

## **PAPAS FRITAS IRPAVI**

**PLAN DE NEGOCIOS**  
VERSIÓN 1.0



## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### ÍNDICE

I.	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
II.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
III.	CONCEPTOS CLAVES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	2
2.	MERCADO.....	3
3.	OPERACIONES.....	8
4.	ORGANIZACIÓN.....	11
5.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	12
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	13
	ANEXOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

“PAPAS FRITAS IRPAVI” es un establecimiento de comida rápida que ofrece papas al estilo “french fries” adicionadas con queso. Este producto, pretende atender la necesidad de alimentación que manifiestan los más de 1300 estudiantes de colegio cuyas edades se encuentran entre los 12 y 17 años, durante el período de espera entre el turno de la mañana y las clases en el turno de la tarde. Asimismo, se pretende poner a disposición de los más de 600 obreros que trabajan en la zona de Irpavi, una alternativa económica en su dieta diaria. Finalmente, se pretende captar una pequeña fracción de las 58.000 personas que viven en la Zona Sur de la Ciudad de La Paz.

Para atender esta necesidad en concisiones de calidad y precio, se ofrece un producto económico cuyo precio es de 3 Bs. Con una calidad casi similar a las papas fritas que ofrecen los Snacks de Comida Rápida más populares de la zona: Burger King y Pollos Copacabana. “PAPAS FRITAS IRPAVI” pretende diferenciarse con el precio puesto que el mismo será establecido entre el 40% y 60% por debajo del precio con el que los competidores ofrecen productos similares en la actualidad.

Con tal propósito, se utilizará el canal de provisión de papa que tiene la empresa Ricafrut Srl, empresa que ha establecido alianzas con productores rurales bajo estándares de calidad de exportación. “PAPAS FRITAS IRPAVI” se encargará del procesamiento de esta materia prima y su comercialización en un punto de venta propio. Para tal efecto, se instañará un restaurante tipo Snack en la calle 12 de Calacoto, puesto que este es un punto de localización estratégico debido a su cercanía a los establecimientos educativos: “Unidad Educativa del Ejército” y “Domingo Savio”, como también por ser el punto de ingreso al barrio de Irpavi.

La inversión necesaria para operar el negocio asciende a 9.300 Bs, y se espera obtener una Tasa Interna de Retorno de 29%, recuperando el monto de inversión hasta el cuarto año.

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### 2. MERCADO

#### NECESIDAD IDENTIFICADA

Durante los días lunes a viernes los alumnos de los colegios de la zona sur terminan sus actividades con hambre y deben esperar a llegar a sus casas para almorzar; sin embargo, al menos dos días a la semana tienen actividades extracurriculares como laboratorios, ensayos o deportes que hacen que deban quedarse en el establecimiento hasta las 3 o 4 de la tarde.

#### PRODUCTO

Se propone ofrecer un “snack” o merienda de comida rápida que sería papas fritas tipo “french fries” con queso derretido, en una cantidad razonable a un precio accesible.

#### ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de la comida rápida es un sector que se ha ido desarrollando de manera muy importante en los últimos 15 años en el eje troncal del país.

Específicamente, en el centro de la ciudad de La Paz, ha ido cambiado la tendencia de negocios del pasado, de restaurantes de comida elaborada hacia negocios de comida rápida. La mayoría de los restaurantes de comida rápida funcionan de noche, mientras que los de comida rápida funcionan al menos doce horas, desde las 11 de la mañana hasta las 11 de la noche.

En la zona sur sucede algo parecido, pero con la variante de que las inversiones de los restaurantes de comida rápida son elevadas, y por lo tanto el precio es elevado y son conceptos de comida más completos como hamburguesas con papas, silpanchos, pollos fritos con papas, etc.

#### ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado potencial de la iniciativa son todos los estudiantes de colegio de la zona sur, obreros del sector de la construcción y residentes de cada barrio.

En la siguiente tabla se puede ver una estimación del tamaño del mercado según datos obtenidos en base a fuentes de información secundaria:

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### Cuadro 1: Tamaño del mercado

Tipo de consumidor	Cantidad estimada
Estudiantes de colegio de 12 a 17 años	1300
Obreros en construcciones en la zona sur	600
Personas que residen en la zona	58000

En el caso de los estudiantes la tendencia de crecimiento es de 2% anual, y también se puede observar una tendencia de crecimiento en los establecimientos educativos, que según información del Ministerio de Educación, alcanza a un establecimiento educativo nuevo cada cinco años.

La tendencia de los obreros del sector de la construcción actualmente se encuentra decreciendo a una tasa del 4% anual, según estimaciones de la cámara de la Cámara Departamental de la Construcción.

En lo referido a la tercera tipología de consumidores potenciales, es decir, las personas que residen en la zona sur, la tendencia de crecimiento, según datos del INE es del 8% anual.

### **MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo del emprendimiento son los estudiantes de la Unidad Educativa del Ejército, personas que residen en Irpavi y obreros del sector de la construcción que trabajan en la misma zona.

Se ha elegido esta zona porque es factible instalar un punto de venta en la entrada a la zona, en la calle 12 de Calacoto, que es la zona a la que los estudiantes normalmente confluyen luego de sus clases, los obreros de la construcción pasan para salir del barrio, la gente que vive en Irpavi espera transporte público y gente que vive en los alrededores camina normalmente.

En el siguiente cuadro se muestra el mercado objetivo al cual se dirige el emprendimiento:

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

**Cuadro 2: Mercado objetivo**

Tipo de consumidor	Cantidad estimada del mercado total	Mercado meta	% del mercado total	# de clientes esperados al tercer año	% del mercado total
Estudiantes de colegio de 12 a 17 años	1300	150	11,54%	100	7,7%
Obreros en construcciones en la zona sur	600	90	15,00%	70	11,7%
Personas que residen en la zona	58000	100	0,17%	50	0,1%

### COMPETIDORES

En la zona sur no se ha identificado a un actor que ofrezca el mismo concepto de producto, es decir, solamente papas fritas. En el centro de la ciudad está establecido Pollos Cochabamba.

Sin embargo existen negocios donde se puede comprar porciones de papa frita, se los puede considerar competencia indirecta. Se los presenta a continuación.

**Cuadro 3: Competidores**

Nombre del competidor	Cantidad / Precio	Ubicación / horario	Calidad
Burger King	130 grs / 7 Bs	Calle 19 de Calacoto sobre la Av. Ballivián / 10 AM a 10 PM	Alta
Pollos Copacabana	120 grs / 5 Bs	Calle 20 de Calacoto sobre la Av. Ballivián / 12 AM a 10 PM	Alta
Snacks callejeros de hamburguesas	200 grs / 4-5 Bs	Calle 8 y 22 de Calacoto sobre la Av. Ballivián / 6 PM	Baja

### VENTAJAS COMPETITIVAS

Las principales ventajas del emprendimiento frente a la competencia serían:

- Ubicación del punto de venta, porque estaría en un lugar donde confluyen los consumidores objetivo.
- Relación Calidad / Precio / Cantidad, porque la oferta igualaría a la competencia con precio más bajo, la calidad sería de un término medio, incluyendo el aderezo de queso derretido, y la cantidad sería superior a cualquiera de las ofertas actuales de la competencia indirecta.

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### PROYECCIÓN DE VENTAS

Como se observa en el Cuadro 2, el objetivo comercial de la empresa, es fidelizar al final del tercer año de operación a 220 clientes provenientes de los tres segmentos de mercado objetivo. Se proyecta un crecimiento del 15% anual en las ventas, el cual es un crecimiento sostenido y responde a las características del mercado y a las estrategias de mercadeo que se propone ejecutar y que son presentadas más adelante.

Como se puede ver en el Cuadro 2, la proyección de crecimiento del emprendimiento es moderada, llegando a alcanzar al final del tercer año un 4,3%, 11,7% y 0,1% del mercado total de cada uno de los tres segmentos potenciales.

En el Cuadro 4 se observa la proyección de las ventas en unidades de producto, más adelante, en el apartado financiero se muestra la proyección de los ingresos a partir del objetivo de ventas en unidades.

**Cuadro 4: Proyección de las ventas en unidades**

Segmento	Frecuencia de compra estimada (veces por semana)	Potencial de arranque del mercado meta		Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
		%	Clientes	% creci	Clientes poten	% creci	Clientes poten	% creci	Clientes poten	% creci	Clientes poten
Estudiantes de colegio	3	20%	20	30%	26	30%	34	30%	44	30%	57
Obreros de construcciones	2	20%	14	20%	17	20%	20	20%	24	20%	29
Personas que residen en la zona	4	20%	10	70%	17	15%	20	15%	22	15%	26

#### Unidades Vendidas

Segmento	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 1
Estudiantes de colegio	936	1.217	1.582	2.056	5.791
Obreros de construcciones	403	484	581	697	2.164
Personas que residen en la zona	816	938	1.079	1.241	4.075
	2.155	2.639	3.242	3.994	12.030

#### Unidades Vendidas

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Estudiantes de colegio	5.791	6.660	8.807	13.395
Obreros de construcciones	2.164	2.489	3.292	5.006
Personas que residen en la zona	4.075	4.686	6.197	9.425
	12.030	13.835	18.296	27.826

### ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo elegida para el emprendimiento se basa en lo siguiente:

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

- **Producto:** Según las pruebas realizadas, el producto se diferencia del ofrecido por la competencia actual por el tamaño de las papas, su sabor y por la combinación de ingredientes.
- **Precio:** El precio de venta es comparable al precio ofertado por el competidor con precio más bajo (3 Bs), y se proyecta que al final del año cuarto, con una proyección de un crecimiento anual de la inflación de un 10% anual, el precio se habrá incrementado en 1 boliviano.
- **Distribución:** El producto utilizará un canal de venta directa propio.
- **Promoción:** La promoción que se planea desarrollar para el producto es sencilla, por lo cual se ha establecido un presupuesto anual de Bs. 1200. Las principales estrategias se detallan a continuación según segmento:
  - Obreros y Residentes de la zona: se utilizarán volantes puerta a puerta y consumos de cortesía.
  - Estudiantes de colegio: Organización de campeonatos deportivos auspiciados por el negocio y consumos de cortesía.

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### 3. OPERACIONES

#### DESCRIPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA NECESARIA PARA LA OPERACIÓN

El emprendimiento, esencialmente requerirá de equipos de cocina a gas y utensilios de cocina. Se ha identificado que tanto los equipos como los utensilios deberán ser fabricados en acero inoxidable para asegurar el cumplimiento de normas de sanidad y calidad establecidas por el Gobierno Municipal de La Paz.

En el capítulo financiero se detallan las estimaciones monetarias de la inversión requerida para el equipamiento del negocio.

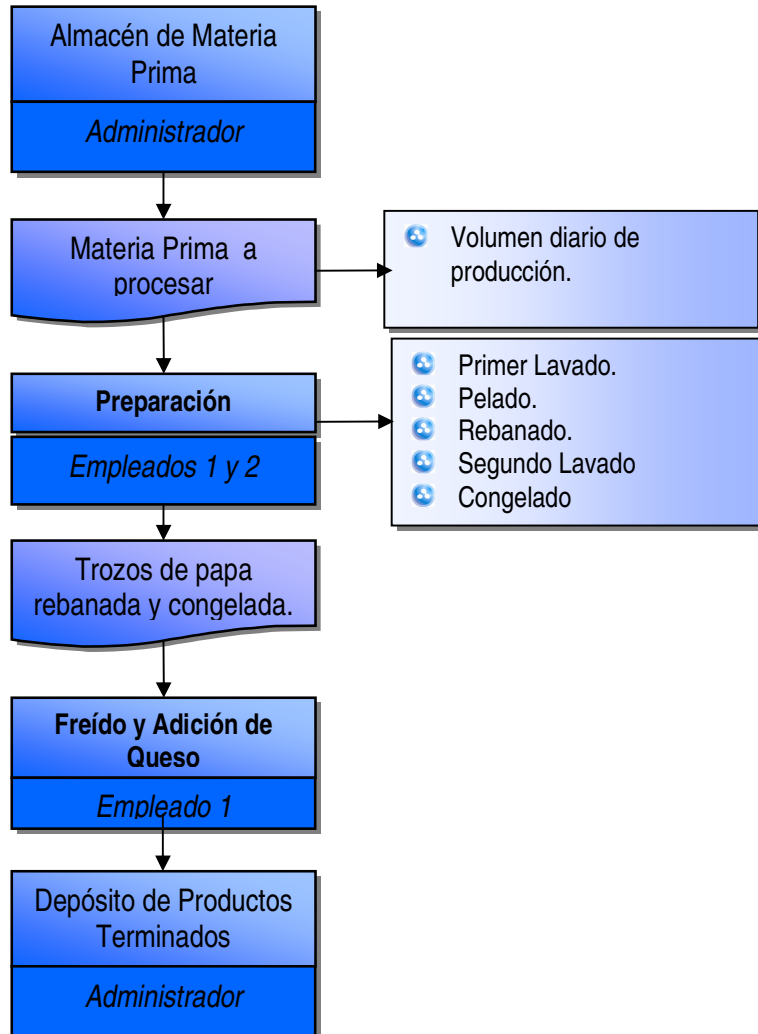
Se han identificado a varios proveedores locales de equipos de cocina, entre los cuales destaca la empresa Surgbol Srl, con la que ya se ha tomado contacto y se ha podido diseñar las freidoras a gas con las especificaciones de tamaño, capacidad las rejillas freidoras y regulación de calor en las 5 de las 6 paredes generadoras de calor. En la siguiente imagen se puede observar el prototipo diseñado en computadora por el equipo de Surgbol Srl.

**Imagen 1: Prototipo de los equipos freidores de papas**



## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### PROCESOS



### PROVEEDORES

Si bien existen varias opciones de aprovisionamiento en mercados populares, se ha visto conveniente iniciar una relación comercial con la empresa Ricafrut Srl, que tiene contactos directos con productores rurales, a quienes compra papa, bajo estándares de calidad (tamaño y peso) establecidos por IBNORCA para fines de exportación.

Considerando que el largo de la papa es una variable diferenciadora crítica, esta empresa se constituye en una opción interesante de aprovisionamiento. Fuera de ello, los precios ofrecidos son

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

comparables a los ofrecidos en los mercados populares debido a los volúmenes comprados a los productores rurales.

### COSTOS DE FABRICACIÓN

Los costos variables de producción son los siguientes:

**Cuadro 5: Costos Variables (expresados en bolivianos)**

Costo materia prima (200 gramos)	0,5
Queso (15 gramos)	0,3
Aceite (10 cc)	0,067
Envase	0,2
Gas	0,1
Otros	0,1
<b>Total</b>	<b>1,3</b>

Los salarios de los dos operarios son el principal costo fijo relacionado a la producción. En el capítulo financiero se puede observar el detalle de este costo más los gastos administrativos.

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción está condicionada a dos etapas fundamentalmente:

- El pelado que depende de la capacidad de la persona encargada, inicialmente se ocuparan a dos personas en esta tarea quienes tendrán la capacidad de pelar 40 kilos de papas en 4 horas. En el primer año se requerirá una capacidad de pelado de 20 kilos por día aproximadamente.
- El freído, que depende de la capacidad de los equipos. Se ha estimado que tal capacidad será de alrededor de 6000 cc (más o menos 4 kilos de papa) que serán fritos en 5 minutos en ambos contenedores.

### INVENTARIO

Se manejaran inventarios de 100 kilos, y la compra de papa se hará cada lunes.

### LOCALIZACIÓN

La ubicación del local será en la calle 12 de Irpavi. El principal criterio para esta decisión se basa en la disponibilidad del local, la cercanía a dos establecimientos educativos, y al hecho que este punto es un punto de espera de transporte público para las personas que residen en el barrio de Irpavi.

## 4. ORGANIZACIÓN

### CONFORMACIÓN LEGAL

La figura legal que adoptará la empresa es de una empresa unipersonal, se tendrá el registro de la marca en Fundempresa y se gestionará un Número de Identificación Tributaria en el Régimen Simplificado.

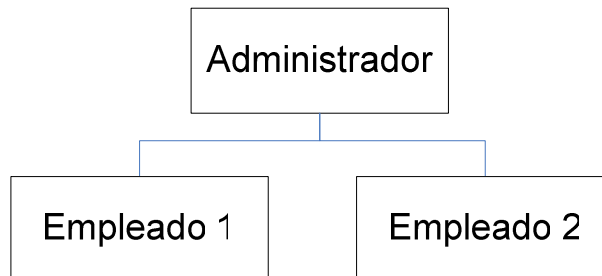
### PERSONAL

El emprendimiento está conformado por las siguientes personas:

- Juan Perez que tiene formación en administración de empresas y desempeñaría el cargo de administrador del negocio.
- Se requiere a las siguientes empleados:
  - Dos personas que puedan encargarse de las etapas pelado, pre-hervido, fritura y limpieza del local. Ambas personas alternarían en el puesto día por medio.

### ORGANIGRAMA

#### Esquema 1: Organigrama del emprendimiento



## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### 5. ANÁLISIS DE RIESGOS

**Cuadro 6: Análisis de riesgos**

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Subida del precio de la papa en más de 25%	Baja	Alto	a) Incremento del 15% en el precio de venta. b) O reducción del peso en 30 gramos.
Subida del precio del queso en más de 15%	Media	Alto	c) Incremento del 3% en el precio de venta.
Subida del precio del aceite en más de 15%	Alta	Alto	d) Incremento del 3% en el precio de venta.
No contar con el local comercial en la ubicación establecida luego de haber posicionado la marca	Media	Alto	Contrato de alquiler en el que se establezca que el desalojo debe anunciarse con al menos cuatro meses de anticipación para poder ubicar otro local e iniciar una campaña de comunicación a los clientes.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

### SUPUESTOS ECONOMÓMICOS

Se asumen lo siguientes supuestos para la proyección de los estados financieros:

- El precio de venta de cada unidad en el primer año es de 3 bolivianos.
- La tasa de inflación anual será del 10% y se mantendrá constante al menos en los tres primeros años de operación del emprendimiento.
- El incremento anual en los salarios será de máximo un 5%.
- Al estar inscrita la empresa en el Régimen Tributario Simplificado no pagará el IVA, ni el IT ni el IUE, razón por la cual la depreciación no tendrá un sentido práctico en la proyección de los estados financieros. Por otro lado, el único impuesto que se pagará será una alícuota fija bimensual de 150 bolivianos.
- Considerando que la empresa adoptará una figura de empresa Unipersonal, y como se mencionó anteriormente, estará inscrita en el Régimen Tributario Simplificado, por lo cual, y según la legislación tributaria vigente y el actual Código de Comercio, no estará obligada a realizar una previsión legal.

### FLUJO DE INVERSIONES

**Cuadro 7: Proyección de inversiones**

Concepto (en Bs)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Ollas freidoras	3.000					
Instrumentos de cocina	500					
Muebles	4.000			500		
Platos y cubiertos	300			100		
Otras inversiones	500			200		
Capital de trabajo	1.000	1.000				
	<b>9.300</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>11.100</b>

### DEPRECIACIONES

El cálculo de la depreciación de las inversiones se realiza utilizando el método de coeficientes según el uso y atendiendo a las especificaciones de los fabricantes. No se utilizó el método de línea recta, básicamente porque al estar registrada la empresa en el Régimen Tributario Simplificado, no es una obligación tributaria y porque éste no refleja el valor de mercado que puede llegar a tener el activo fijo al final de cada año.

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### **Cuadro 8: Tabla de depreciaciones**

Concepto (en Bs)	Tasa anual	Valor residual estimado (% de su precio de compra)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ollas freidoras	10%	30%	2.700	2.430	2.187	1.968
Instrumentos de cocina	15%	10%	425	361	307	261
Muebles	10%	20%	3.600	3.240	2.916	2.624
Platos y cubiertos	15%	10%	255	217	184	157

## FLUJO DE EGRESOS

### **Cuadro 8: Proyección anual de egresos**

Concepto (en Bs)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Alquiler	7.200	7.920	9.583	12.755
Sueldo encargado de local	6.000	6.300	6.946	8.041
Sueldo encargado producción	6.000	6.300	6.946	8.041
Servicios	1.800	1.800	1.980	1.980
Publicidad	1.200	1.200	1.200	1.200
Impuestos	900	900	900	900
Otros	600	600	660	660
	23.700	25.020	28.215	33.576

## PUNTO DE EQUILIBRIO

### **Cuadro 9: Punto de equilibrio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Punto de equilibrio en Unidades	13.673	13.122	13.453	14.554
Punto de equilibrio en Bs	41.019	43.304	48.833	58.113

## FLUJO DE INGRESOS

### **Cuadro 10: Proyección de ingresos**

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Estudiantes de colegio de 12 a 17 años	17.373	21.977	31.971	53.486
Obreros en construcciones en la zona sur	6.493	8.214	11.949	19.990
Personas que residen en la zona	12.224	15.463	22.495	37.633
	<b>36.090</b>	<b>45.654</b>	<b>66.415</b>	<b>111.110</b>

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

**Cuadro 11: Estado de resultados proyectado**

Concepto (en Bs)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	36.090	45.654	66.415	111.110
Costo de venta (sin mano de obra)	-15.238	-19.276	-28.042	-46.913
Gastos operativos	-23.700	-25.020	-28.215	-33.576
Utilidad neta	<b>-2.848</b>	<b>1.358</b>	<b>10.158</b>	<b>30.620</b>

### BALANCE GENERAL

**Cuadro 12: Balance general**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activo</b>					
Disponible (Caja y Banco)	1.500	472	5.410	15.664	36.710
Equipos	3.000	2.700	2.430	2.187	1.968
Muebles y enseres	4.800	4.280	3.818	3.407	3.042
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.300</b>	<b>7.452</b>	<b>11.658</b>	<b>21.258</b>	<b>41.720</b>
<b>Pasivo</b>					
Deuda a corto plazo	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital unipersonal	9.300	10.300	10.300	11.100	11.100
Utilidades acumuladas		-2.848	1.358	10.158	30.620
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.300</b>	<b>7.452</b>	<b>11.658</b>	<b>21.258</b>	<b>41.720</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>9.300</b>	<b>7.452</b>	<b>11.658</b>	<b>21.258</b>	<b>41.720</b>

### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

**Cuadro 13: Flujo de efectivo**

Concepto (en Bs)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad neta	0	-2.848	1.358	10.158	30.620
Flujo de inversiones	9.300	1.000	0	800	0
Flujo de caja neto	-9.300	-3.848	1.358	9.358	30.620
Flujo de caja actualizado	-9.300	-3.530	1.143	7.226	21.692

## GUÍA PLAN DE NEGOCIOS

### INDICADORES FINANCIEROS

**Cuadro 14: VAN, TIR y PRI**

Valor Actual Neto	17.231 Bolivianos
Tasa Interna de Retorno	29%
Periodo de recuperación	4 Años

Para el cálculo del VAN se utilizó la tasa de 9% que es el retorno promedio esperado en una inversión en la Bolsa Boliviana de Valores en títulos valores a corto plazo de empresas de riesgo mayor, pero ya establecidas en el mercado hace por lo menos 5 años.