

2019



Comida al paso



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

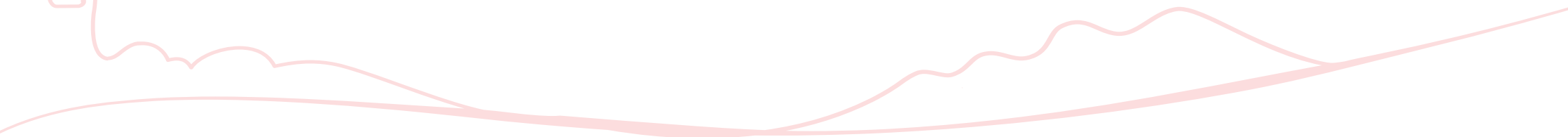




COMIDA AL PASO

Índice

01. Características del servicio	10	10. Cadenas de valor	94
02. Tamaño del mercado	20	11. Perfil de compradores	99
03. Análisis de la demanda	44	12. Actividades de promoción	104
04. Auditoría del servicio	63	13. Oficinas y gremios	109
05. Atributo y percepción del servicio	65	14. Fuentes de información	116
06. Condiciones de acceso al mercado	66	15. Anexos	125
07. Condiciones para el inversionista y fases para establecer un negocio	74		
08. Costos y gastos para el desarrollo de servicio	78		
09. Canales de comercialización	91		



Acrónimos

ACAF

Asociación de Cadenas de Farmacias

AGCS

Acuerdo General del Comercio de Servicios

AGETIC

Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información

ALA

Asociación Latinoamericana de Avicultura

ASFI

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

ASOBSUPER

Asociación Boliviana de Supermercados

BCB

Banco Central de Bolivia

CAFRAN

Cámara Boliviana de Franquicias

CAINCO

Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz

CAN

Comunidad Andina

EIU

Unidad de Inteligencia de The Economist

FEXPOCRUZ

Feria Internacional de Santa Cruz

FIC FEICOBOL

Feria Internacional de Cochabamba

FIFBO

Feria Internacional de Franquicias de Bolivia

FIPAZ

Feria Internacional de La Paz

IBCE

Instituto Boliviano de Comercio Exterior

IGA

Instituto Gastronómico de las Américas

INC

Instituto Nacional de Cultura

INE

Instituto Nacional de Estadística

MIGA

Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano

OCEX

Oficina Comercial de Perú en Bolivia

PROMPERÚ

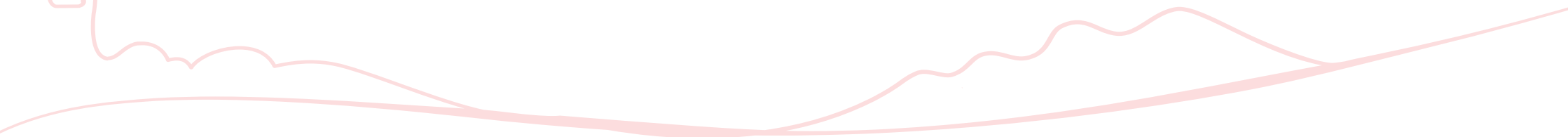
Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

SENAPI

Servicio Nacional de Propiedad Intelectual

SENASAG

Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria



SIICEX

Servicio Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú

D.S.

Decreto Supremo

GA

Gravamen arancelario

IT

Impuesto a las Transacciones

IUE

Impuesto a las Utilidades de las Empresas

IVA

Impuesto al Valor Agregado

NIT

Número de Identificación Tributaria

NSE

Nivel socioeconómico

PESTEL

Político-Económico-Social-Tecnológico-Ecológico-Legislativo

PBI

Producto Interno Bruto

RC-IVA

Impuesto a los Ingresos Personales

RST

Régimen Tributario Simplificado

STI

Sistema Tributario Integrado

TE

Tasa efectiva

TN

Tasa nominal

USD

Dólar americano

@

Arroba

cm³

Centímetros cúbicos

g

gramo

kg

Kilogramo

Kwh

Kilowatt-hora

lb

Libra

m²

Metro cuadrado

m³

Metros cúbicos

t

Tonelada

U

Unidad

01

1. Características del servicio

1.1 Descripción del servicio



La comida al paso, es aquella que puede comprarse de un vendedor ubicado en un puesto fijo en un pequeño local, dentro de un establecimiento comercial o incluso fuera (a la intemperie), en un kiosco o sobre un vehículo ambulante. Por lo general, se concentra en mercados, ferias, avenidas, calles estratégicas, que resultan muy atractivas por la nutrida concurrencia de la gente.

Este concepto ha sido incorporado y adaptado por diversas franquicias (ver Anexo 1) que han comenzado a construir marcas cada vez mejor posicionadas e identificadas con los procedimientos característicos que le dan valor al servicio y al producto. En esa línea de ideas, es cada vez más común encontrar en las

ferias gastronómicas y de franquicias una variada gama de negocios bajo el concepto de comida al paso, que incluyen carritos o camiones con productos culinarios que identifican la cocina más popular y representativa de los diversos confines del mundo.

En Bolivia, la comida al paso es entendida como comida rápida con características propias de la comida típica del país. También es catalogada de informal, debido a que, no es frecuente que la mayoría de los negocios relacionados al servicio cumplan con las condiciones que garantizan al cien por cien la inocuidad sanitaria de sus productos. (Soliz Roca, 2012)¹

Foto 1: Consumo de comida al paso en Bolivia



Fuente: Soliz Roca, 2012

Teniendo en cuenta que la comida peruana al paso integra la propuesta gastronómica de comida rápida; el estudio se enfocará en el desarrollo del perfil de comida peruana al paso identificado con

1.2 Categorías de servicio

A continuación, se presenta la categorización de la oferta empresarial gastronómica de Bolivia, enfocada, en

la oferta formal de micro y nano franquicias gastronómicas, considerando que son los productos con mejores y mayores ventanas de oportunidad para su instalación con éxito en el mercado boliviano.

especial, a los segmentos de interés relacionados al producto de comida al paso.

(1) https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=362&pla=3&id_articulo=92533

Tabla 1: Categorías de servicio gastronómico fuera de casa en Bolivia

Servicio	Descripción	Segmento de mercado
Restaurantes	Establecimiento comercial donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local.	Familias de nivel socioeconómico A, B y C, de todas las edades, con distintas preferencias.
Comida rápida (Fast Food)	Comida rápida, se caracteriza por entregar en corto tiempo el pedido, menú limitado, generalmente de autoservicio, ubicadas en zonas comerciales.	Familias de nivel socioeconómico A, B y C, con miembros de todas las edades, con preferencia a la atención al cliente inmediato.
Gourmet - Internacionales	Restaurantes de lujo con área de bar, sala de espera, estacionamiento, con chefs reconocidos o con estudios superiores en gastronomía, con horarios de atención nocturnos. Se ubican en zonas residenciales.	Personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, con edad alrededor o mayor a los 30 años, con gusto por la buena comida, con alto poder adquisitivo.
Patios de comida	Es una agrupación de restaurantes de diferentes ofertas culinarias, en la que existe un espacio común para sentarse.	Familias de nivel socioeconómico A, B y C, con miembros de todas las edades, con preferencias diversas, pues van a ese sitio a elegir de distintas fuentes.
Pensiones y puestos de comida en mercados - Snacks	Son locales de comida que ofrecen platos típicos de Bolivia, caracterizados por sus precios asequibles, los puestos de comida pueden estar en kioscos o asentamientos en las vías de tránsito.	Familias de ingresos correspondientes a los niveles C, D y E, con preferencia de consumir comida a precios módicos, elegidos por la intención de ahorrar, a pesar de ello consideran el buen trato de la comerciante.
Food Trucks	Camiones de comida, son vehículos grandes acondicionados para elaborar y vender comida en espacios abiertos.	Personas con ingresos de niveles B, y C, personas que prefieren acortar el tiempo de pedido y entrega del servicio, y buscan comer al paso.

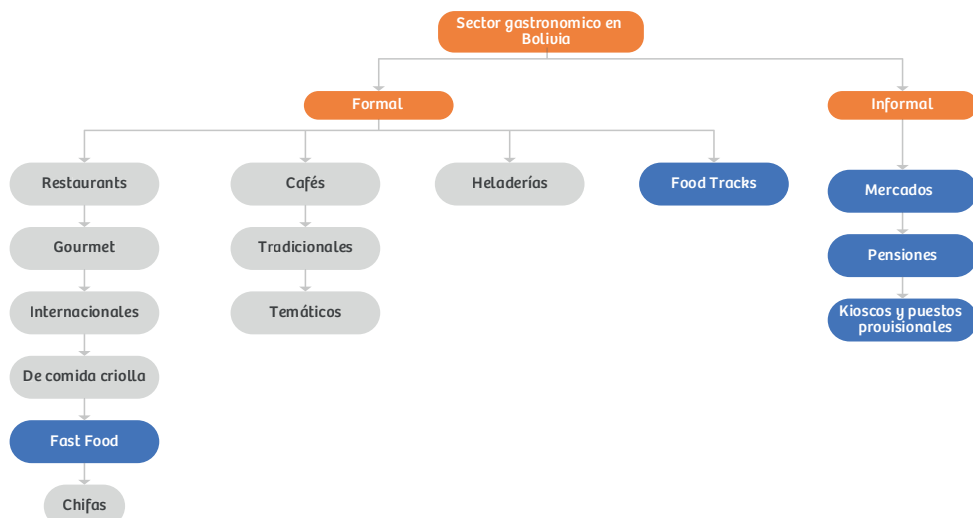
Servicio	Descripción	Segmento de mercado
Cafés	Negocios que ofrecen bebidas y repostería, estas también tienen subdivisiones por la oferta en repostería y calidad en servicio.	Personas de edades mayores a 20 años, pero generalmente adultos mayores, de A, B, C, D.
Heladerías	Establecimientos en el que se comercializan principalmente helados, sin embargo, suelen ofrecer bebidas y otros productos.	Personas jóvenes de niveles socioeconómicos A, B y C.
Mercados y ferias	Lugar de compra y venta de todo tipo de artículos, donde hay un sector de comida, en este sector se ubican vendedoras en filas para vender platos típicos.	Personas de todas las edades de niveles socioeconómicos C, D y E
Pensiones o fondas	Locales de comida en el barrio, que sirven comida típica, por lo general un plato principal y una sopa.	Personas de todas las edades de niveles socioeconómicos C, D y E
Kioscos y puestos provisionales	Son anaqueles, o en su defecto mesas, bancos y una cocina, dispuestos de una manera improvisada, a la intemperie, que sirven desde todo tipo de comida al paso.	Personas de todas las edades de niveles socioeconómicos C, D y E

Nota: Los niveles socioeconómicos están dispuestos en relación a los resultados de la encuesta de IPSOS Fuente: MIGA (Movimiento de Integración Gastronómica Boliviana) e (IPSOS, 2015) Elaboración: MINCETUR

Dentro de este contexto, y teniendo en consideración que existen, en especial, dos alternativas de comercio de alimentos al paso que cumplen con las expectativas de calidad y servicio, como son los Food Trucks y las microfranquicias de comida

rápida pertenecientes al sector restaurantes. Resulta conveniente presentar el esquema siguiente, en donde se destacan ambas propuestas relacionadas al producto:

Gráfica 1: Categorías de servicio gastronómico fuera de casa en Bolivia



Fuente: MIGA (Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano)

1.3 Formas de consumo del servicio

La comida al paso dentro del Eje Troncal presenta diversas alternativas gastronómicas, como la repostería, sándwiches, piqueos, comida típica al paso, postres y bebidas, adicionalmente es necesario aclarar que no todas están en las tres

ciudades del mencionado Eje Troncal. En tal virtud, el esquema siguiente presenta una diferenciación por colores, a efectos de identificar a las ciudades de origen con cada uno de estos colores o con su respectiva combinación, según corresponda.



Gráfica 2: Alternativas de comida al paso en el eje troncal



Fuente: Elaborado sobre la base de Tabla 1.

Al respecto se pueden identificar como parte de los alternativas en la forma de consumo de comida al paso más populares dentro del Eje Troncal, a las siguientes:

- Salteña, empanada jugosa, cocida al horno y rellena con huevo duro, pedazos pequeños de papa, aceitunas, especias y diferentes tipos de carnes; también se ha ampliado la oferta con salteñas vegetarianas.
- Tucumana o empanada frita, con un jigote, que es un guisado de carne picada con cebollas, comino, ají amarillo, arvejas, papa previamente cocida, huevos cocidos, y zana-horia picada. Es usual consumirlo a media mañana acompañada de una variedad de salsas, como llajwa, ají de maní, y/o ensaladas a gusto.
- Choripán, es un sándwich que consiste en un pan marraqueta o sarna con un

Foto 2: Choripán



Fuente: Sabores de Bolivia, 2018

chorizo asado en pequeñas parrillas ambulantes. Se suele añadir ensalada de lechuga y tomate, o escabeche, más llajwa, kétchup, mayonesa y mostaza.

- Anticucho, son delgados filetes de corazón de res, acompañados de papa y ají de maní, son preparados al calor de las brasas, con la ayuda de aceite y vinagre; es consumido en La Paz y Cochabamba. En Santa Cruz, hay una alternativa similar, el pacumutu, que consiste en carne de res, tripa, ubre atravesadas en una brocheta, normalmente viene con una porción de arroz con queso, papas o yuca.
- Sándwich de chola, es un emparejado que en sus inicios era preparado y vendido por señoras de pollera, de ahí recibió el nombre. Su preparación incluye el tradicional pan marraqueta, carne de cerdo, escabeche, llajwa y el cuerito o chicharrón de cerdo.

Foto 3: Anticuchos



Fuente: Bolivia Cochabamba

Foto 4: Sándwich de chola



Fuente: Bolivia Cochabamba

- Tripitas, consiste en intestino de oveja, cocido y frito en sartén, con papas y llajwa de ají amarillo con cebolla. (Agencia Municipal de Noticias, 2017)².
- Sandwiches de milanesa, es pan de marraqueta o sarna, además lleva milanesa de carne de res o pollo y ensalada, los ingredientes de prepara-

ción de esta última esta definida por la región donde se comercializa.

- Trcapecho, se prepara con pan, silpancho, (apanado de carne de res, sal y perejil), sobre el silpancho, se adiciona huevo frito, papa en rodajas sofritas, arroz y zarza (cebolla, tomate y rocoto picado).

(2) <http://www.amn.bo/index.php/en/recursos-periodistas/titulares/77-scat-eco/7532-neco-portal-internacional-destaca-sabor-comida-en-puestos-de-la-calle-la-pag-412>

- Ají de fideo, es un plato de fideo cocinado con carne de res, algunas verduras picadas como zanahoria, cebolla, tomate, perejil y acompañado de chuño (papa deshidratada, de color negro), y ají.
- Cuñapé, es un pequeño bollo que se hace con queso al horno mezclado con harina de yuca.
- Sonso de yuca es preparado con puré de yuca mezclada con queso, se hace en una parrilla al fuego abierto, que permite un sabor a barbacoa ahumada.

Foto 5: Trcapecho

Fuente: Sabores de Bolivia, 2018

Foto 6: Ají de fideo

Fuente: Bolivia Cochabamba

Foto 7: Sonso

Fuente: Bolivia Cochabamba

- Humitas o tamales horneados, es un plato latinoamericano, es dulce, se basa en maíz dulce rallado fresco, mezclado con canela y en algunos casos con pasas azúcar y/o trozos de queso en el medio, se envuelve en hojas de maíz y se cocina a la parrilla o al vapor.
- El refresco de mocoichinchi se prepara con duraznos deshidratados hervidos con clavo de olor, cardamomo y canela.

Foto 8: Refresco de mocoichinchi

Fuente: Bolivia Cochabamba

02

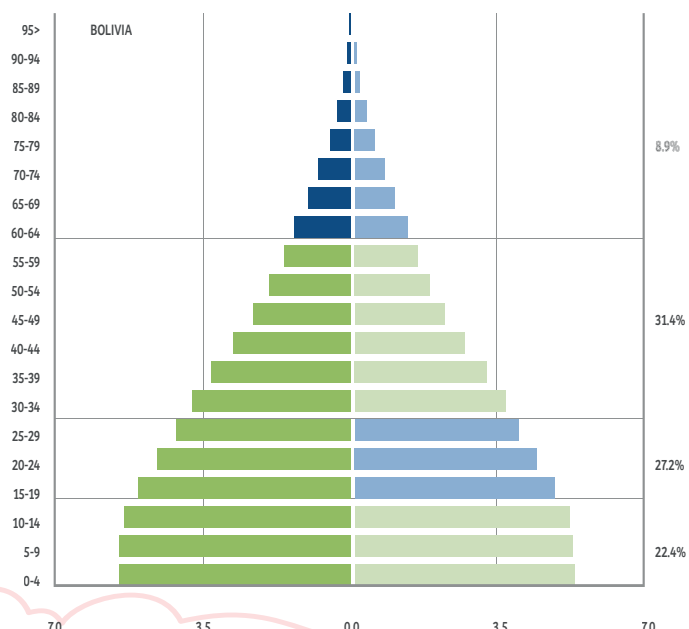
2. Tamaño del mercado

2.1 Desarrollo del servicio en mercado destino

En cuanto al tamaño del mercado potencial de Bolivia, desde el punto de vista poblacional, el país altiplánico tiene una población estimada a junio de 2017³ de 11 146 000 habitantes. En la siguiente gráfica, se puede apreciar la composición

desagregada de la población boliviana a través de la pirámide poblacional que se muestra a continuación. En esta pirámide se detalla la conformación poblacional por edades, según rangos establecidos por periodos de cinco años a partir de cero.

Gráfica 3: Segmentación de la pirámide poblacional de Bolivia por rangos de edades (2017) [%]



Fuente: INE

(3) <http://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/item/732-la-poblacion-de-bolivia-se-mantiene-joven>

Análisis PESTEL del mercado boliviano

Se refiere a la técnica de análisis concentrado en seis factores que caracterizan la gestión gubernamental, como también a la sociedad boliviana:

- Políticos: Aspectos relacionados a las decisiones que toma el gobierno para el bien de la ciudadanía.
- Económicos: Factores de afectan la distribución de bienes y servicios.
- Socio-culturales: Cambios en tendencias los integrantes del ámbito público e influyente en el entorno.
- Tecnológicos: Estado del desarrollo tecnológico y aporte al sector.
- Legislativos: Factores relacionados a la regulación legislativa del Estado.
- Ecológicos: Aspectos relacionados a la conservación medioambiental.

Tabla 2: Análisis PESTEL -Bolivia

POLITICOS	ECONOMICOS	SOCIO-CULTURALES
<p>Cambio en las orientaciones ideológicas en la política internacional que afecta los procesos políticos internos del país.</p> <p>Se plantea el objetivo de erradicar la pobreza, explotación social, política, cultural y económica por medio de la adopción de cambios estructurales en el gobierno central.</p> <p>El acceso al agua es reconocido como un derecho fundamental.</p> <p>Políticas en los distintos sectores orientados a la desarrollar la autonomía productiva, reconocimiento y revalorización de las tradiciones culturales del Estado Plurinacional de Bolivia en aras de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del país.</p>	<p>Economía basada en el Modelo Económico Social Comunitario Productivo</p> <p>Aún es considerado un país con base principal en la explotación y exportación de Recursos Naturales.</p> <p>Los principales Recursos Naturales, son el gas natural, los minerales, la soya y la hoja de coca.</p> <p>Posible reducción del crecimiento económico puede causar conflictos sociales, como el cierre de empresas, despido injustificado y disputas en organizaciones sociales.</p> <p>Crecimiento del sector informal por falta de políticas de desarrollo.</p> <p>Incremento de Salario Mínimo Nacional y programas sociales de entrega de bonos solidarios.</p>	<p>Pese a las políticas públicas y cooperación internacional para la reducción de la violencia, delincuencia y contrabando, sobre esta problemática aún resultan elevados.</p> <p>Incremento de ingresos per cápita y niveles de consumo.</p> <p>Promoción del patrimonio natural, histórico y cultural.</p> <p>Educación orientada a la revalorización de las tradiciones, idiomas y rescate de saberes ancestrales.</p> <p>Promoción de la gastronomía boliviana.</p> <p>Esfuerzos por garantizar el precio y abastecimiento de productos agrícolas para el mercado interno, por medio de la conformación de complejos productivos y empresas dinamizadoras públicas.</p>
TECNOLÓGICOS	LEGISLATIVOS	ECOLÓGICOS
<p>El uso de las redes sociales ha influido en las oportunidades de negocio.</p> <p>La existencia de equipos obsoletos dificulta la óptima consecución de logros.</p> <p>Baja banda de Internet comparada con otros países, que dificulta el uso tecnológico.</p> <p>Inversión en desarrollo de TIC's.</p> <p>Creación e inicio de operaciones de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información (AGETIC)</p>	<p>No existe una normativa específica para franquicias, son reconocidas por la Ley como contratos mercantiles. En una instancia mayor está normado por el Código Civil y el Código Comercial.</p> <p>Lucha marco de Autonomías impulsa un modelo territorial autónomo en el país con mayor participación social</p>	<p>Normativa de protección al medio ambiente, Ley 1333, que introduce el concepto de desarrollo sostenible.</p> <p>Programas y proyectos de adaptación al cambio climático.</p> <p>Reconocimiento de la importancia de Vivir Bien en armonía con La Madre Tierra.</p>

Fuente: (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016) y (Defensoría del Pueblo, 2017)
Elaboración: MINCETUR

Entorno económico

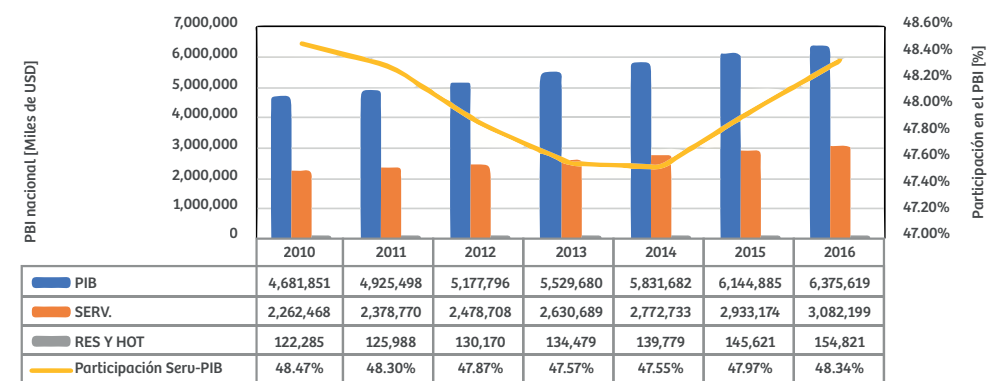
Dentro del PBI de Bolivia, el Sector de Servicios tiene una participación promedio de 48,01% y el Sector de Restaurantes y Hoteles registra el 2,47% dentro del PBI boliviano y el 4,93% respecto al PBI del sector de servicios.

En cuanto al servicio de elaboración de alimentos para su posterior comercialización, el comportamiento macroeconómico del sector se encuentra reflejado en el denominado rubro de Restaurantes y Hoteles,

que es uno de los componentes del sector de Servicios. En ese sentido, resulta evidente la existencia de un crecimiento de este sector en el aporte al PBI nacional boliviano.

El sector restaurantes, hoteles y otros servicios, tuvo un crecimiento promedio de 4,06% en el periodo comprendido entre el año 2014 y el año 2016; lo cual significa que independientemente de su participación en el PBI, la actividad ha avanzado y ha generado mayores ingresos.

Gráfica 4: Participación del sector de Servicios en el PBI en precios constantes (2010 – 2016) [Miles de USD]

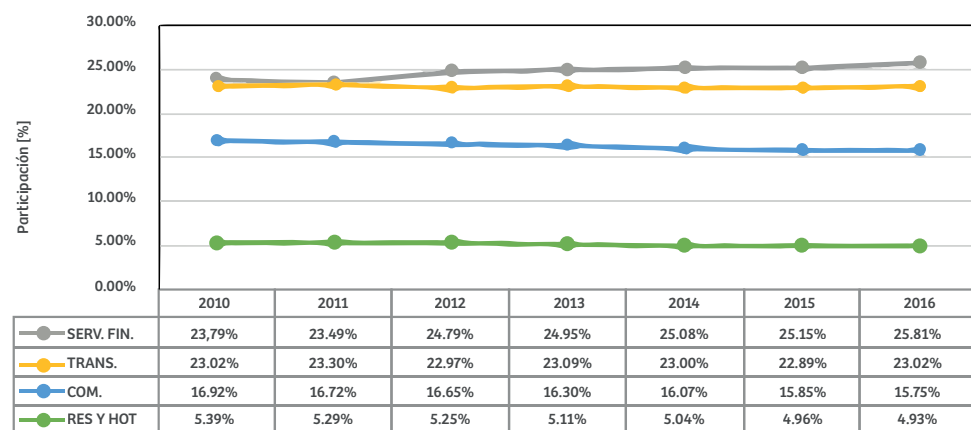


Fuente: INE, 2018
Elaboración: MINCETUR

El sector de servicios alberga diversas actividades. En esa perspectiva, el análisis realizado pone de manifiesto las actividades más importantes del rubro, como lo son servicios financieros, transporte, comunicaciones y comercio. Si bien es verdad que el rubro de Restaurantes y

Hoteles tiene una participación menor en servicios, también lo es que la tendencia del rubro respecto de los otros sectores es lineal, con una muy leve baja. En ese sentido, la Gráfica 5 muestra la participación de los sectores en materia de servicios.

Gráfica 5: Comparación de participación de subsectores del sector de servicios (2010 – 2016) [%]



Fuente: INE, 2018

Elaboración: MINCETUR

Teniendo en cuenta lo señalado precedentemente, sin perjuicio del crecimiento económico general que se ha dado en toda Bolivia, y en particular, de la población urbana de las capitales de los departamentos del Eje Troncal, y, el consecuente incremento de su poder adquisitivo, el mismo que ha sido constante en los últimos años⁴; resulta de la mayor importancia tomar en cuenta para este propósito, el reporte de la Unidad de Inteligencia de The Economist (EIU) "Midiendo la clase media: Cuantificando las oportu-

nidades de mercado en las ciudades de América Latina"⁵.

El reporte de la Unidad de Inteligencia de la Revista The Economist (EIU) presenta un ranking de las diez ciudades en América Latina que registrarán grandes aumentos porcentuales en el número de personas que ganarán más de USD 15 000 al año. En este informe de inteligencia se adelanta que el mayor crecimiento y concentración de consumidores ocurrirá en las ciudades medianas, que, en la actualidad, aún se

encuentran rezagadas en términos de infraestructura, oferta y satisfacción de servicios. El estudio ha enfatizado que las tres ciudades con mayor y más rápido crecimiento de sus poblaciones de clase media en toda América Latina, durante el periodo comprendido del año 2016 al año 2030, serán Santa Cruz con un crecimiento estimado en 1 343%, Cochabamba con un crecimiento proyectado de 1 178%, y La Paz con un crecimiento en dicho periodo de 854%, respectivamente. Estas tres ciudades bolivianas, acorde con la investigación realizada, tienen además una ventaja considerable respecto de las posteriores ciudades de Latinoamérica que integran el ranking elaborado por la Unidad de Inteligencia de la Revista The Economist (EIU).

Retail en Bolivia

Retail es el término inglés para el comercio al detalle. Este tipo de comercio engloba a supermercados, tiendas de marca, centros comerciales, sucursales de restaurantes, cadenas de tiendas, centrales de compra, comercio online como también franquicias, en especial gastronómicas.

Sobre el particular, es muy importante destacar que el Índice Global de Desarrollo Minorista mide el comercio y consumo de cada país; así como las inversiones y

evolución del mercado comerciante al por menor, sobre la base de variables específicas para el sector retail. En esa línea de análisis, cada año sitúa a los países con mejor desempeño según las variables identificadas en el estudio, lo cual permite identificar a los países que se encuentran entre los países seleccionados por su progreso y desarrollo dentro del sector. Es así, que el año 2017, representa para el Estado Plurinacional de Bolivia un hito importante, pues es el año en el que, por primera vez, logró posicionarse dentro del top 30, para ocupar el puesto 28, con una puntuación de 39,6. El Perú que está mejor ubicado en el ranking, se halla en el puesto 9 con 54 puntos. El estudio permite determinar que, así como el Perú se encuentra en camino a la madurez dentro del ciclo de vida del retail; Bolivia, lo cual es un avance significativo, ha iniciado un importante desarrollo en el sector, lo cual resulta prometedor como ventana de oportunidad para los diversos sectores directa e indirectamente relacionados a este modelo de comercio, como lo son las franquicias gastronómicas. (ATKearney, 2018)⁶.

El Índice Global de Desarrollo Minorista 2017 destaca que tras una década de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) del 5%, se ha consoli-

(4) <http://nuevaeconomía.com.bo/web/index.php/2017/04/23oportunidades-de-mercado-en-ciudades-latinoamericanas/>

(5) <http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Measuring-the-middle.pdf&mode=wp&campaignid=LatAmCities2017>

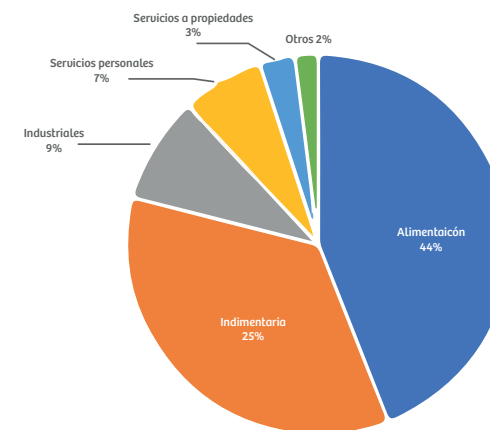
(6) <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>

dado una creciente clase media ansiosa por consumir. Agrega que gracias al acceso a internet y al crédito financiero que viene impulsando la demanda, las ventas minoristas han subido 7% en el 2016. Proyección que sigue siendo igual de importante durante el año 2017. En esa perspectiva, se ha proyectado una línea de crecimiento constante de ventas en el sector retail hasta el 2021. Este hecho resulta particularmente atractivo si se considera que las empresas relacionadas a este sector, vienen promoviendo las ventas a precios competitivos, con descuentos, promociones y programas de crédito permanentes, que están coadyuvando al dinamismo del retail, y de los negocios relacionados. Al respecto, y con el desarrollo y crecimiento del retail, las franquicias han empezado a tener también una interesante ventana de oportunidad, en especial a través de su posicionamiento

en los stands y patios de comida, así como en los establecimientos ubicados en las zonas aledañas a estos comercios. Según Euromonitor, hoy los bolivianos buscan la relación precio-calidad más conveniente para sus bolsillos; lo cual, sin lugar a dudas, convierten al retail y a los negocios gastronómicos vinculados en algunas de las mejores alternativas para alcanzar dicho objetivo.

Según el estudio de Consultora América (Página Siete, 2015)⁷, realizado en el año 2014; en Bolivia operan más de 250 franquicias. Al respecto, y tal como aparece en el siguiente gráfico, del total, el sector de servicios ocupa el 60%. De forma desagregada el 53% se dedica a servicios vinculados al rubro alimentación; mientras que el resto está enfocado a servicios personales y de propiedades.

Gráfica 6: Sectores de operación de franquicias en Bolivia (2014) [%]



Fuente: Cafran, 2016
Elaboración: MINCETUR

Según La Cámara Boliviana de Franquicias (Cafran), en marzo de 2018, se estimó que el 30% de las franquicias existentes en el mercado local, son bolivianas; en tanto que el 70% son de origen internacional, con un estimado de 250 marcas presentes.

Microfranquicias

Bolivia está en la era de las micro oportunidades. Hay microcréditos, microempresas, microfinanzas. En esa dirección, existe una interesante tendencia a los emprendimientos con inversiones calificadas como pequeñas o micro. Dentro del grupo están, las micro franquicias que representan una

opción a la que pueden acceder jóvenes o empresarios maduros para generar ingresos. El funcionamiento de una micro franquicia es similar al de una franquicia convencional. La diferencia estriba que en el caso de las microfranquicias se incorpora el concepto de las 3S (Simple, Sencillo y Estándar), en razón a que el mercado objetivo de éstas son personas con menores niveles de educación y formación comercial. (Las Microfranquicias, 2016)⁸

En los últimos años se ha producido el interesante surgimiento de nanofranqui-

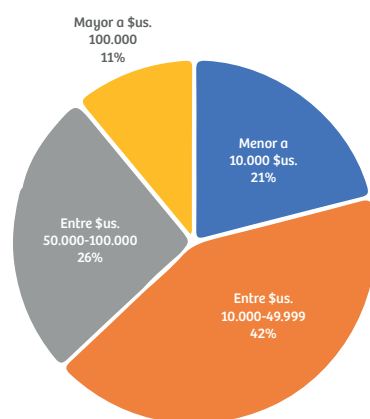
(7) En Bolivia hay más franquicias de comida que del área industrial. Página Siete. 2015.3.15

(8) Cámara Boliviana de Franquicias. Guía de Franquicias. 2016

cias o microfranquicias, que requieren de inversiones menores, y que se pueden iniciar a partir de 10.000USD de inversión inicial por concepto de canon de entrada. Estas franquicias representan el 21% en la distribución de franquicias del mercado boliviano. Las franquicias convencionales, proponen iniciar con un canon de USD 10

000 a 50 000 y representan el 42%, siendo las más demandadas. La participación de franquicias con un canon de USD 50 000 a 100 000 es del 26%. Finalmente las franquicias con un canon de ingreso mayor a USD 100 000 representan el 11% del mercado boliviano.

Gráfica 7: Estimación de distribución de franquicias por costo de inversión (2016) [%]



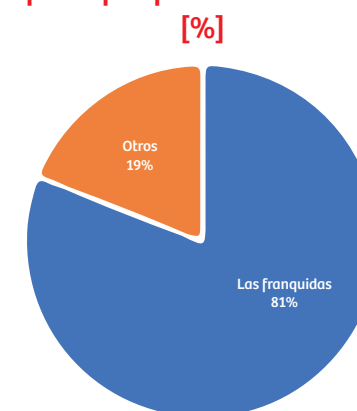
Fuente: Cafran, 2016
Elaboración propia

Acerca de la ubicación ideal para las franquicias, el estudio señala que los centros comerciales son los lugares idóneos, debido a que todos los servicios están unificados. En consecuencia, recorrer los centros comerciales representa una acti-

vidad placentera que impulsa a que las personas gasten más de lo planificado. (Página Siete, 2015)⁹. En el año 2014, se registró un porcentaje de 81% de personas que visitaron centros comerciales motivadas con el ánimo de ver y/o adquirir

productos de franquicias extranjeras. Dos años después, en el 2016, de acuerdo a los estudios, esta relación se ratifica.

Gráfica 8: Motivación principal para visitar un centro comercial (2014) [%]



Fuente: Cafran, 2016
Elaboración propia

De conformidad con el marco precedentemente descrito, Bolivia se ha convertido en uno de los mercados más expectantes para las franquicias de gastronomía; las mismas que en este mercado representan el 53% de los negocios bajo este formato. La sociedad boliviana viene presentando altos estándares de consumo. Sobre el particular, resulta manifiesta la forma en que dicha población exige, cada vez más, calidad, originalidad y buenos precios de los productos ofertados. A este hecho hay que agregar que cada vez son también

más, los consumidores que mantienen la compra de productos "Premium" una vez probados; decisión que compensan, por lo general, eligiendo productos de bajo costo (low cost) en otras categorías. (PROMPERÚ, 2016)

Asimismo, el estudio refiere que es usual que una franquicia gastronómica al momento de ingresar a un mercado determinado, genere una moda, que en muchos casos puede resultar pasajera, y en otros

(9) En Bolivia hay más franquicias de comida que del área industrial. Página Siete. 2015.15.03

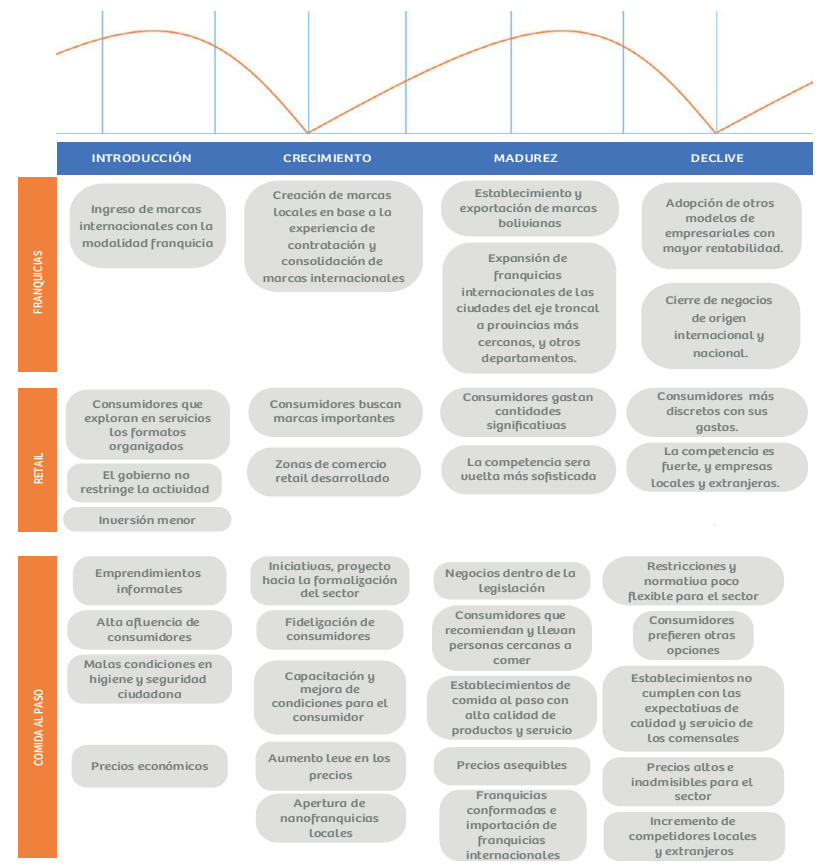
puede conservar a sus clientes. Allí se establece como punto de inflexión la experiencia del cliente durante el proceso de compra, consumo y contacto con el personal.

Ciclo de vida

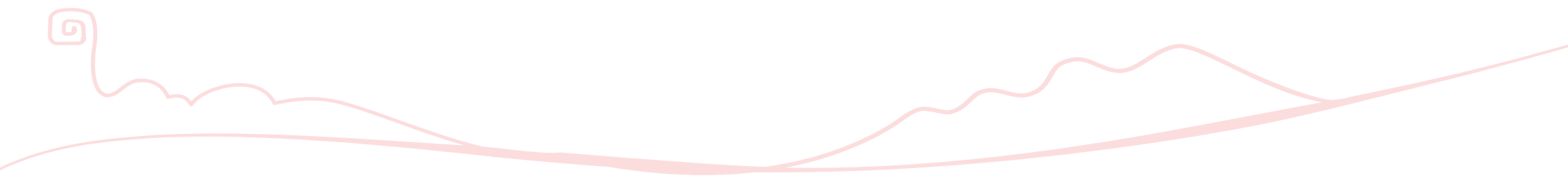
En cuanto al ciclo de vida de las franquicias en general y del concepto de comida al paso, en particular, se observa como parte de las características del mercado boliviano vinculado a este sector, que existe en la oferta del producto un elevado índice de oferta informal. En muchos casos esta oferta está constituida por empresarios con años de trayectoria en este tipo de servicios gastronómicos, pero que, sin embargo, no han logrado construir marcas formales ni tampoco un formato empresarial serio, que garanticen no sólo la calidad y absoluta inocuidad de sus productos; sino, lo que es muy impor-

tante, la consolidación de sus negocios con visión de largo plazo. Sin perjuicio de ello, existe dentro de este rubro de comida al paso, una propuesta que paulatinamente se viene abriendo camino dentro del mercado boliviano, como es la que se encuentra representada por los negocios gastronómicos identificados como Food Trucks. Éstos poco a poco han empezado a crear marcas propias y reconocibles, impulsando el sector por medio de su organización en gremios. Este esfuerzo que es, sin lugar a dudas destacable, no resulta aún suficiente para revertir la informalidad con la que los servicios gastronómicos de comida al paso, actúan dentro del mercado boliviano. A ello debe agregarse que no existe una presencia significativa de micro o nano franquicias o negocios de comida al paso, que aparezcan como líderes o preferidos de este sector.

Gráfica 9: Ciclo de vida de comida al paso en Bolivia



Elaborado: MINCETUR

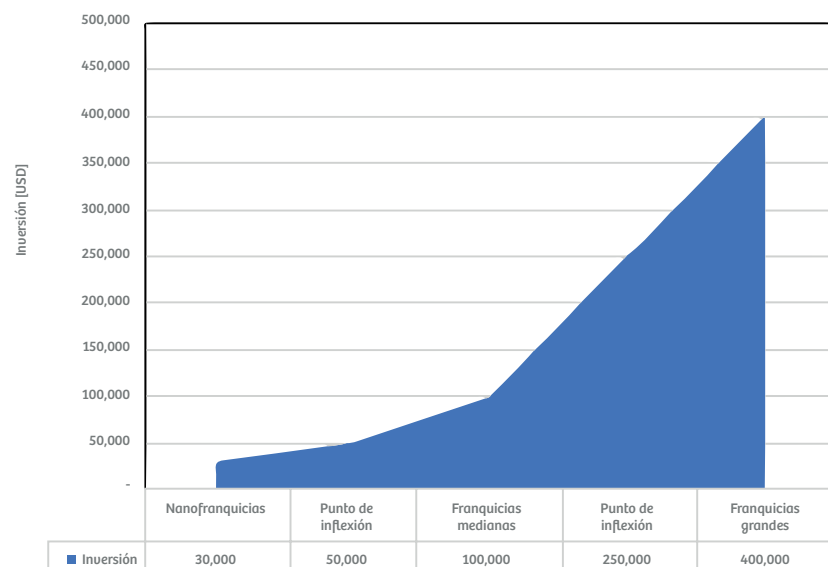


En Bolivia, la inversión necesaria para adquirir una franquicia, se categoriza en tres estratos, según el rango de inversión (2017)¹⁰:

- Nano o micro franquicias: Con una inversión necesaria entre USD 30 000 a USD 50 000.

- Franquicias medianas: Requieren una inversión entre USD 50 000 a USD 250 000, con una media de USD 100 000.
- Franquicias grandes: El rango de inversión se ubica entre USD 250 000 y USD 400 000, e incluso montos superiores.

Gráfica 10: Rango de inversión de franquicias y nanofranquicias en Bolivia



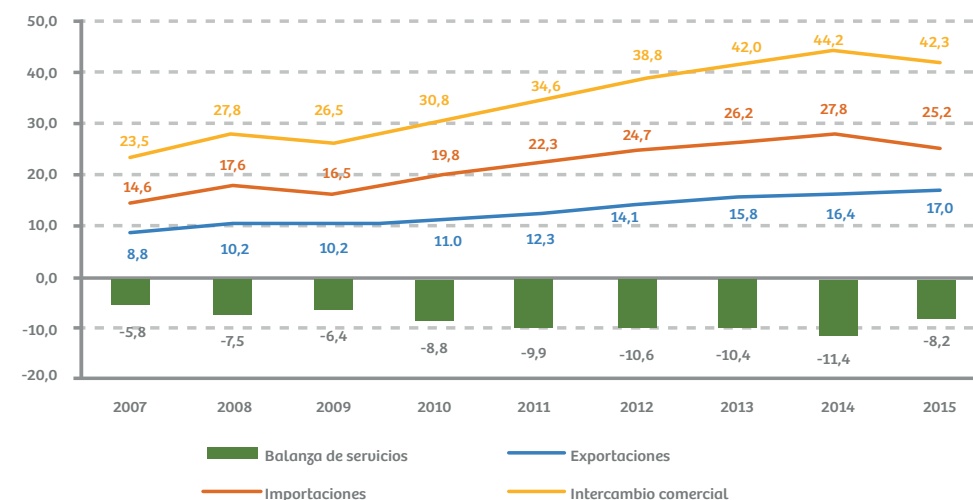
Fuente: Entrevista al presidente de la Cafran (2017)
Elaboración: MINCETUR

2.2 Exportaciones del país de destino

El comercio exterior entre los países de la Comunidad Andina (CAN), registró una reducción respecto al 2014, del 4,4%. En la gráfica siguiente se muestra la evolución de las transacciones. En donde se evidencia que los países de la Comunidad

Andina (CAN) mantienen una tendencia a importar servicios por un valor mayor que sus propias exportaciones. Como consecuencia de ello, la balanza comercial en materia de servicios es deficitaria en USD. 8.195.000.000.

Gráfica 11: Comercio exterior de servicios de la CAN (2007 – 2015) [USD]



Fuente: CAN, 2017

Las exportaciones de Bolivia en materia de servicios a los Países Miembros de la Comunidad Andina (CAN), crecieron positivamente, conforme a la información más reciente que existe y que data del año 2015. En ese sentido Bolivia aportó el 7,8%, de las exportaciones, de ese porcentaje el 0,6% se produjo por concepto de regalías y derechos de licencia. Esto equivale al 0,0468% de exportaciones bolivianas en materia de franquicias, que equivale de

USD 44 928 de un total exportado en rubro de servicios, USD 96 000 000.

En la Feria Internacional de Franquicias de Bolivia (FIFBO), anualmente se presentan propuestas cruceñas y paceñas, tal como se ve en el cuadro siguiente. Las franquicias más conocidas son, en el sector alimentos, Pollos Chriss, Pollos Chuy, Manjar de Oro, Vaca Fría, entre otros.

(10) http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Cafran-franquicias-operan-Bolivia-nacionales-financiero_0_2673332682.html

Tabla 3: Franquicias gastronómicas bolivianas de comida al paso con presencia en otros países (2016)

FRANQUICIA	CAPITAL
Wistupiku	La Paz
(+) Kada	Santa Cruz
Kelly's Cajun Grill Bolivia	Santa Cruz
Monky Churros	Santa Cruz
Sbarro	Santa Cruz
Vaca Fría	Santa Cruz

Fuente: Cámara Boliviana de Franquicias, 2016
Elaboración: MINCETUR

Conforme a las estimaciones del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), se tiene proyectado que a las franquicias que tienen presencia se sumarán próximamente, otras como Fridolin, Beats & Cream; que tienen proyectado su ingreso a los mercados extranjeros bajo la modalidad Master Franchise (permiso de desarrollo de red en el extranjero). Entre los principales destinos previsto

se encuentran Perú y Estados Unidos. (Comercio Exterior, 2017)¹¹.

Viendo desde una perspectiva de análisis cualitativo, no cabe duda que las franquicias gastronómicas son tendencia y representan una muy buena opción de inversión y crecimiento empresarial; tal como lo reflejan muchas de las iniciativas cruceñas en el rubro.

2.3 Importaciones del país de destino

Acorde con los resultados contenidos en el informe CAN en cifras del año 2017¹², las importaciones totales de servicios de los países miembros de la Comunidad Andina (CAN), para el año 2015, sufrieron una

variación negativa respecto al año precedente. Al respecto, de la suma total de servicios importados, la categoría de regalías y derechos de licencia representan el 3,6%, del total de servicios importados.

Bolivia del universo absoluto vinculado al rubro de servicios importó el 11%, lo que significaría que del total del sector de servicios ascendente a USD 890 000 000, Bolivia importó USD 3 672 900.

De conformidad, con lo señalado por la consultora argentina Estudio Canudas, especializada en el análisis de mercados en Latinoamérica sobre franquicias, la exportación sudamericana del citado sector estuvo liderada durante el año 2016 por los servicios de origen argentino, con un posicionamiento total de 156 marcas fuera de su territorio.

En esa línea de ideas, dicho estudio refiere que es Latinoamérica el principal destino de sus exportaciones en franquicias y que Bolivia en particular, ha desarrollado una cada vez más significativa aceptación de este tipo de negocios. (Cafran, 2016)¹³

Las conclusiones de este estudio sobre el mercado potencial que Bolivia representa para la instalación de franquicias, en general, y gastronómicas en especial, se encuentra reafirmada por el hecho que del porcentaje total de las empresas argentinas que exportan sus modelos de negocios a Latinoamérica, cerca del 20% se encuentran en Bolivia. Esta cifra se ha

venido incrementando desde el año 2014. De acuerdo a los estudios se considera a Santa Cruz como un mercado emergente y con gran potencial para el negocio de franquicias; por lo que se proyecta como el mercado más destacado y atractivo de Bolivia. (Varela Mendoza, 2017)¹⁴. En esa línea de análisis resulta conveniente señalar que las franquicias argentinas suman más de 30, en el territorio boliviano, con un aproximado de 74 locales ubicados principalmente en Santa Cruz. Este hecho es el resultado del interés de las franquicias argentinas por expandir sus exportaciones de servicios en un mercado cercano como el boliviano, pero, sobre todo, por aprovechar el crecimiento del PBI boliviano que se destaca a nivel latinoamericano. Uno de los aspectos que ha permitido la aceptación por parte de los consumidores bolivianos de las franquicias argentinas es su reconocida y destacada apuesta por el diseño y creatividad.

Santa Cruz concentra entre el 70 y 80% de las marcas asentadas en el país, según los datos de la Cámara Boliviana de Franquicias. De todas las marcas argentinas en Bolivia, un 47% son del rubro de indumentaria para mujeres y niños; un 13% son empresas relacionadas a la gastronomía; un 10% son marroquinería y calzados; 7% representan a empresas de estética

(11) Comercio Exterior. IBCE. 2017

(12) <http://intranet.comunidadandina.org/documentos/DEstadisticos/SGDE757.pdf>

(13) https://issuu.com/studio7.bo/docs/guia_de_franquicias_de_bolivia_201

(14) <https://www.money.com.bo/consumo/558-franquicias-del-sector-gastronomico-y-de-servicios-buscan-aterrigar-en-el-pais>

y cosmética, y, el resto se reparten entre otros rubros. El principal aliado para la incursión gastronómica es el IGA (Instituto Gastronómico de las Américas) de origen argentino. (Campos Vélez, 2015)¹⁵

En la Feria Internacional de Franquicias en Bolivia, la presencia dominante de franquicias argentinas y uruguayas se hace cada vez más notoria. Marcas como Espacio Aroma, Delicato, Zenit, Remax, Vellísimo, entre otras, encuentran un importante impulso, que nace desde la organización del evento. Consultoras como SURPLUS Internacional, de origen uruguayo, o el Estudio Canudas, de origen

argentino, se encuentran enfocadas en la expansión de negocios, principalmente de franquicias, y se presentan y participan cada año para evaluar el movimiento económico del sector. Ambas instituciones promueven las franquicias de sus respectivos países. SURPLUS, por ejemplo, pertenece a la Cámara Uruguaya de Franquicias. (Surplus, 2016)¹⁶

Las marcas estadounidenses también han ingresado y se han mantenido vigentes en Santa Cruz, debido a su pujante economía, el crecimiento poblacional y la atracción natural a las marcas reconocidas mundialmente. (Vasquez, 2017)¹⁷

2.4 Regiones/sectores de mayor demanda

Las regiones y sectores de mayor demanda se determinan de acuerdo a indicadores y variables que permitan, precisamente, identificar la región de mayor demanda potencial. Los indicadores hacen referencia al comportamiento poblacional, características del mercado consumidor, nivel de inversiones en la región y la presencia de franquicias gastronómicas.

Las regiones a evaluar son las tres ciudades principales de Bolivia, ubicadas en el Eje Troncal, teniendo en cuenta que, según la

Cámara Boliviana de Franquicias, estas ciudades acogen al 100% de las franquicias existentes en territorio boliviano. Este análisis permitirá estimar cuál debería ser la mejor opción de ingreso considerando los indicadores mencionados.

A continuación, se presenta una tabla con indicadores de consumo potencial para las ciudades del Eje Troncal de Bolivia. Para ello se han establecido ponderaciones de los indicadores y además se ha calificado en base a la escala de las siguientes

puntuaciones: 3=Alto; 2=Medio y 1=Bajo. Posteriormente se aplica la siguiente ecuación:

$$P_i \times C_j = E_{ij}$$

Donde:

- P_i : Ponderación del indicador i
- C_j : Calificación por la ciudad j

- E_{ij} : Evaluación del indicador i en la ciudad j

Finalmente, se realiza la suma de la evaluación de cada indicador por ciudad. Las operaciones descritas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4: Análisis cualitativo de las regiones (2018)

Indicadores	Ponderación [P _i]	Calificación [C _j]			Evaluación [E _{ij}]		
		La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Consumo per cápita	15%	3	2	1	0,45	0,30	0,15
Crecimiento poblacional	15%	2	1	3	0,30	0,15	0,45
Propensión al consumo	20%	2	1	3	0,40	0,20	0,60
Inversión	15%	1	2	3	0,15	0,30	0,45
Actitud de compra	10%	2	1	3	0,20	0,10	0,30
Gasto promedio en entretenimiento	5%	2	1	3	0,10	0,05	0,15
Presencia de franquicias gastronómicas	20%	2	1	3	0,40	0,20	0,60
TOTAL	100%	14	9	19	2,00	1,30	2,70

Elaborado: MINCETUR.

(15) https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=169882

(16) La 3ra versión de la Feria Internacional de Franquicias en Bolivia se realiza el 21 y 22 de abril.

(17) <https://www.eldeber.com.bo/bolivia/Hooters-llega-a-Bolivia-tendra-un-local-en-el-Cine-Center-20170117-0045.html>

Desde esa perspectiva, y de conformidad con los resultados de la Tabla 4, aparece que la mejor opción para el ingreso del producto al mercado boliviano es en principio la ciudad de Santa Cruz. En tanto se observa que la inversión en dicho mercado local resultaría menos riesgosa, con un importante potencial de

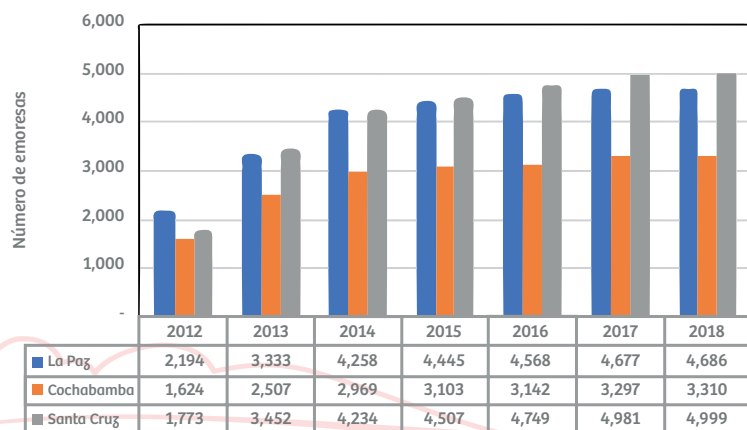
aceptación de los consumidores. Tras la conquista del mercado cruceño, se aprecia que el destino potencial siguiente para la expansión del producto sería el mercado de La Paz; en tanto que Cochabamba sería el siguiente recomendable como destino para la instalación del producto.

2.5 Principales competidores

Los registros de Fundempresa en el sector de servicios de comidas y alojamientos muestran que al año 2012, La Paz tenía la mayor cantidad de establecimientos vinculados a servicios de alojamiento y de comidas de los departamentos del Eje Troncal. Sin embargo, con el paso del tiempo, Santa Cruz tuvo un gran impulso en el crecimiento del número de

empresas del sector, hasta convertirse en el departamento con mayor número de establecimientos del rubro. Mientras tanto, Cochabamba se ha mantenido como el tercer departamento, a pesar de haber presentado durante los años 2012 y 2013 un incremento significativo en la participación de empresas relacionadas al sector dentro de su mercado local.

Gráfica 12: Serie histórica de empresas de actividades de alojamiento y servicios de comidas (2012 – 2018) [Número de empresas]



Fuente: (Fundempresa, 2018)
Elaboración: MINCETUR

De acuerdo a evaluaciones efectuadas recientemente por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, las cadenas de restaurantes de comida rápida que ofrecen alimentos elaborados sobre la base de insumos de carne de pollo han sido las que mayor crecimiento registraron en todo el territorio boliviano en los últimos años. Este dato es corroborado por la Federación de Empresarios Privados de Santa Cruz y la Cámara Nacional de Empresarios Gastronómicos. Al respecto, señalan que estos alimentos son los de mayor consumo en el mercado interno, en especial porque sus precios son más económicos, en comparación con insumos provenientes de otras fuentes proteicas, permiten la elaboración de subproductos, consecuentemente, menos costosos y que gozan de gran aceptación popular. (Quispe, 2014)¹⁸

Es menester señalar que si bien en el año 2017, se registró una caída del 17,5% en las ventas del sector gastronómico en comparación a los resultados del año 2016; las ventas correspondientes a los negocios de comida rápida, durante dicho periodo, no sólo no se vieron afectadas; sino que, por el contrario, registraron una mayor facturación. Este significativo hecho, se explica por la apertura y expansión de

locales de servicios del rubro, que si bien de alguna manera afectó las ventas de algunos de los líderes del mercado, como ocurrió en el caso de la Corporación Chuy; permitió la aparición y crecimiento de nuevas alternativas del sector franquicias gastronómicas. En esa línea de análisis, es muy importante considerar, como resultado de lo que viene aconteciendo dentro del mercado local que, los consumidores bolivianos están optando por alternativas del producto -con el propósito de generar ahorro-, que ofrezcan precios más competitivos, en aras de reemplazar el consumo de productos menos económicos, como puede ser el caso de franquicias importantes y bien posicionadas. (El Deber, 2017)¹⁹

Oferta de franquicias

El año 2017, la revista Bolivian Business, publicó el Ranking de Marcas de diferentes rubros, listado en el cual, Burger King se posicionó entre las mejores franquicias de todos los rubros del país.

Al respecto, es menester precisar que, si bien la información sobre ventas sectoriales es reservada, lo que no ha permitido profundizar en la identificación expresa de las marcas relacionadas al producto; sí ha sido posible, a través de la observación y auditoría en puntos de ventas de

(18) La expansión de la clase media alimenta el negocio de la comida. La Razón. 12.01.14

(19) Sector gastronómico registra un 17,5% de caída en ventas. El Deber. 21.05.2017

franquicias relacionadas, contrastadas con estudios desarrollados durante el año 2017 (Condori, 2017)²⁰, efectuar una estimación sobre las utilidades netas de una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más importantes del eje troncal. En ese sentido, según el referido estudio del año 2017, sobre el Cuadro de Mando Inte-

gral para este tipo de negocios, se constata que el mercado existente para el producto es de 20 800 clientes como máximo y de 10 000 clientes como mínimo por mes. Dentro de este contexto, la tabla siguiente presenta el estimado de utilidades netas existente para el producto.

Tabla 5: Estimación de utilidades netas de una franquicia de comida rápida en el eje troncal (2014 – 2016) [USD]

Periodo		2014	2015	2016
Utilidades netas	[Usd]	676 580	810 345	877 874

Fuente: Condori, 2017
Elaboración: MINCETUR

Ventas en negocios Food Trucks

Otra tendencia novedosa es la comida preparada en los Food Trucks, que son vehículos que comercializan comida rápida o platos gourmet. En Bolivia existen festivales en Santa Cruz y en La Paz para reunir esta oferta de productos gastronómicos, en un espacio grande. La mayoría de los días de la semana, en especial laborables, se ubican en espacios abiertos, a la intemperie en la que se organizan para conformar especies de patios de comida alternativos a los que existen en los establecimientos comerciales y malls. Esta

opción de negocios gastronómicos, en los cuales también existe una importante oferta de productos derivados de la carne de pollo, ha logrado una gran aceptación popular, por constituir una iniciativa de comida práctica, casual y al paso, de fácil acceso y económica, lo que hace que resulte para los clientes muy conveniente.

Las ventas en Food Trucks, en la etapa de ingreso registran 600 productos vendidos en una semana, un promedio de 70 productos vendidos en días normales y 120 productos vendidos en fines de semana. Tomando en cuenta que los

precios están en un rango de USD 0,71 a USD 7,18, se estima que los ingresos por

una venta mensual alcanzan un valor aproximado de USD 9 483 (Pau, 2017)²¹

Foto 9: Propietarios bolivianos de una empresa Food Truck



Fuente: Pau, 2017

Ventas en comercios informales

Las vivanderas generan ingresos al día de entre USD 35,92 a USD 40,23. Por lo general, trabajan de lunes a sábado. Su horario de atención depende del producto

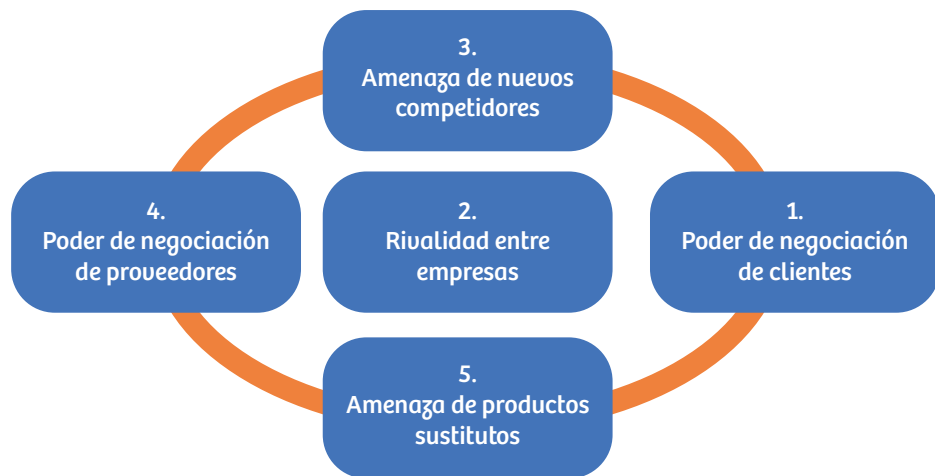
que comercializan y de las unidades que esperan vender.

(20) <https://prezi.com/by4u-wx5lotg/pollos-copacabana/>

(21) <http://www.paginasiete.bo/gente/2017/4/29/monster-truck-comida-rapida-saludable-sobre-ruedas-135957.html>

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Gráfica 13: Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: MINCETUR

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los clientes de comida al paso tienen alto poder de negociación, en razón a que pueden elegir entre varios ofertantes. Aunque no pueden negociar el precio, es una costumbre demandar una “yapa”, que es una especie de incremento de la porción de comida.

Las nanofranquicias y los Food Trucks, manejan este asunto con promociones y descuentos. En este tipo de actividad el poder de negociación del cliente es bajo

en cuanto al precio y a la cantidad de producto. Sin embargo, respecto a la oferta, el poder de negociación del cliente es alto.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Los proveedores de insumos, equipo y mobiliario son múltiples. Entre distribuidores autorizados, mayoristas y minoristas, el poder de negociación es bajo, debido a que no cuesta nada cambiar de proveedor.

En el caso de Food Trucks, si bien es verdad que los proveedores de camiones y de

equipo que cumplen con las disposiciones de higiene e inocuidad alimentaria, no son demasiados, también lo es que éstos no cuentan con una demanda importante de clientes, motivo por el cual el poder de negociación de ambos es medio.

En comida al paso, la competencia surge cada día. El capital de inversión es bajo para los comerciantes informales. Sin embargo, y, a pesar de esa ventaja, este tipo de comerciantes no suelen ser constantes, tampoco ofrecen garantías, ni seguridad al consumidor. Por si fuera poco, no suelen consolidar una visión empresarial de construcción de marca y de posicionamiento con visión de futuro. Por otra parte, los nuevos competidores del rubro Food Trucks si ofrecen una oferta con la garantía de calidad deseada, en tanto que el costo de inversión no es alto en comparación de abrir un restaurant.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

La comida al paso es también uno de los competidores en el rubro gastronómico, en el cual existen diferentes opciones, en especial si se considera que la misma comida al paso es diversa. En cuanto a los consumidores, el hecho de contar con tantas opciones termina siendo un privilegio, pues siempre existirá la posibilidad de elegir entre múltiples alternativas y productos sustitutos ofertados dentro de este mercado.

Otros productos sustitutos los constituyen las franquicias gastronómicas de comida rápida. En estos casos, el servicio suele ser rápido y ofertado a precios accesibles. Tiene la ventaja de que el producto, si el cliente lo decide, se puede comer y disfrutar dentro del establecimiento de la franquicia.

Finalmente, otro producto sustituto cada vez más al alcance de los consumidores, es la comida pre cocida, que se utiliza mucho en los hogares. La comida pre cocida es barata y rápida de consumir. Tiene la ventaja de que se puede consumir en el hogar.

(F5) Rivalidad entre los competidores

La competencia de comida al paso es tan vasta que no es posible definir un número exacto de competidores. Sin perjuicio de ello, los principales competidores son los que tienen mayor cantidad de clientes fidelizados, los que se ubican en lugares estratégicos. Asimismo, los que tienen mayor antigüedad, han logrado generar confianza tanto como reconocimiento de los consumidores. De cualquier manera, la rivalidad entre competidores es extremadamente fuerte, motivo por el cual las propuestas de valor en favor de los clientes son bastante diversas.

03

3. Análisis de la demanda

3.1 Perfil de la demanda del consumidor

A continuación, se realizará una descripción de las principales variables a tener en cuenta, para la identificación del mercado objetivo potencial para la instalación del negocio de comida peruana al paso en Bolivia.

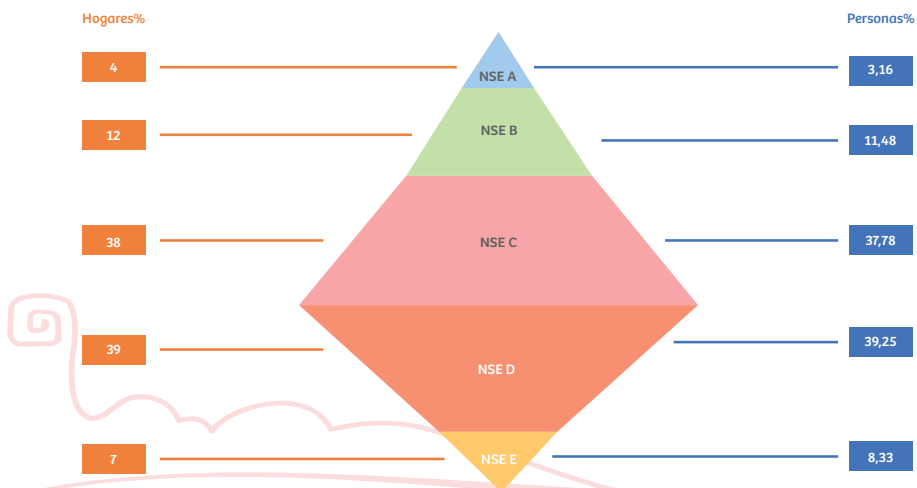
Nivel Socioeconómico

La población consumidora de comida al paso, proviene principalmente de un nivel socioeconómico de ingresos medios, medios bajos y bajos, correspondiente a

los niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E. Por otra parte, las propuestas de microfranquicias y Food Trucks tienen como principal segmento de mercado a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C.

Según el Estudio de Cliente Multinivel de la consultora IPSOS, los niveles socioeconómicos C, D y E representan el 85,36%, los niveles A, B y C representan al 52,42% de la población total en Bolivia, como se ve en la gráfica siguiente:

Gráfica 14: Composición de los niveles socioeconómicos (2015) [%]



Fuente: IPSOS, 2015

El estudio también distribuye a la población por departamento del Eje Troncal de Bolivia

según niveles socioeconómicos (NSE), el detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Población por nivel socioeconómico en el eje troncal (2015) [%]

Nivel socioeconómico	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
A	5	2	6
B	13	12	15
C	46	51	40
D	33	32	36
E	4	3	3

Fuente: IPSOS, 2015

Las características de la población que vive en las principales ciudades, se muestran en la tabla siguiente, los principales puntos que podemos resaltar son los que se señalan a continuación:

- Pertenecen a hogares constituidos por un rango de 3 a 5 miembros. Pueden ser independientes o dependientes, aunque por lo general, son independientes.

- Sus ingresos están entre USD 754 y USD 61.
- El 65,8% aumentó su ritmo de gastos en el hogar. Lo que indica propensión por el consumo.
- Al 55% los ingresos le alcanzan, por lo que pueden gastar el dinero sin muchas dificultades
- El 61,8% tiene la costumbre de ahorrar.

Tabla 7: Características del hogar según nivel socioeconómico (2015)

Características	Unidad de medida	Nivel Socioeconómico				
		A	B	C	D	E
Promedio de hogares por vivienda	[Familia]	1	2	2	2	2
Número promedio de miembros del hogar	[Personas]	3	4	4	4	5
Ingreso familiar mensual promedio	[USD]	2.563	872	492	332	283
Ingreso per cápita mensual	[USD]	754	223	126	83	61
Recepción de ayudas alimentarias o bonos	Si	25	29	39	48	65
	No	75	71	61	52	35
Ritmo de gastos del hogar en los últimos 12 meses – Aumento	[%]	73	63	65	65	63
Situación frente al ingreso mensual – Suficiente	[%]	65	52	54	49	45*
Costumbres de ahorro – Si ahorra	[%]	81	73	59	51	55**

*No les alcanza, tienen dificultades

**No ahorra

Fuente: IPSOS, 2015

Edad

El rango de edades considerado es el que se encuentra entre los 20 y 59 años. Dicho rango concentra a personas que perciben un monto de ingreso suficiente para acceder al servicio de comida al paso, el mismo que al no ser parte del segmento de personas de la tercera edad, permite que, por lo general, pueda contar con un ingreso o sueldo fijo mensual o constante.

Preferencias

Las preferencias de actividades y gastos, permiten identificar qué segmento de la población es el que opta por comer fuera de casa y cuánto gasta en promedio en esta actividad.

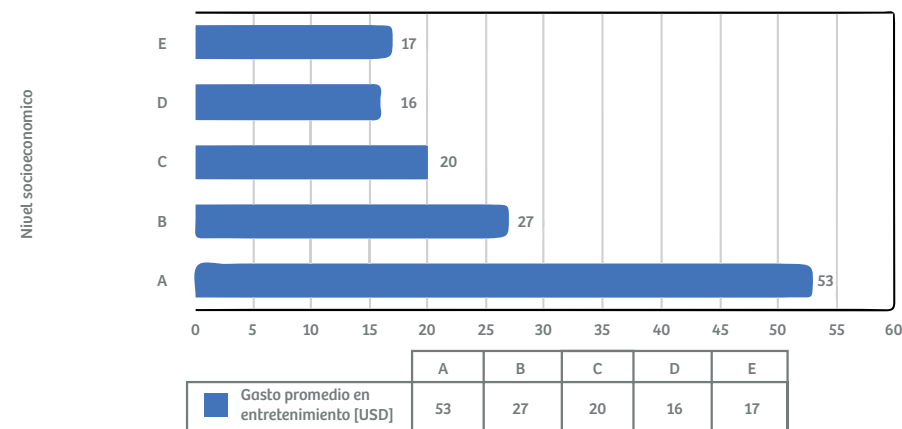
Al respecto, conforme a la información revelada por el Estudio de Cliente Multi-nivel, realizado por la consultora IPSOS;

se observa, en primer lugar, que el 71% de la población boliviana prefiere salir a comer fuera de casa durante la semana.

Asimismo, aparece que las personas que realizan dicha actividad invierten en promedio USD 22 al mes. El análisis

por nivel socioeconómico indica que, en promedio, en el caso de los estratos A, B y C, éstos invierten al mes USD 33,33, en esta actividad. A continuación, se presenta en la siguiente gráfica, la información del gasto de los niveles socioeconómicos (NSE) en este tipo de actividad.

Gráfica 15: Actividades y gastos por niveles socioeconómicos (2015)



Fuente: IPSOS, 2015

Elaboración: MINCETUR

El ingreso promedio familiar mensual medido para las poblaciones de los departamentos del Eje Troncal boliviano, y estimado en dólares americanos, aparece reflejado en la siguiente tabla. De igual

modo, también se registra en dicha tabla, el porcentaje de inversión familiar para las actividades de entretenimiento como comer fuera de casa.

Tabla 8: Ingreso familiar promedio y gasto promedio mensual (2015)

Indicador	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Promedio
Ingreso medio	[USD]	627	437	649	571
Gasto promedio	[USD]	22	18	26	22
Porcentaje	[%]	3,51	4,12	4,01	3,88

Fuente: IPSOS, 2015

Elaboración: MINCETUR

En esa dirección, resulta claro que las familias de los departamentos del Eje Troncal de Bolivia gastan en promedio el 3,88% de sus ingresos, en actividades de entretenimiento. Sin embargo, es importante considerar que los jefes de familia

gastan en promedio entre USD 7,18 a USD 28,73 por cada salida al llevar a cabo actividades fuera de casa. Sobre la base de este estudio, es posible proyectar la distribución aproximada del gasto, conforme se presenta a continuación:

Tabla 9: Gasto promedio en comida al paso (2017) [%]

Gasto respecto al consumo de productos de comida al paso	Distribución porcentual
Gasto (2 - 4 productos)	37%
Gasto (5 - 8 productos)	41%
Gasto (1 - 2 productos)	22%
Cantidad promedio de unidades consumidas por salir a realizar actividades fuera de casa/familia	4,1
Cantidad promedio de unidades consumidas por salir a realizar actividades fuera de casa/persona	1,2

Fuente: Focaliza, 2016

Elaboración: MINCETUR

En cuanto a los gustos característicos del consumidor boliviano, es importante considerar la significativa preferencia por el sabor picante de las comidas. Es por esa razón que las franquicias gastronómicas que existen en el mercado boliviano, incluyen en su oferta de productos, aderezos picantes, que pueden ser el resultado de mezclas con ajíes y otras salsas, sin dejar de considerar como acompañamiento fundamental de las comidas, la infaltable llajwa, que se encuentra casi siempre presente en todas las mesas bolivianas. La llajwa es una salsa elaborada principalmente con tomate, rocoto y sal a gusto. Acorde con los gustos de cada región, puede combinarse también con hierbas como la quirquiña y la huacataya, que se muelen y se mezclan en una sola preparación para después ser consumida. En regiones como Cochabamba, se adiciona a dicha preparación, cebolla, hierbabuena, quirquiña, perejil, además de usarse, preferentemente ajíes verdes. En Santa Cruz, se suele usar ulupica en lugar de rocoto, y aribibi, que son frutos pequeños y picantes.

Otro aderezo picante y bastante utilizado es la llajwa de maní, Este aderezo se elabora sobre la base del maní tostado y molido con ají amarillo. De igual modo, es frecuente, el uso como acompañamiento

de la llajwa de ají amarillo que se combina con cebolla y huevo cocido. La llajwa de ají amarillo se consume, por lo general, en las áreas rurales.

Criterios de compra

Respecto a los criterios de compra, se han identificado puntualmente los atributos más demandados por los clientes del Eje Troncal son:

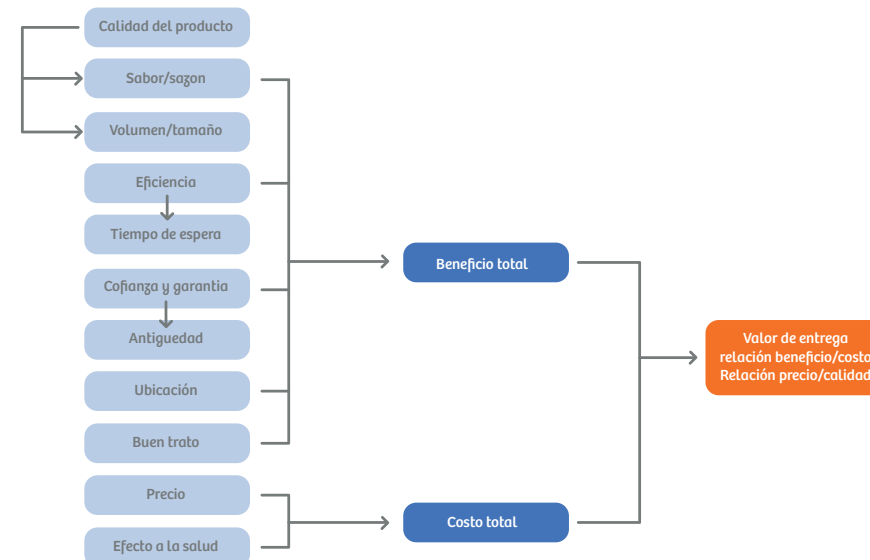
- Precio: Buscan precios económicos, entre más barato mejor, bajo ciertas consideraciones de gustos y preferencias.
- Tiempo de espera: Tiempo de espera considerado hasta el momento de tomar asiento con su producto. Éste se divide en tres:
 - Tiempo de espera para la atención, mientras busca espacio para comer, ya sea parado, o sentado en un banco. Por lo general la persona que atiende acomoda o hace espacio para más clientes.
 - Tiempo de espera para la entrega del producto.
- Volumen del plato en general: La carne, debe ser de tamaño imponente. Es tradicional, pedir "yapa", entendido por el boliviano como un aumento en cantidad.

- Calidad: La sazón de la comida. El sabor es un atributo de valor, si cumple con sus expectativas, el cliente pide un segundo plato o porción.
- Atención al cliente: Está relacionado al trato, la amabilidad e incluso el cariño y la alegría que emana y contagia el proveedor del servicio.
- Ubicación: Se ubican a la salida de sus fuentes laborales, en la ruta cotidiana o en sitios públicos como parques, plazas y avenidas principales.
- Confianza y garantía: Los consumidores aprecian o prefieren a los proveedores de comida al paso con más años de antigüedad, pues esto les garantiza la calidad del producto. También sienten confianza cuando un lugar es más concurrido. En la lógica del consumidor boliviano, si está lleno o tiene muchos clientes, es porque tiene buena atención o sirven comida deliciosa.
- Disponibilidad: Necesidad de que el servicio se encuentre disponible todo el día, es decir las 24 horas. Por la mañana con repostería y

bebidas calientes. Avanzando hacia el mediodía, se abren los sándwiches, postres, hasta media tarde, en la que se vuelve a comerciar productos de repostería y para la noche se abren puestos de piqueos. El consumidor local espera que la comida típica se encuentre, de ser posible, a cualquier hora.

Un factor muy importante a considerar es el comportamiento característico del consumidor según corresponda a la región específica de la que se trate. En La Paz y Cochabamba, el mercado tiende a ser desconfiado y cauteloso sobre las nuevas opciones. Por el contrario, Santa Cruz se caracteriza por ser un mercado de personas impulsivas (El Deber)²². En resumen, analizando las opiniones del público consumidor potencial del producto, la aproximación de la experiencia del cliente en franquicias gastronómicas de comida al paso como opción de comida rápida, suele ser la que se presenta a continuación:

Gráfica 16: Valor al cliente en la compra de comida al paso



Fuente: Producto peruano y el concepto de valor, 2005
Elaboración: MINCETUR

Frecuencia de consumo

En un sondeo realizado en Santa Cruz, se determinó que el 85% de las personas comen frecuentemente al paso. Del grupo, el 55% no lo recomienda, incluyendo personas que consumen al paso, debido a las malas condiciones de higiene que suele ofrecer este servicio. Sin perjuicio de ello, es de cualquier manera importante reconocer que un aproximado del

33% de la población se sostiene gracias a actividades informales relacionadas a la comida al paso. (patrick productions, 2016)²³

Dentro de este contexto, es menester señalar que la empresa de investigación de mercados Focaliza S.R.L. llevó a cabo durante el año 2016, una encuesta sobre las actividades que con mayor frecuencia

(22) <http://www.eldeber.com.bo/economia/comercio-enfrenta-comprador-mas-exigente.html>

(23) https://www.youtube.com/watch?v=r6LoybrCC_8

realiza el consumidor boliviano. Como parte de las conclusiones de ese estudio se estableció que el 71% de la población urbana boliviana tiene como preferencia, a la hora de elegir actividades vinculadas al entretenimiento y distracción, salir a comer fuera de casa durante la semana. En similar perspectiva, el estudio de Cliente Multinivel de IPSOS, realizado en el año 2015, concluyó que, el ciudadano boliviano tiene como parte de sus preferencias y prioridades de consumo realizar actividades de entretenimiento, como salir a comer fuera de casa los fines de semana. El porcentaje estimado por el estudio de IPSOS, fue del 30% de la población boliviana en su totalidad.

Comportamiento típico del comprador boliviano

El comprador boliviano suele analizar las opciones de servicio, tomando como punto inicial de decisión el precio, en función a si es barato o caro. Es por ello que los consumidores buscan por lo general, los descuentos o promociones. Asimismo, esperan una atención cordial y rápida, pues les disgusta hacer fila para ser atendidos. En cuanto al consumo de productos, el incumplimiento de las expectativas generadas por la publicidad puede ser un factor muy negativo, e incluso destructivo en la relación consu-

midor – producto. En el caso específico de la oferta gastronómica, si la publicidad del producto promociona, entre otros aspectos, buen tamaño y presentación apetitosa, el consumidor espera que esa oferta se reproduzca, exactamente en la realidad. El atractivo visual de la oferta es tan importante como que ésta sea consecuente con la realidad.

Es igualmente característico del consumidor boliviano que una buena o mala experiencia sea compartida con otras personas, cuando sucede la primera situación, motiva su recomendación e incluso invita a amigos y familiares a conocer el producto y comprobar la experiencia.

Un hito importante para los bolivianos es la adopción del hábito de denuncia como respuesta a la mala atención, pésima calidad o insalubres preparaciones gastronómicas a cargo de la población joven a pesar que anteriormente los consumidores bolivianos no acostumbraban a formalizar sus reclamos.

Periodo del año de mayor venta de comida al paso

La venta es constante durante todo el año. Hay oportunidades fortuitas, como son las ofertas a la salida de eventos de gran

aglomeración, como partidos de futbol, conciertos, ferias, festivales, campañas políticas, e inauguraciones.

Citando un caso particular, las fechas de mayores ventas de anticuchos tienen lugar en la Feria de las Alasitas, que tiene una duración aproximada de un mes, y la feria rota en distintas ciudades.

Segmentación del mercado

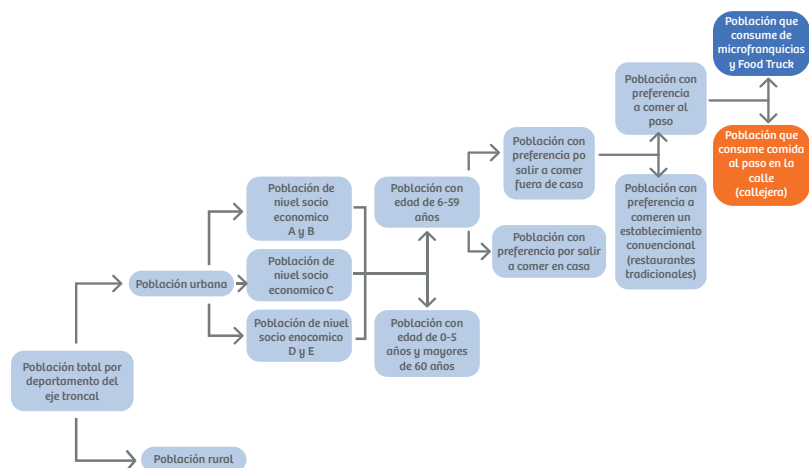
La gráfica que se presenta a continuación, muestra el proceso de segmentación del mercado actual del producto, a partir de la población total de las tres ciudades del Eje Troncal de Bolivia, y la aplicación de criterios de selección sobre la base de variables que definen al segmento de mercado, las cuales son la población urbana, NSE, rango de edad consumidora frecuente, preferencias (por salir a comer fuera de casa, por asistir a un establecimiento a comer, por visitar centros comerciales). Puede revisar la metodología aplicada para la segmentación en el Anexo 2.

Este análisis determina dos tipos de clientes, diferenciados principalmente por el nivel socioeconómico:

- Clientes de microfranquicias y Food Trucks, pertenecientes a nivel socioeconómico A, B y C.
- Clientes de comida al paso informal o comida comercializada en la calle, pertenecientes a nivel socioeconómicos C, D y E.

La clase media, que corresponde al nivel socioeconómico C forma parte de ambos segmentos, en razón a que tiene gusto por ambas opciones gastronómicas. Como se indicó anteriormente, el criterio de compra se sustenta en el análisis beneficio/costo. En tal virtud, la decisión de compra del consumidor dependerá de la valoración que éste realice sobre la calidad del servicio en relación al precio en el que es ofertado.

Gráfica 17: Proceso de segmentación del mercado actual de comida al paso

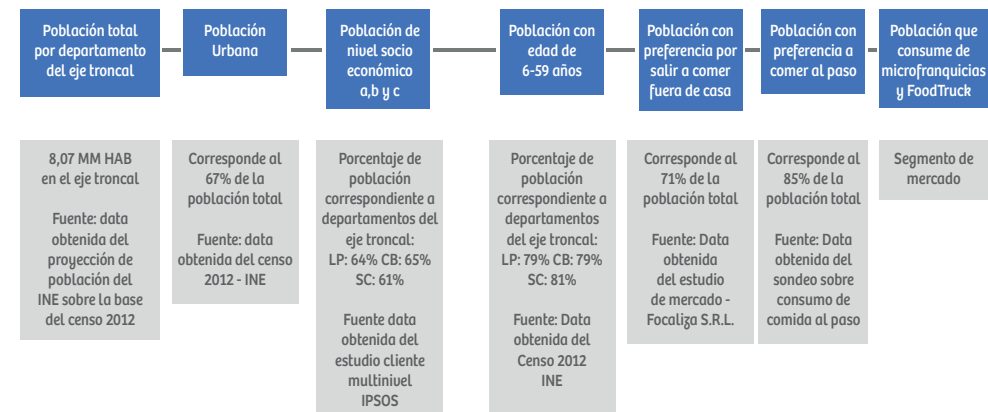


Elaboración: MINCETUR

Por otra parte, para detallar de manera más precisa el cálculo del segmento de mercado, se ha procedido a presentar los datos y las fuentes utilizadas, conforme se muestra en la siguiente gráfica. Allí se presenta la información según

corresponde a cada variable, a efectos de identificar el segmento actual del mercado. Es decir, la población potencial de consumidores de comida al paso para el año 2018.

Gráfica 18: Proceso de segmentación de población consumidora de microfranquicias y Food Trucks



Elaboración: MINCETUR

Adicionalmente, se determina la frecuencia anual de consumo del segmento de mercado que compone el Eje Troncal. La información indica que el 36% sale a comer fuera de casa, en un rango establecido entre un día a la semana a todos los días. De manera complementaria, se ha logrado identificar que el restante 64% sale a comer fuera de casa, cuando menos una vez por semana.

De otro lado, se considera las veces promedio en el año que las personas de cada uno de los segmentos indicados, salen a comer fuera de casa, En ese sentido, tomando en cuenta que en un

año hay aproximadamente 48 semanas y el consumidor promedio compra comida al paso; se tiene un estimado aproximado, en el primer caso, de 4 veces a la semana, y en el segundo caso de 2 veces al mes. Además, por la tabla de gasto promedio en comida al paso, se estima que una persona compra 1,2 unidades por cada vez que asiste a lugares de comercio de comida al paso. De esta manera se estiman unidades anuales de consumo de comida al paso. Finalmente, es factible multiplicar el porcentaje de frecuencia de consumo, a fin de obtener las unidades estimadas en el año que consumiría una persona promedio en el Eje Troncal.

Tabla 10: Estimación de cantidad consumida en unidades por año, sobre la base de frecuencia y cantidad de consumo

Frecuencia de salida a comer fuera de casa		Salidas promedio en el año	Cantidad promedio de unidades consumidas por salida	Promedio ponderado
1 vez por semana a todos los días	36%	$4 \frac{\text{salida}}{\text{semana}} \times 48 \frac{\text{semana}}{\text{año}}$	$192 \frac{\text{salida}}{\text{año}} \times 1,2 \frac{\text{unidad}}{\text{salida}}$	$225 \frac{\text{unidades}}{\text{año}} \times 36\%$
		$192 \frac{\text{salidas}}{\text{año}}$	$225 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$	$81 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$
Menos de 1 vez por semana	64%	$2 \frac{\text{salida}}{\text{mes}} \times 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}}$	$24 \frac{\text{salida}}{\text{año}} \times 1,2 \frac{\text{unidad}}{\text{salida}}$	$28 \frac{\text{unidades}}{\text{año}} \times 64\%$
		$24 \frac{\text{salidas}}{\text{año}}$	$28 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$	$18 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$
Total	100%			99 unidades/año

Elaboración: MINCETUR

Consecuentemente, se determina la demanda potencial de productos de comida al paso, en unidades por año,

sobre la base de la población consumidora y las unidades consumidas por una persona anualmente.

Tabla 11: Demanda de comida al paso de microfranquicias y Food Trucks (2018)

Indicador	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Población	[personas]	2 883 494	1 971 523	3 224 662
Población urbana por departamento	[%]	67%		
Nivel Socioeconómico (A, B y C)	[%]	64%	65%	61%
Edad (6 – 59 años)	[%]	79%	79%	81%
Preferencia de salir a comer fuera de casa	[%]	71%		
Preferencia de consumir comida al paso ²³	[%]	85%		
Segmento de mercado	[personas]	594 391	411 881	650 123
Consumo per cápita	[unidades/persona-año]	99		
Demanda anual	[u/año]	58 894 040	40 810 358	64 416 114

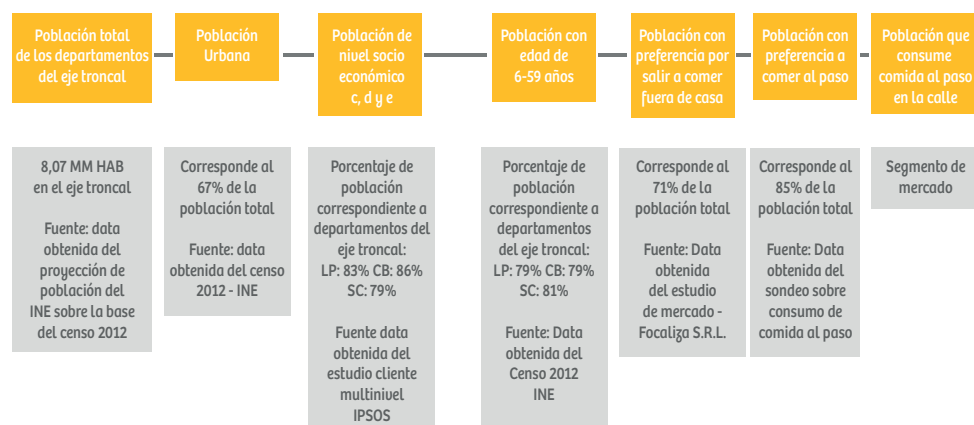
Elaboración: MINCETUR

Al respecto, es posible realizar un procedimiento similar para el cálculo de comida al paso comercializada en la calle. La diferencia se encuentra en que la población

consumidora de tales servicios pertenece a los niveles socioeconómicos (NSE) de C, D y E. La gráfica siguiente muestra dicha segmentación del mercado.

(23) Dato extraído de un sondeo sobre el consumo de comida al paso realizado en 2016, publicado en la dirección: https://www.youtube.com/watch?v=r6LoybrCC_8

Gráfica 19: Proceso de segmentación de población consumidora de comida al paso (callejera)



Elaboración: MINCETUR

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la estimación para comida al paso informal en unidades consumidas al año.

Tabla 12: Demanda de comida al paso en la calle (2018)

Indicador	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Población	[personas]	2 883 494	1 971 523	3 224 662
Población urbana por departamento	[%]	67%		
Nivel Socioeconómico (C, D y E)	[%]	83%	86%	79%
Edad (6 – 59 años)	[%]	79%	79%	81%

Indicador	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Preferencia de salir a comer fuera de casa	[%]	71%		
Preferencia de consumir comida al paso ²⁴	[%]	85%		
Mercado actual	[personas]	770 851	544 950	841 963
Frecuencia de consumo	[Unidades/ persona-año]	99		
Demanda anual	[u/año]	76 378 208	53 995 243	83 424 148

Elaboración: MINCETUR

3.2 Análisis de tendencias

Consumo de alimentos

Conforme a lo señalado por el Informe de Sistema de Demanda de Alimentos aplicada a Bolivia, publicado por el Banco Central de Bolivia, (Gonzales Fernández, 2016)²⁵, del mencionado estudio se puede constatar que los hábitos alimenticios de la población boliviana son complementarios. En ese sentido, el consumo de unos productos suele combinarse con otros durante el día. Destaca el hecho que el insumo recurrente en casi todas las alternativas de comida que se consumen a diario, está constituido por la proteína de origen animal.

Cambios respecto a la región

En relación a los cambios en hábitos alimenticios por regiones, conforme a lo señalado en el Informe de Sistema de Demanda de Alimentos del Banco Central de Bolivia, además de las proteínas de origen animal, (Gonzales Fernández, 2016) en La Paz se consume mayor cantidad de verduras, tubérculos, y frutas, a diferencia de Cochabamba, donde algunos de los productos más consumidos son pan, lácteos, azúcar e infusiones. En Santa Cruz, primordialmente se consume, además de las proteínas de origen animal, pan, lácteos, verduras, y tubérculos. Cabe

(24) Dato extraído de un sondeo sobre el consumo de comida al paso realizado en 2016, publicado en la dirección: https://www.youtube.com/watch?v=r6LoybrCC_8

(25) Sistema de Demanda de Alimentos; el objetivo del sistema es identificar los gastos de las familias bolivianas para realizar un análisis de la demanda de alimentos para dar a conocer los hábitos alimenticios; lo que hace posible identificar los gastos de las familias bolivianas en el sector alimentación, así como los alimentos más consumidos en cada región o temporada del año, entre otros factores. Este análisis utiliza la base de datos obtenida a través de las Encuestas a Hogares 2013 publicada por el Banco Central de Bolivia. <https://www.bcb.gob.bo/>

mencionar que en las zonas urbanas se consumen más lácteos y frutas que en las zonas rurales. El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras con información del Instituto Nacional de Estadística, indica que dos de los alimentos más consumidos a partir del 2014 son el pollo y el arroz, con un consumo per cápita promedio anual estimado para ese año, de 34,27 kg y 33,59 kg, respectivamente.

La tendencia gastronómica perceptible en Santa Cruz son los Food Trucks. Éstos se ubican en la zona de Equipetrol, ofrecen comida de calidad, con higiene, empiezan a organizarse y formar una asociación. (ATB Digital, 2017)²⁶.

Consumo por habitante

Según un estudio apoyado por Fundación Friedrich Ebert y Fundación Alternativas en coordinación con HIVOS y el Movimiento Gastronómico MIGA, en 2017, el 30% de los consumidores afirman que el principal motivo de comer fuera de casa es para ahorrar tiempo en cocinar y trasladarse a sus domicilios.

El 84,4% de las personas encuestadas en el estudio, se alimentan de forma cotidiana en los denominados “agachaditos”, de una a tres veces por semana. (Pau, 2017)²⁷

Influencers (personas con perfiles públicos que realizan la publicidad, sea gratuita o pagada para ciertas marcas)

Los influencers gastronómicos, como chefs o comunicadores, suelen ser reconocidos, únicamente en sus respectivas ciudades. Por esa razón, no es posible identificar con facilidad representantes nacionales.

En la ciudad de La Paz, están Laura León, el Gato Chef y la Justa, con espacios de cocina en programas matinales. En Santa Cruz, se encuentra Loddy Encinas, quien sale en la televisión por las mañanas.

Por otra parte, Fernando Cervantes es un comunicador que cuenta con un segmento de notas gastronómicas “Recomiendo Bolivia”, del programa Viva la Mañana. Es un espacio dedicado a dar cobertura a franquicias, restaurantes, kioscos y lugares de comida al paso. (ATB Digital, 2017)²⁸

Acorde con lo señalado por el periódico El Deber, los bolivianos con más seguidores en las redes sociales son:

Tabla 13: Ranking de los personajes más seguidos en Bolivia (2017)

Puesto	Personaje	Profesión	Seguidores
1	Chris Syler	Cantante	1 250 277
2	Bonny Louy	Cantante	927 819
3	Anabel Angus	Conductor de TV – Entretenimiento	840 143
4	Carlos Marquina	Conductor de TV – Entretenimiento	501 008
5	Fabio Zambrana	Cantante	415 665
6	Gabriela Zegarra	Conductor de TV – Entretenimiento	333 658
7	Oriana Arredondo	Conductor de TV – Entretenimiento	321 658
8	Carlos Rocabado	Conductor de TV – Entretenimiento	272 676
9	Ronico Cuellar	Conductor de TV – Entretenimiento	266 441
10	Grisel Quiroga	Conductor de TV – Entretenimiento	234 703

Fuente: Sociales EL Deber, 2017

Elaboración: MINCETUR

A partir de la revisión de esta lista, son los conductores de TV quienes resultarían ser, potencialmente, los más importantes influencers. Esto se explicaría en razón a que aparecen en TV y redes sociales con mayor frecuencia, incluso que, los cantantes. No obstante, un aspecto que juega en contra de estos potenciales influencers es el hecho que, como parte de su rutina de trabajo y exposición en los medios, deben hacer diversas menciones de los auspiciadores durante el desarrollo de los programas. Asimismo, es frecuente

ver a muchos de ellos, intervenir en spots publicitarios que los identifican con determinadas marcas. Todo esto hace que el público reciba diferentes mensajes de las mismas personas, motivo por el cual, suele ocurrir que el público recuerde más al personaje que al producto objeto de la campaña publicitaria.

(26) <https://www.youtube.com/watch?v=tZEhhFt7is0>

(27) Agachaditos, una herramienta para lograr la seguridad alimentaria en El Alto. Página Siete

(28) www.atb.com.bo/seccion/viva-la-manana/recomiendo-bolivia-estuvo-presente-en-el-taller-influencers-gastronomicos

04

3.3 Percepción del producto peruano

El reconocimiento internacional de la gastronomía peruana ha impactado favorablemente en la elevada valoración, que los consumidores del mercado boliviano tienen respecto a la oferta y productos gastronómicos de origen peruano. Tanto es así, que algunos de los platos típicos de la culinaria tradicional peruana han sido adoptados de manera cotidiana por la población boliviana, como es el caso de la papa a la huancaína, infaltable en la mayoría de menús semanales de establecimientos de comidas de muchas de las ciudades más importantes de Bolivia.

En similar línea de ideas, la presencia empresarial de Perú en Bolivia es cada vez más significativa, según el Cónsul General de Perú existe un aproximado de 500 empresas unipersonales, sociedades de responsabilidad limitada de capitales peruanos y 33 filiales de holdings peruanos con presencia en los sectores financiero, industrial, de seguros, de servicios de almacenes industriales, de suministros alimentarios, construcción, seguridad, productos de oficina, servicios de logística, confecciones, entre otros. En esa perspectiva, acorde con la visión compartida en diferentes reportajes y entrevistas por el presidente de

La Cámara Boliviana de Franquicias (Cafran), Alfredo Troche refiere que las inversiones de capitales peruanos que operan en Bolivia desde hace varios años son cada vez más importantes. Sobre el particular destaca que en el sector gastronómico KFC y Starbucks provienen de Delosur Perú; franquicias que según señala, están alcanzando una presencia significativa dentro del mercado boliviano. (Rojas, y otros, 2018)²⁹

Experiencia de comida al paso peruana

La comida peruana acostumbrada es el ceviche. En la actualidad, hay experiencias de inserción en el mercado boliviano de empresarios que instalaron restaurantes con versiones de productos al paso, como el ceviche servido en vaso. Las propuestas peruanas son apreciadas por la sazón de sus comidas, y las personas responden positivamente a los platos fusión, que pueden nacer de recetas internacionales con ingredientes nacionales.

4. Auditoría del servicio

En la siguiente tabla, se presentan las principales categorías y alternativas de servicios de comida al paso. Asimismo, el factor diferenciador que caracteriza a cada propuesta de producto, el precio que aplican al producto de alternativa común; y, por último, el canal de comercialización. Las bases de información son opiniones obtenidas en la verificación in

situ en puntos de venta, entrevistas realizadas a personalidades del sector, así como aquellas fuentes de información que se encuentran en medios como Google Maps, y grupos de Facebook, entre otros, dedicados al análisis y crítica de opciones gastronómicas existentes en ciudades de Bolivia.

Tabla 14: Auditoría del servicio de las principales categorías de comida al paso (2018)

Alternativa	Factor diferenciador	Precio [USD/U]	Canal de comercialización
Repostería	En masitas saladas se pone carne al centro, y en masitas dulces queso, y azúcar impalpable.	0,72	Puestos ambulantes, puestos provisionales, o pastelerías.
Piqueos	La mayoría son fritos o asados a la brasa, están acompañados de mayonesa, ketchup, mostaza y llajwa.	0,43 – 1,44	Kioscos, snacks y Food Trucks.
Postres	En comida al paso, por lo general los postres son realizados artesanalmente.	0,14 – 0,72	Puestos ambulantes o al paso.
Sándwiches	Voluminosos, pueden sustituir al desayuno, o al almuerzo.	0,57 – 1,72	Puestos ambulantes, kioscos, puestos en mercados.
Comida típica	Comida fresca, preparada en el día, cocinado frente a los clientes.	0,72 – 5,03	Puestos en la calle, establecimientos, kioscos, puestos en mercados.

(29) <http://www.eldeber.com.bo/dinero/Ola-de-inversion-peruana-llega-a-Bolivia-con-500-empresas--20180219-0085.html>

05

5. Atributo y percepción del servicio

Alternativa	Factor diferenciador	Precio [USD/u]	Canal de comercialización
Bebidas	Bebidas según la región, en La Paz por el clima frío, se acostumbra a bebidas calientes y en Santa Cruz bebidas frías.	0,14 – 0,72	Puestos en la calle, kioscos, puestos en mercados.

Elaboración: MINCETUR

Precios de la comida al paso boliviana

La comida al paso tiene un costo entre el rango de USD 0,71 a 4,31 (La Revista Santa Cruz, 2016). Los Food Trucks tienen costos

entre USD 0,71 y 7,18. (Ugarte, 2016). La siguiente tabla ilustra el rango de precios de cada categoría:

Tabla 15: Precio de algunos productos de comida al paso (2016) [USD/u]

	Categoría	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Rango de precios [USD/u]	Repostería	0,29 – 1,44	0,14 – 1,44	0,43 – 1,44
	Piqueos	0,43 – 2,16	0,36 – 2,16	0,57 – 2,16
	Anticuchos	1,15 – 1,44	0,57 – 1,44	0,72 – 2,16 *
	Sándwiches	0,72 – 2,26	0,43 – 2,16	0,72 – 2,16
	Comida típica	0,43 – 2,16	0,43 – 2,16	0,72 – 2,87
	Postres	0,29 – 1,44	0,29 – 1,44	0,29 – 2,16
	Bebidas	0,14 – 1,44	0,14 – 1,01	0,14 – 2,16
	Food Trucks	1,44 – 4,31	0,72 – 4,31	0,72 – 7,18

* Pacumutu

Fuente: Elaboración sobre la base de visitas al sector, (La Revista Santa Cruz, 2016) y (Ugarte, 2016)



06

6. Condiciones de acceso al mercado

6.1 Aranceles, tributos aduaneros e impuestos

Según el Acuerdo General del Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio, la exportación de servicios es reconocida como el suministro de un residente hacia otro no residente. Los Países Miembros de la Comunidad Andina (CAN) cuentan con las decisiones 439 y 510 que regula las actividades del sector servicios.

En esa línea de ideas, mediante Decisión 578, se estableció el marco regulatorio para los Países Miembros de la Comunidad Andina (CAN), con el propósito de

evitar la doble tributación del sector servicios. Dentro de dicho marco dispuesto por la citada Decisión 578 se acordó la instauración del denominado “Régimen para evitar la Doble Tributación y Prevenir la Evasión Fiscal”. Este régimen en su artículo 9 (Regalías), señala que: “Las regalías sobre un bien intangible solo serán gravables en el País Miembro donde se use o se tenga el derecho de uso del bien intangible” (Decisión 578, 2004)³⁰.

Tabla 16: Estructura tributaria vigente en Bolivia

Tipo de impuesto	Sigla	Denominación	Alícuota	Marco Legal
Indirectos	IVA	Impuesto al Valor Agregado	13% sobre el precio neto de venta	Ley 843
	ICE	Impuesto a los Consumos Específicos	Tasa específica por cantidad y producto	Ley 843 y Ley 1 606
Directos	IUE	Impuesto sobre Utilidades de las Empresas	25% sobre la utilidad neta	Ley 1 606
	IT	Impuesto a las Transacciones	3% Ingreso Bruto devengado	Ley 843
	RC - IVA	Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado	13% sobre Ingreso Neto	Ley 843

Tipo de impuesto	Sigla	Denominación	Alícuota	Marco Legal
Regímenes especiales	RST	Régimen Tributario Simplificado	Cuota fija por categoría, según inversión realizada	D.S. 21 521
	STI	Sistema Tributario Integrado	Cuota fija por categoría, según inversión realizada	D.S. 21 642
Comercio exterior	GA	Gravamen arancelario	Varía según bien y acuerdo comercial 0%,5%,10%	D.S. 21 060

Elaboración: MINCETUR

Los impuestos que afectan a las empresas de cualquier rubro deben pagar los siguientes impuestos:

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La base imponible se atribuye al precio neto de venta de bienes muebles, contratos de obra y prestación de servicio. Acerca del pago de este impuesto, existe una confusión acerca la tasa a aplicar y el monto imponible. A continuación, una breve explicación del sistema de cálculo.

La Ley 843 estipula en su artículo 5° que: “El impuesto de este Título forma parte integrante del precio neto de la venta del servicio o prestación gravada y se facturará juntamente con éste, es decir, no se mostrará por separado” (Servicio de

Impuestos Nacionales, 2005). Esto da a entender que el Impuesto al Valor Agregado en Bolivia se factura desde “adentro” y no desde “afuera”.

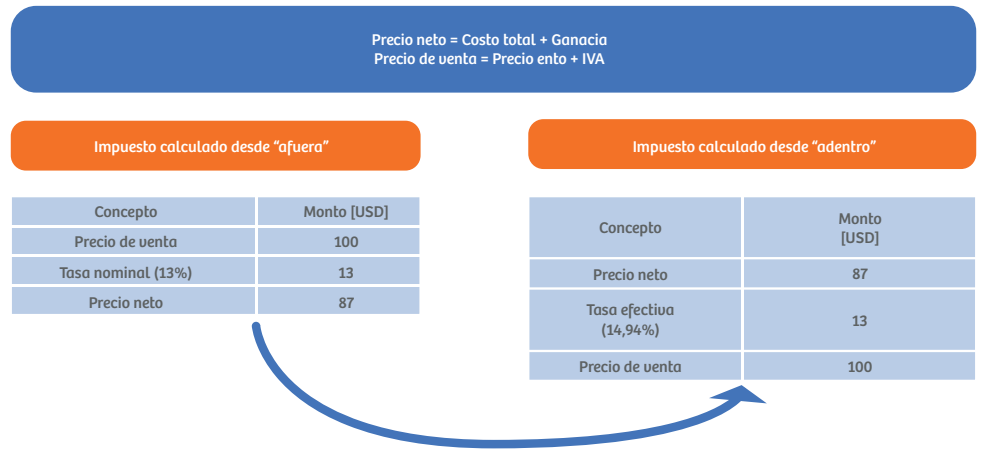
El cálculo de impuestos desde “afuera” se refiere a calcular el impuesto sobre el precio de venta, en cambio, el cálculo desde “adentro” toma como monto imponible al precio neto, en el primer caso se aplica una tasa nominal y en el segundo caso se emplea una tasa efectiva. La Ley 843 además indica que la alícuota establecida es del 13%; este porcentaje se reconoce como tasa nominal (TN). Consecuentemente, sobre la base de la tasa nominal (TN) se determina la tasa efectiva (TE), como se muestra en la siguiente ecuación:

(30) Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena. Decisión 578

La gráfica siguiente muestra las dos maneras de cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA), donde se presenta el cálculo desde "afuera" tomando como punto de partida al precio de venta y al cálculo del impuesto desde "adentro" sobre la base del precio neto. Asimismo, es necesario explicar que el precio neto

corresponde a la suma del costo total y la ganancia del empresario. Por otra parte, el precio de venta es la suma del precio neto más el Impuesto al Valor Agregado (IVA), ambos conceptos se representan en las siguientes ecuaciones, con la aclaración adicional de que el precio de venta es el que figura en la factura:

Gráfica 20: Impuesto al Valor Agregado (IVA) calculado desde "afuera" y desde "adentro"



Elaboración: MINCETUR

Impuesto a las transacciones (IT)

Impuesto directo sobre ingresos brutos, resultantes de operaciones de venta de bienes o servicios, entre otros, los ingresos deben ser computados al valor de mercado, se paga mensualmente a una tasa del 3%.

Impuesto sobre Utilidades de las Empresas (IUE)

Se paga al cierre de cada gestión, se aplica a las ganancias de fuente boliviana, a una alícuota de 25%.

También se ven afectadas por impuestos a componentes de la empresa:

Impuesto a los Ingresos Personales (RC-IVA)

Aplicado a salarios doble el 13%, es decir sobre el ingreso total menos seguridad social, hay una excepción si las personas ganan por debajo de los 3 salarios mínimos.

Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles y vehículos automotores

El impuesto sobre Bienes inmuebles tiene una alícuota variable dependiendo del bien, es pagado anualmente.

Estos impuestos son de carácter nacional, se realiza un pago y una regularización

anual por rubros, las empresas de servicios cierran gestión el 31 de diciembre.

Remesas al exterior

Según la Ley 843, referida a retenciones tributarias por pago a beneficiarios del exterior, de operaciones comerciales normales, establece que quienes remitan al exterior ventas de fuente boliviana deberán retener como pago único y definitivo entre el 25 y 50% sobre el monto total remesado.

Por otra parte, se tiene que tomar en cuenta el control de cambios, la disposición de la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) para cantidades superiores a los USD. 10.000 que sean enviadas al exterior, deberán llenar una declaración jurada de la procedencia dinero.

Impuestos sobre dividendos

Los dividendos pagados dentro del territorio nacional no generan impuestos, pero si son pagados fuera de Bolivia, están gravados con el 12,5% sobre el total de los dividendos.

No existen disposiciones sobre capital requerido, seguros, impuestos sobre activos.

6.2 Normas de ingreso al mercado

Para el correcto funcionamiento de todas las actividades comerciales internas y de carácter internacional en cualquier país, es necesario contar con una base legal. Al respecto, Bolivia cuenta con tres legislaciones de importancia:

1. Legislación Mercantil

El tráfico de mercancías a nivel interno y externo de Bolivia está regido en su mayor parte por el Código de Comercio, el cual regula las relaciones mercantiles entre agentes. El Código de Comercio establece las formas legales que pueden adoptar las entidades empresariales dentro del país. El término franquicia no es reconocido como tal, pero si se reconoce el contrato entre franquiciante y franquiciado como contrato mercantil. Este último se considera que se rige tanto por el Código de Comercio como por las disposiciones del Código Civil, normativa esta última que por regular los contratos innominados, resultará de aplicación a los casos de los contratos del rubro.

2. Legislación sobre Propiedad Intelectual e Industrial

El Código de Comercio reconoce y especifica las diferentes modalidades

de la propiedad industrial. La entidad boliviana encargada del registro de propiedad intelectual es el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI), que es una institución pública desconcentrada del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural que brinda servicios de registro de marcas, patentes y derechos de autor. Dentro del marco legal de aplicación a esta materia, se considera como parte del marco regulatorio a la decisión de la Comunidad Andina (CAN) sobre licencias y regalías.

Propiedad intelectual

Dentro del marco legal vigente que aplica el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI) se encuentran las normas de propiedad industrial. Este apartado se encuentra en la Decisión de la Comunidad Andina (CAN) N° 486 (Régimen Común sobre Propiedad Industrial). Este marco regulatorio resulta importante, puesto que hace referencia a al sector de las franquicias. Al respecto, en el artículo 162 de la Decisión 486, se establece que el titular de una marca registrada podrá dar licencia de uso de la marca, la misma que deberá constar por escrito. Asimismo, se dispone que cualquier persona podrá soli-

citar el registro de una licencia. Por otra parte, en el artículo 163 de la Decisión 486 se estipula que la autoridad nacional competente, en el caso de Bolivia es el SENAPI, la misma que no registrará los contratos de licencia o transferencia de registro de marcas, que no se ajusten a

6.3 Certificaciones y estándares

Certificaciones y estándares indispensables en el mercado boliviano gastronómico

Los requisitos para ser reconocidos como una empresa conformada legalmente, pese a ellos dentro del rubro existen otros requisitos para el funcionamiento, como tener certificación del SENASAG.

La certificación en BPM's, además de ser de cumplimiento obligatorio es sugerida, porque es el primer paso para asegurar la inocuidad alimentaria, y entregar al cliente alimentos aptos para el consumo humano, este objetivo es logrado bajo control de operaciones y establecimiento de condiciones favorables en la empresa, desde la compra de insumos hasta la entrega del producto final. Su cumplimiento está regido bajo resolución administrativa del SENASAG. (Unidad Nacional de Inocuidad Alimentaria, 2011)³¹

Las disposiciones del Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías, o a las disposiciones comunitarias y nacionales sobre prácticas comerciales restrictivas de la libre competencia.

De igual modo, son necesarias las licencias de funcionamiento municipal. Estas corresponden a las autorizaciones que emite el Gobierno Municipal para realizar actividades económicas dentro del municipio respectivo, conforme al marco legal. Sirven para certificar que la empresa cumple con condiciones técnicas de infraestructura, seguridad e higiene exigidas para garantizar la calidad del producto y de los servicios del negocio. El personal edil, se encuentra autorizado a realizar las fiscalizaciones correspondientes cuando sea necesario. Los requisitos para la obtención de las respectivas autorizaciones varían según las necesidades y características del negocio.

Certificaciones y estándares apreciados en el mercado boliviano gastronómico

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad, es una norma internacional que se centra en los

(31) www.cainco.org.bo/boletines_electronicos/boletines...2011/.../BPM_CAINCO.ppt

elementos necesarios para garantizar la calidad de la gestión empresarial, y en esa dirección, administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

un sistema de gestión de seguridad alimentaria para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria.

La ISO 22000, es una norma internacional que define los requisitos que debe cumplir



07

7. Condiciones para el inversionista y fases para establecer un negocio

Antes de franquiciar o iniciar el negocio de servicios relacionado al producto, el empresario peruano deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Verificar el costo de inversión en franquicias gastronómicas en Bolivia.
- Determinar los precios de materia prima.
- Localizar proveedores.
- Determinar precios de venta de productos similares.
- Analizar regulaciones de aduanas.
- Examinar impuestos de importación.
- Comprobar los aspectos sanitarios de importaciones de materia prima.
- Averiguar los permisos necesarios para operar un negocio en Bolivia.
- Verificar regulaciones sobre franquicias en el país destino.
- Comprobar los procedimientos de registro de marcas y nombres comerciales.
- Determinar la conveniencia de importar o fabricar en el país destino.
- Verificar regulaciones legales.

- Determinar el tipo de empaques y envases a utilizar.
- Establecer el costo aproximado de alquilar un espacio comercial.
- Verificar la normativa.
- Elaborar el perfil del franquiciado.
- Determinar las maneras de transferir el know – how.

Según el Acuerdo General del Comercio de Servicios (AGCS), los servicios se pueden exportar de cuatro modos, entre ellos el más afín a franquicias o instalación en mercado de destino de servicios gastronómicos, es el modo 3, que se refiere a "Presencia Comercial".

En similar perspectiva, la Cámara Peruana de Franquicias ha identificado cuatro formas de exportar desde Perú, que se describen a continuación:

- 1. Inversión directa en establecimientos propios**, el dueño de marca asume el riesgo y la inversión que suponen ingresar a un mercado extranjero.

2. Joint Ventures, el franquiciado y franquiciante forman una sociedad de riesgo compartido, ambos aportan recursos.

3. Master franquicia, el uso de la franquicia es delegado a una persona en el extranjero, asume el riesgo y desarrolla la red en el país extranjero. (Cámara Peruana de Franquicias)

Estas alternativas de exportación de franquicias, quedan a consideración del empresario peruano, y, de ser el caso, de las negociaciones que resulten necesarias con los inversionistas interesados en la instalación del producto en el mercado boliviano, bajo cualquiera de las modalidades precedentemente señaladas.

Procesos administrativos

Como se indicó anteriormente, las leyes bolivianas no tienen un capítulo o un apartado para las franquicias, las empresas extranjeras se pueden constituir como sociedades o compañías. La Ley de Inversiones, reconoce que el inversionista extranjero tiene los mismos deberes y derechos que cualquier inversionista nacional (boliviano). De todo ello se desprende que no se requiere solicitar una autorización previa. En ese sentido, la empresa debe seguir la normativa propia para la constitución y funcionamiento de las personas jurídicas en Bolivia.

Como antecedente se tiene el caso de la franquicia peruana NITOS, que se registró como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. En este tipo de sociedad, los socios se comprometen a responder por el monto de sus aportes, y a respetar las condiciones características para el funcionamiento de esta forma societaria en Bolivia, como las siguientes:

- No pueden ser más de 25 socios y menos de 2, sino se cumple esta disposición, la sociedad se clasifica como colectiva.
- Su participación se mide en porcentajes, y sus acciones son cuotas de capital.
- El capital social debe ser dividido en aportes de igual valor, que serán de cien bolivianos o múltiplos. Este capital social debe pagarse en el acto de constitución social.
- Los aportes en dinero y especie deben pagarse al constituir la sociedad.
- La transferencia a terceros es posible después de su inscripción en el Registro de Comercio.
- Se llevará un libro de registro de socios, en el cual se dará detalle del nombre, domicilio, monto de acciones, y se tomará nota sobre transferencias de cuotas de capital, embargos y gravámenes.

- La administración estará a cargo de uno o más gerentes, sin la necesidad de que sean socios, con radicación en Bolivia.
- Si la administración fuera colegiada, a cargo de un directorio o consejo de administración se aplicarán las normas sobre directorio para una sociedad anónima.

Para la constitución de la sociedad se debe definir:

- Aporte de capital
- Nombre de los socios o accionistas
- Nombre del Representante Legal
- Tiempo de duración de la Sociedad

Posteriormente se detalla:

- Minuta de constitución por un abogado
- Contrato de constitución

En caso de ser personas jurídicas las que se hacen socios, se necesitan los documentos constitutivos de las mismas, poder de administración para el representante legal, más el Acta de Directorio que autorice la constitución de una nueva sociedad. Todos los documentos deben estar legalizados por el Consulado Boliviano y posteriormente se debe hacer llegar a la Cancillería Boliviana.

La ventaja que tiene este tipo de sociedad, frente a una sociedad anónima, es que los trámites se realizan en menos tiempo, el costo de constitución es menor y ofrece mayores facilidades, como, por ejemplo, la empresa puede tener el 99% de aporte capital y el restante 1% se va al Representante Legal de la nueva empresa, para cumplir con los requisitos legales.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada tarda en constituirse en un mes aproximadamente, al término de este procedimiento debe dirigirse a las oficinas de Servicio de Impuestos Nacionales para obtener su Número de Identificación Tributaria (NIT), con la presentación de documentos originales y fotocopias simples, además debe inscribirse al Padrón de Contribuyentes.

Paralelamente con el Acta de Constitución se elabora el Balance de Apertura. Hecho esto, se llevan los documentos anteriores a Fundempresa, donde se tramita y obtiene el Registro de Comercio.

Por último, se realiza la tramitación en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, en la Caja Nacional de Salud y en el Sistema Integral de Pensiones, cumpliendo con el llenado de formularios y depósitos correspondientes. (Delta Consult Ltda)³²

(32) <http://www.smslatam.com/gallery/774.pdf>

Los costos aproximados de todas las operaciones son:

Tabla 17: Estimación de costos para constituir una empresa en Bolivia (2017) [USD]

Procedimiento	Costo o tarifa por trámite [USD]		
	Normal	Adicional	Total
Registro en Fundempresa	19,68	-	19,68
Acta de constitución	862,07	186,78	1 048,85
Registro del acta de constitución ante el notario	143,68	34,48	178,16
Título de constitución	11,49*	-	11,49
Balance de apertura	100,57	-	100,57
Balance avalado por el Colegio de Contadores	7,76*	-	7,76
Número de Identificación Tributaria (NIT)	-	-	-
Padrón e inspección municipal	-	-	-
Matrícula de comercio	84,05	-	84,05
Registro en La Cámara de Comercio	70,83	-	70,83
Seguro de salud	6,47	-	6,47**
Registro en el Ministerio de Trabajo	20,83	-	20,83
Registro en el Sistema Integral de Pensiones	-	-	-
TOTAL	1 327,30	221,26	1 548,56

*Son costos por página o por certificado.

**Para el personal contratado.

Fuente: (World Bank Group, 2017)

Los costos de tramitación de Número de Identificación Tributaria (NIT) y el Padrón e Inspección Municipal no se cargan al inversionista, son parte de un servicio

gratuito que da el gobierno al presentar los documentos de acta de constitución y balance.



08

8. Costos y gastos para el desarrollo de servicio

Los costos para adquirir una franquicia para un inversionista, se agrupan en tres componentes:

1. El costo de inversión, en una franquicia se divide en dos el canon de ingreso y la inversión como tal, por lo general el canon representa el 20% del monto y el 80% restante es la inversión.

El canon de ingreso incluye:

- Derecho a firmar el contrato
- Inicio de uso de licencia
- Asistencia para elegir el local
- Capacitación y manuales
- Planificación estratégica de apertura
- Por otra parte, la inversión cubre lo siguiente:
 - Decoración del local
 - Compra de mobiliario
 - Compra de equipos
 - Primer inventario de materia prima e insumos
 - Capital de trabajo (Alquiler y mano de obra)
 - Trámites

2. El segundo componente las regalías, que para franquicias peruanas están en un rango de 5% a 7%, generalmente de 5%, puede ser sobre ventas mensuales, ventas netas anuales, o como se disponga en la negociación.
3. El tercer componente que asume el franquiciado es el canon de publicidad, comprendido en el rango de 1,5% a 3%, lo usual es 2% mensual.

La duración del contrato puede ser de 5 a 10 años, y el espacio requerido, según se trate de cada franquicia, puede oscilar desde 50 m² hasta 600 m², en algún caso excepcional, es posible que, por las características de la franquicia, el espacio requerido pueda ser de 1 000 m², como mínimo.

Costos de insumos

Entre los insumos para la preparación de comida al paso, los más importantes son la carne de res o pollo, la papa, los precios pueden variar por diversas razones. Las principales oscilaciones suelen producirse

por cambios en la oferta y demanda. De igual modo, por tratarse de productos agropecuarios, es posible que se deban considerar algunas alteraciones en los precios de los insumos por razones de contingencias climatológicas y/o efectos de la naturaleza, cada vez más frecuentes debido al cambio climático.

Respecto a la producción de pollo, la Asociación Nacional de Avicultores señala que como resultado del censo regional del sector avicultor se pudo verificar que el 52% de la producción nacional avícola se concentra en Santa Cruz, mientras que el 48% en Cochabamba.

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, demostró que la producción de carne de pollo a nivel nacional, alcanzó una cantidad de 529 831 t, con consumo nacional del 520 336 t y un excedente de 9 494 t que se exporta; siendo el Perú el principal mercado de destino de la carne de pollo boliviana.

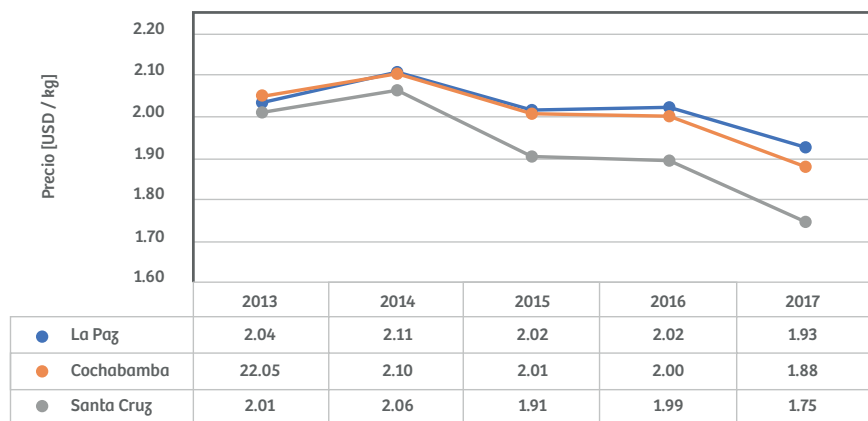
El costo de producción del pollo es de USD 1,22 por unidad. Lo cual está sujeto a las variaciones del precio de maíz, que en valor actual asciende a USD 11,93 por quintal. El maíz, es el insumo principal. Su producción depende del clima, y es también sensible a los efectos del cambio climático, así como por a las sequías que puedan presentarse o al ataque de plagas. (Hinojosa, 2017)³³

El precio de mercado de la carne de pollo entero ha descendido de forma escalonada, y en los últimos 5 años su precio disminuyó más en Santa Cruz y Cochabamba que en La Paz.

Los precios son más altos en La Paz por el aumento de la demanda potencial del producto por consumo per cápita. En cambio, en Santa Cruz, existe una oferta importante que satisface la demanda de los consumidores del producto.

(33) <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20170203/se-cuadruplico-consumo-pollo>

Gráfica 21: Evolución de precios de la carne de pollo (2013 – 2017) [USD/ kg]



Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

En cuanto a la producción de carne de res, la Federación de Ganaderos de Santa Cruz, indica que la producción de carne en 2016 alcanzó 262 945 t con un crecimiento anual, respecto a la gestión actual de 1,5%.

Del total, 224 095 t fueron destinadas al consumo interno, 1 764 t se llevaron a la exportación, quedando un remanente de 37 086 t. Estas cantidades fueron logradas a pesar de ser afectados por la sequía. En otras palabras, el 85,23% fue destinado al consumo interno, se exportó el 0,67% y quedó como remanente el 14,10%.

La papa de origen boliviano es pequeña en tamaño, en comparación a la papa de proveniencia argentina o peruana. Los problemas en la eficiencia de los cultivos de papa en el altiplano, no permiten desarrollar la suficiente productividad como para abastecer el mercado interno en su totalidad.

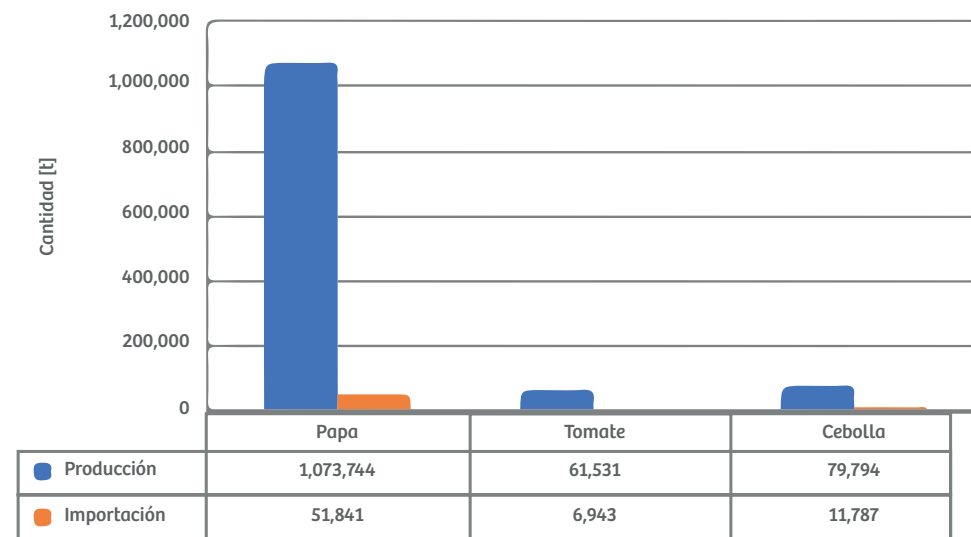
Según el Instituto Nacional de Estadísticas, entre la gestión 2015 y 2016, la producción de papa sumó una cantidad de 1 073 744 t. En tanto que la importación de papa en la gestión 2016, fue de 51 841 t, lo que hace de la comparación porcentual,

que las importaciones del producto, por parte de Bolivia, sea del 4,82%, respecto de la cantidad producida. Es decir que, de cada 100 t producidas en territorio boliviano, se importan 5 t.

La situación se replica en otros insumos como el tomate y la cebolla, realizando el mismo análisis, se produjeron 61 531

t de tomate y se importaron 6 943 t. Del análisis comparativo, queda claro que se importa el 11,28% del valor de producción de la gestión. Por otra parte, la producción de cebolla fue de 79 794 t, en tanto que se importaron 11 787 t, cantidad que corresponde al 14,77% de la producción nacional.

Gráfica 22: Producción e importaciones de papa, tomate y cebolla en Bolivia (2017) [t]



Fuente: INE, 2017
Elaboración: MINCETUR

No obstante, el Instituto Nacional de Estadística (INE) ha señalado que las importaciones de papa, tomate y cebolla se restringirán por las pérdidas económicas que ocasionarían a los productores del sector. Al respecto, esta medida que aún se encuentra en proyecto de ley, viene siendo apoyada por los productores bolivianos, quienes justifican su aprobación por el daño que el contrabando de estos insumos les viene generando. La papa importada proviene de Perú, Argentina y Chile, ya sea de origen legal o ilegal.³⁴

Según la plataforma Trade Map del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), Bolivia importó 51 810 t de papa, un dato cercano a lo calculado por el Instituto Nacional de Estadística, a precio promedio de USD 40/t en los últimos años. También es evidente conforme a la revisión de la data existente, que Perú es el mayor proveedor de papas frescas a Bolivia, entre el 97 y 100%. Argentina complementa las importaciones con cantidades por debajo de las 600 t. La información descrita se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 18: Importaciones de papa de la partida - 0701 Patatas "papas" frescas o refrigeradas en Bolivia (2012 - 2016)

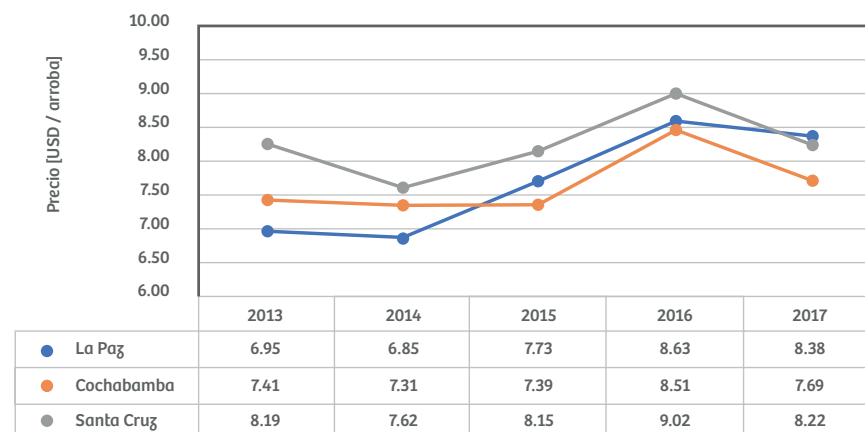
Descripción del producto		Unidad de medida	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad	De todos los países	[t]	8 725	21 796	31 193	25 529	51 811
	De Perú		8 724	21 224	31 129	25 345	51 736
Valor unitario		[USD/t]	38	44	40	40	38
Crecimiento de las importaciones en valor		[%]	150	43	-18	103	

Fuente: Trade Map, 2018

En cuanto a precios, la siguiente gráfica muestra que el precio por arroba en La Paz

es levemente más caro que en Santa Cruz y Cochabamba.

Gráfica 23: Evolución de precios de la papa holandesa (2013 - 2017) [USD/arroba]



Fuente: INE

Elaboración: MINCETUR

A continuación, se presenta una lista de los insumos por ciudad y el precio promedio

entre mercados, supermercados, tiendas de abarrotes, distribuidores y mayoristas.

Tabla 19: Precio promedio en el año de insumos por ciudad [USD/U. de medida] (2017)

Descripción	Cantidad	U. Medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Pan corriente	1,00	U	0,07	0,07	0,07
Pan especial	1,00	U	0,07	0,09	1,48
Arroz (grano de oro)	1,00	Lb	0,58	0,52	-
Arroz (estaquilla)	1,00	Lb	0,50	0,48	-
Arroz (carolina de 1era)	1,00	Kg	-	-	1,08

(34) http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/19102017/prohibiran_importacion_de_cebolla_tomate_ajo_y_papa

Descripción	Cantidad	U. Medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Arroz (carolina de 2da)	1,00	Kg	-	-	0,90
Fideo (corto)	1,00	Kg	1,24	1,23	1,13
Fideo (largo)	1,00	Kg	2,06	2,08	1,43
Carne de res con hueso (pulpa con hueso)	1,00	Kg	3,80	-	-
Carne de res sin hueso (pulpa de res)	1,00	Kg	5,71	-	-
Carne de res sin hueso (cadera)	1,00	Kg	6,87	-	-
Carne de res con hueso (tira costilla)	1,00	Kg	-	-	3,61
Carne de res con hueso (chuleta)	1,00	Kg	4,34	4,07	4,25
Carne de res sin hueso (lomito)	1,00	Kg	-	5,48	5,48
Carne de res molida	1,00	Kg	3,85	3,77	3,86
Hueso de res	1,00	Kg	1,35	0,70	1,52
Carne de cerdo	1,00	Kg	3,78	3,25	4,02
Carne de pollo (entero)	1,00	Kg	2,04	1,94	1,88
Presas de pollo	1,00	Kg	3,42	2,64	2,30
Hígado	1,00	Kg	2,92	2,35	2,03
Panza de res	1,00	Kg	3,58	-	3,54
Chorizos	1,00	Kg	4,01	-	5,32
Carnes frías	1,00	Kg	5,30	5,99	5,02
Huevo de gallina	1,00	U	0,11	0,09	0,10
Aceite comestible	900,00	Cm3	1,71	1,75	1,61
Aceite (light) comestible	900,00	Cm3	2,10	2,07	2,16
Plátano/postre para cocinar	12,00	U	0,72	0,91	1,14
Tomate (perita)	1,00	Kg	0,86	0,77	0,81

Descripción	Cantidad	U. Medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Lechuga (crespa)	1,00	U	0,53	0,40	0,57
Cebolla (cortada)	3,00	Lb	0,82	0,75	0,89
Zanahoria	3,00	Lb	0,81	0,74	1,00
Arveja	3,00	Lb	2,53	1,58	2,18
Haba	3,00	Lb	1,59	2,49	1,71
Acelga	1,00	Amarro	0,24	-	0,39
Pimentón/morrón	1,00	U	-	0,30	0,18
Papa (imilla)	1,00	@	6,96	6,62	8,15
Papa (holandesa)	1,00	@	9,26	7,04	8,06
Yuca/mandioca	3,00	Lb	-	0,99	1,07
Maní crudo	1,00	Lb	1,35	-	-
Sal	1,00	Kg	0,21	0,29	-
AjÍ molido	0,25	Lb	0,91	-	-
Perejil	1,00	Amarro	0,16	-	-
Choclo	1,00	U	0,34	0,25	-
Locoto	1,00	Lb	0,58	0,94	-

Nota: Un amarro de acelga o perejil pesa aproximadamente 150g (gramos).

Fuente: INE

Costos de mano de obra

Hasta el 2017 se tenía un salario básico mensual de USD 287,35, cada 1 de mayo el estado boliviano, dependiendo de la estimación de la canasta familiar y el crecimiento económico del último año, fija el incremento salarial. Al respecto, el empresario debe considerar dentro de

la remuneración mensual, la previsión para el aguinaldo e indemnización. Uno es cancelado al final de año y el otro, se pagará según lo estipulado en el contrato. El monto anual de ambos es el valor del salario mensual. Además, se considera el 16,71% de aporte patronal, que comprende lo siguiente:

- Pensión de salud médica (10 %)
- Prima por riesgo profesional (1,71 %)
- Prouivienda (2 %)
- Aporte Patronal Solidario (3 %)

A continuación, se presenta un promedio de la escala salarial por ocupación profesional, para el caso de empleados, profesionales y administradores, el que se compara con el salario mínimo nacional.

Tabla 20: Costo promedio de mano de obra (2017) [USD]

Concepto	Salario	Previsión para aguinaldo	Previsión para indemnización	Aporte patronal	Remuneración mensual	Remuneración anual
				16,71%		
Salario Básico	287	24	24	48	383	4 599
Empleados	489	41	41	80	650	7 799
Profesionales	854	71	71	136	1 133	13 591
Gerentes y Administradores	2 340	195	195	238	2 968	35 612

Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

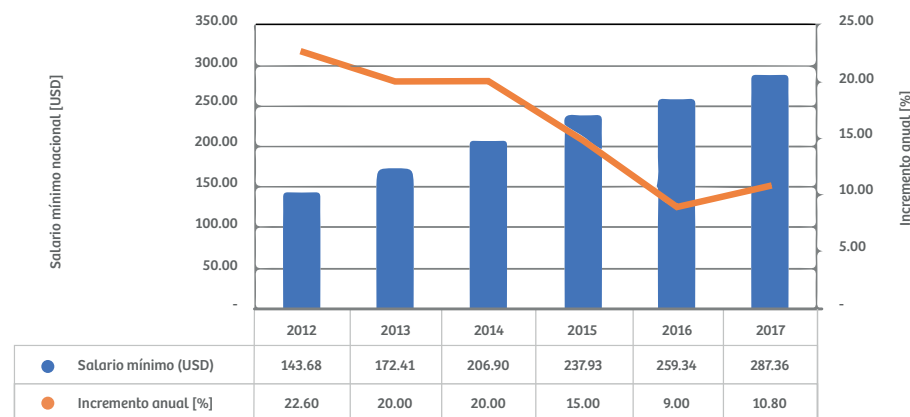
El doble aguinaldo se paga cuando el crecimiento del PBI de la gestión es mayor al 4,5%, además se toma como fecha referencial el 1 de mayo, que corresponde a la celebración del "Día del Trabajo".

El crecimiento del salario mínimo nacional en promedio, en los últimos cinco años, fue de 14,96%. Por otra parte, el incremento

porcentual respecto al año anterior, ha ido descendiendo en forma escalonada.

El incremento salarial ha afectado negativamente al crecimiento empresarial. Varias empresas se han visto obligadas a cerrar por este motivo, o a contratar personal eventual.

Gráfica 24: Crecimiento del salario mínimo nacional (2012 – 2017)



Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

Costos de servicios públicos

Esta información fue tomada del promedio mensual registrado por cada ciudad,

según publicación del Instituto Nacional de Estadística.

Tabla 21: Precios promedio de servicios básicos (2017)

Servicio	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Servicio de suministro de agua potable	[USD/ m3]	0,29	0,54	0,24
Servicio de suministro de energía eléctrica	[USD/Kwh]	0,0011	0,1115	0,0014
Servicio de suministro de gas natural por red	[USD/m3]	0,0981	0,0893	0,2000
Servicio de telefonía (Nacional)	[USD/mes]	2,72	12,71	6,92
Servicio de Internet (Domiciliario)	[USD/mes]	32,98	29,10	18,84

Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

Costo de alquiler

Las franquicias gastronómicas, pueden ubicarse en tres espacios característicos como son: patios de comida, centros comerciales y locales comerciales. Estos

últimos corresponden a la ubicación de franquicias en plantas bajas de edificios, los cuales pueden ser ambientados conforme a los requerimientos de la franquicia.

Tabla 22: Costo de alquiler promedio de local comercial (2018) [USD/m²]

Rango	Unidad de medida	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Costo máximo de la oferta actual	[USD/m ²]	67	59	45
Costo promedio de la oferta actual	[USD/m ²]	19	16	19
Costo mínimo de la oferta actual	[USD/m ²]	9	4	9

Fuente: Ultracasas (2018)
Elaboración: MINCETUR

En Santa Cruz, se cotiza el m² construido entre USD 2 000 a 10 000 en las zonas residenciales y comerciales como Equipetrol, Equipetrol Norte y Sirari. La preventiva de locales comerciales es de aproximadamente USD 2 500 por m². Desde el Segundo al Quinto anillo, se tienen precios desde los USD 800 hasta USD 1 500 por m² de terreno. Las zonas comerciales tienden a elevar sus precios, y revalorizar sus propiedades con el movimiento económico generado.

En las Avenidas América y Velarde, la zona del Cine Center, se estiman precios

entre USD. 1 100 a 1 200 por m². Aquí los precios son más bajos porque son espacios más reducidos. La zona del Cambódromo también se perfila como una zona industrial y comercial. La última valoración de los precios de los predios señala que éstos subieron un 33% en un año; aunque aún son accesibles a USD 450 m², en promedio.

Otras zonas comerciales, que podrían emerger son la zona del Urubó y los nuevos complejos residenciales y comerciales. En esos lugares los terrenos están evaluados entre USD 50 a USD 300 por m². Esta zona se encuentra alejada de la ciudad, lo que

ha significado que se encuentren aún lotes que se espera vender para empezar la construcción, a gran escala, de viviendas, edificios y áreas de recreación. (Campos Vélez, 2015)³⁵

Fiscalidad

Los costos de las licencias de funcionamiento en los municipios urbanos del eje troncal tienen un valor de USD 14,37 que se paga anualmente.

El registro sanitario en SENASAG, también requiere ser cancelado para poder operar.

Asimismo, cada empleado que manipula alimentos debe obtener su carnet sanitario, con valor de USD 3,59. La renovación es anual.

Costos financieros – Crédito

Los créditos en los bancos bolivianos toman una tasa de crédito por categorías, ya sea empresarial, pyme y microcrédito. La siguiente tabla muestra la oferta de cada uno de los bancos del sistema financiero boliviano:

Tabla 23: Tasas de crédito de préstamo bancario en Bolivia (2018) [%]

Entidad financiera	En BOB			En USD	
	Empresarial	PYME	Microcrédito	PYME	Microcrédito
Banco Nacional de Bolivia	4,44	7,22	12,89		
Banco Mercantil Santa Cruz		6,06	13,86	9,38	
Banco de Crédito de Bolivia	6,14	8,26	15,86		6,38
Bisa	6,07	6,54	14,56		
Banco Unión	5,06	7,28	13,41		
Banco Económico	6,14		14,11	11,35	
Banco Ganadero	6,85	7,12	13,27		
Banco Nación Argentina		6,09			

(35) https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=165587

09

9. Canales de comercialización

Entidad financiera	En BOB			En USD	
	Empresarial	PYME	Microcrédito	PYME	Microcrédito
Banco Do Brasil	3,96				
Banco Fasil	12,55	7,00	13,10		
Banco Solidario			15,52		
Banco FIE		28,07	14,68		
Grupo Fortaleza		7,12	8,41		
Prodem			16,42		
De la comunidad		7,19	14,49		
Eco futuro			16,60		11,83
Mutual La Primera		8,29	9,91		

Fuente: (Banco Central de Bolivia, 2018)
Elaboración: MINCETUR

La inversión en nanofranquicias está por debajo de USD 10000. Según la Cámara Boliviana de Franquicias, la inversión se encuentra entre USD 3 000 y 5 000. Mientras tanto, la inversión para un Food Truck se encuentra en un rango de USD 10 000 a USD 20 000, que paga congeladoras, hornos, y prácticamente todo el revestimiento Inox para garantizar seguridad e higiene. (Avendaño, 2016)³⁶

Los bancos suelen aplicar, por lo general, el sistema de amortización francés. Este sistema es utilizado por mutuales de

ahorro y crédito. También se aplica el sistema americano en el cálculo de amortizaciones para formatos industriales, nacionales y extranjeros.

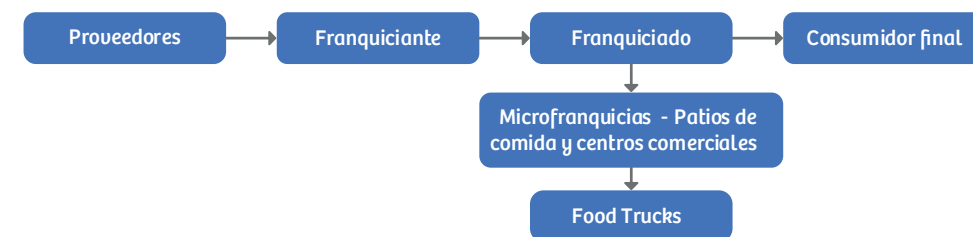
Por último, cabe mencionar a fuentes de financiamiento como Equity Crowdfunding que, tradicionalmente participaban en emprendimientos de marcas propias. No obstante, y teniendo en cuenta que adquirir una franquicia también es un emprendimiento, esta modalidad de financiamiento se ha adaptado fácilmente a los negocios de franquicias.

Venta de comida al paso

El canal de comercialización es directo, del cliente al consumidor. La modalidad de franquicias sigue el siguiente esquema: los proveedores negocian con el franquiciante, éste remite al franquiciado, que presenta los productos en microfran-

quicias. Éstas pueden ubicarse en patios de comida y centros comerciales como franquicias corner, es decir en un espacio reducido y acogidos por otra empresa, y también están los Food Trucks. Algunos consumidores del producto realizan pedidos a domicilio.

Gráfica 25: Canal de comercialización de microfranquicias



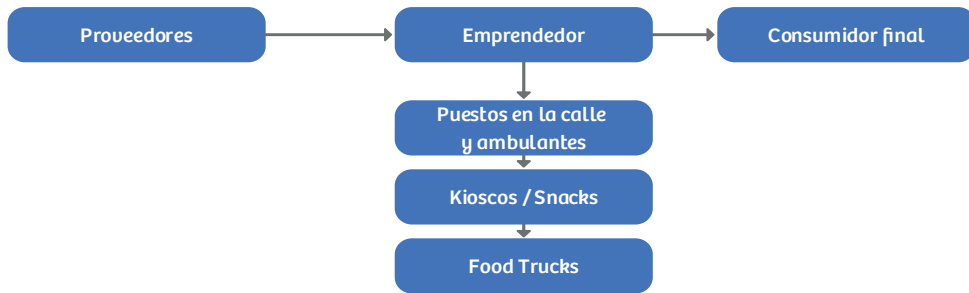
Elaboración: MINCETUR

En cambio, en el caso del canal de comida al paso de origen y oferta informal, la relación es mucho más directa, el canal se acorta. El emprendedor o comerciante compra los insumos directamente del proveedor. Por lo general, recurre a mercados mayoristas para reducir costos. En este caso, el emprendedor compra

y prepara diariamente alimentos para inmediatamente salir a venderlos sea a puestos al paso, de manera ambulante, en kioscos, snacks o Food Trucks propios. No pagan por la marca sino crean una propia. De esta manera, el emprendedor llega al consumidor final directamente.

(36) <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20161109/plantean-proyecto-food-trucks>

Gráfica 26: Canal de comercialización de emprendedores en comercio de comida al paso en la calle



Elaboración: MINCETUR

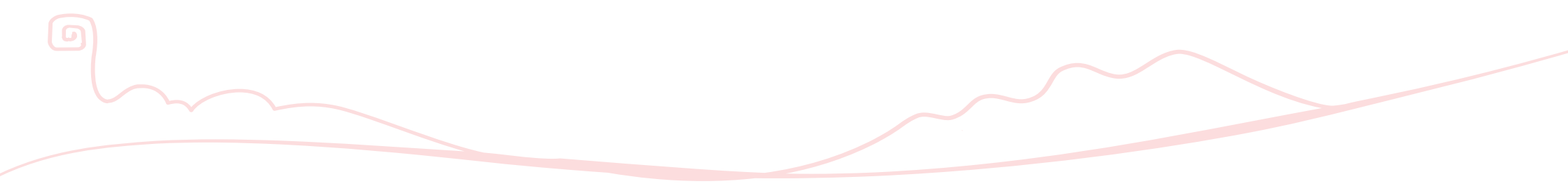
Los patios de comida y centros comerciales del eje troncal, se distribuyen, en La Paz, en las zonas: Centro, Zona Sur, Sopocachi, Achumani, Irpavi, en la Ciudad de El Alto están en Ciudad Satélite y la Ceja. En Cochabamba, por la Recoleta. En Santa Cruz, por las zonas Equipetrol, Equipetrol Norte y Sirari.

Los mercados y ferias populares, son el Mercado Abasto, Feria Barrio Lindo, Mutualista, La Ramada en Santa Cruz. En Cochabamba, están el Mercado Calatayud y el Mercado 27 de mayo. Por último, en La Paz, están el Mercado Lanza, Camacho, Rodríguez, Uyustus y Villa Fátima.

Foto 10: Comida al paso y Food Truck en Cochabamba



Fuente: DavidTinMotion, 2011 y Avendaño, 2016



10

10. Cadenas de valor

La cadena de valor muestra a los principales actores que intervienen en el sector, las instituciones que apoyan, fomentan, con la organización de ferias, eventos, conferencias, ruedas de negocio, estudios de mercado, estadísticas. En este grupo están las empresas de investigación de mercados, instituciones del gobierno, ministerios, instituciones educativas, como universidades, asociaciones y gremios.

Las actividades primarias de la cadena, comprenden: la logística interna, que se refiere al contacto con los proveedores de materia prima e insumos, la selección y gestión de los mismos.

Logística interna

Las cantidades vendidas no son tan grandes como las de un restaurante, por lo tanto, un empresario del sector puede abastecerse del mercado local. Hay casos en los que se negocia con los proveedores o distribuidores autorizados, como ocurre en las micro franquicias que requieren un insumo producido fuera del país. Por otra parte, los representantes del sector

más pequeños, van a centros de abasto popular.

Producción y operaciones

Inicia con la preparación y lavado de ingredientes, el cortado de la carne y de verduras. Luego pasa a ser cocinado, al horno, al grill, a la plancha, a la sartén, o, inclusive, puede estar siendo hervido en un contenedor mientras se reciben pedidos.

El producto es servido en envases desechables o en platos con cubiertos que se deben retornar. Este es el caso de los agachaditos. Los Food Trucks realizan el cobro al inicio, mientras que las vivanderas acostumbran cobrar al final.

El lavado de platos y cubiertos, se realiza en mismo lugar.

Logística externa

La entrega del producto terminado es inmediata, después de ello, el cliente puede pasar a tomar asiento en una mesa, banco, o consumir de pie su producto. En esta etapa, los clientes suelen pedir

“yapa” (se les agregue algo más de salsa, algún complemento o acompañamiento, entre otros.).

Al terminar el cliente puede retornar el plato o envase, para que sea desechado o lavado por el comerciante.

Marketing y ventas

En Food Trucks, está presente el uso de canales de marketing nuevos, como las redes sociales, y, por otra parte, al pertenecer a una asociación o al tener contacto con otros empresarios del mismo rubro participan en eventos de promoción y exhibición que renueva su clientela. La forma más directa de comunicarse con los comensales es a través del buen servicio, y la recomendación de clientes anteriores.

Las opciones gastronómicas de comida al paso, no hacen ningún esfuerzo por crear una marca empresarial. Las ventas que tienen son el producto de su esfuerzo y constancia en mantener su oferta de buenos productos y brindar buen trato al cliente. En este tipo de negocios gastronómicos, la marca es el nombre de quien

provee el servicio, como ocurre con los sándwiches de Doña Betty, o de Don Justo.

Servicio

El servicio está fusionado al producto. La atención amable y atenta al cliente, es la clave para generar una experiencia en el usuario que lo motive a volver y recomendar el negocio.

La retroalimentación con el cliente también es importante. Cuando, por ejemplo, el cliente hace reclamos o quejas, y éstos no son atendidos, la reputación del negocio inmediatamente cae, al igual que las ventas. Este negocio es frágil, pues depende estrictamente de la credibilidad de las personas y de la antigüedad.

Mercado objetivo

Los Food Trucks están dirigidos a personas del nivel socioeconómico (NSE) A, B y C, y de edades entre los 20 a 59 años. Este segmento busca marcas o propuestas alineadas a su estatus laboral; así como, probar propuestas gourmet en lugares alternativos.

Mientras tanto, los negocios informales, atraen a personas del nivel socioeconómico C, D y E, motivadas por los precios económicos, más que por la calidad de los productos y las condiciones de higiene.

Las actividades de apoyo, son transversales a las actividades primarias, dan soporte y colaboran al cumplimiento de metas de la cadena principal. Como primer punto, está la gestión y selección de proveedores de equipo y maquinaria necesarios para la producción, así como del mobiliario para el personal y los consumidores.

Abastecimiento

El abastecimiento debe considerar el suministro de maquinaria y equipo, así como el mantenimiento y la selección de proveedores. De igual modo, incluye las certificaciones de higiene y calidad, las cuales forman parte de las condiciones ofertadas por Food Trucks y minifranquicias. En cambio, los puestos informales se rigen por las exigencias mínimas de ley o las evaden.

Infraestructura

La infraestructura consta de, en el caso de Food Truck, un camión acondicionado con cocina, refrigeradores, instalación

con medidas de seguridad de gas y electricidad. Por lo general todo el acabado es de acero inoxidable y materiales no inflamables. El equipamiento de la cocina consta de quemadores, plancha, grill, horno, mesa de trabajo, refrigerador, contenedor de agua, depósito de residuos sólidos, lavamanos, electrodomésticos y barra de servicio.

En el caso de los kioscos, el mismo nombre hace referencia a su infraestructura. Se trata por lo general, de una cabina techada, con un lado abierto para atender. En el interior se almacenan insumos para la venta, acorde con la inversión que realice la persona a cargo. La instalación de la cocina es similar al Food Truck, pero usualmente, sin las garantías de higiene y seguridad.

Los puestos de venta al paso, son por completo, provisionales. Los bancos y mesas son de madera -lo cual aumenta el riesgo de incendio-, y las ollas son de aluminio. Las partículas que desprende son perjudiciales para la salud.

Los puestos ambulantes, son carritos impulsados por el mismo vendedor, recorren las vías de tránsito principales de la ciudad, cargando los productos listos o preparados para cocinar.

Recursos humanos

Por lo general, consta de un cocinero y un ayudante. En los puestos informales la vivandera es la persona que cocina, atiende al cliente y cobra. En el primer caso, el ayudante se encarga de recibir pedidos, servir platos y efectuar el cobro.

Tecnología

Se refiere a la adaptación frente a los retos que representa comerciar al paso, la instalación de la cocina, del gas y del agua. En el primer caso, es importante que la cocina sea instalada de manera que mantenga la higiene e inocuidad de los alimentos.

En cuanto al abastecimiento de gas, se conecta la cocina a garrafas o tanques de

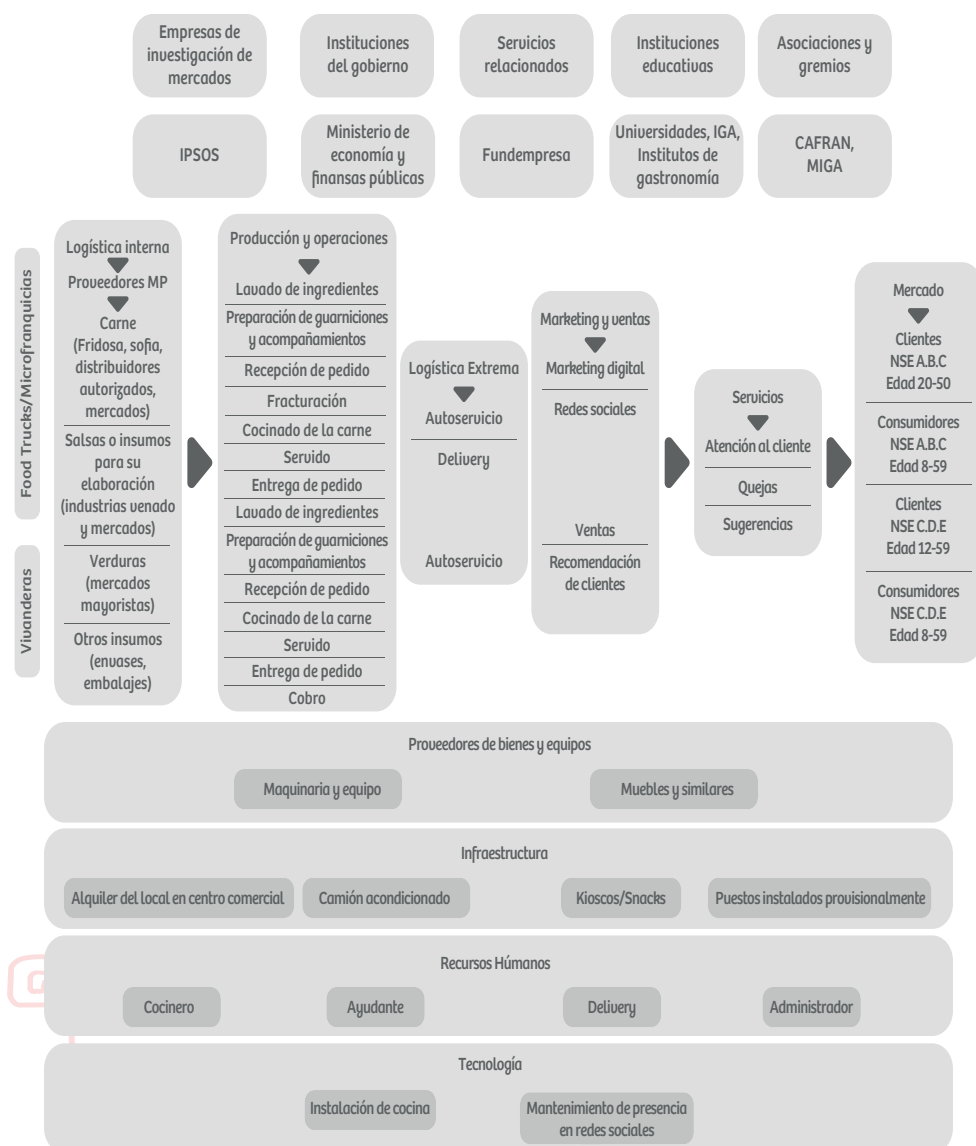
gas, cada uno cuesta USD 3,23, contiene 10 kg de gas licuado. Respecto al abastecimiento de agua, cuando el punto de venta de comida al paso se ubica en una estación, patio de comidas o mercado, la conexión del agua se produce tal como ocurre en cualquier restaurante. En el caso de la venta ambulatoria, el agua debe ser transportada en recipientes.

Finalmente, en cuanto a la gestión de residuos sólidos, lo usual es que se instale un depósito o basurero en el punto de venta, sea en el vehículo o en el mismo puesto de comida al paso.



11

Gráfica 27: Cadena de valor de comida al paso



Elaboración: MINCETUR

11. Perfil de compradores

Según el estudio realizado por el especialista en franquicias Carlos Canudas, Bolivia es un mercado atractivo para el retail y Santa Cruz, es el mercado más atractivo para la instalación de franquicias. En temas gastronómicos, Bolivia tiene gusto por la comida y Perú tiene una oferta gastronómica interesante. Los casos de éxito peruano en Bolivia son Roky's, Nitos, Tanta, Hango.

- Pollos Roky's, con 4 locales en Santa Cruz, sus principales competidores son Pollos Chuy y Chriss, que también buscan franquiciar en el resto del país y en el exterior.

- Tanta, parte del Grupo Acurio, hace unos meses cerró sus puertas, al igual que hace unos años también lo hizo Astrid & Gastón.
- Hango, ofrece comida fusión peruana japonesa gourmet y ha tenido buenos resultados en la zona Equipetrol de Santa Cruz.
- Nitos, reconocidos por el ceviche, tiene un punto de venta en el Megacenter de La Paz, y tiene planes de expandirse a otros puntos.

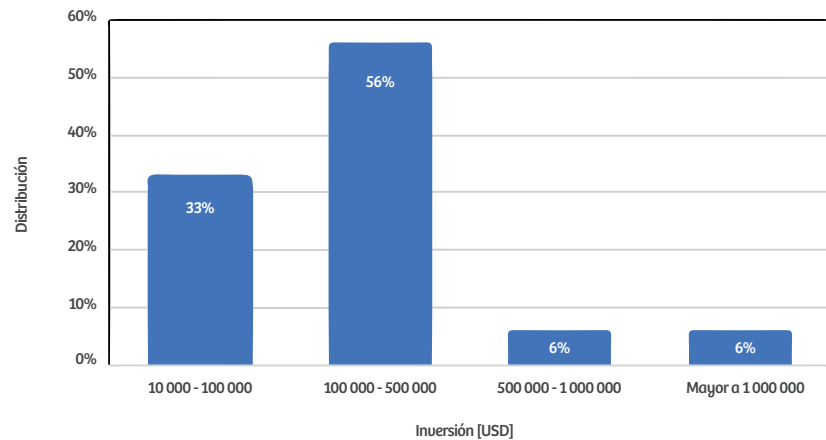
Gráfica 28: Logos de las franquicias gastronómicas del Perú en Bolivia



Las franquicias evaluaron factores de tendencias, disponibilidad de recursos, y como factor más importante, identificaron a un socio comercial solvente y comprometido.

Según el estudio de PROMPERU, sobre las oportunidades comerciales de franquicias peruanas, el 56% de franquicias de cualquier sector, requiere una inversión de entre USD 100 000 a USD 500 000.

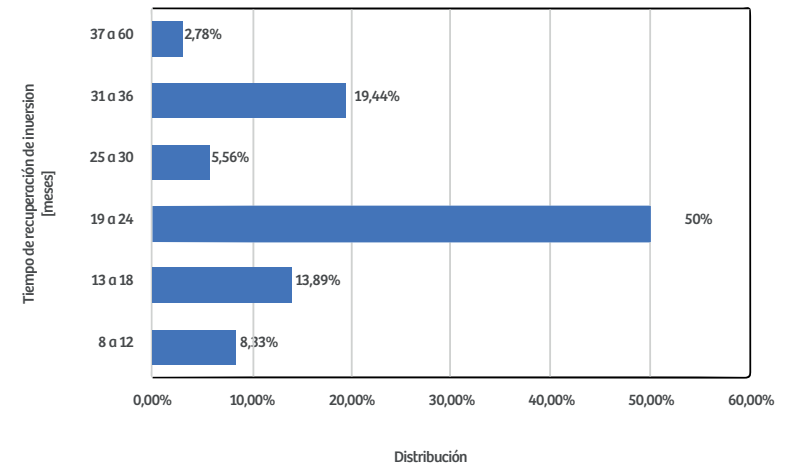
Gráfica 29: Distribución de franquicias peruanas por rentabilidad de las franquicias peruanas (2015) [%]



Fuente: PROMPERU, 2015
Elaboración: MINCETUR

La mitad de las franquicias, es decir el 50%, recuperan la inversión entre un año con seis meses y dos años.

Gráfica 30: Distribución de franquicias peruanas por tiempo de recuperación (2015) [%]

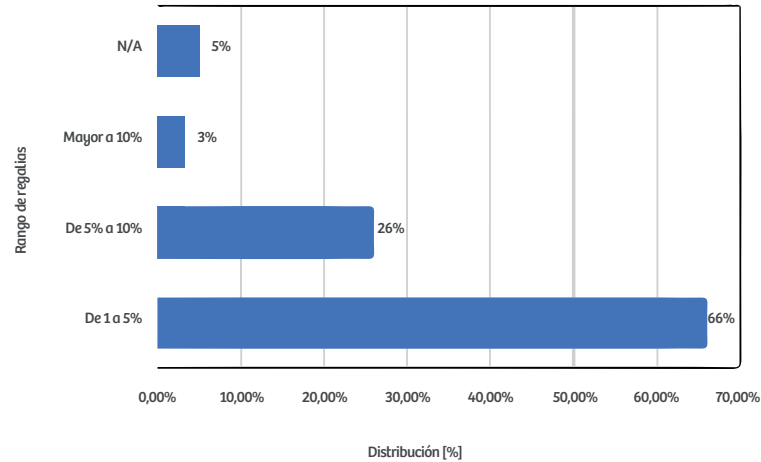


Elaboración: MINCETUR

Las regalías de franquicias peruanas usualmente se encuentran entre 1 y 5%. El 66% de las franquicias pertenece a este grupo. En tanto, el 26% pide regalías dentro del rango del 5% al 10%. Por otra parte, el canon de entrada se encuentra entre USD 10 000 y USD 30 000, lo cual

significa que sería recomendable que las franquicias negocien con grupos empresariales bolivianos con la solvencia económica suficiente para cubrir el canon y asegurar la sostenibilidad del negocio, cuando menos durante la etapa de instalación y consolidación.

Gráfica 31: Distribución de franquicias peruanas por regalías (2015) [%]

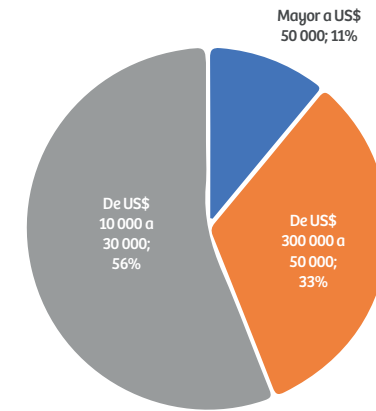


Fuente: (PROMPERU, 2015)
Elaboración: MINCETUR

El canon de ingreso de las franquicias peruanas de alimentación, en el 56% de los casos, requieren de un monto ubicado en el rango que va de USD 10.000 a USD 30.000, que son las más accesibles a nivel

económico. En segundo lugar, el 33% pide un canon de ingreso que va de USD 30.000 a USD 50.000. En tanto que el resto de franquicias requieren de inversiones superiores a USD 50.000.

Gráfica 32: Distribución de franquicias peruanas por canon de ingreso (2015) [%]



Fuente: PROMPERU, 2015
Elaboración: MINCETUR

En la tabla siguiente se muestran algunas de las franquicias peruanas con mayor expansión. Entre estas destaca de manera nítida, la franquicia Chinawok. A ello debe

destacarse el hecho que dentro de las franquicias líderes, Chinawok es la que requiere el canon de ingreso y de inversión más bajos del mercado peruano.

Tabla 24: Condiciones de contrato del franquiciante (2015)

Concepto	Inversión [USD]	Canon [USD]	Royalti [%]
Chinawok	100 000	20 000	5%
Segundo Muelle en el mundo	450 000	75 000	6% mensual
Brujas de Cachiche en el mundo	350 000 - 500 000	75 000	5% de las ventas netas
Osaka en el mundo	500 000 - 750 000	60 000	5% mensual
Escondite del Gordo	150 000	20 000	5%

Fuente: PromPeru, 2015
Elaboración: MINCETUR

12

12. Actividades de promoción

12.1 Ferias

Las principales ferias realizadas en el Eje Troncal de Bolivia relacionadas al ámbito empresarial y gastronómico son las expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 25: Ferias en Bolivia con relación a la oferta gastronómica

Ferias	Rubros y servicios	Lugar	Fechas
Feria internacional de franquicias (fifbo)	Franquicias	Santa Cruz	Abril
Feria internacional de Cochabamba (Feicobol)	Bienes de consumo Servicios Negocios	Cochabamba	Mayo
Feria internacional de Santa Cruz (fexpocruz)	Agrícola Alimentación Automóvil Accesorios para vehículos Maquinaria construcción Materiales para la construcción Textiles Vehículos	Santa Cruz	Febrero
Feria internacional de La Paz (fipaz)	Alimentación Construcción Ferias industriales Inmobiliaria Servicios	La Paz	Entre octubre y noviembre

Ferias	Rubros y servicios	Lugar	Fechas
Feria internacional La Paz expone	Alimentación Automóvil Construcción Mobiliario Turismo	La Paz	Julio
Expomype Bolivia	Servicios y negocios de diferentes sectores	Santa Cruz	Noviembre
Feria gastronómica – miga	Oferta gastronómica Insumos alimenticios	La Paz	Noviembre
Feria del anticucho	Evento gastronómico	Santa Cruz	Noviembre
Feria del anticucho y brocheta	Preparación y venta de anticuchos y brochetas	Cochabamba	Mayo
Festival del anticucho	Venta de anticuchos y presentación de danzas folclóricas	La Paz	Julio
Feria de comida al paso – street food festival	Venta de comida de food trucks y restaurantes de comida al paso, a precios asequibles	Santa Cruz La Paz	Enero Noviembre
Feria de comidas típicas	Venta de comida típica cruceña en los mercados de la ciudad.	Santa Cruz	Septiembre
Feria de la gastronomía del Perú	Venta de comida peruana	La Paz	Noviembre

Fuente: Página web n' Sencillamente ferias (n' Sencillamente ferias, 2018), (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz), (La Revista Santa Cruz, 2016), (Ugarte, 2016) y (Santa Cruz Street Food, 2018)
Elaboración: MINCETUR.

El evento más importante de comida al paso es la Feria denominada “Santa Cruz Street Food Festival”, que alberga alrededor de 43 marcas de restaurantes en su versión express (microfranquicias) y

Food Trucks. La feria se organiza en forma de patio de comidas. En los extremos se ubican los restaurantes y en el medio los Food Trucks.

Foto 11: Feria de comida al paso en Santa Cruz



Fuente: Santa Cruz Street Food, 2018

12.2 Exhibiciones

Foro de franquicias - CAINCO

La temática de este evento se concentra en dar a conocer los aspectos más relevantes en la toma de decisión para expandir las empresas a través del sistema de franquicias, así como identificar las oportunidades de rentabilidad, principales

problemáticas y formas de solución a través de experiencias exitosas.

Foro de Internacional del Retail

El evento reúne a empresarios y genera debate de las tendencias en la conducta del consumidor moderno y las tendencias

en la exhibición de productos en tiendas para incrementar ventas. La primera versión del foro se consolidó en coordinación por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO) junto a la Asociación de Cadenas de Farmacias (ACAF) y la Asociación Boliviana de Supermercados (ASOBSUPER).

Congreso Nacional de Empresarios Gastronómicos de Bolivia

La Cámara Nacional de Gastronomía reúne anualmente a las Cámaras Departamentales de Gastronomía; se desarrollan conferencias, debate, visitas a lugares turísticos y otros.

Encuentro Nacional de Mujeres Gastrónomas

Encuentro enfocado a compartir experiencias de mujeres en la cadena gastronómica. Este evento permite dialogar sobre la

realidad de la participación de la mujer en la economía y sobre las políticas necesarias para que esa presencia sea potenciada no sólo en beneficio de las mujeres, sino también de la economía en general.

TAMBO

Es el encuentro gastronómico nacional que busca revalorizar el patrimonio e identidad cultural boliviana, por medio de propuestas gastronómicas. Es parte del Grupo Salsa Latinoamérica, en el cual también están Mistura de Perú, Masticar de Argentina, Ñam de Chile, Alimentarte de Colombia, entre otros eventos latinoamericanos. Es un movimiento integrador que nace de la unión de cocineros latinoamericanos, y busca completar la cadena con proveedores, agricultores, ganaderos, hoteles, industrias, científicos, escuelas, universidades y comensales. (MIGA, 2018)³⁷

12.3 Publicaciones especializadas

En cuanto a franquicias y aspectos económicos relacionados al rubro, las publicaciones especializadas son las siguientes:

Catálogo Boliviano de Franquicias de la Cámara de Franquicias de Bolivia. Al

respecto, la Cafran es una institución sin fines de lucro, dedicada a la reunión de empresarios franquiciantes o franquiciados que desean formar contactos y participar en eventos, hacer negocios y expandirse.

(37) www.tambo.com.bo/

13

13. Oficinas y gremios

Nueva Economía, es una revista sobre economía, finanzas y negocios. También realiza investigaciones y análisis de mercados, así como levantamiento de estadísticas.

Bolivian Business, es un semanario que refleja la coyuntura nacional en temas de negocios, comercio, hitos importantes, con entrevistas, reportajes y análisis de las oportunidades en el mercado.

Doing Business del Banco Mundial. Las publicaciones anuales por país dan información completa sobre el riesgo que implica invertir en cada mercado potencial.

PromPerú, desarrolla publicaciones de elevada calidad sobre la actualidad del comercio bilateral, oportunidades de negocio, estadísticas de franquicias peruanas.

A continuación, se presenta una lista de instituciones, organizaciones y asociaciones relacionadas al sector empresarial y gastronómico. Los números de teléfono

son locales, y las direcciones son principalmente de oficinas centrales de las ciudades que componen el Eje Troncal de Bolivia.

Tabla 26: Oficinas y gremios relacionados al sector gastronómico

Institución	Teléfono	Dirección
Instituto boliviano De comercio exterior	3 362 230	Au. La salle n° 3-g, canal Isuto, casi 2do. Anillo, Santa Cruz
	2 900 424	Paseo el prado, edificio 16 de julio, piso 10, oficina n°1010, zona central, La Paz
Fundempresa	3 340 100	Au. Las Américas n°7 edificio Torres Cainco, Santa Cruz
	2 145 442 2 125 219	Au. McaL. Santa Cruz edif. Cámara nacional de comercio 3° piso, zona central, La Paz
	4 023 618 4 0241 56	Au. Bolivian n° 782, edificio Torre Industrial, El Prado, Cochabamba
Senasag	3 589 042	Au. Landivar, calle Cecilia Jordan n°45, Santa Cruz
	2 229 979	Au. Simón Bolívar n°1828 zona Santa Bárbara, La Paz
	4 365 881	Au. Blanco Galindo km. 12.5, Cochabamba

Institución	Teléfono	Dirección
Senapi	3 121 752	Prolongación Quijarro, esq. Uruguay no. 29, Edif. Bicentenario, 1er. Anillo, Santa Cruz
	2 115 700 2 119 276 2 119 251	Au. Argentina n°1914 edif. Angélica maría entre díaz romero y villalobos, La Paz
	4 141 403	Calle chuquisaca # 649, piso 2 entre Antezana y Lanza, zona central – noroeste, Cochabamba
Federación de empresarios privados de La Paz	2 312 358	Edif. Cámara nacional de comercio p. 8 Of 801, zona central, La Paz
Federación de empresarios privados de Santa Cruz	3 334 259	Calle René moreno n° 258 piso 9, Santa Cruz
Federación de entidades empresariales privadas de Cochabamba	4 663 678	Au. Pando n°1185, edificio fepc, Cochabamba
Cámara de exportadores de La Paz	2 444 310	Au. Arce, esq. Goitia, n° 2021, La Paz
Cámara de exportadores de Santa Cruz	3 362 030	Calle domingo Banegas n° 3901, Santa Cruz
Cámara de exportadores de Cochabamba	4 599 419	Au. Killmann no. 1681 Centro logístico de comercio exterior (ex aeropuerto)
Confederación de empresarios privados de Bolivia	2 420 999	Calle Méndez arcos n°117, plaza España, zona sopocachi, La Paz
Cámara nacional de comercio	2 378 606	Au. Mariscal Santa Cruz esq. Colombia, zona central, La Paz
Cámara nacional de exportadores	2 440 943	Au. Arce, esq. Goitia n°2017, La Paz

Institución	Teléfono	Dirección
Cámara de comercio e industria boliviano peruana de Santa Cruz	3 433 233	Calle Viador pinto n° 84, esq. Alejandro Ramírez, zona Equipetrol, Santa Cruz
Asociación de empresarios de restaurantes y ramas afines Cochabamba	4 505 623	Calle Lanza n° 619 edif. Wis't'upiku piso 6to of. 601, Cochabamba
Cámara de industria, comercio, servicios y turismo de Santa Cruz (cainco)	3 334 555	Au. Las Américas n° 7, Santa Cruz
Cámara de comercio y servicios de Cochabamba	4 257 715	Au. Julio Rodríguez morales n° 17 entre las calles Santa Cruz y Pantaleón Dalence, Cochabamba
Cámara departamental de comercio de La Paz	2 378 606 2 333 232	Au. McaL. Santa Cruz n°1392 ed. Cámara nacional de comercio, piso 1 y 2, zona central, La Paz
Cámara departamental de la pequeña industria y artesanía – Santa Cruz	3 441 943 3 454 816	Au. Alemana calle Motacú n° 2470, Santa Cruz
Cámara de la pequeña industria y artesanía productiva de La Paz	2 900 061	Calle Oruro n° 124 ed. Parqueo. Automóvil club boliviano pb. Of. 5 Y 6, zona central, La Paz
Cámara de la pequeña industria y artesanía productiva de Cochabamba	4 251 518 4 585 112 4 585 109	Calle Ladislao Cabrera no.260, Cochabamba
Movimiento de integración gastronómico boliviano	2 971 980	Au. Costanera calle 21, zona Calacoto, La Paz

Nota: El código o prefijo para llamar a Bolivia es (591), seguidamente se debe marcar el código de ciudad, el código de Santa Cruz es (3), el código de La Paz es (2), y el código de Cochabamba es (4).
Fuente: OCEX

Gremios de Food Trucks

Food Station, es un gremio de empresarios de Food Trucks. El término hace referencia a un patio de comidas de Food Trucks. En la actualidad, el gremio cuenta con la participación de 10 marcas, que sirven pastas, hamburguesas, sándwiches, postres, carnes al grill, ceviches, kjaras y picañas. Se ubican en La Avenida Alemana en el quinto anillo de Santa Cruz. Esta es una propuesta que intenta ofrecer comida de calidad a precios más bajos que en un patio de comidas convencional o un restaurante. Asimismo, entregan servi-

cios adicionales, como Wifi y pantallas de televisión. Albergan como máximo a 150 personas.

De igual modo, destaca el gremio de los Garages Food Trucks, que es también muy amplio y da cabida a la misma cantidad de personas que el Food Station, con el adicional de contar con un parque infantil. Existen también, otros gremios como Ruedas Food y Drink Trucks que de forma paulatina se vienen consolidando. (Varela Mendoza, 2017)³⁸

Foto 12: Gremio de Food Truck en Santa Cruz



Fuente: Varela Mendoza, 2017

Los comerciantes de comida al paso también se ubican en patios de comida y mercados populares. A continuación, un listado de los más importantes del Eje Troncal.

PATIOS DE COMIDA

La Paz

- Plaza de Comidas (Food-Court)
- Centro Comercial Camacho
- La Jungla La Paz
- La Jungla El Alto
- Patio de comidas de Multicine
- Patio de comidas de Megacenter
- Patio de comidas Pérez Velasco
- Patio de comidas de Sopocachi
- Patio de comidas de Achumani
- Centro Comercial Plaza

Cochabamba

- Plaza de comidas "Plaza Sol"
- Plaza Norte

Santa Cruz

- Ventura Mall
- Mall Las Brisas
- Cine Center Patio de Comidas
- Delicenter
- Dino's
- Fidalga Shopping Patio de Comidas
- Hipermaxi Doble Vía Patio de Comidas
- Hipermaxi Paragará Patio de Comidas

- Sonilum Centro de Comidas
- Urubó Open Mall Patio de Comidas

Fuente: Elaborado sobre la base de visita a páginas web como (Bolivia en tus manos, 2018) y (Hashplace Bolivia, 2018)

MERCADOS Y FERIAS POPULARES EN EL EJE TRONCAL

Mercados principales Santa Cruz

- Mercado Abasto
- Feria Barrio Lindo
- Mercado Los Pocitos
- Mercado Mutualista
- Mercado Mayorista Abasto 2
- Mercado Abasto III
- Mercado Modelo "El Trompillo"
- Mercado La Ramada
- Mercado Minorista Los Pozos

Mercados seccionales de Santa Cruz

- Mercado Santa Cruz Sur
- Mercado Fortaleza
- Mercado Florida
- Mercado el Fuerte
- Mercado Lazareto
- Mercado 4 de Noviembre
- Mercado 26 de Abril
- Mercado La Morita
- Mercado de Pescado "Los Bosques"
- Mercado Libertad
- Mercado Villa Fátima

(38) <https://www.money.com.bo/consumo/1496-patios-de-comida-food-trucks-irrupen-en-la-ciudad-de-los-anillos>

- Mercado Municipal “Los Tusequis”
- Mercado Estación Argentina
- Mercado Nueva Esperanza
- Mercado Florida
- Mercado Belén
- Mercado San Antonio
- Mercado Urkupiña
- Mercado Municipal Las Américas
- Mercado Guapurú
- Mercado El Bibosi
- Mercado Modelo Plan 3000
- Mercado Las Pampitas
- Mercado Municipal La Cuchilla
- Mercado Guapurú 2
- Mercado Guapilo Norte
- Mercado Nuevo
- Villa Primero de Mayo
- Mercado El Turere
- Mercado Bicentenario
- Mercado Barrio El Retoño
- Mercado Cañada Pailita
- Mercado Primavera
- Mercado “Coarco”
- Mercado Isabel La Católica
- Mercado Palmira
- mercado Popular Privado Urkupiña ll
- Mercado Central Pentaguazu I
- Mercado Central “Satélite Norte”
- Mercado Bajo Mariscal Santa Cruz

- Mercado 25 de Mayo
- Mercado 1 de Marzo
- Mercado La Pampa
- Mercado Fidel Aranibar
- Mercado San Antonio

Mercados seccionales de Cochabamba

- Mercado Gerónimo de Osorio
- Mercado Papa paulo
- Mercado Ingavi
- Mercado Coraca
- Mercado Jaihuayco
- Mercado Cilla Loreto
- Mercado Santa Bárbara
- Mercado Villa México
- Mercado 23 de marzo
- Mercado 20 de febrero
- Mercado 15 de abril
- Mercado Campesino
- Mercado Villa Pagador
- Mercado Frutas del Trópico
- Mercado Cala Cala
- Mercado Modelo del Norte
- Mercado Taquiña
- Mercado 10 de febrero
- Mercado Quechista
- Mercado 1 de mayo

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras)

Mercado principales de Cochabamba

- Mercado Calatayud
- Mercado 27 de Mayo

Mercados principales de La Paz

- Mercado Camacho
- Mercado Lanza
- Mercado Yungas
- Mercado Rodríguez
- Mercado Uyustus La Paz
- Mercado Villa Fátima
- Mercado de Ciudad Satélite

Mercados seccionales de La Paz

- Mercado Campesino Chasquipampa
- Mercado de Villa Armonía
- Mercado San Isidro
- Mercado Felix Hinojosa
- Mercado Miraflores
- Mercado 10 de Enero
- Mercado Strongest
- Mercado Modelo Achumani
- Mercado Sopocachi
- Mercado Modelo Alto San Antonio
- Mercado Popular de Alto Seguencoma
- Mercado Divino Maestro

- Mercado Las Delicias
- Mercado Bolívar
- Mercado Francisco Cernadas
- Mercado Modelo Teófilo Miranda
- Mercado Germán Jordán
- Mercado Maracana
- Mercado Los Andes
- Mercado de Villa El Carmen
- Mercado de Flores
- Mercado Cristóbal
- Mercado Fruta
- Mercado Bajo Mariscal Santa Cruz
- Mercado Alto Lima
- Mercado Alto Mariscal Santa Cruz
- Mercado Obrajes
- Sagrado Corazón de Jesús
- Mercado Haití
- Mercado Campesino “Villa Santa Rosa”
- Mercado El Carmen
- Mercado Santa Rosa
- Mercado Popular Pura Pura

14

14. Fuentes de información

n' Sencillamente ferias. 2018. FIFBO-Feria Internacional de franquicias de Bolivia: la feria. Sitio Web: n' Sencillamente ferias. [En línea] FIFBO, 2018. [Citado el: 26 de 02 de 2018.] <https://www.nferias.com/fifbo-feria-internacional-franquicias-bolivia/>.

Agencia Municipal de Noticias. 2017. Portal internacional destaca el sabor de la comida de puestos de calle de La Paz. Sitio web: Agencia Municipal de Noticias. [En línea] 12 de 03 de 2017. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.amn.bo/index.php/en/recursos-periodistas/titulares/77-scat-eco/7532-neco-portal-internacional-destaca-sabor-comida-en-puestos-de-la-calle-la-paz-412>.

ATB Digital. 2017. Comida sobre ruedas es la nueva tendencia en Santa Cruz. ATB Digital. [En línea] 03 de 07 de 2017. [Citado el: 08 de 03 de 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=tZEhhFt7is0>.

—. **2017.** ReComiendo Bolivia. ATB Digital. [En línea] 2017. [Citado el: 07 de 03 de 2018.] www.atb.com.bo/seccion/viva-la-manana/recomiendo-bolivia-estuvo-presente-en-el-taller-influencers-gastronomicos.

ATKearney. 2018. The Age of Focus. Global Retail Development Index. [En línea] 2018. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>.

Avendaño, Luis Fernando. 2016. Plantean proyecto Food Trucks. Los Tiempos. [En línea] 09 de 11 de 2016. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20161109/plantean-proyecto-food-trucks>.

Banco Central de Bolivia. 2018. Información sobre tasa de interés. Banco Central de Bolivia. [En línea] 06 de 03 de 2018. [Citado el: 07 de 03 de 2018.] https://www.bcb.gob.bo/webdocs/tasas_interes/030618.pdf.

Banco Mundial. 2017. DOING BUSINESS Bolivia. Banco Mundial. [En línea] 2017. [Citado el: 02 de 02 de 2018.] <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/bolivia#trading-across-borders>.

Bolivia Cochabamba. Elijen 10 Platos esenciales de la comida boliviana. Bolivia Cochabamba. [En línea] [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.cochabambabolivia.net/elijen-10-platos-esenciales-de-la-comida-boliviana>.

Bolivia en tus manos. 2018. Plaza de comidas. Bolivia en tus manos. [En línea] 09 de 03 de 2018. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.boliviaentusmanos.com/restaurantes-gastronomia/ciudad/cochabamba/1/patio-plaza-de-comidas.html>.

Bolivia impuestos. 2017. En que regimen inscribirse: simplificado, general o ninguno. Bolivia impuestos. [En línea] 11 de 2017. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] <https://boliviaimpuestos.com/en-que-regimen-simplificado-inscribirse-simplificado-general-o-ninguno/>.

Busca una receta. 2018. Trancapecho. Sitio web: Busca una receta - Recetas de Cochabamba. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de 03 de 2018.] <https://www.recetas.com.bo/receta/trancapecho>.

Caballero, Andrea. 2015. Reportaje sobre la comida tradicional en La Paz, Bolivia. Andrea Caballero. [En línea] 19 de 05 de 2015. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=7TJd0dS7gxQ>.

Cafran. 2016. Guía de Franquicias de Bolivia 2016 . Issuu. [En línea] 20 de 11 de 2016. [Citado el: 02 de 02 de 2018.] https://issuu.com/studio7.bo/docs/guia_de_franquicias_de_bolivia_201.

2017. Cafran: Cuatro de cada 10 franquicias que operan en Bolivia son nacionales. La Razón. [En línea] 19 de 03 de 2017. [Citado el: 05 de 03 de 2018.] http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Cafran-franquicias-operan-Bolivia-nacionales-financiero_0_2673332682.html.

Cámara Boliviana de Franquicias. 2016. Guía de Franquicias de Bolivia 2016. Issuu. [En línea] 2016. https://issuu.com/studio7.bo/docs/guia_de_franquicias_de_bolivia_201.

Cámara Peruana de Franquicias. Que hacer antes de franquiciar al exterior. Lima : Cámara Peruana de Franquicias.

Campos Vélez, Marcelo . 2015. Desarrollan la primera 'Incubadora de Franquicias. El Día. [En línea] 19 de 04 de 2015. [Citado el: 02 de 02 de 2018.] https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=169882.

Campos Vélez, Marcelo. 2015. Zonas comerciales, las más cotizadas. El Día. [En línea] 18 de 02 de 2015. [Citado el: 13 de 03 de 2018.] https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=165587.

CAN. 2017. Comercio exterior de servicios en la Comunidad Andina 2015. CAN en cifras. [En línea] 06 de 02 de 2017. [Citado el: 05 de 03 de 2018.] <http://intranet.comunidadandina.org/documentos/DEstadisticos/SGDE757.pdf>.

Comercio Exterior. **IBCE. 2017.** 258, Santa Cruz : IBCE, 2017.

Condori, Cristian. 2017. Cuadro de Mando Integral. Prezi. [En línea] 12 de 05 de 2017. [Citado el: 28 de 02 de 2018.] <https://prezi.com/by4u-wx5lotg/pollos-copacabana/>.

DavidTinMotion. 2011. Bolivia: Cochabamba: Street Food Night Market. DavidTinMotion. [En línea] 22 de 10 de 2011. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=cdePK5YpHs>.

Decisión 578. **Comisión de la Comunidad Andina. 2004.** 1063, Lima : Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, 2004, Vol. Año XXI.

—. **Comisión de la Comunidad Andina. 2004.** 1063, Lima : Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, 2004, Vol. Año XXI.

Defensoria del Pueblo. 2017. Defensoria del Pueblo. [En línea] 2017. [Citado el: 02 de 03 de 2018.] www.defensoria.gob.bo/archivos/PEI-2016-2020.pdf.

Delta Consult Ltda. Doing Business Bolivia. SMS Latinoamérica. [En línea] [Citado el: 02 de 02 de 2018.] <http://www.smslatam.com/gallery/774.pdf>.

El Deber. Comercio enfrenta comprador más exigente. El Deber. [En línea] [Citado el: 02 de 03 de 2018.] <http://www.eldeber.com.bo/economia/comercio-enfrenta-comprador-mas-exigente.html>.

—. **2017.** Sector gastronómico registra un 17,5% de caída en ventas. El Deber. 2017, Vol. Economía, 21.05.2017.

El Día. 2016. Retail está creciendo a un ritmo del 10% en Bolivia. El Día. [En línea] 21 de 04 de 2016. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=196900.

Estado Plurinacional de Bolivia. 2016. Plan Nacional de Desarrollo. [En línea] 2016. [Citado el: 02 de 03 de 2018.]

Focaliza. 2016. Estudio de mercado que realiza el orureño. Oruro : El Remanso Inmobiliaria, 2016.

Fundempresa. 2018. Estadísticas en línea . Fundempresa. [En línea] 2018. [Citado el: 05 de 03 de 2018.] <http://www.fundempresa.org.bo/estadisticas/>.

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. Primer Festival del anticucho presentará el más grande de Bolivia. Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. [En línea] [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.santacruz.gob.bo/sczpresa/contenido/8211/9>.

Gonzales Fernández, Fernando. 2016. Sistema de Demanda de Alimentos. Banco Central de Bolivia. [En línea] 2016. [Citado el: 02 de 03 de 2018.] <https://www.bcb.gob.bo/>.

Hashplace Bolivia. 2018. Patios de comida. Hashplace Bolivia. [En línea] 2018. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.hashplace.com/c/santa-cruz-de-la-sierra/patios-de-comida>.

Hinojosa, Josué. 2017. Consumo de pollo. Los Tiempos. [En línea] 03 de 02 de 2017. [Citado el: 16 de 03 de 2018.] <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20170203/se-cuadruplico-consumo-pollo>.

INE. 2017. Producción de papa, tomate y cebolla. INE: Notas de prensa. [En línea] 21 de 07 de 2017. [Citado el: 17 de 03 de 2018.] <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/item/922-produccion-de-papa-tomate-y-cebolla-en-bolivia-es-mayor-a-su-importacion> .

—. 2018. Producto Interno Bruto por Actividad Económica. INE. [En línea] 2018. [Citado el: 26 de 02 de 2018.] <https://www.ine.gob.bo/index.php/prod-interno-bruto-anual/>.

IPSOS. 2015. Estudio Multinivel NSE 2015. La Paz : IPSOS, 2015.

La Revista Santa Cruz. 2016. Feria de la Comida Callejera en Santa Cruz. La Revista Santa Cruz. [En línea] 18 de 11 de 2016. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] https://www.youtube.com/watch?v=9r19ue_yVM8.

Las Microfranquicias. **Cafran. 2016.** Santa Cruz : Cámara Boliuiana de Franquicias, 2016, Vol. Guía de franquicias.

MIGA. 2018. Tambo. Sitio web Tambo. [En línea] 2018. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] www.tambo.com.bo/.

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Caracterización de mercados de la ciudad de Cochabamba - Bolivia. Observatorio agroambiental productivo. [En línea] [Citado el: 09 de 03 de 2018.] http://www.observatorioagro.gob.bo/menu/derecha/INFORMACION%20EN%20LINEA/documento/caracterizacion_mercados/sw/cbba/files/res/downloads/book.pdf.

Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano. Bolivia: El potencial de la cadena gastronómica. Instituto Boliuiano de Comercio Exterior. [En línea] [Citado el: 28 de Febrero de 2018.] <http://ibce.org.bo/userfiles/file/notas-archivos/FORO-HIVOS-3-Bolivia-potencial-cadena-gastronomica-MIGA.pdf>.

OCEX Bogotá. 2016. Perfil de Servicios - Franquicias Gastronomicas. Bogotá : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016.

Página Siete. 2015. En Bolivia hay más franquicias de comida que del área industrial. Página Siete. Economía, 2015, Vol. 2015.3.15.

patrick productions. 2016. REPORTAJE_COMIDA CHATARRA EN Santa Cruz-BOLIVIA 2016 (NUEVO). Youtube. [En línea] 28 de 05 de 2016. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] https://www.youtube.com/watch?v=r6LoybrCC_8.

Pau, Alejandra. 2017. Agachaditos, una herramienta para lograr la seguridad alimentaria en El Alto. Página Siete. [En línea] 03 de 11 de 2017. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] <http://www.paginasiete.bo/>.

—. **2017.** Monster Truck, comida rápida y saludable sobre ruedas. Página Siete. [En línea] 29 de 04 de 2017. [Citado el: 14 de 03 de 2018.] <http://www.paginasiete.bo/gente/2017/4/29/monster-truck-comida-rapida-saludable-sobre-ruedas-135957.html>.

Pérez Salazar, Eduardo. Derecho: La falta de legislación del Contrato de Franquicia en el Código de Comercio Boliviano. Monografías. [En línea] [Citado el: 26 de 02 de 2018.] <http://www.monografias.com/trabajos67/falta-legislacion-contrato-comercio-boliviano/falta-legislacion-contrato-comercio-boliviano3.shtml>.

Producto peruano y el concepto de valor. **Barrientos Felipa, Pedro. 2005.** 28, s.l.: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Marcos, 2005.

PROMPERÚ. 2016. Ficha País: Bolivia. [En línea] 2016. [Citado el: 02 de 03 de 2018.] www.siicex.gob.pe/inteligenciademercados.

PromPeru. 2015. Oportunidades comerciales franquicias peruanas 2015. Repositorio Promperu. [En línea] 2015. [Citado el: 26 de 02 de 2018.] repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/118/Oportunidades_comerciales_franquicias_peruanas_mundo_2015_keyword.

PROMPERU. 2015. Oportunidades comerciales para franquicias peruanas en el mundo. Repositorio - PROMPERU. [En línea] 10 de 2015. [Citado el: 02 de 03 de 2018.]

Quispe, Aline. 2014. La expansión de la clase media alimenta el negocio de la comida. La Razón. 2014, Vol. El Financiero, 12.01.14.

Rojas, F. y Vásquez, M. 2018. La segunda ola de inversión peruana llega a Bolivia con 500 empresas. El Deber - Reportajes especiales. [En línea] 20 de 02 de 2018. [Citado el: 05 de 03 de 2018.] <http://www.eldeber.com.bo/dinero/Ola-de-inversion-peruana-llega-a-Bolivia-con-500-empresas--20180219-0085.html>.

Sabores de Bolivia. 2018. Choripán. Sabores de Bolivia. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de 03 de 2018.] <https://calendariosaboresbolivia.com/2017/11/11/choripan-2/>.

Santa Cruz Street Food. 2018. Santa Cruz Street Food. [En línea] 2018. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://sczstreetfood.com/>.

Servicio de Impuestos Nacionales. 2005. Ley 843 y Decretos Reglamentarios. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Sitio Web. [En línea] 31 de 12 de 2005. [Citado el: 28 de 03 de 2018.] http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/VTP/documentos/INTERNA/Ley843_SIN.pdf.

Sociales El Deber. 2017. Los más buscados del Facebook en 2017. Sociales El Deber. [En línea] 29 de 12 de 2017. [Citado el: 01 de 03 de 2018.] www.sociales.com.bo/sociales/Los-mas-buscados-del-Facebook-en-2017-20171229-0002.html.

Soliz Roca, Marciana. 2012. El Día. Comida de calle, oferta y riesgos sin control. [En línea] 05 de 06 de 2012. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=362&pla=3&id_articulo=92533.

Surplus, Directora de. 2016. La 3ra versión de la Feria Internacional de Franquicias en Bolivia se realiza el 21 y 22 de abril. Viva la mañana. ATB Red Nacional, Santa Cruz: ATB, 20 de Abril de 2016.

Ugarte, Henry. 2016. Invitan a la 7ma versión de la Feria del Anticucho. Los Tiempos. [En línea] 12 de 05 de 2016. [Citado el: 09 de 03 de 2018.] <http://www.lostiempos.com/actualidad/local/20160512/invitan-7ma-VERSION-feria-del-anticucho>.

2018. Ultracapas. Ultracapas. [En línea] 03 de 2018. [Citado el: 02 de 03 de 2018.] www.ultracapas.com/bo/map-search/inmueble/Santa-Cruz/Santa-Cruz-de-la-Sierra/todas/Local-comercial/Alquiler/.

Unidad Nacional de Inocuidad Alimentaria. 2011. Buenas Prácticas de Manufactura. CAINCO. [En línea] 2011. [Citado el: 05 de 03 de 2018.] www.cainco.org.bo/boletines/electronicos/boletines...2011.../BPM_CAINCO.ppt.

Varela Mendoza, Efraín. 2017. Franquicias del sector gastronómico y de servicios buscan aterrizar en el país. Diario Digital Financiero [Money.com.bo](http://www.money.com.bo). [En línea] 04 de 11 de 2017. [Citado el: 02 de 02 de 2018.] <https://www.money.com.bo/consumo/558-franquicias-del-sector-gastronomico-y-de-servicios-buscan-aterrizar-en-el-pais>.

—. 2017. Patios de comida 'food trucks' irrumpen en la 'ciudad de los anillos'. [En línea] 27 de 12 de 2017. [Citado el: 14 de 03 de 2018.] <https://www.money.com.bo/consumo/1496-patios-de-comida-food-trucks-irrumpen-en-la-ciudad-de-los-anillos>.

Vasquez, Mauricio. 2017. Hooters llega a Bolivia; tendrá un local en el Cine Center. El Deber. [En línea] 17 de 01 de 2017. [Citado el: 02 de 02 de 2018.] <https://www.eldeber.com.bo/bolivia/Hooters-llega-a-Bolivia-tendra-un-local-en-el-Cine-Center--20170117-0045.html>.

Velasco Valdez, Danilo. 2015. ECONOMÍA INFORMAL EN BOLIVIA: ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y CUANTIFICACIÓN EN BASE AL ENFOQUE MONETARIO DE LA DEMANDA DE EFECTIVO (PERIODO 1994-2014). Scielo. [En línea] 2015. [Citado el: 12 de 03 de 2018.] http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312015000200006.

World Bank Group. 2017. Doing Business 2017. Washington : The World Bank, 2017.

ANEXOS

Anexo 1

Contexto de franquicias en Bolivia

En Bolivia, se reconoce a una franquicia, como un contrato establecido entre dos partes, para adquirir el derecho de uso de marca y el know how del negocio a cambio de un pago monetario. Esta definición no cuenta con desarrollo regulatorio en Bolivia, puesto que no existe una ley que regularice al sector de franquicias como tal dentro del Código de Comercio boliviano. Desde el punto de vista del Código Civil, los autores refieren al respecto, que se trata de un contrato atípico, innominado, conmutativo, no formal, bilateral, oneroso de ejecución continuada, por lo que le resultan de aplicación, los principios generales de los contratos, la autonomía de la voluntad y los principios de orden público y buena fe en su celebración y ejecución. (Pérez Salazar)³⁹

Entre las ventajas que el desarrollo de este tipo de servicios provee a quien los toma, se considera la gran oportunidad de maximizar el crecimiento de los emprendedores, minimizando los riesgos que existen cuando de establecer un negocio nuevo se trata. A ello coadyuva el hecho que la imagen de una marca que es reconocida, -mejor aún si lo es a nivel internacional-, ayuda a la consolidación del servicio. Las

desventajas que se pueden identificar son el pago de regalías, que en algunos casos son altas, así como, no tener el control total del negocio, en tanto el interesado en los servicios de la marca deberá regirse por las condiciones establecidas por el franquiciador (propietario de los derechos sobre la marca), en el acuerdo respectivo.

Las características del Contrato de Franquicia son el know how, la licencia o sesión de uso de la marca, asistencia técnica, exclusividad del producto, exclusividad territorial de distribución, de aprovisionamiento y las prestaciones recíprocas.

Entre la diversidad de tipos de franquicias establecidas en Bolivia, las franquicias se categorizan en:

- Franquicia comercial: Se refiere al otorgamiento de derechos para la venta.
- Franquicia industrial: Se ceden derechos para la fabricación, tecnología, comercialización, uso de marca, procedimientos administrativos y gestión.
- Franquicia de distribución o de producto: Que tiene como objeto la distribución de productos, en caso de que se otorguen derechos de fabricación y distribución o únicamente distribución.
- Franquicia de servicio: Se refiere a la prestación del servicio a clientes

(39) <http://www.monografias.com/trabajos67/falta-legislacion-contrato-comercio-boliviano/falta-legislacion-contrato-comercio-boliviano3.shtml>

finales, bajo el nombre comercial y marca del franquiciador.

- Franquicia de Corner: Se ceden derechos para una actividad en puntos específicos, dentro de esta se distingue el Shop in shop, en la cual se recrea la decoración de otro establecimiento de la cadena.
- Multifranquicia: Consiste en la apertura de un negocio, en un territorio determinado, así como de cuantos establecimientos desee el franquiciador. Mediante la suscripción de un contrato de este tipo, el franquiciador cede al franquiciado a cambio de una contraprestación financiera determinada, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados productos o servicios.
- Plurifranquicia que es la apertura de diferentes franquicias, que son complementarias entre ellas, más no competidoras.

Anexo 2

Metodología de la segmentación del mercado

Las variables definidas para el producto son:

- Población urbana: Que diferencia a las personas que viven en las ciudades de

las personas que viven áreas rurales, apartados de los servicios que se ofertan en las ciudades.

- Nivel socioeconómico: Esta variable divide a la población respecto a los ingresos generados.
- Edad: Se encarga de diferenciar a la población por los años de vida cumplidos. Lógicamente para el estudio se consideró a las personas que son consumidoras frecuentes de comida al paso.
- Preferencias: Esta variable se subdivide en tres:
 - Preferencia por salir a comer fuera de casa: Esta variable diferencia a las personas que prefieren cocinar y preparar alimentos en sus hogares, de las personas que optan por comer fuera de casa. Este último grupo es el de interés para el presente estudio.
 - Preferencia por asistir a un establecimiento a comer: Representa o distingue a las personas que prefieren comer dentro de una infraestructura equipada con mobiliario y servicios básicos que formen parte de un ambiente propio de una franquicia, ante la opción de comer al paso.
 - Preferencia por visitar centros comerciales: Los centros comer-

ciales, son los puntos de venta más comunes para ubicar franquicias, al distinguir a las personas que optan por visitar centros comerciales, se selecciona el segmento que con mayor probabilidad es consumidora de franquicias.

2019

Perú



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo