

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MANÁ ANDINO: NUTRICIÓN MÁGICA CON  
PRODUCTOS REGIONALES PARA EL AYUNO  
INTERMITENTE, SERVICIO DE ALIMENTACIÓN  
SALUDABLE Y NUTRICIÓN INTELIGENTE EN EL  
AJETREADO ESTILO DE CIUDAD DE LA PAZ**

Proyecto de grado presentada para la obtención del grado de Licenciatura

Por: AGUILAR MONTES RODRIGO

CORANI ORTEGA CELESTE DIANA

Tutor: MSc. SORIA LIZARAZU MARILYN SABRINA

La Paz –Bolivia 2024

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, por su apoyo incondicional, su amor constante, y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Este logro es tan suyo como mío.

Rodrigo Aguilar Montes

A mi hermano Victor Augusto Corani Ortega por impulsarme y apoyarme en todo momento

A mis padres Olga Ortega y Artiliano Corani por su apoyo emocional, económico y entera disponibilidad; por ser tan pacientes a lo largo de mi carrera, además por las recomendaciones que siempre me han brindado.

A todos mis hermanos y hermanas, por su paciencia, comprensión, ayuda, consejos, por ser un ejemplo a seguir y por ser un pilar fundamental a lo largo de mi vida y mis estudios.

Celeste Diana Corani Ortega

## **AGRADECIMIENTO**

A mi mamá, por su amor incondicional y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino."

"A mi hermana, por su apoyo constante y por ser mi compañera en los momentos buenos y difíciles."

"A mi hijo, por su compañía inigualable que me brindó consuelo y alegría en todo momento."

"Y, por último, a mí mismo, por encontrar la fuerza y la determinación cuando sentía que no podía seguir adelante."

Agradecemos a dios por permitirnos llegar a estas instancias

A nuestras familias por siempre estar cerca, brindándonos su colaboración, dándonos esa fortaleza y el impulso de seguir siempre adelante

A nuestra tutora MSc. Soria Lizarazu Marilyn Sabrina por la guía y consejos que nos brindó para culminar nuestro proyecto y así poder optar por el grado de licenciatura.

## ÍNDICE

1	DEFINICION DEL NEGOCIO .....	1
1.1	Naturaleza de la empresa.....	1
1.2	Concepto de Negocio .....	2
1.3	El Producto y su generación de Valor .....	4
1.3.1	Beneficios del ayuno intermitente .....	4
1.3.2	Propuesta de valor que brinda Maná Andino .....	5
1.4	Planificación estratégica.....	8
1.4.1	Determinación de la Misión .....	8
1.4.2	Determinación de Visión.....	9
1.4.3	Determinación de Principios .....	9
1.4.4	Determinación de Valores .....	10
1.5	Claves de Gestión Empresarial.....	11
1.6	Estrategias Competitivas .....	15
1.7	Estrategias empresariales .....	18
2	MERCADO .....	19
2.1	Producto mercadotécnico, consumidor, satisfacción de necesidades y/o deseos	19
2.1.1	Producto mercadotécnico .....	19
2.1.2	Precio estimado .....	28

2.1.3	Consumidor específico .....	29
2.1.4	Descripción del problema identificado.....	30
2.1.5	Satisfacción de necesidades y/o deseos.....	30
2.2	Potencial de mercado, la competencia, barreras de entrada y/o de salida	
	31	
2.2.1	Potencial de mercado.....	31
2.2.2	La competencia.....	36
2.2.3	Barreras de entrada y de salida.....	47
2.3	Segmentación del mercado, participación de mercado, potencial de	
	ventas, pronóstico de ventas.....	49
2.3.1	Segmentación del mercado.....	50
2.3.2	Potencial de ventas .....	61
2.3.3	Pronóstico de ventas .....	64
2.4	El cliente objetivo, comportamiento del consumidor.....	70
2.4.1	Comportamiento del consumidor .....	76
2.5	Estrategia de Marketing.....	80
2.5.1	Objetivos de marketing .....	80
2.5.2	Producto.....	81
2.5.3	Plaza .....	82

2.5.4	Precio.....	83
2.5.5	Promoción .....	84
2.6	Estrategia del ingreso .....	86
2.7	Posicionamiento .....	88
2.7.1	Estrategia de diferenciación .....	88
2.7.2	Estrategia de Posicionamiento.....	89
2.8	Ciclo de Vida del Producto .....	90
2.8.1	Fase de Introducción .....	91
2.8.2	Fase de Crecimiento .....	92
2.8.3	Fase de Madurez.....	93
2.8.4	Fase de Declive .....	94
3	OPERACIONES (PRODUCCIÓN) .....	95
3.1	Diseño y desarrollo de productos. Descripción técnica y funcional del producto. Características de la calidad del producto (bien/servicio). .....	95
3.1.1	Descripción técnica .....	97
3.1.2	Descripción funcional.....	103
3.1.3	Características de la calidad del producto (bien/servicio).....	105
3.2	Proceso de producción.....	106
3.2.1	Tipo de proceso: .....	106

3.2.2	Descripción detallada de fases y tareas por puesto .....	107
3.2.3	Personal cargos y funciones .....	118
3.3	Máquinas, equipos, vehículos, otros similares. Descripción de características técnicas, físicas, funcionales, capacidad de producción.....	119
3.4	Insumos (descripción específica (técnica, características de calidad de los insumos). Proveedores y subcontratistas.....	128
3.4.1	Proveedores .....	135
3.5	Planta: Cálculo de la capacidad de producción, localización y distribución de planta	136
3.5.1	Capacidad de producción .....	136
3.5.2	Capacidad de comensales .....	139
3.5.3	Actividades del restaurante.....	141
3.5.4	Control de inventarios: .....	142
3.5.5	Localización del restaurante .....	144
3.5.6	Distribución del restaurante.....	151
4	FINANZAS.....	153
4.1	Presupuesto de inversión .....	154
4.1.1	Inversión propia.....	154
4.1.2	Préstamo bancario .....	155
4.2	Presupuesto de operaciones.....	157

4.2.1	Costos de Producción .....	157
4.2.2	Costos de Administración .....	162
4.2.3	Gastos de Organización y Constitución .....	165
4.3	Punto de equilibrio .....	166
4.4	Financiamiento .....	170
4.4.1	Estado de Resultados .....	171
4.5	Cash flow (flujo de caja) .....	173
4.6	Evaluación financiera (VAN, TIR, INDICE DE RENTABILIDAD)..	175
4.6.1	Cálculo de la Tasa de Descuento (WACC) .....	175
4.6.2	Cálculo de Indicadores Financieros .....	177
5	ESCENARIOS .....	179
5.1	Primer Escenario .....	182
5.2	Segundo Escenario .....	186
5.3	Tercer Escenario .....	189
6	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL .....	193
6.1	Personería Jurídica .....	193
6.2	Registro Legal .....	194
6.2.1	Registro en Seprec .....	195
6.2.2	Servicios de Impuestos Nacionales .....	195
6.2.3	Gobierno Municipal .....	196

6.2.4	Afiliación a la Gestora Pública.....	199
6.2.5	Ministerio de Trabajo .....	199
6.2.6	Registro Sanitario .....	200
6.3	Organización empresarial.....	201
6.3.1	Nombre de la empresa.....	201
6.3.2	Slogan y logotipo de la empresa.....	202
6.3.3	Organización empresarial.....	203
6.4	Procedimientos técnicos – administrativos .....	218
6.4.1	Reglamento Interno de la Empresa .....	218
7	CONCLUSIONES .....	226
8	RECOMENDACIONES.....	227

## Índice de Tabla

<b>Tabla 1</b> Especificaciones.....	2
<b>Tabla 2</b> Ayuno en días alternativos.....	25
<b>Tabla 3</b> Bolivia: Producto Interno Bruto por departamento.....	35
<b>Tabla 4</b> Competencia Directa.....	41
<b>Tabla 5</b> Competencia Indirecta .....	44
<b>Tabla 6</b> Proyección de población en Bolivia y en el municipio de La Paz a 2022 .....	50
<b>Tabla 7</b> Fórmula de la muestra.....	51
<b>Tabla 8</b> Segmentación y descripción del mercado .....	52
<b>Tabla 9</b> Potencial de mercado .....	62
<b>Tabla 10</b> Potencial de Ventas.....	64
<b>Tabla 11</b> Proyección de ventas Para los almuerzos.....	66
<b>Tabla 12</b> Proyección de Ventas para el Plan 1 .....	68
<b>Tabla 13</b> Proyección de Ventas para el Plan 2.....	68
<b>Tabla 14</b> Proyección de Ventas para el Plan 3 .....	69
<b>Tabla 15</b> Proyección de Ventas para los Jugos .....	70
<b>Tabla 16</b> Análisis y comparación de precios ante la competencia directa .....	84
<b>Tabla 17</b> Menú que Ofrece Maná Andino.....	97
<b>Tabla 18</b> Menú Semanal.....	102
<b>Tabla 19</b> Descripción de los Diferentes Planes que Ofrece Maná Andino .....	103
<b>Tabla 20</b> Fase de Compra y Abastecimiento de Insumos .....	107

<b>Tabla 21</b> Fase de Preelaboración (Mise en Place).....	110
<b>Tabla 22</b> Fase de Solicitud de Servicio y Plato.....	111
<b>Tabla 23</b> Fase de Preparación Luego del Pedido .....	113
<b>Tabla 24</b> Fase de Entrega (Final) .....	114
<b>Tabla 25</b> Proceso de Producción de los Platos.....	116
<b>Tabla 26</b> Maquinaria .....	119
<b>Tabla 27</b> Detalle y Característica Funcional de las Herramientas de Cocina ...	123
<b>Tabla 28</b> Detalles y Características de Muebles y Enseres .....	125
<b>Tabla 29</b> Detalle y Características de Equipos y Vehículos.....	126
<b>Tabla 30</b> Detalle y Características de Uniforme de Trabajo .....	127
<b>Tabla 31</b> Descripción de Insumos .....	128
<b>Tabla 32</b> Insumos de Servicios Básicos .....	135
<b>Tabla 33</b> Proveedores de Insumos y Materia Prima.....	135
<b>Tabla 34</b> Tiempo Aproximado de Preparación /Cocción de los Alimentos.....	137
<b>Tabla 35</b> Tiempo y Actividad del Operario y la Maquinaria .....	137
<b>Tabla 36</b> Capacidad de Producción Según la Capacidad de la Maquinaria .....	138
<b>Tabla 37</b> Capacidad de Producción de Platos .....	140
<b>Tabla 38</b> Capacidad de Clientes Esperados .....	140
<b>Tabla 39</b> Capacidad Utilizada .....	141
<b>Tabla 40</b> Frecuencia de Compra de Adquisición de Materias Primas e Insumos .....	142
<b>Tabla 41</b> Cuadro de Factores Objetivos .....	147

<b>Tabla 42</b> Cuadro de Factores Subjetivos.....	148
<b>Tabla 43</b> Medida de Preferencia de Localización .....	149
<b>Tabla 44</b> Presupuesto de Inversión .....	154
<b>Tabla 45</b> Inversión Propia .....	154
<b>Tabla 46</b> Interés que se Paga por un Préstamo.....	155
<b>Tabla 47</b> Parámetros para Adquirir un Préstamo en el BNB .....	156
<b>Tabla 48</b> Cálculo de Amortización del Préstamo.....	156
<b>Tabla 49</b> Materia Prima.....	157
<b>Tabla 50</b> Vegetales y Verduras .....	158
<b>Tabla 51</b> Abarrotes .....	159
<b>Tabla 52</b> Condimentos y Conservas.....	159
<b>Tabla 53</b> Lácteos .....	160
<b>Tabla 54</b> Envases para Llevar .....	160
<b>Tabla 55</b> Artículos de Limpieza.....	161
<b>Tabla 56</b> Mano de Obra Directa.....	161
<b>Tabla 57</b> Servicios Básicos .....	162
<b>Tabla 58</b> Mano de Obra Indirecta .....	162
<b>Tabla 59</b> Material de Escritorio.....	163
<b>Tabla 60</b> Uniformes.....	163
<b>Tabla 61</b> Alquiler .....	163
<b>Tabla 62</b> Lubricantes y Combustibles.....	164
<b>Tabla 63</b> Depreciación .....	164

<b>Tabla 64</b>	Gastos de Organización y Constitución .....	165
<b>Tabla 65</b>	Cálculo para el Punto de Equilibrio .....	166
<b>Tabla 66</b>	Punto de Equilibrio Anual en Unidades Vendidas.....	167
<b>Tabla 67</b>	Punto de Equilibrio, Pérdidas y Ganancias .....	167
<b>Tabla 68</b>	Estructura de Inversión y Financiamiento .....	170
<b>Tabla 69</b>	Estado de Resultados .....	171
<b>Tabla 70</b>	Flujo de Caja .....	173
<b>Tabla 71</b>	Cálculo del CAPM .....	175
<b>Tabla 72</b>	Cálculo del WACC .....	176
<b>Tabla 73</b>	Cálculo de Indicadores Financieros .....	177
<b>Tabla 75</b>	Primer Escenario Estado de Resultados .....	182
<b>Tabla 76</b>	Primer Escenario Flujo de Caja .....	185
<b>Tabla 77</b>	Primer Escenario Indicadores Financieros.....	185
<b>Tabla 78</b>	Segundo Escenario Estado de Resultados.....	186
<b>Tabla 79</b>	Segundo Escenario Flujo de Caja .....	187
<b>Tabla 80</b>	Segundo Escenario Indicadores Financieros.....	189
<b>Tabla 81</b>	Tercer Escenario Estado de Resultados .....	190
<b>Tabla 82</b>	Tercer Escenario Flujo de Caja.....	191
<b>Tabla 83</b>	Tercer Escenario Indicadores Financieros .....	192
<b>Tabla 84</b>	Formulario Descripción de Puesto Gerente General.....	203
<b>Tabla 85</b>	Formulario Descripción de Puesto Nutricionista .....	207
<b>Tabla 86</b>	Formulario Descripción de Puesto Cocinero .....	209

**Tabla 87** Formulario Descripción de Puesto Mesero .....212

**Tabla 88** Formulario Descripción de Puesto Repartidor .....215

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Valores Empresariales .....	10
<b>Figura 2</b> Maná Andino y su producción .....	19
<b>Figura 3</b> Ayuno 16/8 .....	22
<b>Figura 4</b> Ayuno 12/12 .....	23
<b>Figura 5</b> Ayuno 20/4 .....	24
<b>Figura 6</b> Imagen de Ayuno Intermitente .....	27
<b>Figura 7</b> Bolivia: Valor de ventas y/o servicios facturados en restaurantes, acumulados al I semestre, 2022 – 2023 (En millones de dólares y porcentaje) .....	32
<b>Figura 8</b> Bolivia: Producto Interno Bruto por departamento .....	35
<b>Figura 9</b> Análisis de la competencia .....	40
<b>Figura 10</b> Pregunta 1 Edad.....	53
<b>Figura 11</b> Pregunta 2 Género .....	54
<b>Figura 12</b> Pregunta 3 Ocupación.....	55
<b>Figura 13</b> Pregunta 4 Nivel de Ingresos al Mes .....	57
<b>Figura 14</b> Pregunta 9 Interés en Comidas Personalizadas de Ayuno Intermitente .....	58
<b>Figura 15</b> Pregunta 10 Importancia de las Personas por Cuidar su Alimentación .....	59
<b>Figura 16</b> Pregunta 17 Poder Adquisitivo que Tienen las Personas .....	60
<b>Figura 17</b> Pregunta 18 Interés por Unirse a un Plan de Ayuno Intermitente .....	61

<b>Figura 18</b> Pregunta 12 que Comida Comprarían las Personas Para Aplicar el Ayuno Intermitente .....	65
<b>Figura 19</b> Buyer Person .....	73
<b>Figura 20</b> Carta de Presentación del Restaurante Maná Andino .....	82
<b>Figura 21</b> Ciclo de vida del producto.....	90
<b>Figura 22</b> Tipo de Proceso .....	106
<b>Figura 23</b> Distribución del Restaurante .....	151
<b>Figura 24</b> Punto de Equilibrio.....	169
<b>Figura 25</b> Logotipo de Mana Andino.....	202
<b>Figura 26</b> Organigrama .....	203

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Paz, Bolivia, enfrenta crecientes problemas de salud y nutrición debido al consumo de alimentos poco saludables (Barrientos S. & Silva A., 2020). **Maná Andino** propone una solución enfocada en las necesidades de alimentación saludable, integrando el ayuno intermitente como estrategia innovadora para mejorar la salud y el bienestar. Este enfoque responde al aumento de enfermedades relacionadas con la dieta y a la falta de tiempo para cocinar, ofreciendo opciones nutritivas y compatibles con objetivos de salud.

El proyecto incluye análisis de mercado, plan operativo, marketing, análisis financiero y administrativo. Encuestas a personas entre 20 y 69 años identificaron un mercado potencial de 32,931 clientes, de los cuales se atenderá el 0.3% debido a la alta competencia. Este grupo está dispuesto a pagar entre Bs. 26 y 30 por servicios que incluyan control calórico y variedad.

El restaurante se posicionará mediante redes sociales, recomendaciones y sitios web de salud, priorizando estrategias de bajo costo. También se ofrecerá entrega a domicilio. La operación combinará el trabajo del chef y un nutriólogo, asegurando menús balanceados con información calórica precisa.

El capital inicial requerido es de Bs. 739,238, financiado en un 91% por los propietarios y 9% con un préstamo bancario. Los indicadores financieros muestran un Valor Actual Neto (VAN) de Bs. 223,976, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34%, un Índice de Rentabilidad (IR) de 1.30 y un período de recuperación de inversión de 2 años y 11 meses. Estos resultados destacan la rentabilidad y viabilidad del proyecto,

incluso bajo escenarios adversos. **Maná Andino** se presenta como una propuesta sólida y rentable para promover la alimentación saludable en La Paz.



## **1 DEFINICION DEL NEGOCIO**

Dentro este primer título del plan de negocios, se establecerá el negocio Maná Andino el mismo es definido como Nutrición Mágica con productos regionales para el Ayuno intermitente, servicio de alimentación saludable y nutrición inteligente en la ciudad de La Paz.

Se desarrollará la naturaleza de la empresa, el concepto del negocio, el producto y su generación de valor, la misión, la visión, los principios, los valores, las claves de gestión y la estrategia competitiva.

### **1.1 Naturaleza de la empresa**

La empresa denominada por nombre comercial "Maná Andino" se dedica al servicio de alimentación saludable en base al ayuno intermitente, en este sentido el sector al cual pertenece la empresa es el sector de la gastronomía entendiendo que “La gastronomía es el conocimiento razonado de todo lo que se relaciona con el hombre, en lo que a su alimentación se refiere” (Gutierrez de Alva, 2012, pág. 7) que abarca actividades relacionadas con enfoques específicos de alimentación; por consiguiente, el rubro al cual pertenece y la actividad que realizará son de servicio y comercial respectivamente; es así que la base para su producción y venta se encontrará ubicada en el municipio de la ciudad de La Paz.

"Maná Andino" será una empresa privada con fines de lucro, legalmente se constituirá como una empresa S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) con dos propietarios como parte de su naturaleza jurídica y de acuerdo a las necesidades iniciales del negocio, se iniciará como una microempresa, debido a su tamaño.

En el siguiente cuadro, se describen las características más importantes que definen la naturaleza del negocio:

**Tabla 1**

*Especificaciones*

ÁMBITO	DENOMINACIÓN
Nombre/razón social de la empresa	Maná Andino
Tamaño	Microempresa
Tipo de sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Tipo de actividad	Elaboración y comercialización de alimentos
Rubro	Servicios - Hoteles y restaurantes
Sector	Secundario
Ámbito de actividad	Local (municipio de La Paz)

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Concepto de Negocio

Maná Andino es un establecimiento que ofrece una alimentación nutritiva completa basada en el ayuno intermitente, que proporciona asesoramiento nutricional, comprometida a ofrecer una experiencia culinaria saludable y educativa con un enfoque integral que busca satisfacer las necesidades alimenticias nutritivas priorizando la salud y el bienestar de los clientes. Utilizando productos regionales, para la elaboración de los alimentos, logrando una integración armoniosa con las preferencias y los gustos locales.

La empresa Maná Andino S.R.L. no solo se destaca por ofrecer una alimentación nutritiva completa basada en ayuno intermitente, sino que también ofrece un servicio de

entregas a domicilio y oficinas para brindar comodidad a sus clientes. Además, la empresa se diferencia al proporcionar un valioso servicio de asesoramiento nutricional con enfoque en el ayuno intermitente. El asesoramiento se extiende más allá de la entrega de alimentos y abarca información detallada sobre los beneficios del ayuno intermitente y las diversas formas de implementarlo según los resultados específicos que los clientes buscan alcanzar.

En el plan de asesoramiento, se ofrecerá a cada cliente un cronograma personalizado de horarios de comida para seguir el ayuno intermitente, junto con recordatorios de los momentos adecuados para comer y ayunar a lo largo del día, a través de un CRM avanzado que permita programar y automatizar el envío de mensajes por correo electrónico, WhatsApp, telegram y otras aplicaciones. Este servicio postventa no solo busca fortalecer la relación con los clientes, sino también maximizar los resultados de salud al proporcionar orientación continua y recordatorios útiles.

Maná Andino se compromete a ofrecer no solo una experiencia culinaria saludable y conveniente, sino también a ser un recurso educativo para sus clientes. El equipo de expertos en nutrición de la empresa está disponible para proporcionar información detallada sobre los principios del ayuno intermitente, sus beneficios para la salud y las mejores prácticas para integrar este enfoque en el estilo de vida de cada individuo.

Con este enfoque integral, Maná Andino busca satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes y paralelamente también busca empoderarlos con el conocimiento necesario para tomar decisiones informadas sobre su salud y bienestar. Este

servicio adicional de asesoramiento nutricional refleja el compromiso de la empresa con la salud integral de sus clientes.

### **1.3 El Producto y su generación de Valor**

En este punto se desarrollan la descripción del producto y la generación de valor que son muy importantes al momento de diferenciarse del resto de servicios existentes en el mercado.

“El servicio y su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler P.,1997, como se citó por Duque Oliva, 2005, pág. 64). “Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor” (Duque Oliva, 2005, pág. 2). Además, se debe tomar en cuenta la generación de valor donde se puede decir que “Generar valor es el método a través del cual una compañía acrecienta sus utilidades en un período de tiempo; tiene que ver con la imagen pública de la empresa, la percepción que los consumidores tienen de la misma y la efectividad de sus productos y servicios” (Maldonado Serna, 2022).

#### ***1.3.1 Beneficios del ayuno intermitente***

La implementación de dietas intermitentes sugiere un aumento de la esperanza de vida, gracias al desarrollo de resistencia a desafíos posteriores como respuesta adaptativa a la exposición continua a periodos de ayuno, los cuales promueven la protección y reparación celular, así como la eliminación de las células dañadas. Las células muestran respuestas adaptativas al estrés que conduce a una mayor expresión de las defensas antioxidantes, reparación del ADN, control de la calidad de las proteínas, autofagia y regulación de la inflamación, al igual que mejoran la regulación de la glucosa, control de

los niveles y respuesta a la insulina, facilitan el control de la presión arterial, contribuyen a la pérdida de peso, específicamente de la masa grasa, manteniendo masa muscular, logran una disminución de niveles de colesterol, triglicéridos, lipoproteínas de alta y baja densidad (HDL y LDL); por lo tanto el ayuno intermitente influye positivamente en trastornos crónicos como la obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares, cánceres y enfermedades cerebrales neurodegenerativas (Blanco B. M., 2021)

### ***1.3.2 Propuesta de valor que brinda Maná Andino***

#### ***1.3.2.1 Menú Personalizado de Ayuno Intermitente:***

Maná Andino ofrece un menú de ayuno intermitente personalizado con ingredientes frescos y locales, adaptado a las necesidades individuales de cada cliente para garantizar una alimentación saludable y diversa. La personalización del menú se adapta a las necesidades de salud y estilo de vida de cada cliente, proporcionando un valor nutricional al servicio de alimentación que están adquiriendo.

#### ***1.3.2.2 Servicio de Entregas a Domicilio y Oficinas:***

El servicio de entregas a domicilio y oficinas añade conveniencia para los clientes, eliminando la necesidad de preparar comidas o buscar opciones saludables fuera de casa. Esta comodidad es un valor significativo para aquellos que buscan una solución práctica para sus necesidades alimenticias.

#### ***1.3.2.3 Asesoramiento Nutricional:***

La empresa va más allá de simplemente proporcionar alimentos al ofrecer un asesoramiento nutricional. Este servicio agrega un valor de experiencia única y personalizada, al proporcionar información educativa sobre los beneficios del ayuno

intermitente y orientación sobre cómo implementarlo de manera efectiva para lograr resultados específicos, de acuerdo a las diferentes preferencias dietéticas.

Maná Andino se distingue al educar a sus clientes sobre los beneficios y las mejores prácticas del ayuno intermitente. Esto no solo promueve un enfoque saludable hacia la alimentación nutritiva (beneficios funcionales), sino que también empodera a los clientes para tomar decisiones informadas sobre su bienestar y traducirlas en diferentes platos que sean de su agrado (beneficios emocionales).

La combinación de una alimentación saludable, entregas a domicilio, asesoramiento nutricional y educación sobre el ayuno intermitente refleja el compromiso de la empresa con la salud integral de sus clientes. Este enfoque agrega un valor significativo al abordar no solo las necesidades alimenticias, sino también el bienestar general.

#### ***1.3.2.4 Sostenibilidad y apoyo a la producción regional***

Maná Andino se compromete a utilizar productos frescos y locales en sus menús personalizados de ayuno intermitente. Esto no solo garantiza que los platos sean nutritivos y deliciosos, sino que también refleja un compromiso con la sostenibilidad, el apoyo a la economía local y la promoción de prácticas agrícolas responsables. Al integrar estos principios, Maná Andino no solo satisface las necesidades alimenticias y de salud de sus clientes, sino que también contribuye al bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

#### ***1.3.2.5 Principios del Ayuno Intermitente***

El ayuno intermitente es un patrón alimenticio que alterna períodos de ingesta de alimentos con períodos de ayuno. Esto puede implicar períodos de ayuno de varias horas

hasta días alternados de comer y ayunar. Algunos de los beneficios asociados con el ayuno intermitente y una alimentación adecuada incluyen la regulación de los niveles de azúcar en la sangre, la mejora de la sensibilidad a la insulina, la promoción de la pérdida de peso y la quema de grasa, la reducción de la inflamación y el riesgo de enfermedades crónicas, y la promoción de la longevidad. Al permitir al cuerpo períodos de descanso digestivo, el ayuno intermitente puede ayudar a optimizar la salud metabólica y promover una mejor función celular y hormonal.

### ***1.3.2.6 Autofagia***

Además de los beneficios mencionados, el ayuno intermitente también puede estimular un proceso celular llamado autofagia. La autofagia es un mecanismo natural de limpieza celular en el cual las células eliminan y reciclan componentes no deseados o dañados. Durante el ayuno, el cuerpo aumenta la actividad de la autofagia, lo que puede ayudar a eliminar toxinas, proteínas defectuosas y otros desechos celulares. Este proceso contribuye a la salud celular, la renovación de tejidos y la prevención de enfermedades.

#### **¿Qué vendemos?**

Maná Andino ofrece un servicio integral de alimentación basada en ayuno intermitente, poniendo a disposición un menú diversificado de platos y alimentación personalizada, entregas a domicilio, asesoramiento nutricional y educación sobre el ayuno intermitente para satisfacer las necesidades de salud y bienestar de sus clientes.

#### **¿A quién vendemos?**

Maná Andino dirige sus servicios de alimentación basada en ayuno intermitente a personas mayores de 18 años conscientes de la salud y el bienestar que buscan opciones

de comida personalizadas, convenientes y educativas para integrar el ayuno intermitente en sus estilos de vida ocupados.

### **¿Qué necesidades satisfacemos?**

Maná Andino satisface las necesidades fisiológicas alimenticias y la de seguridad de salud, de clientes conscientes de la salud y el bienestar, ofreciendo comodidad con entregas a domicilio y opciones de alimentación basada en ayuno intermitente, además de brindar conocimiento nutricional para una experiencia personalizada y saludable.

### **¿Por qué nos eligen?**

Maná Andino es preferido por sus clientes en lugar de otras opciones debido a su combinación única de personalización en la alimentación nutritiva basada en ayuno intermitente, conveniencia a través de entregas a domicilio, asesoramiento nutricional integral por expertos nutricionistas, y su compromiso con la salud y metas que el cliente busca, ofreciendo una experiencia completa y personalizada.

## **1.4 Planificación estratégica**

En función a lo expresado hasta el momento, la empresa se ha planteado la siguiente misión, visión, principios y valores que son la planificación estratégica guía para alcanzar las metas propuestas en este proyecto.

### **1.4.1 *Determinación de la Misión***

“La misión es la razón de existir de la organización, es el propósito central para el que se crea un ente y sintetiza las necesidades que satisface a través de su actividad respecto de la sociedad” (Solano Santos, 2009).

La misión de Maná Andino será:

“Brindar un servicio de alimentación nutritiva, enfocado en el ayuno intermitente, para proporcionar a las personas opciones culinarias deliciosas y nutritivas promoviendo una vida saludable y equilibrada.”

#### **1.4.2      *Determinación de Visión***

La visión, en su forma más clara tal como lo define (McGraw, 2000) llega a ser “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (pág. 283).

La visión de Maná Andino será:

“Ser el referente líder en el mercado de alimentación saludable, integrando el servicio nutricional con el ayuno intermitente, creando una comunidad sólida de clientes comprometidos con su bienestar y una relación positiva con la comida, respaldada por los servicios y orientación nutricional en la ciudad de La Paz.”

#### **1.4.3      *Determinación de Principios***

- Compromiso con la Salud: Priorizar la salud integral de los clientes a través de opciones alimenticias basadas en ayuno intermitente.
- Calidad e Higiene: Mantener altos estándares de calidad en la preparación de alimentos y garantizar la manipulación higiénica de ingredientes.
- Personalización: Adaptarse a las necesidades individuales de cada cliente, ofreciendo un servicio de alimentación basado en ayuno intermitente personalizado.

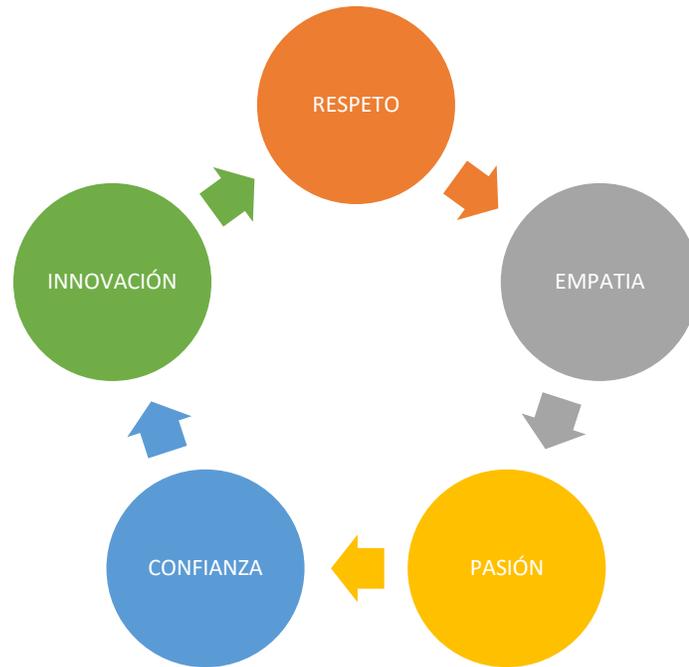
- Educación Nutricional: Valorar la educación nutricional y proporcionar asesoramiento que empodere a los clientes con conocimientos sobre los beneficios del ayuno intermitente y hábitos alimenticios saludables.
- Compromiso social: impulsar el desarrollo de la sociedad a través de una alimentación adecuada y priorizando la salud y el bienestar de las personas que conforman la sociedad.
- Desarrollo Profesional: Apoyamos el crecimiento y desarrollo profesional del potencial humano mediante programas de formación y reconocimiento.

#### **1.4.4** *Determinación de Valores*

- Respeto: Tratar a cada persona (cliente, personal, proveedor), como un ser valioso.
- Empatía: La empresa se pondrá en la piel del cliente para tratar tal como nos gustaría que nos traten a nosotros.
- Pasión: Comprometidos con lo que hacemos de corazón para que los clientes vean la dedicación y pasión por el trabajo que hacemos.
- Confianza: El restaurante se destaca por ser una empresa transparente que garantiza la eficiencia y la eficacia en el proceso de producción al igual que la confianza en los productos y servicios ofrecidos.
- Innovación: En la presentación del menú diversificado de platos aplicando el ayuno intermitente e integración de profesionales nutricionistas.

### **Figura 1**

#### *Valores Empresariales*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **1.5 Claves de Gestión Empresarial**

Las claves de gestión de la empresa son las siguientes:

- Enfoque en el Cliente: Maná Andino coloca al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones, adaptando los productos y servicios para satisfacer sus necesidades y expectativas. Esto se realiza mediante encuestas regulares de satisfacción, análisis de feedback de los clientes y reuniones periódicas con los equipos de servicio al cliente para ajustar y mejorar la oferta. Además, se personalizan los menús de ayuno intermitente para adaptarse a las necesidades dietéticas y preferencias individuales de cada cliente.

- **Eficiencia Operativa:** Para garantizar una producción y entrega eficientes de los productos basados en ayuno intermitente, Maná Andino implementará sistemas de gestión de inventarios y de pedidos. Se optimizarán los procesos de preparación de alimentos mediante la estandarización de recetas y procedimientos, así como la utilización de tecnologías avanzadas en la cocina. Además, se establecerán rutas de entrega optimizadas para asegurar que los pedidos se entreguen de manera puntual y eficiente.
- **Gestión de Calidad:** Maná Andino mantendrá altos estándares de calidad en la preparación de alimentos y garantizará la seguridad alimentaria en todas las etapas del proceso. Esto se logrará mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en las normas HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Se realizarán auditorías regulares y capacitaciones continuas para el personal sobre buenas prácticas de manipulación de alimentos. Además, se establecerán controles de calidad estrictos para los proveedores y los ingredientes utilizados.
- **Innovación Continua:** Para estar atentos a las tendencias del mercado y adoptar prácticas innovadoras, Maná Andino se encargará de monitorear las tendencias alimenticias y tecnológicas, así como de desarrollar nuevas recetas y métodos de preparación que mejoren la oferta actual. Se fomentará una cultura de innovación entre los empleados, incentivándolos

a proponer ideas y soluciones creativas para mejorar continuamente los productos y servicios.

- **Desarrollo del Talento:** Maná Andino invertirá en el desarrollo y capacitación del personal para asegurar un equipo competente y comprometido. Se implementarán programas de formación continua en áreas como nutrición, técnicas culinarias, servicio al cliente y gestión de calidad. Además, se ofrecerán programas de reconocimiento y recompensas para motivar y retener a los mejores talentos.
- **Planificación Estratégica:** Maná Andino desarrollará y seguirá una estrategia clara y alineada con los objetivos a largo plazo de la empresa. Se realizarán sesiones de planificación estratégica anuales para revisar y ajustar los objetivos y metas de la empresa. Se utilizarán herramientas de análisis estratégico como el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) para identificar oportunidades y desafíos en el mercado. Además, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso y asegurar que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia sus objetivos.
- **Gestión Financiera:** Maná Andino mantendrá una gestión financiera sólida y eficiente para asegurar la viabilidad y rentabilidad del negocio. Se implementará un sistema de contabilidad y finanzas robusto para monitorear los ingresos, gastos y flujos de efectivo. Se realizarán análisis

financieros regulares para identificar áreas de mejora y optimizar los costos operativos. Además, se desarrollarán planes financieros a largo plazo y se buscarán oportunidades de financiamiento y inversión para apoyar el crecimiento del negocio.

- **Comunicación efectiva:** Maná Andino establecerá canales de comunicación claros y abiertos tanto interna como externamente para fomentar la colaboración y la comprensión mutua. Internamente, se utilizarán plataformas de comunicación como intranets, boletines y reuniones periódicas para mantener a todos los empleados informados y alineados con los objetivos de la empresa. Externamente, se utilizarán redes sociales, boletines informativos y encuestas para mantener una comunicación constante con los clientes y la comunidad, asegurando que sus necesidades y expectativas sean siempre escuchadas y atendidas.
- **Adaptación al cambio:** Tener la capacidad de ajustarse a las preferencias de los clientes y enfocarse en las necesidades de los mismos atendiéndolos oportunamente. ajustando el menú que se pretende proporcionar; del mismo modo adaptarse a los cambios continuos del entorno integrando la tecnología a través del marketing que se realizará atendiendo de esa manera la inclinación que se en la actualidad se tiene por la tecnología, que facilita la vida ajetreada de los clientes.
- **Responsabilidad social corporativa:** Integrar prácticas éticas y sostenibles a través de prácticas ecológicas, respetando la madre tierra, para de esa

manera contribuir con la sociedad, a través de la utilización de empaques y bolsas biodegradables.

### **1.6 Estrategias Competitivas**

La importancia de este punto es esencial, al momento de identificar las alianzas y diferenciación que se tiene respecto a la competencia, por eso las estrategias que se van a implementar dentro de lo que es la parte competitiva son las siguientes:

#### **Diferenciación del Producto:**

- Desarrollar ofertas únicas de alimentos basados en ayuno intermitente, utilizando ingredientes locales y de temporada.

En primer lugar, se debe investigar y comprender los diferentes tipos de ayuno intermitente y sus requisitos nutricionales específicos. Esta comprensión guiará la selección cuidadosa de ingredientes locales y de temporada, asegurando frescura y calidad en cada plato.

Posteriormente, se desarrollarán recetas creativas que no solo cumplan con los principios del ayuno intermitente, sino que también sean visualmente atractivas y sabrosas. Ofrecer menús personalizados adaptados a diversos tipos de ayuno, como el método 16/8 o el ayuno 5:2, permitirá a los clientes elegir opciones que se ajusten a sus necesidades individuales. Rotar el menú según las estaciones no solo maximiza la frescura de los ingredientes, sino que también resalta la variedad y la sostenibilidad en la oferta culinaria. Esta combinación de ingredientes frescos, creatividad culinaria y adaptabilidad nutricional asegura una experiencia gastronómica

distintiva que no solo apoya la salud y el bienestar, sino que también fortalece los lazos con la comunidad local y el medio ambiente.

### **Enfoque en la Experiencia del Cliente:**

- La atención al cliente que brindaremos será única y personalizada desde la preventa hasta la postventa, siempre con el fin de preservar la lealtad del cliente, aplicando ofertas y descuentos.

Para mejorar la experiencia del cliente con servicios adicionales, como seguimiento personalizado, se implementará un CRM avanzado (programa de interacción automatizada con clientes) que permitirá programar y automatizar el envío de mensajes por correo electrónico, WhatsApp, Telegram y otras aplicaciones. Estos mensajes estarán diseñados para sugerir opciones del menú basadas en las preferencias y objetivos individuales del cliente, así como para facilitar consultas nutricionales regulares. Este enfoque no solo buscará fidelizar a los clientes al ofrecerles una atención personalizada y proactiva, sino que también fortalecerá la relación de confianza al proporcionar un servicio que se adapte de manera dinámica a las necesidades cambiantes de cada cliente.

- Garantizar un servicio de entrega a domicilio rápido y confiable para maximizar la conveniencia del cliente. Se tomará en cuenta servicios de entrega propio y también servicios externos de delivery para poder cumplir los objetivos.

- La atención al cliente que brindaremos será única y personalizada desde la preventa hasta la postventa, siempre con el fin de preservar la lealtad del cliente, aplicando ofertas y descuentos.

#### **Colaboraciones Estratégicas:**

- Establecer asociaciones con nutricionistas, entrenadores personales u otros expertos en bienestar para fortalecer la credibilidad de la marca y ampliar la base de clientes. Se buscará empresas y personas que sigan nuestras mismas ideas de atención y bien estar para los clientes para hacer conocer nuestra marca.
- Colaborar con proveedores locales de alimentos saludables para fortalecer la cadena de suministro y promover productos frescos y de calidad.
- Contactar con empresas con las que podamos colaborar mutuamente como gimnasios, para que a través de ellos podamos identificar las necesidades de los clientes y así poder hacer un seguimiento oportuno y adecuado.
- Invitación a influencers para que puedan hacer conocer el restaurante “MANÁ ANDINO” a través de sus redes, esto en la actualidad es muy relevante, por eso se acudirá a esta estrategia, para la difusión del servicio y comidas que ofrece Maná Andino y así lograr presencia en el mercado.

#### **Marketing Digital y Presencia en Redes Sociales:**

- Desarrollar una sólida presencia en línea mediante estrategias de marketing digital, redes sociales y contenido relevante que destaque los beneficios del ayuno intermitente y la propuesta de valor de Maná Andino.

- Fomentar la participación activa de los clientes a través de plataformas en línea, creando una comunidad en torno a la marca: en el proceso de compra implementar una interfaz de compra en línea y ofreciendo asesoramiento en línea, en la postventa se tendrá una retroalimentación de los clientes haciendo uso de las redes sociales que tendrá “MANÁ ANDINO”, a través de los comentarios de los clientes, con el objetivo de tener una mejora continua y así ofrecer un servicio de calidad.

### **1.7 Estrategias empresariales**

En este punto se entiende que:

"La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los interesados" (Johnson & Scholes, 2000, pág. 145)

Las estrategias empresariales que se van a implementar en la empresa son las siguientes:

- Otorgar una buena propuesta de valor para que el servicio se adapte a las necesidades y sea aceptado por los clientes.
- Expandir el servicio primero a nivel municipal para luego hacerlo a nivel departamental
- Mejorar el servicio de acuerdo a la preferencia de los clientes.

## **2 MERCADO**

En cuanto en este punto se describirá el producto mercadotécnico, consumidor, satisfacción de necesidades y deseos de la empresa Maná Andino, dedicada al servicio de alimentación saludable enfocado en el ayuno intermitente.

### **2.1 Producto mercadotécnico, consumidor, satisfacción de necesidades y/o deseos**

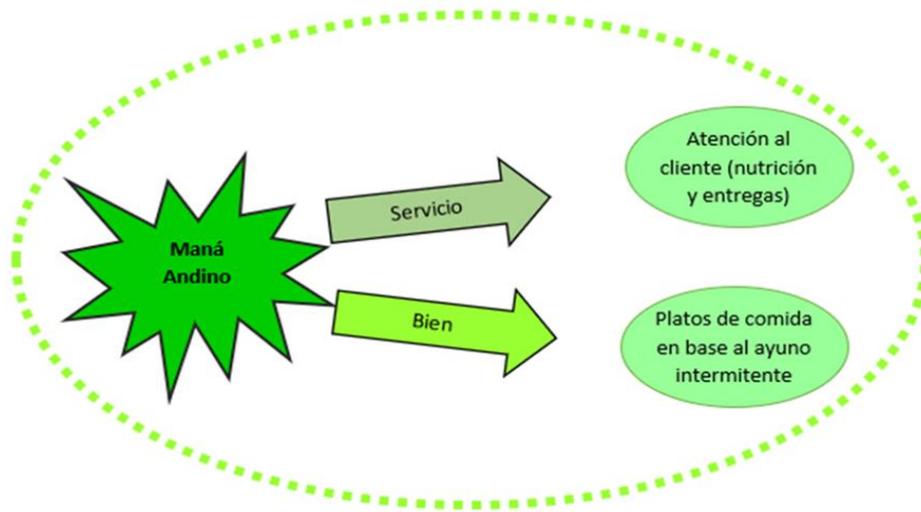
Es determinante hacer mención de las características de la opción elegible, viable y repetible que se pone a disposición de la demanda para satisfacer una necesidad o deseo a través del producto en sí (comida en base al ayuno intermitente); además definir las características del consumidor meta determinado por la empresa, en este sentido, se brinda mayores expectativas sobre las mismas, de esta manera se buscará obtener una perspectiva clara sobre el espacio donde se quiere posicionar al producto.

#### **2.1.1 *Producto mercadotécnico***

El establecimiento Maná Andino, que se dedica al servicio de alimentación saludable en base al ayuno intermitente, dentro y fuera de sus instalaciones brindará dos tipos de producción: El servicio, que es la atención al cliente (esto incluye el servicio de nutrición y servicio de entrega) y el producto que son los platos de comida saludable en base al ayuno intermitente, en este sentido ambos productos son determinantes, para el funcionamiento adecuado de la empresa.

### **Figura 2**

*Maná Andino y su producción*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

#### ***2.1.1.1 Descripción del servicio***

Se busca recomendar opciones que no solo cumplan con las expectativas de los clientes, sino que las superen.

La atención al cliente se concibe como una práctica esencial para la satisfacción del cliente, donde se pone de manifiesto el respeto mediante un trato cordial, paciencia y disposición, escuchando sus necesidades y a partir de eso recomendar una buena opción, tener puntualidad, entre otros.

El servicio que se pretende ofrecer es el servicio de alimentación saludable en base al ayuno intermitente, en primera instancia Maná Andino proporcionará un servicio de asesoramiento nutricional y la integración de educación a los clientes sobre los usos del ayuno intermitente; los expertos especialistas nutriólogos enfocados en el bienestar y salud de cada uno de los clientes, realizarán un registro pertinente con los datos de los clientes donde el cliente deberá informar si tiene alguna enfermedad de base para

adaptarse a su dieta, esto con el fin de que los especialistas nutriólogos puedan crear un personalizado plan de alimentación, buscando siempre el bienestar y alinearse a sus necesidades y objetivos.

La prestación de servicios de entrega a domicilio y oficinas además de brindar comodidad también ofrece la oportunidad de explorar alternativas saludables fuera del hogar, este servicio pretende integrarse en la ajetreada vida de las personas. Esta facilidad representa un valor primordial para quienes buscan una solución práctica a sus requerimientos alimentarios. Al optar por este servicio, los clientes pueden disfrutar de la máxima flexibilidad y eficiencia en su día a día, dejando de lado las tareas relacionadas con la preparación de alimentos e incluso dejar de ir hasta las instalaciones, para lograr administrar correctamente su tiempo. Esta propuesta no solo se traduce en un ahorro de tiempo, sino también en una opción saludable al alcance de una llamada o simplemente un clic. La oferta de entregas a domicilio y oficinas destaca como un recurso estratégico para aquellos que valoran la practicidad sin comprometer la calidad de sus elecciones alimenticias. La comodidad de recibir alimentos saludables directamente en la puerta de casa o en el lugar de trabajo se convierte así en una valiosa alternativa que eleva la experiencia del cliente. Este servicio, al alinearse con las demandas contemporáneas de conveniencia, demuestra ser un componente esencial para aquellos que buscan una solución innovadora y eficaz para satisfacer sus necesidades alimentarias en la vida cotidiana.

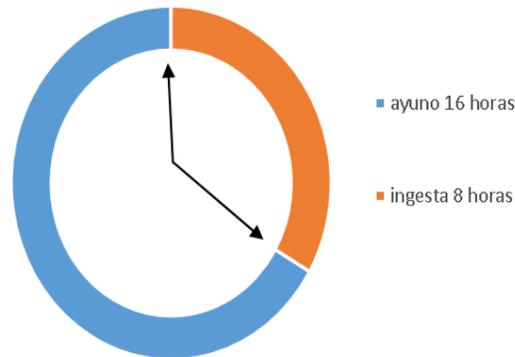
### **2.1.1.2 Descripción del bien**

#### **Ayuno 16/8**

La principal opción ofrecida en ayuno intermitente será el “16/8” Este método es popular y relativamente fácil de seguir para muchas personas. Al restringir la ventana de alimentación a 8 horas al día y ayunar durante 16 horas, puede ser más manejable para integrarlo en la rutina diaria. Es importante asegurarse de mantener una alimentación balanceada y saludable durante las horas de alimentación para obtener los beneficios.

### Figura 3

*Ayuno 16/8*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Es por eso que con el plan de alimentación completa que ofrece el restaurante se podrá abastecer por completo ese menú balanceado.

Para aquellos que siguen rigurosamente el ayuno intermitente, el restaurante ofrece un plan que cubre todas las comidas del día dentro de las ventanas de alimentación adecuadas. Desde desayunos energéticos hasta cenas satisfactorias, el menú está cuidadosamente elaborado para proporcionar nutrientes esenciales y deliciosos sabores.

Además, para aquellos que prefieren un enfoque más flexible, se ofrecen almuerzos sanos centrados en el ayuno intermitente. Estos platos cubren las necesidades calóricas estimadas para la comida de mediodía, sin comprometer el ayuno. Diseñados para proporcionar energía y nutrientes necesarios para mantenerse activo y saludable durante el día.

El equipo del restaurante siempre proporciona una breve explicación sobre qué es el ayuno intermitente y cómo funciona. Están disponibles para guiar a los clientes a través de las opciones disponibles y proporcionar recomendaciones personalizadas para satisfacer sus necesidades y objetivos de salud.

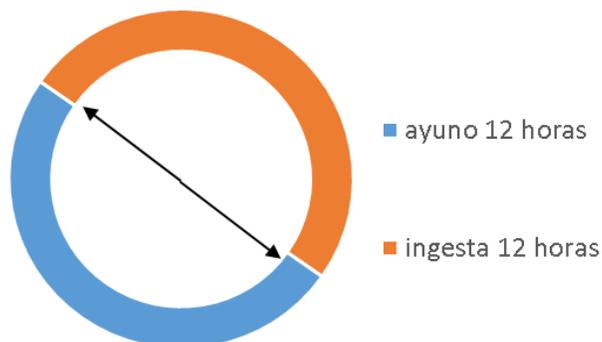
Este restaurante invita a disfrutar de una experiencia culinaria deliciosa y saludable, donde se cuida de cada cliente en cada comida.

También se ofrecerá las otras opciones de ayuno intermitente pero siempre será previa evaluación con nuestro nutricionista y según las necesidades del cliente.

### Ayuno 12/12

#### **Figura 4**

*Ayuno 12/12*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

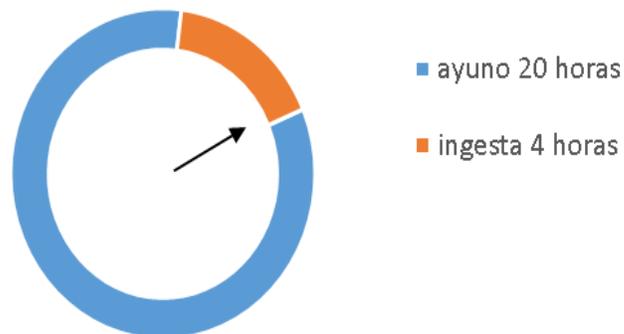
Este enfoque es popular porque es relativamente fácil de seguir y se integra bien en la rutina diaria. Por ejemplo, una persona que sigue el ayuno 12/12 podría optar por cenar temprano, alrededor de las 7 p.m., y luego ayunar durante la noche y hasta las 7 a.m. del día siguiente, cuando desayunarían para romper el ayuno.

El ayuno 12/12 se considera un enfoque suave de ayuno intermitente y puede no proporcionar los mismos beneficios para la salud que otros métodos más restrictivos. Sin embargo, puede ser una opción viable para aquellos que desean experimentar con el ayuno intermitente sin hacer cambios drásticos en su estilo de vida o hábitos alimenticios.

### **Ayuno 20/4**

#### **Figura 5**

*Ayuno 20/4*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El ayuno 20/4, también conocido como el método de ayuno diario de 20 horas, es un tipo de ayuno intermitente en el que las personas limitan su ventana de

alimentación a solo 4 horas al día y ayunan durante 20 horas. Durante el período de ayuno, los individuos generalmente se abstienen de consumir alimentos sólidos y calorías, pero pueden beber agua, té o café sin azúcar.

Este enfoque de ayuno intermitente es más restrictivo que otros, como el ayuno 16/8, ya que implica un período de ayuno más prolongado. La ventana de alimentación de 4 horas permite a las personas concentrarse en consumir todas sus calorías y nutrientes necesarios en un corto período de tiempo.

El ayuno 20/4 puede ofrecer algunos beneficios potenciales para la salud, como la pérdida de peso, la mejora de la sensibilidad a la insulina y la reducción de la inflamación. Sin embargo, este método puede no ser adecuado para todos y puede resultar desafiante para algunas personas, especialmente al principio.

**Ayuno en días alternativos**

**Tabla 2**

*Ayuno en días alternativos*

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
Ingesta	Ingesta	No Ingesta	Ingesta	No Ingesta	Ingesta	Ingesta

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El ayuno en días alternativos es un método de ayuno intermitente en el que las personas alternan entre días de alimentación normal y días de ayuno. Durante los días de ayuno, las personas reducen significativamente su ingesta calórica como a 600 kcal o no

consumen alimentos sólidos en absoluto, mientras que, durante los días de alimentación normal, pueden comer según su dieta habitual.

Este enfoque de ayuno intermitente ofrece flexibilidad en términos de programación, ya que permite a las personas adaptar el ayuno a sus horarios y preferencias individuales. Por ejemplo, algunas personas eligen ayunar en días laborables y comer normalmente los fines de semana, mientras que otras optan por alternar los días de ayuno y alimentación según su disponibilidad y comodidad.

Este método de ayuno puede resultar desafiante para algunas personas, especialmente al principio, ya que puede requerir cierto grado de autodisciplina y planificación de comidas.

Al identificar los tipos de ayuno intermitente, en los párrafos anteriores, Maná Andino presenta una gran variedad de opciones culinarias en su menú, elaboradas principalmente en base al ayuno intermitente 16/8, asimismo se aplicarán los otros tipos de ayuno de acuerdo a los requerimientos de los clientes y acorde a sus objetivos, además de ser preparados con ingredientes frescos y nutritivos de origen local. Este enfoque garantiza una alimentación completa y adaptada a las necesidades y objetivos individuales de cada cliente. La capacidad de personalización que se ofrece añade un valor diferenciado y único al ajustarse de manera precisa y acertada a los requerimientos específicos de salud y al estilo de vida de cada individuo. Además de ofrecer una experiencia gastronómica única, esta personalización se traduce en un valor nutricional significativo y diversificado que supera las expectativas. Maná Andino se destaca al proporcionar no solo alimentos deliciosos y saludables, sino también al hacerlo de una

manera que refleja un compromiso auténtico con la satisfacción y el bienestar personalizado de sus clientes.

El primer alimento que se consume después de un período de ayuno puede tener cierta importancia. Durante el ayuno, el cuerpo entra en un estado de reposo digestivo y metabolismo de reserva. Cuando se rompe el ayuno, especialmente con alimentos nutritivos y balanceados, se puede influir en cómo el cuerpo procesa esos nutrientes y cómo se siente después de comer. Por ejemplo, optar por alimentos ricos en proteínas, grasas saludables y carbohidratos complejos puede ayudar a estabilizar los niveles de azúcar en la sangre, proporcionar energía sostenida y satisfacer el hambre de manera más efectiva. En contraste, consumir alimentos altos en azúcares simples o grasas saturadas podría causar picos en los niveles de azúcar en la sangre y dejarlo con sensaciones de hambre o fatiga poco después de comer. Por lo tanto, elegir sabiamente el primer alimento después del ayuno puede influir en cómo se siente y funciona el cuerpo en las próximas horas.

La diversificación y el enfoque individualizado de sus platos contribuyen a hacer de Maná Andino una elección excepcional para aquellos que buscan no solo una alimentación consciente sino también una experiencia culinaria totalmente adaptada.

## **Figura 6**

*Imagen de Ayuno Intermitente*



Fuente: Investigación del INTA de la U. de Chile

### **2.1.2 Precio estimado**

Para la determinación del precio se utilizó tres tipos de fijación de precios; la fijación de precios basado en el cliente o en el valor, la fijación de precios basada en la competencia y la fijación de precios basado en el costo:

El precio del almuerzo basado en el ayuno intermitente fue estimado en función al análisis de la encuesta realizada, es decir la fijación de precios basado en el cliente o el valor y la fijación de precio basado en el costo; donde se puede observar que los resultados de la pregunta 19, donde se resalta que el 4,69% estaría dispuesto a pagar entre Bs. 26 a Bs. 30 por un almuerzo (ver Figura 16). Además, se realizó un análisis con los costos tanto fijos y variables, los cuales permitieron un margen del 5% de utilidad por cada plato (ver Anexo 3); por lo dicho anteriormente el almuerzo de ayuno intermitente se ofrece a un precio accesible de Bs. 27, brindando a los clientes una opción asequible para incorporar este enfoque nutricional en su día a día.

El precio de los planes personalizados fue estimado en función a los precios del mercado existentes, es decir se utilizó la fijación de precios basada en la competencia,

asimismo se utilizó la fijación de precios basado en el costo; el análisis de los competidores existentes, por ejemplo: IN SHAPE oferta un plan a Bs. 660; Nutrifit ofrece un paquete de Bs. 899; la Oliva tiene planes de Bs. 1500 y por último Nutri Gourmet ofrece un plan a Bs. 900 (ver Tabla 16). Realizando este análisis respecto a la competencia y el costo que permite tener una utilidad en el plan 1 del 6%, en el plan 2 del 29% y en el plan 3 del 49% (ver anexos 4, 5 y 6), hacen que los precios que MANÁ ANDINO ofertará varíen entre 600, 1000 y 1,500 Bs., dependiendo de las metas específicas y el plan nutricional que el cliente elija. Cabe aclarar que la rentabilidad del negocio se refleja en la combinación de los servicios ofrecidos tanto en almuerzos como en los planes. Estos planes incluyen tiempos de comida cuidadosamente diseñados para proporcionar una nutrición balanceada y adecuada para el ayuno intermitente durante 20 días. Cada cliente contará con la guía experta de un nutriólogo, asegurando un enfoque personalizado y respaldado por profesionales de la salud. Este servicio integral no solo busca ofrecer opciones deliciosas y saludables, sino también proporcionar un apoyo experto para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

### **2.1.3 Consumidor específico**

El consumidor específico son aquellas personas que se encuentren en el país de Bolivia, dentro del departamento de La Paz, específicamente en el Municipio de La Paz, en este sentido las personas entre los 20 y 69 años, que tengan poder adquisitivo, son el consumidor específico, se busca que los clientes sean mayores de edad porque a partir de esta edad es recomendable aplicar el ayuno intermitente, los consumidores específicos priorizan su salud, pero no tienen el suficiente tiempo al momento de elaborar sus

respectivos alimentos (tienen un estilo de vida ocupados), buscan opciones de comida personalizada e integrar el ayuno intermitente en dieta regular.

#### **2.1.4 Descripción del problema identificado**

El restaurante centrado en el ayuno intermitente busca abordar diversos problemas relacionados con la salud y el estilo de vida. Entre ellos se encuentran el control de peso, ofreciendo opciones de menú diseñadas para aquellos que buscan perder peso o mantener un peso saludable. Además, se pretende mejorar la salud metabólica, al proporcionar alimentos que favorezcan la vida sana y alimentación equilibrada. La eficiencia de tiempo es otra consideración clave, ya que el ayuno intermitente a menudo implica períodos de alimentación más cortos, lo que puede ser beneficioso para aquellas personas con agendas ocupadas, además la educación nutricional también forma parte del enfoque del restaurante, brindando información sobre los beneficios y precauciones del ayuno intermitente. En última instancia, la personalización de opciones se busca para adaptarse a diferentes horarios de ayuno y preferencias dietéticas individuales.

#### **2.1.5 Satisfacción de necesidades y/o deseos**

En este punto se identificarán las necesidades a satisfacer partiendo de la pirámide de Abraham Maslow en la primera y segunda escala Maná Andino satisface las necesidades fisiológicas (alimentación) y la de seguridad (salud) de los clientes conscientes respecto a su alimentación, salud y el bienestar, ofreciendo comodidad con entregas a domicilio y opciones de alimentación basada en ayuno intermitente, además de brindar conocimiento nutricional para una experiencia personalizada y saludable.

## **2.2 Potencial de mercado, la competencia, barreras de entrada y/o de salida**

En este punto se debe considerar dos aspectos que son relevantes dentro del análisis de mercado. Por una parte, el mercado potencial al cual se pretende llegar y la competencia con la que tocara lidiar dentro el mercado, en este caso en el municipio de La Paz.

### **2.2.1 *Potencial de mercado***

Con el objetivo de resaltar el potencial del mercado para el servicio de alimentación centrado en el ayuno intermitente, es crucial examinar datos específicos sobre la gastronomía en Bolivia y, al mismo tiempo, considerar información relacionada con la salud y la nutrición en la ciudad. Este análisis proporcionará una comprensión más detallada de las oportunidades y desafíos, destacando la relevancia del enfoque en el ayuno intermitente en un contexto local.

En relación con el párrafo anterior se resalta que:

“al primer semestre de 2023 las ventas facturadas de los restaurantes en Bolivia llegaron a \$us 312 millones, lo que representa un incremento de 15% respecto al mismo período de 2022. Por departamentos, Santa Cruz registró un crecimiento de 16%, seguido de Cochabamba con 15% y La Paz con 12%, informó el Ministerio de Economía” (IBAÑEZ, 2023).

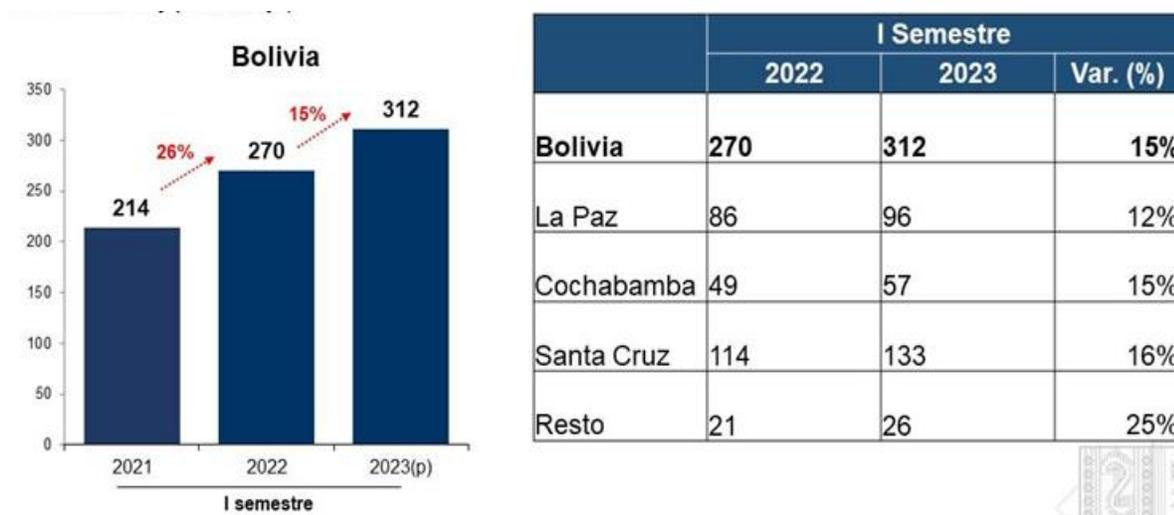
Esta tendencia positiva puede interpretarse como un incremento en la demanda de servicios de alimentos, además de una mejora en la economía local que indica un mayor poder adquisitivo y, por consiguiente, un incremento en la capacidad de gasto por parte

de las personas, lo cual indica una clara oportunidad, respecto al ingreso del mercado gastronómico en Bolivia.

“Estos indicadores reflejan una mejora sostenida en las ventas de las empresas de servicios de gastronomía, producto de la consolidación de la recuperación económica”, establece el Ministerio de Economía (IBAÑEZ, 2023)

**Figura 7**

*Bolivia: Valor de ventas y/o servicios facturados en restaurantes, acumulados al I semestre, 2022 – 2023 (En millones de dólares y porcentaje)*



*Nota.* Fuente: Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (,2023)

El representante de la Cámara Gastronómica de Santa Cruz sugiere que la especulación con dólares podría haber afectado las ventas, aunque destaca que la mayoría de las transacciones en el mercado interno se realizan en moneda nacional. Estos datos resaltan la resiliencia del sector gastronómico ante desafíos externos, al tiempo que evidencian el impacto positivo de la recuperación económica en el consumo local.

### **Sobre la Salud (sobrepeso y obesidad)**

En relación con la salud:

“El 57,7% de las mujeres en el rango de edad de 15 a 49 años presenta problemas de sobrepeso y obesidad. “Es decir, seis de cada diez mujeres en edad fértil experimentan sobrepeso u obesidad. Esta misma tendencia se observa en los adultos varones” (Auza & Ministerio de Salud, 2022)

El anterior párrafo indica que el sobrepeso y obesidad destaca la necesidad de soluciones con relación a la mejora en la salud y una alimentación saludable y adecuada que ayude a controlar el sobrepeso: donde destacamos las necesidades de alimentación y salud. Asimismo, se puede destacar un posible segmento de mercado, que corresponde a las mujeres con un rango de edad de 15 a 49 años; en este sentido la asesoría de nutricionistas es adecuado para generar una mayor confianza a los consumidores y así contribuir con la concientización y educación implementando el ayuno intermitente que resalta un estilo de vida saludable.

### **Consumo de comida chatarra y sedentarismo**

Datos del Ministerio de Salud del Estado Plurinacional de Bolivia para comparar el incremento de la obesidad afirman que, debido al elevado consumo de comida chatarra y a un mayor sedentarismo, la tasa de sobrepeso y obesidad a nivel nacional se ha incrementado de 21.1 % en 1997 a 42.7% en 2017. Dicho de otra manera, según estos datos, cuatro de cada diez bolivianos tienen sobrepeso y obesidad (Barrientos Salinas & Silva Arriata, 2020).

En este párrafo se resaltan al consumo de comida chatarra y el mayor sedentarismo como factores contribuyentes del sobrepeso y obesidad, es aquí donde un negocio de alimentación saludable puede desempeñar un papel importante combatiendo esos factores a través de una educación, concientización y aplicación del ayuno intermitente, siempre en pro de la salud y el bienestar de las personas interesadas en su salud.

### **Comer fuera de casa y la vida ajetreada en la ciudad de La Paz**

Un aspecto crucial a considerar al entrar en este segmento de mercado son los datos siguientes:

“El Instituto Nacional de Estadística (INE) proyectó, según los resultados preliminares de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), que del total de los gastos realizados en alimentos en promedio el 30% se destina a productos adquiridos o consumidos fuera del hogar, en locales o puestos” (ALINE QUISPE, 2016)..

Este cambio en el comportamiento alimenticio se atribuye a varias razones. En primer lugar, se ha convertido en una "necesidad" debido a que muchas personas no pueden regresar a sus hogares (ya sea por la distancia, horario de trabajo y otros). Además, la incorporación de la mujer al mercado laboral ha influido significativamente en este patrón, generando una mayor demanda de opciones de alimentos fuera del hogar. Estos datos subrayan la importancia de comprender las dinámicas cambiantes en los hábitos alimenticios y cómo estas tendencias pueden influir en la oferta y la demanda en el mercado.

### **Actividad económica de La Paz**

La actividad económica en el departamento de La Paz ocupa el segundo lugar en importancia a nivel nacional en Bolivia. La contribución económica paceña asciende a aproximadamente 12.259 millones de dólares, representando alrededor del 28% del Producto Interno Bruto (PIB) del país en el 2022. Además, el PIB per cápita de La Paz supera la media nacional de Bolivia.

**Tabla 3**

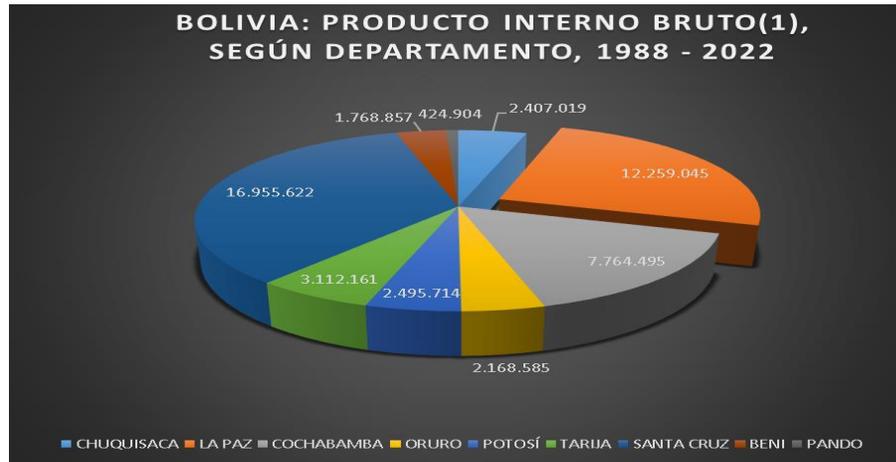
*Bolivia: Producto Interno Bruto por departamento*

DEPARTAMENTO	2015	2016	2017 <sup>(p)</sup>	2018 <sup>(p)</sup>	2019 <sup>(p)</sup>	2020 <sup>(p)</sup>	2021 <sup>(p)</sup>	2022 <sup>(p)</sup>
BOLIVIA	42.559.599	44.374.306	46.235.900	48.188.730	49.256.933	44.952.919	47.697.656	49.356.401
CHUQUISACA	2.263.320	2.281.107	2.324.446	2.391.831	2.391.417	2.155.965	2.350.361	2.407.019
LA PAZ	10.349.995	10.920.586	11.586.254	12.110.469	12.498.651	11.116.471	11.704.535	12.259.045
COCHABAMBA	6.677.951	7.047.605	7.205.872	7.636.927	7.792.598	7.037.528	7.341.789	7.764.495
ORURO	1.985.351	2.011.750	2.142.831	2.175.627	2.234.283	1.807.163	2.067.826	2.168.585
POTOSÍ	2.307.669	2.480.403	2.512.050	2.615.247	2.614.715	2.210.066	2.557.008	2.495.714
TARIJA	4.452.617	4.178.691	4.025.644	3.849.619	3.619.953	3.236.659	3.318.631	3.112.161
SANTA CRUZ	12.817.860	13.668.740	14.586.949	15.433.715	16.074.808	15.416.536	16.301.799	16.955.622
BENI	1.339.744	1.411.388	1.466.947	1.563.338	1.611.714	1.611.262	1.668.655	1.768.857
PANDO	365.092	374.034	384.906	411.959	418.793	361.269	387.052	424.904

*Nota.* Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE, 2022)

**Figura 8**

*Bolivia: Producto Interno Bruto por departamento*



*Nota.* Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE, 2022)

En los anteriores gráficos se pueden evidenciar que La Paz es el segundo departamento que tiene una mayor contribución económica, esto refleja y pone en evidencia el poder adquisitivo que tienen las personas que se encuentran en ese departamento además de indicar que, en un futuro, al momento de ser conocidos, se puede llegar a entrar al mercado del departamento de Santa Cruz que ocupa el primer puesto respecto a la contribución económica al país.

### 2.2.2 *La competencia*

La competencia es el análisis del poder de negociación de los clientes con la empresa “Maná Andino”, de los competidores potenciales y de los productos sustitutos; en este sentido, se detallarán las competencias tanto directas como indirectas que tiene la empresa al encontrarse en el rubro de Servicios-Hoteles y Restaurantes.

### **2.2.2.1 Análisis de la competencia**

Para lograr estudiar la competencia de “Maná Andino”, se realizó el análisis mediante las cinco fuerzas de Porter, la misma que constituye un análisis respecto a las oportunidades y amenazas de un sector determinado.

#### **Amenaza de los competidores**

La amenaza de que entren nuevos participantes a este sector va de media baja. Se hace este pronóstico por los siguientes motivos:

- Las economías de escalas que se traducen en las competencias indirectas, ya tienen un precio establecido, además de una estructuración definida y están centrados más en la cantidad que producen y, no así, en la atención personalizada hacia los clientes.
- La inversión de capital necesario que pueden ser significativas; la compra de equipos, una buena ubicación (altos precios de alquileres), personal capacitado (sueldos y salarios)
- La diferenciación que tiene la empresa que es arriesgado y potencial, puesto que el desconocimiento del término ayuno intermitente se traduce en arriesgado, pero se convierte en potencial por lo llamativo de los resultados al momento de aplicarlo.

#### **Poder de negociación de los Proveedores**

Al ser una empresa nueva en el mercado los proveedores tienen un poder de negociación medio bajo, debido a la influencia de las siguientes condiciones como ser:

- El conocimiento que se generará a través de la experiencia será de gran utilidad al momento de negociar con los proveedores, además de la contratación de las personas que estén familiarizadas con las cotizaciones y precios regulares en el mercado será beneficioso.
- Debido a la alta cantidad de proveedores que se encuentran en La Paz, que ofrecen ingredientes similares o sustitutos, el restaurante podría tener más opciones y, por lo tanto, un mayor poder de negociación al elegir proveedores,
- Si el restaurante realiza compras en grandes cantidades, puede negociar mejores precios o términos con los proveedores debido al volumen significativo de su demanda.
- Dependiendo de la estacionalidad y la disponibilidad de ciertos ingredientes, los proveedores pueden tener un mayor poder de negociación durante períodos de escasez.
- Las relaciones a largo plazo entre el restaurante y los proveedores pueden influir en el poder de negociación. Si hay una relación establecida y ambas partes se benefician, es más probable que haya flexibilidad en los términos comerciales

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los clientes va de medio a alto. Los siguientes factores, mantienen o disminuyen el poder de negociación de los clientes:

- La empresa al ofrecer una atención personalizada a cada uno de los clientes y tener un menú enfocado en ayuno intermitente, los compradores tendrán

menos opciones comparativas, pero tienen una variedad de opciones disponibles en el mercado.

- Los compradores pueden tener un cierto poder de negociación si consideran que los resultados del ayuno intermitente no cumplen con sus expectativas lo cual puede llegar a traducirse en devoluciones y mala propaganda.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos van de medio alto, porque pueden causar disminución en las ventas y cambiar las expectativas de la empresa, se consideran los siguientes factores como amenaza en base a los productos sustitutos:

- El precio de los restaurantes convencionales y de comida rápida respecto al que se pretende ofrecer es un poco más bajo
- Los clientes pueden optar por comer en restaurantes que no se centran en el ayuno intermitente, ofreciendo una variedad más amplia de opciones de alimentos sin restricciones específicas.
- La conveniencia y la rápida disponibilidad de alimentos en establecimientos de comida rápida pueden representar una amenaza, ya que algunos clientes pueden priorizar la velocidad sobre las opciones especializadas de ayuno intermitente.

### **Rivalidad entre Competidores**

Dentro del mercado tenemos en cuenta la rivalidad entre competidores, ya que por ellos las empresas tienden a enfrentarse a una oscilación de precios, campañas de

marketing, promociones y descuentos. En el caso de los restaurantes con un servicio nutricional es media debido a los siguientes factores:

- La experiencia y el reconocimiento que tienen en el mercado, podría llegar a ser negativo para nuevos competidores, pero la aplicación y el riesgo de introducir algo nuevo podría ser positivo para los nuevos competidores.
- El crecimiento constante de la población que prioriza su salud es relevante en este sentido, la empresa tendrá un buen recibimiento en el mercado.
- La gran cantidad tanto de competidores indirectos, así como directos, ocasiona una saturación cuando se hace un análisis de precios y canales de comunicación.

**Figura 9**

*Análisis de la competencia*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia en base a las 5 fuerzas de Michael Porter

### 2.2.2.2 Competencia Directa

La competencia directa está conformada por aquellas empresas dedicadas al rubro de Servicios-Hoteles y Restaurantes enfocadas en la comida saludable, en este marco a continuación se detallarán los nombres de las empresas en el siguiente cuadro:

**Tabla 4**

#### *Competencia Directa*

NOMBRE DEL NEGOCIO	TIPOS DE COCINA	DE DIETAS ESPECIALES Y COMIDAS	DESCRIPCIÓN
IN SHAPE	Catering & gym	Almuerzos y cenas saludables enfocados en el ayuno intermitente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de almuerzos y/o cenas y tienen un descuento a partir de la segunda persona</li> <li>- Plan mensual de 20 días hábiles a Bs. 660</li> <li>- Delivery, planes de 5 comidas desde 48 Bs. Diarios</li> <li>- Almuerzo ejecutivo Bs. 20</li> <li>- Empaques aptos para microondas, herméticos y ecológicos.</li> </ul>
NUTRIFIT SALUD Y BIENESTAR	Catering Y	Comida sana y nutritiva, Acelera tu metabolismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 comidas al día</li> <li>- Evaluación nutricional y consulta a domicilio sin costo.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delivery a tu domicilio u oficina (Costo extra de acuerdo al lugar)</li> <li>- Alimentos preparados al día, frescos y sin conservantes.</li> </ul>
LA OLIVA	Catering	Comida sana y nutritiva Planes ajustables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación nutricional</li> <li>- Plan mensual, 4 semanas de servicio</li> <li>- Planes ajustables:</li> <li>- Reductor, a medida alimentación balanceada, hiperproteica o hipercalórica, futura mami o lactante, tratamiento médico (Poliglobulia, hipertensión, diabetes, etc.)</li> </ul>
NUTRILIFE	Catering	Comida sana y nutritiva Fibra anticolesterolémica, 5 tiempos de comida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan mensual 20 días de servicio, entregas,</li> <li>- Delivery gratis en tu casa u oficina,</li> </ul>

			Jugo Detox, Productos 100% naturales, sin conservantes ni aditivos.	ahorro de tiempo y dinero.
NUTRI GOURMET	Servicios de alimentación saludable, gourmet, eventos, reposteria	de Fresh salad Dieta Keto Ensalada cruzada Pollo		- Para llevar - Capacidad - Servicio de mesa, - Reservas - Delivery - Promociones especiales
MI CHOLA	Saludable, Contemporánea	Opciones vegetarianas, Opciones veganas, Opciones sin gluten Comidas, Cenas		Reservas, Capacidad, Sirve alcohol, Wifi gratuito, Servicio de mesa, Vino y cerveza, Solo efectivo, Admite perros, Estilo familiar, Restaurantes de no fumadores
ALI PACHA	Saludable	Opciones vegetarianas, Opciones veganas, Opciones sin gluten Comidas, Cenas		Reservas, Capacidad, Sirve alcohol, Bar completo, Vino y cerveza, Solo efectivo, Wifi gratuito, Acepta tarjetas de crédito, Servicio de mesa
CAFE VIDA	Latina, Contemporánea, Saludable	Opciones veganas Desayuno, Comidas, Cenas, Brunch, Bebidas		Para llevar, Terraza exterior, Buffet, Capacidad, Solo efectivo, Wifi gratuito, Servicio de mesa, Vino y

				cerveza, Pedido y recogida desde el coche, Admite perros, Restaurantes de no fumadores
FLOR LOTO	DE	Catering saludable	Opciones vegetarianas, Opciones veganas, Opciones sin gluten Comidas	Para llevar, Buffet, Reservas, Capacidad
GO GREEN		Comida rápida, Saludable	Opciones vegetarianas, Opciones veganas Comidas, Cenas, Bebidas	Capacidad, Televisión, Vino y cerveza, A domicilio, Para llevar, Wifi gratuito, Acepta tarjetas de crédito, Servicio de mesa.
GREEN SALAD GARDEN		Catering Saludable	Opciones vegetarianas, Opciones veganas Comidas, Cenas	Para llevar, Capacidad

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia en base a Restaurantes en La Paz - Tripadvisor

### 2.2.2.3 Competencia Indirecta negocios de comida rápida

La competencia indirecta está conformada por aquellas empresas dedicadas al rubro de Servicios-Hoteles y Restaurantes como ser las de comida rápida, en este sentido se detallarán los nombres de las empresas en el siguiente cuadro.

**Tabla 5**

*Competencia Indirecta*

NOMBRE DEL NEGOCIO	TIPOS DE COCINA	DE DIETAS ESPECIALES Y COMIDAS	DESCRIPCIÓN
Pollos Copacabana	Comida rápida	Cenas, Comidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.</li> <li>- A domicilio, Para llevar, Capacidad.</li> </ul>
Factory Grill & Bar	Americana, Comida rápida, Barbacoa, Bar	Comidas, Cenas, Abierto hasta tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para llevar, Reservas, Capacidad, Televisión, Sirve alcohol, Servicio de mesa, Bar completo.</li> </ul>
Brosso	Sudamericana	Desayuno, Comidas, Cenas, Brunch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad, Tronas disponibles,</li> <li>- Servicio de mesa, Para llevar.</li> </ul>
Burger King	Comida rápida	Hamburguesas de alta calidad, menú con opciones vegetarianas y saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia presencia global</li> <li>- Su enfoque en la satisfacción del cliente</li> <li>- Su capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.</li> <li>- Para llevar</li> <li>- Servicio de mesa</li> <li>- Sirve gaseosas.</li> </ul>

Mega Burguer	Comida rápida	Hamburguesas y pollo frito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y trayectoria</li> <li>- Para llevar</li> <li>- Servicio de mesa</li> <li>- Sirve gaseosas.</li> </ul>
Dumbo	Sudamericana	Opciones vegetarianas Comidas, Cenas, Brunch, Desayuno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para llevar</li> <li>- Capacidad, tronas disponibles</li> <li>- Servicio de mesa</li> <li>- Sirve alcohol</li> </ul>
Elli's Pizza	Pizza, Comida rápida, Internacional	Comidas, Cenas, Brunch, Abierto hasta tarde, Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almuerzo ejecutivo, platos a la carta.</li> <li>- A domicilio, Para llevar, Capacidad,</li> <li>- Vino y cerveza,</li> <li>- Acepta tarjetas de crédito</li> </ul>
Silpinch	Sudamericana	Ofrece Comidas, Cenas (silpancho trancapecho, plato paceño, sopa de maní y chairó).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para llevar, Capacidad</li> <li>- Servicio de mesa</li> <li>- Sirve bebidas</li> </ul>
Don Pollo	Comida rápida	Pollos a la brasa, pollos 100% al carbón	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Delivery</li> <li>- Combo Familiar, Mega</li> <li>- 1/8; 1/4; 1/2; de pollo pide una gaseosa de 190 ml gratis</li> </ul>

- Por un combo entero, familiar o mega llévate 1 ½ Lts +Bs 6.- y 2 Lts +Bs 8.
- Servicios y descuentos a empresas.

Toby	Comida rápida	Hamburguesa, sándwich, pollos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de nuestros productos</li> <li>- Anticipación inteligente y rápida a los cambios del mercado y a los posibles problemas que puedan generarse</li> <li>- Combos, descuentos, precios</li> <li>- Menús variados</li> </ul>
Mercado	Desayuno, almuerzo, cena, comida rápida	Diversidad de opciones especializan en almuerzos y cenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios adecuados</li> <li>- Menús variados</li> <li>- Bebidas variables</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia en base a Restaurantes en La Paz - Tripadvisor

### 2.2.3 ***Barreras de entrada y de salida***

Las barreras se traducen principalmente al que los productos nuevos se enfrentan, el desconocimiento de su existencia y las barreras de salida se reflejan al momento de cierre de la empresa.

### **2.2.3.1 Barreras de entrada**

En la actualidad en el mercado nacional el servicio que se pretende ofrecer es nuevo y empírico, a continuación, se mencionan las barreras de entrada más relevantes:

**El desconocimiento respecto al ayuno intermitente:** puede considerarse una barrera de entrada para un servicio relacionado con este enfoque dietético debido a que no muchas personas están familiarizadas con este término y tampoco estarían tan dispuestos a cambiar sus hábitos alimenticios.

**Las regulaciones y licencias:** que otorgan las diferentes instituciones públicas, es decir, la burocracia, que representa una barrera de entrada al momento de abrir un negocio, como ser: los permisos gubernamentales, municipales, entre otros; además del tiempo de espera para la aceptación del ingreso al mercado.

**Recursos económicos:** Iniciar y mantener un servicio de alimentación puede requerir inversiones significativas en equipos de cocina, espacio adecuado y personal capacitado.

**La competencia indirecta:** al tener una elevada cantidad de servicios gastronómicos ya existentes y que están en funcionamiento en la actualidad, estos representan una visible barrera de entrada, porque los clientes están acostumbrados a sus diferentes servicios ofertados.

### **2.2.3.2 Barreras de salida**

Hay demasiados aspectos que dificultan o hasta incluso impiden a la empresa su salida del mercado, a continuación, se detallan las posibles barreras de salida:

**Las indemnizaciones que se otorgan al personal de la empresa:** al prescindir de los servicios de todo el potencial humano, que trabajó dentro la empresa, el restaurante como organización tiene la obligación de pagar indemnizaciones (bonos, aguinaldos, finiquitos, entre otros) por sus años de servicio.

**Pérdida de valor de los activos de la empresa:** En algunos casos, los activos pueden tener un valor residual bajo en el mercado de segunda mano, especialmente si son específicos de la industria y no son fácilmente transferibles a otros usos. Esto puede dificultar la venta de estos activos.

**Reputación y consecuencias legales:** El temor a dañar la reputación de la empresa o enfrentar acciones legales como resultado de la salida puede actuar como una barrera, especialmente en industrias donde la confianza del cliente es crucial.

**Barreras financieras:** La falta de liquidez, de activos líquidos o de acceso al crédito puede dificultar la salida de una empresa, especialmente si se enfrenta a deudas significativas.

### **2.3 Segmentación del mercado, participación de mercado, potencial de ventas, pronóstico de ventas**

En este punto se toma en consideración la parte del mercado que se busca cubrir con el servicio, la frecuencia con la cual se producen y se ponen a disposición servicios similares y las posibilidades reales de ventas que se presume lograr en el tiempo.

### 2.3.1 Segmentación del mercado

Como dijo Peter Drucker, "el propósito de la empresa es crear y mantener al cliente". En este sentido, la segmentación de mercado se convierte en una herramienta esencial para entender y satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

La segmentación de mercado se presenta como un enfoque estratégico fundamental para el servicio de ayuno intermitente, ya que permite identificar y comprender las diversas categorías de consumidores que buscan este tipo de propuesta alimentaria. Al desglosar a la audiencia en grupos homogéneos según características demográficas, comportamientos y preferencias, se facilita la personalización de la oferta, maximizando la relevancia de cada experiencia gastronómica

#### 2.3.1.1 Tamaño y crecimiento de la población.

**Tabla 6**

*Proyección de población en Bolivia y en el municipio de La Paz a 2022*

EDAD	BOLIVIA	MUNICIPIO DE LA PAZ
20-24	1,091,891	87,010
25-29	1,008,416	80,358
30-34	905,677	72,171
35-39	804,870	64,138
40-44	704,725	56,158
45-49	605,569	48,256
50-54	511,482	40,759
55-59	427,622	34,076
60-64	355,642	28,340
65-69	293,305	23,373
<b>TOTAL</b>	<b>6,709,199</b>	<b>534.640</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base al INE, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y Deportes, Instituto Nacional de Estadística. Estimaciones y proyecciones de población.

La tabla muestra la cantidad de población total existente en Bolivia y la población total existente en el municipio de La Paz en base a las edades de las personas, el dato 613,004 de la población existente en el municipio de La Paz es determinante al momento de calcular la muestra poblacional.

### 2.3.1.2 *Diseño de la muestra*

Se utilizó la fórmula finita, es decir el tamaño de la muestra es para una población conocida.

**Tabla 7**

*Fórmula de la muestra*

PARÁMETRO	VALOR
N= Tamaño de la población	534,640
Z= Nivel de confianza	1.96
E= Error máximo permitido establecido	0.05
P= Probabilidad de éxito	0.5
Q= Probabilidad de fracaso	0.5
n= Tamaño de la muestra buscada	584

*Nota.* Fuente: elaboración propia en base a estadístico Noruego A. N. Kiaer Instituto Internacional de Estadística de 1895.

**Aplicación de la fórmula**

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

$$n = \frac{534,640 * (1.960)^2 * 50\% * 50\%}{(5\%)^2 * (534,640 - 1) + (1.960)^2 * 50\% * 50\%} = \frac{513,468.26}{1,337.56} = 384$$

**Métodos y Técnicas de recolección**

En este punto se hará mención de los métodos y técnicas de las cuales se harán uso para la recolección de datos las mismas que se usarán para obtener una información clara, concisa y precisa.

- **Métodos:** Encuesta
- **Técnicas:** Cuestionario virtual

Con el objetivo de identificar el segmento de mercado, se recurrirá a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas como parte de la investigación de mercado.

**Tabla 8**

*Segmentación y descripción del mercado*

SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Geográfica	El producto va dirigido al país de Bolivia, al departamento de La Paz, específicamente en la Ciudad de La Paz, en la provincia Murillo, Área Urbana en los macro distritos Centro y Sur.
Demográfica	El producto va dirigido a hombres y mujeres, mayores de 20 A 69 años, que estudien y/o trabajen y tengan ingresos igual o mayor a Bs. 2001.

Psicográfica	Personas que consideren practicar el ayuno intermitente sabiendo los beneficios que esto lleva, que consideren tener una alimentación sana, que coma fuera de casa por diversas razones y que consideran pagar por un plan de alimentación por más de un día.
--------------	---

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

### **Resultados del trabajo de campo**

En este punto se interpretarán los datos obtenidos en la encuesta, tomando relevancia aquellas preguntas que se hicieron para responder a los indicadores que se describieron en el cuadro que se utilizó para la elaboración de la encuesta

a) Segmentación Geográfica

País: Bolivia

Departamento: La Paz

Provincia: Murillo

Área Urbana

Distrito 1 y 2 (Macro distrito Centro) y distrito 3 y 6 (Macro distrito Sur)

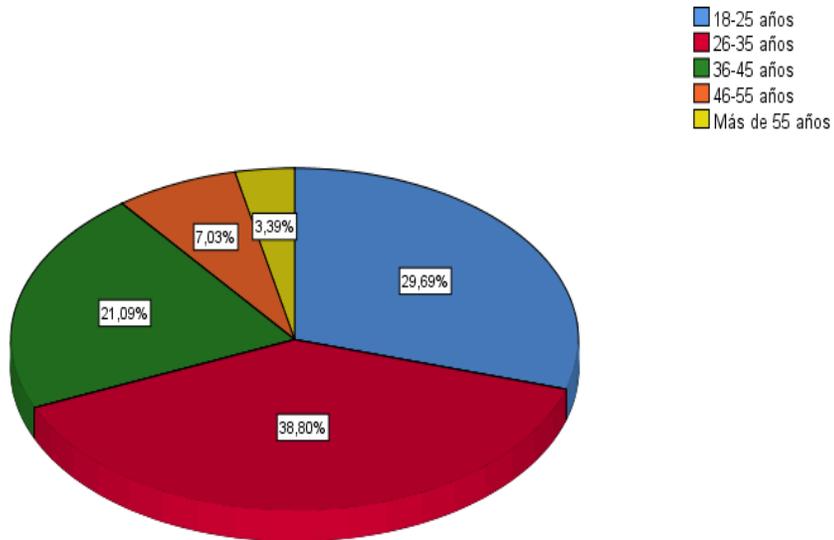
b) Segmentación Demográfica

**Edad: 18 a 65 años**

### **Figura 10**

*Pregunta 1 Edad*

**1.- Edad:**



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Estos números ofrecen una visión clara de la composición demográfica del público objetivo. Es crucial considerar estos datos al desarrollar estrategias de marketing, productos o servicios, ya que las preferencias y comportamientos pueden variar significativamente entre estos grupos de edad. La mayoría del mercado objetivo se concentra entre los rangos de edad de 26-35 años y 18-25 años, lo que sugiere que dirigirse específicamente a estos grupos puede ser particularmente efectivo.

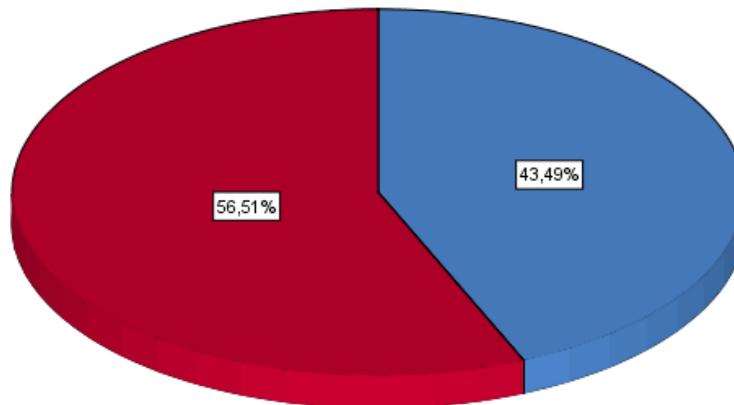
**Sexo: Mujeres y Hombres**

**Figura 11**

*Pregunta 2 Género*

**2. Género:**

■ Maculino  
■ Femenino



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

Esta distribución equitativa entre géneros sugiere una audiencia relativamente balanceada en términos de género. Al desarrollar estrategias de marketing, productos o servicios, es importante tener en cuenta esta proporción para asegurarse de que las iniciativas estén diseñadas de manera inclusiva y consideren las preferencias y necesidades tanto de hombres como de mujeres.

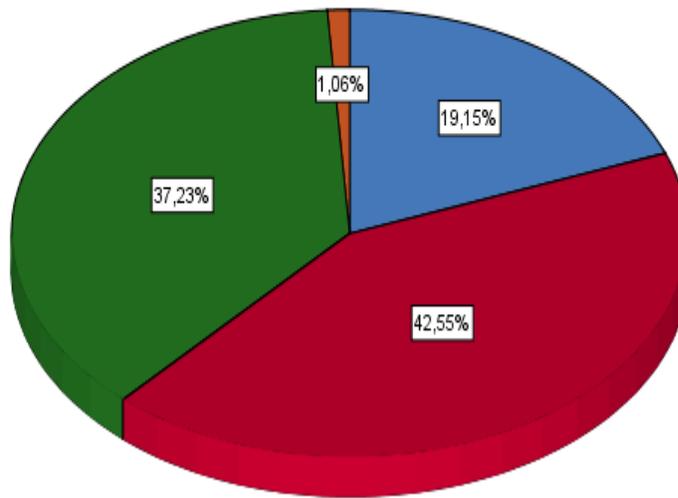
**Ocupación: Estudiantes y profesionales que trabajen**

**Figura 12**

*Pregunta 3 Ocupación*

### 3. Actualmente, usted:

- Estudia
- Trabaja
- Estudia y trabaja
- Ninguno de los anteriores



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

Esta información proporciona una visión detallada de la ocupación de tu audiencia. Puede ser valioso tener en cuenta estos datos al adaptar estrategias de marketing, mensajes y ofertas de productos o servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento ocupacional. Por ejemplo, el grupo de "Estudiante que trabaja" puede tener necesidades y preferencias diferentes en comparación con el segmento de "Profesional en ejercicio", además de brindar información sobre el poder adquisitivo y la disponibilidad de tiempo que tienen. Además, la información revelada por los datos proporciona una valiosa oportunidad para captar la atención y satisfacer las

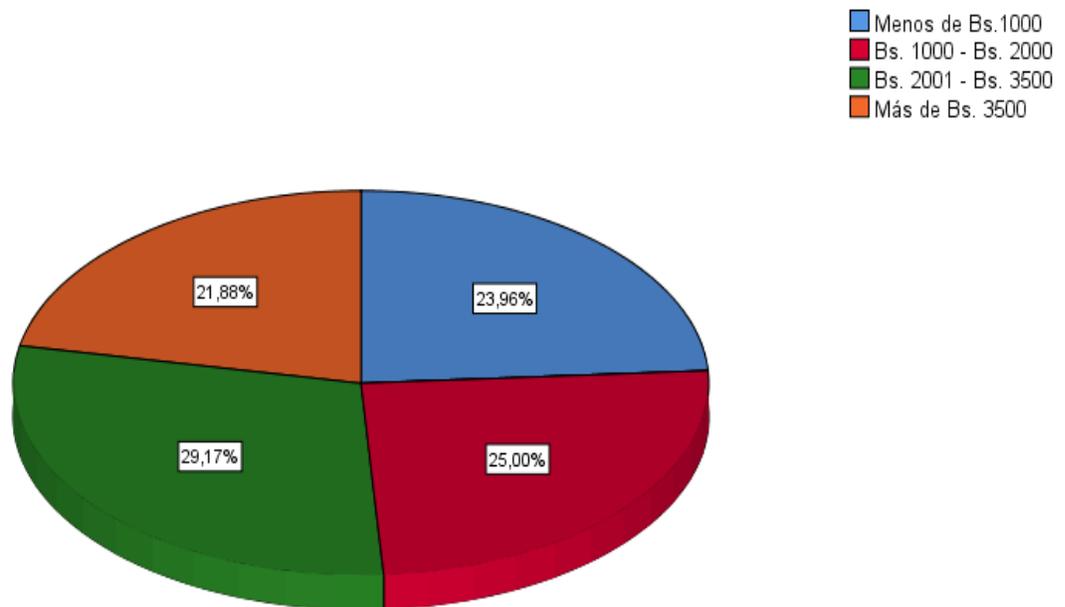
necesidades de aquellos que tienen hábitos alimenticios que involucran comer fuera de casa.

**Ingresos: que tengan ingresos igual o mayor a Bs. 2000**

**Figura 13**

*Pregunta 4 Nivel de Ingresos al Mes*

**4. Nivel de ingresos al mes:**



*Nota.* Fuente; Elaboración propia

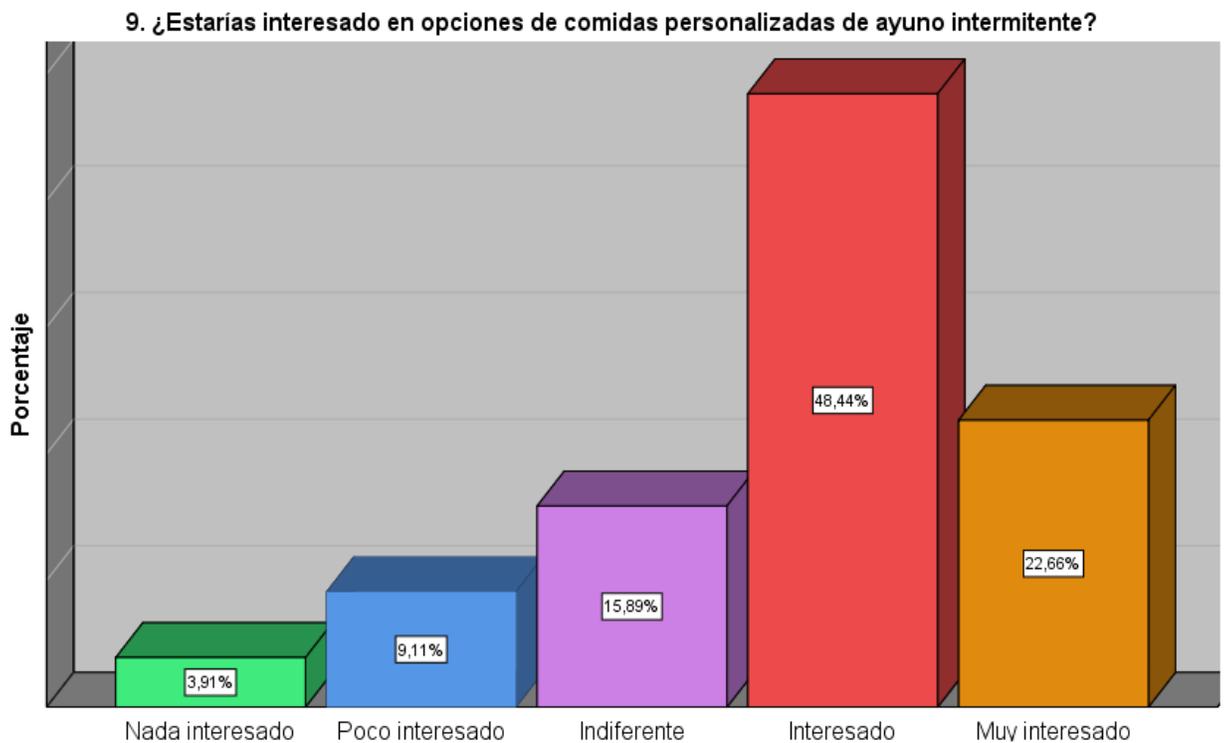
Es importante destacar que existe un particular interés en comprender y satisfacer las necesidades de aquellos que perciben más de 2000 bolivianos/mes. Esta segmentación específica permitirá adaptar estrategias y ofrecer productos o servicios que sean especialmente relevantes y atractivos para este grupo demográfico.

c) Segmentación psicográfica

Personas que consideren practicar el ayuno intermitente sabiendo los beneficios que esto lleva, que consideren tener una alimentación sana, que coma fuera de casa por diversas razones y que consideran pagar por un plan de alimentación por más de un día.

**Figura 14**

*Pregunta 9 Interés en Comidas Personalizadas de Ayuno Intermitente*



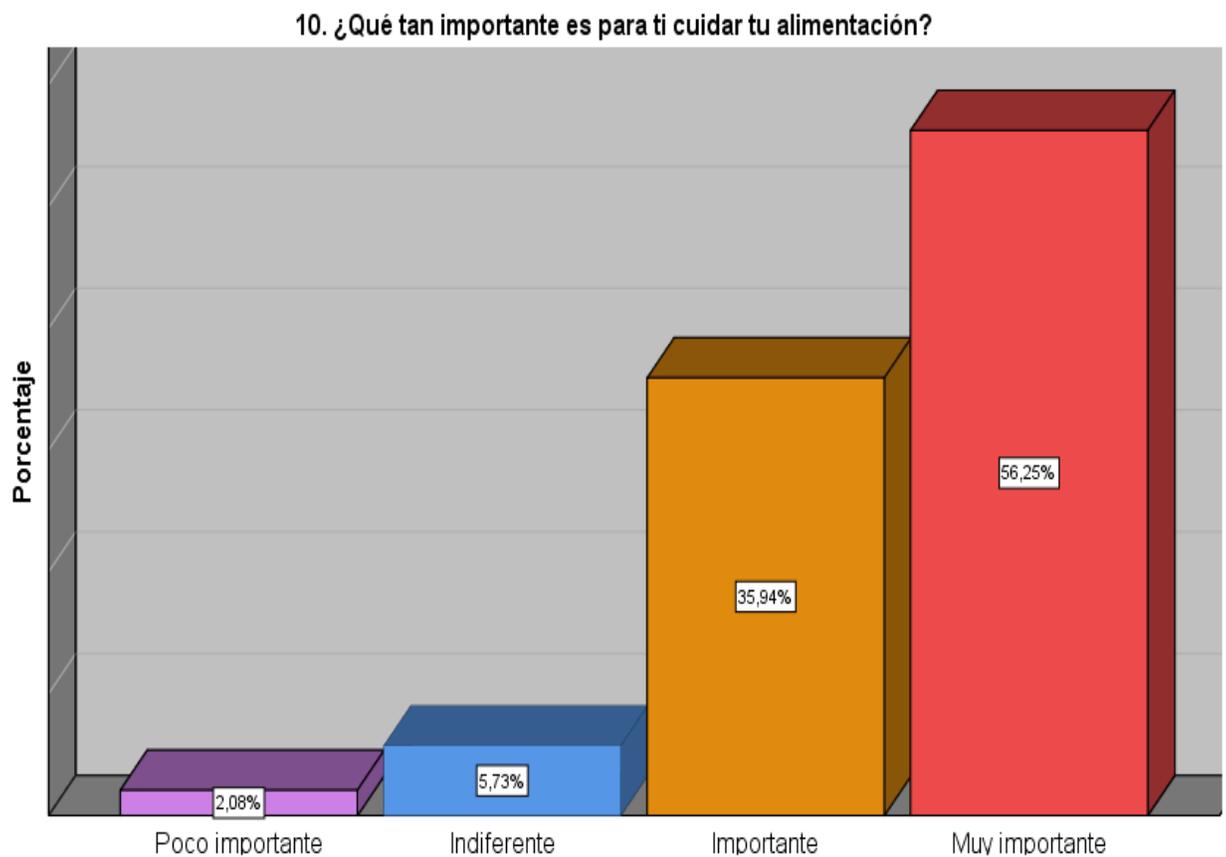
*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas del grupo indica una oportunidad interesante para desarrollar un plan de negocio centrado en el ayuno intermitente. El hecho de que el 22% muestre un alto interés y el 49% muestre interés sugiere una demanda significativa en el mercado. Este plan podría comenzar con la creación y comercialización de productos relacionados con el ayuno intermitente, como guías prácticas, aplicaciones o programas

personalizados. Además, sería esencial implementar estrategias de educación y concientización para abordar el 16% que se muestra indiferente y convertirlos en clientes potenciales. También se puede desarrollar contenido específico para el 9% que se declara "Poco Interesado", destacando los beneficios y abordando posibles preocupaciones.

**Figura 15**

*Pregunta 10 Importancia de las Personas por Cuidar su Alimentación*



*Nota.* Fuente; Elaboración propia

El hecho de que un porcentaje significativo considere la alimentación sana como "muy importante" o "importante" indica un interés y conciencia sustancial en la salud

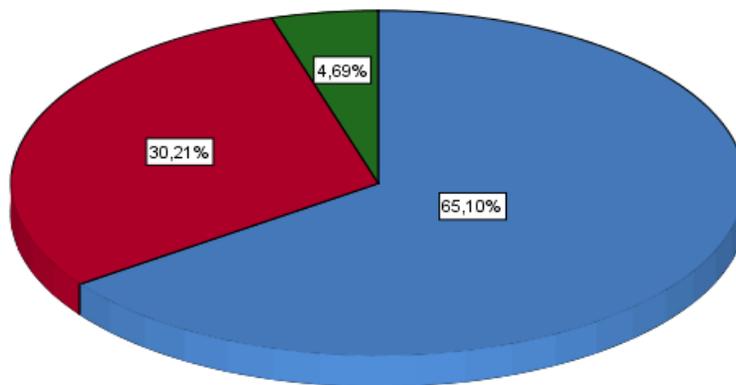
nutricional. Esto proporciona una oportunidad valiosa para posicionar productos o servicios relacionados con la alimentación saludable en este mercado, y destacar los beneficios específicos que ofrece la oferta de ayuno intermitente.

**Figura 16**

*Pregunta 17 Poder Adquisitivo que Tienen las Personas*

**17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un almuerzo enfocada en el ayuno intermitente?**

■ Bs. 15 - Bs. 20  
■ Bs. 21 - Bs. 25  
■ Bs. 26 - Bs. 30



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

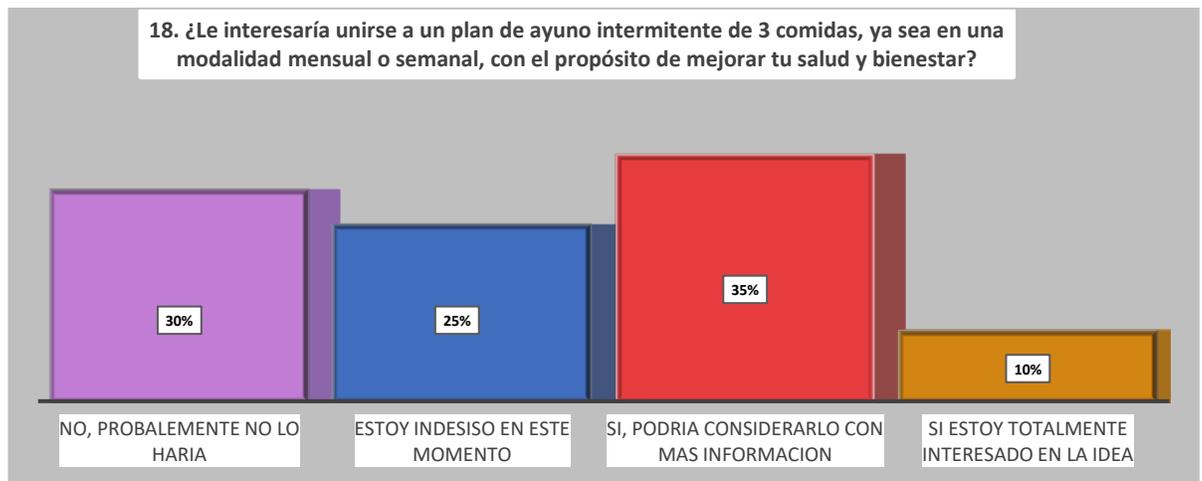
Estos datos son esenciales para determinar la estrategia de precios y la percepción de valor que los consumidores tienen respecto a las comidas enfocadas en el ayuno intermitente

En la estrategia de marketing, comunicar la calidad de las comidas enfocadas en el ayuno intermitente y los beneficios nutricionales puede justificar los precios y crear una percepción de valor entre los consumidores, en este sentido se tomará en cuenta los

porcentajes de las personas que estarían dispuestas a pagar, por un almuerzo, entre Bs. 21 – Bs. 25 y Bs. 26 – Bs. 30; las cuales conforman un porcentaje del 34,9 %.

**Figura 17**

*Pregunta 18 Interés por Unirse a un Plan de Ayuno Intermitente*



*Nota.* Fuente; Elaboración propia

Estos resultados sugieren un nivel significativo de interés en la propuesta del plan de ayuno intermitente. Desarrollar estrategias de comunicación persuasivas que destaquen los beneficios para la salud y bienestar, enfocándose en aquellos que están indecisos o requieren más información ayudaría a captar a los clientes.

**2.3.2 Potencial de ventas**

La demanda del mercado o mercado potencial es el volumen que comprará un grupo de clientes definidos, en un área geográfica definida, en un periodo definido y en un medio ambiente de mercado definido de mercadotecnia, es por eso que se tomará en cuenta la investigación de mercado

Con el fin de evaluar el potencial de ventas se empleará un análisis exhaustivo de los resultados de la investigación de mercado. Se examinarán ciertos criterios que desempeñarán un papel crucial en la determinación del potencial de ventas. En este sentido se utilizó el método de ratios en cadena o llamado investigación de mercados.

Según los datos recolectados la Empresa Maná Andino tendrá una participación en el mercado de 6,2% ya que la demanda potencial se describe de la siguiente manera: personas con edades entre 20 y 69 años que comen fuera de casa, además de necesitar un servicio de alimentación por falta de tiempo para cocinar y que buscan variedad de opciones, también que consideran importante su salud y tienen interés en aplicar el ayuno intermitente, además de tener el poder adquisitivo para pagar entre Bs. 21 a 30. El porcentaje restante de los datos recolectados indica que el 93,8% está ocupado por otros productos y/o servicios.

### **Tabla 9**

#### *Potencial de mercado*

<b>POBLACIÓN FINITA</b>	<b>534,640</b>	<b>PERSONAS MAYORES DE 18 AÑOS</b>
<b>Categoría</b>	<b>Probabilidad por categoría</b>	<b>N° de pregunta</b>
Necesidad	32%	13. ¿Cuáles son los factores que le impulsan a comer en instalaciones alrededor de su casa, trabajo o lugar de estudio?
		14. ¿Con qué frecuencia compras tu almuerzo o comida principal del día?
Deseo	69%	9. ¿Estarías interesado en opciones de comidas personalizadas de ayuno intermitente?
		10. ¿Qué tan importante es para ti cuidar tu alimentación?
Demanda	28%	4. Nivel de ingresos al mes:
		17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un almuerzo enfocada en el ayuno intermitente?
Necesidad básica	171,252	Personas entre 20 y 69 años que comen fuera de casa, además de necesitar un servicio por falta de tiempo para cocinar y variedad de opciones.
Deseo	118,182	Personas entre 20 y 69 años que comen fuera de casa, además de necesitar un servicio por falta de tiempo para cocinar y variedad de opciones, que consideran importante su salud y tienen interés en aplicar el ayuno intermitente.
Demanda Potencial	32,931	Personas entre 20 y 69 años que comen fuera de casa, además de necesitar un servicio de alimentación por falta de tiempo para cocinar y que buscan variedad de opciones, también que consideran importante su salud y tienen interés en aplicar el ayuno intermitente, además de tener el poder adquisitivo para pagar entre Bs. 26 a 30.
Demanda Potencial	6.2%	32,931 personas equivalen al 6.2% de 534,640 personas que llegaría a ser la demanda potencial.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta y el método de ratios en cadena

En el anterior cuadro se fue multiplicando cada porcentaje por el total de la población finita que es 534,640, los porcentajes salieron del promedio de porcentajes de dos preguntas de la encuesta, en las cuales las categorías que se tomaron fueron de

necesidad, deseo y demanda. Se fueron multiplicando los porcentajes por la población finita hasta llegar a la demanda potencial la cual salió 32,931 personas que se traduce en el 6.2% del total de la población finita que eran 534,640 personas.

La porción de mercado a la cual estaríamos dirigidos sería al 0.3% de las 32,931 personas, que hacien den a 99 personas, esto debido a la gran cantidad de competidores tanto directos como indirectos, ya existentes en el mercado.

**Tabla 10**

*Potencial de Ventas*

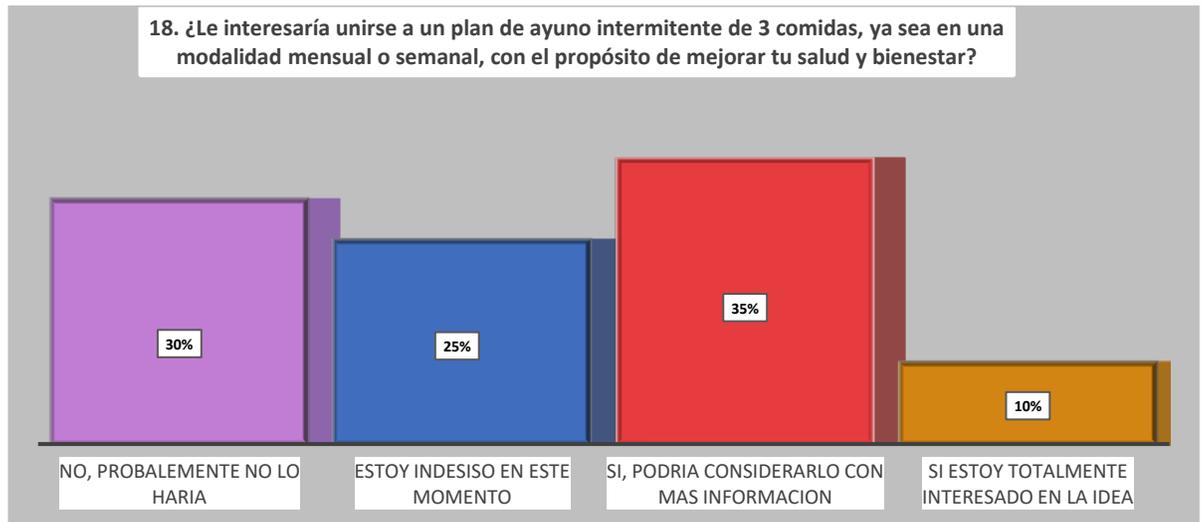
<b>Potencial de Ventas = p*q</b>
p= 99 Personas entre 20 y 69 años que comen fuera de casa, además de necesitar un servicio por falta de tiempo para cocinar y variedad de opciones, que consideran importante su salud y tienen interés en aplicar el ayuno intermitente, además de tener el poder adquisitivo y que pagarían entre Bs. 21 a 30.
q= Frecuencia 5 veces a la semana, 4 veces al mes * 12 al año = 240 veces al año. Teniendo en cuenta que la atención del restaurante será de lunes a viernes, es decir, 5 veces a la semana.
<b>Potencial de Ventas = 99 * 240 = 23,710 Platos al año.</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

**2.3.3 Pronóstico de ventas**

El plan de ventas, es la proyección en el futuro de la demanda esperada, dando un conjunto de restricciones tanto internas como del mercado para un período determinado. En el plan de negocio, se propone realizar el plan de ventas de acuerdo al menú que se pretende ofrecer, en un periodo de 5 años.

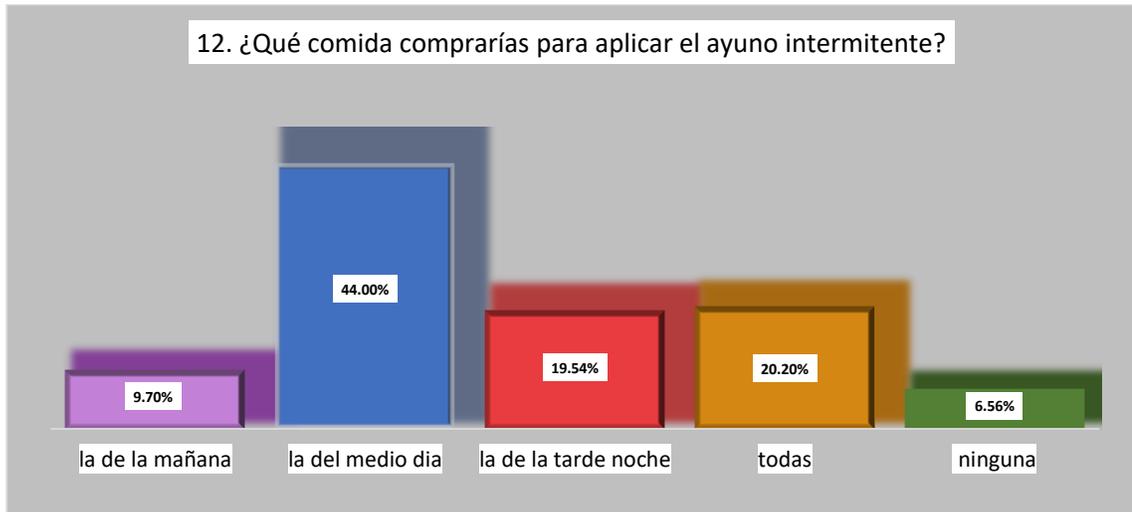
Las cantidades en las proyecciones se determinan a partir de los resultados de la encuesta específicamente de las preguntas 12 y 18



En este cuadro se resaltan los porcentajes del 35% y 10% donde las personas indican un interés en la idea de unirse a un plan de ayuno intermitente, en este sentido de las 99 personas, que pertenecen a la demanda potencial, 45 de ellas se espera que se unan a los planes 1, 2 y 3.

**Figura 18**

*Pregunta 12 que Comida Comprarían las Personas Para Aplicar el Ayuno Intermitente*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

De las 45 personas interesadas en los planes 20 personas (44%) estarían interesadas en el plan 1.

15 personas (32%, que es el promedio de las personas interesadas en la comida del medio día y de la tarde noche, esto considerando que el plan 2 consiste en la entrega del almuerzo y cena) tienen el interés de adquirir el plan 2.

10 personas (20%) están interesadas en el plan 3.

**Tabla 11**

*Proyección de ventas Para los almuerzos*

	Cientes	Precio	Ventas
<b>POR MES</b>			
Enero	1,080	Bs27	Bs29,160
Febrero	1,091	Bs27	Bs29,452
Marzo	1,102	Bs27	Bs29,746
Abril	1,113	Bs27	Bs30,044
Mayo	1,124	Bs27	Bs30,344
Junio	1,135	Bs27	Bs30,647

Julio	1,146	Bs27	Bs30,954
Agosto	1,158	Bs27	Bs31,263
Septiembre	1,169	Bs27	Bs31,576
Octubre	1,181	Bs27	Bs31,892
Noviembre	1,193	Bs27	Bs32,211
Diciembre	1,205	Bs27	Bs32,533
<b>POR AÑO</b>			
AÑO 1	13,697	Bs27	Bs369,822
AÑO 2	14,447	Bs27	Bs390,062
AÑO 3	14,837	Bs30	Bs445,104
AÑO 4	15,237	Bs30	Bs457,122
AÑO 5	15,649	Bs 30	Bs469,464

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

De las 99 personas solo se tomaría en cuenta a 54 personas, porque las 45 personas restantes estarían interesadas en los planes, para obtener los datos del cuadro se realiza una multiplicación de las 54 personas por la cantidad de 20 días que se atenderán en el mes, que dará un total de 1080 personas al mes.

Para realizar el cálculo de crecimiento de las ventas se recurrió a la siguiente fórmula:

$$Q_f = Q_i(1 + i)^n$$

Donde:

**Q<sub>f</sub>** = Cantidad final (venta pronosticada)

**Q<sub>i</sub>** = Cantidad inicial (potencial de ventas) = 13.697

**i** = Crecimiento del PIB = 2,7% (de acuerdo al Banco Mundial)

**n** = Periodo de cálculo = 1 - 5

Proyección de ventas para el plan de ayuno 1

**Tabla 12***Proyección de Ventas para el Plan 1*

	Cientes	Precio	Ventas
<b>POR MES</b>			
Enero	20	Bs 650	Bs 13,000
Febrero	20	Bs 650	Bs 13,130
Marzo	20	Bs 650	Bs 13,261
Abril	21	Bs 650	Bs 13,394
Mayo	21	Bs 650	Bs 13,528
Junio	21	Bs 650	Bs 13,663
Julio	21	Bs 650	Bs 13,800
Agosto	21	Bs 650	Bs 13,938
Septiembre	22	Bs 650	Bs 14,077
Octubre	22	Bs 650	Bs 14,218
Noviembre	22	Bs 650	Bs 14,360
Diciembre	22	Bs 650	Bs 14,504
<b>POR AÑO</b>			
AÑO 1	254	Bs650	Bs164,873
AÑO 2	268	Bs650	Bs173,896
AÑO 3	275	Bs700	Bs192,329
AÑO 4	282	Bs700	Bs197,522
AÑO 5	290	Bs700	Bs202,855

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas para el plan de ayuno 2

**Tabla 13***Proyección de Ventas para el Plan 2*

	Cientes	Precio	Ventas
<b>POR MES</b>			
Enero	15	Bs 1,000	Bs 15,000
Febrero	15	Bs 1,000	Bs 15,150
Marzo	15	Bs 1,000	Bs 15,302
Abril	15	Bs 1,000	Bs 15,455
Mayo	16	Bs 1,000	Bs 15,609

Junio	16	Bs 1,000	Bs 15,765
Julio	16	Bs 1,000	Bs 15,923
Agosto	16	Bs 1,000	Bs 16,082
Septiembre	16	Bs 1,000	Bs 16,243
Octubre	16	Bs 1,000	Bs 16,405
Noviembre	17	Bs 1,000	Bs 16,569
Diciembre	17	Bs 1,000	Bs 16,735
<b>POR AÑO</b>			
AÑO 1	190	Bs 1,000	Bs 190,238
AÑO 2	201	Bs 1,000	Bs 200,649
AÑO 3	206	Bs 1,100	Bs 226,673
AÑO 4	212	Bs 1,100	Bs 232,793
AÑO 5	217	Bs 1,100	Bs 239,079

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas para el plan de ayuno 3

**Tabla 14**

*Proyección de Ventas para el Plan 3*

	Cientes	Precio	Ventas
<b>POR MES</b>			
Enero	10	Bs 1,500	Bs 15,000
Febrero	10	Bs 1,500	Bs 15,150
Marzo	10	Bs 1,500	Bs 15,302
Abril	10	Bs 1,500	Bs 15,455
Mayo	10	Bs 1,500	Bs 15,609
Junio	11	Bs 1,500	Bs 15,765
Julio	11	Bs 1,500	Bs 15,923
Agosto	11	Bs 1,500	Bs 16,082
Septiembre	11	Bs 1,500	Bs 16,243
Octubre	11	Bs 1,500	Bs 16,405
Noviembre	11	Bs 1,500	Bs 16,569
Diciembre	11	Bs 1,500	Bs 16,735
<b>POR AÑO</b>			
AÑO 1	127	Bs1,500	Bs190,238
AÑO 2	134	Bs1,500	Bs200,649
AÑO 3	137	Bs1,600	Bs219,804

AÑO 4	141	Bs1,600	Bs225,739
AÑO 5	145	Bs1,600	Bs231,834

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas para los jugos

**Tabla 15**

*Proyección de Ventas para los Jugos*

	Cientes	Precio	Ventas
<b>POR MES</b>			
Enero	72	Bs12	Bs864
Febrero	73	Bs12	Bs873
Marzo	73	Bs12	Bs881
Abril	74	Bs12	Bs890
Mayo	75	Bs12	Bs899
Junio	76	Bs12	Bs908
Julio	76	Bs12	Bs917
Agosto	77	Bs12	Bs926
Septiembre	78	Bs12	Bs936
Octubre	79	Bs12	Bs945
Noviembre	80	Bs12	Bs954
Diciembre	80	Bs12	Bs964
<b>POR AÑO</b>			
AÑO 1	913	Bs12	Bs10,958
AÑO 2	963	Bs12	Bs11,557
AÑO 3	989	Bs15	Bs14,837
AÑO 4	1016	Bs15	Bs15,237
AÑO 5	1043	Bs15	Bs15,649

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## **2.4 El cliente objetivo, comportamiento del consumidor**

El cliente objetivo (comportamiento del consumidor) (Quién compra, quienes usan, porque compra, para que compra, cuando compra, dónde compra, cuánto paga, como se informa, que quiere, que no quiere)

### ➤ **¿Quién compra?**

El cliente objetivo para el restaurante abarca un rango de edad diverso, desde los 20 hasta los 69 años. Este grupo demográfico está conformado, en su mayoría, por adultos jóvenes y de mediana edad que comparten la meta común de mejorar su salud y bienestar a través de una alimentación equilibrada.

La elección de tener un rango de edad que incluya a personas mayores de 18 años se basa en la recomendación general de que el ayuno intermitente puede ser una práctica adecuada para adultos que han alcanzado la madurez física. A la edad de 20 años, se espera que la mayoría de las personas hayan completado su desarrollo físico y estén en una etapa en la que pueden tomar decisiones informadas sobre su salud y bienestar.

Se considera el rango hasta los 69 años debido a que las personas en sus años mayores buscan mantener un estilo de vida saludable y activo, y el ayuno intermitente puede ser una herramienta que se adapte a sus necesidades y objetivos de salud.

Además, las investigaciones sugieren que el ayuno intermitente puede tener beneficios para la salud en adultos mayores, como el potencial para mejorar la función metabólica y la resistencia a la insulina.

### ➤ **¿Para qué compra?**

Estos individuos tienen estilos de vida activos y agendas ocupadas, lo que les dificulta encontrar tiempo para cocinar. Buscan opciones de comida saludable y conveniente que se alinee con sus objetivos de mantener una dieta equilibrada y explorar los beneficios del ayuno intermitente.

En términos de comportamiento de compra, este cliente realiza compras diarias o frecuentes, optando por lugares cercanos a su lugar de trabajo debido a las limitaciones de tiempo durante el almuerzo. Su disposición a pagar se basa en la calidad y características saludables de las comidas ofrecidas.

➤ **¿Cómo se informa?**

En cuanto a la información, este consumidor se mantiene informado principalmente a través de plataformas online, redes sociales y recomendaciones de amigos (boca a boca). Es activo en TikTok, Facebook y WhatsApp, utilizando estas plataformas para explorar tendencias y opciones de alimentación.

➤ **¿Por qué compra?**

Este cliente no solo busca alimentos saludables, sino también una guía personalizada que le ayude a incorporar prácticas saludables en su vida cotidiana. Valora la conveniencia, calidad y orientación personalizada en su búsqueda de soluciones prácticas y saludables para sus necesidades alimenticias, evitando opciones que no cumplan con sus estándares nutricionales.

➤ **¿Cuánta paga?**

El cliente está dispuesto a pagar por un plato de almuerzo que cueste Bs. 27, incluso está dispuesto a entrar en un plan de alimentación mensual entre Bs. 650 y 1,500.

➤ **¿Cuándo Compra?**

Compran los días hábiles (de lunes a viernes) que no tengan tiempo para preparar sus alimentos en casa

➤ **¿Dónde compra?**

En el establecimiento donde se preparan los diferentes platos, del mismo modo se podrá comprar mediante pedidos a oficinas o domicilios.

➤ **¿Qué quiere?**

El cliente quiere mejorar su salud, a través de una mejor alimentación aplicando el ayuno intermitente, que se adecue a sus preferencias y necesidades para cumplir sus metas personales.

➤ **¿Qué no quiere?**

Los clientes buscan evitar opciones de comida desequilibradas y carentes de variedad. No están interesados en servicios que no se adapten a estilos de vida ocupados ni ofrezcan un enfoque personalizado para alcanzar objetivos de salud específicos, como la pérdida de peso. La falta de respaldo por parte de nutriólogos especialistas y la ausencia de información nutricional verificada serían aspectos disuasivos para estos clientes.

**Buyer Persona**

**Figura 19**

*Buyer Person*

	<p><b>Canal favorito de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Mensajes de texto</li> <li>• En persona</li> </ul>	<p><b>Herramientas que necesita para trabajar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas contables y de finanzas</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Software de creación de informes</li> </ul>
<p><b>Nombre</b> Adriana Gonzales</p>	<p><b>Responsabilidades laborales</b></p> <p>Presupuestos y Planificación Financiera, Gestión de Tesorería, Cumplimiento Normativo, Informes Financieros y Presentaciones</p>	<p><b>Su trabajo se mide en función de</b></p> <p>Cumplimiento de Objetivos Financieros, Precisión en Reportes y Análisis, Gestión del Tiempo y Cumplimiento de Plazos</p>
<p><b>Puesto</b> Jefe de unidad financiera</p>	<p><b>Su superior es</b></p> <p>Director Administrativo</p>	<p><b>Dificultades principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos</li> <li>• Relaciones y comunicaciones con el cliente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Resolución de problemas y toma de decisiones</li> </ul>
<p><b>Edad</b> Entre 25 y 34 años</p>	<p><b>Obtiene información a través de</b></p> <p>Documentación Interna, Sistemas Contables y Financieros, Información de Mercado, Informes de Gastos y Reembolsos.</p>	
<p><b>Nivel de educación más alto</b> Licenciatura</p>		
<p><b>Industria</b> Finanzas</p>		
<p><b>Tamaño de la organización</b> Entre 11 y 50 empleados</p>		

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Datos Demográficos:**

**Nombre:** Adriana Gonzales

**Edad:** 30 años

**Género:** Femenino

**Ubicación:** La Paz, Bolivia

**Descripción Personal:**

**Trabajo y Educación:**

Trabaja en una entidad bancaria en el área financiera.

Licenciatura y maestría en finanzas. Actualmente cursando otra maestría.

**Estado Civil y Familia:**

Soltera, tiene un hijo. Vive con su mamá y hermano.

**Características Psicorgánicas:**

**Estilo de Vida:**

Le gusta salir con amigos, procura ir al gimnasio.

No tiene tiempo de cocinar y come cerca de su trabajo.

**Valores y Creencias:**

Cree que con esfuerzo puede mejorar su dieta, pero a veces le falta motivación.

Se propone bajar de peso y ponerse en forma anualmente.

**Comportamiento de Compra:**

Toma decisiones analizando beneficios, pero está dispuesta a tomar riesgos.

Utiliza redes sociales como canales principales de comunicación.

**Retos y Necesidades:**

**Problemas:**

Falta de tiempo para cocinar.

Come cerca del trabajo, pero consciente de la posibilidad de ganar peso fácilmente.

Dificultad para equilibrar su dieta.

Poco tiempo para comer a medio día y regresar a casa.

**Necesidades:**

Busca un lugar donde pueda comer sano y delicioso.

Quiere recibir orientación sobre los beneficios del ayuno intermitente.

Necesita soluciones prácticas para mejorar su dieta y estilo de vida.

### **Historia:**

Adriana descubre en TikTok los beneficios del ayuno intermitente y se entera de que el restaurante “MANÁ ANDINO” ofrece comidas enfocadas en este estilo de vida. Decide probarlo y descubre que no solo se trata de comida, sino de recibir una guía personalizada sobre cómo llevar una dieta equilibrada y los beneficios del ayuno intermitente.

Esta buyer persona espera encontrar en el restaurante “MANÁ ANDINO” la solución a sus desafíos alimenticios y obtener la orientación que necesita para mejorar su salud y bienestar.

#### **2.4.1 Comportamiento del consumidor**

En este punto se tienen dos enfoques la influencia interna al consumidor y la influencia externa al consumidor.

##### **2.4.1.1 Influencias externas**

#### **Sociedad**

Cambios en las tendencias de salud y bienestar pueden influir en las elecciones alimenticias de los clientes. Por ejemplo, un aumento en la popularidad del ayuno intermitente puede atraer a más personas al restaurante.

En Bolivia, hay una creciente preocupación por la salud y el bienestar, impulsada por la urbanización y el acceso a la información global.

La sociedad boliviana, especialmente en las áreas urbanas, tiende a adoptar nuevas tendencias de salud y bienestar que son populares a nivel mundial lo cual incluye prácticas como el ayuno intermitente.

## **Económico**

La situación económica de los clientes puede influir en su disposición para gastar dinero en comidas fuera de casa. Ofrecer opciones de ayuno intermitente a diferentes precios puede ser clave para atraer a un público más amplio.

Las ventas facturadas de los restaurantes en Bolivia se expandieron en 15% en el primer semestre de 2023, como reflejo del dinamismo de la demanda interna, principal componente de la economía nacional.

El mercado de alimentos saludables en Bolivia ha estado creciendo, impulsado por una mayor conciencia sobre la nutrición y los beneficios de una dieta equilibrada. Según un informe de Euromonitor International, se espera que el mercado de alimentos saludables en América Latina crezca a una tasa anual compuesta del 4.5% entre 2020 y 2025. Aunque Bolivia es un mercado más pequeño, sigue la misma tendencia regional.

Los supermercados y tiendas especializadas han comenzado a ofrecer una gama más amplia de productos saludables, incluyendo alimentos orgánicos, sin gluten y bajos en azúcar, lo cual indica una creciente demanda por parte de los consumidores.

## **Culturales**

Factores culturales y sociales pueden afectar las elecciones alimenticias. La aceptación y adopción del ayuno intermitente pueden variar según las culturas y comunidades.

La dieta tradicional boliviana incluye alimentos ricos en carbohidratos como la papa, el maíz y la quinoa, además de carnes como la carne de res y el pollo. Estas costumbres alimenticias están profundamente arraigadas en la cultura y pueden influir en

la disposición de las personas a adoptar nuevas prácticas dietéticas como el ayuno intermitente.

Las comidas son un evento social importante en Bolivia, donde la familia se reúne para compartir alimentos. Esta tradición puede hacer que la adopción de dietas alternativas, como el ayuno intermitente, sea un desafío si no se ajustan a las normas y expectativas familiares.

Durante festividades, puede ser más difícil seguir una práctica de ayuno debido a la abundancia de alimentos y la presión social para participar en las comidas festivas.

### **Tecnológicos**

El creciente acceso a Internet y la popularidad de las redes sociales permiten a los consumidores obtener información fácilmente sobre el ayuno intermitente y sus beneficios. Plataformas como Instagram, Facebook y YouTube están llenas de contenido de influencers y expertos en salud que promueven esta práctica.

El uso de aplicaciones de delivery como PedidosYa o Uber Eats permite a los consumidores acceder a comidas preparadas para el ayuno intermitente desde la comodidad de sus hogares. Esto es especialmente relevante para aquellos que prefieren mantener su régimen dietético sin tener que cocinar.

La adopción de tecnologías modernas en la cocina, como hornos inteligentes y sistemas de cocción al vacío, permite a los restaurantes preparar alimentos más saludables y específicos para dietas de ayuno intermitente con mayor precisión y eficiencia.

### **Legal**

Para constituirse como una empresa legalmente establecida en Bolivia, es necesario completar numerosos trámites burocráticos en diversas instituciones para obtener toda la documentación en regla. Estas barreras burocráticas pueden desincentivar la formalización de cualquier empresa que desee ingresar al mercado

#### **2.4.1.2 *Influencias internas***

##### **Metas Personales**

Los clientes que practican el ayuno intermitente suelen tener metas de salud y bienestar específicas, como pérdida de peso, mejora de la salud metabólica o aumento de la energía. Sus elecciones alimenticias estarán alineadas con estos objetivos.

Estas metas guían a los individuos a elegir restaurantes y comidas que se alineen con sus objetivos y aspiraciones personales, especialmente en el contexto del ayuno intermitente.

##### **Hábitos y Preferencias de Compra**

La frecuencia de compras diarias o frecuentes, así como la preferencia por lugares cercanos al trabajo, revela hábitos y preferencias de compra arraigados en la conveniencia y la accesibilidad.

Aquellos que buscan mantener una autodisciplina y control sobre sus hábitos alimenticios pueden establecer una rutina de visitas regulares a ciertos restaurantes que les proporcionen las comidas adecuadas.

##### **Valoración de la Calidad y Salud**

La disposición a pagar basada en la calidad y características saludables de las comidas refleja la valoración interna del cliente sobre la importancia de la calidad nutricional en sus elecciones alimenticias

## **2.5 Estrategia de Marketing**

Para establecer la estrategia de marketing se deben considerar los objetivos, además del tipo de mercado al cual se quiere ingresar, y las ventajas que el producto tendrá; en este título se dará a conocer el cómo llegar a la mente del consumidor para que acceda y decida la compra del producto. Se hará uso de la estrategia del mix marketing

### **2.5.1 *Objetivos de marketing***

Se describirán los objetivos que se utilizarán en el marketing de la empresa “MANÁ ANDINO”

#### **2.5.1.1 *Objetivo general***

El objetivo que tiene la empresa MANÁ ANDINO para marketing es crear la publicidad persuasiva para posicionar la marca como una opción saludable y conveniente para los que buscan mejorar su salud con mejores hábitos alimenticios

#### **2.5.1.2 *Objetivos Específicos***

- Posicionar el restaurante en el mercado gastronómico.
- Definir los canales de distribución, por los cuales se distribuirán.
- Desarrollar el impacto de la marca, y mantener la atracción constante de nuevos clientes potenciales a través del uso de las diversas plataformas digitales.

En un mercado de servicios de alimentación en constante crecimiento, con una competencia potencial y con varias barreras de entrada al mercado en la ciudad de La Paz, Bolivia, es esencial desarrollar ventajas competitivas para establecerse con éxito en este sector. Se emplea el plan de mercadotecnia fundamentado en las cuatro P's del marketing: Producto, precio, plaza, promoción.

### **2.5.2      *Producto***

La estrategia que se optará será enfocarse en ofrecer opciones de alimentos saludables y equilibrados enfocados en el ayuno intermitente.

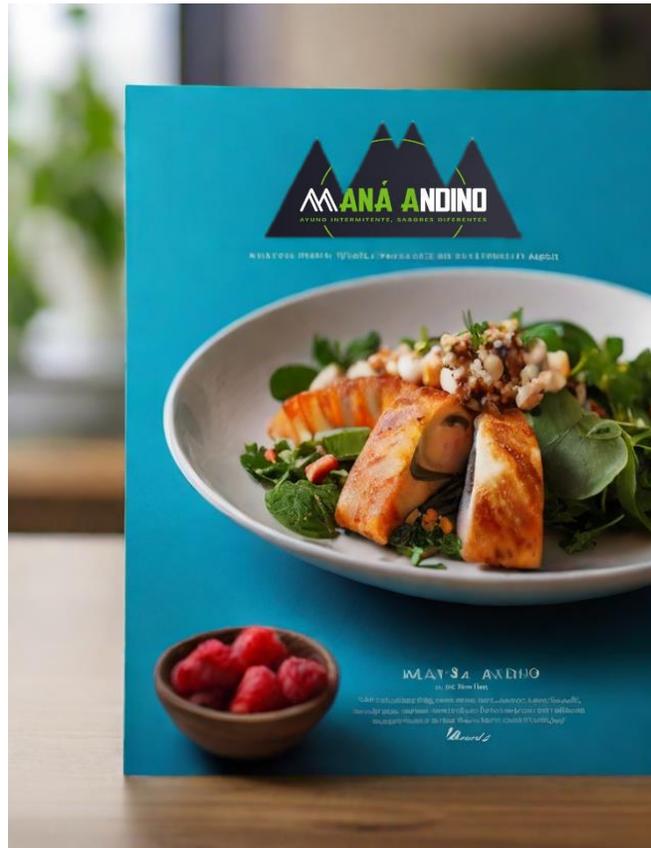
Desarrollar menús personalizados que se adapten a las preferencias y necesidades de los clientes.

Proporcionar acceso a nutricionistas especializados que brinden asesoramiento personalizado y seguimiento continuo para garantizar que los clientes alcancen sus objetivos de manera segura y efectiva.

Incorporar productos locales y de temporada para resaltar la diversidad de la región y apoyar a los productores locales.

## Figura 20

### *Carta de Presentación del Restaurante Maná Andino*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3 *Plaza*

La estrategia de plaza y distribución se centra en la elección de un lugar estratégico o punto de venta donde se ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la accesibilidad para una gran variedad de clientes potenciales.

En este plan, la estrategia de distribución que se implementará consiste en ubicar el restaurante en un área central con alto tránsito de personas. La ubicación elegida es el corazón de la ciudad de La Paz, en la zona central, seleccionada debido a su fácil acceso,

gran afluencia de personas y movilidad. En esta área, se encuentran entidades públicas, oficinas, bancos, universidades, comercios, y, además, es un lugar en la que se pueda llegar a varias zonas importantes de la ciudad de La Paz.

Considerando el perfil de los clientes, quienes llevan vidas sumamente ocupadas y disponen de escaso tiempo para desplazarse hasta el establecimiento a comer, la intención que “MANÁ ANDINO” tiene es implementar un servicio de entrega a domicilio o servicio de delivery.

Esta estrategia fundamental es la entrega a domicilio. Para garantizar la disponibilidad de este servicio, la empresa establecerá alianzas estratégicas con otras empresas especializadas en pedidos de alimentos. Esto asegurará que la empresa no se quede rezagada frente a la competencia y pueda satisfacer las necesidades de un público más amplio. También se prevé tener un servicio de delivery propio para ser más eficaz con los clientes que así lo requieran.

La distribución de los productos será directa puesto que no necesitamos de intermediarios, la venta será de productor a consumidor final.

#### **2.5.4 Precio**

Se pretende establecer una política de precios que refleje la calidad de los ingredientes naturales y regionales utilizados en los planes de alimentación.

Se tendrá una estructura de precios que muestre el asesoramiento nutricional personalizado y la atención individualizada.

Ofrecer paquetes flexibles que permitan a los clientes elegir el nivel de asesoramiento y personalización que mejor se adapte a sus necesidades y presupuestos.

Colaborar directamente con productores locales puede permitir ofrecer precios competitivos y contribuir al desarrollo sostenible

El precio estimado para el restaurante con servicio enfocado en ayuno intermitente se determinará de acuerdo a la obtención del análisis del precio en el mercado, en este sentido se realizará un análisis estratégico de precios con la competencia.

### **Tabla 16**

*Análisis y comparación de precios ante la competencia directa*

Empresa	Precio
IN SHAPE: 2 comidas (Almuerzo y cena)	Plan mensual de lunes a viernes por 20 días Bs. 660
Nutrifit: 5 comidas al día	Paquete por 20 días a Bs. 899
La Oliva 5 comidas (lunes a viernes)	Plan completo al mes de lunes a viernes Bs. 1,500
Nutri Gourmet 4 comidas	Plan de 20 días a Bs. 900

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En el anterior cuadro se evidencia que los precios están establecidos entre Bs. 660 a Bs. 1500, y el plato por unidad sin ningún tipo de promoción va desde los Bs. 20 a Bs. 30 dependiendo de los platos que se prepararán.

#### **2.5.5 Promoción**

El tener un buen inicio en la promoción de los productos brindará una amplia diferencia ante el mercado y una manera única de transmitir los atributos comunicándolos de manera especializada con el fin de lograr un vínculo exitoso de la marca con el

segmento de mercado. Las promociones tendrán el propósito de cultivar la relación con el cliente, para que crezca y se prolongue la fidelización.

Las estrategias de promoción son esenciales para dar a conocer "Maná Andino" en el mercado del servicio de alimentación. Estas estrategias desempeñan un papel crucial, ya que permiten comunicar de manera efectiva las características únicas del servicio, resaltando las características únicas de la marca y los beneficios de los productos y servicios ofrecidos. El objetivo principal es lograr una posición destacada en la mente del consumidor, generando un interés significativo. A continuación, se implementarán las siguientes estrategias de promoción para "Maná Andino".

### **Publicidad**

Es importante hacerse conocer por varios medios y estos podrían ser:

- **Redes Sociales:** Ideal para crear comunidad y compartir visualmente los platillos saludables. Puedes interactuar directamente con tus seguidores y promover ofertas especiales.
- **Boca a Boca:** La confianza que genera la recomendación directa es invaluable. Implementar programas de referidos con incentivos para clientes actuales que refieran nuevos clientes. Organizar eventos o degustaciones para fomentar el boca a boca.
- **Sitios de Recomendaciones Gastronómicas:** Las reseñas positivas en plataformas confiables pueden aumentar la credibilidad y atraer nuevos clientes. Se debe animar a los clientes satisfechos a dejar reseñas y responder de manera positiva y agradecida a las reseñas existentes, mostrando el compromiso con la satisfacción del cliente.

- **Publicidad en Sitios Web y Aplicaciones de Salud:** Llega a personas interesadas en la salud y la nutrición. Colaborar con sitios web o aplicaciones para crear contenido educativo sobre los beneficios del ayuno intermitente, ofrecer descuentos exclusivos para usuarios de estas plataformas.

#### **Promoción de ventas:**

- Utilizar estrategias de marketing que destacan la personalización de los planes de alimentación y el asesoramiento nutricional como características distintivas.
- Colaborar con influencers locales en nutrición y bienestar para aumentar la visibilidad y la credibilidad del servicio.
- Ofrecer consultas gratuitas con nutricionistas como parte de promociones periódicas para atraer nuevos clientes interesados en mejorar su salud y apariencia a través del ayuno intermitente.
- Se brindará la opción de paquetes de alimentación semanal o mensual con descuentos, permitiendo un seguimiento más efectivo del proceso de ayuno y la dieta implementada.

### **2.6 Estrategia del ingreso**

El restaurante MANÁ ANDINO con servicio enfocado en el ayuno intermitente ingresará al mercado realizando publicidades agresivas para llegar al mercado, enfatizando las cualidades de este servicio.

Las estrategias que Maná Andino implementará para ingresar al mercado tienen como objetivo principal dar a conocer la existencia de un restaurante centrado en el ayuno intermitente. Se busca informar a la comunidad sobre los servicios especializados que

ofrece en este campo y presentar detalladamente el innovador menú diseñado para respaldar los principios del ayuno intermitente. A continuación, se detallan las estrategias específicas que se llevarán a cabo para lograr este propósito:

- Identificar los gustos y preferencias del público objetivo.
- Establecer relaciones con proveedores de alimentos frescos y de calidad.
- Utilizar las redes sociales y sitios web para generar anticipación y crear una base de clientes potenciales.
- Realizar eventos de prueba o pre aperturas para recopilar feedback valioso.
- Organizar un evento de inauguración para atraer la atención de los medios y de la comunidad.
- Ofrecer promociones especiales durante el día de apertura.
- Establece alianzas con lugares que promuevan un estilo de vida saludable, como gimnasios, centros estéticos y de salud nutricional.
- Implementar programas de recompensas y lealtad para alentar a los clientes a convertirse en clientes frecuentes, proporcionando descuentos y beneficios adicionales.
- Las redes sociales, incluyendo, Instagram, Facebook, tiktok, WhatsApp y telegram, se utilizarán para promocionar activamente la oferta entre profesionales y oficinistas.
- Participar en ferias empresariales locales y eventos relacionados con la alimentación y salud permitirá a Maná Andino llegar directamente a su audiencia objetivo.

- Hacer entregas de cupones: Vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio.
- Realizar competencias de distribución y dar premios: Bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto o servicio base.

## **2.7 Posicionamiento**

luego de ingresar al mercado se debe crear estrategias para posicionar la empresa. Las estrategias de posicionamiento que Maná Andino implementará son fundamentales para destacar en el mercado y construir una imagen sólida en la mente de los consumidores. Se destacarán los aspectos únicos del restaurante, enfatizando la autenticidad de los platos de ayuno intermitente, la calidad de los ingredientes y la personalización del servicio.

### **2.7.1 Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación es de vital importancia al momento de hacer conocer al restaurante por los clientes, los siguientes puntos ayudarán a la diferenciación:

**Marca y Nombre:** La identidad de marca que resalte la conexión con la salud y el bienestar, además del nombre distintivo, transmitiendo la idea de que el restaurante es el lugar ideal para aquellos que siguen un estilo de vida de ayuno intermitente.

**El menú a ser ofertado:** será elaborado enfocado al ayuno intermitente, donde se tendrá desayuno, almuerzo y cena; así como opciones personalizadas de acuerdo a cada necesidad y la preferencia de los clientes

**Elaboración de los diferentes platos con ingredientes frescos y locales:** Los ingredientes que servirán para preparar los diferentes platos que se pretenden ofertar,

serán de alta calidad, respaldará la salud de los clientes, además que resaltará el compromiso con el apoyo al crecimiento económico del departamento de La Paz.

Programa de lealtad: Ofrecer descuentos, programas de membresía, recompensas por lograr los objetivos propuestos por los clientes, como dar una semana gratuita de comida a los clientes, entre otros.

### **2.7.2 Estrategia de Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los posibles clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos.

En comunicación, lo menos, es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

A continuación, se mencionan algunas estrategias para el posicionamiento:

- Publicar testimonios de clientes satisfechos y resaltar la información nutricional de los platos será una estrategia clave.
- Realizar un seguimiento de las estrategias de posicionamiento de la competencia para poder identificar oportunidades para diferenciarte y destacar en el mercado.
- Escuchar activamente a los clientes y utilizar sus comentarios para realizar mejoras continuas. Un compromiso constante con la calidad y la satisfacción del cliente refuerza positivamente la posición de la empresa.

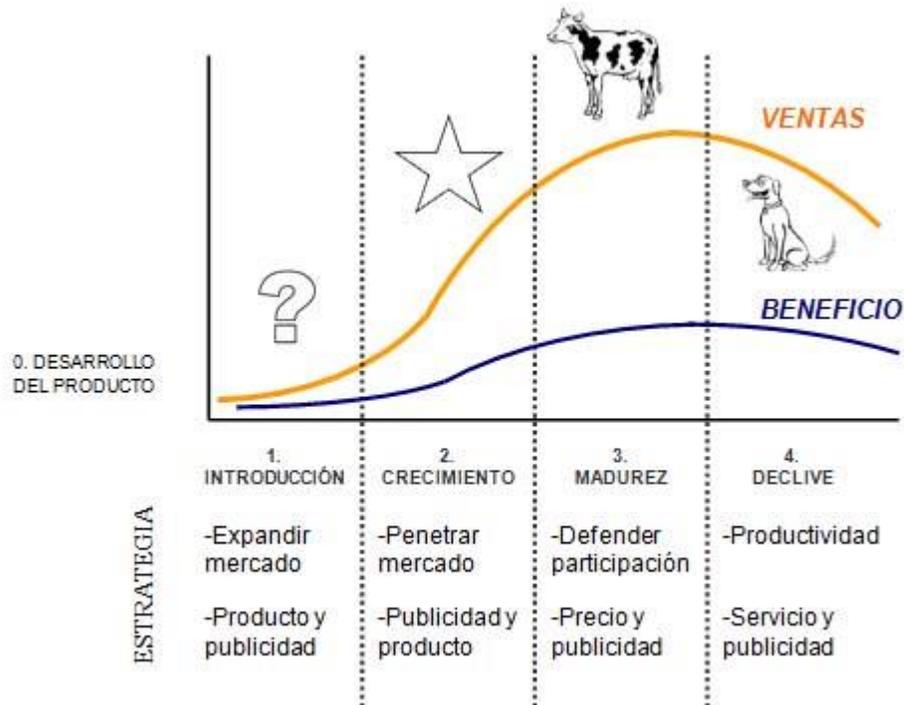
- Se crearán diferentes contenidos, como ser, videos, tutoriales, entre otros para que el público objetivo se interese en el producto y se den cuenta que somos los mejores en el rubro.
- Se creará una estrategia de redes sociales, refiriéndose en este punto a Facebook y WhatsApp, con el propósito de entrar en la mente de los clientes.
- Se generarán backlinks (que son enlaces desde otros sitios web que se dirigirán al mío), los cuales tienen la finalidad de mejorar mi posicionamiento en los motores de búsqueda.
- Por último, para hacer seguimiento y análisis sobre el posicionamiento, se recurrirá a un dashboard (el cual tendrá métricas clave; visita al sitio web, tiempo promedio que los interesados están en el sitio web de la empresa, el alcance en redes sociales, entre otros) que permitirá a la empresa tener una visión clara y concisa sobre el rendimiento de la estrategia del posicionamiento.

## **2.8 Ciclo de Vida del Producto**

Es determinante describir el ciclo de vida que tendrá el producto, por consiguiente, se elaborará la estrategia del ciclo de vida del producto.

### **Figura 21**

*Ciclo de vida del producto*



*Nota.* Fuente: Marketing: El ciclo de vida de los productos y la importancia de innovar - Rankia

### 2.8.1 Fase de Introducción

Es la fase de lanzamiento del producto al mercado en la que las ventas son muy bajas y el beneficio obtenido nulo o probablemente negativo (debido a las inversiones que requiere realizar en la introducción del nuevo servicio). El objetivo prioritario es dar a conocer el restaurante con servicio enfocado en el ayuno intermitente, generar demanda y expandir el mercado, para lo que se debe recurrir a herramientas como la Publicidad y/o Promoción. Desde el punto de vista de la clasificación de la Boston Consulting Group (BCG), a esta clase de productos con una baja participación en el mercado y un alto

potencial de ventas se les denomina "interrogantes", pues no se sabe a ciencia cierta si acertaremos con ellos (pueden ser un éxito o un fracaso).

En esta fase se hará uso de la estrategia:

- Se definirán los mejores canales de comunicación para que el producto se introduzca con éxito al mercado
- MVP (en español, producto viable mínimo) el cual básicamente, es la versión más sencilla de un producto que puede resolver el problema del usuario.
- Se definirán los KPIs (principales indicadores de desempeño) del producto a lo largo de su ciclo de vida.

### **2.8.2 Fase de Crecimiento**

Etapa en la que las ventas del producto comienzan a crecer a buen ritmo y también los beneficios (el producto empieza a ser rentable). El objetivo básico es el de penetrar todo lo posible en el mercado, y para ello de nuevo la Publicidad suele ser la herramienta más eficaz. Según la BCG, los productos con una elevada tasa de crecimiento y un elevado potencial son "estrellas".

Los canales para atraer a los clientes son muy importantes en esta fase, los mismos que ayudarán en la retención de los clientes iniciales y la expansión de la conciencia de marca que deben tener los mismos, para eso se utilizarán los canales:

- Referencias y recomendaciones (el boca a boca): Las referencias y recomendaciones de clientes satisfechos pueden ser una poderosa herramienta de marketing. En este sentido se solicitará comentarios y

opiniones de los clientes actuales y las mismas se utilizaran en el sitio web y en otros materiales de marketing.

- Ferias y eventos: Las ferias y eventos son una excelente oportunidad para llegar a clientes potenciales en persona. Por eso se participará en ferias y eventos relevantes para los servicios alimenticios con el propósito de mostrar el servicio además de sus ventajas en la salud y conocer a nuevos clientes.
- Nuevos paquetes para una mejor aplicación, de este modo evitar la dependencia de su forma inicial mejorando y resaltando de esta manera la calidad del servicio.

### **2.8.3 Fase de Madurez**

el producto se ha consolidado en el mercado y aporta una importante cifra de facturación y cuantiosos beneficios. Es el momento de defender la participación en el mercado ante los competidores con herramientas como el Precio y la Publicidad. Esta clase de productos (según la clasificación de la BCG) son las llamadas "vacas lecheras" de un negocio, es decir, aquellos productos que aportan el grueso de la facturación a una empresa (los productos de los que realmente vive mi negocio), y que tienen una elevada participación en el mercado, pero una baja tasa de crecimiento.

- Recurrir a la conciencia de marca que la empresa logró hasta esta fase, con el propósito de fortalecerla y así evitar que la competencia se quede con los clientes.

- Tener presente que las nuevas demandas que surgieron son fundamentales, para que el restaurante con su servicio basado en el ayuno intermitente sea aplicado correctamente, superando las expectativas de los clientes, prestar un servicio con el valor agregado que se traduce en la evaluación especializada que ofrecerá el restaurante, concentrándose en los clientes fidelizados anteriormente.
- Iniciativas de responsabilidad social, como donaciones, o promociones de ventas para que un porcentaje se dirija para hacer obras de caridad dirigidas a la población vulnerable (a casas hogares, asilos de ancianos, entre otros).

#### **2.8.4 Fase de Declive**

Las ventas del producto caen (y con ellas los beneficios que genera). El mercado está saturado y por tanto es el momento de:

a) Matar el servicio: dejar de producir bienes y eliminarlo del mercado.

b) Innovar: ya sea lanzando un nuevo enfoque siempre enfocado en la salud y el bienestar de las personas, que sustituya al que está en declive, o bien relanzándolo aplicándole una modificación o mejora que lo vuelva a hacer atractivo a ojos del cliente y competitivo en el mercado.

A los productos con una baja participación en el mercado y un bajo potencial de crecimiento se les denomina "perros", y suelen ser productos que estorban a la fabricación del resto y que por tanto suele salir más rentable dejar de fabricarlos.

### **3 OPERACIONES (PRODUCCIÓN)**

#### **3.1 Diseño y desarrollo de productos. Descripción técnica y funcional del producto. Características de la calidad del producto (bien/servicio).**

El concepto del servicio de alimentación está diseñado y pensando en el bienestar y los hábitos alimenticios saludables, centrándose especialmente en el ayuno intermitente. El restaurante se dirigirá a un mercado contemporáneo que valora la salud y busca opciones que faciliten la adopción de este estilo de vida.

La propuesta se enfoca en la calidad de los alimentos y la presentación atractiva, priorizando sabores deliciosos que se alineen con los principios del ayuno intermitente. Desde la selección de ingredientes hasta el proceso de preparación, el restaurante se asegurará de mantener altos estándares para garantizar una experiencia gastronómica satisfactoria.

Se ofrece diversos planes de ayuno, adaptados a las necesidades individuales de los clientes. Desde opciones más flexibles hasta planes más estructurados, el objetivo de “MANÁ ANDINO” es brindar variedad y flexibilidad para que cada persona pueda encontrar el enfoque que mejor se adapte a su estilo de vida.

Además, comprendemos que el ayuno intermitente puede no ser para todos, por lo que también ofrecemos la opción de disfrutar de un almuerzo sano y nutritivo en el local, sin la necesidad de comprometerse con un plan de ayuno específico.

Para mayor comodidad, se implementará un servicio de entrega a oficinas y domicilios, asegurándose de que los clientes puedan acceder fácilmente a sus comidas

planificadas o elegir opciones saludables en el momento. La rapidez y la calidad en la entrega son aspectos fundamentales para garantizar que las comidas lleguen a las manos de los clientes en condiciones óptimas.

La optimización de tiempos en la preparación de cada platillo es primordial, en este sentido a continuación se explicará la importancia que este tiene en las características de calidad utilizando el término “mise en place”.

En un restaurante, se realiza una preparación anticipada de productos cocidos y picados con el objetivo de facilitar un servicio rápido y eficiente. Esto incluye la elaboración previa de salsas, aliños y porciones de carne ya medidas. La idea es agilizar la preparación de los platillos al tener los ingredientes listos para su uso inmediato.

En particular, las carnes se mantienen guardadas en porciones premedidas, lo que permite llevarlas directamente a la plancha o parrilla cuando sea necesario. Este enfoque no solo acelera el proceso de preparación, sino que también contribuye a evitar desperdicios al tener un mejor control sobre las cantidades utilizadas en cada platillo.

"Mise en place" es un término francés que significa "poner en su lugar". Se refiere a la práctica de preparar y organizar todos los ingredientes y utensilios necesarios antes de comenzar la preparación de un plato. Esta técnica es fundamental en la cocina profesional para garantizar una ejecución eficiente y fluida durante el servicio.

Cuando se menciona que el "mise en place" se realiza a primeras horas de la mañana para cocinarlos al inicio del día, significa que los chefs y el personal de cocina se

dedican a preparar y organizar todos los elementos necesarios para la elaboración de los platillos que se servirán durante el día. Algunas razones clave para realizar el "miss en place" de esta manera incluyen:

**Eficiencia durante el servicio:** Al tener todos los ingredientes ya cortados, medidos y organizados, los chefs pueden trabajar de manera más rápida y eficiente durante el servicio, reduciendo el tiempo de preparación individual de cada plato.

**Control de calidad:** El "miss en place" permite una mejor supervisión y control de la calidad de los ingredientes antes de su uso. Los chefs pueden asegurarse de que todo esté fresco y en las condiciones deseadas antes de comenzar la preparación.

**Gestión del tiempo:** Al realizar esta preparación en las primeras horas de la mañana, se maximiza el tiempo disponible para la organización, evitando retrasos durante las horas pico del servicio.

### **3.1.1 Descripción técnica**

Maná Andino presenta un innovador concepto de alimentación consciente y saludable, centrado en el ayuno intermitente. El menú se compone de paquetes diseñados para proporcionar comidas equilibradas durante el día, adaptadas a los principios del ayuno intermitente, y se ofrecen en las siguientes opciones:

**Tabla 17**

*Menú que Ofrece Maná Andino*

IMAGEN DEL PLATO	INGREDIENTES	CALORÍAS
------------------	--------------	----------

	<p>Lechuga variada 200g -  Pechuga de pollo 150g -  Aguacate: 150g  Tomate cherry: 150 gr  Queso cheddar (u otro queso de tu elección): 50g  Nueces o almendras: 30g - calorías  Aceite de oliva (para aderezo): 2 cucharadas  Vinagre balsámico (para aderezo): 1 cucharada  Sal y pimienta al gusto</p>	<p>50 calorías  165 calorías  240 calorías  30 calorías  200 calorías  200 calorías  240 calorías  14 calorías  total 1,139 calorías</p>
	<p>Trucha (200 g)  Quínoa cocida (185 g)  Mezcla de hojas verdes 100 g  Aguacate (1/2 aguacate):  Tomates cherry (75 g):  Almendras o nueces (30 g):  Queso feta (30 g):  Aderezo de limón y aceite de oliva (1 cucharada):</p>	<p>360 calorías.  222 calorías.  20 calorías  120 calorías.  15 calorías.  180 calorías.  80 calorías.  120 calorías.  Total 1,117 calorías</p>
	<p>Solomillo de res (200 g):  Camote (150 g):  Espinacas frescas (100 g):  Tomates cherry (50 g):  Aguacate (1/4): 80 calorías.  Aceite de oliva (1 cucharada):  Lentejas cocidas (200 g):  Pimientos (50 g)  Zanahorias (50 g):  Nueces (30 g):</p>	<p>286 calorías.  135 calorías  23 calorías.  12 calorías.  80 calorías.  120 calorías.  232 calorías  16 calorías  20 calorías  200 calorías  total 1,114 calorías</p>

	<p>             Quínoa (150g cocida):              Garbanzos cocidos (120 g)              Aguacate (1/2): Aproximadamente              Tomates cherry (100 g):              Espinacas frescas (100 g):              Pepino (1/2): 150 gr              Zanahoria rallada (1/2): 60 gr              Aceite de oliva (1 cucharada):              Limón (jugo de 1 limón):              Nueces o almendras (30 g):              Queso cheddar (u otro queso de tu elección): 50g              Especias y hierbas al gusto (como pimienta, comino, cilantro, etc.).         </p>	<p>             135 calorías.              210 calorías.              120 calorías.              20 calorías.              23 calorías.              23 calorías.              25 calorías.              120 calorías              4 calorías.              180 calorías              200 calorías                Total 1,060 calorías         </p>
--	---	---

	<p>             Postre              120g de yogur natural              Frutas frescas 80g, como fresas, arándanos o kiwi              1 cucharadita de miel para endulzar         </p>	<p>             60 calorías                30 calorías).                20 calorías                Total 100         </p>
--	--	---

	<p>150 g de sopa de hueso de res Arroz, verduras picadas(aproximadamente).</p>	<p>162 calorías. 40 calorías Total 202 calorías</p>
	<p>Desayuno Huevos Revueltos con Espinacas (250 g): Avena Integral 50 g Aguacate (75 gr): Frutas (arándanos, kiwi o papaya) (100 g) Yogur Natural (150 g) Té verde o café (sin azúcar):</p>	<p>150 calorías. 190 calorías Aproximadamente 120 calorías. 50 calorías Aproximadamente 90 calorías 0 calorías Total 600</p>
	<p>Desayuno Empanadas de verduras y pollo (2 unidades, tamaño mediano): Aguacate (1/2): Huevos Revueltos con Tomate y Cilantro (2 huevos) Pico de Gallo (1/2 taza): Queso Fresco o Queso Blanco (30 g): Salsa Picante (al gusto): Café o Té (sin azúcar):</p>	<p>400 calorías. 120 calorías. 160 calorías. 30 calorías. 80 calorías. 10 calorías. 0 calorías. Total 800</p>
	<p>Cena Pechuga de Pollo a la Parrilla (150 g): s. Quínoa Cocida (150 g): Brócoli al Vapor (150 g): Zanahorias Asadas (100 g)</p>	<p>165 caloría 222 calorías. 50 calorías. 41 calorías.</p>

	<p>Aguacate (1/2):          Ensalada de Hojas Verdes (50 g).          Adereza con vinagreta de limón y aceite de oliva.          Aceitunas Negras (10 unidades)          Aderezo de Yogur y Hierbas (2 cucharadas)</p>	<p>120 calorías.          10 calorías          50 calorías.          40 calorías.          Total 698 calorías</p>
	<p>Cena          Filete de Trucha (150 g):          Arroz Integral Cocido 150 g          Pimientos Asados (150 g)          Calabacín Asado (150 g):          Tomates Cherry (100 g):          Almendras (20 g)          Ensalada de Hojas Verdes (50 g):          Aceite de Oliva Extra Virgen (1 cucharada):</p>	<p>80 calorías.          135 calorías.          45 calorías.          20 calorías.          120 calorías.          15 calorías.          10 calorías.          20 calorías.          Total 445</p>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El restaurante aprovechara los precios fluctuantes estacionales en el mercado para obtener productos frescos a precios más accesibles. Esta estrategia no solo ayuda a mantener los costos operativos bajo control, sino que también permite al restaurante ofrecer platillos atractivos para sus clientes, asegurando una experiencia gastronómica de alta calidad a un valor excepcional.

Además de aprovechar la temporalidad de los productos, el restaurante procurara actualizar el menú cada semana. Los cocineros junto al nutriólogo trabajan con el objetivo de crear nuevos platos para ofrecer variedad a los comensales. Sin embargo, a pesar de

esta variedad, se asegurará que cada opción tenga un equilibrio en los macronutrientes, priorizando una alimentación saludable y equilibrada para sus clientes.

También se procurará mantener un equilibrio en los costos, incluso al proporcionar una amplia variedad de menús adaptados al ayuno intermitente. Este enfoque se basa en la premisa de ofrecer opciones nutricionales de calidad sin comprometer la accesibilidad económica para los clientes.

**Ejemplo: menú semanal**

**Tabla 18**

*Menú Semanal*

MENU SEMANAL DEL 6 AL 10 DE NERO					
<b>LUNES</b>	<b>DESAYUNO</b>		<b>DESAYUNO</b>		<b>DESAYUNO</b>
	Huevos Revueltos con Aguacate y Salsa		Empanada de Pollo Energizante		Bowl de Avena con Frutas y Nueces
	<b>MEDIO DIA</b>		<b>MEDIO DIA</b>		<b>MEDIO DIA</b>
	Ensalada Suprema de Pollo y Nueces Sopa de colageno (huaracuña), con arroz y verduras Yogurt natural con quiwi y miel	<b>MARTES</b>	Delicia de Trucha con Quínoa Caldo de Pollo con Vegetales y Acelga Mousse de Aguacate y Chocolate	<b>MIERCOLES</b>	Solomillo Gourmet con camote y lentejas Sopa de colageno (huaracuña), con arroz y verduras Pudín de Chía y Frutas
	<b>CENA</b>		<b>CENA</b>		<b>CENA</b>
Cena NutriBalance de Pollo y Quínoa		Trucha y Arroz Integral con Almendras		Pollo al Horno con Ensalada Verde y Almendras	
<b>JUEVES</b>	<b>DESAYUNO</b>		<b>DESAYUNO</b>		
	Pancakes de Banano y Avena		Muffins de Avena y Zanahoria		
	<b>MEDIO DIA</b>		<b>MEDIO DIA</b>		
	Pollo al Curry con Arroz Integral Caldo de Pollo con Vegetales y Acelga Helado de Plátano y Frutos Rojos	<b>VIERNES</b>	Bowl de Pollo Teriyaki con Arroz y Coliflor Sopa de colageno (huaracuña), con arroz y verduras Budin de cañawa		
	<b>CENA</b>		<b>CENA</b>		
Filete de Pescado Blanco con Calabacín y Tomates Cherry		Filete de Pescado Blanco con Calabacín y Tomates Cherry			

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Se adjunta un ejemplo de menú de un mes, ver (anexo 8), con la cantidad de caloría por plato e ingrediente y de la misma forma el costo aproximado de producción.

### 3.1.2 Descripción funcional

En este punto se describirán los diferentes planes que se ofertan en la empresa MANÁ ANDINO

**Tabla 19**

*Descripción de los Diferentes Planes que Ofrece Maná Andino*

PLANES OFERTADOS	DESCRIPCIÓN DEL PLAN
PLAN 1 (Solo almuerzo) 650 bs	Consiste en la guía y el seguimiento sobre cómo y cuándo usar el ayuno intermitente, se ofrecerá un <b>almuerzo de mediodía</b> cubriendo la cantidad de calorías en un tiempo determinado, el mismo que será obtenido por la evaluación previa del especialista nutriólogo.
PLAN 2 (1000 bs)	consiste en la guía y seguimiento del ayuno intermitente cubriendo la <b>comida de mediodía y cena</b> , cubriendo la cantidad de calorías en un tiempo determinado, el mismo que será obtenido por la evaluación previa del especialista nutriólogo
PLAN 3 1500 bs	consiste en consiste en la guía y seguimiento del ayuno intermitente, cubriendo <b>todos los tiempos de comida del día</b> , además de control de peso y masa corporal para un mejor seguimiento de los resultados

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Al entrar en los planes de ayuno intermitente el cliente podrá acceder a consultas con el nutriólogo del restaurante, que hará seguimiento del cliente, como ser altura, peso edad, género actividad física y algunas otras características, como alergias, enfermedades

o metas que tenga con su alimentación, con las que se podrá adecuar de mejor manera la alimentación para el cliente.

Todos los planes ofertados tendrán delivery incluido con previo envío de ubicación donde se entregará el pedido, también podrá pausar las entregas con aviso anticipado de 24 horas, esto en casos especiales.

### ***3.1.2.1 Atención y guía con el nutriólogo***

La atención con el nutriólogo en el restaurante especializado en ayuno intermitente es un encuentro centrado en la salud y el bienestar del cliente. El cliente se reunirá con el nutriólogo para discutir sus objetivos relacionados con el ayuno intermitente, que podrían incluir la pérdida de peso, la mejora de la salud metabólica o el aumento de la energía.

En una primera fase, el nutriólogo puede realizar una evaluación exhaustiva del historial médico, los hábitos alimenticios y el estilo de vida del cliente. Esto podría incluir preguntas sobre la rutina diaria, preferencias alimenticias, restricciones dietéticas y cualquier condición de salud preexistente.

Durante la consulta, se discutirán los principios fundamentales del ayuno intermitente, explicando los diferentes métodos y sus beneficios potenciales. El nutriólogo colaborará con el cliente para diseñar un plan de ayuno intermitente personalizado, teniendo en cuenta sus metas individuales y su estado de salud.

En el contexto del restaurante, el nutriólogo podría proporcionar orientación específica sobre las opciones de menú que se alinean con los principios del ayuno intermitente. Podrían discutir la calidad de los alimentos, la proporción de macronutrientes y las mejores prácticas para optimizar la experiencia de ayuno.

Además, es probable que se brinde educación sobre la importancia de la hidratación, la elección de alimentos nutritivos durante las ventanas de alimentación y estrategias para manejar posibles desafíos o dificultades durante el proceso de ayuno.

La consulta con el nutriólogo en este entorno específico no solo se centraría en la planificación dietética, sino que también buscaría empoderar al cliente con conocimientos y habilidades prácticas para incorporar el ayuno intermitente de manera efectiva en su vida cotidiana.

Además de mejorar la experiencia del cliente con un seguimiento personalizado automatizando mensajes por correo electrónico, WhatsApp, Telegram, y otras aplicaciones de comunicación; con la adecuación en los horarios de los clientes, es decir, en sus tiempos libres, a través del CRM.

### **3.1.3 *Características de la calidad del producto (bien/servicio)***

Maná Andino es la combinación de una alimentación saludable, entregas a domicilio, asesoramiento nutricional y educación sobre el ayuno intermitente refleja el compromiso de la empresa con la salud integral de sus clientes. Este enfoque agrega un valor significativo al abordar no solo las necesidades alimenticias, sino también el bienestar general.

Los diferentes platos, dentro del menú, preparados en base al ayuno intermitente, que ofrece Maná Andino pretenden que los clientes cumplan sus objetivos y satisfagan sus necesidades que podrían incluir la pérdida de peso, la mejora de la salud metabólica o el aumento de la energía.

Maná Andino satisface las necesidades fisiológicas alimenticias y la de seguridad de salud, de clientes conscientes de la salud y el bienestar, ofreciendo comodidad con entregas a domicilio y opciones de alimentación basada en ayuno intermitente, además de brindar conocimiento nutricional para una experiencia personalizada y saludable.

### **3.2 Proceso de producción**

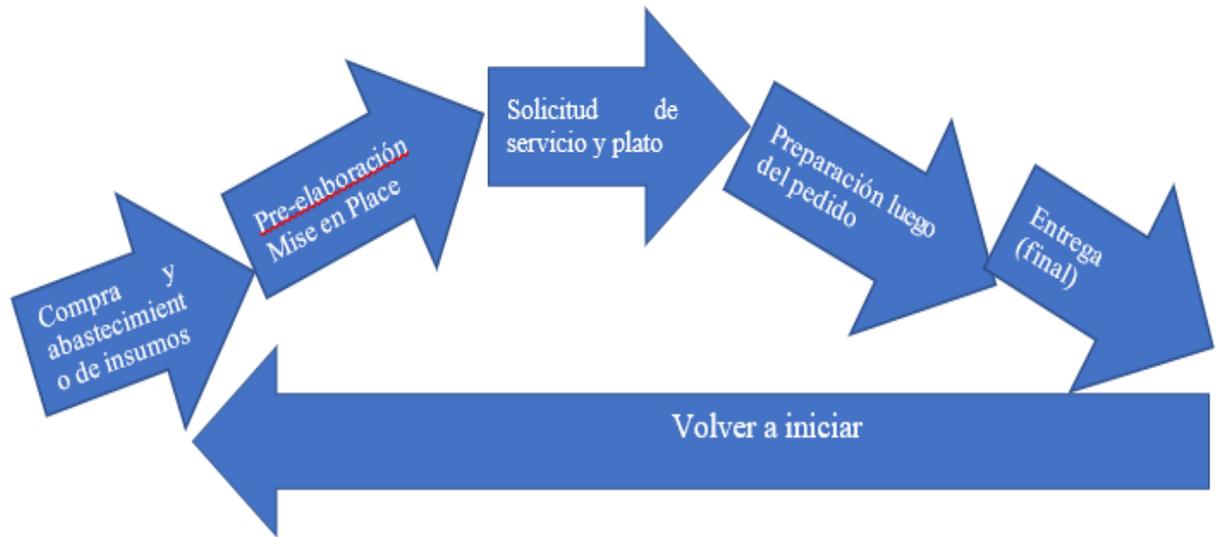
La finalidad del proceso productivo en el ámbito estratégico es contribuir a la consecución de una ventaja competitiva duradera para la empresa, optimizando la eficiencia, la calidad y por consiguiente la satisfacción de los clientes, además de reducir los costos,

#### **3.2.1 Tipo de proceso:**

MANÁ ANDINO aplica un tipo de proceso por pedido, generando un producto y servicio especial para cada una de los clientes, resaltando siempre la personalización de acuerdo a cada una de sus necesidades.

### **Figura 22**

*Tipo de Proceso*



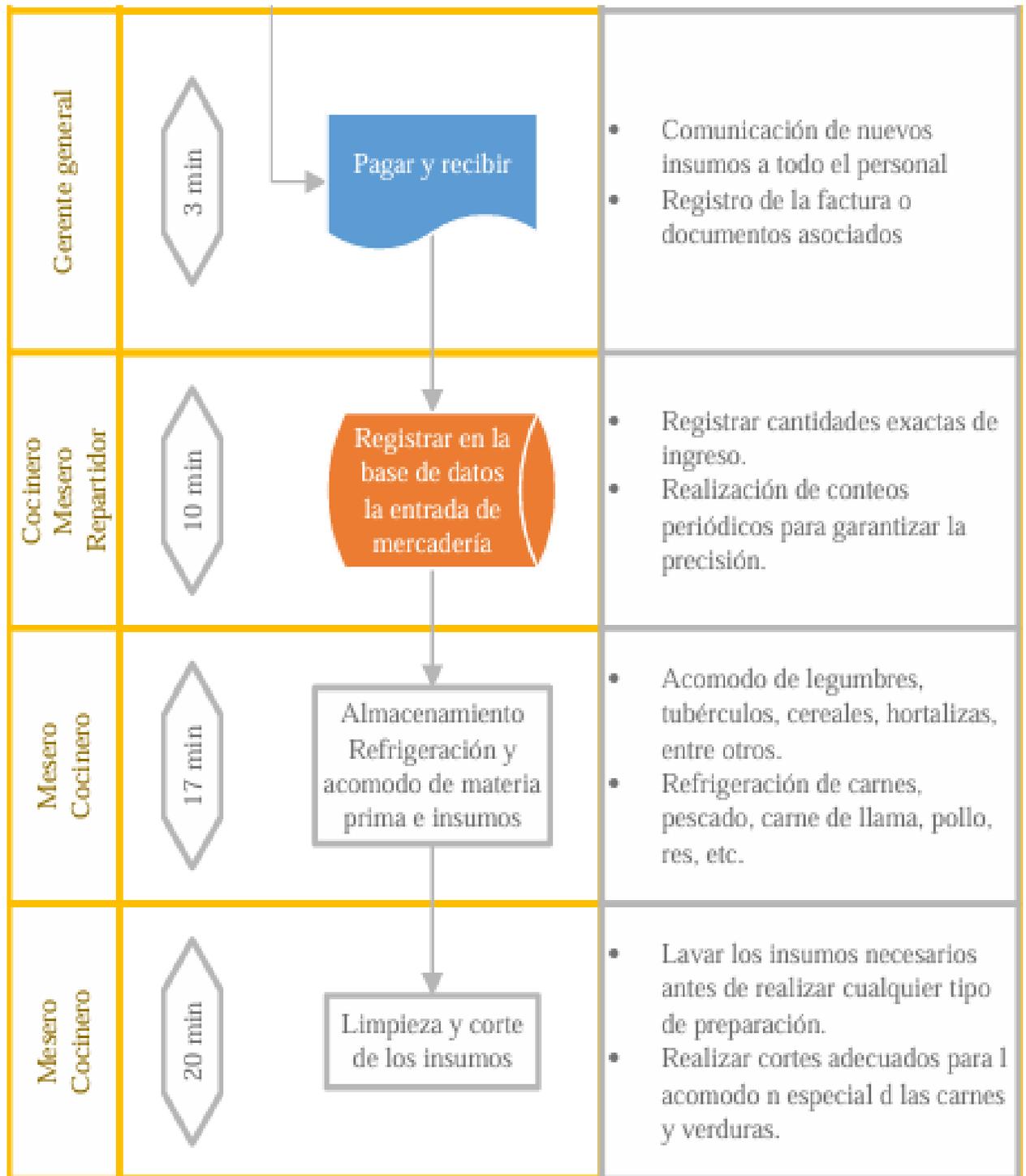
*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Descripción detallada de fases y tareas por puesto

**Tabla 20**

*Fase de Compra y Abastecimiento de Insumos*

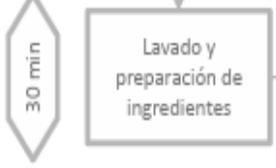
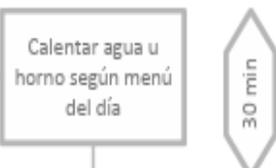
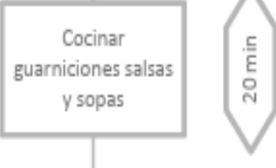
Fase de Compra y abastecimiento de insumos		OPERARIOS TIEMPO Y PROCESOS	ACTIVIDADES
Gerente general Cocinero	15 min	Recepción de Materia prima e insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de la lista de entrega</li> <li>Descarga de los insumos hasta la cocina del restaurante.</li> <li>Trabajo en conjunto con el cocinero y cocinero</li> </ul>
Cocinero Nutriologo	10 min	Control de calidad de la materia prima e insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de fechas de caducidad</li> <li>Verificación de aspectos referentes a los colores y olores de los insumos</li> <li>Identificación de posibles daños</li> </ul>
Cocinero Mesero	3 min	¿Está bien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notificar al gerente general</li> <li>Identificar los productos que ingresar{an y los que se regresarán</li> </ul>
Gerente general Cocinero	10 min	Regresar mercancía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notificar a los proveedores.</li> <li>Comunicación de problemas o daños</li> <li>Aislamiento o marcado para su devolución o desecho</li> </ul>



Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21**

*Fase de Prelaboración (Mise en Place)*

Fase de preelaboración (mise en place)		
OPERARIOS TIEMPOS Y PROCESOS	TIEMPOS CON MAQUINARIA	ACTIVIDADES
<p>Cocinero Nutriologo</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de ingredientes según categorías</li> <li>Debe ser de acuerdo al menú del día</li> <li>Inspección visual con el objetivo de asegurar La frescura</li> </ul>
<p>Cocinero Mesero</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manipular correctamente el agua para la limpieza.</li> <li>Pelado y corte de verduras de acuerdo al menú</li> <li>Deshuesado y fileteado de carnes.</li> <li>Pre calentado del agua en una olla y/o pre calentado de horno.</li> </ul>
<p>Cocinero Mesero</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Al agua hervida añadir ingredientes para la sopa.</li> <li>Mezclar de forma homogénea los ingredientes de las salsas.</li> <li>Realizar degustaciones y controles visuales para asegurar una preparación agradable.</li> </ul>
<p>Mesero</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>Separación de los ingredientes preelaborados en diferentes envases.</li> <li>Etiquetado y guardado de productos para garantizar la frescura.</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22**

*Fase de Solicitud de Servicio y Plato*

Fase de Solicitud de servicio y plato		OPERARIOS TIEMPO Y PROCESOS	ACTIVIDADES
Gerente general Mesero	5 min Solicitud de servicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención cordial y amigable al cliente.</li> <li>• Dar la bienvenida al cliente</li> <li>• En caso de tener reservación guiar a los clientes hacia la mesa.</li> </ul>
Gerente general Nutricionista	5 min ¿Fue evaluado por el nutriólogo?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la evaluación en la base de datos</li> <li>• Confirmar la información con el nutriólogo</li> </ul>
Cocinero Mesero	3 min Evaluarlo	Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar al Nutriólogo.</li> <li>• Efectuar la evaluación en los tiempos establecidos.</li> <li>• Realizar el registro en la base de datos.</li> <li>• Comunicar a los cocineros.</li> </ul>
Gerente general Cocinero Nutriologo	10 min Mostrar planes y/o menú	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a los clientes menús que detallan las opciones</li> <li>• Indicar las plataformas de la empresa para que visualicen los menús</li> <li>• Atención personalizada, respondiendo preguntas.</li> <li>• Mostrar los beneficios que pueden tener los menús.</li> </ul>



Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23**

*Fase de Preparación Luego del Pedido*

Fase de preparación luego del pedido		
OPERARIOS TIEMPOS Y PROCESOS	TIEMPOS CON MAQUINARIA	ACTIVIDADES
Cocinero	Calentar parrillas, plancha u horno 15 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación del estado y limpieza</li> <li>Verificación de utensilios (espátulas, bandejas, pinzas) y aceites</li> <li>Regulación de la temperatura.</li> <li>Monitoreos constantes para mantener la temperatura.</li> </ul>
Cocinero Nutriologo	Alistar cantidades según los platos (pedidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar los pedidos</li> <li>Ubicación estratégica de ingredientes.</li> <li>Medir y pesar los ingredientes</li> <li>Realizar cortes necesarios.</li> </ul>
Cocinero Nutriologo	Armar y porcionar platillos Cocción de carnes a parrilla u horno 20 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar preparaciones necesarias para asegurar la calidad y presentación del plato</li> <li>Cocción con las técnicas y tiempos establecidos.</li> <li>Realizar el montaje del plato de manera apetitos y atractiva</li> <li>Verificación de calidad</li> </ul>
Cocinero Mesero Repartidor	Despacho de platillos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acomodar el plato cuidadosamente en el recipiente</li> <li>Comunicar que el plato está listo</li> <li>Mantener y limpiar el área de trabajo</li> <li>Entregar el plato al cliente</li> <li>Registrar el despacho del pedido en el sistema</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24**

*Fase de Entrega (Final)*

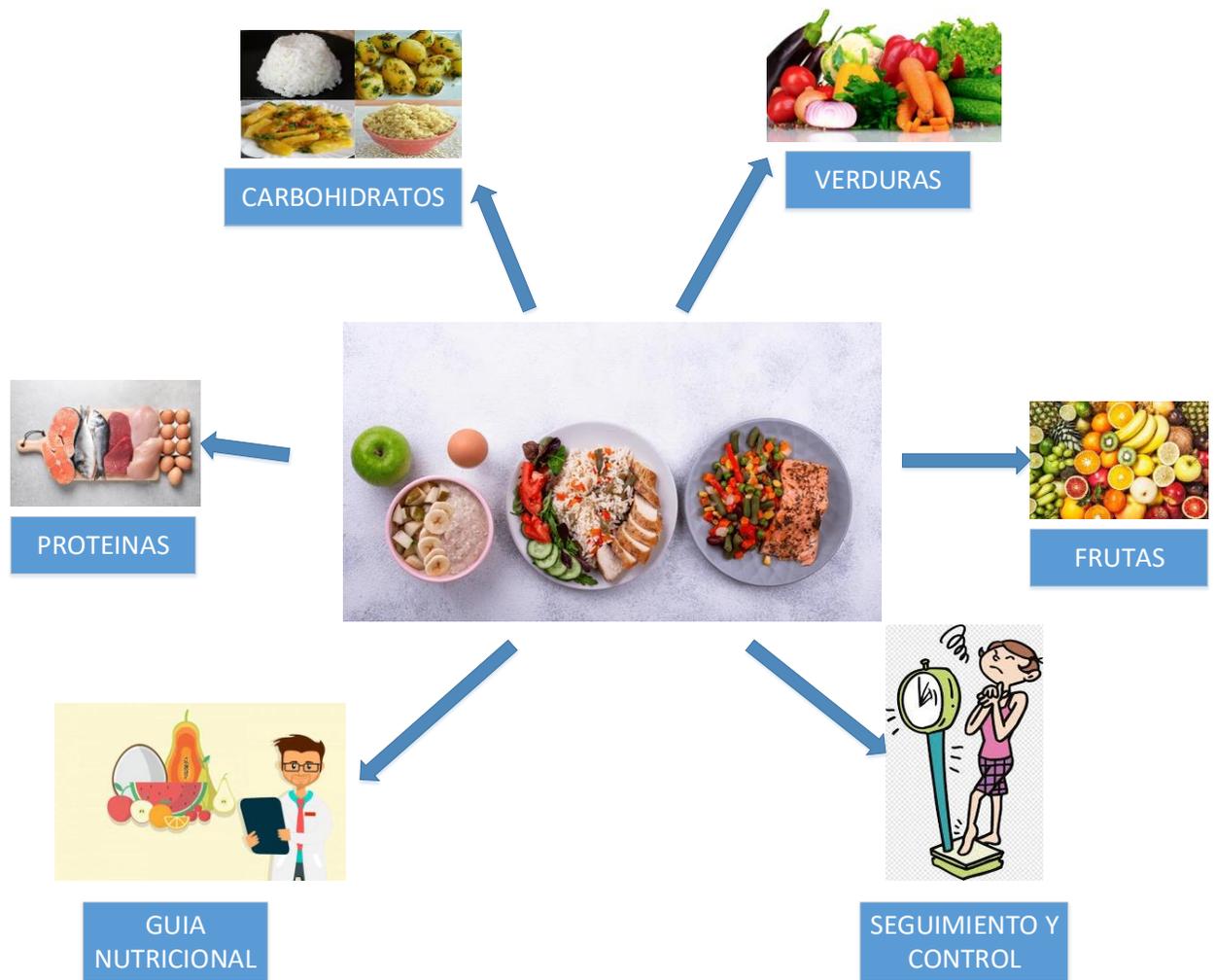
Fase de entrega (final)		OPERARIOS TIEMPOS Y PROCESOS	ACTIVIDADES
Gerente general	5 min	Preparar la cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación en el registro de lo consumido</li> <li>Aplicar promociones o descuentos, si es el caso.</li> <li>Agregar o quitar cargos adicionales si es necesario.</li> <li>Inprimir la factura.</li> </ul>
Mesero Repartidor	45 min / 5 min	<p>¿Es delivery?</p> <p>Si: Llevar el pedido a la ubicación dada</p> <p>No: Llevar la cuenta a la mesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar que el pedido esté completo y listo para su entrega</li> <li>Verificar que el pedido coincida con lo escrito en la factura</li> <li>Identificar la ubicación exacta del cliente para realizar la entrega</li> <li>Previa elaboración de ruta</li> <li>Informar al cliente sobre el pedido</li> <li>Entregar la cuenta correctamente</li> </ul>
Gerente general Mesero Repartidor	7 min	El cliente paga la cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar el pago de la cuenta</li> <li>Facilitar el proceso de pago a través de otros medios aparte del efectivo</li> <li>Explicar si es el caso, los detalles de la cuenta</li> </ul>
Gerente general Mesero Repartidor	5 min	Agradecemos la preferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>Agradecer por su pedido y retirarse cordialmente</li> <li>Recordar al cliente de todas las opciones del menú para el próximo pedido</li> <li>Hacer que el cliente nos dé un feedback.</li> </ul>

Nota. Fuente: Elaboración propia

Para reflejar mejor la información se hará uso del diagrama de explosión que es una herramienta visual para desglosar las los diferentes componentes y etapas del proceso productivo que se ofrece.

**Figura 23**

*Diagrama de Explosión del proceso de producción de los platos*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se procura expresar el contenido de los platos y el servicio, como ser todos los macronutrientes y micronutrientes, además de mencionar el servicio especializado en cada plato.

**Tabla 25**

*Proceso de Producción de los Platos*

EXPLICACION DE PROCESO DE PRODUCCION DE LOS PLATOS	
<b>ELABORACION DE MENÚ</b>	
Este es el primer paso donde se diseña el menú del restaurante, teniendo en cuenta las necesidades del ayuno intermitente, los ingredientes disponibles, y las preferencias de los clientes.	
<b>SELECCIÓN Y COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>	
En esta etapa, se eligen y compran los ingredientes necesarios para preparar los platos del menú. Esto incluye seleccionar productos frescos y de alta calidad.	
<b>ALMACENAMIENTO</b>	
Los ingredientes comprados se almacenan de manera adecuada para mantener su frescura y calidad. Esto puede incluir refrigeración, congelación, y almacenamiento en despensas.	
<b>ETIQUETADO</b>	
Todos los ingredientes almacenados deben ser etiquetados con fechas de compra y de caducidad para asegurar que se utilicen dentro del período adecuado y evitar desperdicios.	
<b>MISE EN PLACE</b>	
Este es el proceso de preparar y organizar todos los ingredientes y utensilios necesarios antes de comenzar la cocción. Ayuda a que la cocina funcione de manera eficiente.	
<b>RECEPCION DE PEDIDOS</b>	

<p>Aquí, el restaurante recibe los pedidos de los clientes. Esto puede hacerse a través de varios canales como en persona, teléfono o plataformas en línea.</p>	
<b>SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA</b>	
<p>Según los pedidos recibidos, se seleccionan los ingredientes necesarios para cada plato.</p>	
<b>COCCION DE CARNES</b>	
<p>Las carnes necesarias para los pedidos se cocinan según las especificaciones del cliente y las recetas del restaurante.</p>	
<b>PREPARACION DE GUARNICIONES Y VEGETALES</b>	
<p>Al mismo tiempo, se preparan las guarniciones y vegetales que acompañarán a los platos principales.</p>	
<b>ARMADO DE PLATOS</b>	
<p>Una vez que todos los componentes están cocidos y preparados, se ensamblan los platos con la presentación adecuada.</p>	
<b>DESPACHAR CON MESEROS O REPARTIDOR</b>	
<p>Los platos armados se entregan a los meseros o repartidores, dependiendo de si el servicio es en el restaurante o a domicilio.</p>	
<b>ENTREGA AL CLIENTE</b>	
<p>Finalmente, los platos se entregan al cliente, ya sea en la mesa del restaurante o en su domicilio.</p>	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En el anterior cuadro se explica y detalla de mejor manera el proceso de producción del servicio de platos.

Se adjunta una descripción detallada del proceso de producción del servicio de los platos (ver anexo 9, 10, 11, 12, 13, 14).

### 3.2.3 *Personal cargos y funciones*

El personal los cargos y funciones son determinantes para el funcionamiento de cualquier negocio, por tal motivo se verán a detalle en el punto de administración en la parte de administrativo y legal.

**3.3 Máquinas, equipos, vehículos, otros similares. Descripción de características técnicas, físicas, funcionales, capacidad de producción.**

**Tabla 26**

*Maquinaria*

MAQUINARIA	CARACTERÍSTICAS		CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	PROVEEDOR
	TECNICAS FISICAS	FUNCIONALES		
<p><b>COCINA CON ENCENDIDO ELECTRICO GRILL A GAS</b></p>  <p><b>PRECIO 3,500 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo: IRIS-PLUS</li> <li>• Marca: REALCE</li> <li>• Color: Inox</li> <li>• Numero de quemadores: 5</li> <li>• Alto: 80 cm x Largo: 75 cm x Profundidad: 63 cm</li> <li>• Peso Neto: 34.5 kg/Peso Bruto: 40.5 kg</li> <li>• Encendido: automático</li> <li>• Acabado de mesada: Inox</li> <li>• Luz de horno: si</li> <li>• Sistema de «control superior» – perillas en la mesa</li> <li>• Diseño frontal de una pieza</li> <li>• Horno 100% esmaltado con tecnología de esmaltado Cleartec</li> <li>• Frente de acero cepillado, lado plateado y vidrio de horno espejado</li> <li>• Horno con 1 rejilla deslizante y 1 bandeja</li> <li>• Quemador central de triple llama</li> </ul>	<p>La cocina Realce de 5 hornillas en acero inoxidable es un potente y elegante conjunto de quemadores que ofrece versatilidad para cocinar una variedad de platos. Su diseño duradero y su estilo moderno complementan cualquier cocina.</p> <p>Para la preparación de los diferentes platos, en general frituras, cocción, etc.</p>	<p>Capacidad del horno: 94 litros Potencia quemadores: 1800/1600/2750/3100 W</p>	

<p><b>PLANCHA DE ACERO INOXIDABLE</b></p>  <p><b>1,990 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas: 120cm de largo * 60 cm de ancho * 23 de alto</li> <li>• Marca: ACOMAX – TOMASI</li> <li>• Industria: brasilera</li> <li>• Material: Caja de acero inoxidable y plancha de acero negro</li> </ul>	<p>Plancha para hamburguesas y lomitos Prepara diferentes tipos de carnes, verduras, entre otros. Con tres encendedores para diferentes tipos de cocción</p>	<p>Capacidad de superficie de cocción de 120 cm de largo x 60 cm de ancho</p>	<p>Multitendencias Bolivia</p>
<p><b>HORNO ELECTRICICO</b></p>  <p><b>1,234 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horno industrial turbo a gas para 10 y 5 bandejas</li> <li>• Marca: tedesco (original) procedencia: brasilera</li> <li>• Color plomo,</li> <li>• Con 10 esteras con unas dimensiones de 58 x 68 cm</li> <li>• Puerta y marco de acero inoxidable.</li> <li>• Display con lámpara para visualización interna.</li> <li>• Control de tiempo, temperatura e inyección de vapor desde el panel de control.</li> <li>• Dimensiones: Ancho: 1,10 m Altura: 2,00 m Longitud: 1,50 m</li> </ul>	<p>Equipado con un motor monofásico de 3/4 HP. Sistema turbo fan de 10 bandejas, turbina que permite el movimiento del aire dentro de la cámara de manera que la cocción de todo el producto sea uniforme Aislamiento térmico de gran eficiencia en camadas de lana de roca evitando la pérdida de calor y proporcionando gran economía de energía e uniformidad de temperatura interna de la cámara</p>	<p>Área Útil del Horno: Ancho: 720 ms. Altura: 1,05 m. Profundidad: 950 ms. Temperatura máxima de trabajo de 250 °C. Con tablero de control de temperatura y programación de cocción, 220V</p>	<p>El Alto, Achocalla</p>

<p><b>CAFETERA ELÉCTRICA</b></p>  <p><b>150 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca: Brugmann</li> <li>• Indicador de nivel de agua</li> <li>• Estructura de plástico</li> <li>• Jarra de vidrio</li> <li>• Botón de encendido y apagado</li> <li>• Potencia: 600w</li> <li>• Voltaje: 220/240v</li> <li>• Frecuencia: 50/60Hz</li> <li>• Dimensiones:</li> <li>• Alto: 25.5 cm</li> <li>• Ancho: 13.5 cm</li> <li>• Profundidad: 19 cm</li> <li>• Medidas Embalaje: 27 x 21 x 16 cm</li> </ul>	<p>Función Anti goteo La placa de calentamiento mantiene el café caliente automáticamente Filtro lavable y extraíble Con filtro permanente Para preparar los distintos cafés ya sea en el desayuno o en la tarde noche.</p>	<p>Capacidad: 600ml o 6 tazas Calentador de agua integrado</p>	<p>multicenter</p>
<p><b>COCINA INDUSTRIAL</b></p>  <p><b>3,200 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca: VENANCIO</li> <li>• Completamente desmontable, facilitando el transporte y el almacenamiento</li> <li>• Cuerpo y mesa de acero al carbono súper resistente, acabado en pintura electrostática en polvo, con base fosfatada, parrilla de hierro fundido de 40x40 cm y mesa de perfil de 10 cm;</li> <li>• cromado 1/4 ";</li> <li>• Bandeja de goteo de acero galvanizado;</li> <li>• Fácil limpieza y mantenimiento, ya que los quemadores están instalados, lo que facilita su extracción;</li> <li>• Dimensiones 120x110</li> <li>• Equipos para uso industrial y profesional.</li> </ul>	<p>La función principal que cumplirá es acelerar la cocción de los diferentes platos, principalmente la variedad de sopas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quemadores de alto rendimiento, con una potencia de 3.021 kcal / h</li> </ul>	<p>CAMSA</p>

<p><b>PROCESADOR DE ALIMENTOS 7 EN 1</b></p>  <p><b>530 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca: Brugmann</li> <li>• Color: Negro</li> <li>• Voltaje: 220v</li> <li>• Frecuencia: 50-60Hz</li> <li>• Potencia: 500w</li> <li>• Modelo: HB-8500</li> <li>• Marca: Brüggmann</li> <li>• Garantía: 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi Funcional</li> <li>• Accesorios Incluidos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bowl de 2 Litros</li> <li>- Jarra de 1.5 Litros</li> <li>- Inserto para Cuchillas</li> <li>- Exprimidor de Cítricos</li> <li>- Cuchilla Rebanadora</li> <li>- Agitador</li> <li>- Cuchilla Juliana</li> <li>- Cuchilla de Acero Inox</li> <li>- Cuchilla para Puré</li> <li>- Cuchilla de Plástico para Amasar</li> </ul> </li> </ul>	<p>2 velocidades + Pulso Capacidad Jarra de 1.5 litros Capacidad Bowl de 2 litros</p>	<p>multicenter</p>
<p><b>FREEZER</b></p>  <p><b>5,700 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca: METALFRIO</li> <li>• 550 lt 19pie3</li> <li>• Gas refrigerante R-134A</li> <li>• Controles Externos</li> <li>• Doble función</li> <li>• 2 puertas, Chapa de seguridad</li> <li>• Canastillas: 2 de alambón</li> <li>• Gomas removibles en puerta, desagüe de hielo</li> <li>• 4 ruedas</li> <li>• Visagras reforzadas en puerta</li> <li>• Alto (cm) 94.40</li> <li>• Ancho (cm) 166.50</li> <li>• Profundidad (cm) 69.00</li> </ul>	<p>Función Refrigeración: 2 a 8 C° Función Congelador: -18 a -22 C° Para guardar carnes, pollos, bebidas, etc.</p>	<p>Capacidad comercial</p>	<p>CAMSA</p>

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27**

*Detalle y Característica Funcional de las Herramientas de Cocina*

HERRAMIENTAS DE COCINA	DETALLE Y CARACTERÍSTICA FUNCIONAL
<p style="text-align: center;"><b>OLLAS</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>320 Bs.</b></p>	<p>Batería de cocina Tramontina Turim en aluminio con revestimiento interno y externo con antiadherente Starflon Max rojo 07 piezas. Ofrece una cocción rápida y uniforme de los alimentos, evita que se peguen en la superficie y facilita la limpieza. Para un manejo más seguro, los mangos son de baquelita, un material antitérmico que no calienta. Además de todo esto, las ollas y cacerolas están acompañadas por tapas de vidrio templado con bordes de acero inoxidable, que facilitan y ayudan a preparar sus recetas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OLLA A PRESIÓN</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>195 Bs.</b></p>	<p>Olla a presión de 7 litros EIRILAR La línea de ollas a presión importada de Brasil, para comer más saludable, ahorrar tiempos de cocción y ahorrar consumo Material: aluminio pulido, con válvula de seguridad, con válvula de control de presión, fácil de limpiar, cocción rápida y uniforme, producto en caja cerrada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SARTENES</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>155 Bs.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>VAJILLERÍA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sartén de 4 orificios bs. 65, acero inoxidable, medidas de largo 35,2 cm incluyendo el mango.</li> <li>• Sartén turim: 3 piezas tramontina bs. 90, el revestimiento antiadherente interior y exterior starflon max, mangos de baquelita resistentes al calor que ofrecen seguridad durante el manejo, medidas de 16cm, 20cm y 24cm, color plomo.</li> <li>• Vajillas de cerámica, apto para microondas, importadas de primera calidad.</li> <li>• Platos planos:48</li> </ul>



**690 Bs.**  
**MANDOLINA**



- Platos soperos: 48
- Platos panaderos: 48
- Tazas: 48

Cortes seguros. Sistema de graduación incorporado. Dos cuchillas para julianas. Una cuchilla graduable para rodajas. Una cuchilla graduable para rizados. Fabricada en acero inoxidable. Fabricada en Francia. Dimensiones: 12 x 40 x 4.5 cm.

**UTENSILIOS DE COCINA**



- Ralladores bs. 15: Rallador plano americano
- Cuchillos de cocina 130 bs. 12 piezas: 1 base de cuchillos de madera de pino. 1 cuchillo de chef de 7.75, 1 cuchillo para pan de 7.5, 1 cuchillo multiusos de 5.5, 1 cuchillo para deshuesar 6, 1 cuchillo de cocina de 3, 6 cuchillos para carne, 1 tijera de cocina.
- Cubertería: 24 piezas 90 bs. (cucharas, tenedores, cucharillas y cuchillos)
- Balanza para alimentos bs. 25: 10 kilos de capacidad, pesa en Gramos y onza, botón tara, funciona con 2 pilas AA.
- Cucharas grandes para remover y Espátulas 6 piezas bs. 160: Cucharón de sopa, cuchara para servir, tenedor trinchante, espumadera, espátula para fritura, soporte, material acero inoxidable garantizado
- Tablas para cortar bs. 35: Tablas de madera para asado Forma cuadrado Tamaño 30 x 30 y 25 x 25.
- Bowl 120 bs.: juego de bowls de acero inoxidable – 555 set de 5 piezas de tamaños: 16 CM, 18 CM, 24 CM, 28 CM, 32 CM

- Cucharas y tazas medidoras 30 bs: Juego de 4 tazas y 4 cucharas medidoras de materia grueso y resistente.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28**

*Detalles y Características de Muebles y Enseres*

MUEBLES Y ENSERES	DETALLE Y CARACTERISTICAS
<p data-bbox="375 709 639 739"><b>MESAS Y SILLAS</b></p> 	<p data-bbox="756 764 1360 869">Mesa, Largo 80 cm, Ancho 80 cm, Alto 80 cm, Son mes y sillas de madera, para representar elegancia y comodidad a los clientes.</p> <p data-bbox="756 911 1396 1016">Son las mesas y sillas donde los clientes serán atendidos en caso de que el pedido que realicen lo consuman dentro de las instalaciones.</p>
<p data-bbox="440 1066 574 1100"><b>600 Bs.</b></p> <p data-bbox="431 1113 583 1142"><b>ESTANTE</b></p> 	<p data-bbox="756 1113 1445 1289">Estante OXFORD con capacidad de carga por estante de 150kg. El número de estantes es 6, muy fácil. Se carga con bandeja metálica (Angulo ranurado) madera aglomerada o melanina de 16 mm de espesor encastrada entre los largueros.</p> <p data-bbox="756 1297 1396 1474">Características: 150 kg por bandeja con carga uniformemente repartida, 750 kg por módulo, 6 estantes, Madera, No se tambalea. Es rígida, No necesita anclaje a la pared.</p> <p data-bbox="756 1482 1425 1545">Medidas: largo 90 cm, profundidad 35 cm, alto 1,90 m</p>
<p data-bbox="440 1507 574 1541"><b>400 Bs.</b></p> <p data-bbox="402 1554 612 1583"><b>MOSTRADOR</b></p> 	<p data-bbox="756 1585 984 1648">Mostrador L pino 660 Bs</p> <p data-bbox="756 1659 959 1759">1 20 de largo 43 cm de ancho 1.10 de alto</p> <p data-bbox="756 1770 1347 1833">El mostrador es muy importante porque ahí se tomarán las diferentes órdenes de los clientes.</p>
<p data-bbox="440 1827 574 1860"><b>660 Bs</b></p> <p data-bbox="402 1873 612 1902"><b>ESCRITORIO</b></p>	<p data-bbox="756 1873 1045 1902">Escritorio en melanina</p>

	<p>Medidas: Ancho 1m x 45 cm Alto 80 cm Servirá para la parte administrativa de la empresa (para el gerente).</p>
<p><b>200 Bs.</b></p>	
<p><b>SILLA DE ESCRITORIO</b></p>	
	<p>Material de tela Cuenta con 4 ruedas Capacidad 150 kg. Ancho del asiento 60 cm. Color disponible rojo Servirá como complemento del escritorio, para la parte administrativa de la empresa.</p>
<p><b>250 Bs</b></p>	
<p><b>BOTE DE BASURA</b></p>	
	<p>Cubo de basura de plástico de 3 capas para el hogar, Cubo de clasificación de basura de cocina con ruedas, 38L/42L Sirve para las distintas {áreas de la empresa, para votar los residuos</p>
<p><b>32 Bs.</b></p>	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29**

*Detalle y Características de Equipos y Vehículos*

EQUIPOS Y VEHICULOS	DETALLE Y CARACTERISTICAS
<p><b>COMPUTADORAS</b></p>  <p><b>1,600 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras de escritorio: De alto rendimiento, cuyas características son las siguientes:</li> <li>• Procesador Intel Core i5 (Núcleos: 6. Hilos: 12. Frecuencia base: 3.6 GHz. Frecuencia Máxima: 4.2 GHz).</li> <li>• Memoria RAM 8 GB DDR4</li> <li>• Disco duro 1 TB.</li> <li>• Con su teclado y mouse.</li> <li>• Monitor LG 27UL850-W 27 Inch UHD de 27 pulgadas, resolución: 3840 x 2160, relación de aspecto: 16: 9, puertos: DisplayPort, 2x HDMI, USB Type-C, 2x USB 3.0</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>CELULAR</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>530 Bs.</b></p>	<p>El teléfono celular como ZTE Blade A31 Plus tiene una pantalla LCD Full HD + IPS de 6.0 pulgadas y un diseño de perforación izquierda Full-View.</p> <p>El sistema operativo de este móvil se ejecuta en Android 11 (edición Go), está alimentado por un procesador Unisoc SC9863A (28nm) Octa-core.</p> <p>Este teléfono móvil ofrece una resolución de 480 x 960 píxeles y el tamaño de la pantalla es IPS LCD de 6,0 pulgadas.</p> <p>Almacenamiento interno de 32 GB y opciones de 1 GB. Está disponible en 2 colores Azul, Gris. También tiene características de Bluetooth 4.2, GPS con A-GPS de doble banda, GLONASS, BDS, GALILEO, QZSS y NavIC. Los sensores incluyen Acelerómetro, simples y práctico para ti.</p>
<p style="text-align: center;"><b>MOTOCICLETA</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>30,000 Bs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cilindrada: 250cc</li> <li>• Motor: 4 tiempos con eje balanceado</li> <li>• Refrigeración: Por radiador de aceite</li> <li>• Transmisión: 6 velocidades</li> <li>• Encendido: Eléctrico y pedal</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30**

*Detalle y Características de Uniforme de Trabajo*

<b>UNIFORME DE TRABAJO</b>	<b>DETALLE Y CARACTERISTICAS</b>
----------------------------	----------------------------------



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**3.4 Insumos (descripción específica (técnica, características de calidad de los insumos). Proveedores y subcontratistas.**

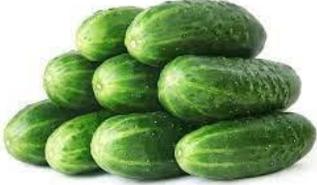
**Tabla 31**

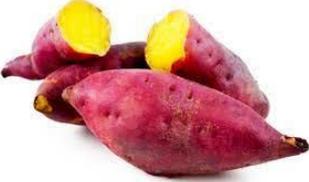
*Descripción de Insumos*

INSUMO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
Carne de Pollo		<p>Textura: Suave y tierna.</p> <p>Sabor: Delicado, con la capacidad de absorber sabores de condimentos.</p> <p>Contenido Proteico: Alto contenido proteico y bajo en grasas, ideal para mantener la saciedad durante el ayuno intermitente.</p> <p>Preparación: Adaptable a diversas técnicas culinarias, desde asado hasta a la parrilla.</p>

<p>Carne de res (filete, solomillo o aguja)</p>		<p>Textura: Dependiendo del corte, puede ser tierno, magro y con un grano fino.          Sabor: Rico y pronunciado, especialmente en cortes magros.          Contenido Proteico: Excelente fuente de proteínas magras, contribuyendo a la saciedad durante el ayuno.          Preparación: Perfecto para asar a la parrilla, cocinar a fuego lento o preparar a la plancha, resaltando su sabor natural sin agregar demasiadas grasas adicionales.</p>
<p>Carne de cerdo (lomo o solomillo)</p>		<p>Textura: Jugosa y tierna, con una textura suave.          Sabor: Suave y versátil, perfecto para absorber marinados y especias.          Contenido Proteico: Alto contenido proteico con moderado contenido grasa.          Preparación: Ideal para asar, cocinar a la parrilla o saltar, resaltando su terneza y sabor.</p>
<p>Carne de llama (lomo o filete)</p>		<p>Textura: Tierna y magra.          Sabor: Delicado, con un toque suave y terroso.          Beneficios: Baja en grasas saturadas y rica en proteínas magras, hierro y zinc.</p>
<p>Trucha</p>		<p>Textura: Firme pero tierna, con un grano fino.          Sabor: Fresco y delicado.          Contenido Proteico: Alto contenido proteico y bajo en grasas saturadas, siendo una excelente opción para el ayuno.          Preparación: Ideal para asar, hornear o a la parrilla, realzando su sabor natural sin añadir muchas calorías adicionales.</p>

<p>Tomate</p>		<p>Textura: Jugoso y refrescante.          Sabor: Vibrante y ligeramente ácido.          Beneficios: Bajo en calorías, rico en antioxidantes como el licopeno.</p>
<p>Huevos</p>		<p>Textura: Dependiendo de la cocción, puede ser suave y cremoso (huevo pochado) o firme (huevo duro).          Sabor: Neutro, pero puede variar según la preparación.          Beneficios: Excelente fuente de proteínas de alta calidad, vitaminas y minerales.</p>
<p>Zanahoria</p>		<p>Textura: Crujiente y dulce.          Sabor: Nutrido y naturalmente dulce.          Beneficios: Bajas calorías, alta en fibra y vitamina A.</p>
<p>Cebollas</p>		<p>Textura: Versátil, puede ser crujiente o tierna según la preparación.          Sabor: Agregando un toque de complejidad a los platillos.          Beneficios: Contiene compuestos antiinflamatorios, baja en calorías.</p>
<p>Palta</p>		<p>Textura: Cremoso y satisfactorio.          Sabor: Rico y mantecoso.          Beneficios: Fuente de grasas saludables y fibra.</p>
<p>Lechuga</p>	 <p style="text-align: center; font-size: small;">shutterstock.com · 1787554472</p>	<p>Textura: Refrescante y crujiente.          Sabor: Suave, perfecta base para ensaladas.          Beneficios: Baja en calorías, rica en agua y vitaminas.</p>

<p>Nueces</p>		<p>Textura: Crujientes y saciantes.          Sabor: Frutoso y lleno de nutrientes.          Beneficios: Alta en grasas saludables y proteínas.</p>
<p>Espinacas</p>		<p>Textura: Tierna y suave.          Sabor: Nutrido y versátil.          Beneficios: Baja en calorías, alta en hierro y vitaminas.</p>
<p>Pepino</p>		<p>Textura: Refrescante y crujiente.          Sabor: Suave y neutral.          Beneficios: Hidratante, bajo en calorías y rico en vitaminas.</p>
<p>Morrón</p>		<p>Textura: Firme y crujiente.          Sabor: Dulce          Beneficios: Alto contenido de vitamina C y antioxidantes, bajo en calorías.</p>
<p>Locoto</p>		<p>Textura: Crujiente y jugosa.          Sabor: Picante y sabroso.          Beneficios: Estimula el metabolismo, contiene capsaicina, antioxidantes y vitamina C.</p>
<p>Zucchini</p>		<p>Textura: Ligeroy versátil.          Sabor: Neutral, absorbe bien los sabores.          Beneficios: Bajo en calorías, fuente de fibra.</p>
<p>Haba</p>		<p>Textura: Firme y mantecosa.          Sabor: Nutrido y ligeramente terroso.          Beneficios: Rica en proteínas vegetales, fibra, vitaminas y minerales.</p>

Alverjas		<p>Textura: Pequeñas y suaves.          Sabor: Dulce y fresco.          Beneficios: Contienen proteínas, fibra, vitaminas (como la vitamina C) y minerales.</p>
Camote		<p>Textura: Suave y pastosa según la preparación.          Sabor: Dulce y terroso.          Beneficios: Fuente de carbohidratos complejos, vitamina A y fibra.</p>
Papa		<p>Textura: Varía de cremosa a firme según la variedad.          Sabor: Neutral, adaptándose a diversos estilos de cocina.          Beneficios: Fuente de carbohidratos, vitamina C y potasio.</p>
Oca		<p>Textura: Firme y densa.          Sabor: Dulce y terroso, con un toque similar a la papa.          Beneficios: Buena fuente de carbohidratos, vitaminas y minerales.</p>
Yuca		<p>Textura: Firme y almidonada.          Sabor: Suave y ligeramente dulce.          Beneficios: Rica en carbohidratos, vitamina C y folato.</p>
Garbanzos		<p>Textura: Firmes y mantecosos.          Sabor: Nutrido y versátil.          Beneficios: Excelente fuente de proteínas vegetales y fibra.</p>
Lentejas		<p>Textura: Tiernas al cocinar.          Sabor: Nutrido y terroso.          Beneficios: Altas en proteínas, fibra y hierro.</p>

<p>Quínoa</p>		<p>Textura: Ligera y esponjosa.          Sabor: Neutro, con un toque de nuez.          Beneficios: Completa en proteínas, rica en fibra y nutrientes.</p>
<p>Arroz</p>		<p>Textura: Grano suave y esponjoso.          Sabor: Neutro, adaptándose a diversas preparaciones.          Beneficios: Fuente de carbohidratos complejos, bajo en grasas y sin gluten.</p>
<p>Hierbas Frescas:</p>		<p>Características: Aportan aroma y frescura.          Uso en Cocina: Agregan sabor sin calorías significativas, ideales para platillos frescos.</p>
<p>Limón</p>		<p>Características: Ofrece acidez y aroma.          Uso en Cocina: Realza el sabor de platos y bebidas, especialmente en aderezos y pescados.</p>
<p>Ajo</p>		<p>Características: Sabor intenso y aromático.          Uso en Cocina: Agrega profundidad de sabor, bajo en calorías y rico en compuestos beneficiosos</p>
<p>Jengibre</p>		<p>Características: Raíz aromática con toque picante.          Uso en Cocina: Añade sabor a platos dulces y salados, con propiedades antiinflamatorias.</p>
<p>Sal</p>		<p>Características: Potenciador natural del sabor, esencial en la cocina.          Aporte Nutricional: Contiene minerales esenciales para la salud.          Uso en cocina: Utilizada con moderación para realzar el sabor de los platillos sin agregar calorías significativas.</p>

<p>Condimentos:</p>		<p>Características: Mezcla de hierbas y especias para intensificar sabores.          Aporte Nutricional: Algunos condimentos, como la cúrcuma, pueden tener propiedades antiinflamatorias.          Uso en cocina: Aportan variedad y sabor a las comidas sin comprometer el balance calórico durante el ayuno.</p>
<p>Vinagre</p>		<p>Características: Aporta acidez y profundidad de sabor.          Aporte Nutricional: Puede tener beneficios digestivos y ayudar a controlar el azúcar en sangre.          Uso en Ayuno Intermitente: Ideal para aderezos de ensaladas, añadiendo sabor sin comprometer la restricción calórica.</p>
<p>Aceite de Girasol:</p>		<p>Características: Aceite vegetal versátil con sabor neutro.          Aporte Nutricional: Fuente de grasas saludables, especialmente ácidos grasos poliinsaturados.          Uso en cocina: Adecuado para técnicas de cocción a altas temperaturas, añadiendo mínimas calorías.</p>
<p>Aceite de oliva</p>		<p>Características: Aceite de oliva prensado en frío, rico en sabor y antioxidantes.          Aporte Nutricional: Grasas mono insaturadas beneficiosas para la salud cardiovascular.          Uso en Ayuno Intermitente: Agregado al final de la cocción o en aderezos para realzar el sabor sin afectar significativamente el balance calórico.</p>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Otros Insumos

**Tabla 32***Insumos de Servicios Básicos*

Agua	<p>Características: Esencial para la preparación de alimentos, limpieza e hidratación.</p> <p>Aporte Nutricional: Contribuye a la hidratación, fundamental para el buen funcionamiento del cuerpo.</p> <p>Uso en Cocina: Indispensable para cocinar, hervir, y como base para salsas y bebidas.</p>
Energía eléctrica	<p>Características: Fuente de energía esencial en la cocina moderna.</p> <p>Uso en Cocina: Alimenta electrodomésticos como estufas, horno, microondas y otros equipos que facilitan la preparación de alimentos.</p>
Gas	<p>Características: Combustible común para cocinas a gas.</p> <p>Uso en Cocina: Empleado en estufas y hornos, proporciona calor controlado para la cocción.</p>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1 Proveedores

**Tabla 33***Proveedores de Insumos y Materia Prima*

EMPRESA	LOGO	PRODUCTOS
Sofía		Pollo, Cerdo
Hipermaxi		Carne de Res, Pollo

Fidalga		Carne de Res, Pollo, Trucha, Verduras
Empresa venado		Aceites, Condimentos
Alicorp		Aceites
Caisy		Huevos, Arroz, Queso
San Javier		Queso
Mercado Popular		Verduras, Carne de Res, Pollo, Cerdo, Condimentos

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Planta: Cálculo de la capacidad de producción, localización y distribución de planta**

#### **3.5.1 Capacidad de producción**

La capacidad de producción se calculará en tiempos aproximados de producción de cada producto utilizando “mise en place”, explicado líneas arriba.

Planificación: Permite una mejor planificación del menú y una distribución equitativa del trabajo entre el personal de cocina, asegurando que todos estén listos para abordar las demandas del servicio.

**Tabla 34**

*Tiempo Aproximado de Preparación /Cocción de los Alimentos*

<b>ALIMENTO</b>	<b>TIEMPO APROXIMADO DE PREPARACIÓN/COCCIÓN</b>
Carne de Res	15-20 minutos (dependiendo del grosor y preferencia de cocción)
Carne de Cerdo	20-25 minutos (dependiendo del corte y preferencia de cocción)
Carne de Llama	15-20 minutos (dependiendo del grosor y preferencia de cocción)
Pollo	15-20 minutos (dependiendo del tipo de corte y preferencia de cocción)
Papa	20-25 minutos (hervida), 30-40 minutos (asada al horno)
Yuca	20-30 minutos (hervida), 30-40 minutos (asada al horno)
Camote	20-30 minutos (hervido), 30-40 minutos (asado al horno)
Quínoa	15-20 minutos (cocida en agua)
Arroz	15-20 minutos (hervido)
Verduras Salteadas	5-10 minutos (dependiendo de la variedad y preferencia de cocción)
Verduras Picadas	Variable (pueden consumirse crudas o requerir cocción mínima)

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35**

*Tiempo y Actividad del Operario y la Maquinaria*

<b>OPERARIO</b>	<b>MÁQUINA</b>
-----------------	----------------

Tiempo	Actividad	Tiempo	Actividad
15 min	Selección de ingredientes		
30 min	Lavado y preparación de ingredientes	30 min	Calentar agua u horno según menú del día
		20 minutos a varias horas	Cocinar guarniciones, salsas o sopas
20 min	Almacenamiento adecuado		
25 min	Mise an place para armar pedidos de suscripción	15 min	Calentar parrillas, plancha u horno
15 min	Alistar cantidades según platos		
15 min	Armar y porcionar platillos	20 minutos	Cocción de carnes parrilla u horno
5 min	Despacho de platillos		

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la primera parte de la preparación de los alimentos se hacen a primeras horas del día, calcularemos la capacidad de producción según la capacidad que tiene las maquinarias:

**Tabla 36**

*Capacidad de Producción Según la Capacidad de la Maquinaria*

Maquinaria	Capacidad de producción	Tiempo de cocción	Capacidad por hora	Cantidad de pedidos por día ( 4 horas de servicio)
Plancha	20 unidades	20 min	60 unidades	240 unidades
Parrilla	20 unidades	20 min	60 unidades	240 unidades
Horno	20 unidades	30 min	40 unidades	160 unidades por día

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La capacidad de producción de platos servidos al día puede variar según se haga en plancha. parrilla u horno, teniendo una capacidad de producción de 240 unidades al día en parrilla o plancha y 160 unidades al horno, lo cual satisface la cantidad esperada de comensales.

### 3.5.2 *Capacidad de comensales*

Considerando que el establecimiento cuenta con alrededor de 7 mesas y cada mesa tiene capacidad para 4 personas, podemos realizar algunos cálculos para planificar el servicio de manera eficiente. El tiempo total del servicio se estima en aproximadamente 240 minutos, y el ciclo de atención, es decir, el tiempo que se dedica a atender a un grupo de clientes en una mesa, es de 40 minutos.

Ahora, para calcular el número máximo de ciclos de atención que se pueden realizar durante el tiempo total del servicio, dividimos el tiempo total (240 minutos) por la duración de cada ciclo de atención (60 minutos):

$$\text{Cantidad de ciclos} = 240 / 60$$

$$\text{Cantidad de ciclos} = 4 \text{ ciclos}$$

Capacidad de atención máxima en comensales (CAMC) = (capacidad en un ciclo x cantidad de ciclos)

$$CAMC = (7 \text{ mesas} \times 4 \text{ comensales}) \times 4 \text{ ciclos}$$

$$CAMC = 112 \text{ comensales.}$$

Obtener ese número exacto de clientes es prácticamente imposible, ya que no todos entrarán al restaurante exactamente en el momento de apertura, y las mesas no estarán siempre ocupadas al máximo. Sin embargo, a medida que la afluencia se aproxime a esa cifra, la productividad será mayor y puede medirse en porcentaje de eficiencia del espacio si fuese necesario.

### Capacidad de producción de platos

**Tabla 37**

*Capacidad de Producción de Platos*

	Armado de pedido (en minutos)	Pedidos que se pueden armar a la vez (unidad)	Tiempo de servicio en restaurante (en Horas)	Total de producción diaria (Unidad)	Total de producción mes (Unidad)	Total de producción año (Unidad)
Preparación de un pedido	30 minutos	15 unidades	5 horas	150 unidades	3000 unidades	36000 unidades

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### Cantidad de clientes esperados

**Tabla 38**

*Capacidad de Clientes Esperados*

	Almuerzos (Unidades)	Plan 1 (Clientes)	Plan 1 x 20 entregas	Plan 2 (Clientes)	Plan 2 x 20 entregas	Plan3 (Clientes)	Plan 3 x 20 entregas	Total pedidos al año (Unidades)
Año 1	13697	254	5073	190	3805	127	2537	14268
Año 2	14447	268	5351	201	4013	134	2675	15049
Año 3	14837	275	5495	206	4121	137	2748	15455
Año 4	15237	282	5643	212	4233	141	2822	15872
Año 5	15649	290	5796	217	4347	145	2898	16301

Nota. Fuente: Elaboración propia

### Capacidad Utilizada

**Tabla 39**

#### Capacidad Utilizada

Capacidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalada	36000	36000	36000	36000	36000
Capacidad actual	25111	26486	27201	27935	28689
Porcentaje de uso	69.75%	73.57%	75.56%	77.60%	79.69%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la capacidad actual las variaciones porcentuales que varían de un año a otro fueron tomadas en cuenta tanto en los costos de producción y los ingresos de la empresa, y respecto a las cantidades son distintas, esto a causa de las entregas que se realizarán por cada plan que serán de 20 entregas, además se consideró la misma cantidad de clientes.

#### 3.5.3 Actividades del restaurante

La actividad de preparación de alimentos se llevará a cabo de lunes a sábado, durante 8 horas, comenzando a las 8:00 y finalizando a las 16:00. Los sábados será de

abastecimiento y almacenado de productos. De lunes a viernes se atenderá al público en general en el local y los envíos de los 3 planes.

La producción se basará en la demanda pronosticada, considerando tanto los clientes suscritos a los planes de alimentación mensual pre programados como aquellos que solicitan servicios de almuerzo sin suscripción. Las comidas, diseñadas para el ayuno intermitente, se elaborarán según los pedidos de los clientes, asegurando que el menú del día esté listo para su preparación en el momento indicado. La producción se ajustará de manera flexible en respuesta a la demanda programada por las suscripciones y a los clientes que disfruten del almuerzo en el local.

Es importante destacar que las entregas de comidas a domicilio se realizan desde las 11 am hasta las 2 pm, pero el restaurante continuará atendiendo hasta las 4 pm para los clientes que prefieran disfrutar de sus almuerzos directamente en el establecimiento.

#### **3.5.4 Control de inventarios:**

La gestión de inventarios para la provisión de materias primas e insumos en el almacén se basa en el sistema de rotación de inventarios, utilizando la regla del PEPS (primeros en entrar, primeros en salir). Es crucial etiquetar cada producto con su fecha de ingreso y clasificarlos de manera adecuada. La planificación para la adquisición de materias primas e insumos se describe de la siguiente manera:

#### **Tabla 40**

*Frecuencia de Compra de Adquisición de Materias Primas e Insumos*

Producto	Cantidad	Frecuencia de compra
----------	----------	----------------------

Carne de Pollo	12 kg	Semanal
Carne de res (filete, solomillo o aguja)	12 kg	Semanal
Carne de cerdo (lomo o solomillo)	12 kg	Semanal
Carne de llama (lomo o filete)	12 kg	Semanal
Trucha	18 unidades	Semanal
Tomate	2 cajas	Semanal
Huevos	90 unidades	Quincenal
Zanahoria	5 kg	Quincenal
Cebollas	5 kg	Quincenal
Palta	50 unidades	Semanal
Lechuga	15 paquetes	Semanal
Nueces	3 kg	Mensual
Espinacas	2 kg	Mensual
Pepino	4 kg	Mensual
Morrón	4 kg	Mensual
Locoto	1 kg	Mensual
Zucchini	1 caja	Mensual
Haba	4 kg	Mensual
Alverjas	4 kg	Mensual
Camote	1 @	Mensual
Papa	2 @	Mensual
Oca	4 kg	Mensual

Yuca	1 @	Mensual
Garbanzos	5 kg	Mensual
Lentejas	10 Kg	Mensual
Quínoa	1 quintal	Semestral
Arroz	1 Quintal	Semestral
Hierbas Frescas	2 Amarros	Semanal
Limón	100 Unidades	Quincenal
Ajo	5 kg	Mensual
Jengibre	2 kg	Mensual
Sal	20 kg	Semestral
Condimentos:	5 kg	Semestral
Vinagre	5 lts	Mensual
Aceite de Girasol:	50 lts	Semestral
Aceite de oliva	2 lts	Mensual

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **3.5.5 Localización del restaurante**

Una vez realizada todas las proyecciones de los requerimientos de materiales. Insumos, mano de obra entre otros factores necesarios en la producción de MANÁ ANDINO, se hace necesario ahora determinar la localización, la ubicación y la distribución del sitio desde donde se origina la producción.

#### **3.5.5.1 Macro Localización**

Al inicio del proyecto se determinó la macro localización tomando en cuenta el siguiente dato importante: “La ciudad de La Paz, Bolivia, enfrenta desafíos crecientes en

salud y nutrición debido al consumo excesivo de alimentos poco saludables.” (Barrientos S. & Silva A., 2020). Este dato, relevante, ayudo a tomar la decisión de elegir entre la ciudad de El Alto y la ciudad de La Paz, optando de esta manera por el último, es así que para fortalecer la decisión se realizó la segmentación de mercado, ya que permite identificar y comprender las diversas categorías de consumidores que buscan este tipo de propuesta alimentaria. En este sentido se determinó que la macro localización será en el país de Bolivia, el departamento de La Paz y por consiguiente en la ciudad de La Paz.

### **3.5.5.2 Micro Localización**

Para determinar la micro localización se aplicó el método de variación de Brown y Gibson, este método consiste en definir los principales factores determinantes en una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.

Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Una variación del método de factores ponderados es propuesta por Brown y Gibson, donde combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo, El método consta de cuatro etapas:

#### **1) Asignar un valor relativo a cada Factor Objetivo (FOi) para cada**

**localización optativa viable:** Normalmente los Factores Objetivos son

posibles de cuantificar en términos de costos, lo que permite calcular el costo total anual de cada Localización (C). Luego, el FO, se determina al multiplicar C, por la suma de los recíprocos de los costos de cada lugar y tomar el recíproco de su resultado.

- 2) **Estimar un valor relativo de cada Factor Subjetivo (FS) para cada localización optativa viable:** El carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación como el valor de los distintos factores en orden relativo, mediante tres etapas.
  - Determinar una calificación W para cada localización
  - Dar una calificación R para cada factor en base a las calificaciones del factor en la localidad
  - Para cada localización combinar la calificación del factor W con su ordenación jerárquica R, para determinar la Medida del Factor Subjetivo (FS).
- 3) **Combinar los Factores Objetivos y Subjetivos, asignándoles una ponderación relativa para obtener una medida de preferencia de localización (MPL):** Una vez valorados en términos relativos los valores subjetivos de localización, se procede a calificar la medida de preferencia de localización mediante la aplicación de la fórmula.
- 4) **Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.**

La micro localización de la empresa está entre tres alternativas, dentro la ciudad de La Paz, las cuales son la avenida 20 de octubre, la calle Manchego y la Calle Tarija. Por tal motivo se utilizó el método de ponderación de factores. Variación de Brown y Gibson, siguiendo los pasos mencionados líneas arriba.

$$\text{Medida de Localización del Factor Objetivo} = FO_i = \left[ COF_i \sum \left( \frac{1}{COF_{in}} \right) \right]^{-1}$$

Las variables utilizadas en todo el procedimiento serán A, B y C donde A representará la avenida 20 de octubre, B representará la calle Manchego y C representará la Calle Tarija. Así mismo los factores considerados en el análisis fueron los siguientes:

- Materia prima, transporte, mano de obra, alquileres y los servicios básicos del local. Esto en la valoración de los factores objetivos.
- Cercanía a los proveedores, afluencia de los clientes, la distribución física del lugar, la competencia cercana y la iluminación y ventilación del lugar. Esto en la evaluación de los factores subjetivos.

**Tabla 41**

*Cuadro de Factores Objetivos*

Variables	Materia prima e Insumos	Transporte	Mano de Obra	Alquiler	Servicios Básicos	Costo Total	Medida de Localización del Factor Objetivo
A	164,040	2,568	336,653	48,000	18,120	569,381	0.33413
B	164,188	2,400	336,653	50,000	18,000	571,241	0.33304
B	164,204	2,640	336,653	50,000	18,120	571,617	0.33282

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base al Método de ponderación de Brown y

Gibson

$$\text{Medida de Localización del Factor Subjetivo} = FS_i = \sum (R_{ij} \cdot W_j)$$

**Tabla 42**

*Cuadro de Factores Subjetivos*

FACTORES	A	B	C	SUMA	WA	WB	WC
<b>K1 CERCANIA PROVEEDORES</b>	0.9	0.8	1	<b>2.7</b>	0.33333	0.29630	0.37037
<b>K2 AFLUENCIA CLIENTES</b>	0.7	0.4	0.6	<b>1.7</b>	0.41176	0.23529	0.35294
<b>K3 DISTRIBUCIÓN FISICA DEL LUGAR</b>	1	0.8	0.6	<b>2.4</b>	0.41667	0.33333	0.25000
<b>K4 COMOPETENCIA CERCANA</b>	0.8	0.7	0.5	<b>2</b>	0.40000	0.35000	0.25000
<b>K5 ILUMINACIÓN Y VENTILACIÓN</b>	0.7	1	0.7	<b>2.4</b>	0.29167	0.41667	0.29167
<b>SUMA</b>	<b>4.1</b>	<b>3.7</b>	<b>3.4</b>				
<b>RK1</b>	0.21951	0.21622	0.29412				
<b>RK2</b>	0.17073	0.10811	0.17647				
<b>RK3</b>	0.24390	0.21622	0.17647				
<b>RK4</b>	0.19512	0.18919	0.14706				
<b>RK5</b>	0.17073	0.27027	0.20588				

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base al Método de Brown y Gibson

$$\text{Medida de Localización del Factor Subjetivo} = FS_i = \sum (R_{ij} \cdot W_j)$$

OPCIONES	PUNTUACIÓN
FS A	0.37294
<b>FS B</b>	<b>0.34040</b>
ES C	0.31215

$$\text{Medida de Preferencia de Localización} = \text{MPL}_i = k(\text{FO}_i) + (1-k)(\text{FS}_i)$$

Los factores objetivos cuentan con un peso relativo del 60% y los factores subjetivos cuentan con un peso relativo del 40%, se reemplazarán los valores en la formula

$$K=0,6$$

$$1-K=0,4$$

**Tabla 43**

*Medida de Preferencia de Localización*

OPCIONES	PUNTUACIÓN
MPL A	0.34966
<b>MPL B</b>	<b>0.33599</b>
<b>MPL C</b>	<b>0.32455</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base al Método de Brown y Gibson

De acuerdo con el método Brown y Gibson la alternativa elegida para la micro localización es la alternativa “A”, es decir el local que se encontrará ubicado sobre la Avenida 20 de octubre, puesto que recibe el mayor valor de medida de preferencia de localización.

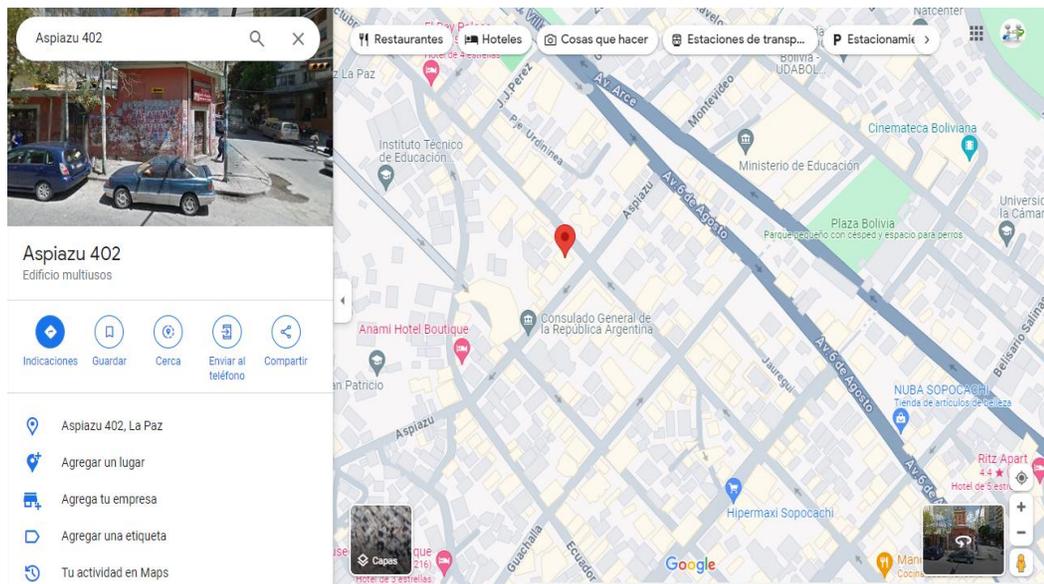
La empresa MANÁ ANDINO va estar localizada en la ciudad de La Paz, Sobre la Avenida 20 de octubre, con un área de 128 m2, debido a que esta ubicación es considerada la más óptima comparada con las otras dos, las cuales pueden llegar a ser consideradas para una expansión en un futuro.

Se considera que la extensión es apropiada ya que, a través de algunos análisis se ha determinado que, para poder vender la cantidad esperada, es necesario tener una

ubicación óptima y contar con un lugar adecuado donde se pueda producir las cantidades calculadas con anterioridad.

## Figura 24

### *Localización en Google Maps*

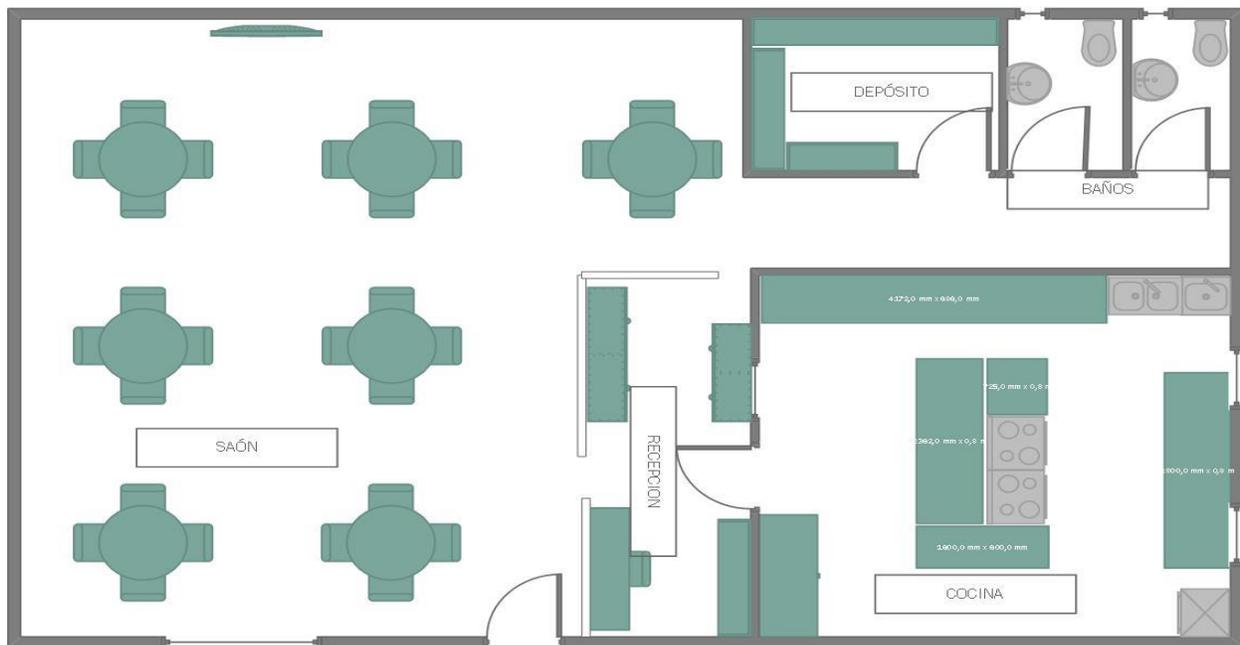


*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a Google maps

### 3.5.6 Distribución del restaurante

**Figura 25**

*Distribución del Restaurante*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El restaurante ocupa una superficie rectangular de aproximadamente 8.8 metros por 14.6 metros, que serían unos 128 m<sup>2</sup> aproximadamente. Al ingresar, los clientes son recibidos en un espacio de recepción que precede a la cocina. Este recibidor proporciona una transición suave entre la entrada principal y la zona de preparación de alimentos.

La cocina, ubicada estratégicamente, abarca una extensión de 5.8 metros por 5.1 metros, diseñada para optimizar la eficiencia y facilitar el flujo de trabajo del personal de cocina. Equipada con todos los servicios necesarios, esta área se presenta como el núcleo operativo del restaurante.

En el centro de la cocina, se encuentran las cocinas y la parrilla, formando el corazón del proceso de preparación de alimentos.

En un lado se encuentra la lavandería, donde se atiende la higiene y limpieza de los utensilios y equipos de cocina. Esta ubicación estratégica facilita un flujo de trabajo eficiente, permitiendo que el personal acceda fácilmente a los elementos necesarios mientras mantiene la organización y la limpieza.

En el extremo opuesto, se encuentra el horno, proporcionando una ubicación dedicada para la cocción de productos horneados. La proximidad del horno a las áreas principales de preparación simplifica la logística y garantiza una coordinación sin problemas entre las etapas de cocción y ensamblaje.

En la esquina del restaurante, se encuentra un freezer, proporcionando un espacio de almacenamiento conveniente para ingredientes congelados y productos perecederos. Esta ubicación estratégica facilita el acceso rápido al mismo tiempo que se mantiene separado del área de cocción, contribuyendo a una organización lógica del espacio.

Además, se han incorporado mesas y estantes en áreas clave para almacenar utensilios y proporcionar superficies adicionales para la preparación de alimentos. Estos elementos son esenciales para mantener una operación fluida y bien organizada, garantizando que el personal tenga acceso rápido a los utensilios necesarios y espacio adicional para la preparación de ingredientes.

En cuanto al espacio para comensales, el restaurante tiene capacidad para albergar alrededor de 7 mesas. La disposición de las mesas ha sido planificada para maximizar el espacio disponible sin sacrificar la comodidad y la privacidad de los clientes. Este diseño proporciona una atmósfera acogedora y agradable para disfrutar de las experiencias gastronómicas.

Además, el restaurante cuenta con dos baños para la comodidad de los clientes, asegurando que sus necesidades sanitarias estén cubiertas. La inclusión de un depósito proporciona un espacio adicional para el almacenamiento de suministros y utensilios, contribuyendo así a la eficiencia operativa del restaurante.

En términos de servicios, el establecimiento está equipado con todas las comodidades básicas para garantizar una experiencia culinaria completa. Esto incluye sistemas eléctricos y de fontanería eficientes, así como un diseño que cumple con los estándares de seguridad y accesibilidad.

Además, es importante destacar que el restaurante se beneficia de una excelente ventilación e iluminación natural. Las características de buena ventilación contribuyen a un ambiente fresco y agradable, promoviendo la comodidad de los comensales y el personal.

#### **4 FINANZAS**

Este punto es determinante al momento de realizar un proyecto, debido a que se refleja todo el proyecto en términos monetarios, dicho de otra manera, aquí se observa la parte numérica de todo el proyecto y la viabilidad o no del mismo.

Este análisis permitirá conocer los costos y gastos en los que incurrirá la empresa al iniciar sus operaciones, la inversión de capital que necesita, el costo de venta del producto y los estados financieros de la empresa. Posteriormente se calculará los indicadores de la rentabilidad necesarios para establecer la factibilidad del proyecto.

#### 4.1 Presupuesto de inversión

Los recursos que requiere el proyecto para dar inicio a sus actividades es una inversión total de Bs. 739,238 de este monto el 9% que asciende a Bs. 65,656 será financiado por deuda, mediante un préstamo bancario y el 91% restante que asciende a Bs. 673.582 será con financiamiento propio.

**Tabla 44**

*Presupuesto de Inversión*

<b>Presupuesto de Inversión</b>		
<b>(Expresado en bolivianos)</b>		
<b>N°</b>	<b>Inversionistas</b>	<b>Monto</b>
1	Inversión Propia	673,582
2	Préstamo Bancario	65,656
<b>TOTAL</b>		<b>739,238</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

##### 4.1.1 *Inversión propia*

En este cuadro se detalla la estructura de inversión propia del capital social del proyecto antes de iniciar sus actividades, resaltando una inversión del 50% por cada uno de los socios.

**Tabla 45**

*Inversión Propia*

<b>Inversión Propia</b> <b>(Expresado en bolivianos)</b>		
N°	Inversionistas	Monto
1	Aguilar Montes Rodrigo	336,791
2	Corani Ortega Celeste Diana	336,791
<b>TOTAL</b>		<b>673,582</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Préstamo bancario

Para la financiación del 9% del proyecto, mencionado líneas arriba, se acudió a los datos del Banco Central de Bolivia, con el objetivo de averiguar la tasa de interés que se paga por un préstamo, siendo la menor tasa de interés en micro- crédito la del Banco Nacional de Bolivia.

**Tabla 46**

*Interés que se Paga por un Préstamo*



**BANCO CENTRAL DE BOLIVIA**  
**INFORMACIÓN SOBRE EL INTERÉS QUE SE PAGA POR UN PRÉSTAMO**  
 15 de febrero de 2024

Entidades	MONEDA NACIONAL				
	Empresarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Vivienda
<b>BANCOS MÚLTIPLES</b>					
NACIONAL DE BOLIVIA	6.09	7.20	12.16	12.60	7.58
MERCANTIL SANTA CRUZ		6.11	16.98	13.80	8.92
CREDITO DE BOLIVIA	8.31	8.31	17.92	21.08	32.72
BISA	6.63	7.31	14.69	14.19	
UNION		5.72	13.35	19.39	5.86
ECONOMICO		6.17	12.69	14.05	7.72
GANADERO	7.24	6.79	20.15	19.17	9.45
NACIÓN ARGENTINA					

*Nota.* Fuente: Reportes de las Entidades Financieras / Elaboración: Gerencia de Entidades Financieras – BCB

En el siguiente cuadro se muestra los parámetros del Banco Nacional de Bolivia, para adquirir el prestamos incluyendo el plazo y el monto máximo de préstamo.

**Tabla 47**

*Parámetros para Adquirir un Préstamo en el BNB*

<u>BANCO NACIONAL DE BOLIVIA (BNB)</u>
<u>Capital de Inversión</u>
<b>Moneda:</b> Bolivianos.
<b>Forma de pago:</b> Cuota mensual, bimestral y trimestral.
<b>Destino del crédito:</b> Financiamiento de maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones..
<b>Monto de préstamo:</b> Desde Bs 14,000 hasta Bs 210,000.
<b>Plazo:</b> Hasta 120 meses
<b>Tipo de amortización:</b> cutas fijas

*Nota.* Fuente: Página oficial del Banco Nacional de Bolivia

El monto del préstamo es de Bs. 65,656 a cuotas trimestrales, con una tasa de interés efectiva del 12.16% incluyendo cargos financieros y a un plazo de 3 años y medio.

**Tabla 48**

*Cálculo de Amortización del Préstamo*

### SERVICIO DE LA DEUDA (ANUAL)

CONCEPTO	0	1	2	3	4
Cuota Anual		19,798.62	19,798.62	19,798.62	9,899.31
Interés		1,714.71	1,182.61	634.86	107.00
Amortización de capital		18,083.92	18,616.01	19,163.76	9,792.31
Saldo insoluto	65,656.00	47,572.08	28,956.07	9,792.31	0.00

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a los datos del BCB

## 4.2 Presupuesto de operaciones

Lo que se observa en este punto son los gastos en los cuales incurrirá la empresa MANÁ ANDINO para sus operaciones, como los costos de producción, administrativos y legales.

### 4.2.1 Costos de Producción

Dentro de los costos de producción se encuentra la materia prima requerida para la elaboración de los diferentes platos y bebidas que serán ofrecidos en el restaurante, como ser: carnes, vegetales y verduras, abarroses, condimentos y conservas, por último, lácteos. También podemos encontrar al talento humano requerido (mano de obra directa e indirecta)

#### 4.2.1.1 Materia prima

**Tabla 49**

*Materia Prima*

Carnes	Unidad de medida	Precio unitario	Cantidad requerida mensual	Costo mensual	Costo anual
Carne de Pollo	kg	Bs30	50	Bs1,500	Bs18,000
Carne de res (filete, solomillo o aguja)	kg	Bs48	50	Bs2,400	Bs28,800
Carne de cerdo (lomo o solomillo)	kg	Bs28	50	Bs1,400	Bs16,800

Carne de llama (lomo o filete)	kg	Bs25	50	Bs1,250	Bs15,000
Trucha	lb	Bs10	90	Bs900	Bs10,800
<b>TOTAL</b>				<b>Bs7,450</b>	<b>Bs89,400</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 50**

*Vegetales y Verduras*

Vegetales y verduras	Unidad de medida	Precio unitario	Cantidad requerida mensual	Costo mensual	Costo anual
Tomate	kg	Bs6	35	Bs210	Bs2,520
Zanahoria	kg	Bs6	35	Bs210	Bs2,520
Cebollas	kg	Bs6	25	Bs150	Bs1,800
Palta	unidad	Bs3	70	Bs210	Bs2,520
Lechuga	unidad	Bs5	30	Bs150	Bs1,800
Espinacas	lb	Bs4	25	Bs100	Bs1,200
Pepino	unidad	Bs1	120	Bs120	Bs1,440
Morrón	kg	Bs8	20	Bs160	Bs1,920
Locoto	lb	Bs3	10	Bs30	Bs360
Zucchini	unidad	Bs1	120	Bs120	Bs1,440
Haba	@	Bs40	6	Bs240	Bs2,880
Alverjas	@	Bs80	6	Bs480	Bs5,760
Camote	@	Bs80	6	Bs480	Bs5,760
Papa	@	Bs45	8	Bs360	Bs4,320
Oca	lb	Bs6	40	Bs240	Bs2,880
Yuca	lb	Bs10	30	Bs300	Bs3,600
Limón	unidad	Bs0.3	80	Bs24	Bs288
Ajo	lb	Bs12	8	Bs96	Bs1,152
Jengibre	lb	Bs10	8	Bs80	Bs960
Manzana	unidad	Bs0.5	30	Bs15	Bs180
Apio	amarro	Bs3	5	Bs15	Bs180
Maracuyá	unidad	Bs1.5	30	Bs45	Bs540
Sandia	lb	Bs1	50	Bs50	Bs600
Naranja	unidad	Bs0.5	100	Bs50	Bs600
Papaya	unidad	Bs6	12	Bs72	Bs864

<b>TOTAL</b>	<b>Bs4,007</b>	<b>Bs48,084</b>
--------------	----------------	-----------------

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 51**

*Abarrotes*

<b>Abarrotes</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad requerida mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Huevos	unidad	Bs0.6	600	Bs360	Bs4,320
Arroz	qq	Bs210	0,5	Bs105	Bs1,260
Quínoa	@	Bs200	2	Bs400	Bs4,800
Lentejas	@	Bs176	2	Bs352	Bs4,224
Garbanzos	kg	Bs20	10	Bs200	Bs2,400
Harina	qq	Bs220	0,5	Bs110	Bs1,320
Nueces	kg	Bs60	2	Bs120	Bs1,440
Azúcar	qq	Bs180	0,4	Bs72	Bs864
Estebia	unidad	Bs30	2	Bs60	Bs720
Vinagre	lt	Bs7	10	Bs70	Bs840
Aceite De Girasol:	lt	Bs10	5	Bs50	Bs600
Aceite De Oliva	lt	Bs60	2	Bs120	Bs1,440
<b>TOTAL</b>				<b>Bs2,019</b>	<b>Bs24,228</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 52**

*Condimentos y Conservas*

<b>Condimentos y conservas</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad requerida mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Sal	kg	Bs2	2	Bs4	Bs48

Comino	lb	Bs20	0.5	Bs10	Bs120
Pimienta	lb	Bs25	0.5	Bs13	Bs150
Orégano	lb	Bs20	0.2	Bs4	Bs48
Paprika	lb	Bs30	0.5	Bs15	Bs180
Cayena	lb	Bs35	0.3	Bs11	Bs126
Hoja De Laurel	lb	Bs40	0.2	Bs8	Bs96
<b>TOTAL</b>				<b>Bs64</b>	<b>Bs768</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 53**

*Lácteos*

Lácteos	Unidad de medida	Precio unitario	Cantidad requerida mensual	Costo mensual	Costo anual
Queso	kg	Bs25	4	Bs100	Bs1,200
<b>TOTAL</b>				<b>Bs100</b>	<b>Bs1,200</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**4.2.1.2 Insumos**

**Tabla 54**

*Envases para Llevar*

Envases para llevar				
Descripción por unidad	Cantidad	Costo Unitario	Al mes	Anual
Platillo de plástico con tapa	900	Bs0.5	Bs450	Bs5,400
Vasos de plástico con tapa	900	Bs0.5	Bs450	Bs5,400
Cucharas de plástico	900	Bs0.3	Bs270	Bs3,240
Bolsas kraft	900	Bs1.1	Bs990	Bs11,880
<b>TOTAL</b>			<b>Bs2,160</b>	<b>Bs25,920</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 55***Artículos de Limpieza*

<b>Artículos de Limpieza</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Balde	2	Bs25	Bs50	Bs50
Trapeadores	2	Bs30	Bs60	Bs60
Lavandina	2	Bs3	Bs6	Bs72
Detergente lava vajillas	3	Bs18	Bs54	Bs648
Espojas	2	Bs5	Bs10	Bs120
Secadores	4	Bs7	Bs28	Bs336
Guantes de goma	3	Bs8	Bs24	Bs288
Virutilla (paquete)	2	Bs5	Bs10	Bs120
Papel Higiénico (paquete)	2	Bs20	Bs40	Bs480
Bolsas para basura (paquete)	1	Bs5	Bs5	Bs60
Guantes quirúrgicos (paquete)	2	Bs20	Bs40	Bs480
Extintor	2	Bs250	Bs500	Bs500
Bote de basura	3	Bs32	Bs96	Bs96
<b>TOTAL</b>			<b>Bs327</b>	<b>Bs3,310</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.1.3 Mano de Obra Directa**

Dentro de la mano de obra directa se tiene a dos cocineros especializados de los cuales uno será el principal y realizará los platillos del menú con una previa coordinación con el nutriólogo especializado, y el otro, cocinero, aportará ideas.

**Tabla 56***Mano de Obra Directa*

<b>Mano de Obra Directa</b>				
<b>CARGO</b>		<b>Aguinaldos</b>		<b>Anual</b>

	Haber Básico		Previsión Indemnizaciones	Total Beneficios Sociales	anual
Cocinero Principal	4,392.00	365.85	365.85	731.71	61,484.49
Cocinero	4,392.00	365.85	365.85	731.71	61,484.49
Nutriólogo	4,392.00	365.85	365.85	731.71	61,484.49
<b>TOTAL</b>	<b>13,176.00</b>	<b>1,097.56</b>	<b>1,097.56</b>	<b>2,195.12</b>	<b>184,453.46</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.4 Servicios Básicos de operaciones

Los servicios básicos son indispensables para dar inicio a las operaciones del restaurante, por eso es preciso puntualizar de que estará compuesto, el mismo será detallado a continuación:

**Tabla 57**

#### *Servicios Básicos*

Servicios Básicos			
Descripción por unidad	Precio	Al mes	Anual
Agua (metro cubico)	4	Bs500	Bs6,000
Energía Eléctrica (kilovatio hora)	0.63	Bs650	Bs7,800
Gas domiciliario (1 garrafa)	8	Bs100	Bs1,200
Internet (plan de 20 mps)	160	Bs160	Bs1,920
Teléfono Móvil Entel	100	Bs100	Bs1,200
<b>TOTAL</b>		<b>Bs1.510</b>	<b>Bs18,120</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Costos de Administración

**Tabla 58**

#### *Mano de Obra Indirecta*

#### **Mano de Obra Indirecta**

<b>CARGO</b>	<b>Haber Básico</b>	<b>Aguinaldos</b>	<b>Previsión Indemnizaciones</b>	<b>Total Beneficios Sociales</b>	<b>Anual anual</b>
Gerente General	6,120.00	509.80	509.80	1,019.59	85,675.10
Mesero	2,376.00	197.92	197.92	395.84	33,262.10
Repartidor	2,376.00	197.92	197.92	395.84	33,262.10
<b>TOTAL</b>	<b>10,872.00</b>	<b>905.64</b>	<b>905.64</b>	<b>1,811.28</b>	<b>152,199.30</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 59**

*Material de Escritorio*

<b>Material de escritorio</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Al mes</b>	<b>Anual</b>
Bolígrafos	Bs50	Bs100
Hojas Bon	Bs30	Bs60
tinta de impresora	Bs95	Bs95
<b>TOTAL</b>		<b>Bs255</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 60**

*Uniformes*

<b>Uniformes</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Uniforme 4 piezas	5	Bs230	Bs1,150
<b>TOTAL</b>			<b>Bs1,150</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 61**

*Alquiler*

<b>Alquiler</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Al mes</b>	<b>Anual</b>
Alquiler	Bs4.000	Bs48,000
<b>TOTAL</b>		<b>Bs48,000</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 62**

*Lubricantes y Combustibles*

<b>lubricantes y combustibles</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Al mes</b>	<b>Anual</b>
gasolina	Bs200	Bs2,400
<b>TOTAL</b>		<b>Bs2,400</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 63**

*Depreciación*

<b>Descripción por unidad</b>	<b>Depreciación</b>				
	<b>Precio Inicial</b>	<b>Vida útil en Años</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
Maquinaria y equipo	Bs16.454	8	12,5%	Bs4,114	Bs171
Vehículo	Bs14.100	5	20%	Bs2,820	Bs235
Equipo de computación y comunicación	Bs4.647	4	25%	Bs1,162	Bs97
Muebles y enseres	Bs10.190	10	10%	Bs1,019	Bs85
Herramientas en general (Utensilios de cocina)	Bs3.295	4	25%	Bs824	Bs69
<b>TOTAL</b>				<b>Bs9,938</b>	<b>Bs657</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base al decreto supremo N° 24051

reglamento al impuesto a las utilidades.

<b>Descripción por unidad</b>	<b>Precio Inicial</b>	<b>Vida útil en años</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
-------------------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------

Equipo de computación y comunicación	Bs4.647	4	Bs1.162	Bs97
Herramientas en General (Utensilios de cocina)	Bs3.295	4	Bs824	Bs69
<b>TOTAL</b>			<b>Bs1.986</b>	<b>Bs165</b>

*Nota.* Depreciación por reinversión en el 5 año de vida del proyecto (ver anexo

7) Fuente: Elaboración propia en base al decreto supremo N° 24051 reglamento al impuesto a las utilidades.

#### 4.2.3 Gastos de Organización y Constitución

**Tabla 64**

*Gastos de Organización y Constitución*

<b>Gastos de Organización</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Detalle</b>	<b>Datos</b>	<b>Costo Total</b>
Estudios preliminares	todo tipo de información	Libros, artículos tesis, proyectos, etc.	Bs300
Estudio de factibilidad definitiva	Encuestas	contratación de personas	Bs500
Gastos de Instalación	Equipos, maquinarias, herramientas		Bs500
Gastos imprevistos			Bs400
<b>Gastos de Constitución</b>			
Registro de Nombre y Lemas	Nombre Comercial	SENAPI	Bs750
Comerciales	Lema Comercial	SENAPI	Bs750
	Pago Gaceta Oficial de Bolivia	SENAPI	Bs255
Registro de Marca	Pago Gaceta Oficial de Bolivia	SENAPI	Bs500
Registro de Comercio	Pago a SEPREC	SEPREC	Bs455
Impuestos Nacionales	NIT	SIN	Bs0
Licencia de Funcionamiento	Licencia de Funcionamiento	GOBIERNO MUNICIPAL	Bs0
Caja Nacional de Salud	Afiliación del Empleador	CAJA NACIONAL DE SALUD	Bs607

Gestora Pública	Seguro Social Obligatorio	GESTORA PÚBLICA	Bs1.614
Ministerio de Trabajo	Inscripción en el Registro de Empleadores	MINISTERIO DE TRABAJO	Bs0
Fotocopias y transporte			Bs200
Autorización Sanitaria	Gobierno Municipal	SEDES	Bs10
Carnet sanitario empleados	Gobierno Municipal	SEDES	Bs50
<b>TOTAL</b>			<b>Bs6,891</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **Gastos de Constitución**

Los gastos de constitución de la empresa son importantes y necesarias, debido a que antes de abrir cualquier tipo de empresa se debe realizar la parte normativa y legal, en este sentido a continuación se detalla los gastos a los cuales incurrirá la empresa antes del inicio de sus actividades; los mismos se amortizarán, convirtiéndose de esta manera en un activo.

### **4.3 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es una herramienta muy relevante que provee información; esta herramienta se emplea para cuantificar el volumen mínimo de ventas y producción mínimas para estar en un punto donde no perdemos ni ganamos, es decir que solo se recuperan los costos de operación y fabricación del producto; para hallar el punto de equilibrio se tomará la fórmula de multiproducto.

### **Tabla 65**

*Cálculo para el Punto de Equilibrio*

Producto	N° de ventas	Precio de venta unitario	Costo variable	Porcentaje de participación en ventas	Margen de contribución unitario pv - cv	promedio ponderado de los márgenes de contribución unitarios.
almuerzo	1080	27	8.8	55%	18	9.93
plan 1	400	650	260	20%	390	78.79
Plan 2	300	1000	400	15%	600	90.91
plan 3	200	1500	600	10%	900	90.91
	1980	3177.0		100%		270.53

Nota. Fuente: Elaboración propia

$$\text{Punto de equilibrio multiproducto} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución ponderado total}} = 1,270.9$$

**Tabla 66**

*Punto de Equilibrio Anual en Unidades Vendidas*

Punto de Equilibrio Anual en Unidades Vendidas			
Ítem	unidades	Precio	Ventas
Almuerzo	8,190	27	220,563
Plan 1	151	650	98,331
Plan2	113	1000	113,458
Plan 3	76	1500	113,458
		Total	545,810

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 67**

*Punto de Equilibrio, Pérdidas y Ganancias*

DETALLE DE PLATOS	CLIENTES	$i = X \cdot P$	CU	CV	CF	$CT = Cv(x) + CF$	DETALLE
		VENTAS	CV UNITARIO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	

Almuerzo	900	16,200	9	7,920	330,071	335,351	<b>PERDIDAS</b>
Plan 1	140	91,000	260	36,400	6,112	42,502	
Plan 2	100	100,000	400	40,000	4,584	44,854	
Plan 3	90	135,000	600	54,000	3,056	57,056	
<b>Total</b>	<b>1,230</b>	<b>350,300</b>	<b>1,269</b>	<b>138,320</b>	<b>343,824</b>	<b>479,504</b>	
Almuerzo	8,190	220,563	9	71,887	330,071	401,958	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>
plan 1	151	98,331	260	39,332	6,112	45,445	
plan 2	113	113,458	400	45,383	4,584	49,968	
plan 3	76	113,458	600	45,383	3,056	48,440	
<b>Total</b>	<b>8,509</b>	<b>545,810</b>	<b>1,269</b>	<b>201,986</b>	<b>343,824</b>	<b>545,810</b>	
almuerzo	13,697	369,822	9	120,535	187,540	308,075	<b>GANANCIAS</b>
plan 1	254	164,873	260	65,949	69,459	135,408	
plan 2	190	190,238	400	76,095	52,095	128,190	
plan 3	127	190,238	600	76,095	34,730	110,825	
<b>Total</b>	<b>14,268</b>	<b>915,169</b>	<b>1,269</b>	<b>338,674</b>	<b>343,824</b>	<b>682,498</b>	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a Amat (2004, p. 35)

El almuerzo básico debe tener un total de 8,190 unidades producidas, los cuales se traducen en ingresos a bs. 220,563, que representan el punto de equilibrio de los almuerzos, donde la empresa no gana ni pierde.

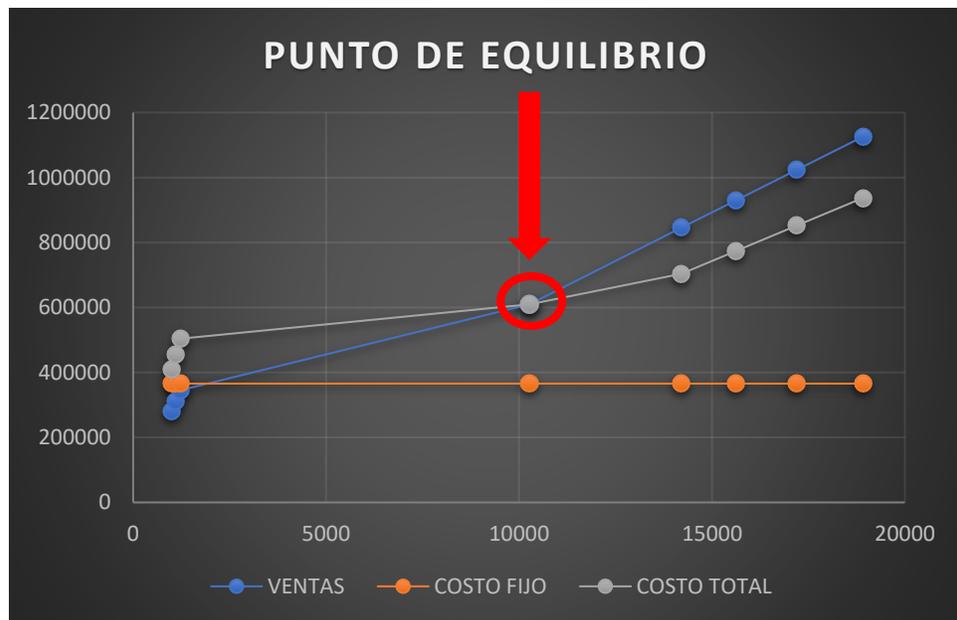
El plan 1 ofertado por la empresa debe tener un total de 151 clientes que equivalen a 3,020 unidades producidas, los cuales se traducen en ingresos a bs. 98,331, para la empresa; que representan el punto de equilibrio del plan 1, donde la empresa no gana ni pierde.

El plan 2 ofertado por la empresa debe tener un total de 113 clientes que equivalen a 4,520 unidades producidas, los cuales se traducen en ingresos a bs. 113,458, para la empresa; que representan el punto de equilibrio del plan 2, donde la empresa no gana ni pierde.

El plan 3 ofertado por la empresa debe tener un total de 76 clientes que equivalen a 1520 unidades producidas, los cuales se traducen en ingresos a bs. 113,458, para la empresa; que representan el punto de equilibrio del plan 3, donde la empresa no gana ni pierde.

**Figura 26**

*Punto de Equilibrio*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a Amat (2004, p. 35)

En la gráfica se aprecia que en la cantidad 8,591 (que es la sumatoria del almuerzo y de los 3 planes) se interceptan las líneas de ventas y los costos totales, además es importante hacer mención de los ingresos necesarios para estar en un equilibrio el cual asciende a un total de bs. 545,810. Estos números reflejan el equilibrio de la empresa donde no gana ni pierde.

#### 4.4 Financiamiento

Se detalla la estructura de inversión y financiamiento de la empresa con los distintos montos en cada una de las cuentas, reflejando de esta manera la transparencia de la empresa tanto para los interesados internos como externos. Además, se mostrará el destino del crédito, es decir en que se destinará el préstamo bancario, indicado líneas arriba.

El destino del crédito se aplicará sobre las cuentas del activo fijo, esto debido a que se recurrirá al préstamo por concepto de Capital de Inversión y bajo este parámetro las condiciones del Banco Nacional de Bolivia, del cual se obtendrá el préstamo, nos indica que el destino del crédito puede ser para el financiamiento de maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones. Lo cual se reflejará en el siguiente cuadro:

**Tabla 68**

*Estructura de Inversión y Financiamiento*

<b><u>ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</u></b>			
<b>(Expresado en bolivianos)</b>			
<b>INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PROPIO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Máquinas y equipos	16,454	-	16,454
Muebles y enseres	11,260	-	11,260
Herramientas de cocina	3,295	-	3,295
Equipos de computación	4,647	-	4,647
Vehículos	30,000	-	30,000
<b>Total activos fijos</b>	<b>65,656</b>	<b>-</b>	<b>65,656</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
Gastos de Organización y Constitución	6,891	6,891	
Alquiler	48,000	48,000	
<b>Total activos diferidos</b>	<b>54,891</b>	<b>54,891</b>	<b>-</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			

Materia Prima	163,680	163,680	
Otros insumos (envases y limpieza)	30,380	30,380	
Mano de obra directa	175,673	175,673	
Mano de obra Indirecta	160,980	160,980	
Servicios básicos	18,120	18,120	
Lubricantes y combustibles	2,400	2,400	
Material de escritorio	255	255	
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>551,488</b>	<b>551,488</b>	<b>-</b>
Reservas y contingencias (imprevistos)	67,203	67,203	
<b>Total Inversión</b>	<b>739,238</b>	<b>673,582</b>	<b>65,656</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Se debe resaltar que en el año 5 se realiza una reinversión de herramientas en general y equipo de computación, las mismas compras se harán en el mes de enero y por consiguiente las depreciaciones se realizaran a partir del mes de febrero hasta diciembre del año 5 lo que se contemplará en los estados financieros de la empresa.

Es importante aclarar que las reservas y contingencias (imprevistos) son el 10% de la sumatoria de los totales de los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo.

#### **4.4.1 Estado de Resultados**

El estado de ganancias y pérdidas o también conocido con el nombre de estado de resultados proyectado a 5 años es muy importante, debido a que con la ayuda de este cuadro se elaboró el flujo de caja, por eso es necesario tenerlo plasmado para poder observar más a detalle los cálculos efectuados en el mismo, los cuales se mostrarán a continuación en el cuadro siguiente:

#### **Tabla 69**

*Estado de Resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
<b>(Expresado en Bolivianos)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	926,127.10	976,813.11	1,098,747.01	1,128,413.18	1,158,880.33
(-) impuestos a las transacciones	27,783.81	29,304.39	32,962.41	33,852.40	34,766.41
(=) Ingresos percibidos	898,343.29	947,508.72	1,065,784.60	1,094,560.78	1,124,113.92
(-) Costos de producción	560,001.01	583,732.91	624,224.33	644,028.80	664,082.99
Materia Prima	163,680.00	172,638.04	194,188.15	199,431.23	204,815.88
Insumos	30,380.00	32,042.67	36,042.50	37,015.65	38,015.07
M.O.D.	175,672.97	181,997.20	188,549.10	195,336.87	202,368.99
M.O.I.	160,979.79	166,775.06	172,778.96	178,999.01	185,442.97
Servicios Básicos	18,120.00	19,111.69	21,497.37	22,077.80	22,673.90
Depreciaciones	11,168.25	11,168.25	11,168.25	11,168.25	10,766.19
Amortizaciones de constitución y organización	1,722.66	1,722.66	1,722.66	1,722.66	
(=) Utilidad bruta	338,342.28	363,775.81	441,560.27	450,531.98	460,030.93
(-) otros egresos					7,942.00
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones	4,369.71	3,982.92	3,784.72	3,341.91	3,322.25
Gastos Administrativos	2,655.00	2,800.31	3,149.86	3,234.91	3,322.25
(-) Gastos financieros	1,714.71	1,182.61	634.86	107.00	-
(=) Utilidad antes de impuestos	333,972.57	359,792.89	437,775.54	447,190.07	456,708.68
(-) Impuestos al valor agregado	56,882.29	91,288.65	103,462.99	106,424.97	108,434.46
Utilidad después de IVA	277,090.27	268,504.24	334,312.56	340,765.10	348,274.22
(-) Impuesto sobre las utilidades (IUE)	69,272.57	67,126.06	83,578.14	85,191.28	87,068.55
(=) utilidad neta (UDI)	<b>207,817.70</b>	<b>201,378.18</b>	<b>250,734.42</b>	<b>255,573.83</b>	<b>261,205.66</b>
(-) Reserva Legal (5%)	10,391	10,069	12,537	12,779	13,060

(-) Reservas y contingencia (imprevistos)	67,203				
(=) utilidad del Ejercicio	<b>130,223</b>	<b>191,309</b>	<b>238,198</b>	<b>242,795</b>	<b>248,145</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Cash flow (flujo de caja)

El flujo de caja es un informe financiero en el cual estarán detallados los ingresos y egresos que se dará en el negocio con una proyección de 5 años.

El objetivo del Flujo Caja o “Cash Flow” es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de la empresa durante un periodo de tiempo, a su vez este instrumento ayudará a los inversionistas a evaluar la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo positivos, evaluar la capacidad de cumplir con las obligaciones contraídas, facilita la gestión interna de medición y control presupuestario del efectivo de la empresa, entre otras cosas.

**Tabla 70**

*Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)						
Detalle	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INVERSION INICIAL</b>	(739,238)					
<b>(-) Actividades de Inversión en sustitución</b>		-	-	-	-	7,942
Herramientas en general						3,295
Equipo de computación						4,647
<b>Ingresos por Ventas</b>		<b>926,127</b>	<b>976,813</b>	<b>1,098,747</b>	<b>1,128,413</b>	<b>1,158,880</b>
Valor Residual o de desecho						18,158.81

Capital de Trabajo						662,515
Total Ingresos		926,127	976,813	1,098,747	1,128,413	1,839,554
<b>(-) Costos de producción</b>		548,833	572,565	613,056	632,861	653,317
Materia Prima		163,680	172,638	194,188	199,431	204,816
Insumos		30,380	32,043	36,042	37,016	38,015
M.O.D.		175,673	181,997	188,549	195,337	202,369
M.O.I.		160,980	166,775	172,779	178,999	185,443
Servicios Básicos		18,120	19,112	21,497	22,078	22,674
<b>(-) Gastos Administrativos y de Operaciones</b>		<b>4,370</b>	<b>3,983</b>	<b>3,785</b>	<b>3,342</b>	<b>3,322</b>
Gastos administrativos		2,655	2,800	3,150	3,235	3,322
Pago de Intereses		1,715	1,183	635	107	-
(-) Pago de financiamiento		18,084	18,616	19,164	9,792	-
(-) Otros Pagos		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Alquileres		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
(-) Impuestos		97,056	96,430	116,541	119,044	121,835
Impuesto a las Transacciones (IT)		27,784	29,304	32,962	33,852	34,766
Impuesto a las Utilidades de las Empresas		69,273	67,126	83,578	85,191	87,069
Total Egresos		716,343	739,594	800,545	813,038	834,416
<b>FLUJO NETO</b>	(739,238)	209,784	237,219	298,202	315,375	,005,138
<b>SALDO ACUMULADO Variación del Capital de Trabajo</b>	(739,238)	<b>-529,453</b>	<b>-292,234</b>	5,967	321,342	1,326,480

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la última fila del flujo de caja se refleja el cálculo del capital de trabajo, mediante el método déficit acumulado máximo, dando como resultado el mayor valor negativo que asciende a bs. -529, 3453

#### 4.6 Evaluación financiera (VAN, TIR, INDICE DE RENTABILIDAD)

Para tener una correcta evaluación del proyecto se hará el uso de las herramientas financieras, como ser: Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR). Lo que facilitará la toma de decisiones acerca de la factibilidad de invertir o no en el proyecto.

##### 4.6.1 Cálculo de la Tasa de Descuento (WACC)

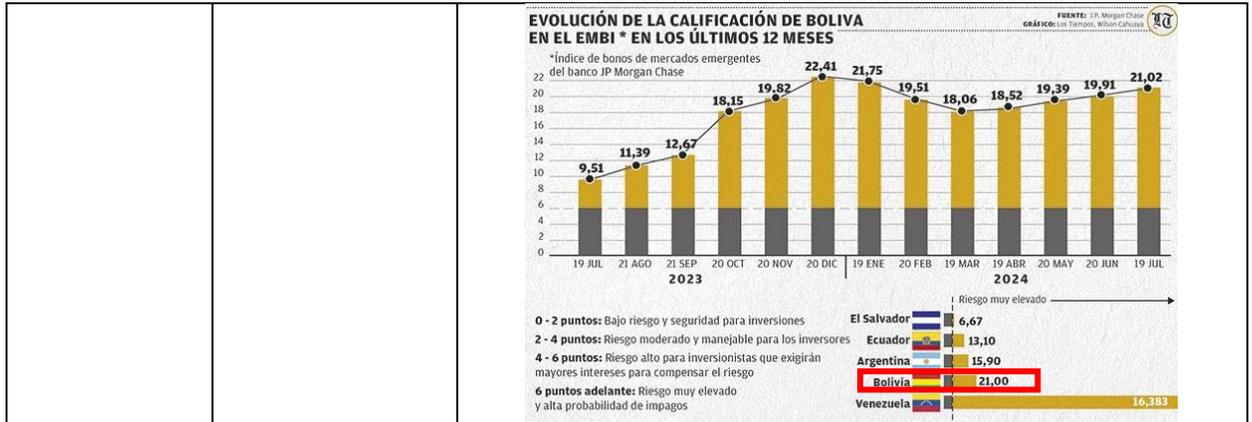
Primero se realizó el cálculo del CAPM que se explica a continuación:

$$CAPM = K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

**Tabla 71**

*Cálculo del CAPM*

SIGLAS	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
CAPM=Ke	25.15%	Costo de capital (recursos propios)
Rf=	0.07	Tasa activa libre de riesgo que se sacó del porcentaje de valor de los bonos del tesoro de Bolivia a 10 años. <a href="https://www.bcb.gob.bo/webassets/bloques/BONO%20BCB%20DIRECTO.pdf">https://www.bcb.gob.bo/webassets/bloques/BONO%20BCB%20DIRECTO.pdf</a>
β=	0.85	Beta apalancado, para su cálculo se utilizó la siguiente formula: <b>Beta/ (1+ (1-tax rate) (D/E))</b> , el beta desapalancado el cual salió del siguiente enlace <a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/databook/ataarchived.html">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/databook/ataarchived.html</a> esto a nivel país, la tasa fiscal que se traduce en el impuesto sobre las utilidades que haciende al 25%, D=los recursos de terceros (65,656) y E= los recursos propios (673,582) estos datos sacados de la empresa.
(Rm – Rf)=	21.02 %	Prima de riesgo país que se sacó de la siguiente página <a href="https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20240723/riesgo-bolivia-inversores-se-duplico-ultimos-12-meses">https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20240723/riesgo-bolivia-inversores-se-duplico-ultimos-12-meses</a>



Nota. Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado el CAPM se efectuó el cálculo del WACC:

$$WACC = \left[ K_d \times (1 - T) \times \frac{D}{D + E} \right] + \left[ K_e \times \frac{E}{D + E} \right]$$

**Tabla 72**

*Cálculo del WACC*

SIGLAS	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
WACC=	23.73%	<b>Tasa de descuento</b> que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto.
Kd=	12.16%	Costo de las deudas, es la TEA (Tasa Efectiva Anual) que salió del microcrédito que oferta el BNB.
T=	25%	Tasa impositiva, impuesto sobre las utilidades.
D=	65,656	Financiamiento por deuda, que es el préstamo al cual acudirá la empresa para iniciar sus actividades.
E=	673,582	Financiamiento propio, que es la inversión de los dueños de la empresa.
Ke=	25.15%	CAPM Costo de capital con recursos propios, que es el resultado del anterior cálculo.
INVERSIÓN=	739,238	Es la inversión total de la empresa tanto por deuda como por inversión propia.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.2 *Cálculo de Indicadores Financieros*

La obtención del Flujo de Caja permite la determinación de los siguientes indicadores financieros, tomando una tasa de descuento del 23.73%:

**Tabla 73**

*Cálculo de Indicadores Financieros*

EXPRESADO EN BOLIVIANOS	
TASA DE DESCUENTO	23.73%
VAN =	223,976
TIR=	34%
IR=	1.30
PAYBACK=	2.98

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

##### 4.6.2.1 *Valor Actual Neto*

Es una medida actualizada de todos los fondos calculados para todos los años.

En función al valor que pueda expresar el VAN, se puede predecir la viabilidad del proyecto siguiendo las siguientes condiciones:

- Si el VAN > 0 entonces la inversión es aceptada.
- Si el VAN = 0 entonces la inversión es indiferente.
- Si el VAN < 0 entonces la inversión es rechazada.

De acuerdo a los resultados presentados en el flujo de caja y los cálculos respectivos para la obtención del Valor Actual Neto se obtuvo un VAN = 223,976 esto después de la recuperación de lo invertido lo que refleja que el negocio es aceptado.

#### **4.6.2.2 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de la inversión a realizarse, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. La TIR está expresada en términos porcentuales (%) del rendimiento del total de capital invertido en el proyecto.

El flujo de caja presentado refleja una  $TIR = 34\%$ , lo que permite indicar la viabilidad del proyecto al tratarse de una tasa mayor que de la tasa de descuento.

#### **4.6.2.3 Índice de Rentabilidad**

Es una herramienta financiera que permitirá medir la relación entre los costos y beneficios de inversión con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto. El método de obtención de este indicador se realiza por medio de la división del Valor Actual de los ingresos Totales netos entre el Valor Actual de los Costos de Inversión del proyecto o también a través de fórmula en Excel.

De manera que:

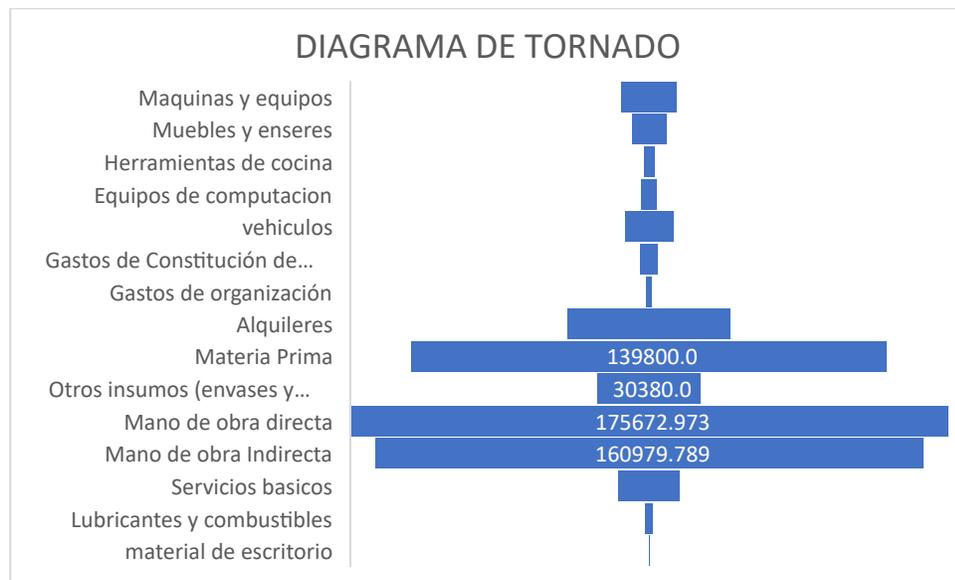
- Si el  $IR > 1$ , La inversión es rentable
- Si el  $IR = 1$ , La inversión es indiferente
- Si el  $IR < 1$ , La inversión no es rentable

De acuerdo a los resultados presentados en el flujo de caja se obtuvo un  $IR = 1.30$  lo que indica que la cantidad de dinero percibida es de 1.30 veces por cada unidad monetaria invertida, esta relación muestra la cantidad de dinero actualizado que percibirá el proyecto por cada unidad monetaria invertida, se emplea la misma tasa que la aplicada en el cálculo del VAN.

## 5 ESCENARIOS

Para el estudio de los respectivos escenarios se realizará el Análisis de Sensibilidad, la realización de este análisis permite definir los posibles efectos de una variable sobre la rentabilidad de un proyecto, es importante principalmente en el hecho que los valores variables que se emplean en la evaluación pueden tener alguna desviación con efectos, ya sean positivos o negativos, entre los indicadores del proyecto.

Al concluir el estudio del proyecto, hasta el punto de los índices, se ha considerado las variables más influyentes con la ayuda del diagrama de tornado que nos permite visualizar los costos más influyentes para el proyecto, mismas que son presentadas a continuación:

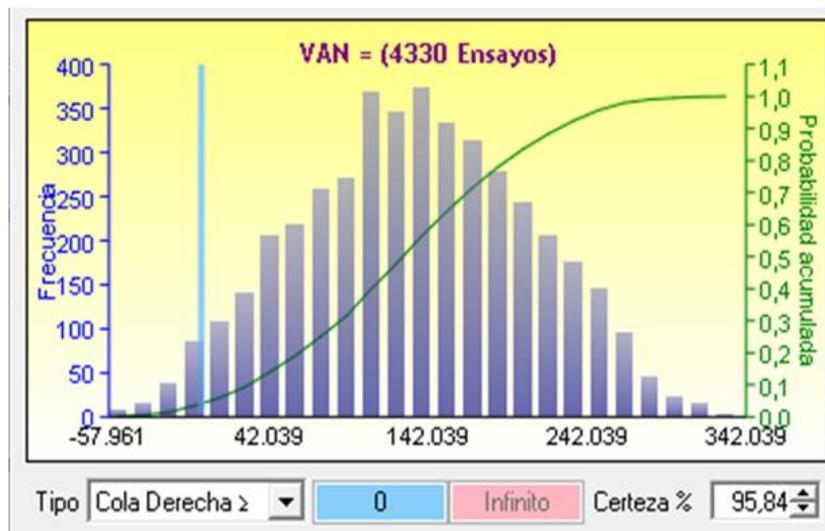


Como se puede observar en el cuadro anterior las variables más relevantes son la Mano de Obra tanto directa como indirecta y la materia prima e insumos esto respecto a los costos a los cuales incurriría el restaurante a lo largo de los años, los mismos que

afectarían bastante en caso de un incremento en sus precios. Representando de esta manera un escenario pesimista del proyecto.

- Incremento del 10% de pago a la Mano de Obra tanto directa como indirecta: Este porcentaje es el promedio del incremento del salario mínimo nacional desde el año 2010 a 2024.
- Incremento del 20% en los precios de la materia prima e insumos: El porcentaje del incremento fue determinado por el alza de los precios de los productos básicos de la canasta familiar.
- Para considerar un escenario optimista se optó por el incremento de ventas del 10%

**Histograma triangular del VAN con modelo Montecarlo**

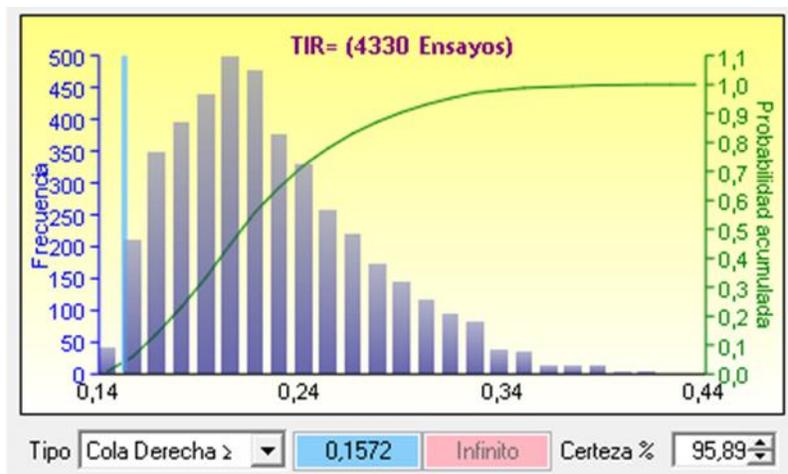


Estadísticas	Resultado
Número de simulaciones	4330
Media	126.634,4857
Mediana	126.389,3660
Desviación Estándar	72.351,3085
Variación	5.234.711.841,6516
Coficiente de Variación	0,5713
Máximo	328.921,9955
Mínimo	-68.288,6226
Rango	397.210,6181
Asimetría	-0,0115
Curtosis	-0,5403
25% Percentil	74.663,1344
75% Percentil	178.477,8637
Precisión de Error al 95% de Confianza	1,7018%

Según los resultados del VAN con el programa de simulador de riesgos nos indica que el proyecto tiene una posibilidad de 95.84% de certeza de ser mayor a 0.

Realizando un análisis sobre la brecha que existen en cuanto al VAN y la media que dio como resultado la Simulación de Montecarlo, se debe a que se estaba sobreestimando un valor de Bs.- 718

### Histograma triangular del TIR con modelo Montecarlo



Estadísticas	Resultado
Número de simulaciones	4330
Media	0,2235
Mediana	0,2150
Desviación Estándar	0,0483
Variación	0,0023
Coefficiente de Variación	0,2161
Máximo	0,4395
Mínimo	0,1367
Rango	0,3028
Asimetría	0,8282
Curtosis	0,4921
25% Percentil	0,1872
75% Percentil	0,2513
Precisión de Error al 95% de Confianza	0,6438%

Según los resultados del TIR con el programa de simulador de riesgos nos indica que el proyecto tiene una posibilidad de 95.84% de certeza de ser mayor 15.72% que es la tasa de descuento.

Realizando un análisis sobre a brecha que existen en cuanto al TIR y la media que dio como resultado la Simulación de Montecarlo, se debe a que se estaba sobreestimando un valor de 0.88%

### 5.1 Primer Escenario

En este escenario se tomará un incremento de ventas del 10%, considerándose, de esta manera, un escenario optimista.

**Tabla 74**

*Primer Escenario Estado de Resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
<b>(Expresado en bolivianos)</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>

Ventas	1,018,739.81	1,074,494.42	1,208,621.71	1,241,254.49	1,274,768.36
(-) impuestos a las transacciones	30,562.19	32,234.83	36,258.65	37,237.63	38,243.05
(=) Ingresos percibidos	988,177.62	1,042,259.59	1,172,363.06	1,204,016.86	1,236,525.31
(-) Costos de producción	579,407.01	626,715.86	672,572.77	693,682.64	715,077.49
Materia Prima	180,048.00	208,892.03	234,967.66	241,311.79	247,827.21
Insumos	33,418.00	38,771.63	43,611.42	44,788.93	45,998.23
M.O.D.	175,672.97	181,997.20	188,549.10	195,336.87	202,368.99
M.O.I.	160,979.79	166,775.06	172,778.96	178,999.01	185,442.97
Servicios Básicos	18,120.00	19,111.69	21,497.37	22,077.80	22,673.90
Depreciaciones	11,168.25	11,168.25	11,168.25	11,168.25	10,766.19
Amortizaciones de gastos de constitución y organización	1,722.66	1,722.66	1,722.66	1,722.66	
(=) Utilidad bruta	408,770.60	415,543.73	499,790.29	510,334.22	521,447.82
(-) otros egresos					7,942.00
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones	4,369.71	3,982.92	3,784.72	3,341.91	3,322.25
Gastos Administrativos	2,655.00	2,800.31	3,149.86	3,234.91	3,322.25
(-) Gastos financieros	1,714.71	1,182.61	634.86	107.00	-
(=) Utilidad antes de impuestos	404,400.89	411,560.81	496,005.57	506,992.30	518,125.57
(-) Impuestos al valor agregado	68,921.95	98,399.44	111,461.40	114,639.34	116,870.62
Utilidad después de IVA	335,478.95	313,161.37	384,544.17	392,352.96	401,254.95
(-) Impuesto sobre las utilidades (IUE)	83,869.74	78,290.34	96,136.04	98,088.24	100,313.74
(=) utilidad neta (UDI)	251,609.21	234,871.03	288,408.12	294,264.72	300,941.21
(-) Reserva Legal (5%)	12,580	11,744	14,420	14,713	15,047
(-) Reservas y contingencia (imprevistos)	67,203				

(=) utilidad del Ejercicio	171,825	223,127	273,988	279,551	285,894
----------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Nota. Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)						
Detalle	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(739,238)					
(-) Actividades de Inversión en sustitución		-	-	-	-	7,942
Herramientas en general						3,295
Equipo de computación						4,647
Ingresos por Ventas		1,018,740	1,074,494	1,208,622	1,241,254	1,274,768
Valor Residual o de desecho						18,158.81
Capital de Trabajo						592,653
Total Ingresos		1,018,740	1,074,494	1,208,622	1,241,254	1,885,580
(-) Costos de producción		568,239	615,548	661,405	682,514	704,311
Materia Prima		180,048	208,892	234,968	241,312	247,827
Insumos		33,418	38,772	43,611	44,789	45,998
M.O.D.		175,673	181,997	188,549	195,337	202,369
M.O.I.		160,980	166,775	172,779	178,999	185,443
Servicios Básicos		18,120	19,112	21,497	22,078	22,674
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones		4,370	3,983	3,785	3,342	3,322
Gastos administrativos		2,655	2,800	3,150	3,235	3,322
Pago de Intereses		1,715	1,183	635	107	-
(-) Pago de financiamiento		18,084	18,616	19,164	9,792	-
(-) Otros Pagos		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Alquileres		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000

(-) Impuestos		114,432	110,525	132,395	135,326	138,557
Impuesto a las Transacciones (IT)		30,562	32,235	36,259	37,238	38,243
Impuesto a las Utilidades de las Empresas		83,870	78,290	96,136	98,088	100,314
Total Egresos		753,124	796,672	864,748	878,974	902,132
FLUJO NETO	(739,238)	265,615	277,823	343,874	362,280	983,447
SALDO ACUMULADO						
Variación del Capital de Trabajo	(739,238)	-473,622	-195,800	148,074	510,354	1,493,802

**Tabla 75**

*Primer Escenario Flujo de Caja*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 76**

*Primer Escenario Indicadores Financieros*

INDICADORES FINANCIEROS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)	
TASA DE DESCUENTO	24%
VAN =	332,273
TIR=	40%
IR=	1.45
PAYBACK=	2.57

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Análisis de sensibilidad del primer escenario**

	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Ventas	740,902	787,208	833,514	879,821	926,127	972,433	1,018,740	1,065,046.17	1,111,352
VAN =	-13,273	48,621	108,793	167,245	23,976	278,757	332,273	383,840	433,352
TIR=	23.13%	25.93%	28.71%	31.47%	34.22%	36.94%	39.66%	42.34%	45.02%
IR=	0.98	1.07	1.15	1.23	1.30	1.38	1.45	1.52	1.60
PAYBACK=	4.42	3.92	3.54	3.23	2.98	2.76	2.57	2.41	2.25

Se puede notar que obviamente un incremento en ventas hace que los indicadores muestren números favorables a favor del proyecto. La diferencia notoria está en que si las ventas disminuyen al 20% los indicadores como el VAN son negativos y la TIR llega a ser inferior a la tasa de descuento, lo cual haría que el proyecto sea inviable

## 5.2 Segundo Escenario

En este segundo escenario se tomará en cuenta un incremento del 10% en la mano de obra, tanto directa como indirecta, considerándose, de esta manera, un escenario pesimista.

**Tabla 77**

*Segundo Escenario Estado de Resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
<b>(Expresado en bolivianos)</b>					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	926,127.10	976,813.11	,098,747.01	,128,413.18	,158,880.33
(-) impuestos a las transacciones	27,783.81	29,304.39	32,962.41	33,852.40	34,766.41
(=) Ingresos percibidos	898,343.29	947,508.72	,065,784.60	,094,560.78	,124,113.92
(-) Costos de producción	593,666.29	618,610.14	660,357.14	681,462.38	702,864.19
Materia Prima	163,680.00	172,638.04	194,188.15	199,431.23	204,815.88
Insumos	30,380.00	32,042.67	36,042.50	37,015.65	38,015.07
M.O.D.	193,240.27	200,196.92	207,404.01	214,870.55	222,605.89
M.O.I.	177,077.77	183,452.57	190,056.86	196,898.91	203,987.27
Servicios Básicos	18,120.00	19,111.69	21,497.37	22,077.80	22,673.90
Depreciaciones	11,168.25	11,168.25	11,168.25	11,168.25	10,766.19
Amortizaciones	1,722.66	1,722.66	1,722.66	1,722.66	
(=) Utilidad bruta	304,677.00	328,898.58	405,427.46	413,098.40	421,249.73
(-) otros egresos					7,942.00

(-) Gastos Administrativos y de Operaciones	4,369.71	3,982.92	3,784.72	3,341.91	3,322.25
Gastos Administrativos	2,655.00	2,800.31	3,149.86	3,234.91	3,322.25
(-) Gastos financieros	1,714.71	1,182.61	634.86	107.00	-
(=) Utilidad antes de impuestos	300,307.29	324,915.66	401,642.74	409,756.48	417,927.48
(-) Impuestos al valor agregado	56,882.29	91,288.65	103,462.99	106,424.97	108,434.46
Utilidad después de IVA	243,425.00	233,627.01	298,179.75	303,331.51	309,493.02
(-) Impuesto sobre las utilidades (IUE)	60,856.25	58,406.75	74,544.94	75,832.88	77,373.26
(=) utilidad neta (UDI)	182,568.75	175,220.26	223,634.81	227,498.64	232,119.77
(-) Reserva Legal (5%)	9,128	8,761	11,182	11,375	11,606
(-) Reservas y contingencia (imprevistos)	70,570				
(=) utilidad del Ejercicio	102,870	166,459	212,453	216,124	220,514

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 78**

*Segundo Escenario Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)						
Detalle	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(776,270)					
(-) Actividades de Inversión en sustitución		-	-	-	-	7,942

Herramientas en general						3,295
Equipo de computación						4,647
Ingresos por Ventas		926,127	976,813	1,098,747	1,128,413	1,158,880
Valor Residual o de desecho						18,158.81
Capital de Trabajo						740,448
<b>Total Ingresos</b>		<b>926,127</b>	<b>976,813</b>	<b>1,098,747</b>	<b>1,128,413</b>	<b>1,916,707</b>
(-) Costos de producción		582,498	607,442	649,189	670,294	692,098
Materia Prima		163,680	172,638	194,188	199,431	204,816
Insumos		30,380	32,043	36,042	37,016	38,015
M.O.D.		193,240	200,197	207,404	214,871	222,606
M.O.I.		177,078	183,453	190,057	196,899	203,987
Servicios Básicos		18,120	19,112	21,497	22,078	22,674
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones		4,370	3,983	3,785	3,342	3,322
Gastos administrativos		2,655	2,800	3,150	3,235	3,322
Pago de Intereses		1,715	1,183	635	107	-
(-) Pago de financiamiento		18,084	18,616	19,164	9,792	-
(-) Otros Pagos		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Alquileres		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
(-) Impuestos		88,640	87,711	107,507	109,685	112,140
Impuesto a las Transacciones (IT)		27,784	29,304	32,962	33,852	34,766
Impuesto a las Utilidades de las Empresas		60,856	58,407	74,545	75,833	77,373
<b>Total Egresos</b>		<b>741,592</b>	<b>765,752</b>	<b>827,645</b>	<b>841,114</b>	<b>863,502</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(776,270)</b>	<b>184,535</b>	<b>211,061</b>	<b>271,102</b>	<b>287,300</b>	<b>1,053,985</b>
<b>SALDO ACUMULADO Variación del Capital de Trabajo</b>	<b>(776,270)</b>	<b>-591,734</b>	<b>-380,673</b>	<b>-109,571</b>	<b>177,729</b>	<b>1,231,714</b>

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 79**

*Segundo Escenario Indicadores Financieros*

INDICADORES FINANCIEROS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)	
TASA DE DESCUENTO	24%
VAN =	139,784
TIR=	30%
IR=	1.18
PAYBACK=	3.40

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Análisis de sensibilidad del segundo escenario**

	0%	5%	10%	15%	20%
MOD	175,673	184,457	193,240	202,024	210,808
MOI	160,980	169,029	177,078	185,127	193,176
VAN =	223,976	181,876	139,784	97,699	55,621
TIR=	34.22%	32.01%	29.92%	27.94%	26.07%
IR=	1.30	1.24	1.18	1.12	1.07
PAYBACK=	2.98	3.17	3.38	3.61	3.87

Si la mano de obra llega a subir un 10% el van continúa siendo positivo la TIR también sigue siendo mayor a la tasa de descuento. Además, si la mano de obra llegara a subir hasta un 20%, el VAN y la TIR continúan siendo positivos y mayor a la tasa de descuento lo cual expresaría que el proyecto sería viable

**5.3 Tercer Escenario**

En el tercer escenario se tendrá en cuenta un incremento del 20% en la materia prima e insumos, esto por conflictos constantes, que se dan en el país en especial en la ciudad de La Paz; considerándose, de esta manera, un escenario pesimista

**Tabla 80***Tercer Escenario Estado de Resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
<b>Expresado en bolivianos</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Ventas	926,127.10	976,813.11	1,098,747.01	1,128,413.18	1,158,880.33
(-) impuestos a las transacciones	27,783.81	29,304.39	32,962.41	33,852.40	34,766.41
(=) Ingresos percibidos	898,343.29	947,508.72	1,065,784.60	1,094,560.78	1,124,113.92
(-) Costos de producción	598,813.01	624,669.05	670,270.46	691,318.17	712,649.18
Materia Prima	196,416.00	207,165.65	233,025.78	239,317.48	245,779.05
Insumos	36,456.00	38,451.20	43,251.00	44,418.77	45,618.08
M.O.D.	175,672.97	181,997.20	188,549.10	195,336.87	202,368.99
M.O.I.	160,979.79	166,775.06	172,778.96	178,999.01	185,442.97
Servicios Básicos	18,120.00	19,111.69	21,497.37	22,077.80	22,673.90
Depreciaciones	11,168.25	11,168.25	11,168.25	11,168.25	10,766.19
Amortizaciones	1,722.66	1,722.66	1,722.66	1,722.66	
(=) Utilidad bruta	299,530.28	322,839.66	395,514.14	403,242.61	411,464.74
(-) otros egresos					7,942.00
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones	4,369.71	3,982.92	3,784.72	3,341.91	3,322.25
Gastos Administrativos	2,655.00	2,800.31	3,149.86	3,234.91	3,322.25
(-) Gastos financieros	1,714.71	1,182.61	634.86	107.00	-
(=) Utilidad antes de impuestos	295,160.57	318,856.75	391,729.41	399,900.69	408,142.49
(-) Impuestos al valor agregado	56,882.29	85,966.95	97,476.99	100,277.35	102,120.86
Utilidad después de IVA	238,278.27	232,889.79	294,252.42	299,623.35	306,021.63
(-) Impuesto sobre las utilidades (IUE)	59,569.57	58,222.45	73,563.11	74,905.84	76,505.41
(=) utilidad neta (UDI)	178,708.70	174,667.34	220,689.32	224,717.51	229,516.22
(-) Reserva Legal (5%)	8,935	8,733	11,034	11,236	11,476
(-) Reservas y contingencia (imprevistos)	71,085				

(=) utilidad del Ejercicio	98,689	165,934	209,655	213,482	218,040
----------------------------	--------	---------	---------	---------	---------

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 81**

*Tercer Escenario Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)						
Detalle	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(781,931)					
(-) Actividades de Inversión en sustitución		-	-	-	-	7,942
Herramientas en general						3,295
Equipo de computación						4,647
Ingresos por Ventas		926,127	976,813	1,098,747	1,128,413	1,158,880
Valor Residual o de desecho						18,158.81
Capital de Trabajo						752,363
Total Ingresos		926,127	976,813	1,098,747	1,128,413	1,928,609
(-) Costos de producción		587,645	613,501	659,102	680,150	701,883
Materia Prima		196,416	207,166	233,026	239,317	245,779
Insumos		36,456	38,451	43,251	44,419	45,618
M.O.D.		175,673	181,997	188,549	195,337	202,369
M.O.I.		160,980	166,775	172,779	178,999	185,443
Servicios Básicos		18,120	19,112	21,497	22,078	22,674
(-) Gastos Administrativos y de Operaciones		4,370	3,983	3,785	3,342	3,322
Gastos administrativos		2,655	2,800	3,150	3,235	3,322
Pago de Intereses		1,715	1,183	635	107	-

(-) Pago de financiamiento		18,084	18,616	19,164	9,792	-
(-) Otros Pagos		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Alquileres		48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
(-) Impuestos		87,353	87,527	106,526	108,758	111,272
Impuesto a las Transacciones (IT)		27,784	29,304	32,962	33,852	34,766
Impuesto a las Utilidades de las Empresas		59,570	58,222	73,563	74,906	76,505
Total Egresos		745,452	771,627	836,576	850,042	872,419
FLUJO NETO	(781,931)	180,675	205,187	262,171	278,371	1,056,983
SALDO ACUMULADO Variación del Capital de Trabajo	(781,931)	-601,256	-396,069	-133,898	144,472	1,201,455

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 82**

*Tercer Escenario Indicadores Financieros*

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
<b>(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)</b>	
TASA DE DESCUENTO	24%
VAN =	119,644
TIR=	29%
IR=	1.15
PAYBACK=	3.48

Nota. Fuente: Elaboración propia

	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
MP	155,496	163,680	171,864	180,048	188,232	196,416
I	28,861	30,380	31,899	33,418	34,937	36,456
VAN =	250,066	223,976	197,888	71,804	45,722	119,644
TIR=	35.63%	34.22%	32.85%	31.53%	30.24%	29.00%
IR=	1.34	1.30	1.26	1.23	1.19	1.15
PAYBACK=	2.87	2.98	3.09	3.22	3.34	3.48

Para ver las diferentes variaciones de los indicadores financieros, se optó por realizar un análisis de sensibilidad sobre las cuentas materia prima e insumos, donde se puede observar que con un incremento del 20% en materia prima e insumos se tiene un VAN = 119,644, lo cual nos indica que el proyecto aún sigue siendo rentable a pesar del incremento que afecta al incremento de los costos. A lo largo de la tabla se visualiza que disminuyendo el precio de materia prima e insumos hasta un 5% y aumentando el precio hasta un 20% los índices financieros nos dan resultados positivos

## **6 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL**

En esta parte se describe todo el procedimiento para el registro legal de la empresa, además de la estructura administrativa.

### **6.1 Personería Jurídica**

El tipo de organización propuesto para el Plan de Negocio es una “Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), considerando que este tipo de agrupación es de fácil aceptación para las personas que deseen ser parte de esta unidad productiva. Dentro de la Empresa cada socio responde hasta el valor de su aporte. La Sociedad de Responsabilidad Limitada una vez constituida, su minuta de constitución será protocolizada ante un Notario de Fe Pública de Primera Clase para la obtención de registro de comercio, Número de Identificación Tributaria entre otros.

Para que la empresa “MANÁ ANDINO” esté legalmente establecida, se debe elaborar y establecer documentos que posteriormente serán formalizados y certificados en las instancias que corresponda.

- Verificación del Nombre.

Para la constitución de la Empresa legalmente, primero se debe verificar la disposición del nombre correspondiente que se utilizara, el nombre escogido para la empresa es “MANÁ ANDINO” le corresponde a SEPREC realizar el control de homonimia lo cual le llevara un día realizarlo.

- Escritura de la Constitución.

Una vez determinada la modalidad de la empresa “MANÁ ANDINO S.R.L.” Se realizará la escritura de constitución de sociedad, esta constitución se estima elaborar en un día, realizado por el notario de fe pública.

- Protocolo de la Escritura de Constitución.

Esta escritura debe ser protocolizada, el documento final debe agregarse al registro de notario con un costo de Bs 1,000.

- Publicación de la Escritura de Constitución.

Ya elaborada la escritura debe ser publicada en un diario de circulación nacional para que la población en general se anoticie de la conformación de la Empresa.

- Elaboración del Balance de Apertura.

La elaboración del balance de apertura toma un día con un costo de Bs 1000. El balance debe ser llenado por el colegio de contadores en señal de aceptación y que fue elaborado por un profesional.

## **6.2 Registro Legal**

Para tener una adecuada constitución legal de la empresa, se deberá seguir ciertos pasos que dará como resultado el registro de la empresa de manera formal tal como lo indica la normativa boliviana; a continuación, se muestran los pasos:

### **6.2.1 Registro en Seprec.**

Requisitos:

- Formulario N° 0010 de solicitud de control de homonimia debidamente llenado y firmado por el cliente.
- Formulario N°0020 de solicitud de matrícula de comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañado la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original y fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el artículo 127 del código de comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecida en el mismo cuerpo normativo.
- Publicación del testimonio de constitución en el periodo de circulación nacional.
- Acta de fundación.
- Testimonio de poder legal.
- Fotocopia de agua y luz.
- Croquis de la empresa.

### **6.2.2 Servicios de Impuestos Nacionales**

Una vez registrada la empresa se continuará con el Régimen General de Impuestos Nacionales para la presentación de la siguiente documentación:

- Documento de Identidad original vigente. Original y fotocopia.
- Matricula de comercio extendida por SEPREC. (no es obligatorio).
- Balance de apertura.
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio fiscal o domicilio habitual cuya fecha de emisión no tenga antigüedad mayor a 60 días calendarios a la fecha de inscripción.
- Croquis del domicilio fiscal o del domicilio habitual.

Número del trámite obtenido una vez llenado los formularios de riesgos en el PBD

– 11 (Oficina virtual) de la página web: <https://www.impuestos.gob.bo/>

### **6.2.3      *Gobierno Municipal***

- Licencia de funcionamiento.

Para actividades Industriales:

Personas Naturales

- Folder con sujetador que contenga la siguiente documentación:

Declaración jurada F-401 (en caso de no contar con PCM) o la declaración jurada F-402 (en caso de no contar con PMC).

- Original fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso) que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si corresponde).
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución expresada en mts<sup>2</sup>.

- Para la actividad que cuenta con una superficie mayor a 150 mts<sup>2</sup> deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.
- Formulario original y fotocopia del Registro Ambiental Industrial (RAI), emitido por la Dirección de Calidad Ambiental.
- Carta de categorización industrial, emitida por la Dirección de Calidad Industrial (DCI).
- Certificado acústico, emitido por la Dirección de Calidad Ambiental (para actividades que generen ruido).
- Carta de autorización firmada por el propietario del inmueble de conocimiento del funcionamiento de la actividad industrial, en caso de ser alquilado o anticrético.

En el marco de lo dispuesto por la ley N° 2492 ordenanzas municipales y normas conexas que regulan específicamente la apertura y funcionamiento de todas las actividades económicas en general.

Instancia Responsable.

Administración tributaria municipal, a través de la unidad de administración del padrón municipal de contribuyente, área de tasas y patentes.

Tiempo de Duración:

5 días hábiles (máximo).

### **6.2.3.1 Caja Nacional de Salud**

Las empresas empleadoras deben inscribir a sus empleados a la caja nacional de salud para cumplir con las normas sociales vigentes de acuerdo a la norma legal que

posean, de la misma manera un trabajador que desee incorporarse a la caja de forma voluntaria también puede hacer sus consultas.

Para lo cual se debe realizar una carta de solicitud dirigida al jefe del Departamento Nacional de Afiliación adjuntando la siguiente documentación:

### **Requisitos para la Empresa**

- Formulario AVC-01 aviso de afiliación del empleador (vacío) firma y sello de la empresa.
- Formulario AVC-02 carnet del empleador (vacío)
- Formulario RCI-A (vacío) firmado y N° de C.I.
- Fotocopia C.I. representantes legal o propietario de la empresa (poder notariado Empresas S.R.L., S.A., etc.).
- Fotocopia NIT. (certificación de inscripción)
- Balance de apertura aprobado y sellado por el SIN.
- Planilla salarial (original y tres copias) sellada firmada por la empresa y trabajadores.
- Nómina del personal (con fecha de nacimiento).
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Examen pre-ocupacional de los trabajadores (copia depósito en tesorería bs. 100 x c/u.)

### **Requisitos para Afiliación del Trabajador**

- Formulario AVC-04 (sellado y formado por la empresa).
- Formulario AVC-05 (vacío).

- Fotocopia de cedula de identidad del trabajador.
- Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar.

La documentación debe ser presentada en un folder amarillo en la sección de afiliación.

#### **6.2.4 Afiliación a la Gestora Pública**

La Gestora Pública es la encargada de administrar los recursos de los trabajadores para que cuando los mismos cumplan requisitos o a la edad de 58 años puedan acceder a una pensión digna.

El principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro de país, de acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante la Gestora Pública.

##### **Requisitos:**

- Fotocopia simple del NIT de la empresa.
- Fotocopia simple de Documento de Identidad del representante legal.
- Fotocopia del testimonio de poder del representante Legal (si corresponde).

#### **6.2.5 Ministerio de Trabajo**

El trámite en esta instancia es la solicitud de inscripción en el registro de empleadores que permite obtener el certificado de inscripción en el registro de empleadores del ministerio de trabajo que autoriza la utilización del libro de asistencia, así como la apertura del libro de accidentes.

Para inscribir el establecimiento económico en el Ministerio de Trabajo se deberá presentar los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al ministerio de trabajo.
- NIT Número de Identificación Tributaria.
- Formulario AVC-1 (CNS).
- Formulario Rci-1a (primer aporte CNS).
- Aportes a la Gestora Pública.
- Planilla salarial de los trabajadores.
- Boleta de depósito bancario (Bs. 80 al Banco Central de Bolivia) según normas legales vigentes en el país.
- Indicación del sistema de control de asistencia.
- Croquis de la ubicación del lugar con descripción de la zona.
- Formulario gratuito de ventanilla única de inscripción del empleador.

#### **6.2.6      *Registro Sanitario***

1. Formulario de Bs. 10 (Diez 00/100)
2. Formulario del anterior Certificado Sanitario
3. Formulario de NIT (opcional)
4. Formulario de Licencia de funcionamiento (vigente)
5. Fotocopia de Carnet Sanitario (Todo el personal)
6. Fotocopia de Carnet de Identidad del Propietario
7. Croquis del Establecimiento, número de referencia y horario de atención

8. Certificado de Inscripción - Turismo de Gobernación (solo para establecimientos de hospedaje)

HORARIO DE ATENCIÓN DE 08:30 A 12:00

**6.2.6.1 Requisitos para la obtención del carnet sanitario:**

- Portar carnet de identidad (original)
- Portar muestra de heces fecales (tamaño de una pepa de durazno=, en frasco plástico de farmacia )1ra deposición de la mañana)
- Costo único de la valoración 25 Bs. (veinticinco bolivianos)
- Una fotografía )3x3 Fondo rojo con N° de C.I.- al pie de la foto).

**6.3 Organización empresarial**

En este título se refleja las características propias de la empresa frente al mercado donde interactúa. Es decir, el nombre de la empresa y del servicio, su logo, lema, su organigrama, las funciones del personal, entre otros aspectos de la empresa.

**6.3.1 Nombre de la empresa**

El nombre "Mana Andino" transmite la idea de que la comida que se ofrece en este restaurante no solo es una fuente de nutrición física, sino también de nutrición espiritual y energética. La elección del término "Andino" sugiere una vinculación con la cultura, la tradición y la cocina de los Andes, mientras que "Mana" agrega un toque de misticismo y vitalidad, implicando que la comida servida aquí es más que simplemente alimentación, es una experiencia que nutre el cuerpo, la mente y el espíritu.

**“MANÁ ANDINO S.R.L.”**

### 6.3.2 *Slogan y logotipo de la empresa*

- Slogan: El slogan pretende transmitir a cada uno de los clientes, la implementación del ayuno intermitente tanto en los productos ofertados, así como en el servicio con el nutriólogo.

#### **"Ayuno Intermitente sabores diferentes"**

- Logotipo: El logotipo de Mana Andino, con su combinación de verde, blanco y negro, transmite la frescura y vitalidad de sus ingredientes naturales (verde), la pureza y transparencia en sus prácticas culinarias (blanco), así como la elegancia y profesionalismo de su marca (negro), reforzando su compromiso con una experiencia culinaria saludable y equilibrada.

#### **Figura 27**

*Logotipo de Mana Andino*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia en base a [smashinglogo.com](https://smashinglogo.com)

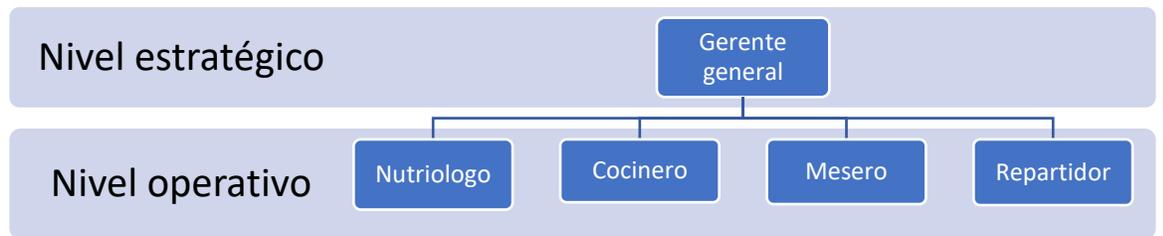
### 6.3.3 Organización empresarial

#### 6.3.3.1 Organigrama

La empresa MANÁ ANDINO utilizará el organigrama mixto el cual cuenta con dos niveles; el nivel estratégico, donde se encuentra el cargo del gerente general, y el nivel operativo, que está compuesto por el cargo del nutriólogo, cocinero, mesero y repartidor. Los diferentes puestos tienen diversas funciones para las tareas, que contará con una organización funcional esto para la división de trabajo.

**Figura 28**

*Organigrama*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.3.2 Manual de funciones y procedimientos

**Tabla 83**

*Formulario Descripción de Puesto Gerente General*

	<b>FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>
	<b>GERENTE GENERAL</b>

Nro. Actualización: 000	Elaborado por: MANÁ ANDINO	Fecha de Aprobación: 17/02/2024
Fecha de actualización: NA	Aprobado por Nombre: Puesto: Gerente General	Firma de Aprobación:

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

Departamento o área:	Gerencia General
Ubicación geográfica:	Macro distrito centro 20 de octubre
Nivel en la estructura:	1

**II. FINALIDAD DEL PUESTO.**

*Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de la Empresa, a través de una administración gerencial en todas las áreas, realizando estrategias de marketing adoptados para la empresa, además del registro de las operaciones financieras a través de transacciones contables con la realización previa de las actividades del correspondientes al cajero de la empresa.*

**III. RELACIONES ORGANIZACIONALES**

Superior inmediato Jerárquico:	NA
Superior Funcional:	NA
Puestos de similar nivel:	NA
No. de personas que desempeñan la función:	1
Puestos bajo responsabilidad directa:	4

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

<b>FUNCIONES</b>	
1. Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa.	
2. Preparar presupuesto, aprobarlos, autorizar contrataciones	

3. <i>Planifica, elabora y aplica políticas de procedimientos</i>
4. <i>Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras),</i>
5. <i>Autorizar actividades de compra de materiales e insumos para el proceso de producción.</i>
6. <i>Atender con trato cordial a todos los clientes y público en general en la negociación de la venta de los productos, representando a la organización frente a los clientes.</i>
7. <i>Coordinar estrategias con todo el personal, en base a reportes realizados por cada una de los puestos, para evitar reclamos y manejar de manera óptima las diversas situaciones que pueden llegar a presentarse.</i>
8. <i>Gestionar los procesos correspondientes a la nómina y a la compensación o beneficios de cada empleado en particular.</i>
9. <i>Garantiza que el restaurante cumpla con las regulaciones sanitarias y de seguridad.</i>
10. <i>Establecer planes de monitoreo, motivación y evaluación de personal.</i>
11. <i>Detallar informes mensuales sobre los movimientos financieros, con reportes diarios de las ventas; registros, facturas, créditos, etc.</i>
12. <i>Trabajar en conjunto con las distintas áreas a los fines de desarrollar estrategias capaces de atraer a nuevos clientes.</i>
13. <i>Controlar las actividades y/o movimientos financieros en los que incurre la empresa</i>
14. <i>Seguir y gestionar las redes sociales.</i>
15. <i>Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.</i>

**V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<i>Relaciones Internas</i>	<i>Relaciones Externas</i>
<i>Todas las áreas de la empresa</i>	<i>Clientes, Proveedores, instituciones públicas del estado.</i>

**VI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<i>Formación:</i>	<i>Formación académica en Administración de Empresas, formación complementaria en Administración y Gerencia de conducción de equipos de trabajo, normativas y procedimientos de selección de personal, licenciatura en finanzas. Comercialización y ramas afines.</i>

<i>Detalle de Experiencia:</i>	<i>Experiencia en puestos similares de preferencia en restaurantes, hoteles o empresas afines.</i>	
<i>Tiempo:</i>	<i>Superior a 5 años</i>	
<i>Conocimientos específicos</i>	<i>MBA. Maestría en administración de empresas, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Alto grado de compromiso, Calidad de trabajo y liderazgo. Conocimiento en preventa y pos-venta, conocimiento del mercado al que se orienta la empresa, facilidad de palabra y comunicación asertiva, credibilidad, Imagen corporativa. Conocimiento del producto que se vende.</i>	
<i>Capacitación necesaria en la inducción al puesto:</i>	<i>Procesos y procedimientos internos de la empresa, planificación y diseño de menús, servicio al cliente, el manejo de tecnologías en el sector gastronómico (pedidos, reservas y control de inventario).</i>	<i>Tiempo de Inducción: 3 días</i>
<i>Manejo de Informática</i>	<i>Microsoft Office, Word, Excel, power Paint, Visio, doc., hojas de cálculo. Plataformas de reservas en línea Redes sociales como el correo, watchsApp, telegram. Plataformas de videollamadas: webex, meet, zoom. Plataformas de la empresa</i>	<i>Nivel: Avanzado Nivel: Avanzado Nivel: Avanzado Nivel: Medio  Nivel: Medio  Nivel: Alto</i>

## VII.

### COMPETENCIAS

	1	2	3	4	5
<i>Iniciativa</i>					X
<i>Liderazgo (manejo de grupos)</i>					X
<i>Perseverancia</i>					X
<i>Estabilidad Emocional</i>				X	
<i>Sociabilidad</i>					X
<i>Orientación a Resultados</i>					X

- 1: No Necesario
2. En desarrollo
3. Adecuado manejo
4. Buen manejo
5. Alto manejo

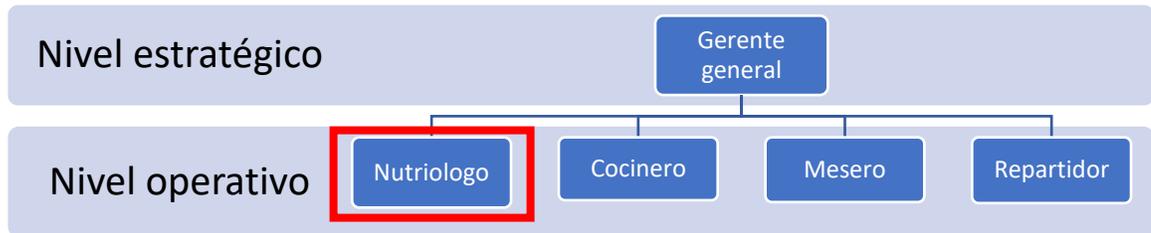
Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 84**

*Formulario Descripción de Puesto Nutricionista*

<b>FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>			
<b>NUTRICIONISTA</b>			
<i>Nro. 000</i>	<i>Actualización:</i>	<i>Elaborado por:</i> <b>MANÁ ANDINO</b>	<i>Fecha de Aprobación:</i> 17/02/2024
<i>Fecha de actualización:</i> NA	<i>Aprobado por</i>	<i>Nombre:</i> <i>Puesto: Gerente General</i>	<i>Firma de Aprobación:</i>

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

<i>Departamento o área:</i>	<i>Nutriólogo</i>
<i>Ubicación geográfica:</i>	<i>Macro distrito centro 20 de octubre</i>
<i>Nivel en la estructura:</i>	2

**II. FINALIDAD DEL PUESTO.**

*supervisar y administrar con el fin de asegurar una alimentación adecuada para los clientes aplicando las regulaciones sanitarias, principios gerenciales y orientación nutricional a cada uno de los clientes de la empresa.*

**III. RELACIONES ORGANIZACIONALES**

<i>Superior inmediato Jerárquico:</i>	<i>Gerente General</i>
<i>Superior Funcional:</i>	NA
<i>Puestos de similar nivel:</i>	<i>Cocinero, mesero, repartidor</i>

<i>No. de personas que desempeñan la función:</i>	<i>1</i>
<i>Puestos bajo responsabilidad directa:</i>	<i>0</i>

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

<b>FUNCIONES</b>
<i>1. Realizar una evaluación a cada uno de los clientes para ajustar la dieta de acuerdo a sus necesidades y objetivos.</i>
<i>2. Registrar las evaluaciones y hacer un seguimiento a cada uno de los clientes.</i>
<i>3. Brindar asesoramiento personalizado a los clientes proporcionándoles información oportuna y adecuada.</i>
<i>4. Controlar la calidad nutrimental de los alimentos.</i>
<i>5. Informar inmediatamente a Gerencia General respecto al reclamo de algunos clientes por la falla que tiene el producto.</i>
<i>6. Garantizar la calidad e inocuidad que inciden en la cadena de producción de alimentos.</i>
<i>7. Control y verificación diario de las porciones a servir.</i>
<i>8. Enviar a los cocineros la evaluación previa de los clientes.</i>
<i>9. Facilitar la elección de dietas y menús para favorecer la alimentación correcta y sostenible enfocado en el ayuno intermitente.</i>
<i>10. Realizar acuerdos escritos para los clientes, al momento de aceptar la valoración nutricional.</i>
<i>11. Participar en eventos de salud representando al restaurante y ofreciendo charlas sobre alimentación saludable en la comunidad.</i>
<i>12. Trabajar en conjunto con las distintas áreas a los fines de desarrollar estrategias capaces de atraer a nuevos clientes por las dietas aplicadas en los menús ofertados.</i>
<i>13. Actualizar la documentación nutricional revisando y ajustando la información en menús y materiales promocionales.</i>
<i>14. Capacitar al personal de sobre prácticas nutricionales, información actualizada sobre tendencias en nutrición y requisitos dietéticos especiales.</i>
<i>15. Elaborar y desarrollar planes adaptadas a las necesidades del restaurante y del cliente.</i>

**V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<i>Relaciones Internas</i>	<i>Relaciones Externas</i>
<i>Gerente general</i>	<i>Clientes</i>
<i>cocineros</i>	<i>Instituciones reguladoras del estado</i>

**VI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<i>Formación:</i>	<i>Nutrición a nivel técnico, superior.</i>	
<i>Detalle de Experiencia:</i>	<i>Experiencia en puestos similares de preferencia en empresas de similar rubro, habiendo gestionado procesos nutricionales.</i>	
<i>Tiempo:</i>	<i>Entre 1 y 2 años</i>	
<i>Conocimientos específicos</i>	<i>Conocimiento en los principios fundamentales de nutrición y dietética, comprensión profunda de los principios, beneficios, protocolos del ayuno intermitente, además de la bioquímica de los nutrientes.</i>	
<i>Capacitación necesaria en la inducción al puesto:</i>	<i>Procesos y procedimientos internos de la empresa, colaboración con el equipo de cocina, educación al cliente, colaboración con el equipo de cocina.</i>	<i>Tiempo de Inducción: 3 días</i>
<i>Manejo de Informática</i>	<i>Microsoft Office, Word, Excel Software de nutrición para realizar cálculos precisos de la ingesta nutricional. Aplicaciones de seguimiento Plataformas específicas del restaurante.</i>	<i>Nivel: básico Nivel: medio Nivel: medio Nivel: avanzado</i>

**VII. COMPETENCIAS**

	1	2	3	4	5
<i>Iniciativa</i>				X	
<i>Liderazgo (manejo de grupos)</i>				X	
<i>Perseverancia</i>				X	
<i>Estabilidad Emocional</i>				X	
<i>Sociabilidad</i>					X
<i>Orientación a Resultados</i>				X	

- 1: No Necesario
- 2. En desarrollo
- 3. Adecuado manejo
- 4. Buen manejo
- 5. Alto manejo

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 85**

*Formulario Descripción de Puesto Cocinero*

	<b>FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>
	<b>COCINERO</b>

Nro. Actualización: 000	Elaborado por: MANÁ ANDINO	Fecha de Aprobación: 17/02/2024
Fecha de actualización: NA	Aprobado por Nombre: Puesto: Gerente General	Firma de Aprobación:

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

Departamento o área:	Cocinero
Ubicación geográfica:	Macro distrito centro, 20 de octubre
Nivel en la estructura:	2

**II. FINALIDAD DEL PUESTO.**

Dirigir y contribuir de manera activa la creación y ejecución de un menú diversificado de platillos, adaptadas a las necesidades de cada uno de los clientes proporcionando una experiencia única y personalizada.

**III. RELACIONES ORGANIZACIONALES**

Superior inmediato Jerárquico:	Encargado de ventas
Superior Funcional:	NA
Puestos de similar nivel:	Nutriólogo, mesero, repartidor.
No. de personas que desempeñan la función:	2
Puestos bajo responsabilidad directa:	0

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

<b>FUNCIONES</b>	
1.	Desarrollar recetas innovadoras y deliciosas incorporando ingredientes frescos y nutritivos de acuerdo a los estándares del restaurante enfocado en el ayuno intermitente.
2.	Coordinar con el nutricionista para adaptar y adecuar el menú orientado a las necesidades específicas del ayuno intermitente.

<i>3. Colaborar con otros miembros del personal para asegurar una ejecución eficiente.</i>
<i>4. Gestionar el inventario de insumos necesarios para la preparación de los diferentes platos, con el objetivo de evitar faltantes y excedentes, además que los ingredientes sean frescos.</i>
<i>5. Seleccionar proveedores que ofrezcan ingredientes frescos y de alta calidad, de acuerdo a las necesidades del restaurante.</i>
<i>6. Garantizar la calidad e inocuidad que inciden en la cadena de producción de alimentos.</i>
<i>7. Control y verificación diario de las porciones a servir.</i>
<i>8. Innovar con nuevas ideas y técnicas culinarias.</i>
<i>9. Comprender los aspectos económicos de cocina gestionando eficientemente los costos de alimentos, evitando desperdicios y asegurando rentabilidad</i>
<i>10. Realizar especificaciones detalladas para cada plato resaltando la calidad y presentación.</i>
<i>11. Hacer mantenimiento a la maquinaria relacionado al área de cocina.</i>
<i>12. Trabajar en conjunto con las distintas áreas afines manteniendo una comunicación efectiva para garantizar una ejecución armoniosa entre la cocina y las diferentes áreas.</i>
<i>13. Controlar la calidad de insumos a ser usados al momento del ingreso de los mismos.</i>
<i>14. Resolver eficientemente los problemas que surjan en el área de cocina para mantener la operación fluida.</i>
<i>15. Elaborar y desarrollar planes adaptadas a las necesidades del restaurante y del cliente en coordinación con el nutricionista.</i>

**V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<i>Relaciones Internas</i>	<i>Relaciones Externas</i>
<i>Gerente general Encargado de ventas Nutricionista Cocineros</i>	<i>Proveedores Instituciones reguladoras del estado</i>

**VI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<i>Formación:</i>	<i>Licenciatura en Gastronomía y Hotelería o Artes culinarias a nivel técnico, superior o ramas afines.</i>
<i>Detalle de Experiencia:</i>	<i>Experiencia en pasantías en restaurantes, hoteles o establecimientos culinarios enfocados en la comida saludable.</i>

<i>Tiempo:</i>	<i>2 años de experiencia</i>	
<i>Conocimientos específicos</i>	<i>Conocimiento nutrición alimentaria, conocimiento de los ingredientes, facilidad de palabra y comunicación asertiva, normas de seguridad alimentaria e higiene, comprender los aspectos económicos de la cocina, conocimiento del producto que se vende y las tendencias gastronómicas.</i>	
<i>Capacitación necesaria en la inducción al puesto:</i>	<i>Procesos y procedimientos internos de la empresa. Capacitación en los principios del ayuno intermitente, conocimiento nutricional, adaptación de recetas, manejo de ingredientes específicos, técnicas de cocina rápida y saludable.</i>	<i>Tiempo de Inducción:3 días</i>
<i>Manejo de Informática</i>	<i>Microsoft Office, Word, doc. Excel Aplicaciones para recetas y planificación de menús Navegación en internet (tendencias culinarias, recetas y técnicas). Plataformas específicas del restaurante (gestionar pedidos en línea).</i>	<i>Nivel: básico Nivel: medio  Nivel: medio  Nivel: medio</i>

**VII. COMPETENCIAS**

	1	2	3	4	5
<i>Iniciativa (creatividad e innovación)</i>				X	
<i>Liderazgo y habilidades de gestión</i>					X
<i>Habilidades culinarias avanzadas</i>					X
<i>Adaptabilidad y Resiliencia</i>				X	
<i>Sociabilidad</i>					X
<i>Orientación a Resultados</i>				X	

- 1: No Necesario
- 2. En desarrollo
- 3. Adecuado manejo
- 4. Buen manejo
- 5. Alto manejo

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 86**

*Formulario Descripción de Puesto Mesero*

		<i>MESERO</i>	
<i>Nro. Actualización:</i> 000	<i>Elaborado por:</i> MANÁ ANDINO	<i>Fecha de Aprobación:</i> 17/02/2024	
<i>Fecha de actualización:</i> NA	<i>Aprobado por Nombre:</i> <i>Puesto: Gerente General</i>	<i>Firma de Aprobación:</i>	

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

<i>Departamento o área:</i>	<i>Mesero</i>
<i>Ubicación geográfica:</i>	<i>Macro distrito centro, 20 de octubre</i>
<i>Nivel en la estructura:</i>	<i>2</i>

**II. FINALIDAD DEL PUESTO.**

Brindar un servicio adecuado y eficiente (amable y atento) generando un ambiente acogedor y positivo, además de poseer conocimiento profundo del menú para proporcionar información básica sobre las opciones, coordinando con el personal de cocina.

**III. RELACIONES ORGANIZACIONALES**

<i>Superior inmediato Jerárquico:</i>	<i>Encargado de ventas</i>
<i>Superior Funcional:</i>	<i>cocinero</i>
<i>Puestos de similar nivel:</i>	<i>Cocinero</i>

<i>No. de personas que desempeñan la función:</i>	<i>1</i>
<i>Puestos bajo responsabilidad directa:</i>	<i>0</i>

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

<b>FUNCIONES</b>
<i>1. Recibir a los comensales de manera acogedora, proporcionando un servicio personalizado, tomando pedidos precisos, respondiendo a las interrogantes, y dar recomendaciones de acuerdo a las necesidades de los clientes.</i>
<i>2. Conocer el menú a fondo, los ingredientes y posibles modificaciones.</i>
<i>3. Tener una comunicación efectiva con los clientes y el personal de cocina.</i>
<i>4. Encargarse de que los pedidos se entreguen en el tiempo establecido</i>
<i>5. Asesorar a los clientes de acuerdo al análisis extendido por el nutricionista.</i>
<i>6. Garantizar la calidad e inocuidad que inciden en la entrega de los diferentes platos.</i>
<i>7. Resolver situaciones negativas con calma y eficiencia para garantizar la satisfacción del cliente.</i>
<i>8. Trabajar bajo presión y tomar decisiones adecuadas.</i>
<i>9. Ayudar a los otros miembros del personal para lograr una sinergia adecuada.</i>
<i>10. Mantener limpio el área de trabajo, contribuyendo a un ambiente limpio y agradable.</i>
<i>11. Seguir protocolos de seguridad e higiene en todo momento.</i>
<i>12. Efectuar entregas optimizando tiempos y rutas.</i>
<i>13. Controlar la calidad de insumos a ser usados al momento del ingreso de los mismos.</i>
<i>14. Aplicar el feedback de los clientes sobre su experiencia en el restaurante.</i>
<i>15. Trazar la ruta más eficiente de los platos a repartir.</i>

**V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<i>Relaciones Internas</i>	<i>Relaciones Externas</i>
<i>Gerente general, Nutricionista, Cocineros, Repartidor</i>	<i>Clientes</i>

**VI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<i>Formación:</i>	<i>Bachiller en humanidades, Certificación en atención al cliente.</i>

<i>Detalle de Experiencia:</i>	<i>Experiencia en atención al cliente en restaurantes, hoteles o establecimientos culinarios.</i>	
<i>Tiempo:</i>	<i>6 meses de experiencia</i>	
<i>Conocimientos específicos</i>	<i>Conocimiento en atención eficiente, adecuada, colaborativa, comunicación efectiva, resolver problemas, entre otros.</i>	
<i>Capacitación necesaria en la inducción al puesto:</i>	<i>Procesos y procedimientos internos de la empresa. Capacitación en los principios del ayuno intermitente, conocimiento nutricional.</i>	<i>Tiempo de Inducción:3 días</i>
<i>Manejo de Informática</i>	<i>Microsoft Office, Word, doc. Excel Redes sociales (WhatsApp) Aplicaciones para recetas y planificación de menús Navegación en internet (tendencias culinarias, recetas y técnicas). Plataformas específicas del restaurante.</i>	<i>Nivel: básico Nivel: medio Nivel: medio Nivel: medio Nivel: Alto</i>

**VII. COMPETENCIAS**

	1	2	3	4	5
<i>Iniciativa</i>				X	
<i>Habilidades de comunicación</i>					X
<i>Trabajo en equipo</i>					X
<i>Adaptabilidad y Resiliencia</i>				X	
<i>Sociabilidad</i>					X
<i>Manejo de estrés, trabajar bajo presión</i>				X	

- 1: No Necesario
- 2. En desarrollo
- 3. Adecuado manejo
- 4. Buen manejo
- 5. Alto manejo

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

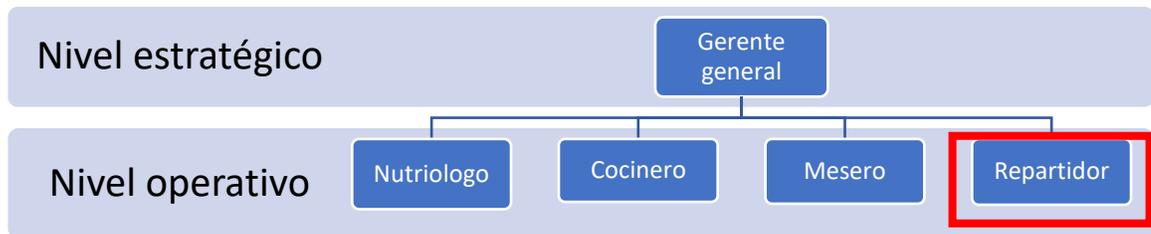
**Tabla 87**

*Formulario Descripción de Puesto Repartidor*

	<b>FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
	<b>REPARTIDOR</b>		
<i>Nro. Actualización:</i> 000	<i>Elaborado por:</i> MANÁ ANDINO	<i>Fecha de Aprobación:</i> 17/02/2024	

<i>Fecha de actualización:</i> NA	<i>Aprobado por Nombre:</i> <i>Puesto: Gerente General</i>	<i>Firma de Aprobación:</i>
--------------------------------------	---	-----------------------------

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

<i>Departamento o área:</i>	<i>Repartidor</i>
<i>Ubicación geográfica:</i>	<i>Macro distrito centro, 20 de octubre</i>
<i>Nivel en la estructura:</i>	<i>2</i>

**II. FINALIDAD DEL PUESTO.**

*Garantizar la entrega de los productos de la empresa con rapidez y eficiencia cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos, manteniendo la calidad y el aspecto de los diferentes platos, además de proporcionar un trato óptimo con amabilidad, respeto y cortesía a cada uno de los clientes.*

**III. RELACIONES ORGANIZACIONALES**

<i>Superior inmediato Jerárquico:</i>	<i>Gerente General</i>
<i>Superior Funcional:</i>	<i>cocinero</i>
<i>Puestos de similar nivel:</i>	<i>Nutricionista</i>
<i>No. de personas que desempeñan la función:</i>	<i>1</i>
<i>Puestos bajo responsabilidad directa:</i>	<i>0</i>

**IV. FUNCIONES DEL CARGO**

<b>FUNCIONES</b>
<i>1. Garantizar la entrega de cada uno de los pedidos en los tiempos establecidos.</i>
<i>2. Elaborar rutas optimas de entregas optimizando los recursos tanto de gasolina y de tiempo acortando los tiempos de espera.</i>
<i>3. Encargarse del cuidado del vehículo motorizado, reportando los problemas que tenga y/o las necesidades de mantenimiento del mismo.</i>

<i>4. Revisar anticipadamente los platos a entregar y verificar que sean los correctos en cantidad y aspecto.</i>
<i>5. Informar inmediatamente a Gerencia General respecto al reclamo de algunos clientes por la falla que tiene el producto.</i>
<i>6. Proporcionar un servicio respetuoso, amable y cordial, atendiendo las consultas y brindar información verídica.</i>
<i>7. Resolver situaciones negativas con calma y eficiencia para garantizar la satisfacción del cliente.</i>
<i>8. Mantener limpio el área de trabajo, contribuyendo a un ambiente limpio y agradable.</i>
<i>9. Aplicar el feedback de los clientes sobre su experiencia al momento de recibir sus pedidos.</i>
<i>10. Incentivar a los clientes, para que visiten las páginas del restaurante y puedan apreciar los diferentes menús y promociones para fomentar ventas adicionales.</i>
<i>11. Ayudar dentro el restaurante cuando no esté realizando entregas, en cocina, en la limpieza de mesas, entregas, atención, entre otros.</i>
<i>12. Colaborar en el área de cocina en la limpieza y la preparación de insumos.</i>
<i>13. Ofrecer y brindar información de los productos de la empresa.</i>
<i>14. Coordinar con el personal para ejercer un servicio desde la llegada del cliente.</i>
<i>15. Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.</i>

**V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

<i>Relaciones Internas</i>	<i>Relaciones Externas</i>
<i>Gerente general, Cocinero, mesero</i>	<i>Clientes</i>

**VI. PERFIL DEL PUESTO**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<i>Formación:</i>	<i>Bachiller en humanidades, licencia de conducir</i>
<i>Detalle de Experiencia:</i>	<i>Experiencia en delivery y atención al cliente en restaurantes, hoteles o establecimientos culinarios.</i>
<i>Tiempo:</i>	<i>6 meses de experiencia</i>
<i>Conocimientos específicos</i>	<i>Conocimientos de atención al cliente, conocimiento en la creación de rutas, para realizar una entrega óptima con los recursos necesarios, manejo adecuado de Google maps.</i>
<i>Capacitación necesaria en la</i>	<i>Procesos y procedimientos internos de la empresa</i> <span style="float: right;"><i>Tiempo de Inducción: 3 días</i></span>

<i>inducción al puesto:</i>	<i>Capacitación de la oferta de los diferentes menús y valores nutricionales, Capacitación páginas de la empresa para aquellos clientes que quieren hacer seguimiento de sus dietas.</i>	
<i>Manejo de Informática</i>	<i>Microsoft Office, Word, Excel. Redes sociales (WhatsApp) Aplicaciones para recetas y planificación de menús Navegación en internet (tendencias culinarias, recetas y técnicas). Plataformas específicas del restaurante. Páginas que brindan servicios de entregas</i>	<i>Nivel: básico Nivel: medio Nivel: medio Nivel: medio Nivel: Alto Nivel: Alto</i>

#### VII. COMPETENCIAS

	1	2	3	4	5
<i>Iniciativa</i>				X	
<i>Habilidades de comunicación</i>					X
<i>Proactividad</i>				X	
<i>Estabilidad Emocional</i>					X
<i>Sociabilidad</i>					X
<i>Manejo de estrés, trabajar bajo presión</i>					X

- 1: No Necesario  
2. En desarrollo  
3. Adecuado manejo  
4. Buen manejo  
5. Alto manejo

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Procedimientos técnicos – administrativos

Teniendo como premisa que los procedimientos técnicos administrativos son conjuntos de pasos o acciones precisas diseñadas para llevar a cabo tareas o procesos dentro de una organización, ya sea en el ámbito técnico o en el administrativo, el mismo que se detalla en el reglamento interno de la empresa.

##### 6.4.1 *Reglamento Interno de la Empresa*

El reglamento interno de la empresa es un documento oficial que está compuesto por las normas, políticas y procedimientos que regulan el comportamiento y las relaciones

laborales entre los trabajadores, dentro de la organización. A continuación, se detallarán los siguientes:

#### ***6.4.1.1 Responsabilidades del restaurante***

- Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo con todas las regulaciones y normativas laborales.
- Pagar salarios justos y proporcionar beneficios equitativos de acuerdo con las leyes laborales y las políticas internas de la empresa.
- Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de comunicación abierta entre la dirección y los empleados.
- Fomentar un sentido de pertenencia y comunidad dentro del equipo, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.
- Tratar a todos los empleados con dignidad, justicia y equidad en todas las situaciones laborales.

#### ***6.4.1.2 Salud y Seguridad Alimentaria:***

- Mantener los más altos estándares de higiene y limpieza en todas las áreas de la cocina y el restaurante.
- Cumplir con todas las regulaciones, además de las normativas locales y nacionales de salud y seguridad alimentaria.
- Capacitar regularmente al personal sobre prácticas seguras de manipulación de alimentos y procedimientos de limpieza.

- Mantener actualizado y vigentes los carnets de manipulación y permisos sanitarios del restaurante.

#### **6.4.1.3 Uniforme Estándar**

- Todos los empleados deben usar el uniforme proporcionado por el restaurante durante su turno.
- El uniforme debe estar limpio, en buen estado y correctamente ajustado en todo momento.
- La limpieza del uniforme dependerá de la persona a quien se le haga entrega del uniforme.
- El uniforme debe ser usado de acuerdo con las instrucciones proporcionadas por la gerencia.
- No se permiten prendas adicionales que no formen parte del uniforme oficial, a menos que se indique lo contrario por razones de salud o seguridad.
- Se deben usar zapatos cerrados y antideslizantes mientras se esté en el área de trabajo para garantizar la seguridad.
- Los zapatos deben estar limpios y en buenas condiciones.

#### **6.4.1.4 Higiene Personal**

- Los empleados deben mantener una buena higiene personal, incluyendo el lavado regular de manos y el cuidado adecuado del cabello y las uñas.
- Se deben evitar fragancias fuertes que puedan interferir con la experiencia del cliente.

#### **6.4.1.5 Presentación Personal:**

- Se deben evitar accesorios y joyas excesivas que puedan representar un riesgo de seguridad o interferir con las tareas laborales.
- Cualquier accesorio permitido debe ser discreto y estar en línea con la imagen profesional del restaurante.
- El maquillaje debe ser discreto y no excesivo.
- El cabello debe estar limpio y recogido para evitar la contaminación de los alimentos.
- Se espera que los empleados presenten una imagen limpia y profesional en todo momento.
- Las prendas de vestir deben estar libres de manchas, arrugas y roturas.

#### **6.4.1.6 Horarios de trabajo**

- El horario lo indicará el empleador al momento de la contratación del personal, el mismo exigirá la puntualidad de los empleados.
- La empresa dará 5 minutos de tolerancia al momento de ingreso.
- El tiempo laboral estipulado por la empresa será de 08:00 am a 16:00 pm de acuerdo a la normativa que son ocho horas al día.

#### **6.4.1.7 Faltas y permisos**

- Los permisos deben ser avisados a la empresa mínimamente 24 horas antes.
- El encargado y facultado para otorgar los permisos a todo el personal es el gerente general, en cualquier instancia.

- Las faltas de los trabajadores, independientemente de la causa, deben ser notificadas con inmediatez al Gerente General de la empresa, por cualquier medio de comunicación activo de la empresa.
- Si el trabajador llega máximo a 3 faltas injustificadas, durante todo el año laboral, será relevado de su cargo.
- La ausencia de los trabajadores sin previo aviso, serán consideradas como faltas graves, que podrían inducir al despido inmediato, si estas son constantes.

#### ***6.4.1.8 Normas de presentación y manipulación de alimentos***

- Servir los alimentos en platos limpios y en buen estado.
- Cumplir con las normativas de etiquetados y presentación de los alimentos.
- Se debe evitar contaminación cruzada entre alimentos crudos y cocidos.
- Mantener un área de trabajo limpio y despejado.
- Mantener y considerar las BPM (Buenas Prácticas de Manipulación).
- Inspeccionar visualmente los alimentos en busca de signos de deterioro o partículas extrañas.

#### ***6.4.1.9 Prohibiciones***

- El incumplimiento de la utilización del uniforme según la normativa dará al trabajador una sanción.
- Está estrictamente prohibido consumir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la empresa además de fumar, o hacer uso de otras sustancias controladas.

- Está terminantemente prohibido que un trabajador ingrese a trabajar en estado de ebriedad.
- Los trabajadores tienen prohibido llevarse cosas de la empresa sin consentimiento o autorización previa.
- Está prohibido permitir el ingreso a individuos que no pertenezcan a la empresa, con excepción de personas que tengan su debida autorización otorgada por el gerente de la empresa

#### **6.4.1.10 Sanciones**

- Sanciones leves se traducen como medidas disciplinarias aplicadas a infracciones menores o de naturaleza no repetitiva, que tienen el propósito de corregir el comportamiento del empleado sin un impacto significativo en su empleo.

Esta sanción será una advertencia verbal, anotación en expediente del empleado.

- Sanciones medias se refieren a medidas disciplinarias más severas que las leves, dirigidas a conductas que no se consideran lo suficientemente graves como para justificar un despido inmediato del trabajador, pero que necesitan de una intervención más seria para corregirlas y evitar futuras transgresiones.

Suspensión temporal del empleo con o sin sueldo según amerite la situación

- Sanciones graves se traducen en las medidas disciplinarias más serias, aplicadas a violaciones significativas del reglamento interno que pueden tener un impacto grave en la empresa, los empleados o los clientes. Estas sanciones pueden incluir el despido inmediato y además en algunos casos, acciones legales adicionales, esto incluye demandas por daños y perjuicios, además de información negativa en referencias laborales.
- El gerente será el encargado de identificar el tipo de sanción que corresponda.

#### ***6.4.1.11 Reclutamiento de Personal***

El reclutamiento es una convocatoria, una invitación también es un sistema de información de las empresas que constituye el mercado de trabajo para divulgar ofertas de trabajo, que tiene como finalidad de atraer candidatos a la empresa.

Como es una empresa que se está iniciando, el reclutamiento a realizarse va ser de forma externa. Para reclutar al personal para la empresa se divulgará las vacantes en redes sociales. La forma de reclutar debe llamar la atención del posible candidato, generarle interés y deseos de iniciar su labor.

- Identificar la necesidad de contratación: por sustitución o por aumento de personal
- De acuerdo al manual de funciones y puestos usar la descripción necesaria para el puesto: para hacer la publicación del empleo ofertado, identificando las habilidades, cualidades, nivel de estudios, experiencia, entre otros aspectos necesarios para el puesto.

- Publicar la oferta de empleo utilizando medios y redes sociales: anunciar las vacantes en plataformas en línea, páginas de la empresa como Facebook, WhatsApp y otros.
- Revisar currículos e información brindada por parte de los postulantes: Recopilar los currículos y solicitudes recibidas para identificar a los candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto y descartar a los candidatos que no cumplan con los criterios establecidos.
- Realizar entrevistas presenciales: Las entrevistas a realizarse deberán ser presenciales para verificar el compromiso de los postulantes, durante las mismas se harán preguntas sobre la experiencia laboral, habilidades técnicas y aptitudes como el trabajo en equipo y la capacidad para trabajar bajo presión.
- Evaluar habilidades prácticas y conocimientos previos con un periodo de prueba: Esto para verificar las habilidades prácticas y evaluar las capacidades técnicas en el puesto.
- Verificar referencias brindadas por parte del postulante: Llamar a los números otorgados por parte de los postulantes, sobre referencias laborales anteriores, con el objetivo de verificar el historial de trabajo.
- Tomar una decisión de contratación: La decisión deberá ser tomada en base a la información y evaluación de los aspectos mencionados anteriormente.

- Realizar ofrecimiento de empleo: Comunicarse con el candidato seleccionado para extenderle una oferta de empleo formal, para especificarle detalles como el salario, horarios, fecha de inicio, entre otros.
- Inducción al puesto: Se brindará un entrenamiento inicial, para familiarizarte con los empleados y sus responsabilidades.

## 7 CONCLUSIONES

El análisis del mercado muestra una aceptación favorable de la idea de negocio del 6.2% que es la demanda potencial, del cual el restaurante Maná Andino tendría una porción del 0.3% (que representan a 99 personas al día aproximadamente), teniendo como potenciales clientes a las personas interesadas en aplicar el ayuno intermitente y que necesiten un servicio de alimentación saludable que no tengan el tiempo para cocinar, además de estar dispuestos a pagar más de 20 bolivianos por un almuerzo, es así que se confirma la aceptación de un restaurante enfocado en el ayuno intermitente.

Se ha identificado el uso de las redes sociales como la principal estrategia de marketing para dar a conocer el negocio y sus ofertas, al ser un medio accesible no influenciará notablemente en los costos de producción del restaurante, convirtiéndose así en una ventaja importante para Maná Andino.

Así mismo, los resultados del análisis financiero reflejan la viabilidad del negocio, con un valor actual neto positivo a lo largo de los 5 años proyectados, una tasa interna de retorno que supera la tasa de descuento, y un período de recuperación de la inversión que rodean los tres años. Incluso ante posibles escenarios adversos, como aumentos en los costos laborales o de materias primas, el negocio sigue siendo rentable.

## 8 RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener la calidad de los productos, la experiencia y la atención personalizada hacia el cliente
- Hacer un menú equilibrado con las necesidades de los clientes, además de que sean llamativos para mantener la preferencia de los mismos.
- Mantener monitoreado de manera eficiente los costos operativos, especialmente aquellos relacionados con materias primas e insumos, con el objetivo de mantener márgenes aceptables y rentabilidad a largo plazo.
- Se recomienda mantener un ambiente adecuado en el restaurante con todo el potencial humano, manteniéndolos capacitados y motivados con el fin de integrar los objetivos del personal y de la empresa.
- Controlar adecuadamente los estados financieros, además de mantenerlos actualizados con el objetivo de tomar decisiones precisas, adecuadas y oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- A. N., K. (1895). *Estadístico Noruego*. Instituto Internacional de Estadística.
- ALINE QUISPE, C. (13 de Noviembre de 2016). INE calcula que el 30% de gastos se asigna a comida fuera de casa. *la Razón*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de <https://www.la-razon.com/economia/2016/11/13/ine%E2%80%88calcula-que-el-30-de-gastos-se-asigna-a-comida-fuera-de-casa/>
- Auza, J., & Ministerio de Salud. (24 de Noviembre de 2022). *Salud: Desnutrición crónica afecta al 16% de niños y el 10,1% tiene sobrepeso*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de Agencia Boliviana de Información: <https://abi.bo/index.php/component/content/article/37-notas/noticias/sociedad/30393-salud-desnutricion-cronica-afecta-al-16-de-ninos-y-el-10-1-tiene-sobrepeso?Itemid=101>
- Barrientos Salinas, J. A., & Silva Arriata, M. A. (Mayo de 2020). *Estado de la investigación sobre obesidad y sobrepeso: una revisión crítica y socioantropológica*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de SCIELO: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29152020000100006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152020000100006)
- Duque Oliva. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 80. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>

- Fernández y Aldavín, B. L. (08 de Marzo de 2017). *Naturaleza de la empresa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de CÁTEDRA CARLOS LLANO UP - IPADE: <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/naturaleza-de-la-empresa>
- Gutierrez de Alva, C. I. (2012). *La historia de la gastronomía*. Tlalneplanta, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de <https://gastronomiamia.jimdofree.com/lecturas/historia-de-la-gastronomia/>
- IBAÑEZ, E. (31 de Julio de 2023). Al primer semestre, las ventas facturadas de restaurantes se incrementan en 15% en el país. *la Razón*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de <https://www.la-razon.com/economia/2023/07/31/al-primer-semester-las-ventas-facturadas-de-restaurantes-se-incrementan-en-15-en-el-pais/>
- INE. (01 de Marzo de 2021). *ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN DE BOLIVIA, DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS. REVISIÓN 2020*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2023, de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: <https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-de-bolivia-departamentos-y-municipios-revision-2020/>
- INE. (2022). *PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2023, de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: <https://nube.ine.gob.bo/index.php/s/xIGHrQ5jDlaLkRc/download>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección Estratégica*. México: Mc. Graw Hill. Recuperado el 18 de Noviembre de 2023, de

[https://www.academia.edu/26819478/1\\_J\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_Traducci%C3%B3n?uc-g-sw=40776619](https://www.academia.edu/26819478/1_J_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_Traducci%C3%B3n?uc-g-sw=40776619)

Maldonado Serna, J. L. (2022). *Productos, Servicios y Marcas. Creación de Valor para el Cliente*. Monterrey. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://www.coursehero.com/file/176178771/Act8-Productos-Servicios-y-Marcas-Creacion-de-Valor-para-el-Cliente-1docx/>

McGraw Hill, F. J. (2000). *Negocios Exitosos*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Ministerios de Economía y Finanzas Públicas; Unidad de Análisis y Estudios Fiscales;. (31 de Julio de 2023). *Las Ventas facturadas de servicios refleja la continua recuperación de la demanda interna*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de Ministerio de Economía y Finanzas Públicas: <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/node/9033#:~:text=La%20Paz%2C%2031%20de%20julio,observ%C3%B3%20un%20incremento%20del%2015%25>.

Obando Barrero, J. E. (2017). *La Empresa y su Clasificación, el Papel de la Información Contable en las Mismas*. Colombia. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de [https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/ContabilidadAdmin\\_AN/recursos/unidad1/Descargable\\_U1\\_EA1.pdf](https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/ContabilidadAdmin_AN/recursos/unidad1/Descargable_U1_EA1.pdf)

Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D. F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 12 de Diciembre de 2023

*Restaurantes en La Paz.* (2023). Recuperado el 12 de Diciembre de 2023, de tripadvisor:

<https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g294072->

[La\\_Paz\\_La\\_Paz\\_Department.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g294072-La_Paz-La_Paz_Department.html)

Solano Santos, L. F. (2009). EL PROCESO DE VISUALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

*Vivat Academia*, 104. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023, de

<https://www.redalyc.org/pdf/5257/525753040001.pdf>

## ANEXOS

### ENCUESTA MANÁ ANDINO

¡Hola!, soy estudiante de la UMSA, es muy importante para mí su opinión, por ello pedir su colaboración respondiendo la siguiente encuesta, agradeciéndole por su tiempo y disposición. La información será utilizada sólo para fines académicos de investigación, así que espero que pueda responder de la forma más objetiva posible.

**Maná Andino:** Es un restaurante dedicado al servicio de alimentación saludable enfocado en el ayuno intermitente.

**Ayuno Intermitente:** es un enfoque nutricional que implica alternar entre períodos de ingesta de alimentos y períodos de ayuno

1.- Edad:

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

Más de 55 años

2. Género:

Masculino

Femenino

Otro

3. Actualmente, usted:

- a) Estudia
- b) Trabaja
- c) Estudia y trabaja
- d) Ninguno de los anteriores
- e) Otro...

4. Nivel de ingresos al mes:

- a) Menos de Bs.1000
- b) Bs. 1000 - Bs. 2000
- c) Bs. 2001 - Bs.3500
- d) Más de Bs. 3500

5. Presenta alguna enfermedad de las mencionadas a continuación

- a) Diabetes
- b) Enfermedades cardiovasculares
- c) Obesidad
- d) Gastritis
- e) Ninguno
- f) Otro.....

6. ¿Conoce el término Ayuno Intermitente?

- a) No lo conozco
- b) Lo conozco poco
- c) Lo Conozco

7. ¿Has practicado el ayuno intermitente antes?

- a) Sí
- b) No (pasar a la pregunta 9)

8. Si has practicado ayuno intermitente, ¿con qué frecuencia lo haces?

- a) Diariamente
- b) Dos o más veces a la semana
- c) Una vez a la semana
- d) Ocasionalmente

9. ¿Estarías interesado en opciones de comidas personalizadas de ayuno

intermitente? **Deseo**

- a) Muy interesado
- b) Interesado
- c) Indiferente
- d) Poco interesado
- e) Nada interesado

10. ¿Qué tan importante es para ti cuidar tu alimentación?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Indiferente
- d) Poco importante
- e) Nada importante

11. ¿Qué factores te motivarían a mejorar tus hábitos alimenticios? (Selecciona

hasta tres opciones)

- a) Mejora de la salud general
- b) Pérdida de peso o mantenimiento
- c) Mayor energía y vitalidad
- d) Razones estéticas
- e) Recomendaciones médicas
- f) Otro

12. ¿Qué comida comprarías para aplicar el ayuno intermitente?

- a) La de la mañana
- b) La del medio día
- c) La de la tarde - noche
- d) Todas
- e) Ninguno

13. ¿Cuáles son los factores que le impulsan a comer en instalaciones alrededor

de su casa, trabajo o lugar de estudio?

- a) Falta de tiempo para cocinar
- b) No me gusta cocinar
- c) Costumbre
- d) Variedad de opciones

e) Comodidad y conveniencia

14. ¿Con qué frecuencia compras tu almuerzo o comida principal del día?

- a) Diariamente (7 veces en la semana)
- b) De lunes a viernes (5 veces a la semana)
- c) Ocasionalmente (1 a 3 veces a la semana)
- d) Solo fines de semana
- e) Nunca

15. En los lugares donde frecuenta comer ¿hay un especialista nutriólogo que le guíe en su dieta?

- a) Si
- b) No (pase a la pregunta 17)

16. Si su respuesta fue afirmativa escriba el nombre de los lugares que tienen especialistas nutriólogos que le guíen en su dieta

R....

17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un almuerzo enfocada en el ayuno intermitente? **Demanda**

- a) Bs. 15 – Bs. 20
- b) Bs. 21 – Bs. 25
- c) Bs. 26 – Bs. 30

18. ¿Le interesaría unirse a un plan de ayuno intermitente de 3 comidas, ya sea en una modalidad mensual o semanal, con el propósito de mejorar tu salud y bienestar?

- a) Sí, estoy totalmente interesado en la idea.
- b) Sí, podría considerarlo con más información.
- c) Estoy indeciso/a en este momento.
- d) No, probablemente no lo haría.
- e) No, definitivamente no me interesa.

19. ¿Por qué medio le interesaría obtener más información sobre nuestro servicio de alimentación saludable y nutritiva enfocado en el Ayuno Intermitente?

- a) Televisión
- b) Radio
- c) Redes sociales (Facebook, TikTik, WhatsApp, Instagram)
- d) Por amigos
- e) Otros...

20. ¿Cuál sería tu preferencia para la entrega de las comidas durante el ayuno intermitente?

- a) Entrega a domicilio
- b) Recoger en un punto cercano
- c) Comer en un local
- d) Otro

## **CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DEL PRESTAMO BANCARIO**

### **CARACTERÍSTICAS:**

Capital de Inversión

Moneda: Bolivianos

Forma de pago: Cuota mensual, bimestral y trimestral

Destino del crédito: Financiamiento de maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones.

Monto de préstamo: Desde Bs 14.000 hasta Bs 210.000

Plazo: Hasta 120 meses

Vivienda Productiva

Moneda: Bolivianos.

Destino del crédito: Compra de vivienda, compra de terreno, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento e instalación de servicios básicos.

Monto del préstamo: Desde Bs 14.000 hasta Bs 420.000.

Plazo: Hasta 48 meses.

Garantía



Liquidas.

Hipoteca de inmueble.

Hipoteca de vehículo.

Prehipoteca de inmueble.

Documentos en custodia.

Personal.

Tasa de Interés

Según las tasas de interés vigentes.

**REQUISITOS:**

Edad mínima del Deudor, cónyuge y garantes: 18 años.

Contar con una actividad económica propia.

Experiencia crediticia en el Sistema Financiero.

Fotocopia a color cédula de identidad del deudor, cónyuge y garantes.

Original o fotocopia de la factura de energía eléctrica o agua potable o gas del domicilio.

<https://www.bnb.com.bo/PortalBNB/Creditos/Index/5>

Anexo 3 ESTADO DE COSTOS DE LOS ALMUERZOS

<b>EMPRESA MANA ANDINO S.R.L.</b> <b>ESTADO DE COSTOS ALMUERZOS</b> <b>(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)</b>	
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	308,075
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>13,697</u>
<b>COSTO UNITARIO TÉCNICO</b>	<b>22.5</b>
UTILIDAD DESEADA 5%	<u>1.12</u>
<b>PRECIO UNITARIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>23.6</b>
IVA A RECUPERAR 14,94%	<u>3.5</u>
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>27</b>

## Anexo 4 ESTADO DE COSTOS PLAN 1

<b>EMPRESA MANA ANDINO S.R.L.</b> <b>ESTADO DE COSTOS PLAN 1</b> <b>(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)</b>	
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	135,408
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>254</u>
<b>COSTO UNITARIO TÉCNICO</b>	<b>534</b>
UTILIDAD DESEADA 6%	<u>32</u>
<b>PRECIO UNITARIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>566</b>
IVA A RECUPERAR 14,94%	<u>85</u>
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>650</b>

## Anexo 5 ESTADO DE COSTOS PLAN 2

<b>EMPRESA MANA ANDINO S.R.L.</b> <b>ESTADO DE COSTOS PLAN 2</b> <b>(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)</b>	
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	128,190
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>190</u>
<b>COSTO UNITARIO TÉCNICO</b>	<b>674</b>
UTILIDAD DESEADA 29%	<u>195</u>
<b>PRECIO UNITARIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>869</b>
IVA A RECUPERAR 14,94%	<u>130</u>
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>999</b>





MIERCOLES			JUEVES									
Desayuno	batido de fresa y espinacas con tostadas	frutilla	20 gr	6 calorías	479 Calorías	Bs	0.12	4.71	Bs	20.20		
		espinacas	30 gr	7 calorías		Bs	0.36					
		leche deslactosada	250 gr	100 calorías		Bs	1.75					
		chia	5 gr	24 calorías		Bs	0.40					
		pan integral	60 gr	156 calorías		Bs	0.60					
		mantequilla light	20 gr	98 calorías		Bs	1.00					
	Almuerzo	pollo a la plancha con curry y arroz integral	almendra	15 gr	87 calorías	1,217 Calorías	Bs	0.48	9.80	Bs		
			pollo	150 gr	240 calorías		Bs	4.50				
			zanahorias	50 gr	21 calorías		Bs	0.30				
			espinacas	30 gr	7 calorías		Bs	0.36				
			aceite de oliva	10 gr	89 calorías		Bs	0.20				
			arroz integral	180 gr	234 calorías		Bs	0.72				
lentejas			80 gr	93 calorías	Bs		0.40					
nueces			30 gr	195 calorías	Bs		0.90					
papa			20 gr	15 calorías	Bs		0.16					
sopa de hueso			250 gr	200 calorías	Bs		1.25					
quinoa			20 gr	74 calorías	Bs		0.12					
haba			10 gr	4 calorías	Bs		0.10					
Cena	trucha al horno con camote	papa	15 gr	12 calorías	510 Calorías	Bs	0.12	5.69	Bs			
		trucha	150 gr	222 calorías		Bs	3.30					
		espinacas	40 gr	9 calorías		Bs	0.48					
		aceite de oliva	15 gr	133 calorías		Bs	0.30					
		camote	150 gr	135 calorías		Bs	1.05					
		lechuga	10 gr	2 calorías		Bs	0.10					
		tomate	40 gr	8 calorías		Bs	0.40					
		zucchini	10 gr	2 calorías		Bs	0.06					
		yogurt natural	200 gr	96 calorías		592 Calorías	Bs			2.40	5.80	Bs
		plátano	100 gr	100 calorías			Bs			0.40		
		frutilla	40 gr	13 calorías			Bs			0.24		
		avena	20 gr	78 calorías			Bs			0.40		
miel	15 gr	5 calorías	Bs	0.11								
nueces	10 gr	65 calorías	Bs	0.30								
pan integral	60 gr	156 calorías	Bs	0.60								
huevo	50 gr	78 calorías	Bs	1.25								
tomate	10 gr	2 calorías	Bs	0.10								
Almuerzo	solomillo de res con verduras	solomillo de res	150 gr	375 calorías	1,271 Calorías		Bs	5.25	10.75	Bs		
		espinacas	30 gr	7 calorías			Bs	0.36				
		palta	40 gr	66 calorías			Bs	1.60				
		nueces	10 gr	65 calorías		Bs	0.30					
		aceite de oliva	15 gr	133 calorías		Bs	0.30					
		tomate	20 gr	4 calorías		Bs	0.20					
		vainitas	20 gr	15 calorías		Bs	0.08					
		morrón	10 gr	2 calorías		Bs	0.07					
		yuca	150 gr	240 calorías		Bs	0.90					
		cañihua	50 gr	184 calorías		Bs	0.25					
		miel	15 gr	5 calorías		Bs	0.11					
		kiwi	15 gr	9 calorías		Bs	0.18					
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías		Bs	0.75					
		arroz integral	20 gr	26 calorías		Bs	0.08					
		haba	10 gr	4 calorías		Bs	0.10					
		papa	15 gr	12 calorías		Bs	0.12					
		zapallo	20 gr	5 calorías		Bs	0.10					
		Cena	crema de zapallo y pollo	zapallo		20 gr	5 calorías	594 Calorías			Bs	0.10
aceite de oliva	10 gr			89 calorías	Bs	0.20						
garbanzos	20 gr			33 calorías	Bs	0.08						
papa	20 gr			15 calorías	Bs	0.16						
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12						
pollo	100 gr			160 calorías	Bs	3.00						
pan integral	50 gr			130 calorías	Bs	0.50						
mantequilla light	15 gr			74 calorías	Bs	0.75						
sopa de hueso	100 gr			80 calorías	Bs	0.50						
<b>2,206 Calorías</b>						<b>2,457 Calorías</b>						

VIERNES									
Desayuno	batido de papaya y quinoa	leche deslactosada	200 gr 80 calorías	481 Calorías	Bs	1.40	3.46	20.92	
		papaya	30 gr 13 calorías		Bs	0.21			
		platano	30 gr 30 calorías		Bs	0.12			
almendra		20 gr 116 calorías	Bs		0.64				
miel		15 gr 5 calorías	Bs		0.11				
pan integral		30 gr 78 calorías	Bs		0.30				
mantequilla light		10 gr 49 calorías	Bs		0.50				
quinoa		30 gr 110 calorías	Bs		0.18				
Almuerzo		solomillo de llama al horno con ensaladas y garbanzos	solomillo de llama		150 gr 381 calorías	1,261 Calorías			Bs
	camote		150 gr 135 calorías	Bs	1.05				
	palta		30 gr 50 calorías	Bs	1.20				
	garbanzos		70 gr 115 calorías	Bs	0.28				
	aceite de oliva		20 gr 177 calorías	Bs	0.40				
	brocoli		30 gr 10 calorías	Bs	0.24				
	morrón		20 gr 4 calorías	Bs	0.14				
	tomate		50 gr 10 calorías	Bs	0.50				
	sopa de hueso		200 gr 160 calorías	Bs	1.00				
	papa		20 gr 15 calorías	Bs	0.16				
	alverjas		10 gr 8 calorías	Bs	0.40				
	quinoa		30 gr 110 calorías	Bs	0.18				
	zanahorias		10 gr 4 calorías	Bs	0.06				
	yogurt natural		150 gr 72 calorías	Bs	1.80				
	miel		15 gr 5 calorías	Bs	0.11				
	frutilla	15 gr 5 calorías	Bs	0.09					
Cena	trucha a la plancha con verduras	trucha	150 gr 222 calorías	587 Calorías	Bs	3.30	5.36		
		brocoli	30 gr 10 calorías		Bs	0.24			
		zanahorias	30 gr 12 calorías		Bs	0.18			
		aceite de oliva	15 gr 133 calorías		Bs	0.30			
		arroz integral	150 gr 195 calorías		Bs	0.60			
		espinacas	20 gr 5 calorías		Bs	0.24			
		tomate	50 gr 10 calorías		Bs	0.50			
Desayuno	sandwich de huevo y palta	pan integral	60 gr 156 calorías	297 Calorías	Bs	0.60	3.97	22.84	
		huevo	50 gr 78 calorías		Bs	1.25			
		tomate	20 gr 4 calorías		Bs	0.20			
		palta	20 gr 33 calorías		Bs	0.80			
		café	100 gr 2 calorías		Bs	0.70			
		leche deslactosada	60 gr 24 calorías		Bs	0.42			
Almuerzo	pique macho	solomillo de res	150 gr 375 calorías	1,123 Calorías	Bs	5.25	13.22		
		papa	140 gr 108 calorías		Bs	1.12			
		tomate	20 gr 4 calorías		Bs	0.20			
		morrón	30 gr 6 calorías		Bs	0.21			
		queso	40 gr 140 calorías		Bs	1.20			
		salchicha	50 gr 150 calorías		Bs	1.00			
		locoto	10 gr 3 calorías		Bs	0.15			
		cebolla	20 gr 8 calorías		Bs	0.20			
		huevo	30 gr 47 calorías		Bs	0.75			
		sopa de hueso	150 gr 120 calorías		Bs	0.75			
		papa	20 gr 15 calorías		Bs	0.16			
		alverjas	10 gr 8 calorías		Bs	0.40			
		arroz integral	40 gr 52 calorías		Bs	0.16			
		zanahorias	20 gr 8 calorías		Bs	0.12			
		leche deslactosada	120 gr 48 calorías		Bs	0.84			
manzana	50 gr 26 calorías	Bs	0.60						
miel	15 gr 5 calorías	Bs	0.11						
Cena	tortillas de huevo y queso	huevo	60 gr 93 calorías	521 Calorías	Bs	1.50	5.65		
		espinacas	30 gr 7 calorías		Bs	0.36			
		brocoli	30 gr 10 calorías		Bs	0.24			
		queso	50 gr 175 calorías		Bs	1.50			
		pan integral	30 gr 78 calorías		Bs	0.30			
		aceite de oliva	10 gr 89 calorías		Bs	0.20			
		yogurt natural	100 gr 48 calorías		Bs	1.20			
		papaya	50 gr 22 calorías		Bs	0.35			

2,330 Calorías

1,940 Calorías

Bs

MARTES		MIERCOLES									
Desayuno	batido de platano y avena	leche deslactosada	150 gr	60 calorías	538 Calorías	2,379 Calorías	Bs	1.05	Bs	3.79	21.25
		avena	30 gr	117 calorías			Bs	0.60			
		platano	100 gr	100 calorías			Bs	0.40			
miel		20 gr	7 calorías	Bs			0.14				
pan integral		60 gr	156 calorías	Bs			0.60				
mantequilla light		20 gr	98 calorías	Bs			1.00				
Almuerzo	trucha a la plancha con verduras	trucha	180 gr	266 calorías	1,328 Calorías	2,379 Calorías	Bs	3.96	Bs	11.93	
		zucchini	20 gr	3 calorías			Bs	0.12			
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12			
		arroz integral	180 gr	234 calorías			Bs	0.72			
		mantequilla light	30 gr	147 calorías			Bs	1.50			
		almendra	20 gr	116 calorías			Bs	0.64			
		papa	50 gr	39 calorías			Bs	0.40			
		tomate	30 gr	6 calorías			Bs	0.30			
		cebolla	20 gr	8 calorías			Bs	0.20			
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75			
		papa	20 gr	15 calorías			Bs	0.16			
		alverjas	10 gr	8 calorías			Bs	0.40			
		quinoa	50 gr	184 calorías			Bs	0.30			
		zanahorias	10 gr	4 calorías			Bs	0.06			
		yogurt natural	120 gr	58 calorías			Bs	1.44			
		quinoa	20 gr	74 calorías			Bs	0.12			
		miel	20 gr	7 calorías			Bs	0.14			
		kiwi	50 gr	31 calorías			Bs	0.60			
Cena	crema de espinacas y pollo	pollo	100 gr	160 calorías	514 Calorías	2,379 Calorías	Bs	3.00	Bs	5.53	
		espinacas	20 gr	5 calorías			Bs	0.24			
		papa	20 gr	15 calorías			Bs	0.16			
		garbanzos	30 gr	49 calorías			Bs	0.12			
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12			
		cebolla	10 gr	4 calorías			Bs	0.10			
		pan integral	30 gr	78 calorías			Bs	0.30			
		mantequilla light	15 gr	74 calorías			Bs	0.75			
		almendra	20 gr	116 calorías			Bs	0.64			
		zapallo	20 gr	5 calorías			Bs	0.10			
Desayuno	yogurt con frutas frescas y dátils	yogurt natural	200 gr	96 calorías	458 Calorías	2,347 Calorías	Bs	2.40	Bs	5.77	
		avena	50 gr	195 calorías			Bs	1.00			
		frutilla	30 gr	10 calorías			Bs	0.18			
		miel	20 gr	7 calorías			Bs	0.14			
		huevo	50 gr	78 calorías			Bs	1.25			
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20			
queso	20 gr	70 calorías	Bs	0.60							
Almuerzo	silpamcho de llama	solomillo de llama	200 gr	508 calorías	1,361 Calorías	2,347 Calorías	Bs	6.00	Bs	12.37	
		pan integral	30 gr	78 calorías			Bs	0.30			
		arroz integral	180 gr	234 calorías			Bs	0.72			
		cebolla	10 gr	4 calorías			Bs	0.10			
		tomate	10 gr	2 calorías			Bs	0.10			
		huevo	50 gr	78 calorías			Bs	1.25			
		locoto	10 gr	3 calorías			Bs	0.15			
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75			
		papa	20 gr	15 calorías			Bs	0.16			
		alverjas	10 gr	8 calorías			Bs	0.40			
		quinoa	30 gr	110 calorías			Bs	0.18			
		zanahorias	30 gr	12 calorías			Bs	0.18			
		manzana	50 gr	26 calorías			Bs	0.60			
		almendra	20 gr	116 calorías			Bs	0.64			
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14							
leche deslactosada	100 gr	40 calorías	Bs	0.70							
Cena	pollo a la mantequilla	pollo	150 gr	240 calorías	528 Calorías	2,347 Calorías	Bs	4.50	Bs	6.07	
		quinoa	50 gr	184 calorías			Bs	0.30			
		camote	100 gr	90 calorías			Bs	0.70			
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20			
		zucchini	20 gr	3 calorías			Bs	0.12			
		cebolla	10 gr	4 calorías			Bs	0.10			
		locoto	10 gr	3 calorías			Bs	0.15			

JUEVES		JUEVES		VIERNES		VIERNES		
dasyuno	revuelto de huevo con verduras, tostada y café	huevo	50 gr	78 calorías	485 Calorías	2,434 Calorías	Bs	1.25
		espinacas	20 gr	5 calorías			Bs	0.24
		zanahorias	10 gr	4 calorías			Bs	0.06
palta		20 gr	33 calorías	Bs			0.80	
aceite de oliva		15 gr	133 calorías	Bs			0.30	
pan integral		60 gr	156 calorías	Bs			0.60	
mantequilla light		15 gr	74 calorías	Bs			0.75	
café		150 gr	3 calorías	Bs			1.05	
Almuerzo	solomillo de res con ensalada de quinoa	solomillo de res	180 gr	450 calorías	1,445 Calorías		Bs	6.30
		quinoa	150 gr	552 calorías			Bs	0.90
		morrón	20 gr	4 calorías			Bs	0.14
		cebolla	20 gr	8 calorías			Bs	0.20
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20
		palta	20 gr	33 calorías			Bs	0.80
		aceite de oliva	5 gr	44 calorías			Bs	0.10
		oca	120 gr	138 calorías			Bs	1.80
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75
		papa	20 gr	15 calorías			Bs	0.16
		alverjas	10 gr	8 calorías			Bs	0.40
		arroz integral	20 gr	26 calorías			Bs	0.08
		zanahorias	10 gr	4 calorías			Bs	0.06
		papaya	50 gr	22 calorías			Bs	0.35
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14				
yogurt natural	20 gr	10 calorías	Bs	0.24				
Cena	trucha con verduras salteadas	trucha	180 gr	266 calorías	505 Calorías	Bs	3.96	
		vainitas	15 gr	11 calorías		Bs	0.06	
		zanahorias	15 gr	6 calorías		Bs	0.09	
		brocoli	15 gr	5 calorías		Bs	0.12	
		aceite de oliva	10 gr	89 calorías		Bs	0.20	
		yuca	80 gr	128 calorías		Bs	0.48	
Desayuno	yogurt con frutas y semillas	yogurt natural	180 gr	86 calorías	464 Calorías	Bs	2.16	
		frutilla	20 gr	6 calorías		Bs	0.12	
		granola	30 gr	120 calorías		Bs	0.33	
		chia	10 gr	49 calorías		Bs	0.80	
		miel	15 gr	5 calorías		Bs	0.11	
		kiwi	20 gr	12 calorías		Bs	0.24	
		papaya	20 gr	9 calorías		Bs	0.14	
		pan integral	30 gr	78 calorías		Bs	0.30	
mantequilla light	20 gr	98 calorías	Bs	1.00				
Almuerzo	pollo a la parrilla con ensalada y garbanzos	pollo	150 gr	240 calorías	1,348 Calorías	2,363 Calorías	Bs	4.50
		espinacas	30 gr	7 calorías			Bs	0.36
		garbanzos	50 gr	82 calorías			Bs	0.20
		palta	30 gr	50 calorías			Bs	1.20
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20
		camote	150 gr	135 calorías			Bs	1.05
		aceite de oliva	15 gr	133 calorías			Bs	0.30
		mantequilla light	15 gr	74 calorías			Bs	0.75
		almendra	50 gr	290 calorías			Bs	1.60
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75
		papa	20 gr	15 calorías			Bs	0.16
		alverjas	15 gr	12 calorías			Bs	0.60
		quinoa	30 gr	110 calorías			Bs	0.18
		zanahorias	10 gr	4 calorías			Bs	0.06
		kiwi	30 gr	18 calorías			Bs	0.36
		leche deslactosada	120 gr	48 calorías			Bs	0.84
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14				
Cena	crema de espinacas y pescado	trucha	180 gr	266 calorías	551 Calorías		Bs	3.96
		espinacas	20 gr	5 calorías			Bs	0.24
		papa	15 gr	12 calorías			Bs	0.12
		zanahorias	15 gr	6 calorías			Bs	0.09
		zapallo	20 gr	5 calorías			Bs	0.10
		pan integral	30 gr	78 calorías			Bs	0.30
		mantequilla light	10 gr	49 calorías			Bs	0.50
		nueces	20 gr	130 calorías		Bs	0.60	
						Bs	5.91	
						Bs	12.62	
						Bs	4.91	
						Bs	5.20	
						Bs	13.25	
						Bs	5.91	
						Bs	22.58	
						Bs	24.36	



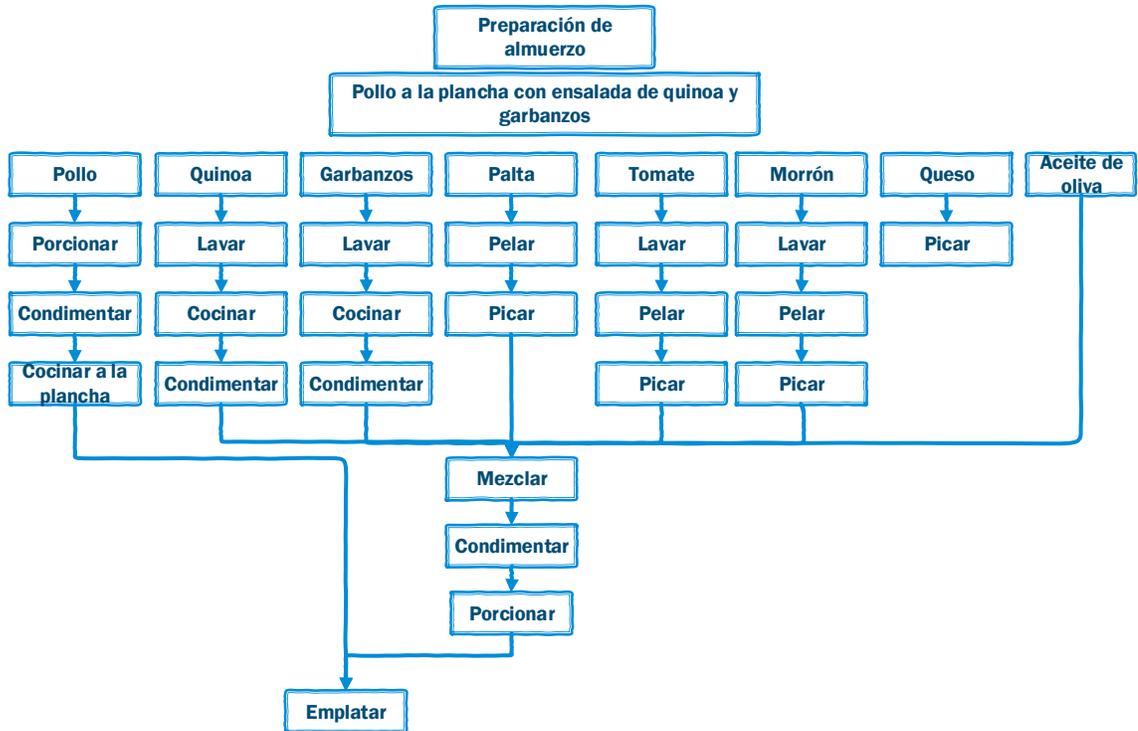
MERCORES		JUEVES														
Desayuno	batido de frutas y avena con leche deslactosada	leche deslactosada	150 gr	60 calorías	488 Calorías	2,479 Calorías	Bs	1.05	5.32	Bs	21.94					
		papaya	40 gr	17 calorías			Bs	0.28								
		miel	20 gr	7 calorías			Bs	0.14								
		avena	30 gr	117 calorías			Bs	0.60								
		pan integral	60 gr	156 calorías			Bs	0.60								
		huevo	50 gr	78 calorías			Bs	1.25								
		palta	30 gr	50 calorías			Bs	1.20								
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20								
Almuerzo	Ceviche de trucha con quinoa	trucha	180 gr	266 calorías	1,500 Calorías	2,479 Calorías	Bs	3.96	10.70	Bs	21.24					
		cebolla	20 gr	8 calorías			Bs	0.20								
		locoto	10 gr	3 calorías			Bs	0.15								
		morrón	20 gr	4 calorías			Bs	0.14								
		aceite de oliva	15 gr	133 calorías			Bs	0.30								
		camote	60 gr	54 calorías			Bs	0.42								
		quinoa	140 gr	515 calorías			Bs	0.84								
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75								
		papa	30 gr	23 calorías			Bs	0.24								
		alverjas	10 gr	8 calorías			Bs	0.40								
		quinoa	40 gr	147 calorías			Bs	0.24								
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12								
		manzana	30 gr	16 calorías			Bs	0.36								
		yogurt natural	150 gr	72 calorías			Bs	1.80								
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14												
almendra	20 gr	116 calorías	Bs	0.64												
Cena	salteado de pollo con verduras	pollo	150 gr	240 calorías	491 Calorías	2,479 Calorías	Bs	4.50	5.92	Bs	21.24					
		zanahorias	15 gr	6 calorías			Bs	0.09								
		vainitas	15 gr	11 calorías			Bs	0.06								
		tomate	15 gr	3 calorías			Bs	0.15								
		arroz integral	120 gr	156 calorías			Bs	0.48								
		papa	60 gr	46 calorías			Bs	0.48								
		almendra	5 gr	29 calorías			Bs	0.16								
		avena	40 gr	156 calorías			476 Calorías	2,370 Calorías				Bs	0.80	3.94	Bs	21.24
huevo	50 gr	78 calorías	Bs	1.25												
plátano	100 gr	100 calorías	Bs	0.40												
aceite de oliva	15 gr	133 calorías	Bs	0.30												
café	150 gr	3 calorías	Bs	1.05												
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14												
Almuerzo	salteado de llama con oca y arroz	solomillo de llama	150 gr	381 calorías	1,293 Calorías	2,370 Calorías			Bs	4.50	11.38	Bs	21.24			
		cebolla	20 gr	8 calorías					Bs	0.20						
		zucchini	20 gr	3 calorías			Bs	0.12								
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20								
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12								
		vainitas	20 gr	15 calorías			Bs	0.08								
		morrón	10 gr	2 calorías			Bs	0.07								
		arroz integral	160 gr	208 calorías			Bs	0.64								
		lentejas	30 gr	35 calorías			Bs	0.15								
		oca	80 gr	92 calorías			Bs	1.20								
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías			Bs	0.75								
		papa	30 gr	23 calorías			Bs	0.24								
		alverjas	10 gr	8 calorías			Bs	0.40								
		quinoa	40 gr	147 calorías			Bs	0.24								
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12								
		papaya	50 gr	22 calorías			Bs	0.35								
		leche deslactosada	180 gr	72 calorías			Bs	1.26								
		miel	20 gr	7 calorías			Bs	0.14								
nueces	20 gr	130 calorías	Bs	0.60												
Cena	Trucha en papillote	trucha	150 gr	222 calorías	601 Calorías	2,370 Calorías	Bs	3.30	5.92	Bs	21.24					
		cebolla	20 gr	8 calorías			Bs	0.20								
		zanahorias	20 gr	8 calorías			Bs	0.12								
		tomate	20 gr	4 calorías			Bs	0.20								
		mantequilla light	20 gr	98 calorías			Bs	1.00								
		quinoa	50 gr	184 calorías			Bs	0.30								
		papa	100 gr	77 calorías			Bs	0.80								

VIERNES		LUNES										
Desayuno	sandwich de huevo y batido de platano	pan integral	60 gr	156 calorías	528 Calorías	Bs	0.60	2,362 Calorías	5.17	Bs	23.13	
		huevo	50 gr	78 calorías		Bs	1.25					
		tomate	20 gr	4 calorías		Bs	0.20					
palta		20 gr	33 calorías	Bs		0.80						
leche deslactosada		150 gr	60 calorías	Bs		1.05						
avena		20 gr	78 calorías	Bs		0.40						
platano		90 gr	90 calorías	Bs		0.36						
chia		5 gr	24 calorías	Bs		0.40						
miel	15 gr	5 calorías	Bs	0.11								
Almuerzo	pollo al horno con salsa de tomate y quinoa	pollo	150 gr	240 calorías	1,308 Calorías	Bs	4.50		11.63			Bs
		tomate	30 gr	6 calorías		Bs	0.30					
		cebolla	30 gr	12 calorías		Bs	0.30					
		morrón	20 gr	4 calorías		Bs	0.14					
		quinoa	150 gr	552 calorías		Bs	0.90					
		papa	80 gr	62 calorías		Bs	0.64					
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías		Bs	0.75					
		papa	30 gr	23 calorías		Bs	0.24					
		alverjas	10 gr	8 calorías		Bs	0.40					
		arroz integral	40 gr	52 calorías		Bs	0.16					
		zanahorias	20 gr	8 calorías		Bs	0.12					
		manzana	50 gr	26 calorías		Bs	0.60					
		yogurt natural	150 gr	72 calorías		Bs	1.80					
		miel	20 gr	7 calorías		Bs	0.14					
almendra	20 gr	116 calorías	Bs	0.64								
Cena	crema de zapallo y pollo	pollo	150 gr	240 calorías	526 Calorías	Bs	4.50	6.33	Bs			
		zapallo	50 gr	13 calorías		Bs	0.25					
		zanahorias	20 gr	8 calorías		Bs	0.12					
		cebolla	20 gr	8 calorías		Bs	0.20					
		papa	20 gr	15 calorías		Bs	0.16					
		aceite de oliva	10 gr	89 calorías		Bs	0.20					
		pan integral	40 gr	104 calorías		Bs	0.40					
		mantequilla light	10 gr	49 calorías		Bs	0.50					
Desayuno	batido de cañawa y platano	cañihua	30 gr	110 calorías	503 Calorías	Bs	0.15	2.52	Bs			
		platano	100 gr	100 calorías		Bs	0.40					
		nueces	10 gr	65 calorías		Bs	0.30					
		miel	20 gr	7 calorías		Bs	0.14					
		papaya	40 gr	17 calorías		Bs	0.28					
		pan integral	50 gr	130 calorías		Bs	0.50					
		mantequilla light	15 gr	74 calorías		Bs	0.75					
		Almuerzo	salteado de res con yuca y oca	solomillo de res		150 gr	375 calorías			1,253 Calorías	Bs	5.25
cebolla	20 gr			8 calorías	Bs	0.20						
vainitas	20 gr			15 calorías	Bs	0.08						
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12						
morrón	20 gr			4 calorías	Bs	0.14						
tomate	30 gr			6 calorías	Bs	0.30						
oca	120 gr			138 calorías	Bs	1.80						
yuca	120 gr			192 calorías	Bs	0.72						
sopa de hueso	150 gr			120 calorías	Bs	0.75						
papa	30 gr			23 calorías	Bs	0.24						
alverjas	10 gr			8 calorías	Bs	0.40						
quinoa	30 gr			110 calorías	Bs	0.18						
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12						
arándanos	50 gr			29 calorías	Bs	1.25						
leche deslactosada	180 gr			72 calorías	Bs	1.26						
miel	20 gr			7 calorías	Bs	0.14						
nueces	20 gr	130 calorías	Bs	0.60								
Cena	ensalada de quinoa y pollo a la parrilla	pollo	150 gr	240 calorías	586 Calorías	Bs	4.50	5.35	Bs			
		quinoa	80 gr	294 calorías		Bs	0.48					
		aceite de oliva	5 gr	44 calorías		Bs	0.10					
		pepino	10 gr	2 calorías		Bs	0.05					
		tomate	10 gr	2 calorías		Bs	0.10					
		morrón	10 gr	2 calorías		Bs	0.07					
		cebolla	5 gr	2 calorías		Bs	0.05					

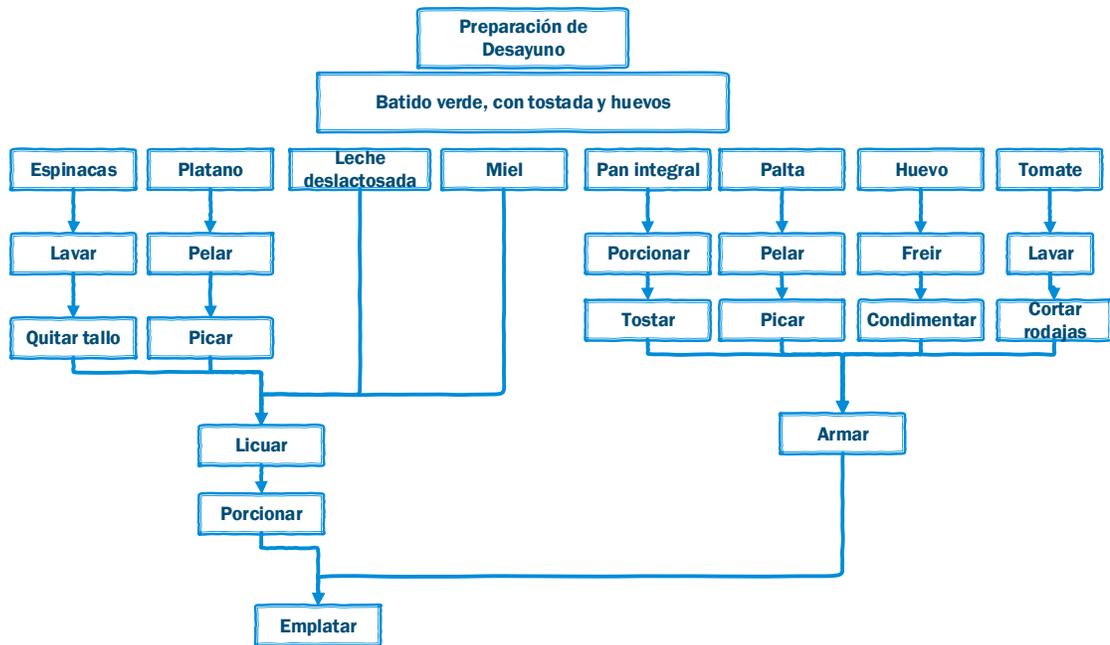
MARTES		MARTES		MARTES		MARTES		MARTES	
Desayuno	huevos revueltos con café	huevo	80 gr	124 calorías	489 Calorías	Bs	2.00	5.79	Bs
		leche deslactosada	20 gr	8 calorías		Bs	0.14		
		salchicha	30 gr	90 calorías		Bs	0.60		
		cebolla	5 gr	2 calorías		Bs	0.05		
		pan integral	60 gr	156 calorías		Bs	0.60		
		mantequilla light	20 gr	98 calorías		Bs	1.00		
		café	180 gr	4 calorías		Bs	1.26		
		miel	20 gr	7 calorías		Bs	0.14		
Almuerzo	cerdo al horno, con quinoa y garbanzos	solomillo de cerdo	160 gr	384 calorías	1,395 Calorías	Bs	4.80	11.01	Bs
		quinoa	150 gr	552 calorías		Bs	0.90		
		garbanzos	60 gr	98 calorías		Bs	0.24		
		pepino	30 gr	5 calorías		Bs	0.15		
		tomate	20 gr	4 calorías		Bs	0.20		
		morrón	20 gr	4 calorías		Bs	0.14		
		vainitas	30 gr	22 calorías		Bs	0.12		
		zanahorias	30 gr	12 calorías		Bs	0.18		
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías		Bs	0.75		
		papa	30 gr	23 calorías		Bs	0.24		
		alverjas	10 gr	8 calorías		Bs	0.40		
		arroz integral	30 gr	39 calorías		Bs	0.12		
		zanahorias	20 gr	8 calorías		Bs	0.12		
		papaya	50 gr	22 calorías		Bs	0.35		
		yogurt natural	180 gr	86 calorías		Bs	2.16		
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14					
Cena	pizza de brocoli, yuca y queso	brocoli	40 gr	14 calorías	572 Calorías	Bs	0.32	5.10	Bs
		huevo	50 gr	78 calorías		Bs	1.25		
		yuca	60 gr	96 calorías		Bs	0.36		
		tomate	30 gr	6 calorías		Bs	0.30		
		cebolla	20 gr	8 calorías		Bs	0.20		
		queso	80 gr	280 calorías		Bs	2.40		
		morrón	10 gr	2 calorías		Bs	0.07		
		aceite de oliva	10 gr	89 calorías		Bs	0.20		
Desayuno	huevos con lenteja	huevo	50 gr	78 calorías	542 Calorías	Bs	1.25	5.23	Bs
		lentejas	20 gr	23 calorías		Bs	0.10		
		tomates cherris	30 gr	6 calorías		Bs	0.18		
		palta	30 gr	50 calorías		Bs	1.20		
		pan integral	60 gr	156 calorías		Bs	0.60		
		leche deslactosada	120 gr	48 calorías		Bs	0.84		
		avena	30 gr	117 calorías		Bs	0.60		
		almendra	10 gr	58 calorías		Bs	0.32		
		miel	20 gr	7 calorías		Bs	0.14		
		Almuerzos	trucha a la plancha con verduras y chuños revueltos	trucha		200 gr	296 calorías		
zanahorias	30 gr			12 calorías	Bs	0.18			
vainitas	30 gr			22 calorías	Bs	0.12			
brocoli	30 gr			10 calorías	Bs	0.24			
tomate	30 gr			6 calorías	Bs	0.30			
chuño	180 gr			594 calorías	Bs	1.44			
huevo	50 gr			78 calorías	Bs	1.25			
haba	20 gr			8 calorías	Bs	0.20			
sopa de hueso	150 gr			120 calorías	Bs	0.75			
papa	30 gr			23 calorías	Bs	0.24			
alverjas	10 gr			8 calorías	Bs	0.40			
arroz integral	30 gr			39 calorías	Bs	0.12			
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12			
kiwi	50 gr			31 calorías	Bs	0.60			
yogurt natural	180 gr			86 calorías	Bs	2.16			
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14					
Cena	crema de verduras y pollo con crutones	pollo	100 gr	160 calorías	507 Calorías	Bs	3.00	5.42	Bs
		espinacas	20 gr	5 calorías		Bs	0.24		
		papa	20 gr	15 calorías		Bs	0.16		
		garbanzos	30 gr	49 calorías		Bs	0.12		
		zanahorias	10 gr	4 calorías		Bs	0.06		
		cebolla	10 gr	4 calorías		Bs	0.10		
		pan integral	30 gr	78 calorías		Bs	0.30		
		mantequilla light	15 gr	74 calorías		Bs	0.75		
		almendra	20 gr	116 calorías		Bs	0.64		
		zapallo	10 gr	3 calorías		Bs	0.05		
				2,455 Calorías					
								21.90	
								23.31	
								Bs	
								Bs	

JUEVES			VIERNES											
Desayuno	avena con frutas, y tostadas	avena	30 gr	117 calorías	494 Calorías	Bs	0.60	3.33	Bs					
		miel	20 gr	7 calorías		Bs	0.14							
		frutilla	20 gr	6 calorías		Bs	0.12							
		nueces	10 gr	65 calorías		Bs	0.30							
		arándanos	20 gr	11 calorías		Bs	0.50							
		almendra	10 gr	58 calorías		Bs	0.32							
		pan integral	60 gr	156 calorías		Bs	0.60							
		mantequilla light	15 gr	74 calorías		Bs	0.75							
		Almuerzo	pollo en papillot con quinoa	pollo		200 gr	320 calorías			1,363 Calorías	Bs	6.00	12.88	Bs
				cebolla		20 gr	8 calorías				Bs	0.20		
tomate	20 gr			4 calorías	Bs	0.20								
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12								
vainitas	10 gr			7 calorías	Bs	0.04								
mantequilla light	20 gr			98 calorías	Bs	1.00								
quinoa	150 gr			552 calorías	Bs	0.90								
pepino	30 gr			5 calorías	Bs	0.15								
morrón	20 gr			4 calorías	Bs	0.14								
oca	50 gr			58 calorías	Bs	0.75								
sopa de hueso	150 gr			120 calorías	Bs	0.75								
papa	30 gr			23 calorías	Bs	0.24								
alverjas	10 gr			8 calorías	Bs	0.40								
arroz integral	30 gr			39 calorías	Bs	0.12								
zanahorias	20 gr			8 calorías	Bs	0.12								
papaya	50 gr			22 calorías	Bs	0.35								
leche deslactosada	180 gr			72 calorías	Bs	1.26								
miel	20 gr			7 calorías	Bs	0.14								
Cena	asado de llama y pure verde			solomillo de llama	120 gr	305 calorías	484 Calorías	Bs	3.60		5.96	Bs		
				papa	100 gr	77 calorías		Bs	0.80					
		espinacas	20 gr	5 calorías	Bs	0.24								
		leche deslactosada	50 gr	20 calorías	Bs	0.35								
		mantequilla light	10 gr	49 calorías	Bs	0.50								
		zanahorias	20 gr	8 calorías	Bs	0.12								
		vainitas	20 gr	15 calorías	Bs	0.08								
		tomate	20 gr	4 calorías	Bs	0.20								
		morrón	10 gr	2 calorías	Bs	0.07								
		Desayuno	panqueque de cañiwa, y jugo verde	cañiwa	40 gr	147 calorías		520 Calorías	Bs	0.20			3.84	Bs
huevo	50 gr			78 calorías	Bs	1.25								
platano	80 gr			80 calorías	Bs	0.32								
avena	30 gr			117 calorías	Bs	0.60								
mantequilla light	15 gr			74 calorías	Bs	0.75								
miel	20 gr			7 calorías	Bs	0.14								
espinacas	20 gr			5 calorías	Bs	0.24								
pepino	20 gr			3 calorías	Bs	0.10								
manzana	20 gr			10 calorías	Bs	0.24								
Almuerzo	brochetas de verduras y res			solomillo de res	150 gr	375 calorías	1,285 Calorías		Bs	5.25	13.18	Bs		
		zanahorias	20 gr	8 calorías	Bs	0.12								
		zucchini	20 gr	3 calorías	Bs	0.12								
		morrón	20 gr	4 calorías	Bs	0.14								
		cebolla	20 gr	8 calorías	Bs	0.20								
		arroz integral	180 gr	234 calorías	Bs	0.72								
		yuca	100 gr	160 calorías	Bs	0.60								
		queso	50 gr	175 calorías	Bs	1.50								
		sopa de hueso	150 gr	120 calorías	Bs	0.75								
		papa	30 gr	23 calorías	Bs	0.24								
		alverjas	10 gr	8 calorías	Bs	0.40								
		arroz integral	30 gr	39 calorías	Bs	0.12								
		zanahorias	20 gr	8 calorías	Bs	0.12								
		manzana	50 gr	26 calorías	Bs	0.60								
		yogurt natural	180 gr	86 calorías	Bs	2.16								
miel	20 gr	7 calorías	Bs	0.14										
Cena	ensalada de quinoa y trucha a la plancha	trucha	150 gr	222 calorías	515 Calorías	Bs	3.30	4.77	Bs					
		aceite de oliva	5 gr	44 calorías		Bs	0.10							
		quinoa	50 gr	184 calorías		Bs	0.30							
		pepino	10 gr	2 calorías		Bs	0.05							
		tomate	20 gr	4 calorías		Bs	0.20							
		morrón	10 gr	2 calorías		Bs	0.07							
		oca	50 gr	58 calorías		Bs	0.75							
					<b>2,341 Calorías</b>									
						Bs	0.60							
						Bs	0.14							
						Bs	0.12							
						Bs	0.30							
						Bs	0.50							
						Bs	0.32							
						Bs	0.60							
						Bs	0.75							
						Bs	6.00							
						Bs	0.20							
						Bs	0.20							
						Bs	0.12							
						Bs	0.04							
						Bs	1.00							
						Bs	0.90							
						Bs	0.15							
						Bs	0.14							
						Bs	0.75							
						Bs	0.75							
						Bs	0.24							
						Bs	0.40							
						Bs	0.12							
						Bs	0.12							
						Bs	0.35							
						Bs	1.26							
						Bs	0.14							
						Bs	3.60							
						Bs	0.80							
						Bs	0.24							
						Bs	0.35							
						Bs	0.50							
						Bs	0.12							
						Bs	0.08							
						Bs	0.20							
						Bs	0.07							
						Bs	0.20							
						Bs	1.25							
						Bs	0.32							
						Bs	0.60							
						Bs	0.75							
						Bs	0.14							
						Bs	0.24							
						Bs	0.10							
						Bs	0.24							
						Bs	5.25							
						Bs	0.12							
						Bs	0.12							
						Bs	0.14							
						Bs	0.20							
						Bs	0.72							
						Bs	0.60							
						Bs	1.50							
						Bs	0.75							
						Bs	0.24							
						Bs	0.40							
						Bs	0.12							
						Bs	0.12							
						Bs	0.60							
						Bs	2.16							
						Bs	0.14							
						Bs	3.30							
						Bs	0.10							
						Bs	0.30							
						Bs	0.05							
						Bs	0.20							
						Bs	0.07							
						Bs	0.75							
						Bs	4.77							
						Bs	0.75							
						Bs	21.79							
						Bs	22.17							
						Bs	21.79							
						Bs	22.17							

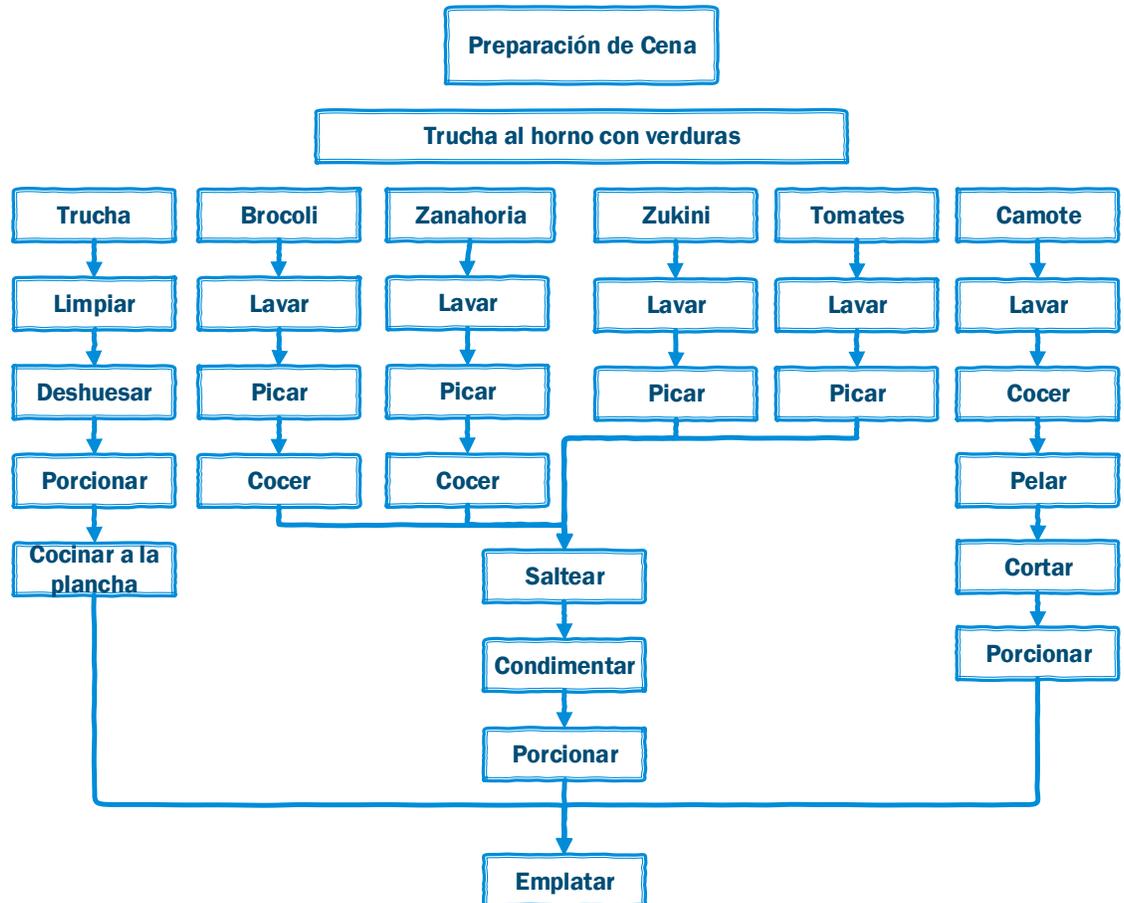
Anexo 9



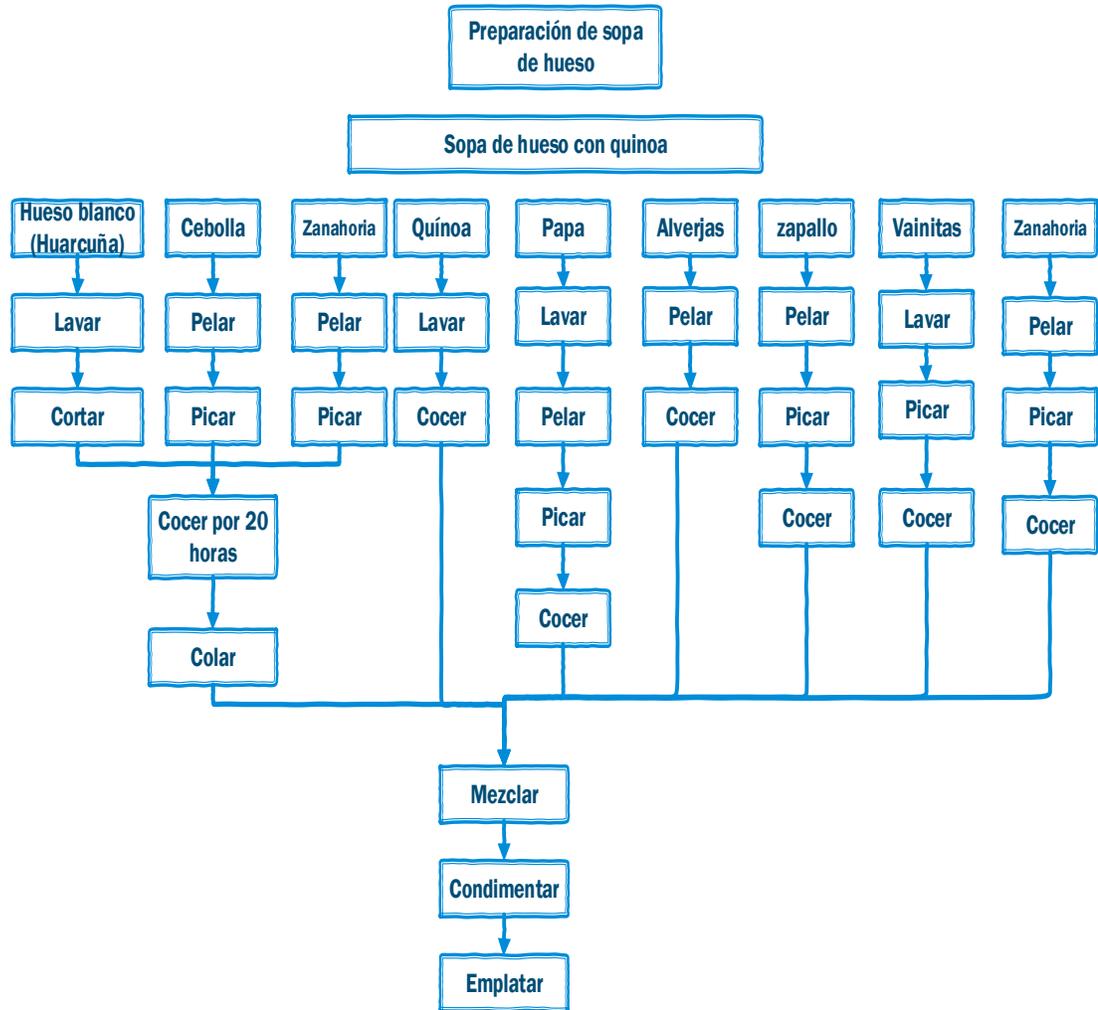
Anexo 10



## Anexo 11



## Anexo 12



Anexo 13

