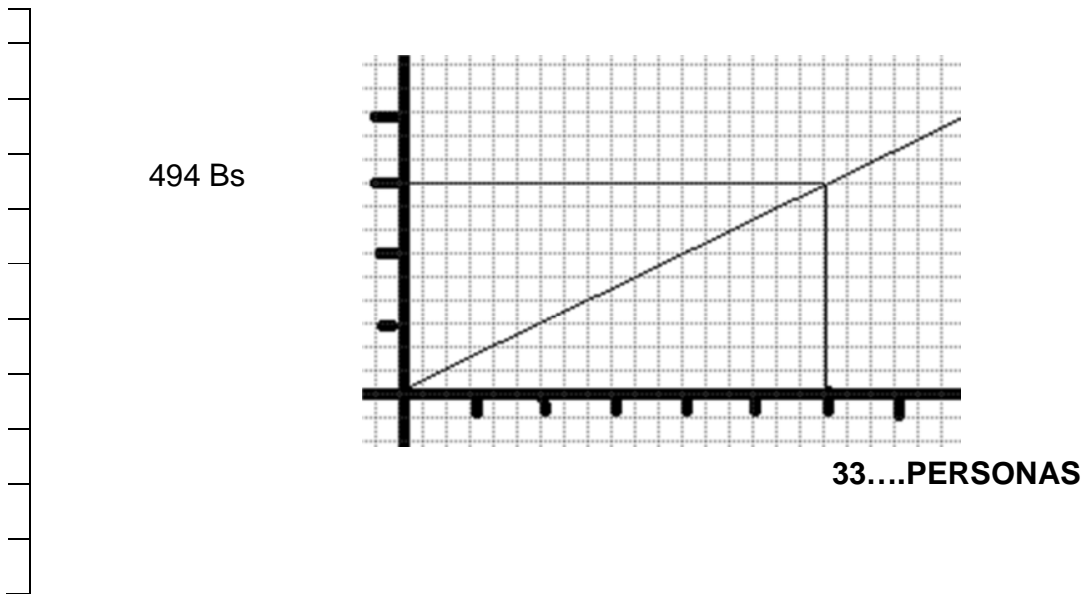
| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | |
|-------------------------|-----------------|--------|---------|-------------------|-------------------|
| DESCRIPCION | VALOR | TIEMPO | | TOTAL | TOTAL ANUAL |
| Materia prima | 3.619,00 | 52 | semanal | 188.188,00 | 188.188,00 |
| Materiales directos | 201,00 | 52 | semanal | 10.452,00 | 10.452,00 |
| Materiales indirectos | 298,88 | 12 | mensual | 3.586,56 | 3.586,56 |
| Publicidad y alquileres | 1.000,00 | 12 | mensual | 12.000,00 | 12.000,00 |
| Material de limpieza | 151,00 | 52 | semanal | 7.852,00 | 7.852,00 |
| Mano de obra directa | 4.305,00 | 12 | mensual | 51.660,00 | 51.660,00 |
| Mano de obra indirecta | 5.810,00 | 12 | mensual | 69.720,00 | 69.720,00 |
| TOTAL | | | | 343.458,56 | 343.458,56 |

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos se procede a la determinación del precio de venta para lo cual primero se determina los costos de producción que se obtiene de la suma de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Posteriormente se determina el costo unitario de producción y con esos datos se obtiene el precio de venta como se describe a continuación:

| | | | | |
|--------------------|---------|-----------|-------|--|
| Q anual a producir | dia=160 | 49.920,00 | anual | |
| CUP | | 7,26 | | |
| precio de venta | | 15,13 | | |
| cvu= | 5,2 | | | |

4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO



| PUNTO DE EQUILIBRIO (P.E.) | | |
|----------------------------|---------|-----|
| | anual | dia |
| P.E. en Q = | 10.193 | 33 |
| P.E. en Bs.= | 154.207 | 494 |

Con referente al punto de equilibrio la organización ni gana ni pierde cuando vende 33 platos de charque y recibe 494.- Bolivianos es decir donde el nivel de producción o capacidad utilizada en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales.

4.4. ESTADO DE RESULTADOS

Muestra el resultado de las operaciones realizadas por la empresa, es decir muestra los ingresos y gastos que en un periodo determinado donde a continuación se muestra el estado de ganancias y pérdidas del restaurante Sajama.

CUADRO N° 13 ESTADO DE RESULTADOS

| gestion | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | 835.083 | 835.083 | 918.591 | 1.001.664 | 1.001.664 | 1.101.830 | 1.101.830 | 1.101.830 | 1.101.830 | 1.101.830 |
| venta de charque | | 755.211 | 755.211 | 830.732 | 913.805 | 913.805 | 1.005.185 | 1.005.185 | 1.005.185 | 1.005.185 | 1.005.185 |
| venta de ref. personales | | 79.872 | 79.872 | 87.859 | 87.859 | 87.859 | 96.645 | 96.645 | 96.645 | 96.645 | 96.645 |
| COSTOS | | 361.085 | 371.493 | 409.320 | 421.906 | 471.361 | 519.941 | 536.410 | 554.196 | 573.406 | 594.151 |
| COSTOS FIJOS | | 99.347 | 105.621 | 112.398 | 119.717 | 128.821 | 137.004 | 146.224 | 156.181 | 166.935 | 178.549 |
| Mano de obra indirecta | | 78.435 | 84.710 | 91.487 | 98.806 | 106.710 | 115.247 | 124.466 | 134.424 | 145.178 | 156.792 |
| publicidad | | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Alquileres | | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 7.200 |
| Mat.de limpieza (semestre) | | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 | 1.780 |
| Seguros | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Mantenimiento de activos fijos | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Patentes GAM | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| DEPRECIACION | | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 | 4.678 |
| Muebles y enseres | | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 |
| Herramientas | | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 | 608 |
| Maquinaria y equipos | | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 |
| equipo de video | | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 | 875 |
| Equipo de computacion | | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 |
| Amortizacion activos diferidos | | 354 | 354 | 354 | 354 | 354 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTOS VARIABLES | | 261.739 | 265.871 | 296.922 | 302.189 | 342.540 | 382.937 | 390.186 | 398.015 | 406.470 | 415.602 |
| Materia prima | | 188.188 | 188.188 | 207.007 | 207.007 | 238.058 | 261.864 | 261.864 | 261.864 | 261.864 | 261.864 |
| Materiales directos | | 10.452 | 10.452 | 11.497 | 11.497 | 13.222 | 14.544 | 14.544 | 14.544 | 14.544 | 14.544 |
| Materiales Indirectos | | 3.587 | 3.587 | 3.945 | 3.945 | 4.537 | 4.991 | 4.991 | 4.991 | 4.991 | 4.991 |
| Mano de obra Directa | | 51.660 | 55.793 | 65.836 | 71.102 | 76.791 | 90.613 | 97.862 | 105.691 | 114.146 | 123.278 |
| Material de Limpieza | | 7.852 | 7.852 | 8.637 | 8.637 | 9.933 | 10.926 | 10.926 | 10.926 | 10.926 | 10.926 |
| UTILIDAD BRUTA | | 473.997 | 463.590 | 509.271 | 579.758 | 530.303 | 581.889 | 565.420 | 547.634 | 528.425 | 507.679 |
| IT | | 25.052 | 25.052 | 27.558 | 30.050 | 30.050 | 33.055 | 33.055 | 33.055 | 33.055 | 33.055 |
| IVA | | 61.620 | 60.267 | 66.205 | 75.369 | 68.939 | 75.646 | 73.505 | 71.192 | 68.695 | 65.998 |
| IUE | | 118.499 | 115.897 | 127.318 | 144.940 | 132.576 | 145.472 | 141.355 | 136.908 | 132.106 | 126.920 |
| UTILIDAD NETA | | 268.826 | 262.373 | 288.190 | 329.400 | 298.738 | 327.716 | 317.506 | 306.478 | 294.568 | 281.706 |

Fuente: Elaboración propia

EL FLUJO DE CAJA

Es un informe financiero que presenta el movimiento de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa en un período dado. Que se detalla a continuación en el cuadro:

CUADRO N° 14 FLUJO DE CAJA NETO

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INVERSIONES | 371.659 | 0 | 9.710 | 37.074 | 24.703 | 48.577 | 47.985 | 15.444 | 33.410 | 18.014 | 19.455 |
| INVERSION FIJA | 26.430 | 0 | 0 | 0 | 12.930 | 0 | 0 | 0 | 16.730 | 0 | 0 |
| Muebles y enseres | 9.700 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Herramientas | 2.430 | 0 | 0 | 0 | 2.430 | 0 | 0 | 0 | 2.430 | 0 | 0 |
| equipo de video | 3.500 | 0 | 0 | 0 | 3.500 | 0 | 0 | 0 | 3.500 | 0 | 0 |
| Maquinaria y equipos | 3.800 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.800 | 0 | 0 |
| Equipo de computacion | 7.000 | 0 | 0 | 0 | 7.000 | 0 | 0 | 0 | 7.000 | 0 | 0 |
| INVERSION DIFERIDA | 1.770 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fundempresa | 570 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Constitucion de sociedad | 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poder Representante legal | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicacion en la prensa nacional | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fotocopias | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NIT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 343.459 | 0 | 9.710 | 37.074 | 11.773 | 48.577 | 47.985 | 15.444 | 16.680 | 18.014 | 19.455 |
| Materia prima | 188.188 | 0 | 0 | 18.819 | 0 | 31.051 | 23.806 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Materiales directos | 10.452 | 0 | 0 | 1.045 | 0 | 1.725 | 1.322 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Materiales indirectos | 3.587 | 0 | 0 | 359 | 0 | 592 | 454 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| alquileres | 6.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| publicidad | 6.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Material de limpieza | 7.852 | 0 | 0 | 785 | 0 | 1.296 | 993 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mano de obra directa | 51.660 | 0 | 4.133 | 10.043 | 5.267 | 5.688 | 13.822 | 7.249 | 7.829 | 8.455 | 9.132 |
| Mano de obra indirecta | 69.720 | 0 | 5.578 | 6.024 | 6.506 | 7.026 | 7.588 | 8.195 | 8.851 | 9.559 | 10.324 |
| VALOR RESIDUAL | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9.315 |
| Muebles y enseres | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Herramientas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.215 |
| equipo de video | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.750 |
| Maquinaria y equipos | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.850 |
| Equipo de computacion | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.500 |
| RECUPERACION DE CAP. TRAB. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 568.173 |
| FLUJO NETO | -371.659 | 268.826 | 252.663 | 251.116 | 304.698 | 250.160 | 279.731 | 302.061 | 273.068 | 276.554 | 839.738 |

Fuente: Elaboración propia

El presente cuadro se calculó en base al estado de resultados, además adicionando las depreciaciones de la inversión inicial durante la vida útil del presente plan de negocios.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Es una evaluación que consiste en medir sus ventajas y desventajas según los criterios de evaluación que son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), y la relación beneficio costo (RB/C) los cuales se aprecian en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 15 EVALUACION FINANCIERA

| | |
|------|-----------|
| VNA | 1.947.956 |
| TIR | 72% |
| RB/C | 1,07 |

Fuente: Elaboración propia

Cuando el valor actual neto es mayor a cero, se puede afirmar que es viable, por ellos se recomienda su ejecución, con respecto a la tasa interna de retorno que permite medir en términos de porcentaje la factibilidad del proyecto respecto a la tasa pasiva bancaria, donde se aprecia un 72% lo que significa que es rentable, y por último la relación beneficio costo es 1,07 que significa que por cada peso invertido se recupera 0,7 centavos es decir que los beneficios son a mayores a los costos.

INVERSIÓN

La inversión que se requiere para ejecutar el presente plan de negocios es como sigue en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 16 INVERSION TOTAL

| inversionistas | bolivianos |
|-----------------|------------|
| Socio 1 | 133.427 |
| socio 2 | 133.427 |
| socio 3 | 133.427 |
| total inversion | 400.280 |

Fuente Elaboración propia

El cuadro muestra que los inversionistas invertirán de manera equitativa con un monto de 133.427 bolivianos, donde la totalidad asciende a 400.280 bolivianos. Para poder recuperar este monto se requiere un tiempo de un año y siete meses, debido a que las utilidades que se obtiene de manera anual son elevadas como se aprecia en el cuadro N° 13.

| |
|------------------------------|
| recuperacion de la inversion |
| 1 año y siete meses |

5. SUPUESTOS Y ESCENARIOS

Las proyecciones de escenarios supuestos pueden afectar los indicadores económicos de nuestro PLAN DE NEGOCIO: “**POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA COMERCIALIZADOR DEL CHARQUE DE LLAMA EN PATACAMAYA**”. En los escenarios posibles, aparte de evaluar el TIR, VAN y el RB/C, se podría suponer también la injerencia de otros factores ya sean internos o externos, siempre y cuando se vea necesario.

Las cuales las variables más susceptibles a cambios son, el precio de venta, y la cantidad de producción.

5.1. SUPUESTO 1: VARIACIÓN EN EL PRECIO

Variable muy susceptible a cambios debido a muchos factores. El presente Plan de Negocio tomará al precio de venta como factor determinante donde podremos reducir hasta un 25% el margen de utilidad, para que no afecte nuestras ganancias. Es decir podríamos bajar el precio de venta por introducción al mercado o por hacer desaparecer la competencia.

5.2. SUPUESTO 2: VARIACIÓN EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

La competencia, las costumbres, los insumos y la variación en la moda alimenticia son los factores internos y externos que podrían influir en este aspecto. En ese sentido podríamos ver incluso que la venta se afecte en la reducción en un 50 % en la participación del mercado. Con el alto margen de ganancias y la elevada participación en el mercado antes de la implementación del presente Plan, podemos sobrevivir en el mercado, ya que mencionado Plan de Negocio incluso hará que se triplique las ventas luego de poner en funcionamiento la aplicación de mejoras.

6. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN LEGAL

6.1. PERSONERIA JURÍDICA

Es Plan de negocios se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada - S.R.L.

Según el Código de Comercio de Bolivia en su Artículo 195 (Características) indica: “En las sociedades de responsabilidad limitada, los socios responden hasta el monto de sus aportes. El fondo común está dividido en cuotas de capital que, en ni ningún caso, puede representarse por acciones o títulos - valores”.

La sociedad de responsabilidad limitada, es una creación de la legislación moderna - quizá pueda decirse más bien contemporánea - que ha llenado el vacío que se daba evidentemente en la generalidad de las reglamentaciones nacionales en los dos tipos clásicos de sociedades comerciales: la colectiva y la anónima (Rodríguez).

6.2. REGISTRO LEGAL

Para el registro de la empresa se necesita proceder a los papeleos de las distintas entidades del gobierno como privados que son las siguientes:

- FUNDEMPRESA
- SERVICIOS DE IMPUESTOS NACIONALES
- CAJA NACIONAL DE SALUD
- AFP'S
- MINISTERIO DE TRABAJO (ROE)
- GOBIERNO MUNICIPAL DE PATACAMAYA
- SENAPI (REGISTRO DE MARCA)
- SENASAG
- PATENTE MUNICIPAL

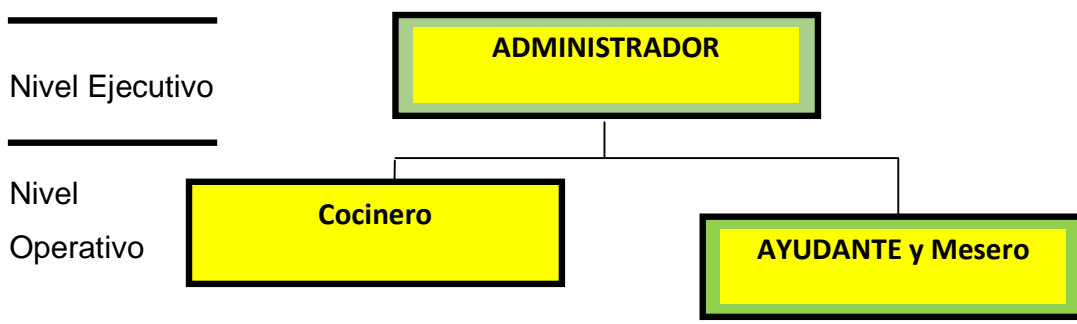
➤ SANIDAD DE LA ALCALDIA

Los costos de papeleos y registros en estas entidades fueron tomados en cuenta en la Tabla de Activos Diferidos mencionados en un acápite anterior. Así también los procedimientos para el registro en mencionadas entidades serán adjuntados en los anexos.

6.3. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, PERSONAL Y PROCEDIMIENTO TECNICO ADMINISTRATIVO

6.3.1. ORGANIGRAMA

La forma de organización empresarial propone el organigrama siguiente:



Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

El Plan de Negocio: “**POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE SAJAMA COMERCIALIZADOR DEL CHARQUE DE LLAMA EN PATACAMAYA**”, aplicará herramientas del proceso administrativo aprendido en los 5 años de estudio, llevando aplicando con eficiencia la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control riguroso. Este Plan aplica también herramientas de posicionamiento de mercado y atención al cliente del restaurant Sajama.

7.2. RECOMENDACIONES

Como recomendación podemos decir que es importante aplicar este tipo de Plan de de Negocios a os emprendimientos de la región, para así demostrar que la aplicación de herramientas profesionales, en este caso administrativas, pueden ayudar a mejorar las ganancias, al mismo tiempo de fortalecer la región.

9. BIBLIOGRAFÍA

KOONTZ JHAROLD, Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, Mexico 1998.

TERRY GEORGE R., Principios de Administración, Editorial Continental, 19ª. Reimpresión, México 2003

GONZÁLEZ DOMINGUEZ, FCO. J.; GANAZA VARGAS, J. D.: Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid, 2010.

RODRIGO ILLERA, C.: Administración y Funciones de Empresa. Ed. Sanz y Torres, Madrid, 2008.

ORELLANA, J. F. (2013). INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD . En J. F. ORELLANA, EL ABC DE LA CONTABILIDAD (pág. 6). COCHABAMBA : SABIDURIA & CULTURA .

HAYES, BOB E., Cómo medir la satisfacción del cliente, ISBN: 848088696X.

W CHAN KIM & RENÉE MAUBORGNE, La estrategia del Océano Azul, Ed. Pirámide, Madrid, 2011

BRISCIANNI ROBERTO, El secreto de un Restaurante Magnético, Editorial Mc Graw Hill, Mexico.