

2019



Pollos a la brasa



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

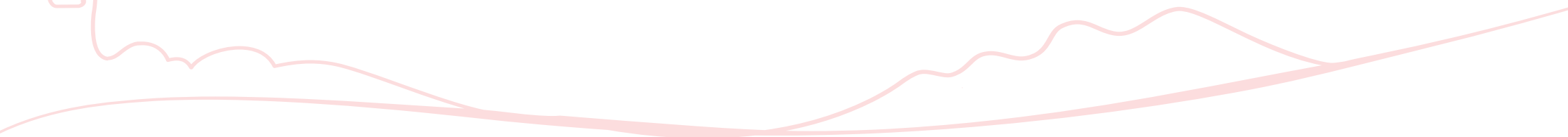




POLLOS A LA BRASA

Índice

1. Características del servicio	10	10. Cadena de valor	102
2. Tamaño del mercado	18	11. Perfil de compradores	105
3. Análisis de la demanda	49	12. Actividades de promoción	110
4. Auditoría del servicio	66	13. Oficinas y gremios	114
5. Atributo y percepción del servicio	75	14. Fuentes de información	117
6. Condiciones de acceso al mercado	76	Anexos	125
7. Condiciones para el inversionista y fases para establecer un negocio	83		
8. Costos y gastos para el desarrollo de servicios	88		
9. Canales de comercialización	101		



Acrónimos

ACAF	FIC FEICOBOL
Asociación de Cadenas de Farmacias	Feria Internacional de Cochabamba
AGCS	FIFBO
Acuerdo General del Comercio de Servicios	Feria Internacional de Franquicias de Bolivia
AGETIC	FIPAZ
Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información	Feria Internacional de La Paz
ALA	IBCE
Asociación Latinoamericana de Avicultura	Instituto Boliviano de Comercio Exterior
ASFI	IGA
Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero	Instituto Gastronómico de las Américas
ASOBSUPER	INC
Asociación Boliviana de Supermercados	Instituto Nacional de Cultura
BCB	INE
Banco Central de Bolivia	Instituto Nacional de Estadística
CAFRAN	MIGA
Cámara Boliviana de Franquicias	Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano
CAINCO	OCEX
Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo	Oficina Comercial de Perú en Bolivia
CAN	PROMPERÚ
Comunidad Andina	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
EIU	SENAPI
Unidad de Inteligencia de The Economist	Servicio Nacional de Propiedad Intelectual
FEXPOCRUZ	SENASAG
Feria Internacional de Santa Cruz	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria

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 producto

1.1 Descripción del servicio

El concepto de pollos a la brasa se encuentra identificado directamente con la gastronomía peruana, la cual ha alcanzado un desarrollo exponencial en el ámbito empresarial, que le ha permitido dar el salto del sector de restaurantes al modelo moderno gastronómico de las franquicias (ver Anexo 1). Los pollos a la brasa forman parte de la propuesta de exportación de servicios gastronómicos peruanos. En ese sentido, de 150 conceptos peruanos, las franquicias gastronómicas representan el 61% de la propuesta

peruana en materia de servicios, con un estimado aproximado en la actualidad, de 91 franquicias de restaurantes y cadenas de comida rápida (Fast food).

Acorde con el presente perfil, el producto "Instalación en destino de empresas gastronómicas de pollos a la brasa" es desarrollado como oportunidad de negocio en Bolivia, a través de la implantación de franquicias identificadas con la exportación de la gastronomía peruana.

Foto 1: Pollo a la brasa de la franquicia peruana Roky's, con presencia en Bolivia



Fuente: Página Oficial de Restaurant Roky's.

1.2 Categorías de servicio

La oferta empresarial gastronómica en Bolivia se representa en la siguiente categorización como alternativa de comida fuera de casa, donde se tiene como grupo de interés para pollos a la brasa, a la comida rápida (Fast Food), que se ubica en

el grupo de restaurantes. A continuación, se desarrolla una descripción preliminar de las categorías de servicios gastronómicos, según la demanda existente a nivel socioeconómico (NSE):

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 auto-servicio, 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 de 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.

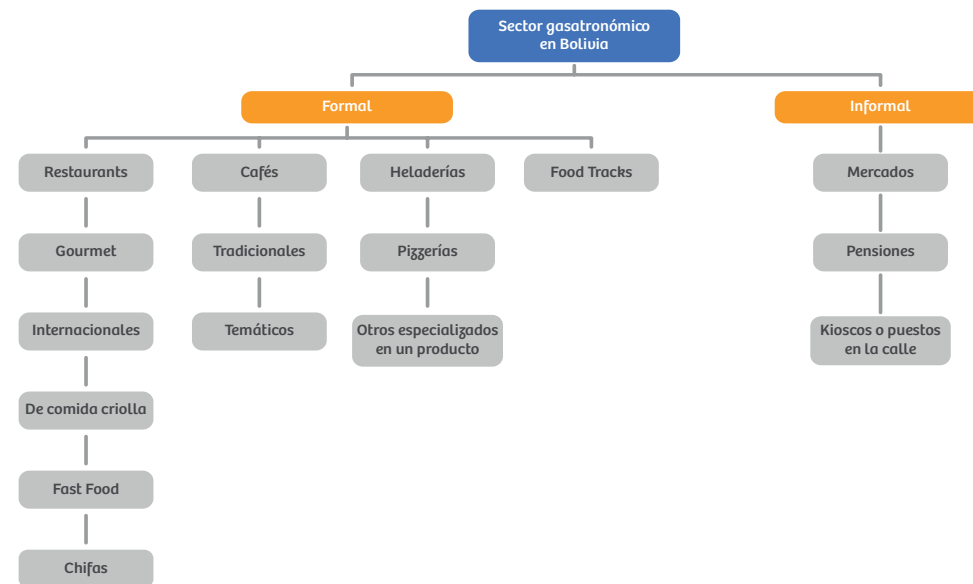
SERVICIO	DESCRIPCIÓN	SEGMENTO DE MERCADO
Pensiones y puestos de comida en mercados - Snacks	Son locales de comida que ofrecen platos típicos de Bolivia, caracterizados por sus precios asequibles, los puestos de comida pueden estar en kioscos o asentamientos callejeros.	Familias de ingresos correspondientes a los niveles C, D y E, con preferencia de consumir comida a precios módicos, elegidos con 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.
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.

Fuente: MIGA (Movimiento de Integración Gastronómica Boliviana) e IPSOS (IPSOS, 2015)
 Elaboración: MINCETUR

Las franquicias de pollos a la brasa son parte de la oferta formal en Bolivia, pertenecen al sector de restaurantes, sea de empresas que se dedican exclusivamente

a la elaboración y comercialización de productos de carne de pollo o que alternan su oferta con otras carnes.

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

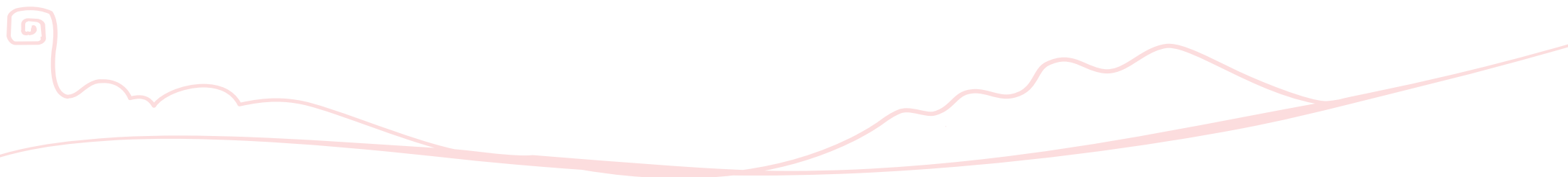


Fuente: Movimiento de Integración Gastronómica Bolivia - MIGA
 Elaboración: MINCETUR

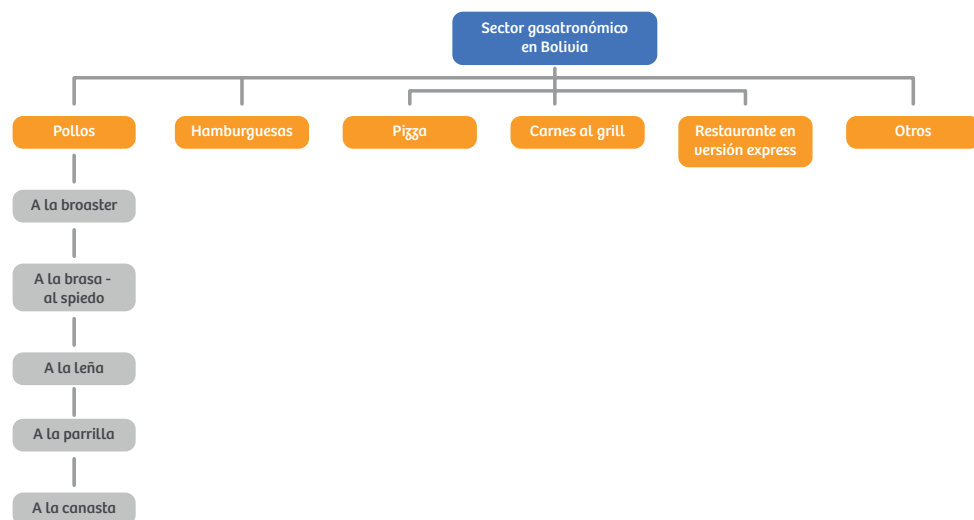
1.3 Formas de consumo del servicio

El producto pollos a la brasa se encuentra identificado, por lo general, con la categoría comida rápida (Fast Food). Sin

embargo, en la misma preparación del pollo pueden surgir variantes que cambian el resultado.



Gráfica 2: Alternativas de comida rápida



Elaboración: MINCETUR

El mercado boliviano es gran consumidor de productos elaborados sobre la base de la carne de pollo. Asimismo, se pueden encontrar diferentes tipos de preparación de pollos. Entre los más populares están los pollos a la brasa, pollos al spiedo, pollo frito o “broaster”, pollos a la leña, pollos a la canasta, entre otros.

En adelante se presenta una descripción general de cada estilo de presentación de la oferta gastronómica basada en productos elaborados con carne de pollo:

1. Pollos broaster
Plato compuesto por trozos de carne

de pollo enharinado o rebozado para después freírlo en abundante aceite vegetal caliente, acompañados con papas fritas, plátanos fritos, salsas tradicionales (mayonesa, ketchup, salsas especiales y ajíes), y en algunos casos arroz preparado con verduras. Esto dependiendo del lugar en donde es expendido.

2. Pollos a la brasa
Se denomina pollo a la brasa al pollo marinado en especias, asado a la leña o a gas en un sistema rotatorio, con una cocción uniforme y jugosa. El pollo a la brasa viene, por lo general, acompañado de papas, ensaladas de verduras y salsas tradicionales.
3. Pollos al spiedo
Elaborado con un pollo entero, expuesto directamente al fuego que proviene de un asador rotatorio llamado spiedo, que va asando el pollo en su propia grasa y jugo. El pollo circula hasta que la carne alcanza el término de cocción total.

En Bolivia las guarniciones para este plato son arroz cocido, papas asadas o fritas, salsas tradicionales y escabeche (preparación de cebolla, zanahoria y rocoto –locoto- precocidos en vinagre).

4. Pollos a la leña
Elaborado con pollos enteros cocinados al fuego de leña, en un horno de adobe o gambote; que por lo general se acompaña con una guarnición de arroz con verduras, papas fritas, plátanos, salsas tradicionales, y/o escabeche. Son similares a los pollos a la brasa y al spiedo, con la particularidad de que el pollo es cocinado por el calor de la quema de leña.
5. Pollos a la canasta
Es un pollo con una preparación especial, en base a maicena, ají, limón y sal, frito en aceite caliente, acompañado con papas fritas, plátanos fritos y en ocasiones arroz cocido y ensaladas. Su característica distintiva es que viene servido en una canastilla de mimbre.

Foto 2: Pollo a la brasa

Fuente: Don pollo, 2018

Foto 3: Pollo broaster

Fuente: Pollos Chuy, 2018

En general, la preferencia del público consumidor se inclina por los pollos broaster y pollos a la brasa. Sobre el particular, es necesario precisar que los pollos a la brasa, a la leña y al spiedo son bastante similares en sabor. La diferencia entre

éstos se encuentra en la forma de cocción del pollo. Entre tanto, los pollos broaster y a la canasta, cuentan con una similitud notable. La diferencia se encuentra más en la presentación y el acompañamiento. El primero se sirve con arroz y papas además

con salsas tradicionales; mientras que el segundo con papas o ensaladas.

Es una tarea difícil precisar cuál es el favorito absoluto. Las franquicias suelen ofrecer, sobre todo, pollos broaster. Sin

perjuicio de ello, existen establecimientos más pequeños, por lo general, unipersonales, que presentan en su oferta, los dos tipos de preparación de pollos.

02

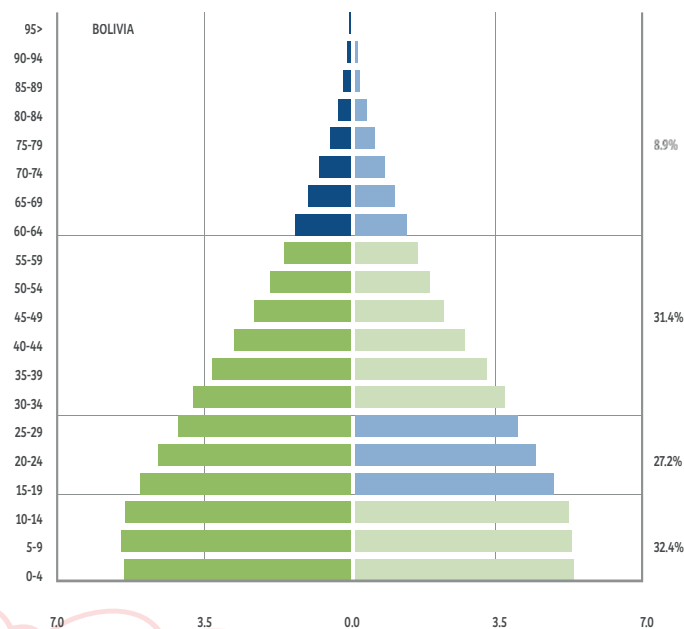
2. Tamaño del mercado

2.1 Desarrollo del servicio en mercado de 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 2017¹ 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 grupos de edades (2017)



Fuente: INE

(1) <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 de 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

Políticos	Economicos	Socio-culturales
<p>Cambio en las orientaciones ideológicas en la política internacional que afecta los procesos políticos internos del país. 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. El acceso al agua es reconocido como un derecho fundamental. 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. Aún es considerado un país con base principal en la explotación y exportación de Recursos Naturales. Los principales Recursos Naturales, son el gas natural, los minerales, la soya y la hoja de coca. Posible reducción del crecimiento económico puede causar conflictos sociales, como el cierre de empresas, despido injustificado y disputas en organizaciones sociales. Crecimiento del sector informal por falta de políticas de desarrollo. 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. Incremento de ingresos per cápita y niveles de consumo. Promoción del patrimonio natural, histórico y cultural. Educación orientada a la revalorización de las tradiciones, idiomas y rescate de saberes ancestrales. Promoción de la gastronomía boliviana. 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. La existencia de equipos obsoletos dificulta la óptima consecución de logros. Baja banda de Internet comparada con otros países, que dificulta el uso tecnológico. Inversión en desarrollo de TIC's. 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. 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. Programas y proyectos de adaptación al cambio climático. 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

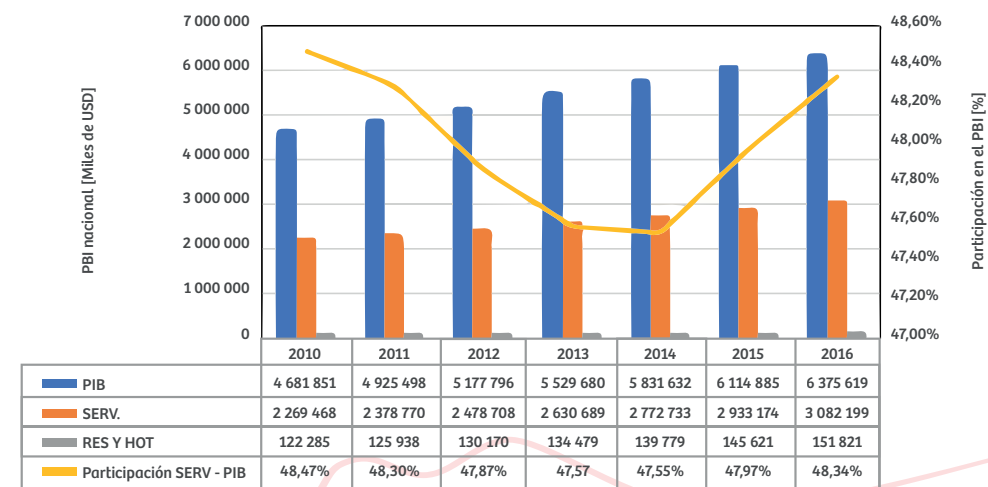
Dentro del PBI de Bolivia, el Sector de Servicios tiene una participación promedio de 48,01% y el Sector de Restaurantes y Hoteles registra el 2,47% dentro del PBI boliviano y el 4,93% respecto al PBI del sector de servicios.

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.

En esa línea de ideas, el sector restaurantes, hoteles y otros servicios, tuvo un crecimiento promedio de 4,06% en el periodo comprendido entre el año 2014 al 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 a precios constantes (2010 – 2016) [Miles de USD]



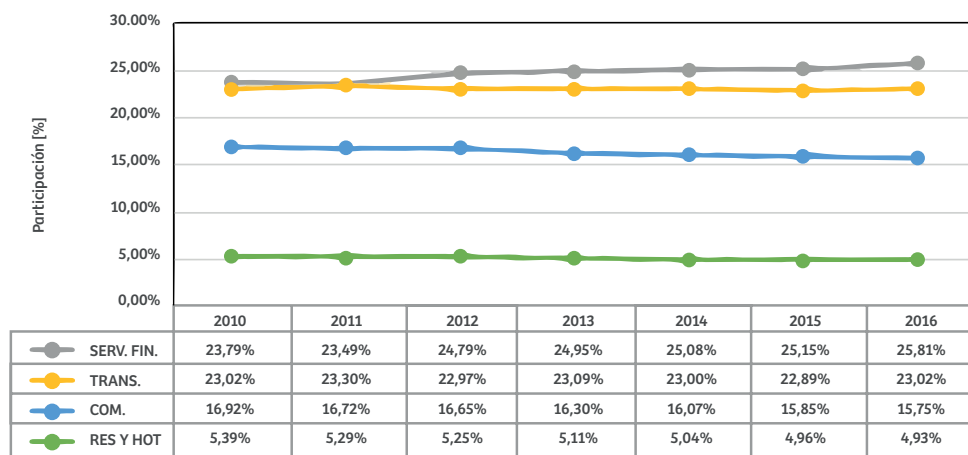
Fuente: (INE, 2018)

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 en el sector de servicios (2010 – 2016) [%]



Fuente: INE, 2018

Elaboración: MINCETUR

Teniendo en cuenta lo señalado precedentemente, y, 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 años²; 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 oportunidades de mercado en las ciudades de América Latina”³.

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 creci-

miento estimado en 1343%, Cochabamba con un crecimiento proyectado de 1178%, 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).

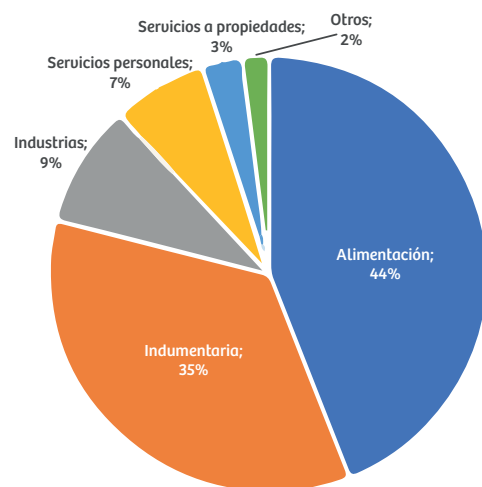
Según el estudio de Consultora América (Cafran, 2016)⁴, publicado en el año 2016; en Bolivia operan más de 250 franquicias. Al respecto, y tal como aparece en la siguiente gráfica, de forma desagregada el 44% se dedica a servicios vinculados al rubro alimentación; mientras que el resto está enfocado a servicios personales, de propiedades, industriales y otros.

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

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

(4) https://issuu.com/studio7.bo/docs/gu_a_de_franquicias_de_bolivia_201

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



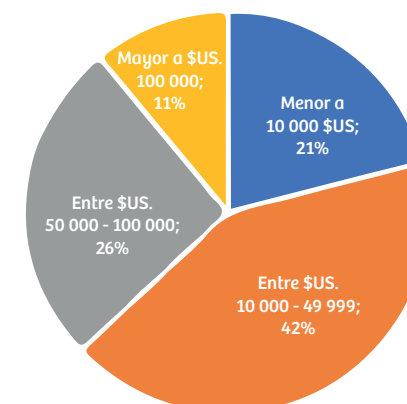
Fuente: Cafran, 2016
Elaboración: MINCETUR

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.

En los últimos años, el surgimiento de nanofranquicias o microfranquicias, con un máximo de USD 10 000 de canon de ingreso, ha crecido de forma significativa.

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 canon de ingreso (2016) [%]

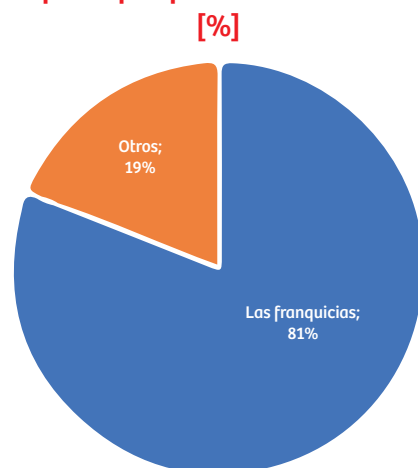


Fuente: Cafran, 2016
Elaboración propia

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 actividad placentera que impulsa a que las personas gasten más de lo planificado.

(Página Siete, 2015). 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: MINCETUR

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 dicho formato. La sociedad boliviana viene presentando altos estándares de consumo. Sobre el particular, resulta manifiesta la forma en que la 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 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. Es por ello que cuando no se

entrega valor al cliente y no se cumple con sus expectativas, la consecuencia es su insatisfacción, lo cual repercute negativamente en la imagen de la marca y potencial de ventas.

Otro factor de consumo es la forma en que se desarrolla el proceso de compra – venta. En territorio boliviano predomina la venta Retail. El Índice Global de Desarrollo Minorista 2017 destaca que tras una década de crecimiento promedio del PBI del 5%, se ha consolidado una creciente clase media ansiosa por consumir. Y, agrega que con el acceso a internet y el 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 estima una línea de crecimiento constante de ventas en el sector retail hasta el 2021; en especial cuando se considera que las empresas se encuentran promoviendo las ventas a precios competitivos, con descuentos, promociones y programas de crédito. Según Euromonitor, hoy los bolivianos buscan la relación precio-calidad más conveniente para sus bolsillos.

Ciclo de vida

Según Alfredo Troche, presidente de la Cámara Boliviana de Franquicias, las franquicias en Bolivia tuvieron tres momentos

marcados (Franquicias de comida, moda y servicios dinamizan el sector, 2018) ⁵:

1. Cuando se produce el ingreso de marcas extranjeras que, de una u otra manera, han enseñado a trabajar bajo el modelo de franquicia.
2. Cuando se logra el desarrollo de marcas locales, como Pollos Copacabana.
3. Cuando se inicia la exportación de marcas bolivianas, y, otras marcas continúan ese proceso.

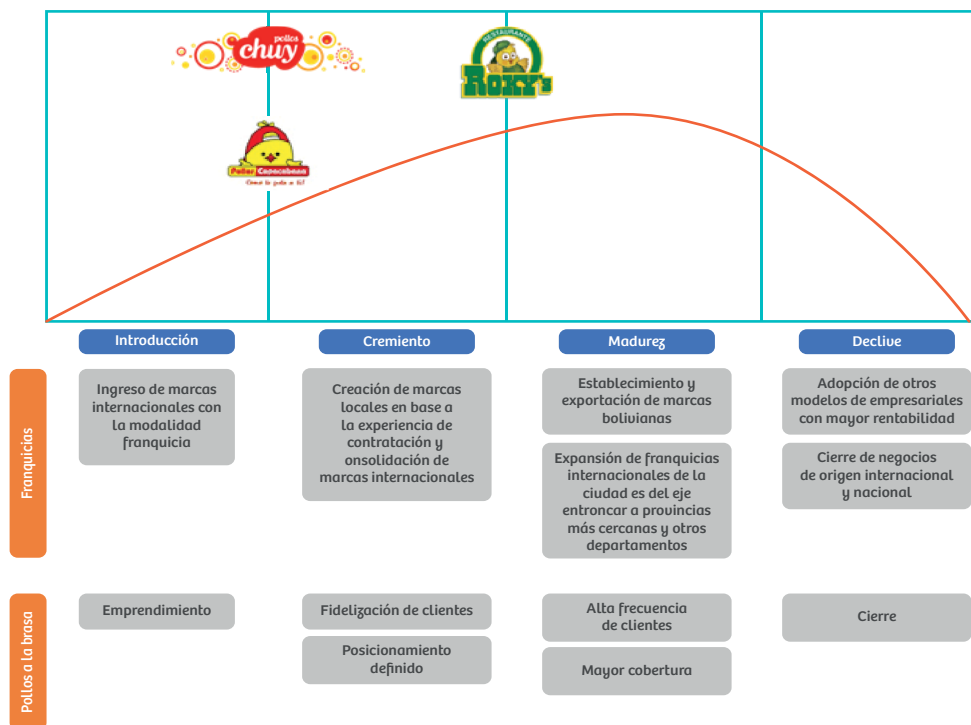
Las franquicias en Bolivia se encuentran en pleno proceso de pasar de la fase de introducción a la de crecimiento, que se explica con el establecimiento de marcas internacionales en el mercado de Bolivia y el comienzo de la exportación de marcas bolivianas.

En cuanto a la oferta de pollos a la brasa en Bolivia como mercado de destino para la instalación de este servicio, es importante señalar que en la actualidad existe una preferencia marcada por la oferta de pollos broaster y a la brasa.

A continuación, se presenta un esquema básico de la situación actual de los servicios gastronómicos y franquicias, relacionadas con la oferta del producto pollos a la brasa en el mercado boliviano.

(5) Franquicias de comida, moda y servicios dinamizan el sector. Bolivian Business. 11.03.2018

Gráfica 9: Ciclo de vida de las franquicias y pollos a la brasa en Bolivia



Fuente: Franquicias, 2017
Elaboración: MINCETUR

Con esta información, la Cámara Boliviana de Franquicias ha estimado que se presentará una mayor demanda de franquicias para los próximos años. Asimismo, se señala que nacerán nuevas tendencias como las franquicias online y el ingreso de entidades financieras a la modalidad.

En Bolivia, la inversión necesaria para adquirir una franquicia, se categoriza en tres estratos, según el rango de inversión (2017)⁶:

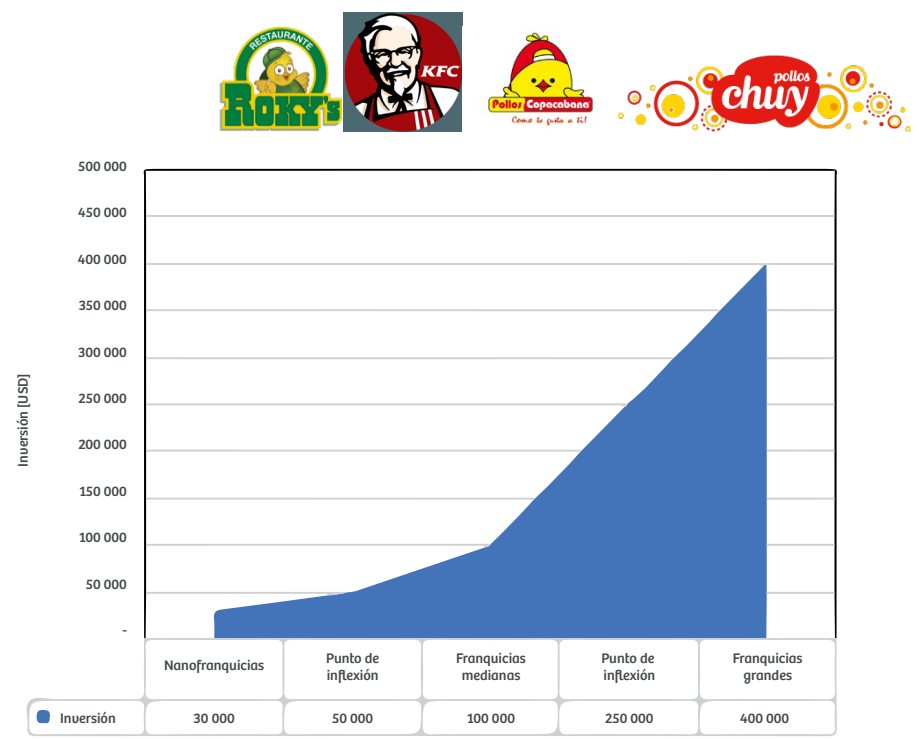
- Nano o micro franquicias: Con una inversión necesaria entre USD 30 000 a USD 50 000.
- Franquicias medianas: Requieren una inversión entre USD 50 000 a USD 250 000, con una media de USD 100 000.
- Franquicias grandes: El rango de inversión se ubica entre USD 250 000 y USD 400 000, e incluso montos superiores.

Las franquicias de pollos con presencia marcada en Bolivia, se ubican entre franquicias medianas y grandes.



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

Gráfica 10: Ciclo de vida de las franquicias y pollos a la brasa en Bolivia



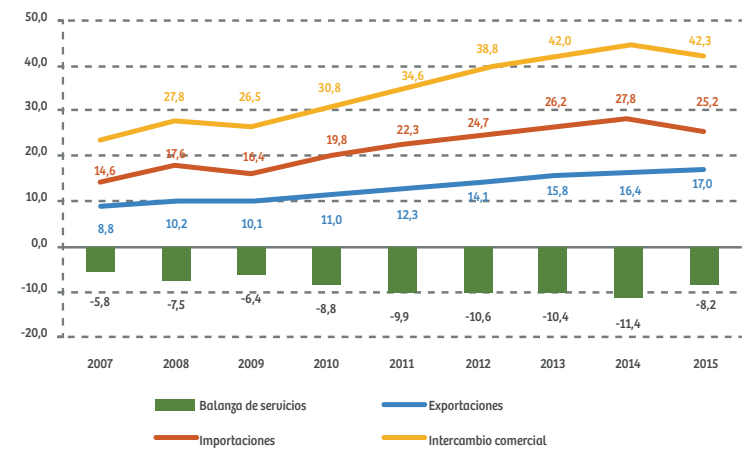
Fuente: Entrevista al Presidente de la Cafran 2017
Elaboración: MINCETUR

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) [Miles de Millones de 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 de USD 96 000 000 en rubro de servicios,.

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.

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

FRANQUICIA	CAPITAL	PAÍSES DESTINO
Pollos Copacabana	La Paz	Argentina
Eli's Pizga	La Paz	Venezuela, Colombia, México
Wistupiku	La Paz	Estados Unidos
La Casa del Camba	Santa Cruz	Actualmente hacen gestiones para internacionalizarse
Pollos Chriss	Santa Cruz	
Pollos Chuy	Santa Cruz	
Megaburger	Santa Cruz	
(+) Kada	La Paz	
Chriss Fried Chicken	Santa Cruz	
Kelly's Cajun Grill Bolivia	Santa Cruz	
Lago del Edén	Santa Cruz	
Manjar de Oro –Chocolate Gourmet	Santa Cruz	
Monky Churros	Santa Cruz	
Sbarro	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

e 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 previstos

se encuentran Perú y Estados Unidos. (Comercio Exterior, 2017)⁷.

Desde una perspectiva de análisis cualitativo, no cabe duda que las franquicias

gastronómicas se vienen constituyendo en 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 del informe CAN en cifras del año 2017⁸, 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 del 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)⁹

Las conclusiones de este estudio sobre el mercado potencial que Bolivia representa para la instalación de franquicias, en general, y, gastronómicas en particular, 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. Este posicionamiento se ha venido incrementando y consolidando 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 es identificado como el mercado más destacado y atractivo de Bolivia. (Varela Mendoza, 2017)¹⁰. En esa línea de análisis resulta

(7) Comercio Exterior. IBCE. 2017

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

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

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

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, y, en especial, por aprovechar el crecimiento del PBI del país altiplánico 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 de sus franquicias.

Santa Cruz concentra entre el 70% y el 80% de las marcas instaladas en el país, según datos de la Cámara Boliviana de Franquicias. De las marcas argentinas asentadas en Bolivia, el 13% corresponden a empresas relacionadas a la gastronomía. El principal aliado para la incursión de franquicias gastronómicas es el Instituto Gastronómico de las Américas (IGA), de origen argentino. (Campos Vélez, 2015)¹¹

El posicionamiento de franquicias argentinas e incluso uruguayas, se encuentra

reflejado a través de los resultados de la Feria Internacional de Franquicias de Bolivia, en las que marcas como Espacio Aroma, Delicato, Zenit, Remax, Vellísimo, entre otras, tienen una participación sumamente importante. Instituciones como SURPLUS de origen uruguayo y la consultora argentina Estudio Canudas tienen una responsabilidad importante en el éxito de la promoción e instalación de franquicias de los dos países en el mercado boliviano. En tanto, que desarrollan diversas actividades para incentivar la instalación de franquicias originarias de sus países. SURPLUS, por ejemplo, forma parte de la Cámara Uruguaya de Franquicias. (Surplus, 2016)¹²

También vale la pena destacar que marcas de franquicias de origen estadounidense vienen ingresando al mercado boliviano, en particular a través de su posicionamiento en Santa Cruz. La razón de elegir esta ciudad se encuentra sustentada en su dinámica económica, crecimiento poblacional y la atracción natural que los habitantes de esta urbe tienen por las marcas reconocidas mundialmente. (Vasquez, 2017)¹³

2.4 Regiones/sectores de mayor demanda

Las regiones y sectores de mayor demanda se determinan de acuerdo a indicadores y variables que, precisamente, son los que permiten identificar la región de mayor demanda potencial del producto. Los indicadores hacen referencia a factores como comportamiento poblacional, características del mercado consumidor, nivel de inversiones en la región, y en este caso, considerando el producto pollos a la brasa, a la presencia de franquicias relacionadas a éste como a servicios del rubro gastronómico.

En esa línea de análisis, las regiones a evaluar son las tres ciudades principales de Bolivia, que corresponden a los departamentos del Eje Troncal boliviano; y que, según la Cámara Boliviana de Franquicias (Cafran), son las ciudades que concentran el 100% de las franquicias instaladas en el país altiplánico.

Teniendo en cuenta el marco precedentemente descrito, se presenta, a

continuación, una tabla con indicadores de consumo potencial para las ciudades del Eje Trocal de Bolivia. Para ello se han establecido ponderaciones de los indicadores; estableciéndose para este propósito, la escala de puntuaciones que a continuación se presenta: 3=Alto; 2=Medio y 1=Bajo. Considerando esta base es que se procede a la aplicación de 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 una suma de la evaluación de cada indicador por ciudad. Acorde con esta evaluación, es que se desarrollan las operaciones que se presentan en la siguiente tabla:

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

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

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

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

Elaboración: MINCETUR

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 una potencial aceptación

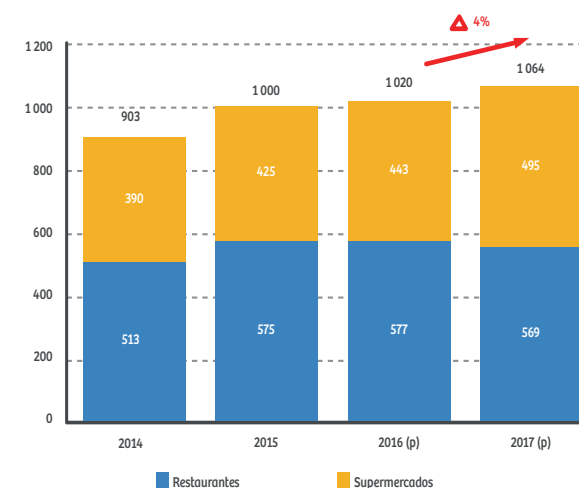
de los consumidores. Tras la conquista del mercado cruceño, se aprecia que el destino potencial siguiente para la expansión del producto sería el mercado de La Paz; en tanto que Cochabamba sería el siguiente recomendable como destino para la instalación del producto.

2.5 Principales competidores

En cuanto a datos sobre ventas del sector gastronómico, la aproximación más cercana está representada en el siguiente gráfico de ventas y servicios facturados de restaurantes, en el cual se observa que

el sector gastronómico presenta un crecimiento exponencial en los últimos años, tanto en número de empresas como en ingresos económicos.

Gráfica 12: Ventas y/o servicios facturados en restaurantes y supermercados (2014 - 2017) [Millones de USD]

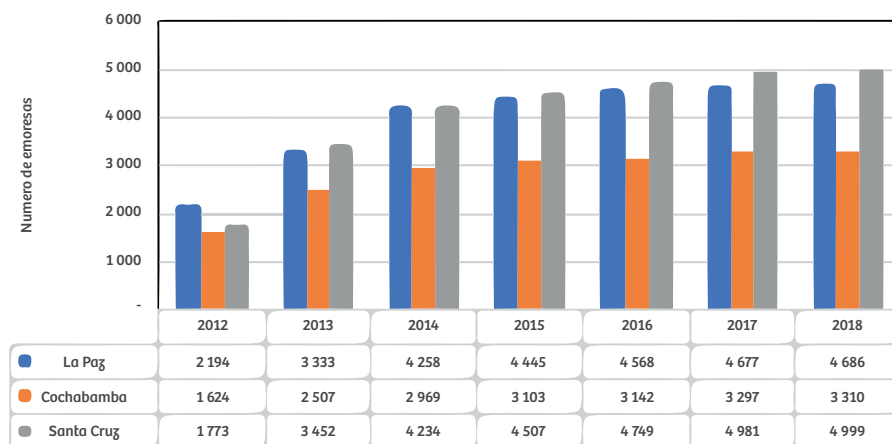


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2017

Los registros de Fundempresa, Concesionaria de Registro de Comercio de Bolivia, 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 13: Serie histórica de empresas de actividades de alojamiento y servicios de comidas (2012 – 2018) [número de empresas]



Fuente: Fundempres, 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, también más económicos y que gozan de gran aceptación popular. (Quispe, 2014)¹⁴

Es menester señalar que si bien en el año 2017, se registró una caída del 17,5% en las ventas del sector gastronómico en compa-

ración 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)¹⁵

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.

Respecto a las empresas pertenecientes al rubro gastronómico que gozan de las mayores preferencias del público consumidor de los departamentos del Eje Troncal, los resultados del ranking evidencian que la mayoría se concentra en ofrecer productos elaborados principalmente con carne de pollo. La siguiente tabla divide por ciudades la preferencia de franquicias gastronómicas.

Tabla 5: Preferencia del mercado boliviano en franquicias gastronómicas (2017)

Departamento	Empresa	Preferencia del mercado [%]
La Paz	Pollos Copacabana	40,5
	Burger King	9,2

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

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

Departamento	Empresa	Preferencia del mercado [%]
Santa Cruz	Toby	9,5
	Burger King	7,3
Cochabamba	Pollos Panchita	31,0
	Pollos Kingdom	22,0

Fuente: (Ranking de Marcas: Gastronomía y Mejor Franquicia, 2017)

Ventas de las principales cadenas

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 franquicias relacionadas, contrastadas con estudios desarrollados durante el año 2017 (Condori, 2017)¹⁶, efectuar una estimación sobre las utilidades netas de una

de las cadenas de restaurantes de pollos más importantes del eje troncal. En ese sentido, según el referido estudio del año 2017, sobre el Cuadro de Mando Integral 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 existentes para el producto.

Tabla 6: Estimación de utilidades netas de una franquicia de pollos 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

Franquicias y cadenas de restaurantes de pollo en Bolivia

Los negocios dedicados a la producción y comercialización de pollo son diversos. La oferta de servicios del rubro, considera la elaboración del pollo en diferentes estilos. La mayoría de empresas no sólo preparan pollo broaster, sino que también ofrecen el

producto pollo a la brasa. Las principales empresas del eje troncal, consideradas así, por la cantidad de sucursales con las que cuentan, tanto como por su trayectoria, preferencia del público consumidor y la trascendencia de sus marcas, que se relacionan al producto o sucedáneos, entre otras, son las siguientes:

Tabla 7: Franquicias y cadenas de restaurantes de pollo con presencia en el eje troncal

	La paz	Cochabamba	Santa cruz
Franquicias	Pollos copacabana	Pollos kingdom	Kentucky fried chicken
	Don pollo	Pollos panchita	Pollos kingdom
	Pollos chriss	Pollos chuy	Pollos campeón
	Pollos roky's	Pollos chriss	Pollos chuy
	Roasted chicken	Pollos charlie	Pollos el solar
	Pollos cochabamba	Pollos deli	Pollos roky's
	Pollos don coco		Pollos chriss

Fuente: Elaboración con base en consultas a personas que actualmente viven en estas ciudades, búsqueda en grupos de Facebook creados para opinar sobre negocios de gastronomía y páginas web de los patios de comida.

A continuación, un breve detalle de las cadenas más importantes de la lista anterior, y de algunas que se incluyen –no obstante que no se dedican exclu-

sivamente al desarrollo del producto-, por ser referentes en el rubro de servicios gastronómicos relacionados. La lista es la siguiente:

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

Tabla 8: Franquicias y cadenas de restaurantes importantes en el Eje Troncal

FRANQUICIA	LOGOTIPO	CONCEPTO
Kentucky Fried Chicken (KFC)		Pollo frito preparado con la receta original y acompañado de papas fritas y salsas tradicionales de la marca.
Hard Rock		Variedad de platillos entre los cuales se encuentra el pollo a la parrilla.
Pollos Copacabana		Pollo frito, que destaca por un sabor inigualable, acompañado con papas fritas salsas tradicionales y gaseosas. Es una marca muy representativa de Bolivia, y una de las de mayor posicionamiento y respaldo popular.
Pollos Cochabamba		Pollo frito o broaster, acompañado de papas fritas y salsas tradicionales.
Pollos Panchita		Platos típicos del departamento de Cochabamba, que cuenta con una destacada carta de postres, y donde el producto principal de la marca es el pollo "panchita", el cual se presenta como pollo frito o broaster, acompañado, según corresponda, de papas fritas, arroz y salsas tradicionales.
Don Pollo		Pollos a la brasa cocinados en su totalidad al carbón vegetal y cuentan con servicio de delivery. Es una marca con gran posicionamiento y aceptación por parte de consumidores bolivianos, y cuyos fundadores son de origen peruano.

FRANQUICIA	LOGOTIPO	CONCEPTO
Corporación Chuy SRL.		Hamburguesas de pollo, "pipocas" de pollo, el pollo broaster, que viene acompañado con arroz y papas fritas.
Pollos Chriss		Pollos broaster y a la leña, su propuesta se ha llevado al formato franquicia y está en gestiones para ser exportada.
Pollos Campeón		Pollo cocido al carbón, que viene acompañado de tres o cuatro guarniciones y una variedad de ensaladas.
Bronko		Hamburguesas, lomititos, pizzas, pollos broaster y a la brasa, acompañados de arroz, papas fritas y salsas tradicionales
Mega Burger		Hamburguesa, salchipapas y el pollo frito o broaster acompañado de arroz, papas fritas y diferentes salsas caseras servidas al gusto del cliente.
Hamburguesas Toby		Hamburguesas, postres y pollos broaster acompañados con arroz, papas fritas y salsas

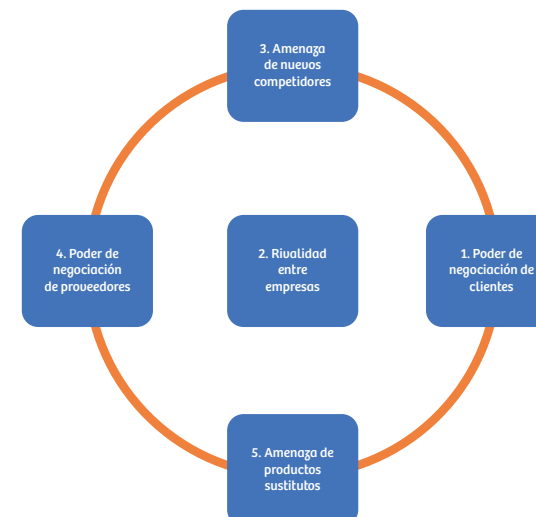
Fuente: Páginas web oficiales de los restaurantes
Elaboración: MINCETUR

Por otra parte, es necesario incluir en el análisis a las denominadas chifas como se llaman en Bolivia (que en el Perú se conoce como chifa en singular y masculino). Las chifas son locales de comida que presentan como plato estrella el pollo económico, conformado por una presa de pollo broaster, arroz o fideo chaufa en cantidad, acompañado de mayonesa, ketchup, llajwa y, en algunos casos, por salsa de soya picante. Aunque las características de la oferta de productos de las chifas, difiere de las que se presentan en el Perú, éstas vienen alcanzando un cada vez más marcado éxito en el mercado boliviano, lo cual se evidencia en la aparición cada vez más significativa de nuevos locales, y en la consolidación de los que ya existen. Todo ello, está generando una participación mayor de esta opción gastronómica dentro del mercado local.

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. Durante 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 negocio gastronómico, respecto del cual también existe una importante oferta de productos derivados de la carne de pollo, ha logrado gran aceptación popular, por constituir una alternativa de comida práctica, casual y al paso, rápida, de fácil acceso y económica, lo que hace que resulte para los clientes muy conveniente.

Otra tendencia novedosa es la comida preparada en los Food Trucks, que son

Gráfica 14: 5 Fuerzas de Porter



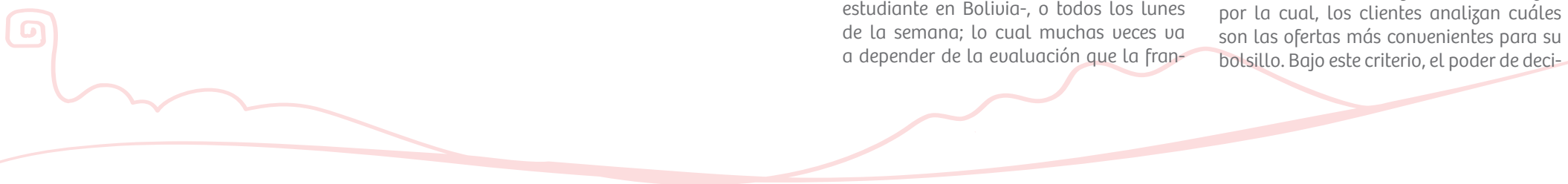
Elaboración: MINCETUR

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación en franquicias de pollos es nulo, los clientes no pueden negociar el precio, no pueden exigir un descuento que no esté dentro de una promoción emitida por la empresa. Las promociones dependen de la empresa, pueden ser en días festivos como el 21 de septiembre -día de la primavera y del estudiante en Bolivia-, o todos los lunes de la semana; lo cual muchas veces va a depender de la evaluación que la fran-

quicia realice respecto al volumen y rentabilidad de las ventas diarias. Según las promociones y ofertas, éstas pueden ser 2x1, combos de pollo, y/o descuentos en acompañamiento y refresco.

En la actualidad, los clientes buscan precios bajos, pero también buscan calidad. La oferta es numerosa, en productos similares y sustitutos, razón por la cual, los clientes analizan cuáles son las ofertas más convenientes para su bolsillo. Bajo este criterio, el poder de deci-



sión de los clientes de franquicias de pollo es alto.

Sobre el particular, es menester precisar que el poder de negociación de los consumidores, teniendo en cuenta la oferta existente del producto, es alto en el momento de definir la compra y qué alternativa elegir. Por el contrario, el poder de negociación es bajo cuando se trata de negociar los precios de los productos de la franquicia elegida, pues en ese caso, el cliente deberá pagar y consumir, estrictamente, según el listado de precios establecido públicamente por la marca, con las excepciones constituidas por promociones y ofertas, definidas por la propia franquicia en la forma y oportunidad señalada por ésta. Razón por la que el precio no es negociable.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Los proveedores de pollos son empresas con la capacidad suficiente para suministrar una demanda diaria alta. Al ser pocas las empresas proveedoras de este insumo para el mercado boliviano, el poder de negociación que éstas tienen, es alto.

En cuanto a los proveedores del segundo insumo más importante, que es la papa;

la producción nacional se complementa con importaciones. En esa dirección, los proveedores pueden ser productores locales o importadores. Al existir una amplia y variada oferta de proveedores de este insumo, es factible para las marcas y negocios relacionados a la elaboración y venta del producto "pollos a la brasa" -tan identificado con las papas como uno de sus principales acompañamientos-, que se puedan abastecer de éste, comprándolo a través de la vasta red de vendedores. Lo que hace en consecuencia, que el poder de negociación de los proveedores o vendedores de este insumo resulte bajo.

Respecto a los proveedores para la construcción de infraestructura, venta e instalación de maquinaria, así como mobiliario para la instalación y desarrollo del negocio del producto; del análisis de la oferta que existe en el mercado en relación a este rubro, se constata que se trata de un sector numeroso, motivo por el cual tampoco tienen un poder de negociación alto. No obstante, en el caso de los proveedores de servicios básicos, al estar constituidas por empresas que son las únicas que proveen de tales servicios en cada ciudad, las tarifas y condiciones para la instalación de los negocios del rubro, son fijas, y, por tanto, no son negociables.

En resumen, el poder de negociación de proveedores para el caso de franquicias de pollos a la brasa, dependerá de la cantidad y capacidad de la oferta del insumo o requerimiento en cuestión.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

La principal barrera de entrada la constituyen las economías de escala de los negocios establecidos. Al respecto, las franquicias que se encuentran bien posicionadas en el mercado boliviano han alcanzado un nivel óptimo en el desarrollo, elaboración y oferta del producto, lo cual les permite producir mayor cantidad a menor costo. Adicionalmente, muchas de estas franquicias se encuentran bien ubicadas en lugares estratégicos de los mercados más importantes del territorio boliviano. Este aspecto, si bien no constituye un obstáculo infranqueable para la instalación de negocios de pollos a la brasa, si debe ser tomado en cuenta al momento de analizar las condiciones que resultarán necesarias para asegurar el éxito potencial de la inversión en este sector. Otro aspecto a considerar es el capital de inversión que resulta necesario para la instalación del negocio de pollos a la brasa en el mercado de destino. En franquicias medianas como es el caso de la instalación del producto pollos a

la brasa en Bolivia; el costo de inversión está en una media de USD 100.000. Dicha inversión es similar que la estimada para la apertura de un restaurante de pollos a la brasa de marca propia. En esta segunda alternativa, si bien es cierto que existe para el emprendedor un aparente ahorro por los derechos de entrada que demandaría la instalación de una franquicia reconocida, también lo es que es muy probable que el esfuerzo en tiempo y dinero por posicionar una marca propia, requieran de una inversión adicional, de igual modo importante. Sin perjuicio del análisis más detenido que una disquisición como esta conlleve, resulta claro que para instalar en el mercado boliviano una empresa de pollos a la brasa, será muy importante contar con los recursos necesarios y la suficiente capacidad financiera para hacer frente, en especial, en una primera etapa, a la competencia de las marcas actualmente posicionadas en el mercado. Otro aspecto importante, es la diferenciación, existen muchas marcas y empresas en el rubro, lo que hace necesario que para destacarse se requiera actuar y gestionar el emprendimiento de la manera más creativa y profesional, a efectos de destacar los atributos que desde la percepción de los consumidores le den valor diferencial al producto, lo cual como resulta evidente, va de la mano con

03

el esfuerzo por innovar constantemente. Los nuevos competidores que consideren esos elementos al momento de ingresar al mercado boliviano, ciertamente constituirán una amenaza importante para las franquicias vinculadas al producto.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

El concepto pollos a la brasa, constituye un producto que tiene muchos sustitutos, empezando por los pollos preparados en otros estilos, además de las diferentes opciones actualmente existentes en el mercado boliviano, de comida rápida, comida al paso, de la oferta en restaurantes, cafés, heladerías, pizzerías y de la comida preparada en casa. Sin perjuicio de ello, es muy importante considerar que el pollo es la carne más consumida en el Eje Troncal; además del hecho de reconocer que las franquicias de pollo, dentro del universo de ofertas de servicios gastronómicos, resultan ser, a nivel de casi todas las encuestas, las de mejor posicionamiento y mayor demanda.

(F5) Rivalidad entre los competidores

El sector de comida rápida ha crecido exponencialmente, así como el mercado potencial. Debido a esto, las franquicias de comida rápida, en particular, así como los demás competidores gastronómicos, vienen haciendo constantes esfuerzos por mejorar su propuesta, en aspectos claves como la innovación de productos, reducción de precios, servicios adicionales, y el rediseño frecuente de la publicidad.

Si bien es verdad que existen productos que gozan de mayor aceptación por parte del público consumidor, también lo es que no existe la figura de monopolio u oligopolio en materia de servicios gastronómicos. En tal virtud, el nivel de competencia es elevado. Sobre el particular, la rivalidad entre empresas está especialmente motivada por la voluntad de generar mayores ventas.

3. Análisis de la demanda

3.1 Perfil de la demanda del consumidor

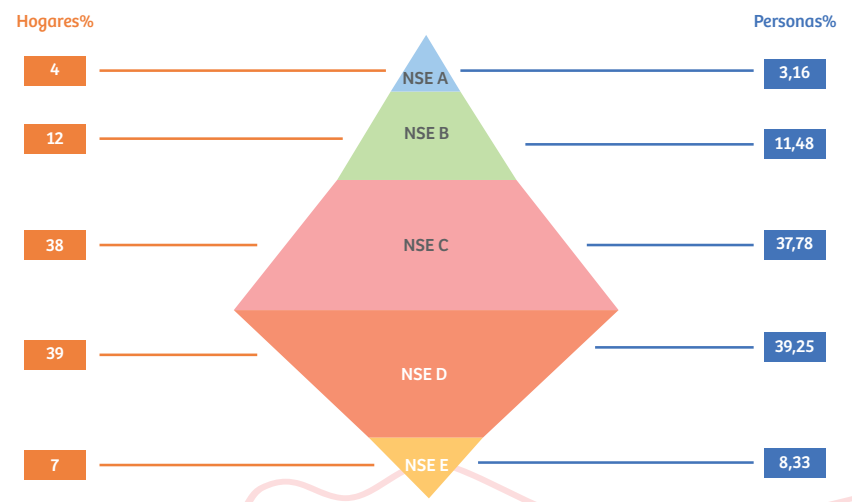
A continuación, se realizará una descripción de las principales variables a tener en cuenta, para la identificación del mercado objetivo potencial para la instalación del negocio pollos a la brasa en Bolivia.

ingresos altos, altos medios y medios. Por tanto, se ubican en los niveles socioeconómicos A, B y C. Según el Estudio de Cliente Multinivel, realizado por la consultora IPSOS, los niveles A, B y C, representan el 52,42% de la población total de Bolivia, tal como se aprecia en la gráfica siguiente:

Nivel Socioeconómico

Los clientes y consumidores de franquicias de pollos a la brasa, son personas con

Gráfica 15: Composición de los niveles socioeconómicos (2015) [%]



Fuente: IPSOS, 2015

El estudio también distribuye a la población por departamento respecto de los niveles socioeconómicos. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: 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

Elaboración: MINCETUR

Las características de las personas que viven en las principales ciudades, se pueden observar en la tabla que se presenta a continuación. De manera general, se tiene lo siguiente:

- Pertenecen a hogares constituidos por un rango de 3 a 4 personas, que pueden ser independientes o dependientes,
- Sus ingresos están entre USD 754 y USD 126

- El 31% en promedio recibe ayuda alimentaria o bono.
- El 67% aumentó su ritmo de gastos en el hogar. Lo que indica propensión por el consumo.
- Al 57% los ingresos les alcanzan, y pueden gastar el dinero sin dificultades.
- El 71% tiene la costumbre de ahorrar.

Tabla 10: 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 ahorran

Fuente: IPSOS, 2015

Edad

El rango de edades se encuentra entre los 20 y 59 años, y concentra a personas que perciben un monto de ingreso suficiente para acceder al servicio de pollos a la brasa, y que al no ser parte del segmento del que forman parte las personas de la tercera edad, por lo general, cuentan con un ingreso o sueldo fijo mensual o constante.

Preferencias

Las preferencias de actividades y gastos, permiten identificar qué segmento de la

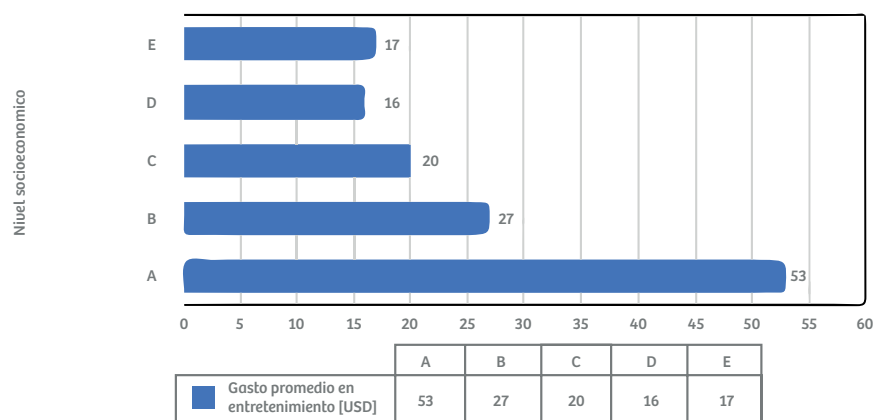
población es el que opta por comer fuera de casa y cuánto gasta en promedio en esta actividad.

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. El análisis por nivel

socioeconómico indica que, en promedio, en el caso de los estratos A, B y C, éstos invierten USD 33,33, en esta actividad. A continuación, se presenta en la siguiente

gráfica, la información de gasto de los niveles socioeconómicos (NSE) en este tipo de actividad.

Gráfica 16: Actividades y gastos por niveles socioeconómicos (2015)



Fuente: IPSOS, 2015

El ingreso promedio familiar mensual medido para las poblaciones de los departamentos del Eje Troncal boliviano, y estimado en USD, 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 11: 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 12: Gasto promedio de jefes de familia en productos de comida rápida (2015) [%]

Gasto respecto al consumo de productos de comida al paso	Distribución Porcentual
Gasto (1 - 2 productos de pollo)	37%
Gasto (3 - 4 productos de pollo)	41%
Gasto (0 productos de pollo)	22%
Cantidad promedio de unidades consumidas/ familia	2,58
Cantidad promedio de unidades consumidas/ persona*	0,70

*Tomando en cuenta que las familias de los NSE A, B y C están compuestas por 3 a 4 miembros.

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 reconocido determinados atributos que resultaron los más demandados por los clientes de los tres departamentos del Eje Troncal de Bolivia, y que son los que se presentan a continuación:

- Precio – Calidad: Es una relación proporcional, pues conforme a este indicador los clientes pagan por un producto que satisfaga sus necesidades y requerimientos. Si el producto es caro exigen que el establecimiento tenga los atributos que garanticen la máxima calidad del producto y del servicio.
- Tiempo de espera: Se refiere al tiempo que el cliente espera para tomar asiento; así como para recibir el producto. Este factor se divide en tres aspectos:
 - Tiempo de espera para la atención en caja
 - Tiempo de espera para la entrega del producto
 - Tiempo que el cliente debe esperar

para ubicarse en una mesa o en un sitio, en caso de que el establecimiento este lleno.

- Volumen del plato en general: Este factor para conseguir una valoración satisfactoria del cliente boliviano, implica que el volumen tanto del pollo como de los acompañamientos o guarniciones, debe ser notable.
- Tamaño de las presas: Está relacionado al volumen del plato, sin embargo, los consumidores distinguen o prefieren a las empresas que dan presas grandes.
- Calidad: Tan importante como el volumen y el tamaño de las presas, está la sensación del buen sabor o de la buena sazón. Adicionalmente a este aspecto, se valoran como parte importante de la calidad del producto las propiedades organolépticas, como olor, consistencia, temperatura, color, etc.
- Atención al cliente: Se refiere a la rapidez con la que se gestiona la recepción de pedidos; así como la solución de quejas y reclamos

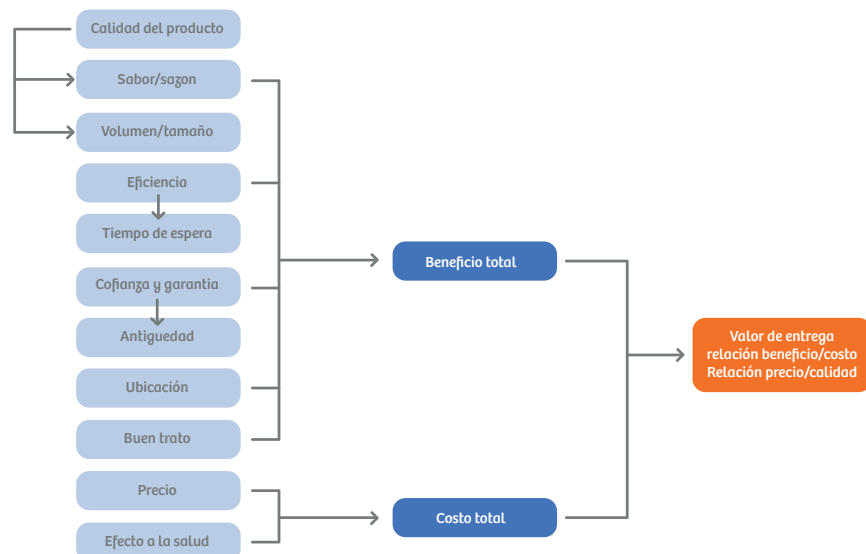
El principal motivo del cambio de hábito relacionado al consumo de alimentos

fuera del hogar de la población boliviana se debe, principalmente, a la reducción del tiempo que las personas tienen en la actualidad para realizar sus actividades cotidianas y/o laborales, lo que hace que tomen como alternativas algunas de las ofertas disponibles en el mercado de comidas, en especial si son prácticas, agradables y de rápido consumo.

Otro 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)¹⁷. En resumen, analizando las opiniones del público consumidor potencial del producto, la aproximación de la experiencia del cliente en franquicias de pollos como opción de comida rápida, suele ser la que se presenta a continuación:

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

Gráfica 17: Valor al cliente en la compra de pollos a la brasa



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

Frecuencia de consumo

De conformidad con lo señalado en el punto anterior, la empresa Inmobiliaria Remanso llevó a cabo durante el año 2017, una encuesta sobre las actividades que con mayor frecuencia realiza el consumidor boliviano. Como parte de las conclusiones de ese estudio se estableció que el 71% de la población urbana tiene

como preferencia salir a comer fuera de casa durante la semana. En similar perspectiva, el estudio de Cliente Multinivel de IPSOS, realizado en el año 2015, ha concluido que el ciudadano boliviano, tiene como parte de sus preferencias y prioridades de consumo realizar actividades de entretenimiento, lo que refleja que el 30% de la población total boli-

viana sale a comer fuera de casa los fines de semana.

Estos indicadores dan cuenta de la predisposición existente en un importante sector de la población boliviana por consumir alimentos fuera de casa, tanto durante los sábados y domingos como los días hábiles de la semana. Este hecho resulta relevante si se considera, en especial, que hasta hace algunos años los ciudadanos bolivianos se caracterizaban por comer en sus hogares, tanto durante los días laborales como los fines de semana.

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 consumidor – 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 pollos a la brasa

De manera general, el negocio de pollos a la brasa es constante durante el año, en gran parte gracias a las promociones 2x1 durante los días laborales y eventos particulares. No existe una fecha especial

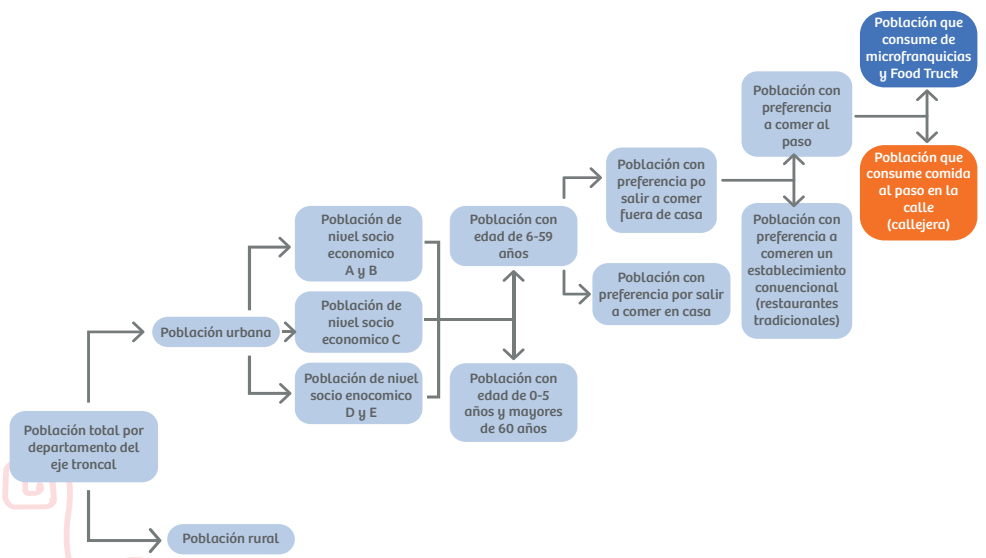
para consumir el producto. Entre las fechas conmemorativas con mayor afluencia, destacan el 21 de septiembre (celebración del día de la primavera y de la juventud), fiestas de carnavales, entre otras festividades cívicas.

Segmentación del mercado

La gráfica que se presenta a continuación, muestra el proceso de segmentación del mercado potencial 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 en el Anexo 2.

Gráfica 18: Proceso de segmentación del mercado actual de franquicias gastronómicas

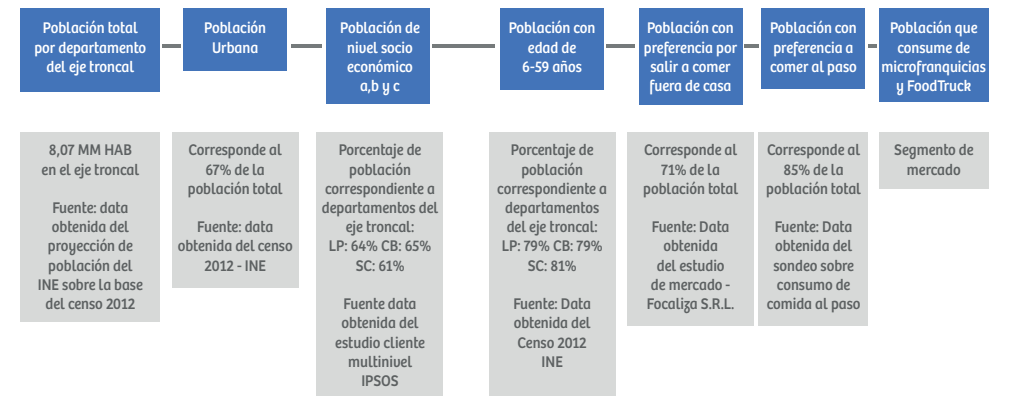


Elaboración: MINCETUR
Demanda actual

Por otra parte, para detallar de manera más precisa el cálculo del segmento de mercado, los datos y las fuentes utilizadas se muestran en la siguiente gráfica. En ella se identifica la información por cada

variable, a fin de proyectar el segmento de mercado actual. Es decir, la población consumidora de franquicias gastronómicas de pollos a la brasa y productos sustitutos.

Gráfica 19: Proceso detallado de segmentación de población consumidora de franquicias gastronómicas



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 de un día a la semana a todos los días. De manera complementaria, se sabe que el restante 64% sale a comer fuera de casa menos de una vez por semana.

semanas y el consumidor promedio compra comida rápida; 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 rápida, se estima que una persona compra 0,70 unidades por cada vez que asiste a lugares de comercio de comida rápida. De esta manera se estiman unidades anuales de consumo de comida rápida. 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.

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

Tabla 13: 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%	$4 \frac{\text{salida}}{\text{semana}} \times 48 \frac{\text{semana}}{\text{año}}$	$192 \frac{\text{salida}}{\text{año}} \times 0,7 \frac{\text{unidad}}{\text{salida}}$	$134 \frac{\text{unidades}}{\text{año}} \times 36\%$
		$192 \frac{\text{salidas}}{\text{año}}$	$134 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$	$48 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$
Menos de 1 vez por semana	64%	$2 \frac{\text{salida}}{\text{mes}} \times 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}}$	$24 \frac{\text{salida}}{\text{año}} \times 0,7 \frac{\text{unidad}}{\text{salida}}$	$17 \frac{\text{unidades}}{\text{año}} \times 64\%$
		$24 \frac{\text{salidas}}{\text{año}}$	$17 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$	$11 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$
Total	100%			59 unidades/año

Elaboración: MINCETUR

Consecuentemente, es posible aproximarse a la demanda potencial de pollos a la brasa y productos sustitutos, en

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

Tabla 14: Segmento de mercado, frecuencia de consumo y la demanda anual de productos de comida rápida (2018)

Indicador	Unidad De medida	La paz	Cochabamba	Santa cruz
Población	[Personas]	2 883 494	1 971 523	3 224 662
Población urbana media 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 por asistir a un establecimiento a comer	[%]	47%		
Preferencia por visitar centros comerciales	[%]	67%		
Segmento de mercado	[Personas]	220 204	131 227	207 132
Consumo per cápita	[Unidades/persona-año]	59		
Demanda anual	[U/año]	12 992 062	7 742 400	12 220 802

Elaboración: MINCETUR

3.2 Análisis de tendencias

Consumo de alimentos

Conforme al Informe de Sistema de Demanda de Alimentos aplicada a Bolivia, publicado por el Banco Central de Bolivia, (Gonzales Fernández, 2016)¹⁸, 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

(18) 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 que permita 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/>

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 estudio 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 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.

Consumo por habitante

Según la Asociación Latinoamericana de Avicultura, se reportó un consumo per cápita de 37 kg de carne de pollo, en Bolivia. Dentro del marco sudamericano

es el quinto país con mayor consumo de carne de pollo (ALA, 2017)¹⁹.

Otro estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras revela que el consumo de carne de pollo para las ciudades del Eje Tropol sería incluso mayor que el promedio establecido por Asociación Latinoamericana de Avicultura para todo el territorio boliviano. En esa dirección, el citado ministerio refiere que el consumo de carne de pollo per cápita anual para la ciudad de La Paz, sería de 62,4 kg. En el caso de la ciudad de Cochabamba dicho consumo sería de 35,9 kg. En tanto que el consumo per cápita anual estimado para la ciudad de Santa Cruz sería de 32,8 kg, lo que puede explicarse, en este caso, por la muy importante producción ganadera que existe en esa región, y que hace que la oferta de carne bovina sea económica y esté al alcance de los consumidores locales. (Observatorio Agroambiental y Productivo, 2015)²⁰

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

Los influencers gastronómicos, como chefs o comunicadores, suelen ser reconocidos, únicamente en sus respectivas ciudades;

por lo tanto, 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)²¹

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

Tabla 15: 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

(19) <http://www.actualidadavipecuaria.com/noticias/peru-es-el-cuarto-consumidor-de-pollo-en-america-latina.html>

(20) http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/06072015/consumo_de_pollo_de_la_paz_duplica_al_de_santa_cruz

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

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

3.3 Percepción del producto peruano

El prestigio y 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

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.

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)²²

Experiencia pollos Roky's

La única franquicia peruana de pollos a la brasa en Bolivia es Pollos Roky's. Respecto a la aceptación, las opiniones son varias, la mayoría opina que los pollos a la brasa

son una buena opción, en cuanto al precio lo consideran asequible, responden positivamente a promociones, y esperan una mejora en el ambiente y que mantengan la buena calidad en servicio. Tienen 10 años de trayectoria en Santa Cruz, también cuenta con una sucursal en La Paz.



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

04

4. Auditoría del servicio

En la siguiente tabla, se presentan las principales cadenas de pollos. Asimismo, se indican las ciudades de origen; el factor diferenciador frente a la competencia; el precio que aplican al producto de alternativa común, como es el ¼ de pollo; 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.

El factor diferenciador de Pollos Chuy y Copacabana es la marca. Ello hace que el cliente confíe en la calidad tanto del producto como del servicio. Pollos Copacabana tiene un prestigio y reconocimiento ganados en función de su larga trayectoria y constancia. En el caso de Pollos Chuy, su expansión se ha enfocado en el mercado de la ciudad de Santa Cruz, donde ha logrado posicionamiento y reconocimiento de su población.

Pollos Chriss y Kingdom se caracterizan por la buena atención al cliente. Por último, Don Pollo y Panchita se distinguen por las promociones.

A continuación, una breve muestra del menú ofertado por las más importantes cadenas relacionadas al producto:

Tabla 16: Auditoría del servicio de las principales franquicias de pollos (2018)

Empresa	Origen	Factor diferenciador	Precio* [Usd]	Canal de comercialización
Pollos chuy	Santa cruz	Marca y la cantidad de sucursales	3,59	- Venta en sucursales - Página web
Pollos kingdom	Cochabamba	Calidad en los productos y el trato cordial	3,74	- Venta en sucursales - Página web – delivery - Call center
Pollos copacabana	La paz	Marca y trayectoria	3,38	- Venta en sucursales - Ventas por teléfono - delivery
Don pollo	La paz	Promociones	4,31	- Venta en sucursales - Ventas por teléfono - delivery
Pollos chriss (broaster y brasa)	Santa cruz	Buena atención	3,59	- Venta en sucursales - Ventas por teléfono - delivery
Pollos panchita	Cochabamba	Promociones	3,16	- Venta en sucursales - Ventas por teléfono - delivery

Precios tomados de un ¼ de pollo con un acompañamiento.
Fuente: Páginas web de los negocios y sus redes sociales
Elaboración: MINCETUR.

El factor diferenciador de Pollos Chuy y Copacabana es la marca. Ello hace que el cliente confíe en la calidad tanto del producto como del servicio. Pollos Copacabana tiene un prestigio y reconocimiento ganados en función de su larga trayectoria y constancia. En el caso de Pollos Chuy, su expansión se ha enfocado en el mercado de la ciudad de Santa Cruz, donde ha logrado posicionamiento y reconocimiento de su población.

Tabla 17: Oferta de ¼ de pollo de las franquicias más importantes (2018)

Franquicia	Descripción
Pollos Copacabana	Una presa de pollo con una porción pequeña de papas, acompañado de la salsa Copacabana y la tradicional llajwa.
Pollos Chuy	¼ de pollo (broaster o a la brasa) chuy con una porción de arroz cocinado con verduras, más una porción pequeña de papas y plátanos fritos.
Pollos Kingdom	Una porción de pollo con una porción de papas acompañado de su salsa kingdom y ají verde molido.
Don Pollo	¼ pollo más papas, arroz, ensalada a elección con una salsa picante

Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

Gráfica 20: Oferta de 1/4 de pollo de las franquicias más importantes (2018)



Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

En cuanto a la oferta de medio pollo; únicamente la empresa Don Pollo tiene esta oferta; las otras franquicias relacio-

nadas al mercado del producto, ofrecen porciones menores.

Tabla 18: Oferta de 1/2 de pollo de las franquicias más importantes (2018)

Franquicia	Descripción
Pollos Copacabana	No ofrecen medio pollo, pero si las opciones de combos que ofrecen más piezas de pollo, combo fiesta, trio, especial, y baldes.
Pollos Chuy	No ofrecen medio pollo, pero si alternativas como el pollo económico.
Pollos Kingdom	Dos porciones de pollo, con una porción de papas, salsa Kingdom y ají verde molido.
Don Pollo	1/2 pollo con acompañamientos a elección

Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

Gráfica 21: Oferta de 1/2 de pollo de las franquicias más importantes (2018)



Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

Respecto a la oferta de pollo entero, sólo Don Pollo tiene el producto en el menú.

Tabla 19: Oferta de otros productos de pollo de las franquicias más importantes (2018)

Franquicia	Descripción
Pollos copacabana	Copalitos Hamburguesa Ensaladas Extras Cafetería, pastelería
Pollos chuy	Porción de papas con pechuga de pollo Pollo económico (presa de pollo con arroz, papas y plátanos) Alitas Pollo a la brasa con ensalada
Pollos kingdom	Cuatro porciones de pollo que simulan a un pollo entero, más una porción de papas, salsa y ají verde molido.
	Su oferta incluye otros combos con porciones de pollo, papas y refresco. Helados
Don pollo	Un pollo entero y acompañamientos a elección, de papas, arroz y ensalada.
	También ofrecen combos de 1 pollo más medio pollo y 2 pollos enteros con papas, arroz y ensalada.

Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

Gráfica 22: Oferta de otros productos de pollo de las franquicias más importantes (2018)



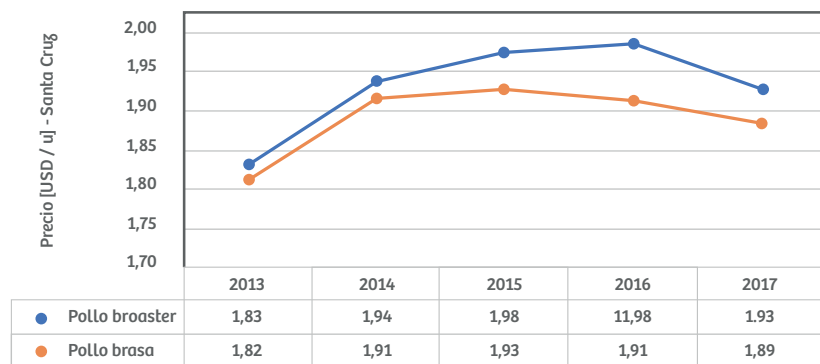
Fuente: Páginas web oficiales de franquicias
Elaboración: MINCETUR

Precios de pollos a la brasa y broaster

Las gráficas presentadas a continuación, toman como base los precios promedio de ambos productos por ciudad. Para realizar la proyección se ha considerado la oferta del producto por franquicias, restaurantes, pensiones, chifas, y de las empresas que, en general, ofertan pollos broaster y a la brasa.

En la ciudad de Santa Cruz, los precios del producto aumentaron hasta el año 2015. Luego se produjo una reducción de los precios, que según coinciden diversas fuentes, obedeció a mejoras en la producción del pollo que permitieron que este insumo esencial del producto se hiciera más económico.

Gráfica 23: Precio promedio anual de pollo a la brasa y broaster en Santa Cruz (2013 - 2017) [USD/u]



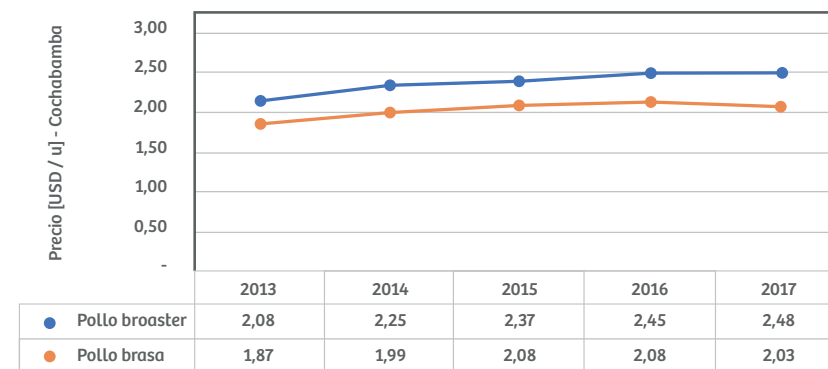
Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

En el caso de Cochabamba, el precio de pollos broaster y al spiedo (producto bastante similar al de pollos a la brasa) sigue una tendencia paralela. Por lo que

se puede inferir que los mismos factores que intervienen en la oferta del primer producto afectan por igual al otro.



Gráfica 24: Precio promedio anual de pollo a la brasa y broaster en Cochabamba (2013 - 2017) [USD/u]



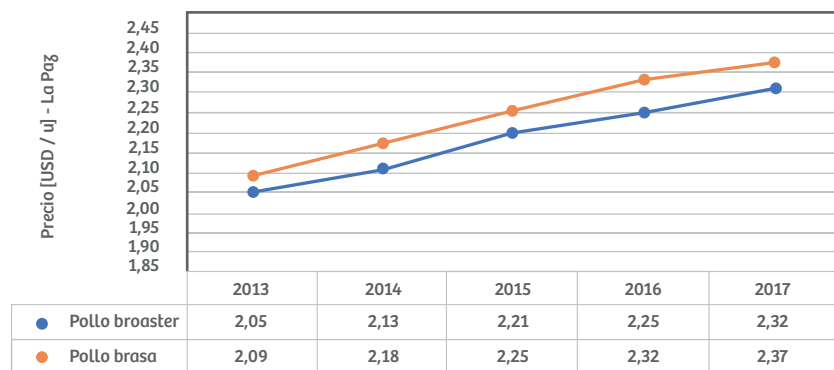
Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

En el caso de la ciudad de La Paz, los precios de ambos productos, se han ido incrementando de manera significativa.



05

Gráfica 25: Precio promedio anual de pollo a la brasa y broaster en La Paz (2013 - 2017) [USD/u]



Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

5. Atributo y percepción del servicio

Relaciones comerciales Perú – Bolivia

La relación entre Perú y Bolivia a nivel comercial se caracteriza por ser Santa Cruz, primordial para el sector empresarial, de inversiones y de franquicias peruanas. En tanto que La Paz, resulta un mercado sumamente atractivo para los bienes, insumos industriales y productos de consumo.

Actualmente la relación comercial continúa fortaleciéndose. Por ejemplo, en el sector de servicios para el año 2009, PROMPERU registró 2 franquicias peruanas, Tanta y Roky's, con sede en Santa Cruz. Posteriormente, para el año 2012, se sumaron cuatro nuevas, entre ellas Nitos, Astrid & Gaston y Hango. Sin embargo, por razones que no ha sido posible confirmar, las dos franquicias del grupo Acurio optaron por dejar Bolivia, hasta una próxima oportunidad.

Los convenios actuales, la cercanía cultural y las preferencias gastronómicas hacen de Bolivia un mercado potencial. Sin embargo, es menester reconocer que es necesario adoptar las previsiones

necesarias, para afrontar con éxito las dificultades relacionadas a este tipo de emprendimientos, en especial en cuanto a los aspectos tributarios y administrativos.

Los factores de éxito de las franquicias peruanas son principalmente la marca, la calidad, la ubicación y el know how. Entre los posibles problemas se suelen identificar la sobre condimentación de la comida peruana, la cantidad de insumos que suelen utilizarse para la elaboración de los productos gastronómicos y los costos que ello significa.

En cuanto a la experiencia existente respecto a franquicias peruanas del producto posicionadas en el mercado boliviano, la marca Roky's resulta un buen ejemplo de una propuesta del rubro que ha sabido consolidarse. Esto a fin de reducir los potenciales riesgos de entrada. De igual modo, es aconsejable reducir la cantidad de productos ofrecidos por la marca al instalarse en el mercado boliviano, pues de esa manera resultará más sencilla su adaptación a este mercado.

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 artí-

culo 9 (Regalías), señala que: “Las regalías sobre un bien intangible sólo serán gravables en el País Miembro donde se use o se tenga el derecho de uso del bien intangible” (Decisión 578, 2004)²³.

Estructura tributaria en Bolivia

El Sistema Nacional Tributario de Bolivia considera impuestos del tipo indirecto, referido a comercio, consumo específico e hidrocarburos; así como también del tipo directo, para actividades determinadas como, transacciones, moneda extranjera y salida al exterior; impuestos al comercio exterior y a regímenes especiales. La descripción de la alícuota a pagar y la denominación se encuentran indicadas en el siguiente cuadro:

Tabla 20: Estructura tributaria vigente del Estado Plurinacional de Bolivia

Tipo de impuesto	Sigla	Denominación	Alícuota	Marco Legal
Indirectos	Iua	Impuesto al valor agregado	13% Sobre el precio neto de venta, contratos, prestación de servicios e importaciones.	Ley 843
	Ice	Impuesto a los consumos específicos	Tasa específica por cantidad y producto	Ley 843 y Ley 1606
				Ley 1606

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

Tipo de impuesto	Sigla	Denominación	Alícuota	Marco Legal
Directos	Iue	Impuesto sobre utilidades de las empresas	25% Sobre la utilidad neta	Ley 1606
	It	Impuesto a las Transacciones	3% Ingreso bruto devengado	Ley 843
	Rc – iua	Régimen complementario al impuesto al valor agregado	13% Sobre ingreso neto	Ley 843
Regímenes especiales	Rst	Régimen tributario simplificado	Cuota fija por categoría, según inversión realizada	D.S. 21521
	Sti	Sistema tributario integrado	Cuota fija por categoría, según inversión realizada	D.S. 21642
Comercio exterior	Ga	Gravamen arancelario	Varía según bien y acuerdo comercial 0%,5%,10%	D.S. 21060

Elaboración: MINCETUR

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

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El crédito del IVA es generado por el 13% de las facturas fiscales de las compras de bienes muebles, servicios e importación de bienes, y contratos de arrendamiento financiero.

Impuesto a las transacciones (IT)

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

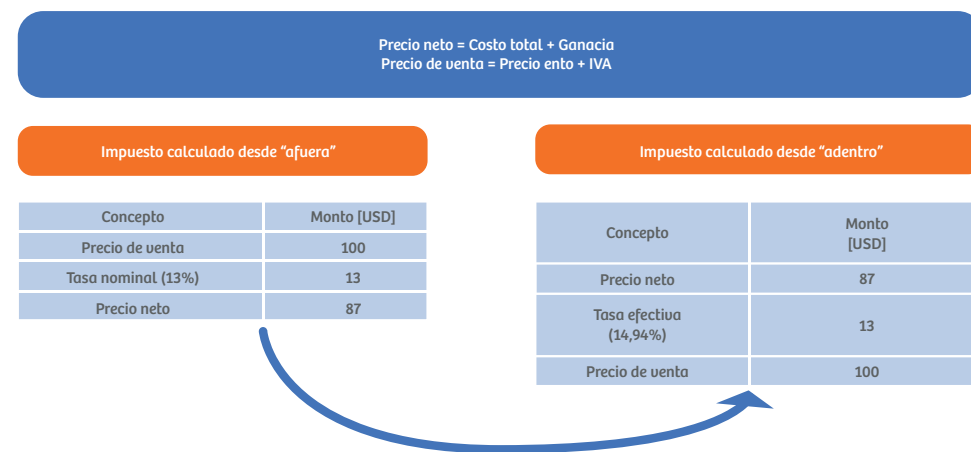
$$TE = \frac{TN}{1 - TN} \times 100 \rightarrow TE = \frac{13}{100 - 13} \times 100 = 14,94$$

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

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:

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 26: Impuesto al Valor Agregado (IVA) calculado desde “afuera” y desde “adentro”



Elaboración: MINCETUR.

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 sobre el 13%, es decir

sobre la remuneración total que recibe menos beneficios sociales, hay una excepción si las personas ganan por debajo de un monto a los 3 salarios mínimos nacionales.

Otros impuestos

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.

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

Impuestos sobre dividendos

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

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

del país. El termino 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 solicitar 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 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.

6.3 Certificaciones y estándares

Certificaciones y estándares indispensables en el mercado boliviano gastronómico

Las empresas para funcionar legalmente en territorio boliviano necesitan estar constituidas formalmente. Adicionalmente, y teniendo en cuenta que la instalación de negocios gastronómicos,

están relacionados al rubro de alimentos, para su funcionamiento deberán cumplir con los requisitos sanitarios exigidos por el estado boliviano, como es el obtener la respectiva certificación del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).

07

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

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)²⁴

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

La ISO 22000, es una norma internacional que define los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de seguridad alimentaria para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria.

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 o del negocio de servicios gastronómicos relacionados al producto 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 el negocio del rubro en Bolivia.
- Verificar regulaciones sobre franquicias o del negocio de servicios gastronómicos 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, de ser el caso, 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:

- **Inversión directa en establecimientos propios:** el propietario de la marca asume el riesgo y la inversión

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

que suponen ingresar a un mercado extranjero.

- **Joint Ventures:** el franquiciado y franquiciante forman una sociedad de riesgo compartido. En este caso, ambos aportan recursos.
- **Master franquicia:** El uso de la franquicia es delegado a una persona en el extranjero, quien asume el riesgo y desarrolla la red del negocio 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. Si no 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

De igual modo se debe considerar lo siguiente:

- Minuta de constitución por un abogado
- Contrato de constitución

En caso de ser personas jurídicas las que se constituyan en socios, se requerirán los documentos constitutivos de las mismas. Así también, poder de administración para el representante legal, además del 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 de 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 un promedio de un mes aproximadamente. Al término de este procedimiento deberá dirigirse a las oficinas del Servicio de Impuestos Nacionales para obtener su Número de Identificación Tributaria (NIT), y presentar los documentos originales y fotocopias simples de la empresa; además de proceder con la respectiva inscripción en el 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 formula-

rios y depósitos correspondientes. (Delta Consult Ltda)²⁵

Los costos aproximados de todas las operaciones son:

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.

Tabla 23: Estimación de costos para constituir una empresa en Bolivia (2017) [USD]

Procedimiento	Costo [USD]	Costo adicional [USD]	Costo total [USD]
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.

Fuente: World Bank Group, 2017

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

08

8. Costos y gastos para el desarrollo de servicio

Los costos para la instalación de una franquicia, se agrupan en los siguientes tres componentes:

1. El costo de inversión, para la instalación de una franquicia se divide en dos rubros, el primero correspondiente al concepto de canon de ingreso, y el segundo, correspondiente a la inversión como tal. Por lo general, el canon de ingreso representa el 20% del monto, mientras que el 80% restante corresponde a la inversión.
 - En el canon de ingreso se 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
2. El segundo componente lo constituyen las regalías, que para el caso de las franquicias peruanas se encuentran en un rango de 5% a 7% de las ventas. Por lo general, el 5%, puede aplicarse 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.

- Capital de trabajo (Alquiler y mano de obra)
- Trámites

Costos de insumos

Entre los insumos para la preparación de pollos a la brasa, los más importantes son el pollo y 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.

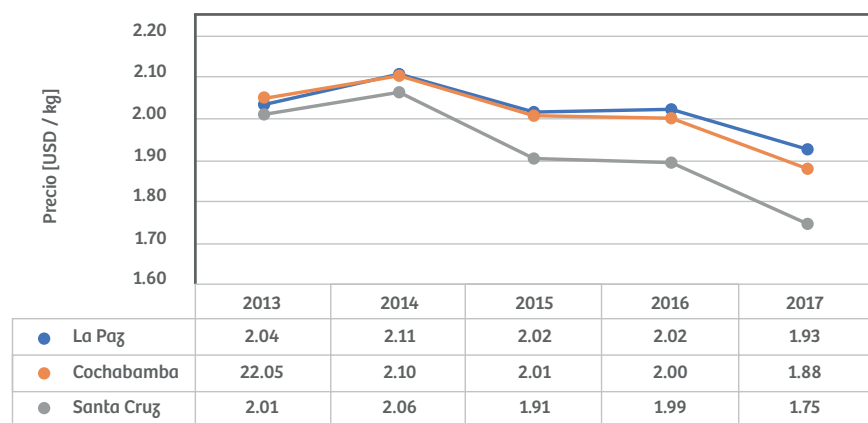
El costo de producción del pollo es de USD 1,22 por unidad. Lo cual está sujeto a las variaciones del precio de maíz, que en valor actual asciende a USD 11,93 por quintal. El maíz, es el insumo principal. Su producción depende del clima, y es también sensible a los efectos del cambio climático, así como por a las sequías que puedan presentarse o al ataque de plagas. (Hinojosa, 2017)²⁶

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.

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

Gráfica 27: Evolución de precios de la carne de pollo (2013 – 2017) [USD/kg]



Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

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

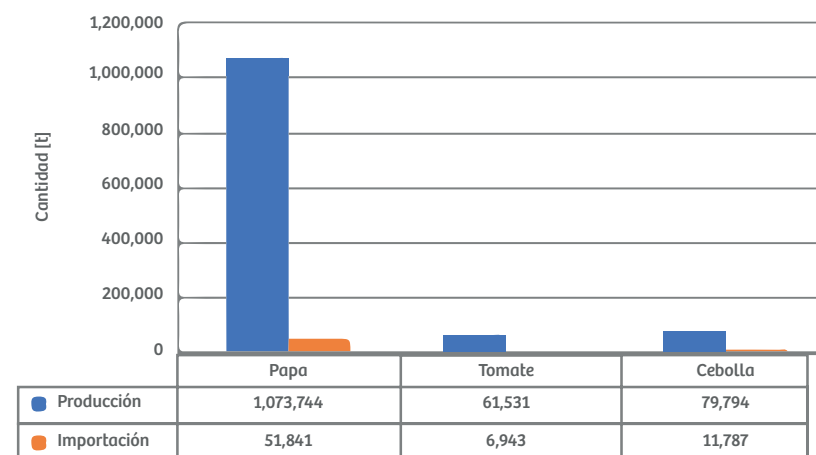
papa en la gestión 2016, fue de 51 841 t, lo que hace de la comparación porcentual, que las importaciones del producto, por parte de Bolivia, sea del 4,82%, respecto de la cantidad producida. Es decir que, de cada 100 t producidas en territorio boliviano, se importan 5 t.

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 28: 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.²⁷

Según la plataforma Trade Map del Servicio Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú (SIICEX), Bolivia importó 51 810 t de papa, un dato cercano a lo calculado por el Instituto Nacional de Estadística, a precio promedio de 40 USD/t en los últimos años. También es evidente conforme a la revisión

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

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

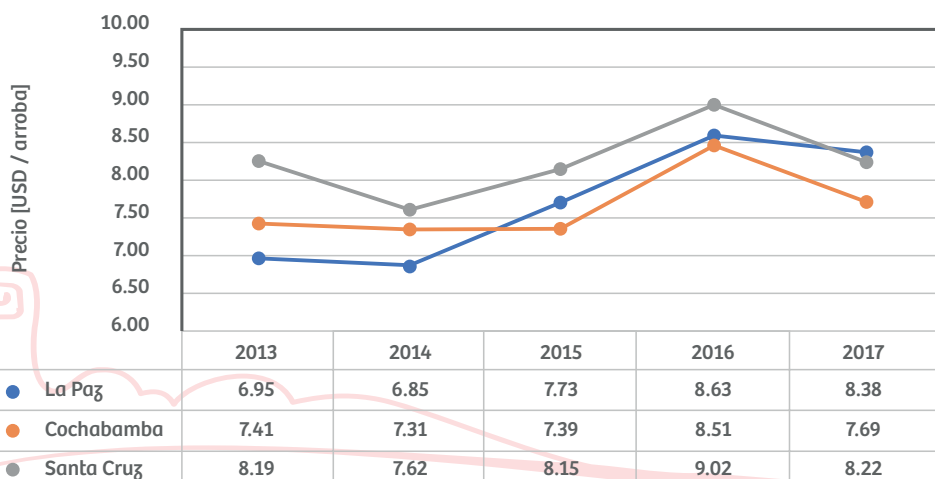
Descripción del producto		Unidad de medida	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad	De todos los países	[t]	8 725	21 796	31 193	25 529	51 811
	De Perú		8 724	21 224	31 129	25 345	51 736
Valor unitario		[USD/t]	38	44	40	40	38
Crecimiento de las importaciones en valor		[%]	150	43	-18	103	

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 29: 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 25: Precio promedio en el año de insumos por ciudad [USD/U. de medida]

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
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

Descripción	Cantidad	U. Medida	La paz	Cocha-bamba	Santa cruz
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
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	-

Descripción	Cantidad	U. Medida	La paz	Cocha-bamba	Santa cruz
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 150 g (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 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 %)
- Proviuenda (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 26: 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

Concepto	Salario	Previsión para aguinaldo	Previsión para indemnización	Aporte patronal	Remuneración mensual	Remuneración anual
				16,71%		
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.

Costos de servicios públicos

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

según publicación del Instituto Nacional de Estadística.

Tabla 27: 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

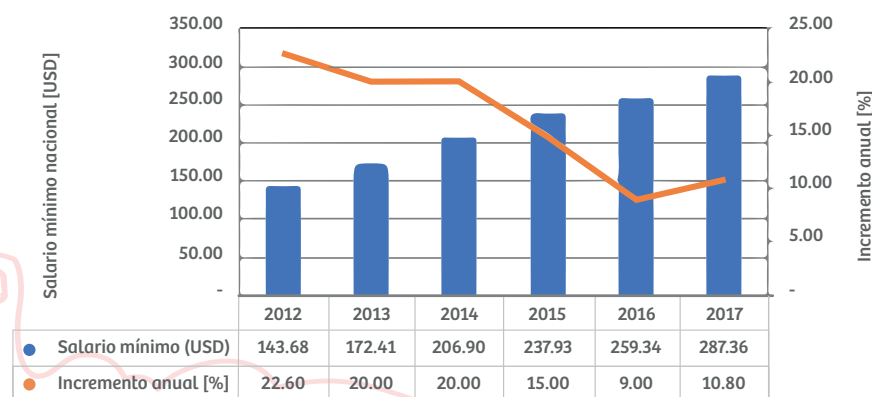
Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

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.

Gráfica 30: Crecimiento del salario mínimo nacional (2012 -2017)



Fuente: INE
Elaboración: MINCETUR

Tabla 28: 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 preventa 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)²⁸

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 29: Tasas de crédito al 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			
Banco Do Brasil	3,96				
Banco Fassil	12,55	7,00	13,10		
Banco Solidario			15,52		
Banco FIE		28,07	14,68		
Grupo Fortaleza		7,12	8,41		

(28) 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
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

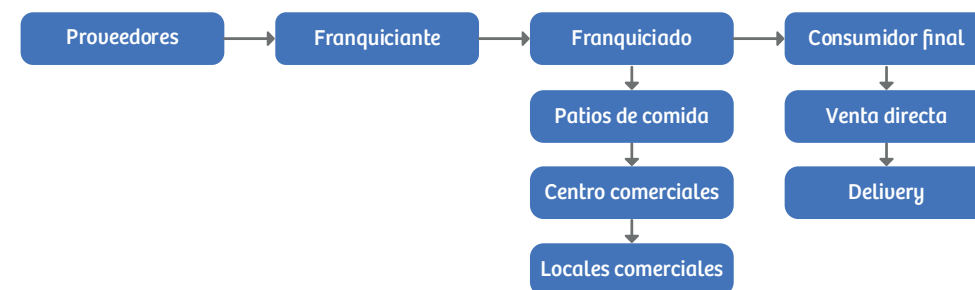
Ventas de los servicios

El canal de comercialización es elemental, del cliente al consumidor, no hay intermediarios, la entrega del pedido al cliente puede ser, en el punto de venta o por medio de delivery de la misma empresa. En el ámbito boliviano aún no hay información sobre alguna empresa que realice delivery como intermediario.

con servicio delivery, a pesar del aparente incremento en la demanda del servicio, teniendo en cuenta las mejoras en la economía, cobertura, acceso a internet y tecnología respecto de los años anteriores. En la ciudad de La Paz y Cochabamba ocurre una situación similar, el servicio de delivery no es habitual.

Durante el año 2016, se registró que el 90% de los restaurantes cruceños no contaban

Gráfica 31: Canal de comercialización de franquicias



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, Irpauí, 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.

10

10. Cadena de valor

La cadena de valor muestra a los principales actores que intervienen en la venta de pollo. Primero están las instituciones que apoyan y fomentan al sector, con la organización de ferias, eventos, conferencias, ruedas de negocio, estudios de mercado, estadísticas. En este grupo se encuentran las empresas de consultoría, instituciones del gobierno, ministerios, instituciones educativas, como universidades, institutos y también están las asociaciones y gremios del sector.

Actividades primarias

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. En el caso de pollos a la brasa, los insumos más importantes son el pollo y la papa. Los segundos son proveedores de verduras, salsas, envases y embalajes.

También se consideran a los proveedores de bebidas, pues forman parte de los insumos necesarios del combo básico. La elección de la marca puede ser una de las condiciones a negociar por el franquiciante.

Como proveedores de pollo se destacan Auícola Sofía, Imba y Santa Rosa. Estas

empresas tienen distribución nacional, así como la capacidad suficiente para abastecer al mercado interno. En ese sentido, resulta conveniente realizar contratos con agencias o distribuidoras autorizadas, o con un mayorista que presente garantías.

La producción y operaciones, inicia antes de tener el primer cliente del día. De manera anticipada, el personal realiza el lavado y acondicionamiento de los ingredientes, el cortado de papas, verduras, y carne, el macerado de las piezas de pollo, el horneado del pollo y la cocción o freído de las papas. Los alimentos quedan listos para ser servidos, cuando el cliente realiza su pedido en caja, se continúa con la facturación. En tal virtud, se estima de manera ideal, que el cliente espere menos de un minuto, para la entrega del pedido en una bandeja. Este eslabón representa al know how, que corresponde a la parte en la cual se da valor agregado al producto. De igual modo, se consideran como parte de ella, la calidad traducida a propiedades organolépticas, el impacto visual, que se da a través del volumen del plato, color de la carne para verificar que esté bien cocida, que tenga textura suave. Asimismo, que el pollo y las papas no estén fríos, que no presenten mucha grasa o aceite, y que el olor sea agradable.

La logística externa es la distribución al cliente, en el caso de franquicias de pollos a la brasa, es autoservicio, que quiere decir que el cliente lleva su bandeja a una mesa en el establecimiento, también está la opción delivery, pedido por teléfono o página web y entregas a domicilio.

El marketing y las ventas, se realiza por medios convencionales como la mención en programas de televisión, transmisión de un video publicitario, de un jingle por la radio, o la instalación de vallas publicitarias en avenidas o rotondas. La otra alternativa, es llevar la publicidad a redes sociales. Esto último permite una comunicación directa con el consumidor y la posibilidad de medir estadísticas.

Los servicios de atención al cliente de una franquicia reciben quejas, sugerencias, y reclamos. En el caso de pollos a la brasa está ligado a la atención en caja y entrega del producto. Se valora el buen trato al cliente.

Por último, se distinguen dos tipos de consumidores, los clientes que son las personas que pagan por el servicio, que pueden ser padres de familia, profesionales o jóvenes independientes; y, por otra parte, están los consumidores que representan a un espectro más amplio, desde

niños de 6 años a adultos de 59 años, con las características mencionadas en el perfil del consumidor.

Actividades de apoyo

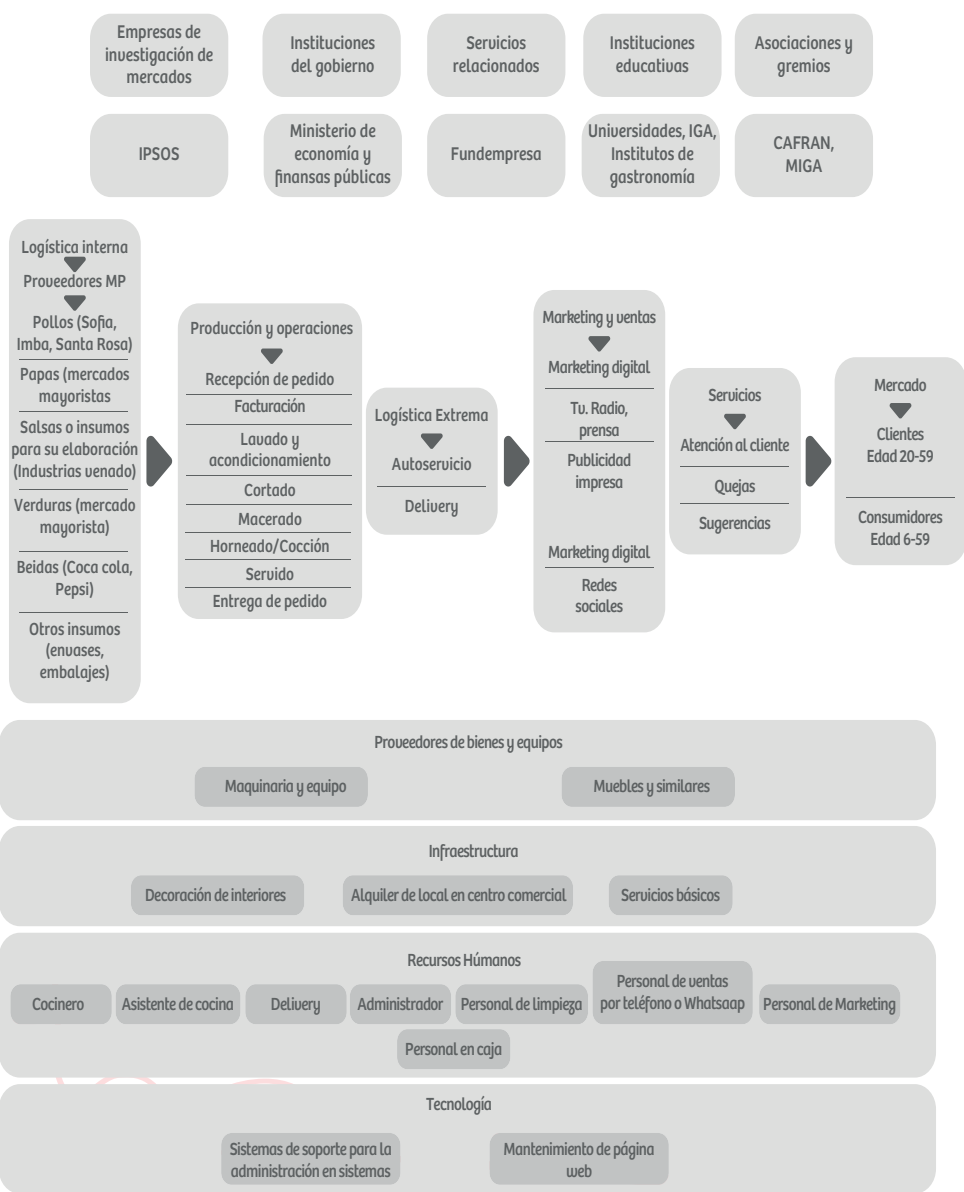
Las actividades de apoyo, son transversales a las actividades primarias, dan soporte y colaboran al cumplimiento de metas de la cadena principal. Como primer punto, está la gestión y selección de proveedores de equipo y maquinaria necesaria para la producción, así como del mobiliario para el personal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

En recursos humanos, está la mano de obra directa, como el cocinero, el ayudante de cocina, cajero, personal de limpieza y el repartidor. Como mano de obra indirecta, vale decir el personal administrativo, está el gerente de sucursal, gerentes o encargados de las áreas de marketing, recursos humanos, tecnología, procesos y finanzas, dirigidos por un gerente general y un directorio (socios o accionistas).

La tecnología se refiere al sistema de facturación computarizada, por lo general, hay un sistema que engloba la administración y gestión de la franquicia, también incluye el mantenimiento de la página web y las redes sociales.

11

Gráfica 32: Cadena de valor de pollos a la brasa



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 las franquicias. En temas gastronómicos, Bolivia tiene gusto por la comida y Perú tiene una oferta gastronómica muy interesante. Los casos de éxito peruanos en Bolivia son, entre otros, Roky's, Nitos y Hanzo. No se tiene información sobre sus exigencias y estándares para franquiciados.

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 lo hizo también Astrid & Gastón.
- Hanzo, 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.
- Pollos Roky's, con 4 locales en Santa Cruz, sus principales competidores

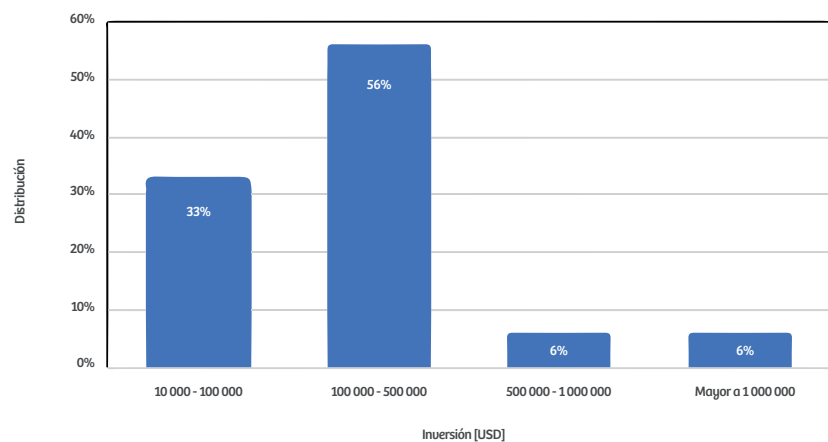
Gráfica 33: Logos de las franquicias gastronómicas del Perú en Bolivia



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, requieren una inversión entre USD 100 000 a USD 500 000.

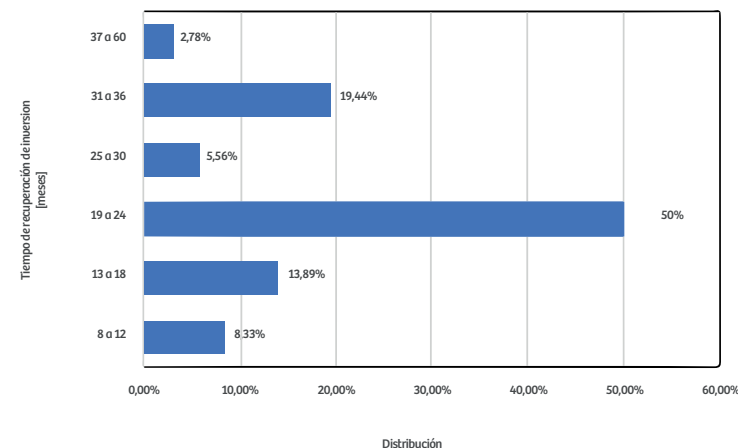
Gráfica 34: Distribución de franquicias peruanas por rentabilidad de las franquicias peruanas (2015) [%]



Fuente: PROMPERU, 2015
Elaboración propia

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

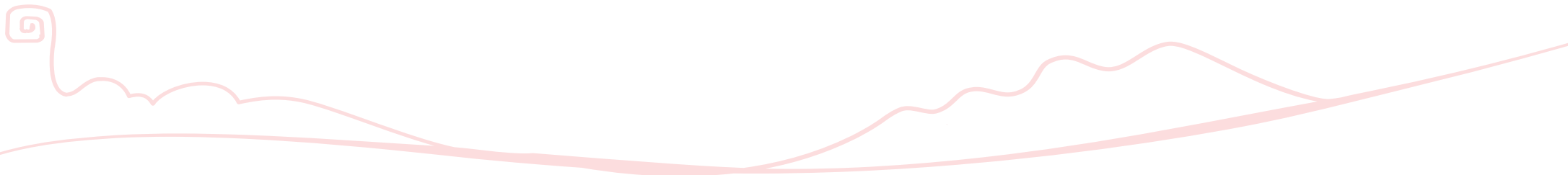
Gráfica 35: Distribución de franquicias peruanas por tiempo de recuperación (2015) [%]



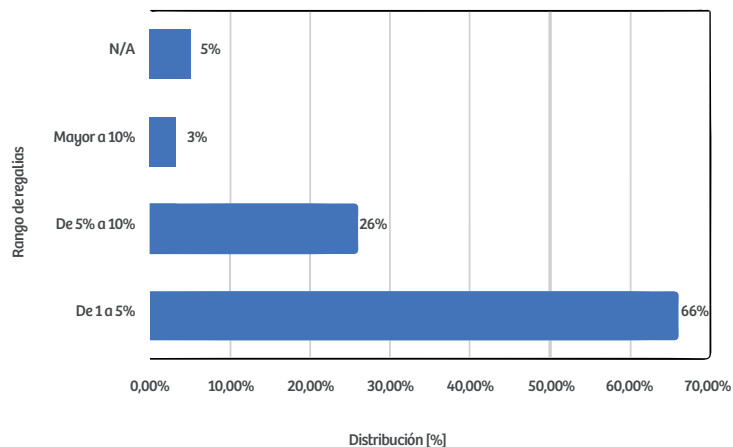
Fuente: PROMPERU, 2015
Elaboración: MINCETUR

Las regalías de franquicias peruanas generalmente se encuentran entre 1% y 5%. El 66% de las franquicias pertenece a este grupo. El 26% pide regalías entre el 5% y el 10%. Por otra parte, el canon de entrada se encuentra entre USD 10 000 y

USD 30 000, lo cual indica que las franquicias tendrían que negociar como una franquicia de tamaño normal, con grupos empresariales bolivianos con la solvencia económica suficiente para cubrir el canon.



Gráfica 36: Distribución de franquicias peruanas por regalías (2015) [%]

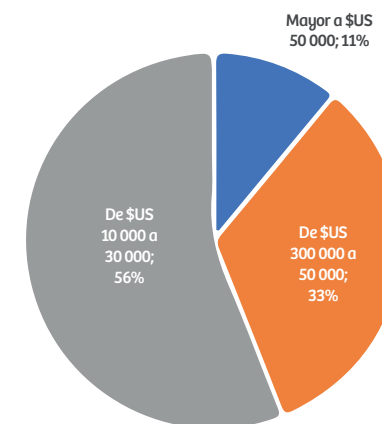


Fuente: PROMPERU, 2015
Elaboración: MINCETUR

El canon de ingreso de las franquicias peruanas de alimentación, en el 56% de los casos, requiere un monto entre USD 10 000 a USD 30 000, que son, por lo general, las más accesibles económicamente. En

segundo lugar, está el 33% que pide un monto de entre USD 30 000 y USD. 50 000. El resto corresponde a inversiones superiores a USD 50 000.

Gráfica 37: 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. Chinawok es la que refleja una mayor expansión, en comparación con otras, que también son líderes de

exportación del sector franquicias gastronómicas. Sin perjuicio de ello, se observa que Chinawok presenta la inversión y el canon de ingreso más bajos de la oferta de franquicias del mercado peruano.

Tabla 30: Condiciones de contrato del franquiciante (2015)

Concepto	Inversión [USD]	Canon [USD]	Royaltie [%]
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 empresarial y gastronómico son las Troncal de Bolivia relacionadas al ámbito expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 31: Ferias en Bolivia

FERIAS	RUBROS Y SERVICIOS	LUGAR	FECHAS
FIFBO-Feria Internacional de franquicias de Bolivia	Franquicias	Santa Cruz	24 al 25 abril
FIC FEICOBOL	Bienes de consumo Servicios Negocios	Cochabamba	26 abril al 6 mayo
expocruz	Agrícola Alimentación Automóvil Accesorios para vehículos Maquinaria construcción Materiales para la construcción Textiles Vehículos	Santa Cruz	21 al 25 febrero
FIPAZ	Alimentación Construcción Ferias industriales Inmobiliaria Servicios	La Paz	25 octubre al 5 noviembre

FERIAS	RUBROS Y SERVICIOS	LUGAR	FECHAS
Feria Internacional La Paz Expone	Alimentación Automóvil Construcción Mobiliario Turismo	La Paz	15 al 24 julio
Feria Internacional de turismo	Turismo y viajes		23 al 25 marzo
Fexpomarketing	Servicios Comunicación Marketing Publicidad Soluciones tecnológicas	Santa Cruz	2 al 4 junio
FISSO	Ferias industriales Medio ambiente Oil & Gas Salud Servicios Calidad Manejo de riesgos Seguridad laboral Sistemas de seguridad Tratamiento de residuos		20 al 22 julio
Expopyme Bolivia	Servicios y negocios	Santa Cruz	Noviembre
Feria Gastronómica – MIGA	Oferta gastronómica Insumos alimenticios	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.

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 resolución 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 coorganización 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)²⁹

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. 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.

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.

(29) www.tambo.com.bo/

13

13. Oficinas y gremios

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 32: Oficinas y gremios

Institución	Teléfono	Dirección
Instituto boliviano De comercio exterior	3362230	Au. La salle n° 3-g, canal isuto, casi 2do. Anillo, santa cruz
	2900424	Paseo el prado, edificio 16 de julio, piso 10, oficina n°1010, zona central, la paz
Fundempresa	3340100	Au. Las américas n°7 edificio torres cainco, santa cruz
	2145442 2125219	Au. Mcal. Santa cruz edif. Cámara nacional de comercio 3° piso, zona central, la paz
	4023618 4024156	Au. Balliuan n° 782, edificio torre industrial, el prado, cochabamba
Senasag	3589042	Au. Landiuar, calle cecilia jordan n°45, santa cruz
	2229979	Au. Simón bolívar n°1828 zona santa bárbara, la paz
	4365881	Au. Blanco galindo km. 12.5, Cochabamba
Senapi	3121752	Prolongación quijarro, esq. Uruguay no. 29, Edif. Bicentenario, 1er. Anillo, santa cruz
	2115700 2119276 2119251	Au. Argentina n°1914 edif. Angélica maría entre díaz romero y villalobos, la paz
	4141403	Calle chuquisaca # 649, piso 2 entre antezana y lanza, zona central – noroeste, cochabamba

Institución	Teléfono	Dirección
Federación de empresarios privados de la paz	2312358	Edif. Cámara nacional de comercio p. 8 Of 801, zona central, la paz
Federación de empresarios privados de santa cruz	3334259	Calle rené moreno n° 258 piso 9, santa cruz
Federación de entidades empresariales privadas de cochabamba	4663678	Au. Pando n°1185, edificio fepec, cochabamba
Cámara de exportadores de la paz	2444310	Au. Arce, esq. Goitia, n° 2021, la paz
Cámara de exportadores de santa cruz	3362030	Calle domingo banegas n° 3901, santa cruz
Cámara de exportadores de cochabamba	4599419	Au. Killmann no. 1681 Centro logístico de comercio exterior (ex aeropuerto)
Confederación de empresarios privados de bolivia	2420999	Calle méndez arcos n°117, plaza españa, zona sopocachi, la paz
Cámara nacional de comercio	2378606	Au. Mariscal santa cruz esq. Colombia, zona central, la paz
Cámara nacional de exportadores	2440943	Au. Arce, esq. Goitia n°2017, la paz
Cámara de comercio e industria boliviano peruana de santa cruz	3433233	Calle viador pinto n° 84, esq. Alejandro ramírez, zona equipetrol , santa cruz
Asociación de empresarios de restaurantes y ramas afines cochabamba	4505623	Calle lanza n° 619 edf. Wist'upiku piso 6to of. 601, Cochabamba
Cámara de industria, comercio, servicios y turismo de santa cruz (cainco)	3334555	Au. Las américas n° 7, santa cruz

14

14. Fuentes de información

Institución	Teléfono	Dirección
Cámara de comercio y servicios de cochabamba	4257715	Au. Julio rodríguez morales nº 17 entre las calles santa cruz y pantaleón dalence, cochabamba
Cámara departamental de comercio de la paz	2378606 2333232	Au. Mca. Santa cruz nº1392 ed. Cámara nacional de comercio, piso 1 y 2, zona central, la paz
Cámara departamental de la pequeña industria y artesanía – santa cruz	3441943 3454816	Au. Alemana calle motacú nº 2470, santa cruz
Cámara de la pequeña industria y artesanía productiva de la paz	2900061	Calle oruro nº 124 ed. Parqueo. Automóvil club boliviiano pb. Of. 5 Y 6, zona central, la paz
Cámara de la pequeña industria y artesanía productiva de cochabamba	4251518 4585112 4585109	Calle ladislao cabrera no.260, Cochabamba
Movimiento de integración gastronómico boliviiano	2971980	Au. Costanera calle 21, zona calacoto, la paz

Elaborado por MINCETUR

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

Fuente: Elaboración con base (Bolivia en tus manos, 2018) y (Hashplace Bolivia, 2018)

Artículos de internet

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/>.

ALA. 2017. Perú es el cuarto consumidor de pollo en América Latina. Actividad Avipecuaria. [En línea] 18 de 04 de 2017. [Citado el: 01 de 02 de 2018.] <http://www.actualidadavipecuaria.com/noticias/peru-es-el-cuarto-consumidor-de-pollo-en-america-latina.html>.

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

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 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>.

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/gu_a_de_franquicias_de_bolivia_2016.

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_2016.

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/>.

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

Defensoría del Pueblo. 2017. Defensoría 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>.

Don pollo. 2018. Don Pollo Menú. Don Pollo. [En línea] 2018. <http://www.donpollo.com.bo/>.

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 Peruano. 2010. Normas Legales - Poder Ejecutivo - Extracto de la Resolución Ministerial N° 0441-2010-AG. El Peruano. 26 de Junio de 2010.

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.

Franquicias de comida, moda y servicios dinamizan el sector. **Paz Sossa, Noemi. 2018.** 11.03.2018, Santa Cruz : Bolivian Business, 2018.

Franquicias. **Nueva Economía. 2017.** 10, La Paz : Nueva Economía, 2017, Vol. Informe especial.

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.

Miembros de BeM Rest.LP. 2018. Muro del Grupo Cerrado. OFICIAL BUENOS Y MALOS RESTAURANTES EN LA PAZ (BeM Rest.LP). [En línea] Febrero de 2018. <https://www.facebook.com/groups/938594382819297/>.

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

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. 2017. Evaluación de la economía boliviana. La Paz : Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2017.

Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano. Bolivia: El potencial de la cadena gastronómica. Instituto Boliviano 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>.

Observatorio Agroambiental y Productivo. 2015. Consumo de pollo de La Paz duplica al de Santa Cruz. erbol. [En línea] 06 de 07 de 2015. [Citado el: 01 de 03 de 2018.] http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/06072015/consumo_de_pollo_de_la_paz_duplica_al_de_santa_cruz.

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.

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>.

Pollos Chuy. 2018. Pollos Chuy Menú. Pollos Chuy. [En línea] 2018. <http://www.pollos-chuy.com/pollos.php>.

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.

Ranking de Marcas: Gastronomía y Mejor Franquicia. **Bolivian Business. 2017.** 2017, Bolivian Business, págs. 06 - 22.

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>.

RPP Noticias. 2011. Historia del pollo a la brasa. RPP Noticias. [En línea] 17 de 07 de 2011. rpp.pe/peru/actualidad/historia-del-pollo-a-la-brasa-noticia-385542.

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.

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-ersion-feria-del-anticucho>.

2018. Ultracapas. Ultracapas. [En línea] 03 de 2018. [Citado el: 02 de 03 de 2018.] www.ultracapas.com/bo/map-search/inmuelle/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. [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-aterrizgar-en-el-pais>.

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>.

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)³⁰

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

al establecer un negocio nuevo. A ello coadyuva el hecho que la imagen de una marca que es reconocida, mejor aún si lo es a nivel internacional, apuntala 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, proce-

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

dimientos 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 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.

Las franquicias más importantes a nivel nacional, por su prestigio y trayectoria son Coca Cola, representada por la empresa Embol, que tiene como actividad principal la producción, comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas. También la empresa Kraft Foods que inicialmente era franquicia, pero posteriormente estableció su propia distribuidora en el país, y terminó el contrato de franquicia; al igual que Nestlé S.A., para la comercialización de sopas Maggi; y, finalmente la Standar Brand Incorporated, que Industrias Venado representa con la marca Fleischmann.

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 comerciales, 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