

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Facultad de Ingeniería

Carrera de Ingeniería Industrial

Instituto de Investigaciones Industriales



MAESTRIA EN CIENCIAS DE GESTIÓN

INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

**“Diseño de un procedimiento para la creación y puesta en marcha de una pequeña empresa. Caso: Empresa de servicios de alimentación delivery en la zona central y sur de La Paz”**

Postulante: Ing. Juan Pablo Tapia Tellería

La Paz, febrero de 2.019



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERIA**



**LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.**

**LICENCIA DE USO**

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.**

## RESUMEN

El crecimiento de la población y los centros de trabajo requiere la expansión de los servicios para satisfacer las necesidades que surgen a raíz de las distintas modalidades de trabajo adoptadas por las empresas, entre ellos la necesidad más predominante es la alimentación.

La gran concentración de centros de trabajo en un área reducida de la ciudad ocasiona que los posibles restaurantes o lugares de expendio de comida sean muy requeridos, lo que ocasiona que la oferta no satisfaga la demanda de alimentación.

Teniendo en cuenta esta demanda insatisfecha, ¿Cómo se puede contribuir a la creación de pequeñas empresas en el sector alimenticio?

El objetivo del estudio es presentar el diseño de un procedimiento para la creación de una pequeña empresa dedicada al servicio de alimentación y que este mismo procedimiento pueda ser replicable para otros tipos de empresas.

Si se diseña y pone en práctica el procedimiento creado, se contribuye a la puesta en funcionamiento de una pequeña empresa.

Para el diseño del procedimiento se tomarán en cuenta las siguientes fases, las que serán desarrolladas a profundidad en el presente trabajo.

- Fase I. Análisis de la competencia
- Fase II. Estudio de Mercado
- Fase III. Análisis Técnico Operativo
- Fase IV. Análisis Organizacional
- Fase V. Análisis Económico Financiero
- Fase VI. Evaluación del Proyecto

Asimismo, también se demostrará que la empresa planteada es operativa, económica y financieramente factible, demostrando así también la factibilidad de la aplicación del procedimiento planteado en el presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....7

    Problema de Investigación.....8

    Objetivo General.....8

    Objetivo Específicos.....9

    Hipótesis de investigación.....9

    Métodos y técnicas principales.....9

CAPITULO 1. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO .....11

    1.1 Pequeña y Mediana Empresa.....11

    1.2. Caracterización del Servicio de Alimentación.....14

    1.3. Creación de empresas y metodología .....15

    1.4. Proyecto de Factibilidad.....22

CAPITULO 2.- ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA.....27

    2.1. Fase I. Análisis de la competencia.....27

    2.2. Fase II. Estudio de mercado .....28

    2.3. Fase III. Análisis técnico operativo .....29

        2.3.1. Ficha técnica.....30

        2.3.2. Descripción del proceso productivo.....30

        2.3.3. Localización.....31

        2.3.4. Necesidades y Requerimientos.....31

        2.3.5. Planeación de la Capacidad.....31

        2.3.6. Plan de Producción.....32

        2.3.7. Plan de Compras.....32

    2.4. Fase IV. Análisis Organizacional .....32

        2.4.1. Análisis FODA.....33

        2.4.2. Misión y Visión .....33

        2.4.3. Marco Legal.....33

        2.4.5. Estructura Organizacional.....33

    2.5. Fase V. Análisis Económico - Financiero.....33

        2.5.1. Proyección de Ingresos, Egresos y Cobranzas.....34

        2.5.3. Flujo de Fondos.....35

    2.6. Fase VI. Evaluación del proyecto.....35

2.6.1. Evaluación Financiera.....	35
2.6.2. Razones Financieras. ....	36
CAPITULO 3 IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA .....	37
3.1. Fase I. Análisis de la Competencia .....	37
3.2. Fase II. Investigación de Mercados.....	38
3.3. Fase III. Análisis Técnico – Operativo.....	43
3.3.1 Ficha Técnica .....	43
3.3.2. Descripción del Proceso Productivo .....	44
3.3.3. Localización.....	44
3.3.4. Necesidades y Requerimientos .....	45
3.3.5. Planeación de la Capacidad .....	47
3.3.6. Plan de Producción. ....	49
3.3.7. Plan de Compras .....	50
3.4. Fase IV. Análisis Organizacional .....	51
3.4.1. Análisis FODA.....	51
3.4.2. Misión y Visión .....	52
3.4.3. Marco Legal.....	52
3.4.4. Estructura Organizacional .....	54
3.5. Fase V. Análisis Económico Financiero .....	54
3.5.1. Proyección de ingresos, egresos y cobranza .....	54
• Proyección de Ingresos .....	54
3.5.2. Flujo de Fondos .....	57
3.6.2. Razones Financieras .....	61
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	69

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. El papel de la investigación de mercados. Fuente (Malhotra, 2008) .....17

Ilustración 2. Clasificación de la Investigación de Mercados (Malhotra, 2008) .....18

Ilustración 3. Fuentes de información de marketing (Aaker, 1980) .....19

Ilustración 4. Criterios para evaluar datos secundarios (Malhotra, 2008) .....21

Ilustración 5. Planeación de la recopilación de datos primarios. (KOTLER, 2012).....21

Ilustración 6. Estructura por sexo. Fuente: Elaboracion propia .....40

Ilustración 7. Estructura por edad. Fuente: Elaboracion propia .....40

Ilustración 8. Uso del servicio con anterioridad. Fuente: Elaboracion propia .....41

Ilustración 9. Estructura por tipo de servicio requerido. Fuente: Elaboracion propia .....41

Ilustración 10. Estructura por tipo de producto. Fuente: Elaboracion propia. ....42

Ilustración 11. Estructura por precio del producto. Fuente: Elaboracion propia. ....42

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Analisis de la competencia. Fuente: Elaboración Propia.....	37
Tabla 2. Ficha Tecnica. Fuente: Elaboración Propia.....	44
Tabla 3. Caracteristicas del producto. Fuente: Elaboración Propia .....	44
Tabla 4. Necesidades de mobiliario. Fuente: Elaboracion propia. ....	45
Tabla 5. Necesidades de maquinaria y equipos. Fuente: Elaboracion propia.....	46
Tabla 6. Necesidades de equipo de oficina y computo. Fuente: Elaboracion propia. ....	47
Tabla 7. Resumen de necesidades y requerimientos. Fuente: Elaboracion propia. ....	47
Tabla 8. Capacidad teorica. Fuente: Elaboracion propia.....	48
Tabla 9. Capacidad disponible. Fuente: Elaboracion propia. ....	49
Tabla 10. Plan de producción. Fuente: Elaboracion propia.....	50
Tabla 11. Plan de compras. Fuente: Elaboración Propia .....	50
Tabla 12. Presupuesto de compras. Fuente: Elaboración Propia .....	51
Tabla 13. Analisis FODA. Fuente: Elaboracion propia.....	51
Tabla 14. Analisis FODA de la idea de negocio. Fuente: Elaboracion propia. ....	52
Tabla 15. Proyeccion de ventas. Fuente: Elaboracion propia.....	55
Tabla 16. Proyeccion de egresos. Fuente: Elaboracion propia. ....	56
Tabla 17. Proyeccion de cobranzas. Fuente: Elaboracion propia. ....	57
Tabla 18. Flujo de fondos. Fuente: Elaboración Propia .....	58
Tabla 19. Balance general. Fuente: Elaboración Propia.....	59
Tabla 20. Flujo de fondos. Fuente: Elaboración Propia .....	60
Tabla 21. Balance final proyectado. Fuente: Elaboración Propia .....	61
Tabla 22. Razones financieras. Fuente: Elaboración Propia .....	62

## INTRODUCCION

El sector comercial de la ciudad de La Paz ha ido en constante crecimiento y desarrollo, con gran concentración geográfica de empresas e instituciones en áreas pequeñas de la ciudad, de la misma forma la población particularmente ha crecido en estos últimos años en base a la migración de personas de otros departamentos y ciudades.

Por ende, el crecimiento de la población y los centros de trabajo requiere la expansión de los servicios para satisfacer las necesidades que surgen a raíz de las distintas modalidades de trabajo adoptadas por las empresas, entre ellos la necesidad más predominante es la alimentación.

Si bien los centros de trabajo (estatales o privados) se encuentran concentrados en determinadas zonas o áreas de la ciudad, los trabajadores que acuden a dichos centros tienen su residencia en lugares alejados o en las periferias de la ciudad. Esto genera que los tiempos de transporte entre el lugar de residencia y el centro de trabajo sean prolongados ocasionando que un trabajador regular no pueda volver a su casa para alimentarse al medio día.

Asimismo, la gran concentración de centros de trabajo en un área reducida de la ciudad ocasiona que los posibles restaurantes o lugares de expendio de comida sean muy requeridos, lo que ocasiona que la oferta no satisfaga la demanda de alimentación.

Por otra parte, según la encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017) la prevalencia de sobrepeso y obesidad se ha incrementado paulatinamente en Bolivia durante las últimas décadas. Este hecho es especialmente preocupante debido, no sólo al rápido aumento de los índices de sobrepeso y obesidad, sino también por el potencial impacto negativo que conlleva en la salud y el bienestar presente y futuro.

Tanto el sobrepeso como la obesidad son el resultado principal de un balance inadecuado entre la ingesta y el gasto de energía (en determinadas ocasiones se deberá reducir la ingesta, en otras reducir la ingesta y aumentar el gasto y en otras aumentar el gasto), lo que conduce a un aumento del peso. De forma muy común, este incremento del peso se ha asociado con la alimentación y el aporte de energía de los alimentos y bebidas, los estilos de vida sedentaria y la inactividad física, pero en los últimos años, otras circunstancias como los hábitos de sueño, la predisposición genética, el entorno, etc., también se han considerado como un factor que puede influir en el balance de energía.



Sin duda alguna, la identificación de conductas relacionadas con el balance energético (adecuada ingesta de energía junto con óptimo gasto energético) y sus determinantes en un grupo de población específico es un paso clave para diseñar intervenciones eficaces en la prevención del sobrepeso y la obesidad.

Los hábitos alimentarios son costumbres adquiridas a lo largo de la vida que influyen en nuestra alimentación. Llevar una dieta equilibrada, variada y suficiente acompañada de la práctica de ejercicio físico es la fórmula perfecta para estar sanos. Una dieta variada debe incluir alimentos de todos los grupos y en cantidades suficientes para cubrir nuestras necesidades energéticas y nutritivas.

El secreto de una buena alimentación está en variar nuestros alimentos cada día, probar nuevos alimentos y preparaciones, es una forma de descubrir el mundo.

En ocasiones, la falta de tiempo hace que compremos comidas elaboradas fuera del hogar o que no comamos alimentos que son benéficos para el organismo porque supuestamente “dan más trabajo” en su preparación.

Teniendo en cuenta que existe una necesidad latente que las personas en estas situaciones buscan satisfacer, se deben crear empresas pequeñas o medianas que puedan proveer este servicio.

Lamentablemente si bien existen muchas personas que desean proveer este servicio la creación de una empresa es un proceso arduo y trabajoso por lo que muchos emprendedores nunca llegan a concretar sus sueños de tener su propia empresa.

Es por estas razones que se plantea el diseño de un procedimiento que facilite la creación de una pequeña empresa.

Problema de Investigación

¿Cómo se puede contribuir a la creación de pequeñas empresas en el sector alimenticio?

Objetivo General

Diseñar un procedimiento que sea usado para la creación de pequeñas empresas de servicios.

### Objetivo Específicos

Se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el marco teórico para la creación de una pequeña empresa.
2. Diseñar el procedimiento para la creación y puesta en marcha de una empresa.
3. Aplicar el procedimiento para la creación de una empresa de servicios de alimentación.
4. Demostrar la factibilidad de la empresa propuesta, tanto financiera como operativamente.

### Hipótesis de investigación

Si se diseña y pone en práctica el procedimiento creado, se contribuye a la puesta en funcionamiento de una pequeña empresa.

### Métodos y técnicas principales

El desarrollo del presente trabajo investigativo se enmarco en la utilización de los diferentes métodos y técnicas, que tuvieron como finalidad la creación del presente proyecto; que se pretende crear una empresa de servicios de alimentación para todos los trabajadores de la ciudad, por tal razón se requiere de información de los clientes, competidores y demás elementos inmersos en el mercado.

**MÉTODO DEDUCTIVO.** - Es aquél que parte de los datos generales y llega a conclusiones particulares. Este método se utilizará para la elaboración de la hipótesis para la indagación de datos generales pertinentes al problema y de esta manera llegar a resultados particulares acorde a las necesidades, con la finalidad de aprovechar correctamente los recursos, la toma acertada de decisiones de nuestro servicio de alimentación.

**MÉTODO INDUCTIVO.** - Es aquel que recopila los resultados de casos particulares para llegar a enunciar algo general. Este método servirá para realizar la respectiva evaluación y seguimiento de la empresa. De igual manera el análisis de indicadores de producción, cantidad y precios permitirá llegar a conclusiones y toma de decisiones de carácter general, con lo cual conoceremos cómo se comporta el mercado y las implicaciones del servicio de alimentación.

MÉTODO ESTADÍSTICO. - Este método se analizará los datos cuantitativos y cualitativos como: recolectar, organizar, resumir, interpretar los datos del resultado de las encuestas, ordenarlos y explicar los fenómenos, analizar la oferta y la demanda y encontrar así la demanda insatisfecha, lo cual ayudará como herramienta de suma importancia en la toma de decisiones del presente proyecto investigativo.

MÉTODO ANALÍTICO.- Este método servirá para realizar el análisis de la información obtenida de las encuestas, clasificar e interpretar los datos proporcionados, y así hacer un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda, punto de equilibrio, posteriormente hacer un estudio financiero para determinar las fuentes de financiamiento, costos y gastos y finalmente realizar una evaluación financiera considerando los indicadores financieros que permitan establecer si el proyecto es factible o no, a ser ejecutado.

#### Estructura del contenido de la tesis

En el capítulo 1 se describirán los contenidos conceptuales en los cuales se sustenta el presente trabajo de investigación, iniciando con la caracterización de lo que conlleva realizar un proyecto de factibilidad, posteriormente se describe las características de una empresa de servicios, y más a profundidad de un servicio de alimentación, terminando en la descripción de los aspectos que componen a la empresa.

En el capítulo 2 se desarrolla a manera general los pasos a seguir para la implementación del procedimiento de creación de la empresa, donde se detallan las fases a desarrollar para dicha implementación.

En el capítulo 3 se muestra en detalle la aplicación de la metodología propuesta en el capítulo anterior para la creación de una empresa pequeña de servicios de alimentación, En este capítulo se pasa a describir la implementación del procedimiento y su ejecución.

## CAPITULO 1. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO

En el presente capítulo se profundizará en los conceptos fundamentales para la elaboración del presente proyecto. Como primer punto se describirá lo que significa una pequeña y mediana empresa. Asimismo, durante el capítulo se mencionará como elaborar un proyecto de factibilidad, la caracterización de un servicio de alimentación y la metodología usada para la creación de una empresa.

### 1.1 Pequeña y Mediana Empresa

A principios del siglo XX, con los estudios de Frederick W. Taylor sobre la aplicación de métodos y reglas para mejorar la eficiencia y la productividad, se inicia la era de los modelos de gestión (Schmal, 2009).

Henri Fayol estableció las operaciones principales de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control) y asoció a ellas el concepto de gestión, expresando por primera vez que el éxito de la gestión dependerá del nivel en que las organizaciones alcancen sus objetivos (eficacia) haciendo uso óptimo de los recursos (eficiencia) (Koontz y Weinhrich, 1991, citados por Schmal y Ruiz-Tagle, 2009).

Definir la PYME conlleva a analizar la complejidad de los elementos que deben ser considerados en su conceptualización y consecuente clasificación.

Para (Dini M, 2007) disponer de una definición unificada, podrá permitir que la capacidad de permanecer en el mercado dependa de sus recursos internos y de las potencialidades que aportan las modalidades de comunicación, relacionamiento e intercambio que la PYME establece con otras empresas o entes del sistema productivo en el que actúan.

Según (Cardozo E1, 2012) las definiciones están conformadas por dos o más criterios. Sin embargo, se observa la utilización común de los siguientes: Número de Trabajadores, Volumen de Ventas y Activos. El 90% de los países considera el criterio de Número de Trabajadores, en la definición de PYME, un 60% considera las Ventas y un 35% considera los Activos que posee la Empresa, el 10% y el 5% consideran los criterios Ventas Brutas Anuales/Ingresos Brutos Anuales y Patrimonio Neto, respectivamente.

Según (Saavedra G., 2008) la aportación cuantitativa de las MIPYMES en las economías nacionales consiste en el importante papel que juega en la generación de empleos; las PYMES generan en promedio para Latinoamérica un 64,26% del empleo total. Se refrenda con lo anterior la gran importancia que tiene la PYME como generadora de empleo y autoempleo en los países bajo estudio.

Sin embargo, la importancia cuantitativa de las PYMES en Latinoamérica no se limita únicamente en su magnitud con respecto a su relevante participación en el total de empresas existentes. Así, las PYMES generan un porcentaje muy elevado de empleo, mientras que su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) es menor, aunque obviamente es relevante.

En Bolivia se reconoce la importancia de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en la economía nacional, no solo por el elevado número de firmas, sino fundamentalmente por su contribución a la generación de empleo y a otros aspectos socioeconómicos, como, por ejemplo, su aporte al PIB, a la mejora de la distribución del ingreso y al ahorro familiar. (Collao, 2011)

La mayoría de las micro y pequeñas empresas del país son informales y, por lo tanto, el aumento de la formalización y la productividad se constituye en un reto para promover su inclusión en el crecimiento económico. Esta alta tasa de informalidad se atribuye a muchos factores, incluida la carga normativa, la debilidad de las instituciones públicas y la insuficiente percepción de los beneficios de ser formal. Estos elementos limitan la productividad y el crecimiento de este tipo de empresas. (Sakho, 2007)

Otro elemento de tipo estructural tiene relación con la demanda interna; Bolivia es un país con una población económicamente activa (potencial demandante) muy pequeña, que presenta altas tasas de desempleo abierto y subempleo y condiciones laborales que denotan una precarización del trabajo. Además, el nivel de pobreza de la mayoría de la población hace que la demanda real y potencial sea de bajo poder adquisitivo, orientada por precios bajos y de un nivel muy poco exigente en términos de calidad de los productos y servicios. A su vez, los segmentos del mercado interno con mayor poder adquisitivo prefieren productos de origen extranjero, por la imagen de mala calidad que se ha generado sobre el producto nacional y por estereotipos y modelos culturales prevalecientes en la sociedad boliviana (Nisttahusz, 2002).

En Bolivia se cumple el precepto general de que la productividad está relacionada con el tamaño de la empresa: las grandes empresas son habitualmente más productivas que las pequeñas, aunque éstas generan más empleos. En el país, la mayor parte de la ocupación empresarial está concentrada en las microempresas y una menor proporción, en las empresas grandes; estas últimas, sin embargo, exhiben una productividad laboral 25 veces mayor que la de las microempresas. (Plural, 2007)

Estudios realizados sobre las MYPE coinciden en establecer que en la actual estructura empresarial boliviana prevalece numéricamente el sector de la micro y pequeña empresa y que dentro de este segmento se distinguen de manera predominante aquellas que tienen capacidad de generar fundamentalmente una economía de subsistencia, subempleo, producción precaria, además de escaso valor agregado; en comparación con otras que se caracterizan por ser más productivas y por tener potencial de desarrollo y de inserción en el mercado, ya que no solamente generan empleo sino también valor agregado y pueden consolidarse y desarrollarse como empresas, en un ambiente de negocios adecuado, sobre todo a través de sus posibilidades de vincularse a cadenas productivas. (Borda, 2006)

Desde el punto de vista de su funcionamiento, las micro y pequeñas empresas en Bolivia se caracterizan por funcionar en algún local; a éstas se las denomina “tipo local”. En otros casos se trata de establecimientos económicos que se encuentran adheridos a las aceras, pero que no forman parte de las construcciones; a éstos se los llama “puestos fijos”. También existen los “puestos móviles”, que operan en las aceras y calzadas, desplazándose fácilmente de un sitio a otro debido a que su infraestructura es simple. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008)

En otros casos, trabajos de investigación sobre las micro y pequeñas empresas adoptaron sus propias clasificaciones, en función de sus fines particulares. Por ejemplo, en un estudio reciente sobre las exportaciones de las MYPE en Bolivia se usó como criterio el valor de las exportaciones; de esta forma microempresa era aquella que exportaba hasta 10.000 dólares; pequeña empresa, entre 10.001 y 100.000 dólares y mediana empresa, entre 100.001 y 1 millón de dólares. (Solares, 2008)

Bolivia, sobre una población total de 9.902.633 habitantes, tiene una población en edad de trabajar (PET) que alcanza a 7.606.137 personas, de las cuales 4.927.369 corresponden a la población económicamente activa (PEA). La población ocupada (PO)

es de 4.672.361 personas. El mercado de trabajo de la población ocupada se distribuye en: i) familiar (57,05%), ii) empresarial (17,41%), iii) semiempresarial (13,58%), iv) estatal (8,60%) y v) doméstico (3,60%). (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008)

## 1.2. Caracterización del Servicio de Alimentación.

El término *servicio* originalmente estaba asociado con el trabajo que los sirvientes hacían para sus amos. Con el tiempo surgió una asociación más amplia, incluida en la definición del diccionario, el cual dice que un servicio es “el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja de otro” (Trumble, 2002). Las primeras definiciones que se hicieron en el marketing, comparaban los servicios con los bienes. John Rathmell (Rathmell, 1966) los definió, en términos generales, como “actos, obras, ejecuciones o esfuerzos”, y planteó que tenían distintas características que los bienes, los cuales definió como “artículos, aparatos, materiales, objetos o cosa.

Según (Lovelock & Wirtz, 2009) los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

Según (Juran, 1989), un producto es consecuencia o resultado de una actividad o proceso. El producto está compuesto de una parte física y de una parte intangible, que juntas conforman lo que se llama la oferta total del producto de una empresa. La porción física de la oferta del producto se compone de características como peso, volumen y forma, así como peculiaridades, desempeño y durabilidad.

La parte intangible de la oferta del producto puede ser un apoyo después de la venta, la reputación de la compañía, la comunicación para suministrar una información correcta y a tiempo (por ejemplo, seguimiento del envío), flexibilidad para satisfacer las necesidades individuales de los clientes y posibilidad de recuperación para rectificar errores. (Carlsson, 1995).

Si primero se observa el caso de Estados Unidos, se verá que, en 1800, 90% de la población económicamente activa (PEA) trabajaba en el campo, ocupada en la

producción agrícola. En la actualidad sólo 3% de dicha población participa en tal producción. Esto representa un incremento de la productividad que se ha multiplicado por más de un millón en unos 200 años. La manufactura llegó a su cúspide en la década de 1950 y, en razón de la automatización y la subcontratación, ahora sólo emplea alrededor de 27% de la PEA de Estados Unidos. El viraje hacia los servicios no es un fenómeno limitado a Estados Unidos ni un fenómeno de los países desarrollados; las primeras 10 naciones del mundo clasificadas con base en el tamaño de su PEA: China representa 21% de la PEA mundial, mientras que Alemania representa 1.4%. El sector chino de los servicios ha registrado un incremento de 191% en los pasados 25 años. El sector alemán de los servicios ha registrado un incremento de 44% en los últimos 25 años. El viraje a los servicios representa la mayor fuerza de trabajo migratorio registrada en la historia de la humanidad. Las comunicaciones globales, el crecimiento de los negocios y la tecnología, la urbanización y la mano de obra barata en los países en desarrollo explican este enorme cambio. El mundo se está convirtiendo en un colosal sistema de servicios, compuesto por seis mil millones de personas, millones de negocios y millones de productos tecnológicos conectados a redes de servicios. (Chase & Aquilano, 2009)

### 1.3. Creación de empresas y metodología

#### 1.3.1 Estrategia de Marketing

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 Ps” de la mezcla de marketing. (McCarthy, 1960).

Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de *elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación*. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: *entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad*. (Booms & Bitner, 1981)

Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.



Se debe considerar estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Ahora se mencionan las 8 Ps según (Lovelock & Wirtz, 2009)

- Elementos del producto
- Lugar y Tiempo
- Precio
- Promoción
- Proceso
- Entorno Físico
- Personal
- Productividad y Calidad

### 1.3.2. Análisis de Mercados

La American Marketing Association (American Marketing Association, 1987) propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados: La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

Para (Malhotra, 2008) la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación

en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. (KOTLER, 2012)

El marketing destaca la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente. Para determinar esas necesidades y poner en práctica estrategias y programas de marketing que las satisfagan, los gerentes de marketing necesitan información sobre los clientes, los competidores y otras fuerzas del mercado. Figura 1.2

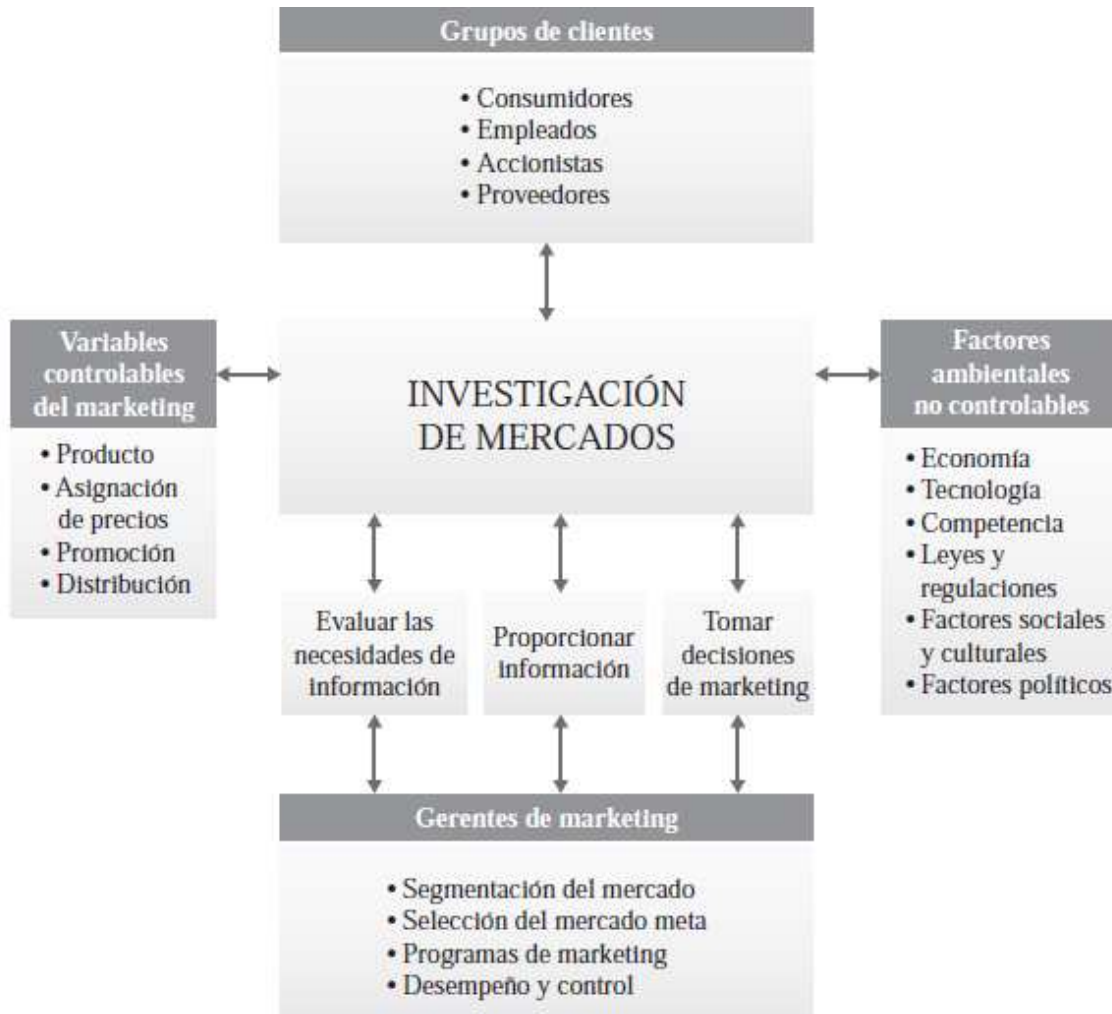


Ilustración 1. El papel de la investigación de mercados. Fuente (Malhotra, 2008)

### 1.3.2.1 Clasificación de la investigación de mercados

La definición de (Malhotra, 2008) plantea que las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: **1.** identificar y **2.** resolver problemas de marketing. Como se muestra en la figura 1.1, tal distinción sirve de base para clasificar la investigación de mercados en estudios para identificar o para resolver el problema.



Ilustración 2. Clasificación de la Investigación de Mercados (Malhotra, 2008)

### 1.3.2.3 Tipo de información recolectada

En la figura 1.3 se muestran los tipos de información que se recolecta para realizar una investigación de Mercado según (Aaker, 1980)



*Ilustración 3. Fuentes de información de marketing (Aaker, 1980)*

Debido a que este trabajo tiene como objetivo la implementación de una empresa nueva, las fuentes de información interna no son tan relevantes, ya que no son basadas en experiencias ya obtenidas o datos recolectados por las operaciones anteriores. Teniendo en cuenta esto, la información utilizada será de fuente externa.

La información externa proviene de una fuente seleccionada, tal como publicaciones gubernamentales, información de asociaciones comerciales, libros, boletines y diarios. La información de alguna de estas fuentes está disponible a un costo mínimo o incluso gratis en bibliotecas (Lambin, 2009).

Las fuentes externas, que no están disponibles en bibliotecas, son usualmente datos de marketing estandarizados, que son costosos y pueden ser: los paneles de consumidores, la información de ventas mayoristas, la información sobre medios y sobre la audiencia, etcétera. (Lambin, 2009).

Como la utilización de la información será de fuente externa, solamente se usarán fuentes de información secundaria y primaria.

La información secundaria es la información previamente publicada, recolectada para otros propósitos distintos a las necesidades de investigación específicas. La información

primaria, por el contrario, se recolecta específicamente para los propósitos específicos de la investigación. (Lambin, 2009)

### 1.3.2.4 Información Secundaria

La información secundaria es aquella sobre la cual resulta más lógico trabajar y su utilidad no debe subestimarse. La principal ventaja de la información secundaria es que siempre es más rápida y menos costosa de obtener que la información primaria. También, puede incluir información que de otra forma no estaría disponible para el investigador. (Lambin, 2009)

Los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo. (Malhotra, 2008)

La información secundaria presenta un cierto número de desventajas, cuya relevancia debe examinar el analista de mercado. Los problemas más comunes asociados con la información secundaria son los siguientes: 1) información desactualizada, 2) variación en la definición de los términos, 3) diferentes unidades de medición. Otro defecto es que el usuario no tiene control sobre la exactitud de la información secundaria. La investigación conducida por otras personas puede estar sesgada con el objetivo de apoyar los intereses de la fuente. (Lambin, 2009).

En la figura 1.4 se detallan los criterios de evaluación de los datos secundarios

**Criterios para evaluar datos secundarios**

CRITERIOS	TEMAS	OBSERVACIONES
Especificaciones/ metodología	Método de recolección de datos Tasa de respuesta Calidad de los datos Técnica de muestreo Tamaño de la muestra Diseño del cuestionario Trabajo de campo Análisis de datos	Los datos deben ser confiables, válidos y generalizables al problema en cuestión
Error/exactitud	Examinar errores en: enfoque, diseño de la investigación, muestreo, recolección de datos, análisis de datos, informe	Evaluar la exactitud al comparar datos de distintas fuentes
Actualidad	Lapso entre la recolección y la publicación Frecuencia de actualizaciones	Los datos del censo se actualizan periódicamente por las empresas sindicadas
Objetivo	¿Por qué se recolectó la información?	El objetivo determinará la relevancia de los datos
Naturaleza	Definición de las variables importantes Unidades de medición Categorías utilizadas Relaciones examinadas	Si es posible, reconfigurar los datos para aumentar su utilidad
Confiablez	Experiencia, credibilidad, reputación y confiabilidad de la fuente	Los datos deben obtenerse de una fuente original más que de una adquirida

*Ilustración 4. Criterios para evaluar datos secundarios (Malhotra, 2008)*

## 1.3.2.5 Información Primaria

Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio para la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos de investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. Así como los investigadores tienen que evaluar cuidadosamente la calidad de la información secundaria, también deben ser cuidadosos al reunir los datos primarios. Deben asegurarse de que sean relevantes, precisos y actuales, e imparciales. (KOTLER, 2012).

La Figura 1.5 muestra que el diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere varias decisiones sobre *técnicas de investigación, vías de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación*.

Métodos de investigación	Vías de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal En línea	Procedimiento de muestreo	

*Ilustración 5. Planeación de la recopilación de datos primarios. (KOTLER, 2012)*

## 1.3.2.6 Métodos de Investigación

Según (KOTLER, 2012) existen 3 tipos de investigación, las cuales se explica a continuación

- **Investigación observacional.** La investigación observacional implica reunir datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes. Cualquier empresa de comercio detallista podría evaluar posibles ubicaciones para tiendas nuevas al verificar patrones de tráfico, condiciones de la zona y la localización de tiendas minoristas de descuento de los competidores.
- **Investigación por encuesta.** La investigación por encuesta, el método más utilizado para recabar datos primarios, es la estrategia más adecuada para reunir información descriptiva. La empresa que desea saber cuáles son los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de las personas a menudo puede obtener esa información al preguntarles de manera directa.

- **Investigación experimental.** Mientras que la observación es mejor para la investigación exploratoria y la encuesta para la investigación descriptiva, la investigación experimental resulta más adecuada para recabar información causal. Los experimentos implican seleccionar grupos de sujetos iguales, y aplicarles distintos tratamientos, controlando factores ajenos y detectar las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

#### 1.4. Proyecto de Factibilidad

##### 1.4.1. Concepto de Proyecto

Etimológicamente, el vocablo proyecto proviene del latín “proiectum”, el cual se compone del prefijo “pro”, que significa hacia delante e “iectum” que tiene el alcance de lanzar. Así, se podría entender como lanzar hacia delante. Esta acepción se refiere a uno de los significados que tiene la palabra: una idea de alcanzar un objetivo específico (Cerde G., 1997).

La administración de proyectos, de acuerdo con el modelo racional, es el resultado del análisis mediante la estrategia del sistema cerrado que tiene como meta una red monolítica de control. La racionalidad técnica ejecuta una metodología en secuencia con dependencia en cadena, es decir, la actividad Y sólo podrá realizarse luego de haberse completado la X, y así sucesivamente (Ilpes, 1995).

El proyecto, desde el punto de vista sistémico, significa proponer la producción de un bien o la prestación de un servicio con el empleo de una determinada técnica, con la influencia del medio ambiente (organización), a fin de obtener cierto resultado (salida). Esta técnica presupone la indicación de los medios y recursos (entradas) necesarios para su realización (proceso) y la adecuación de los medios (a través de la retroalimentación) a los resultados o productos que han de lograrse (Desarrollo, 1979).

##### 1.4.2. El proyecto factible y el proyecto de investigación

Para (Stoner & Freeman, 2000) el plan hace referencia a un amplio conjunto de fines, objetivos, estrategias, recursos, etc. para lograr el desarrollo de un sector amplio (plan de desarrollo económico de un país o comunidad, plan de estudios). El programa es un conjunto de proyectos, con metas y objetivos de un plan que deben cumplirse en un tiempo determinado bajo la responsabilidad de una unidad u organización específica. El

proyecto es la unidad operativa, específica e independiente de los programas. De esta manera existen diversas clases de proyectos: proyecto de desarrollo, proyecto de gobierno, proyecto de inversión social, proyecto de investigación, proyecto de aprendizaje, proyecto de plantel, proyecto de aula, proyecto de investigación, proyecto factible. (Dubs de Moya, 2002).

La (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 1998) define el proyecto factible como un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

Según (VARELA, 1997) se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto.

El estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación. (Miranda Miranda, 2005)

#### 1.4.3. Análisis Técnico

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005).

Un proyecto de Inversión se puede entender como: “un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades, diseñados con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo.” (Bruce, 1982)



Según (Santos Santos, 2008) El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original, que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio e incluso lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre que provocarían las variaciones de los factores.

#### 1.4.4. Análisis Financiero

Cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo, constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta. (Polimeni, 2002)

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización. Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como:

Periodo de recuperación (payback, paycash, payout o payoff): indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio (meses o años).

La factibilidad financiera se calcula sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero, en este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por esto también es útil calcular el periodo de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

El valor actual neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida (interés del mercado, tasa de rentabilidad de la empresa, tasa elegida por el inversionista, tasa que refleje el costo de oportunidad). (González, 2015)

Los autores (Ross, Westerfield, & Jordan, 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte (Weston, 2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brealey & Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Para finalizar (Álvarez Zendreras, 2014) sostiene que podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

#### 1.4.5. Razones Financieras

La utilización de las razones financieras, también conocidas como ratios, representa la base tradicional del análisis e interpretación de los estados financieros. Esta técnica propone el uso de estos coeficientes para la evaluación de la situación y evolución, tanto financiera como económica, de la empresa. Sin embargo, los ratios a pesar de ser un

instrumento de uso frecuente, cuyo buen diseño y conocimiento permiten resolver algunos aspectos concretos para la toma de decisiones financieras, tienen una limitada capacidad para cuantificar de forma eficiente el éxito o fracaso de una empresa. (Ibarra, 2016)

Es importante señalar que no hay que considerar ningún ratio aisladamente porque no son significativos por sí solos, pues todos ellos deben ser comparados con un patrón para determinar si su nivel es satisfactorio o no. Para obtener dicho patrón es necesario seleccionar primero a los ratios y definir cuáles serán sus objetivos (Westwick, 1987). (Westwick, 1987)

Por otra parte, la utilización del ratio debe estar basada en un conocimiento suficiente sobre su propia naturaleza y la significación de las relaciones que expresa para poder extraer una conclusión interesante. Por ello debemos abstenernos de dividir las cifras mientras no hayamos establecido previamente la significación del cociente, pues los ratios son “relaciones racionales” (Lauzel, 1989).

#### Conclusiones

- En el presente capítulo se demostró el estado del arte actual para los fundamentos conceptuales que se utilizaran en la elaboración del procedimiento para la creación de una pequeña empresa.
- Se caracterizó una pequeña y mediana empresa en el contexto actual y su rol en la sociedad.
- Se realizó la caracterización de un servicio de alimentación, para en los siguientes capítulos usar esta información para la creación de la empresa propuesta.
- Se realizó la descripción de las bases fundamentales para la realización de un estudio de factibilidad.

## CAPITULO 2.- ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

En el presente capítulo se detallará el procedimiento de forma general para la puesta en marcha de una pequeña o micro empresa, independientemente del rubro en el cual se desenvolverá la empresa la idea es que el procedimiento sea replicable para cualquier emprendedor que desee iniciar su propia empresa.

A continuación, se presenta el esquema del procedimiento a desarrollar en este capítulo:

- Fase I. Análisis de la competencia
- Fase II. Estudio de Mercado
- Fase III. Análisis Técnico Operativo
- Fase IV. Análisis Organizacional
- Fase V. Análisis Económico Financiero
- Fase VI. Evaluación del Proyecto

### 2.1. Fase I. Análisis de la competencia.

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La técnica de observación se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores y, por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia.

Se puede utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, al observar conductas tal y como suceden en su medio natural, o en base a un plan estructurado, por ejemplo, al crear situaciones en donde podamos observar el comportamiento de los participantes.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar, se debe determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

Para la recolección de la información se deberá visitar los locales de la competencia, tomar nota de sus productos o servicios, sus procesos, su desempeño y la atención al cliente entre otras cosas.

También es útil visitar los mercados o zonas comerciales en donde se vendan sus productos o servicios, observar sus características, observar los productos o servicios más solicitados y sus precios.

Pero sin duda la observación más útil que se podrá hacer es adquirir el producto o servicio de la competencia, para de esta manera poder analizarlos con más detalle.

Idealmente la recolección de la información deberá ser llevada a cabo mediante la observación o la entrevista de ser posible con personas allegadas a las empresas que constituyen la competencia, pero de no ser posible esto, se podrá utilizar otra técnica que es la búsqueda de información en internet; revisando la información publicada en su página web, revisando los comentarios o publicaciones en redes sociales o leyendo reseñas o noticias que terceros hagan sobre sus productos o servicios.

Para analizar de manera óptima la información recolectada, se propone elaborar un cuadro con los principales competidores y la valoración de los factores que se consideran más importantes para el análisis.

Con base en la información y el análisis de la misma se deberán establecer las estrategias de marketing para la empresa para aprovechar las debilidades de los competidores y maximizar las fortalezas de la empresa propia.

## 2.2. Fase II. Estudio de mercado

Una vez que se tenga analizada la información recolectada de los competidores, es hora de determinar el segmento de mercado en el cual se va a incursionar.

Para este fin se deberá llevar a cabo un estudio de mercado que se adapte más que todo a las características del producto o servicio de la empresa a formar.

La realización del estudio de mercado para un bien o servicio, tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que será la base a partir de la cual se podrán continuar los restantes estudios. Los datos que suministra se constituyen en requisitos indispensables para los estudios de tipo técnico, administrativo y financiero del proyecto.

El estudio de mercado permite establecer las cantidades del bien o servicio, procedentes del proyecto, que la población objetiva estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.

Además, facilita el conocimiento de las necesidades y características de los consumidores potenciales, de los canales de distribución, estrategias de mercadeo, evolución de la demanda, condiciones de proveedores, etc. Con el estudio de mercado se busca probar que existe un número suficiente de consumidores o usuarios, que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la producción de un bien o la prestación de un servicio en un período de tiempo determinado. De la confiabilidad y calidad que se logre alcanzar en el estudio de mercado dependerá, en alto grado, la consistencia de los resultados que se obtengan en los estudios posteriores del proyecto y, por consiguiente, tendrá mucho que ver con las consecuencias de las decisiones que se tomen respecto a la implementación y operación del mismo.

Al momento de realizar el estudio de mercado se deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- Definir las características generales del servicio que se ofrecerá.
- Caracterizar al usuario potencial del servicio.
- Delimitar y describir la zona geográfica que va a ser atendida por el proyecto.
- Analizar el entorno general y específico al que pertenece el servicio.

### 2.3. Fase III. Análisis técnico operativo

Una vez realizado con éxito el estudio de mercado, corresponde emprender las actividades relacionadas con la recopilación, organización y análisis de la información de tipo técnico.

Así como al estudio de mercado se le considera la base de todo estudio de factibilidad, “al estudio técnico se le puede concebir como el núcleo, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo.

El estudio técnico involucra la definición de aspectos como tamaño, localización, infraestructura física y distribución en planta, además de la valoración económica de estas variables, tanto para la inversión física como para la operación del proyecto, también se ocupa del cálculo de requerimientos técnicos del proyecto (personal operativo y

maquinaria y equipos) y la planeación de la producción (plan de producción y requerimiento de materias e insumos), con base en los datos obtenidos en el estudio de mercado sobre el tamaño de la demanda que se afrontará.

Durante el análisis técnico se deben cumplir los siguientes objetivos:

- Verificar la viabilidad técnica del proyecto.
- Analizar y definir el proceso productivo, tamaño, equipos e instalaciones y la organización requerida para la operación del proyecto.
- Definir los aspectos administrativos necesarios para la adecuada implementación del proyecto.
- Realizar el diagrama organizativo de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos se deben desarrollar los siguientes puntos:

#### 2.3.1. Ficha técnica.

Es también llamada hoja de características, en este punto se resume el funcionamiento y las características generales del servicio, con el suficiente detalle para ser utilizado y comprendido por cualquier persona.

Constituye el resumen general de la empresa, denotando la localización, el campo y el mobiliario necesario, es una guía general para la constitución de la empresa.

También es necesario describir las características del producto o servicio que se va a producir.

#### 2.3.2. Descripción del proceso productivo.

Describir de manera detallada el proceso de producción del servicio, para poder demostrar la propuesta en la que la empresa basa su mercado de potenciales clientes.

En este punto se debe describir el proceso productivo con un gran nivel de detalle, ya que se debe demostrar todos los pasos para la realización del producto en cuestión, es decir que no solamente se deben plasmar los procesos de contacto con el cliente, sino que además es necesario demostrar los procesos internos para evaluarlos.

### 2.3.3. Localización.

El estudio de la localización tiene por objetivo seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, analizando diversas variables de locaciones que permita establecer el sitio que ofrezca los máximos beneficios o los menores costos de distribución.

Idealmente se debe hacer una evaluación de los mercados a atender, la accesibilidad del lugar, así como las características del o los edificios donde cimentar la empresa y la operación física y logística de la misma.

Se entiende que al crear una empresa pequeña o micro no se tiene siempre la disponibilidad de colocar una empresa en el lugar que un emprendedor quisiera, pero se deben tomar en cuenta los pros y contras del lugar seleccionado o del lugar con el que se cuenta.

### 2.3.4. Necesidades y Requerimientos.

En este punto se estudia y describen los requerimientos básicos para el funcionamiento de la empresa, tanto a nivel administrativo como a nivel operativo en maquinaria y equipos para la prestación del servicio.

Se debe describir las necesidades proyectadas para la puesta en marcha de la empresa en las categorías de: mobiliario, maquinaria y equipos, equipos de oficina y cómputo.

Asimismo, se debe incluir una descripción general del requerimiento, la necesidad para la empresa del mismo, las características generales y un valor estimado para cada adquisición.

### 2.3.5. Planeación de la Capacidad.

El proceso de planeación de la capacidad tiene como objetivo el adecuar permanentemente la capacidad de una planta o centro productivo de acuerdo a las necesidades de variación que pueda tener la demanda.

En este punto se deberá hacer el cálculo en base a la adquisición de máquinas proyectadas para la realización del servicio, en el cual se hará el cálculo para la capacidad teórica, la capacidad instalada y la capacidad disponible. Asimismo, se debe



hacer la proyección del funcionamiento de la empresa y su estimado de forma de trabajo y funcionamiento para poder realizar el cálculo.

#### 2.3.6. Plan de Producción.

El objetivo de este punto es crear un plan maestro de producción estimado, que demuestre que con la maquinaria elegida se podrá crear el producto necesario, partiendo de una demanda supuesta se calculara el tiempo que tarde en crearse un producto prototipo para la empresa y en base a esta información poder crear ya una planificación de la producción una vez que se ponga en marcha la empresa.

#### 2.3.7. Plan de Compras.

Es una herramienta que sirve para definir las necesidades de insumos (bienes, servicios y obras) de una organización en un período de tiempo determinado. Mediante este proceso se determina: qué necesita la organización, cuánto necesita, cuándo lo necesita y los recursos con los que cuenta para adquirirlo.

#### 2.4. Fase IV. Análisis Organizacional

El estudio administrativo comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características y necesidades del proyecto y la descripción de los sistemas, procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar y regular las actividades en el periodo de operación.

Los objetivos de realizar un análisis organizacional son:

- Realizar un análisis FODA interno y externo que permita precisar la estrategia organizacional del proyecto.
- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Delimitar la unidad empresarial que se va a constituir y el marco legal en el que se operara.
- Recolectar la información que permita cuantificar el monto de los costos administrativos para la operación de la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados, se deberá desarrollar los siguientes puntos:

#### 2.4.1. Análisis FODA

Por medio del análisis FODA, se busca identificar y establecer las ventajas comparativas y competitivas de la empresa con el fin de enfrentar con éxito las necesidades cambiantes del mercado.

#### 2.4.2. Misión y Visión

En este punto se trata de declarar la misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta la estrategia que va a adoptar la empresa.

#### 2.4.3. Marco Legal.

Es una descripción de los aspectos legales contractuales que la empresa a crear debe cumplir para poder funcionar en el espacio geográfico donde realizara las operaciones.

#### 2.4.5. Estructura Organizacional.

La descripción se configura en forma de organigrama, para visualizar las jerarquías y líneas de comunicación dentro de la empresa.

#### 2.5. Fase V. Análisis Económico - Financiero.

A través del estudio de económico y financiero se convierten en valores monetarios los datos hallados en los estudios anteriores, con el fin de establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la implementación y operación, y realizar una confrontación de los ingresos esperados con los ingresos para determinar el nivel de factibilidad económica del proyecto,

Es importante tener en cuenta que el monto de las inversiones y los costos del proyecto se determinan con base en la información recolectada y en los cálculos realizados en los tres estudios previos y por tanto éstos deben ser consultados en forma permanente para asegurar la coherencia y consistencia necesarias.

La factibilidad económica, que es quizá a la que mayor atención se le presta para determinar la factibilidad total del proyecto, es estimada a través del cálculo de indicadores financieros entre los cuales los más empleados son los estados financieros proyectados (flujo de efectivo, estado de pérdidas y ganancias y balance general), el valor presente neto, la tasa de interés de oportunidad, la tasa interna de retorno y el punto de equilibrio.

Con el desarrollo del presente análisis se pretende:

- Determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización y operación del proyecto.
- Proyectar los resultados financieros para el periodo de evaluación del proyecto.
- Calcular el valor de la inversión fija requerida por el proyecto.
- Encontrar el monto de los ingresos que se obtendrán durante el periodo de evaluación.
- Elaborar los flujos de fondos del proyecto.

Para cumplir con los objetivos planteados, se deberá desarrollar los siguientes puntos:

#### 2.5.1. Proyección de Ingresos, Egresos y Cobranzas.

Los Ingresos agrupan las cuentas que representan los beneficios operativos y financieros que percibe el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad comercial en un ejercicio determinado.

Inversamente, los Egresos agrupan las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio económico determinado.

Para la proyección de ingresos se hará un cálculo de la demanda estimada anual para el primer año de la empresa, permitiendo calcular los ingresos por ventas proyectados de la empresa en la primera gestión.

Para la proyección de egresos se debe tomar en cuenta los gastos en los que se incurrirá durante la gestión a proyectar, entre los cuales están el arrendamiento, servicios y suministros para la realización de la propuesta, gastos comerciales o de marketing y por supuesto el costo de la producción del producto o del servicio.

Para terminar la proyección de la cobranza se refiere al cálculo del estimado del cobro por la prestación del servicio o venta del producto, esta toma en cuenta el tiempo que se tardara en cobrar al cliente, lo cual obviamente afectara a la proyección de ingresos.

### 2.5.3. Flujo de Fondos.

Los Estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

### 2.6. Fase VI. Evaluación del proyecto.

La evaluación es la metodología utilizada para establecer que tan conveniente puede resultar el financiamiento y la ejecución del proyecto. Esta permite ponderar y analizar las principales variables que intervienen en el proyecto; y a partir de las conclusiones a las que se llegue, podrá tomarse la decisión de ejecutarlo, modificarlo o rechazarlo.

La evaluación de proyectos es el procedimiento a través del cual, se comparan los resultados que se esperan obtener, con los objetivos fijados con anterioridad y mediante la utilización de criterios de evaluación específicos.

Con el desarrollo del presente punto se pretende:

- Realizar la evaluación financiera del proyecto.
- Determinar los efectos que producirá el proyecto en el entorno económico y social.

Para esto se deberán desarrollar los siguientes puntos

#### 2.6.1. Evaluación Financiera.

Determina el rendimiento financiero de los recursos que se van a invertir y tiene como fin establecer si el proyecto es recomendable desde el punto de vista financiero.

Para la realización de la evaluación financiera de la empresa se deberá realizar una proyección a 5 años, realizando un flujo de fondos para realizar la proyección.

Una vez realizado el flujo de fondos para las 5 gestiones se podrá evaluar el resultado obtenido y en base a esto realizar un balance final proyectado para las 5 gestiones analizadas.

Del balance final para proyectado podremos rescatar los datos obtenidos de Utilidad antes y después de impuestos, ya que su comparación nos dará una idea la de evolución de la empresa en el tiempo para poder determinar su factibilidad.

#### 2.6.2. Razones Financieras.

Son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Es importante la aplicación de las razones financieras para la evaluación de cualquier proyecto, pero para medir la factibilidad de un proyecto se usarán los dos principales: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con el cálculo de estos dos indicadores podremos demostrar en un inicio que la inversión en la creación de la empresa es factible económicamente.

#### Conclusiones

- En el presente capítulo se demostró el procedimiento para la creación de una pequeña empresa, describiendo las fases y sub fases que se deben ejecutar para conseguir el objetivo.
- Se detalló el método para la realización de cada fase que constituye el procedimiento creado, de manera que dicho procedimiento sea utilizado con mayor facilidad.
- Se describió la importancia y el objetivo que tiene cada fase dentro del procedimiento general

## CAPITULO 3 IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

En el presente capitulo se pretende describir la implementación del procedimiento para la creación de una pequeña empresa en un caso real, demostrando la factibilidad del proyecto y por tanto la aplicabilidad del procedimiento creado en el capítulo anterior.

### 3.1. Fase I. Análisis de la Competencia

Para la realización del análisis de la competencia se realizó una investigación de los distintos negocios que existen en la zona central y zona sur de la ciudad que puedan presentar una oferta parecida o similar a la del proyecto en estudio. A continuación, se muestra el resultado obtenido:

NOMBRE	PRODUCTOS	PRECIO	OBSERVACIONES
Light Catering & spa	5 comidas diarias por 20 días	1100	Ademas ofrece servicio de valoracion nutricional y spa con costo extra. Envio se paga de acuerdo a la zona
	Desayuno, dos meriendas, almuerzo y cena		
Cocinarte catering & eventos	cocina de autor para eventos pequeños y grandes		ademas ofreecen decoracion, meseros, barman y decoracion
	Servicio de buffet o plato servido para bodas, eventos sociales y eventos corporativos		
In shape catering & fit bar	Dieta personalizada, delivery incluido (solo zona de calacoto), envases reutilizables, 5 comidas diarias de lunes a viernes	1200	programacion de rutinas de ejercicio, no cuentan con profesionales nutricionistas sino con entrenadores fisicos
Nutrete Catering	dieta personalizada con 5 comidas diarias	1100	valoracion realizada por nutricionistas, servivio de catering y entrenamiento fisico
	solo almuerzo de 3 tiempos (sopa, segundo y postre)	23	no incluye envio
Catering andino	plato servido	60	no incluye envio
	buffet	120	incluye un aperitivo
Sin culpa Café	5 comidas en el dia	55	no incluye envio, ademas asesoria de entrenador fisico

*Tabla 1. Análisis de la competencia. Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar, si bien existen otras empresas que compiten con una característica principal similar, ninguna se especializa en un servicio de alimentación delivery de comida para personas en su jornada laboral, la mayoría de las empresas

competidoras se enfocan en dar atención a eventos o a hacer un plan nutricional completo, lo que vuelve su servicio mucho más costoso.

Se puede apreciar una oportunidad ya que no se atiende el espacio del mercado para la gente que no está interesada en un servicio de alimentación con un plan nutricional o que no puede salir a alimentarse a un restaurante tradicional.

### 3.2. Fase II. Investigación de Mercados

El principal método para obtener la información primaria requerida para este plan de negocios, será la investigación descriptiva, ya que según (Mendez, 2009) en esta, se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establece comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación; tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

- Definición de la población.

Para el cálculo del tamaño de la población del presente negocio, se toma como referencia los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008), que indican como población con una ocupación fija a 819,286 personas entre hombres y mujeres, de los cuales el 26.58% son personas que trabajan en puestos administrativos o de oficina. Si tomamos en cuenta que la mayor concentración de entidades públicas y privadas se encuentran en la zona central y sur de la ciudad, estaríamos estimando una población de 10,888 personas que se encuentran trabajando en la ciudad de La Paz.

- Definición de la muestra

Según (Sampieri, 1998) la muestra es una parte o subconjunto de la población con el fin de conocer las características de dicha población, de allí que los resultados obtenidos en esa muestra estudiada pueden ser generalizados o extrapolados. El tipo de muestreo que se aplicará en el desarrollo de este trabajo es Muestreo Aleatorio Simple, con las siguientes convenciones utilizadas:

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

Donde:

N= tamaño de la población o universo = 10888

K= constante que depende del nivel de confianza = 1.65

E= error muestral deseado = 5%

P= proporción de individuos que poseen una característica en la población = 0.5

Q= Proporción de individuos que no poseen una característica en la población = 0.5

Como resultado se obtiene que n=266, por ende, se deben realizar 266 encuestas.

- Formato de encuesta

Esta es una encuesta creada para conocer gustos y preferencias del público hacia un determinado servicio y tiene como finalidad investigar el mercado potencial del servicio, si tendrá aceptación en el medio y que características debe poseer el servicio que será prestado al público, para evitar errores y calcular riesgos del emprendimiento del negocio. En el anexo 1 aparece el formato de encuesta: servicio de alimentación.

- Resultados de la Investigación.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

1. Sexo



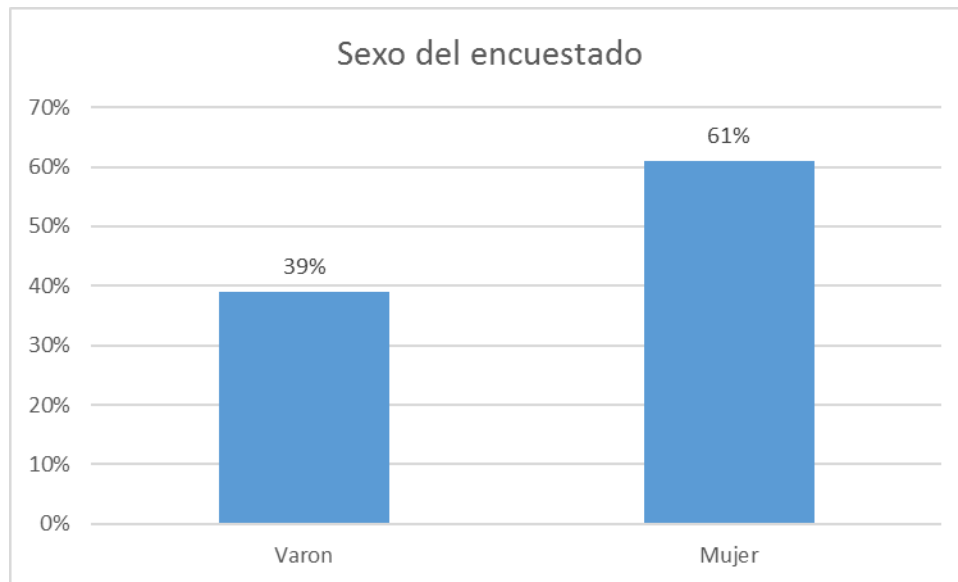


Ilustración 6. Estructura por sexo. Fuente: Elaboración propia

El 61 % de los encuestados interesados en nuestros servicios son mujeres.

2. Categoría de edad

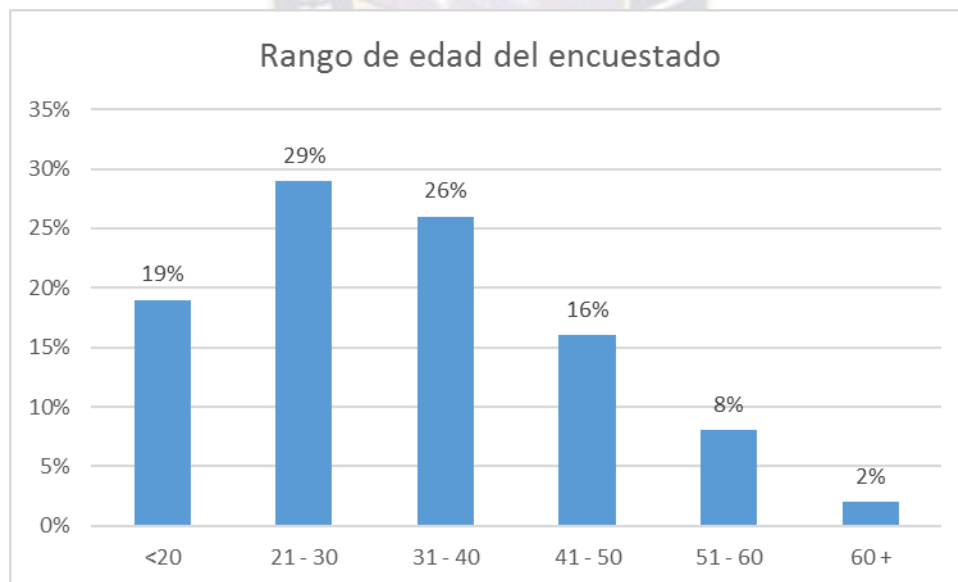


Ilustración 7. Estructura por edad. Fuente: Elaboración propia

El principal grupo de potenciales clientes esta entre 21 y 40 años, que es la edad en la que usualmente está el grupo de personas que trabaja en oficinas.

3. Ha contratado alguna vez un servicio de catering

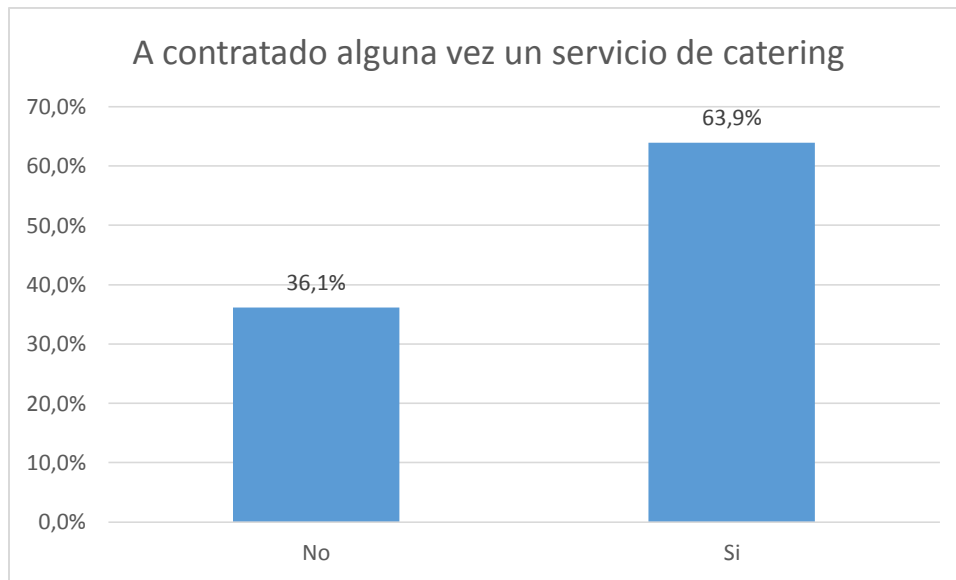


Ilustración 8. Uso del servicio con anterioridad. Fuente: Elaboración propia

El 63.9% de los encuestados ha contratado alguna vez un servicio de catering

#### 4. Tipos de servicios

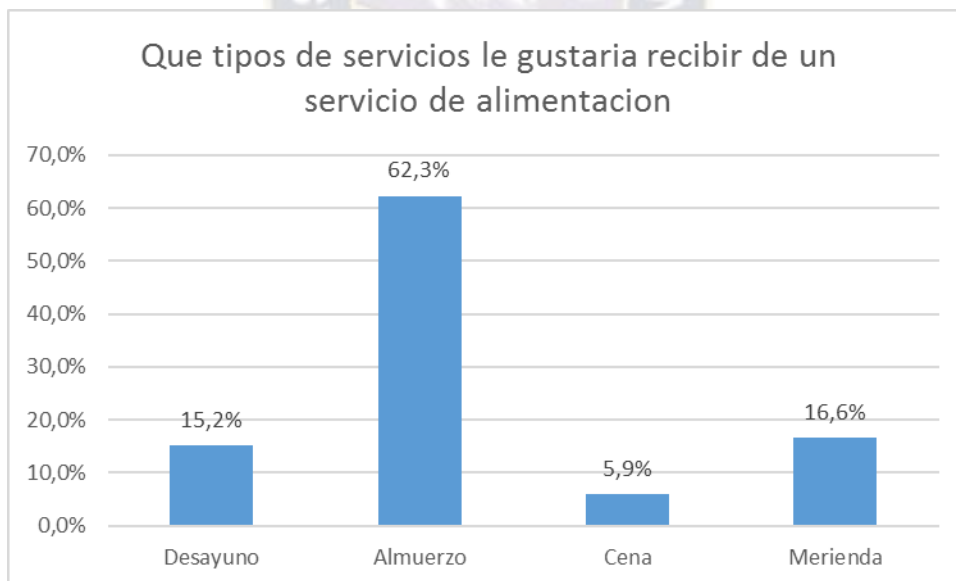


Ilustración 9. Estructura por tipo de servicio requerido. Fuente: Elaboración propia.

El 62.3% de los encuestados prefiere que el servicio de alimentación les provea de un servicio de almuerzo en su fuente de trabajo.

#### 5. Tipo de comida

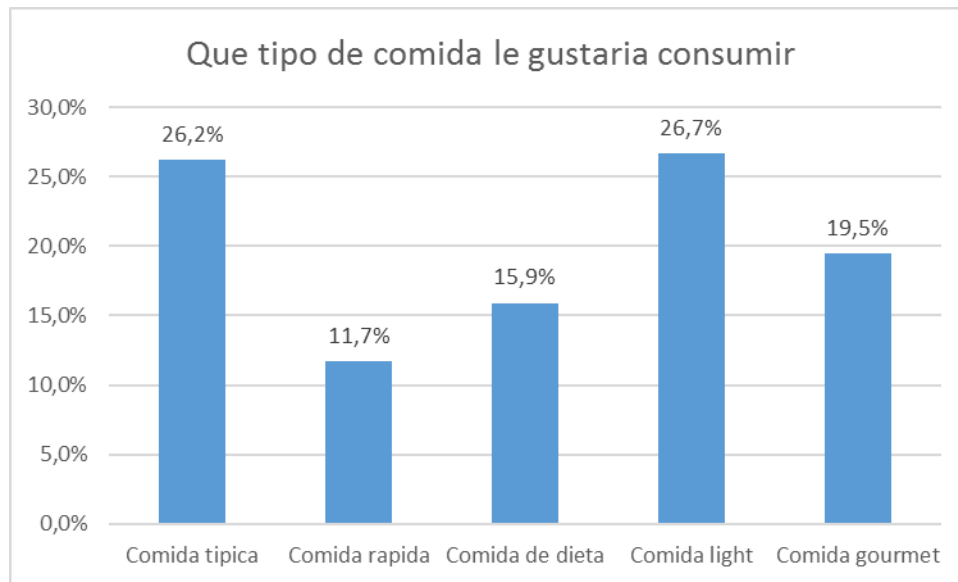


Ilustración 10. Estructura por tipo de producto. Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que a la mayoría de los encuestados en proporciones casi iguales prefieren consumir comida típica nacional y comida light.

6. Precio del servicio

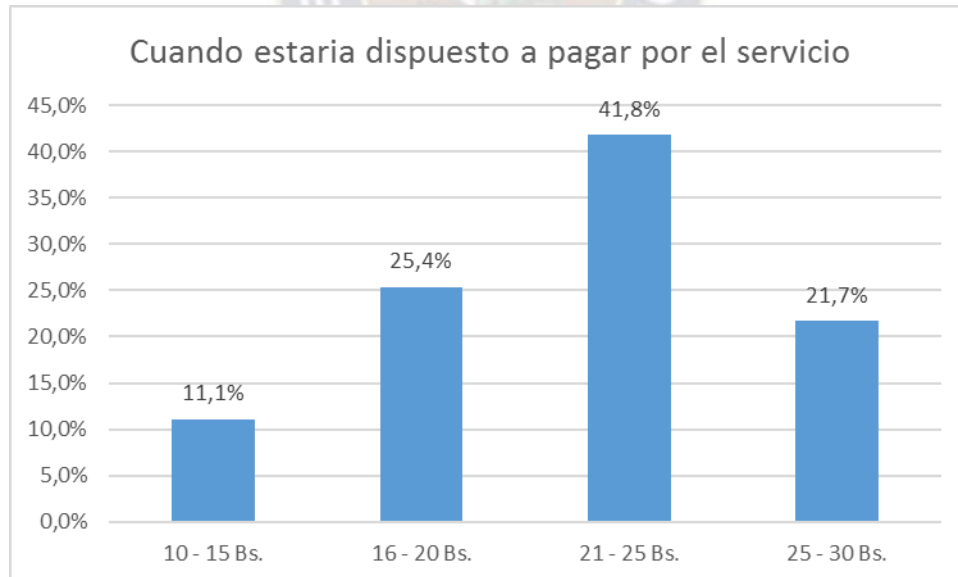


Ilustración 11. Estructura por precio del producto. Fuente: Elaboración propia.

El 41.8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 21 a 25 Bs por el servicio de alimentación.

Como resultado de la investigación, se logró identificar, que los gustos y/o preferencias del público encuestado, son afines a los servicios que este plan de negocios ofrecerá, por tal razón, se puede concluir, que existe un mercado potencial viable, para la puesta en marcha del presente proyecto.

### 3.3. Fase III. Análisis Técnico – Operativo

A continuación, se presenta el análisis técnico operativo realizado a la empresa.

#### 3.3.1 Ficha Técnica.

A continuación en la tabla 2, se detallan las características generales de la empresa

<b><u>FICHA TECNICA</u></b>	
<b>Denominación del servicio</b>	Servicio de Alimentación Catering Eat Easy
<b>Tipo de servicio</b>	Servicio de Alimentación
<b>Localización</b>	Zona Central, Ciudad de La Paz, Bolivia
<b>Cantidad</b>	Descripción para 100 comensales por tiempo de comida
<b>Descripción general</b>	Organización dedicada a proveer servicios de alimentación en la zona central y zona sur de la ciudad de La Paz, que se encarga de la elaboración del menú, la elaboración de las preparaciones y la logística de entrega hasta el lugar especificado por el cliente.
<b>Personal y Equipamiento</b>	<p><b><u>Personal:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras: 1 persona encargada del área de compras</li> <li>- Cocina: 1 persona encargada de la cocina y 3 auxiliares</li> <li>- Transporte: 1 Persona se encarga del transporte a la zona central</li> <li>1 persona se encarga del transporte a la zona sur</li> <li>- Entrega: 2 personas que hacen entregas en la zona central</li> <li>2 personas que hacen las entregas en la zona sur</li> </ul> <p><b><u>Equipos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos de transporte: 2</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocina Tipo Industrial: 1</li> <li>- Refrigerador Tipo Industrial: 1</li> <li>- Congelador Tipo Industrial: 1</li> <li>- Utensilios de cocina</li> </ul>
--	---

Tabla 2. Ficha Técnica. Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se detalla a continuación las características del producto que se ofrece:

Productos disponibles para la Venta								
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad Energeticos en Kg	Cantidad Proteina en Kg	Vegetales-Frutas en Kg	Cantidad Envases en Unid	Cantidad Miscelaneo en Kg
1	Entrada	Unidad	\$5,00	0,09	0,03	0,18	1,00	0,01
2	Plato Fuerte	Unidad	\$17,00	0,13	0,13	0,25	1,00	0,03
3	Postre	Unidad	\$3,00	0,02	0,00	0,08	1,00	0,02

Tabla 3. Características del producto. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro, el servicio de almuerzo está compuesto por 3 tiempos de comida: entrada, plato fuerte y postre. Asimismo, en el cuadro se muestra el precio unitario por cada tiempo y la cantidad de materia prima que se utiliza para su realización.

### 3.3.2. Descripción del Proceso Productivo

En el Anexo 2 se presenta una descripción del proceso productivo que la empresa recién formada realizara, tomando en cuenta los aspectos más básicos para su ejecución. Se debe tomar en cuenta que los procesos de producción pueden variar según la complejidad de las preparaciones

### 3.3.3. Localización.

Las instalaciones de le empresa se encuentran en el barrio de San Pedro, donde se dispone de una ubicación estratégica, ya que se encuentra cerca del Mercado Rodríguez, uno de los mercados más grandes y con la mayor variedad de productos y a precios más económicos si los comparamos con mercados de la zona sur o de la zona central de la ciudad de La Paz.

Asimismo, el barrio de San Pedro, se encuentra a 5 minutos de la Plaza Murillo, que es el lugar por donde se encuentran la mayoría de los edificios y oficinas del sector público que es una de nuestros sectores de más demanda y asimismo se puede acceder de manera rápida a la zona sur por avenidas que son poco transitadas, lo cual facilita la logística de entregas.

### 3.3.4. Necesidades y Requerimientos

Los requerimientos básicos para que la empresa entre en funcionamiento se describen a continuación:

- Mobiliario

<u>NOMBRE</u>	<u>NECESIDAD</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>VALOR UNITARIO</u>
Alacena	Almacenamiento de productos no perecederos	Incluye una despensa con dos puertas abatibles, un cajón y entrepaños móviles ideales para almacenar alimentos y productos de cocina. También viene con un mueble auxiliar con puerta abatible	Bs. 3.100,00
Escritorio	Centro de Trabajo	Madera aglomerada, vidrio, metal. Color de preferencia blanco, de estructura metálica. Capacidad/Resistencia máxima de 60 Kg.	Bs. 1.100,00

Tabla 4. Necesidades de mobiliario. Fuente: Elaboración propia.

- Maquinaria y Equipos

<u>NOMBRE</u>	<u>NECESIDAD</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>VALOR UNITARIO</u>
---------------	------------------	------------------------	-----------------------

Cocina Tipo Industrial	Se hace uso de este tipo de cocina por la necesidad de preparar alimentos en grandes cantidades y de manera continua.	De acero inoxidable, que cuenta con 4 hornillas que funcionan a gas natural y 2 hornillas eléctricas, además de termostatos de control de temperatura para un máximo de 300 C	Bs. 5.600,00
Horno para cocción con Gratinador	Cocción de preparaciones	Horno para cocción con gratinador eléctrico para dar acabados crocantes a las preparaciones, con luz interna y puerta de doble vidrio de seguridad alta resistencia. Paredes y superficies de acero inoxidable, con sistema de seguridad ante fuga de gas.	Bs. 3.800,00
Refrigerador Tipo Industrial	Gran capacidad de almacenaje y permite conservar alimentos a la temperatura justa	Distribución de aire frío a través de los compartimientos, Termostato digital para control de temperatura, material que evite la pérdida de frío.	Bs. 3.600,00
Utensilios de cocina	Preparación de alimentos	Cuchillos, ollas, tablas, recipientes, etc.	Bs. 2.000,00

Tabla 5. Necesidades de maquinaria y equipos. Fuente: Elaboración propia.

- Equipos de oficina y cómputo

<u>NOMBRE</u>	<u>NECESIDAD</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>VALOR UNITARIO</u>
---------------	------------------	------------------------	-----------------------

Computadora de escritorio	Administración de la empresa, publicidad en redes sociales	Procesador Intel Core i7 o superior, memoria instalada RAM de 6 GB o superior, cámara web y micrófono dual instalada	Bs. 3.000,00
Impresora	Impresión de contratos, cotizaciones	Impresora láser, a colores, para capacidad media, sistema de alimentación de tinta independiente, con fotocopiadora y escáner incorporados	Bs. 800,00
Plan de internet y telefonía	Acceso a internet y contacto telefónico con clientes y proveedores	Velocidad de bajada 15Mbps y velocidad de bajada 7,5 Mbps. Telefonía ilimitada	Bs. 480,00

Tabla 6. Necesidades de equipo de oficina y cómputo. Fuente: Elaboración propia.

- Tabla de resumen inicio de operación

<b><u>Necesidades y Requerimientos</u></b>	<b><u>Valor Total</u></b>
Mobiliario	Bs. 4.200,00
Maquinaria y equipo	Bs. 15.000,00
Equipo de oficina y computo	Bs. 4.280,00
<b><u>Total General</u></b>	Bs. 23.480,00

Tabla 7. Resumen de necesidades y requerimientos. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.5. Planeación de la Capacidad

- Capacidad Teórica

Se hace referencia la potencial de producción o volumen máximo que la empresa alcanzará con la maquinaria a comprar, a continuación, se muestra el cálculo de la capacidad teórica de la compañía:



Maquina	Unidades Producidas x Hora	Horas Diarias Trabajadas	Días de Producción	Total de unidades Producidas por semana
Horno	100	24	7	16800
Estufa	100	24	7	16800
<b>TOTAL CAPACIDAD TEORICA SEMANAL</b>				<b>33600</b>

Tabla 8. Capacidad teórica. Fuente: Elaboración propia.

Es decir, que, si se trabajaran las 24 horas del día, los 7 días de la semana, se tendría una producción de 33600 unidades por semana.

Cabe notar que las unidades producidas por hora en cada uno de los equipos se refieren a unidades que llegan a conformar un plato de comida completo, es decir la cocción de una proteína o un energético. Para tener la capacidad en comidas completas se debe dividir el número de unidades entre el número de unidades que conforman una comida entera y que necesite cocción. Un menú tipo tendrá 2 proteínas y 2 energéticos, por ende, la capacidad semanal de comidas completas es de 8400 comidas completas por semana, dependiendo de la dificultad y la composición de una comida completa.

- Capacidad Instalada

Es la capacidad máxima del sistema de producción prevista en el diseño de la misma disminuida por las necesidades de mantenimiento de los medios de trabajo.

Cuando se aplica el concepto a esta empresa no tiene ninguna incidencia, ya que como no se trabajará los 7 días a la semana los mantenimientos y demás trabajos que se requieran serán realizados en los tiempos donde no exista producción.

- Capacidad Disponible

Es la más próxima a la capacidad real. Se entiende como la capacidad instalada disminuida por los días de trabajo no laborables en el periodo de tiempo considerado para el cálculo, horas de ausentismo, pérdidas de tiempo por fuerza mayor, tiempos por perdidas organizacionales, teniendo en cuenta el número de turnos y las horas por turno.

A continuación, se muestra la capacidad disponible de la empresa:

Maquina	Unidades Producidas x Hora	Horas Diarias Trabajadas	Días de Producción	Total de unidades Producidas por semana
Horno	100	8	5	4000
Estufa	100	8	5	4000
<b>TOTAL CAPACIDAD DISPONIBLE SEMANAL</b>				<b>8000</b>

Tabla 9. Capacidad disponible. Fuente: Elaboración propia.

Es decir que aplicando la restricción del tiempo a la capacidad en el cual solamente se trabaja 5 días a la semana en un solo turno, se tiene una producción de 8000 unidades por semana.

Es decir que si armamos un menú completo podríamos producir 400 almuerzos completos (entrada, segundo y postre) por semana ya que en promedio cada almuerzo completo consta de 2 proteínas y dos energéticos, cabe notar que la capacidad y la composición del menú puede variar según la dificultad o elaboración del plato.

En términos de porcentaje de utilización se estaría ocupando el 23.8% de la capacidad instalada.

### 3.3.6. Plan de Producción.

El plan maestro de producción especifica que, cuándo y cuántos elementos o productos terminados deben producirse en determinado periodo de tiempo.

De la mano con la estrategia de aprovisionamiento, el sistema de inventarios implementado en la empresa es un sistema para fabricar y suministrar mercancías que se necesiten, cuando se necesiten y en las cantidades exactamente necesitadas.

Por lo tanto, para llevar a cabo la producción, se ejecutará el enfoque de producción de fabricación por pedidos; esto debido a que las empresas que fabrican bajo pedido no tienen inventarios de productos terminados, sino que más bien elaboran a medida que el cliente lo necesita, la configuración del producto y el tipo de producción será lote por lote (la cantidad a producir es variable ya que se produce de acuerdo a la cantidad pedida). Esto es útil cuando hay mucha variabilidad en el producto ofrecido y por lo tanto muchas

combinaciones para armar el producto terminado, lo que hace muy difícil mantener un producto base o anticipar requerimientos del cliente.

A continuación, se presenta una breve descripción de los tiempos de producción de un menú básico para 100 personas.

Producto	x Unidades pedido	de Tiempo alistamiento (minutos)	de Tiempo Cocción (minutos)	de Tiempo terminación (minutos)	de Tiempo empaque (minutos)	Tiempo total de Proceso (minutos)	Tiempo total del proceso (horas)
Arroz	100	15	60	15	6	196	<b>3,27</b>
Papa	100	60	60	15	6	241	<b>4,02</b>
Ensalada	100	60	0	30	6	196	<b>3,27</b>
Proteína 1	100	90	60	20	6	276	<b>4,60</b>
Proteína 2	100	90	60	20	6	276	<b>4,60</b>

Tabla 10. Plan de producción. Fuente: Elaboración propia.

Es decir que el tiempo mínimo requerido para obtener el menú básico para 100 personas es de 5 horas; cabe notar que esto puede variar según la dificultad de la preparación.

### 3.3.7. Plan de Compras

En este punto se procederá a mostrar el plan básico de compras para el funcionamiento de la empresa durante un año, tomando en cuenta la oferta de productos que se tiene:

#	Plan de Compras en Unidades	Unidad Medida	Mes												TOTAL	
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
1	Energeticos	Kg	333	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	7.659
2	Proteina	Kg	228	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	5.244
3	Vegetales-Frutas	Kg	714	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	1.428	16.422
4	Envases	Unid	7.050	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	96.150
5	Miscelaneos	Kg	77	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1.773

Tabla 11. Plan de compras. Fuente: Elaboración Propia

#	PRESUPUESTO de Compras (en pesos)	Unidad Medida													TOTAL	
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
1	Energeticos		\$ 3.263	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 6.527	\$ 75.058
2	Proteina		\$ 6.042	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 138.966
3	Vegetales-Frutas		\$ 5.141	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 10.282	\$ 118.238
4	Envases		\$ 5.640	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 76.920
5	Miscelaneos		\$ 617	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 1.234	\$ 14.186
			\$ 20.703	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 36.606	\$ 423.369

Tabla 12. Presupuesto de compras. Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Fase IV. Análisis Organizacional

En el presente punto se procederá a desarrollar los aspectos organizacionales de la empresa, los cuales son fundamentales para la conformación de la misma.

#### 3.4.1. Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es determinar las características internas, así como externas de la idea de negocio.

- Análisis FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Empresa nueva	Crecimiento del mercado
Poco presupuesto de publicidad	Demanda del servicio todo el año
	Cambios culturales
FORTALEZAS	AMENAZAS
Orientación y personalización del servicio	Incumplimiento de proveedores
Diversificación de productos	Aumento de precios de insumos debido a la estacionalidad de los mismos
Flexibilidad del proceso de producción	Conflictos gremiales

Tabla 13. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

- Análisis FODA de la idea de negocio

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Ofrecer un servicio integrado e innovador, que permita el adecuado aprovechamiento de la demanda que representa nuestro servicio.	Hacer uso eficiente de las redes sociales, ya que permitirán la interacción directa con clientes y al mismo tiempo permitirá difundir ampliamente nuestros servicios.
AMENAZAS	Personalizar cada uno de los servicios brindados de tal manera que permita cumplir con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes y de esta forma ser competitivos en el mercado.	Obtener una diferenciación clara frente a nuestros competidores para poder sobresalir en el mercado.

Tabla 14. Análisis FODA de la idea de negocio. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2. Misión y Visión

- Misión.

Ofrecer soluciones integrales e innovadoras acorde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, para garantizar su buena alimentación en base a preparaciones nutricionales inocuamente elaboradas.

- Visión.

En el 2020 ser líderes en el mercado de servicios de alimentación delibera, obteniendo una cuota de participación de mercado del 20%, destacándonos por brindar un servicio integral, de alta calidad y al mismo tiempo desarrollar permanentemente estrategias innovadoras en búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes.

### 3.4.3. Marco Legal

Para el establecimiento de una micro o pequeña empresa en Bolivia, se deben cumplir ciertos requerimientos los cuales se pasa a detallar a continuación:

- **FUNDEMPRESA**

Fundación sin fines de lucro responsable del Registro de Comercio de Bolivia, que apoya el desarrollo empresarial en Bolivia. Esta entidad le otorga la Matrícula de Comercio para contar con reconocimiento legal del Estado y desarrollar sus actividades empresariales.

- **Servicio Nacional de Impuestos Nacionales**

Las empresas de Bolivia deben inscribirse al Padrón Nacional de Contribuyentes del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) para la obtención del NIT que es el número de identificación tributaria.

- **Licencia de funcionamiento**

Antes de poner en marcha una micro, pequeña y gran empresa en Bolivia (Mi pymes y empresas), también debe contar con una autorización de funcionamiento de parte de los gobiernos autónomos municipales al que corresponden.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz autoriza la apertura de una actividad económica para: obtener la Licencia de F-401 y lograr el Funcionamiento Municipal, de conformidad a la declaración jurada.

La institución determina las siguientes consideraciones, procedimientos y requisitos para la apertura y funcionamiento de todas las actividades económicas en general.

- **Pro Bolivia**

Registrar y/o acreditar a todas las unidades productivas de Bolivia.

Las unidades productivas registradas y acreditadas pueden acceder a capacitaciones, asistencia técnica, y 20% de margen de preferencia para licitaciones públicas, entre otros.

- **Caja Nacional de Salud**

Los empleadores y trabajadores de las empresas de Bolivia deben afiliarse a la Caja Nacional de Salud CNS, para acceder a los servicios de salud en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo.

- **Administradoras de Fondos de Pensiones – AFP**

Las Administradoras de Fondos de Pensiones registra a las empresas en el Seguro Social Obligatorio de largo plazo – SSO para administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada.

- **Ministerio de Trabajo**

Todas las empresas de Bolivia, que cuenten con uno o más trabajadoras y/o trabajadores, deben inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleadores a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social a través de la oficina virtual, esto con el fin de que esté autorizado y pueda hacer uso del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes.

- **Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES)**

Otorga a las empresas de Bolivia la tarjeta empresarial. Sirve para acceder a las compras del estado y participar en licitaciones públicas, en la provisión de bienes y servicios al Estado, y además es un requisito para participar en Ferias empresariales.

#### 3.4.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional está configurada en forma de organigrama, en el cual se detallan las líneas de autoridad y de comunicación. Como se ve plasmado en el anexo 3, la organización cuenta con pocas personas que tienen funciones dedicadas para no perjudicar su ejecución dentro de la organización. Para mayor referencia pasar a la sección de Anexos.

#### 3.5. Fase V. Análisis Económico Financiero

A continuación, se hace una valoración financiera de los recursos que se necesitaran en la empresa.

##### 3.5.1. Proyección de ingresos, egresos y cobranza

- **Proyección de Ingresos**

El primer año será el año donde la empresa intente introducirse en el mercado. Teniendo en cuenta que la empresa iniciara su actividad en el primer mes del año, se hace la siguiente estimación.

La estimación del número de servicios vendidos, se basa en información obtenida del Instituto Nacional de Estadística, donde se puede obtener que, en la ciudad de La Paz, existen 819286 personas activamente ocupadas, de las cuales el 2.17% trabajan en la administración pública, el 9.74 % son profesionales científicos o intelectuales que trabajan en empresas públicas o privadas, 8.91% son técnicos y profesionales de apoyo y 5.76% son trabajadores de oficina. De este sector asumimos que el 50% trabaja en la zona central y zona sur, mientras que el resto se encuentra disperso entre las distintas zonas de la ciudad. De los mismos se asume que la mitad de los mismos pueda requerir el servicio según los horarios y hábitos de alimentación, y teniendo en cuenta que el objetivo es del 15 % de participación del mercado se proyecta vender 544 menús diarios.

Ahora debemos considerar que debido a ser una empresa nueva de creación reciente que está introduciendo al mercado, se planea vender el 25 % del proyectado en los primeros 6 meses. Además, en los meses de diciembre y enero de cada año la cantidad de menús vendidos disminuye debido a las vacaciones colectivas que muchas empresas aplican. Por ende, se estima que en estos meses las ventas disminuyan hasta en un 50 %.

A continuación, se muestra la previsión de ingresos para el primer año:

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
1	Entrada	1.350	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	31.050	Unidad
2	Plato Fuerte	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	34.500	Unidad
3	Postre	1.200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	27.600	Unidad

#	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	Entrada	\$6.750	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$155.250
2	Plato Fuerte	\$25.500	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$586.500
3	Postre	\$3.600	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$82.800

Tabla 15. Proyección de ventas. Fuente: Elaboración propia.

- Proyección de Egresos

Los principales costes en los que se incurren son:

- Arrendamiento del local



- Servicios Externos
- Suministros de servicios básicos y otros gastos: aquí se incluyen los gastos procedentes de suministros tales como agua, luz, gas, etc.
- Gastos comerciales: su objetivo es dar a conocer la empresa para poder captar un mayor número de clientes.
- Seguros.
- Otros gastos

Gastos de Producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias Primas e Insumos	\$18.303	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$36.606	\$420.969
Mano de Obra	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$5.900	\$70.800
Cargas Sociales	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$986	\$12.733
Electricidad y Gas	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7.200
Mantenimiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6.000
Seguros	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
Varios	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
													\$0
													\$0
Amortización Bienes de Uso	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$356	\$4.276
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$26.845</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$45.148</b>	<b>\$46.050</b>	<b>\$524.378</b>

Otros Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos de Administración	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$24.000
Sueldos Comerciales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cargas Sociales	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$640	\$4.316
Publicidad	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$4.950
Fletes	\$900	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$20.700
Impuestos y tasas	\$4.661	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$9.321	\$107.192
Varios	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6.000
													\$0
													\$0
													\$0
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$8.895</b>	<b>\$14.455</b>	<b>\$14.455</b>	<b>\$14.455</b>	<b>\$14.455</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.305</b>	<b>\$14.611</b>	<b>\$167.158</b>

Tabla 16. Proyección de egresos. Fuente: Elaboración propia.

- Proyección de Cobranza

Para la correcta gestión de las ventas, se debe tomar en cuenta la previsión de las cobranzas a realizar y la modalidad de las mismas, a continuación, se muestra el cuadro detallando la previsión de cobranzas para el primer año de funcionamiento:



Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	10.755	39.435	62.738	69.908	71.700	71.700	71.700	71.700	71.700	71.700	71.700	71.700	756.435
Egresos por Compras M.P.	10.352	24.514	33.425	36.606	36.606	36.606	36.606	36.606	36.606	36.606	36.606	36.606	397.745
Sueldos y Cargas													
Producción		5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	64.900
Administración		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	22.000
Comerciales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargas Soc. Producción		986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	10.845
Cargas Soc. Adm. Y Ventas		334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	3.676
Subtotal Sueldos y Cargas	0	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	9.220	101.421
Otros Gastos de Producción	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600
Otros Gastos de Adm. Y Ven	6.561	12.121	12.121	12.121	12.121	11.971	11.971	11.971	11.971	11.971	11.971	11.971	138.842
Total Egresos Operativos	18.212	47.155	56.066	59.247	59.247	59.097	59.097	59.097	59.097	59.097	59.097	59.097	653.607
<b>Diferencia Operativa</b>	<b>-7.457</b>	<b>-7.720</b>	<b>6.671</b>	<b>10.660</b>	<b>12.453</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>102.828</b>
Inversiones	23.480												23.480
<b>Flujo Financiero</b>													
Prestamo	0												0
Devolución del Prestamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Diferencia Ingresos - Egreso</b>	<b>-30.937</b>	<b>-7.720</b>	<b>6.671</b>	<b>10.660</b>	<b>12.453</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>12.603</b>	<b>79.348</b>
Aporte del Emprendedor	23.480												
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-7.457</b>	<b>-15.177</b>	<b>-8.506</b>	<b>2.154</b>	<b>14.607</b>	<b>27.210</b>	<b>39.813</b>	<b>52.416</b>	<b>65.019</b>	<b>77.622</b>	<b>90.225</b>	<b>102.828</b>	

Tabla 18. Flujo de fondos. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar al cuarto mes de operación de la empresa, la misma ya estaría en condiciones de reportar ganancias, esto debido al bajo nivel de inversión inicial que se debe tener por el modelo de negocio, asimismo debido a que no existe una cobranza tardía o dilatada esto ayuda a tener mayor flujo de efectivo.

Asimismo, el balance general al cabo del primer año quedaría de la siguiente manera:

Activo		Pasivo	
Caja	102.828	Proveedores	25.624
Créditos	68.115	Sueldos y Cargas	10.428
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	33.254
Materias Primas	2.400	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>69.306</b>

<b>Activo Corriente</b>	173.343		
		Prestamos	0
		<b>Pasivo No Corriente</b>	0
		<b>TOTAL PASIVO</b>	69.306
		<b>Patrimonio Neto</b>	
Bienes de Uso	23.480	Capital	23.480
Amortización B. de U.	-4.276	Resultado	99.761
<b>Activo No Corriente</b>	19.204		123.241
<b>Total Activo</b>	192.547	<b>Total Pasivo + PN</b>	192.547

Tabla 19. Balance general. Fuente: Elaboración Propia

## 2.6. Fase VI. Evaluación del Proyecto

### 2.6.1. Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se realizó una proyección de las operaciones a 5 años, para poder ver el desenvolvimiento de la empresa y poder ir comparando los ratios financieros, a continuación, se presentan los resultados:

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	756.435	847.243	888.243	949.017	1.032.955
Egresos por Compras M.P.	397.745	423.403	453.487	484.515	527.369
Sueldos y Cargas	101.421	121.705	133.876	147.263	161.990
Otros Gastos de Producción	15.600	16.800	16.800	16.800	16.800
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	138.842	139.877	140.963	142.104	143.302
Impuesto a las Ganancias		33.254	33.258	35.139	39.146
<b>Total Egresos Operativos</b>	653.607	735.039	778.384	825.822	888.607
<b>Diferencia Operativa</b>	102.828	112.204	109.859	123.195	144.348

Inversiones	23.480				
<b>Flujo Financiero</b>					
Préstamo	0				
Devolución del Préstamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	79.348	112.204	109.859	123.195	144.348
Aporte del Emprendedor	23.480				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>102.828</b>	<b>215.032</b>	<b>324.891</b>	<b>338.227</b>	<b>469.240</b>

Tabla 20. Flujo de fondos. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el flujo de fondos proyectado a 5 años, la diferencia entre ingresos y egresos se hace cada vez más grande.

En este sentido se presenta el balance final de la proyección a 5 años de la empresa donde podremos ver los beneficios proyectados del emprendimiento:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	824.550	849.287	891.751	954.173	1.040.049
Costo de Ventas	420.969	433.598	455.278	487.147	530.991
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>403.581</b>	<b>415.688</b>	<b>436.473</b>	<b>467.026</b>	<b>509.058</b>
Gastos de producción Fijos	103.409	111.970	121.059	131.057	142.056
Sueldos de Administración	24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	4.316	4.411	4.853	5.338	5.872
Publicidad	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950
Fletes	20.700	21.735	22.822	23.963	25.161
Impuestos y tasas	107.192	107.192	107.192	107.192	107.192
Varios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>Total Otros Gastos</b>	270.566	282.658	295.915	310.444	326.368
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>133.015</b>	<b>133.031</b>	<b>140.558</b>	<b>156.582</b>	<b>182.690</b>
Intereses	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	133.015	133.031	140.558	156.582	182.690
Impuesto a las Ganancias	33.254	33.258	35.139	39.146	45.673
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>99.761</b>	<b>99.773</b>	<b>105.418</b>	<b>117.437</b>	<b>137.018</b>

**Tasa de Impuesto a las ganancias**

**25,00%**

*Tabla 21. Balance final proyectado. Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar la utilidad después de impuestos se mantiene prácticamente constante durante los primeros dos años, pero a partir de ahí va creciendo regularmente, reportando ganancias en cada año.

### 3.6.2. Razones Financieras

Para la evaluación del presente proyecto se tomará en cuenta dos indicadores fundamentales, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, los mismos son calculados de la siguiente manera:

Tasa de Ganancia Requerida	50%						
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ingresos por Ventas		756.435	847.243	888.243	949.017	1.032.955	
Egresos Operativos		653.607	735.039	778.384	825.822	888.607	
		102.828	112.204	109.859	123.195	144.348	
Inversión	-23.480						<b>Valor Residual</b>
Flujo del Proyecto	-23.480	102.828	112.204	109.859	123.195	144.348	288.697
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>445,5%</b>						
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$ 196.180</b>						

Tabla 22. Razones financieras. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar tanto la Tasa Interna de Retorno como el Valor Actual Neto del proyecto reportan cifras alentadoras, lo que indica que el proyecto es económicamente factible.

#### Conclusiones

- Se realizó el estudio de mercado para la nueva empresa, demostrando que existe demanda insatisfecha que se puede cubrir con la creación de la empresa y su propuesta de producto para el actual mercado.
- Se demostró que la empresa que se pretende crear es técnica y operativamente factible, se detalló las operaciones de compra y producción, la ubicación y la estructura de costos de la misma.
- Se demostró que la empresa que se pretende crear es económica y financieramente factible ya que se realizó la proyección de ingresos y egresos y el balance financiero a años donde se aplicó dos razones financieras que dieron un resultado positivo para la puesta en marcha de la empresa.

## Conclusiones

Para el presente trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Por medio del estudio del marco teórico, se obtuvo el contexto referencial y la información necesaria para la realización del presente estudio, repasando los aspectos más importantes y relevantes para la investigación.
2. Se desarrolló el procedimiento base para la creación y puesta en marcha de una pequeña empresa enfocada a proveer servicios de alimentación, detallando los aspectos más importantes y los pasos a tomar para su ejecución.
3. Por medio del estudio de mercado se obtuvo que existe una demanda creciente para la idea de negocios presentada en el trabajo, y que además existe la posibilidad de incrementar las ventas paulatinamente ya que el universo de personas que estarían interesadas en el servicio es bastante amplio.
4. Por medio del análisis técnico desarrollado, se estableció que la empresa que se pondrá en marcha cuanta, con una capacidad adecuada, los equipos necesarios y es técnicamente operable.
5. Por medio del análisis financiero se concluyó que la empresa propuesta es económica y financieramente factible, obteniendo buenos rendimientos de manera rápida y con poca inversión inicial para su puesta en marcha. Se obtuvo una índice de VAN y TIR superiores a los esperados en un tiempo menor.



## Recomendaciones

Después de realizar el presente trabajo, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda poner en práctica el procedimiento creado en este trabajo para la creación de una pequeña empresa, ampliando su alcance y cambiando su estructura para que se acople más a cualquier tipo de empresa y no solamente a servicios de alimentación.
2. Se recomienda hacer un seguimiento paulatino a la evolución de la empresa creada para poder hacer retrospectivamente actualizaciones para mejorar el procedimiento creado en el presente trabajo.



BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, D. A. (1980). *Marketing Research*. Nueva York: John Wiley & Sons.
2. Álvarez Zendreras, L. A. (5 de Noviembre de 2014). *Análisis financiero para las empresas*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/analisis-financiero-para-las-empresas/](http://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-para-las-empresas/)
3. American Marketing Association. (1987). New Marketing Research Definition Approved. *Marketing News*, 21.
4. Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Chicago: American Marketing Association*, 47-51.
5. Borda, D. y. (2006). *Bolivia: Situación y perspectivas de las MPYMES y su contribución a la economía*. Banco Interamericano de Desarrollo.
6. Brealey, R., & Myer, S. (1994). *Fundamento de Financiación Empresarial*. . Mexico: Editorial McGraw Hill.
7. Bruce, C. F. (1982). *The Project Cycle. An Introduction to the Stage of Project Planning and Implementation*. Banco Mundial, Instituto de Desarrollo Económico.
8. Cardozo E1, V. d. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización*. Vigo.
9. Carlsson, T. y. (1995). *Measuring Service and Quality in the Order Process*. San Diego.
10. Cerda G., H. (1997). *Cómo elaborar proyectos*. Santa Fe de Bogota: Cooperativa editorial Magisterio.
11. Chase, R., & Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Producción y cadena de suministros*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
12. Collao, F. R. (2011). *Políticas e instituciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas en Bolivia*. Organización de Naciones Unidas.

13. Desarrollo, B. I. (1979). *Proyectos de desarrollo. Planificación, Implementación y Control. Volumen I*. Mexico: Editorial Limusa.
14. Dini M, F. C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. *CEPAL-Serie desarrollo productivo 180*.
15. Dubs de Moya, R. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 3, núm. 2, diciembre, 2002, p. 0, 1-5*.
16. González, J. O. (2015). ¿CÓMO MEDIR LA FACTIBILIDAD FINANCIERA DE UN PROYECTO? *Inversion*.
17. Ibarra, A. (2016). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras. *Pensamiento y Gestión*.
18. Ipes. (1995). *Guía para la presentación de proyectos*. Mexico: Siglo Veintiuno.
19. Instituto Nacional de Estadísticas, I. (2008). *Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas*. La Paz - Bolivia.
20. Juran, J. M. (1989). *Leadership for Quality*. New York: The Free Press.
21. KOTLER, P. Y. (2012). *Principles of marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
22. Lambin, J.-J. (2009). *Market-Driven Management. Strategic and operational marketing*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,.
23. Lauzel, P. y. (1989). *De los ratios al cuadro de mando*. España: Ariel.
24. LOVELOCK, C. y. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
25. Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
26. McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: Richard Irwin.
27. Mendez, C. (2009). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Mexico: Ed.Limusa.

28. Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. MMEditores.
29. Nisttahusz, S. (2002). *Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Unidad de Productividad y Competitividad*. La Paz, Bolivia.
30. Plural, M. d. (2007). *Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno*. La Paz-Bolivia.
31. Polimeni, R. F. (2002). *Contabilidad de costos*. Bogotá: McGraw-Hill.
32. Rathmell, J. M. (1966). What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*, 32-36.
33. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (1996). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mosby-Doyma Libros, S.A.
34. Saavedra G., M. L. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, p. 122.
35. Sakho, Y. S. (2007). *Políticas para incrementar la formalidad y productividad de las empresas*. Banco Mundial.
36. Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
37. Santos Santos, T. (2008). *Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio*. Contribuciones a la Economía.
38. Schmal, R. &.-T. (2009). *Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias*. Bogota: Cuad. Adm. Bogotá.
39. Solares, A. M. (2008). *Las MIPYME en las exportaciones bolivianas*. Santa Cruz: Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).
40. Stoner, J., & Freeman, R. y. (2000). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall.
41. Trumble, W. R. (2002). *Shorter Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
42. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.
43. VARELA, R. (1997). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Grupo editorial Iberoamericana.

44. Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III*. La Habana: Editorial Félix Varela.
45. Westwick, C. (1987). *Manual para la aplicación de los ratios de gestión*,. España.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

**Servicio de Alimentacion**

Hola,

Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.

**1**

**Por favor, indica tu sexo:**

Varón

Mujer

**2**

**Y tu categoría de edad:**

< 20

21-30

31-40

41-50

51-60

60+

**3**

**Sabe usted que es un servicio de catering?**

Si

No

**4**

**A contratado alguna vez un servicio de catering?**

Si

No

**5**

5

En su lugar de trabajo le proveen de un servicio de alimentación?

Si

No

6

Si su empresa le provee servicio de alimentación, esta conforme con este?

Si

No

7

Que tipo de servicios le gustaria recibir de un servicio de catering? Puede marcar mas de una opcion

Desayuno

Almuerzo

Cena

Meriendas

Todos los tiempos de comida

8

Que tipo de comida le gustaria consumir a traves de un servicio de catering? Puede seleccionar mas de una opcion

Comida típica boliviana

Comida rapida

Comida de dieta

Comida light

Comida gourmet

Otra

Escribir tu respuesta

100 caracteres restantes

9

★

**En una semana ¿Con qué frecuencia almuerza comida no preparada en casa?**

Nunca  
 Una vez a la semana  
 Dos veces a la semana  
 Tres veces a la semana  
 Cuatro veces a la semana  
 A diario

10

★

**Cuanto estaria dispuesto a pagar por su almuerzo de manera diaria?**

10 - 15 Bs.  
 16 - 20 Bs.  
 21 - 25 Bs.  
 25 - 30 Bs.  
 Mas de 30 Bs.

11

★

**Como le gustaria que este conformado su almuerzo?**

Sopa, plato fuerte, postre  
 Sopa, plato fuerte  
 Plato fuerte, postre  
 Plato fuerte

12

★

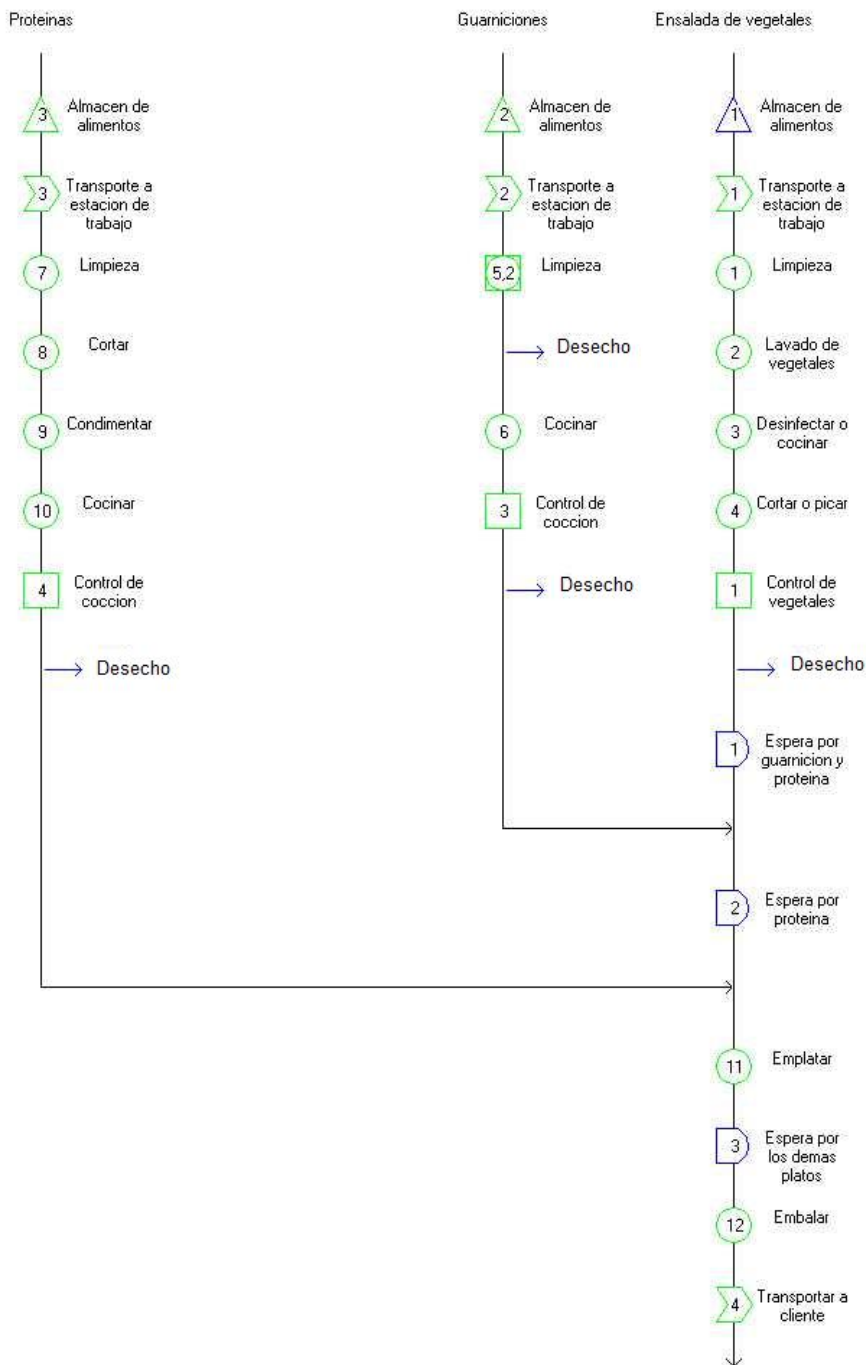
**Por favor, evalúa los siguientes enunciados según su importancia:**

	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
La comida siempre debe ser fresca y caliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El menú ofrece variedad de platos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comida debe beneficiar su salud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi pedido debe ser correctamente preparado y servido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La presentacion del plato debe ser cuidada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comida debe ser planificada por un profesional en nutricion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2. Descripción del Proceso Productivo



OTIDA: Catering



Anexo 3. Organigrama de la empresa

