



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE TIENDAS DE
COMIDA RÁPIDA EN GUATEMALA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PEDRO ARNULFO DIEGO TOLEDO

**PROFESOR GUÍA:
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE TIENDAS DE COMIDA RÁPIDA EN GUATEMALA

La industria de comida rápida en Guatemala ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, impulsado por modificaciones en los hábitos de consumo de la población. Considerando además un entorno macroeconómico favorable, con incremento constante de la inversión extranjera directa y cambios para mejorar los niveles de competitividad, se estima que existen condiciones atractivas para invertir en el sector.

El negocio desarrollado en el presente trabajo es una cadena de comida rápida. Se orienta al grupo socioeconómico bajo (D) de la región metropolitana de Guatemala, que comprende al 63% de los hogares de dicha región. El 85% de este segmento consume alimentos fuera de casa: 30% comida tipo casera, 44% comida rápida y 11% ambos; el 71% lo hace al menos 3 veces por semana. Se identifica la participación de un competidor relevante en el segmento, cuya oferta principal son frituras de pollo.

La cadena se denominará **“Útz Wa’, La Mejor Comida”**. Este nombre es en idioma maya, etnia a la cual pertenece mayoritariamente el segmento objetivo. Proveerá alimentación de calidad, conveniente, rápida, variada, higiénica y económicamente accesible en horarios de desayuno y almuerzo. Se diferenciará por incorporar elementos culturales de la alimentación guatemalteca, ofreciendo desayunos típicos, y almuerzos con agregados como tortillas de maíz y otros elementos de consumo local que no ofrecen otros competidores; además de menús conocidos en la industria de comida rápida.

La ventaja competitiva del proyecto está basada en su localización estratégica en áreas aledañas a los mercados municipales (principal punto de concentración del segmento objetivo), servicio orientado al cliente, estrategia de marketing para posicionar la marca y variedad de menú adaptado a la idiosincrasia guatemalteca. El inicio de operación será con diez tiendas, estableciendo locales ambientados y preparados para servir 210 porciones diarias en cada sucursal, con servicio para consumo en el local, para llevar y entrega a domicilio (delivery). Se considera contar con un centro de operaciones, espacio en el que también se localizarán las oficinas centrales o casa matriz.

La propuesta requiere una inversión inicial de MUSD395, integrados por MUSD206 para adquisición de equipo, mobiliario y gastos de instalación de los locales, y MUSD189 capital de trabajo. Considerando una tasa de descuento de 18,95% y un horizonte de evaluación de 5 años, el proyecto presenta un valor actual neto –VAN- de MUSD376 y una Tasa Interna de Retorno -TIR- de 48% y Payback de 2,26 años. El análisis de sensibilidad muestra que podría implementarse el proyecto con menor cantidad de tiendas. Sin embargo, una baja del 20% en ventas genera pérdidas si la cadena tiene menos de diez tiendas.

DEDICATORIA

Los esfuerzos, propósitos de vida y anhelos de la maestría, que se concretan en este trabajo, van dedicados a todos los que me han apoyado en este continuo caminar en la búsqueda de mejores oportunidades.

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente agradecido con Ajaw creador y formador, dador de vida, por haberme permitido emprender este camino; amigos, compañeros, profesores por el apoyo individual y colectivo recibido; a la Universidad de Chile y la Dirección del MBA, al brindarme la oportunidad de ser parte del programa.

A mi familia, mis hijas, esposa, regalos de vida, por el esfuerzo y sacrificio.

¡Muchas Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS.....	2
a.	Planteamiento de la oportunidad.....	2
b.	Descripción del tema.....	3
c.	Preguntas claves a responder.....	4
d.	Objetivos.....	4
e.	Metodología.....	5
f.	Resultado esperado.....	5
g.	Marco conceptual.....	6
III.	ANÁLISIS AMBIENTAL.....	7
a.	Análisis del entorno (PEST).....	7
i.	Político y legal.....	7
ii.	Económico.....	10
iii.	Social.....	11
iv.	Tecnológico.....	12
v.	Conclusión del análisis del entorno.....	12
b.	Caracterización de la industria de la comida rápida en Guatemala.....	13
i.	Segmentación y perfiles de consumidores del mercado guatemalteco.....	14
ii.	Oferta de comida rápida en Guatemala.....	16
iii.	Proveedores.....	18
iv.	Análisis de competidores en el segmento D.....	18
c.	Análisis de la industria (las 5 Fuerzas Competitivas, Michael Porter).....	20
i.	Amenazas de nuevos entrantes.....	20
ii.	Poder de negociación de proveedores.....	21
iii.	Poder de negociación de compradores.....	22
iv.	Productos Sustitutos.....	22
v.	Rivalidad entre competidores.....	23
vi.	Conclusión del análisis de las fuerzas competitivas en la industria.....	23
IV.	ANÁLISIS DE CONSUMIDORES Y RESULTADO DE ESTUDIO DE MERCADO.....	25
a.	Descripción del estudio de mercado.....	25
b.	Comportamiento del consumidor.....	25

c.	Variables de decisión	28
d.	Percepción de marca y productos consumidos.....	29
e.	Complementos para menú	30
f.	Conclusiones de la investigación de mercados	31
V.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	32
a.	Descripción de la organización	32
i.	Formación y categoría de empresa	32
ii.	Elección del nombre.....	32
b.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	33
c.	Análisis de la Cadena de Valor.....	34
i.	Actividades primarias de la cadena de valor	35
ii.	Actividades de apoyo de la cadena de valor	38
d.	Análisis VRIO.....	39
VI.	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	40
a.	Definición de la estrategia	40
b.	Targeting	41
c.	Propuesta de valor.....	44
i.	Pilares de la propuesta	44
d.	Modelo de Negocios Canvas	45
e.	Posicionamiento	47
i.	Insight del Consumidor	47
ii.	Misión, visión, cultura organizacional y valores	48
iii.	Declaración de posicionamiento.....	48
VII.	PLANES DE APOYO	49
a.	Plan de Marketing	49
i.	Propuesta de valor percibido por el consumidor	49
ii.	Producto	50
iii.	Precio.....	51
iv.	Plaza	52
v.	Promoción.....	53
vi.	Evaluación de satisfacción al cliente	56
vii.	Presupuesto de marketing	56
b.	Plan de ventas.....	57
i.	Ciclo de vida y curva de aprendizaje	57

ii.	Punto de equilibrio	58
iii.	Objetivos de Ventas	59
c.	Plan de operaciones	59
i.	Objetivo general	59
ii.	Ubicaciones	59
iii.	Oficinas centrales y centro de operaciones.....	60
iv.	Abastecimiento.....	60
v.	Procesos	61
vi.	Administración de producción y pics de demanda	62
vii.	Equipo a utilizar.....	63
viii.	Layout de locales	63
d.	Plan de recursos humanos	63
i.	Descripción de puestos del organigrama corporativo	63
ii.	Descripción del organigrama de cada tienda	66
iii.	Horarios y turnos.....	67
iv.	Salarios.....	67
VIII.	ANÁLISIS FINANCIERO	68
a.	Inversión Inicial.....	68
b.	Ingresos por ventas esperadas.....	68
c.	Estado de resultado y flujo de efectivo	70
d.	Conclusión de estados financieros proyectados.....	73
e.	Análisis de Sensibilidad	74
f.	Conclusiones del análisis de sensibilidad	74
IX.	CONCLUSIONES Y CIERRE	76
X.	BIBLIOGRAFÍA	78
XI.	ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preferencia de consumo de comida rápida en Guatemala	13
Tabla 2: Segmentación de la región metropolitana de Guatemala	14
Tabla 3: Caracterización psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala	15
Tabla 4: Composición del mercado por nivel socioeconómico y caracterización psicológica del consumidor guatemalteco en la región metropolitana.....	16
Tabla 5: Identificación de restaurantes de comida rápida y capacidad instalada	17
Tabla 6: Clasificación de tiendas y estimación de ventas de tiendas Pinulito	19
Tabla 7: Resumen del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	23
Tabla 8: Comparativo valores en quetzales y dólares de los Estados Unidos de América.....	29
Tabla 9: Análisis FODA	33
Tabla 10: Análisis VRIO	40
Tabla 11: Target seleccionado	42
Tabla 12: Modelo de negocios	46
Tabla 13: Estrategia de posicionamiento.....	48
Tabla 14: Presupuesto de marketing	56
Tabla 15: Ciclo de vida del producto y sus características.....	57
Tabla 16: Punto de equilibrio	58
Tabla 17: Punto de abastecimiento hacia locales de ventas.....	61
Tabla 18: Horarios de atención y tiempo de servicio.....	62
Tabla 19: Ejemplo de forma de cálculo de salarios	67
Tabla 20: Inversión inicial.....	68
Tabla 21: Proyección de ventas en unidades de raciones para año 1	69
Tabla 22: Proyección global de ingresos por ventas	70
Tabla 23: Estado de resultados y flujo de efectivo año 1	71
Tabla 24: Estado de resultados y flujo de efectivo.....	72
Tabla 25: Indicadores	73
Tabla 26: Análisis de sensibilidad.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Escolaridad por categoría psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala.....	15
Ilustración 2: Fuentes de empleo por categoría psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala	16
Ilustración 3: Conclusión del análisis Porter	24
Ilustración 4: Hábito de compra de comida fuera de casa.....	26
Ilustración 5: Frecuencia de compra por semana	26
Ilustración 6: Clasificación de consumo de comida	26
Ilustración 7: Tendencia por tipo de comida que consume	27
Ilustración 8: Identificación de lugar de adquisición de comida	27
Ilustración 9: Preferencia del lugar de consumo de comida.....	27
Ilustración 10: Horarios de adquisición y consumo de comida	28
Ilustración 11: Razones de preferencia de comida	28
Ilustración 12: Valoraciones que realiza al momento de decidir la compra	28
Ilustración 13: Cantidad de dinero desembolsado por porción de comida	29
Ilustración 14: Última compra realizada de comida rápida	29
Ilustración 15: Percepción de marca respecto a la última compra realizada.....	30
Ilustración 16: Complementos habituales que acompaña la comida rápida.....	30
Ilustración 17: Complementos que le gustaría encontrar en la comida rápida.....	31
Ilustración 18: Cadena de valor de Ütz Wa'	34
Ilustración 19: Resumen de target.....	44
Ilustración 20: Insight del consumidor.....	47
Ilustración 21: Valor percibido de Ütz Wa'.....	49
Ilustración 22: Esquema de mix promocional	55
Ilustración 23: Ciclo de vida del producto	57
Ilustración 24: Proceso de toma de pedido y despacho en tienda	61
Ilustración 25: Comportamiento de demanda y producción esperada diaria.....	62
Ilustración 26: Organigrama Corporativo	65
Ilustración 27: Análisis Flujo de Efectivo año 1	72

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una cadena de tiendas de comida rápida denominada **“Ütz Wa’, La Mejor Comida”**, orientada al segmento socioeconómico bajo (D) de la región metropolitana de Guatemala, específicamente a la población que aglutinan los mercados municipales. Para el efecto, se proponen ubicaciones cercanas a dichos mercados, con atención en dos horarios específicos identificados como prioritarios para el segmento objetivo, el primero en horas de desayuno y el segundo, en horas de almuerzo.

De acuerdo con la revisión de información de mercado, el comportamiento del consumidor que reside en la ciudad de Guatemala ha ido cambiando en los últimos años, pasando de comer normalmente en casa a comer fuera, buscando opciones de servicio rápido. En ese sentido, se observan tendencias hacia el consumo de productos como pollo frito, hamburguesas, hot dogs, entre otros, evidenciándose variedad de oferentes en diferentes segmentos, tanto de marcas internacionales como marcas locales.

Por otra parte, en función de los estratos socioeconómicos de Guatemala, definidos en los niveles A, B, C y D¹, la mayoría de oferentes se enfocan en los tres primeros, dejando a un lado el segmento de bajos recursos (D). En el proceso de análisis se observa que el último segmento indicado, que constituye la mayoría de la población (62,8% de hogares de la ciudad de Guatemala), puede significar niveles de ventas con volúmenes altos.

“Ütz Wa’, La Mejor Comida”, pretende captar un porcentaje del segmento D, presentando una oferta de comida acorde a sus necesidades, comportamientos de compra, hábitos de consumo y cantidad de dinero que está dispuesto a desembolsar, entre otros aspectos.

La propuesta se enfoca en ofrecer un menú variado de desayunos tradicionales incorporando elementos de la cultura guatemalteca, así como otras opciones conocidas en la industria de comida rápida que son a base de pan; y, para el horario de almuerzo, la oferta consiste en productos que se han identificado dentro de la tendencia de consumo, tales como pollo frito, pollo rostizado (asado), hamburguesas y hot dogs, existiendo la posibilidad de incorporar otros combos de acuerdo a la investigación de mercados que se estará realizando en forma constante.

Cabe mencionar que, a pesar del bajo alcance que las cadenas de comida rápida con presencia en el país tienen en el segmento donde se va a incursionar, se identifica a un competidor que ingresó al mercado desde el año 2007, al que se visualiza con fuerte posicionamiento. Sin embargo, su oferta está basada únicamente en frituras de pollo, ofreciendo el producto en piezas, acompañadas de papas fritas y otros complementos como mollejas, hígados y chicharrón de pollo.

¹ Anexo A: Guía para la clasificación de NSE aplicado en el estudio que se utiliza de bibliografía, sin embargo muchas empresas de investigación de mercados aplican diferentes criterios para establecer los niveles socioeconómicos, de ahí la variación en el número de niveles de clasificación que se puedan encontrar en otros estudios respecto a niveles socioeconómicos.

II. PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS

En este trabajo se abordará un plan de negocios para desarrollar una oferta de comida rápida orientada a los segmentos bajos de la población en las áreas urbanas de la región metropolitana de Guatemala, que realicen sus actividades comerciales en las diferentes localizaciones de los mercados municipales. Contempla diferentes etapas, partiendo por el planteamiento del trabajo de investigación, luego el análisis ambiental, análisis de la industria, investigación de mercados, análisis interno y, análisis de la cadena de valor para lograr la definición de la estrategia, lo que se sintetiza en el modelo de negocio; seguido del desarrollo de los planes respectivos de marketing, ventas, operaciones, recursos humanos, y finalmente la evaluación financiera.

Los mercados municipales son centros de comercio formal e informal donde afluyen diariamente comerciantes individuales y pequeños empresarios a ofrecer productos a familias que los demandan. Se considera preliminarmente desarrollar el negocio en estos ambientes, porque se visualizan condiciones que pueden ser aprovechados para la generación de un modelo de negocios orientado a atender a los segmentos bajos, sin competir en forma directa con los oferentes tradicionales con marcas ampliamente conocidos a nivel internacional que ya se encuentran posicionadas en otros segmentos del mercado.

a. Planteamiento de la oportunidad

La economía guatemalteca presenta un panorama macroeconómico favorable para el desarrollo de negocios. A pesar de la crisis mundial generada en Norteamérica el año 2008, no ha dejado de crecer. La proyección del Banco de Guatemala respecto al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) al año 2014 se sitúa entre 3,3% y 3,9%². Entre los sectores que han crecido con la economía se encuentra la industria de restaurantes con un 1% el año 2010, siendo este año uno de los más bajos registrados, y entre un 5% y 6% el año 2013, según la gremial de restaurantes adscrita a la Cámara de Industria de Guatemala. Este crecimiento se ve impulsado principalmente por los modelos de negocios fast food y las franquicias nacionales.

Los principales actores en este mercado actualmente no se orientan al segmento económico bajo, el que constituye la mayor parte de la población. Según el Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) en el Indicador de Pobreza Multidimensional, el 51% de la población está por debajo de la línea de pobreza (PNUD, 2012). La actividad económica de ese segmento se realiza en buena medida en mercados municipales, de los que existen unos 80 en la región metropolitana de Guatemala y que congregan una importante afluencia de personas diariamente al ser estos mercados los lugares donde se generan los empleos (según la encuesta nacional de empleo del año 2012, el empleo informal supera el 50% en la región).

La estrategia que han seguido competidores principales desde el año 2009 para permanecer y a la vez seguir creciendo en el mercado ha sido la creación de menús

² Anexo B: Boletín de prensa Banguat, La Tasa de Interés Líder y Política Monetaria, Mayo 2014

económicos en los diferentes días de la semana, logrando mantener así la preferencia de los clientes. Por ejemplo se puede citar a Mc Donald's, Burger King, Pizza Hut, Campero, entre otros; y que dicha estrategia se ha ido quedando como una política de precios de los diferentes restaurantes a la fecha (Guatemala.blogspot, 2009).

El crecimiento en la industria de restaurantes se ve reflejado en el segmento de comida rápida, aumentando la cantidad de locales existentes con diferentes modelos de negocios, principalmente franquicias tanto de marcas locales como internacionales. Como ejemplo, se puede citar el retorno al mercado guatemalteco de algunas marcas internacionales desde el año 2007 y 2008, y el fortalecimiento de otras marcas locales, algunas de las cuales han logrado ingresar a mercados centroamericanos.

Las diferentes alternativas están ubicadas en locales propios o arrendados en diferentes zonas de la ciudad y en el interior de centros comerciales. En su mayoría siguen estrategias similares, logrando encontrar diferentes opciones en un mismo centro comercial, pero sin cubrir otros segmentos de mercado, principalmente los representados por la población de bajos ingresos, ubicados en áreas urbanas, los cuales pueden ser atractivos por el volumen de ventas que pueden implicar.

Considerando el concepto presentado por el Dr. C. K. Prahalad en su libro "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide" donde se plantea la posibilidad de desarrollar "un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres", se aborda el tema de tesis, aplicando dicho concepto al caso de estudio en el mercado guatemalteco, donde el 62,8% de hogares del área metropolitana conforman el segmento económico bajo (D), equivalente a 1.036.000 hogares (Contrapoder, 2013).

Las actividades de estas familias se centran en torno a mercados municipales, demandando diferentes productos incluyendo servicios de alimentación, crecientemente están consumiendo alimentos fuera del hogar y que los negocios actuales no ofrecen una oferta formal establecida. En estos mercados se registran diferentes actividades económicas, y que no se llega a cuantificar el movimiento que realizan porque existe un alto nivel de informalidad respecto al comercio en general, sin embargo cada vez adquieren mayor importancia por ser centros de convergencia para el comercio, llegando a registrar al menos 80 puntos en la región metropolitana.

b. Descripción del tema

Se pudo establecer en el proceso de investigación bibliográfica que las preferencias en el consumo de comida rápida giran en torno a dos productos principales caracterizados por la materia prima principal, que son pollo y hamburguesas. Existen varios competidores que atienden el mercado de comida rápida con diferentes propuestas. Sin embargo, en el segmento económico bajo (D) hay poca concentración, identificándose únicamente a un competidor que se ha ido consolidando, a diferencia de los otros segmentos, en los que el número de competidores es mayor.

Dentro de este marco, se plantea como propuesta la generación de un modelo de negocios y el desarrollo de un plan de negocios que permitan aprovechar las condiciones de mercado y generar volúmenes significativos de ventas para poder

ingresar, crecer y consolidarse en un segmento específico de bajos márgenes, sin entrar a competir en forma directa con los negocios tradicionales que se encuentran instalados y posicionados, tanto en la región metropolitana como a nivel nacional.

c. Preguntas claves a responder

En el proceso se da respuesta a las diferentes preguntas planteadas para visualizar la oportunidad de negocios. Específicamente:

- ¿Existe un mercado atractivo para el establecimiento de una cadena de tiendas de comida rápida en segmentos de nivel bajo?
- ¿Cuáles debieran ser las características de la propuesta de valor hacia el cliente, para presentar una propuesta diferenciada y atractiva al consumidor?
- ¿Cuál debiera ser el número de locales para iniciar el negocio, así como su ubicación, y qué características que deberían tener?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio para la operatividad de la propuesta?
- ¿Existen otras alternativas en la propuesta del modelo de negocio?
- ¿Cuál es el menú adecuado a las preferencias del consumidor?

d. Objetivos

General: Plantear las bases necesarias para la creación de una empresa que ofrezca comida rápida a los segmentos económicos bajos en la región metropolitana de Guatemala.

Específicos:

- Identificar y analizar el comportamiento del consumidor de nivel socioeconómico bajo en la región metropolitana de Guatemala.
- Identificar elementos diferenciadores de la competencia y que son valorados por los consumidores.
- Determinar el atractivo del mercado de segmento de nivel socioeconómico bajo.
- Desarrollar un modelo de negocios que se diferencie de los demás competidores, y que cumpla con las expectativas que el mercado requiera.
- A partir de la estrategia y del modelo de negocios, definir y desarrollar los planes necesarios para la puesta en marcha y los procesos necesarios para la entrega de producto al cliente.
- Realizar la planificación financiera y la evaluación de indicadores de toma de decisiones.

e. Metodología

Para el desarrollo del plan de negocio se realizan diferentes actividades en diversas etapas, necesarias para la elaboración de un documento final que pueda ser utilizado en la implementación del emprendimiento en Guatemala.

Análisis del ambiente externo

En esta etapa se realiza un análisis de macro entorno y de variables generales que puedan afectar el desarrollo de oportunidades de negocio, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (análisis PEST).

También se caracteriza la industria, se analiza la competencia y se presenta la segmentación y caracterización del consumidor guatemalteco, base para abordar el análisis de la industria utilizando la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter para identificar la oportunidad y el atractivo que existe en la industria.

Para el análisis de los clientes, se desarrolla una investigación de mercados, dirigido al segmento objetivo haciendo uso de encuestas.

Análisis del ambiente interno

Se aborda empleando herramientas que incluyen el análisis FODA, análisis de la cadena de valor, planteamiento de los factores claves de éxito y análisis VRIO y de la ventaja competitiva.

Diseño de la estrategia

A partir de la definición del segmento objetivo (target), la propuesta de valor y la declaración del posicionamiento, se plantea la estrategia de negocio y la presentación del modelo de negocios con la herramienta Canvas.

Diseño y desarrollo de planes

Se elaboran los planes de marketing, ventas, operaciones y recursos humanos que permitan la puesta en marcha y el desarrollo del negocio de acuerdo a la estrategia definida.

Integración del plan de negocios y análisis financiero

Se evalúa económicamente el proyecto generando indicadores financieros como VAN, TIR y otros que apoyan la toma de decisión; se consideran en ello distintos escenarios.

f. Resultado esperado

El resultado principal final de este trabajo es la elaboración de un plan de negocios para una cadena de tiendas de comida rápida en Guatemala, orientado a atender a los segmentos económicos bajos en la región metropolitana de Guatemala, el cual pueda ser utilizado en el proceso de implementación del emprendimiento.

g. Marco conceptual

En el desarrollo del presente trabajo es importante definir algunos conceptos que se utilizan y que son necesarios para el análisis general del documento.

Administración estratégica: la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y a análisis de la industria (Wheelen L., y otros, 2007).

Planeación estratégica: varios autores coinciden en que no se puede adivinar el futuro, sin embargo es necesario realizar previsiones que puedan minimizar o maximizar el impacto de lo que sucederá, aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado. “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Romero, 2004). Dicho futuro puede ser de corto, mediano o largo plazo, dependiendo del tipo de empresa, la consideración que la misma pueda realizar y diversos factores que en ella influyen. Para el caso que se está desarrollando, el uso del concepto de planeación estratégica es de suma importancia para que se pueda generar los escenarios necesarios del mercado donde estará operando.

Comida rápida: la conducta humana se ha caracterizado por la búsqueda constante de herramientas que permitan un mejor nivel y calidad de vida, así como satisfacer las necesidades de diferente manera. Para este caso enfocado en la comida, el concepto conocido ampliamente en el mercado como *fast food* se refiere a la prestación de un servicio de alimentación que sea rápido, con diferentes matices ya sea para comer en el local, para llevar o para ser entregado en casa por parte del productor.

Con el transcurrir del tiempo, este concepto se ha ido convirtiendo más que en un estilo de alimentación, en un estilo de vida en algunos casos. En el mercado, uno de los principales referentes globales son las tiendas de la marca Mc Donald's, con oferta principal de hamburguesas, y aunque en diferentes países tiene ciertos matices y variaciones en el menú, mantiene sus productos principales como el Big Mac, entre otros, adaptándose a las necesidades y características del mercado donde se instala.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter: esta herramienta es de suma importancia para realizar el análisis de la industria en que se desea participar. Su planteamiento principal es la relación que guardan los diferentes actores para el desarrollo de la empresa, y el papel que juega cada uno de ellos. Considera el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

Análisis FODA: al igual que otras herramientas, la importancia del FODA radica en completar el análisis del ambiente general, para identificar las oportunidades y amenazas, que son externas o propias del mercado, y las fortalezas y debilidades, que son internas de las empresas.

Cadena de valor: esta herramienta permite caracterizar las actividades primarias y las actividades de apoyo que generan un margen de beneficios, en el negocio de comida rápida que se está planteando.

Modelo Canvas: el modelo presentado por Osterwalder & Pigneur, consta de nueve etapas para lograr el planteamiento y organizar la lógica del modelo de negocios, conocido como “Business Model Generation” y que es utilizado para el planteamiento de la propuesta que se está abordando³.

Análisis VRIO: el análisis de los recursos de la empresa agrupado en activos físicos, activos humanos y activos organizacionales, el cual es necesario para medir la importancia de la capacidad y de generar competencias centrales y distintivas, las que se deben de cuantificar e identificar por su Valor, Rareza, Inimitabilidad y la capacidad de explotación que la Organización tiene respecto de este recurso (Wheelen L., y otros, 2007).

Mercado Municipal: Se refiere a los mercados que están bajo la responsabilidad del gobierno municipal de la región metropolitana de Guatemala. En estos mercados funciona diariamente una variedad de negocios, tanto formales como informales, y se desarrollan actividades económicas de diversa índole, logrando generar empleos principalmente informales. Algunos de ellos constan de infraestructura física bajo control y regulación municipal, y otros carecen de infraestructura convirtiéndose en puestos móviles. A estos afluyen diariamente comerciantes individuales y pequeños empresarios para la comercialización de productos de consumo diario y en algunos casos bienes durables a miles de familias. Normalmente empiezan a funcionar desde las cinco de la mañana y se reduce su actividad en horas de la tarde; en algunos casos operan las 24 horas del día, principalmente para productos perecederos.

III. ANÁLISIS AMBIENTAL

a. Análisis del entorno (PEST)

El análisis del entorno en cualquier industria comprende el macro entorno y la situación general del país en el que opera y se enfrenta. Para el efecto, se utiliza el sistema PEST, referente al análisis del entorno desde el punto de vista político y legal, económico, social y el tecnológico.

i. Político y legal

Guatemala es un país ubicado en Centroamérica, con una extensión territorial de 108.889 km² y una población proyectada al año 2014 de 15.806.675, tiene así una

³ Anexo C: Lienzo, Business Model Generation.

densidad poblacional de 145 habitantes por Km². El 48,8% de los habitantes son hombres y el 51,2% son mujeres (INE, 2014). Su capital es la ciudad de Guatemala, políticamente está distribuido en 22 departamentos y cada departamento se divide en municipios, haciendo un total de 338 municipios (Siglo 21, 2014).

Cuenta con un gobierno democrático, el cual es electo cada cuatro años en los diferentes cargos, desde el presidente de la república, los diputados al Congreso de la República y las corporaciones municipales.

El país está conformado por tres poderes del Estado que son el ejecutivo, el legislativo y el judicial. El poder ejecutivo lo lidera el presidente y vicepresidente de la república; el poder legislativo está conformado por 158 diputados electos por voto popular para igual período que el presidente de la república (TSE, 2012); y, el poder judicial lo conforman los órganos del Estado encargados de la administración de la justicia.

Formación de empresa

De acuerdo al índice Doing Business 2014 que califica la facilidad para hacer negocios en los países, Guatemala se encuentra ubicado en la posición 79 de 158 países, siendo superado a nivel centroamericano por Panamá en el puesto 55. En este índice se califican diferentes aspectos, que incluyen la constitución de empresas, la obtención de instalaciones, obtención de financiamiento, operaciones diarias, el cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. Guatemala está clasificada entre las economías que más han mejorado en tres o más áreas de calificación por las diferentes reformas legales. En este caso el país ha mejorado en apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción y el sistema de pago de impuestos (Banco Mundial, 2014). Los cambios que se realizan en los diferentes aspectos políticos para la mejora de la competitividad del país posicionan a Guatemala como atractivo en la región centroamericana para la creación de nuevas empresas o inversión en empresas existentes.

En ese sentido, la creación de una nueva empresa o sociedad de capital nacional demora en promedio 27 días continuos y con un costo en trámites aproximado de USD 650, incluido el registro mercantil; en tanto que, la constitución de sociedades mercantiles extranjeras dura en promedio 48 días, con un costo de USD 470, quedando registrados por tiempo indefinido (Registro Mercantil de Guatemala, 2014)⁴. El país, también cuenta con la regulación necesaria para el registro de marcas, patentes, derechos de autor y protección de derechos de propiedad intelectual.

El capital mínimo suscrito y pagado de acuerdo al artículo 90 del código de comercio asciende aproximadamente a USD 625 (Q 5.000) (Código de Comercio de Guatemala, 2011).

Regulación sanitaria

La regulación sanitaria de los establecimientos para el expendio de alimentos, ya sean permanentes o temporales, fijos o móviles, está bajo la responsabilidad del Ministerio

⁴Anexo D: Guía de trámites del Registro Mercantil de Guatemala.

de Salud Pública y Asistencia Social por medio del Departamento de Regulación y Control de Alimentos.

Está normado por el Código de Salud, el cual establece en su artículo 140 respecto de la Licencia Sanitaria, que “toda persona natural o jurídica, pública o privada, que pretenda instalar un establecimiento de alimentos, deberá obtener licencia sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud”. Por su parte, el reglamento de dicho código, contempla que la referida licencia sanitaria tiene un costo aproximado de U\$ 38 (Q 300), de acuerdo con los aranceles autorizados en el Acuerdo Gubernativo No. 297-2006 emitido por el Ministerio indicado⁵.

Cabe destacar que el mencionado Código de Salud contiene disposiciones aplicables al personal que labora en la manipulación de alimentos. Asimismo, el reglamento respectivo resalta la autorización por parte del Ministerio de Salud, mediante la extensión de la tarjeta de salud, para certificar que la persona de que se trate, no tiene enfermedades infecto contagiosas (Código de Salud de Guatemala, 2011).

Regulación laboral

De acuerdo con el Código de Trabajo, aprobado por el Congreso de la República de Guatemala, la contratación de personal es libre. Sin embargo, el mismo instrumento condiciona que, de los trabajadores de las empresas, al menos el 90% sean guatemaltecos. Las jornadas efectivas de trabajo diurno no pueden ser mayores de ocho horas diarias y de 48 horas semanales, y en horario nocturno, las horas de trabajo no deben exceder de seis horas diarias y 36 horas a la semana. La ley también contempla los horarios mixtos, cuya duración máxima es de siete horas diarias y 42 horas a la semana (Código de Trabajo de Guatemala, 2014).

El salario mínimo, vigente a partir del 26 de diciembre de 2013, para actividades no agrícolas es de aproximadamente USD 310 mensuales, compuesto por USD 281,13 (Q 2.249,10) de sueldo base y un bono incentivo de USD 31,25 (Q 250,00) (Código de Trabajo de Guatemala, 2014).

El referido Código de Trabajo contempla dos figuras de remuneración. La primera se refiere al salario para personal permanente y la segunda, a honorarios para personal temporal o consultores. La diferencia entre ambas figuras es que el personal permanente goza de derechos de pago no menores al salario mínimo fijado; indemnización universal a razón de un sueldo por año calculado con base en los pagos del último semestre; y dos bonos anuales libres de cualquier descuento equivalentes a un sueldo mensual cada uno, efectivos en los meses de junio y diciembre, denominados bono 14 y aguinaldo, respectivamente. Por su parte, el personal temporal o consultor no está sujeto a prestaciones laborales y para fines fiscales, debe emitir factura contable autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), bajo la razón de servicios prestados.

En cuanto al sistema de previsión social, la ley obliga a cotizar al régimen estatal representado por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a cualquier persona

⁵ Anexo E: Acuerdo Gubernativo 297-2006, Aranceles para Licencia Sanitaria

individual o jurídica que tenga más de tres trabajadores permanentes, excluyendo a los representantes legales que a la vez sean socios de la empresa, mismos que pueden ser incluidos a solicitud de la empresa, ante el instituto mencionado (IGSS, 2003).

Dicho régimen tiene, en adición a las pensiones por retiro sujetas a lo contemplado en la ley en cuanto a cantidad mínima de cuotas acumuladas por el trabajador en su vida laboral, cobertura de hospitalización y consulta externa por enfermedades, maternidad y accidentes laborales; en este último caso, el trabajador debe estar inscrito al final del tercer mes de haber ingresado a trabajar en la empresa.

Por otra parte, para hacer uso y permanencia en el mismo sistema, se deben hacer pagos del 4,83% sobre la base salarial sin bonificaciones a cargo del empleado, así como un 10,67% sobre la misma base, por parte del patrono.

Cabe mencionar que el régimen de seguridad social descrito se complementa con programas de recreación y capacitación de los trabajadores, dirigidos por instituciones del Estado especializadas y autónomas, que son, en ese orden, el Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala (IRTRA) y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), entes a los cuales el patrono aporta cuotas del 1% a cada uno, adicionales al 10,67% indicado.

ii. Económico

La economía guatemalteca presenta un panorama macroeconómico favorable para el desarrollo de negocios. Según los registros de Banco de Guatemala (BANGUAT), desde el año 2002 a la fecha ha tenido un crecimiento promedio del PIB de 3,5% anual, con un máximo registrado en 2007 de 6,3% y un mínimo de 0,5% en 2009, proyectando para el cierre de 2014 un crecimiento esperado entre 3,3 y 3,9%.

De los datos analizados se observan ocho agrupaciones principales que generaron el PIB en el año 2013: comercio al por mayor y menor 19,5%; industria manufacturera 19,1%; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 10,6%; alquiler de vivienda 7,8%; transporte almacenamiento y comunicaciones 7,5%; actividades empresariales y otras actividades inmobiliarias 6,4%; impuestos netos de subvenciones a los productos 5,9%; y los demás rubros de menor representatividad el 23,2% (BANGUAT, 2014).

El aporte promedio anual de la industria de hoteles y restaurantes al PIB es de 2,74% considerado (2002-2013), registrando un máximo en 2003 de 3,3% y un mínimo en 2011 de 2,2%. El crecimiento interanual respecto al PIB en la industria mencionada registrado en los años analizados encuentra su nivel más bajo en el año 2009 de 1,8% y en 2002 de 13,7% como el más alto (BANGUAT, 2014).

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha tenido un crecimiento continuo desde el año 2009, partiendo de 573,7 millones de dólares y llegando a cerrar en 2013 con 1.274,9 millones de dólares, lo que equivale a un aumento del 55% acumulado en los años analizados (CEPAL, 2014).

La crisis mundial generada durante el año 2008 hizo que las empresas comenzaran a buscar oportunidades en el interior del país y dejaran de concentrarse en la capital. Para el año 2011 la región suroccidental ya concentraba el 21% del consumo nacional, la mayor proporción luego de la región metropolitana, que representa el 27%. El área central del país concentraba solamente el 12%, lo que evidencia el potencial de crecimiento del comercio en general en estas regiones (Central America Data, 2011).

En relación a la ocupación, según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos del año 2013, el 69,2% de la población ocupada a nivel nacional se emplea en el sector de economía informal; en la región metropolitana esa proporción es de 45,9%; siendo el grupo Maya el que representa el mayor nivel de informalidad (81,8%) (INE, 2014).

En cuestión de ingresos laborales para asalariados y trabajadores independientes, el primer quintil de la población asalariada y trabajadores independientes tiene un mensual ingreso aproximado de USD 37,12 (Q 297), el segundo quintil de USD 101 (Q 808), el tercer quintil de USD 177,75 (Q 1.422), el cuarto quintil de USD 283,75 (Q 2.270) y el último quintil es de USD 573,75 (Q 4.590), (INE, 2014).

Por categoría ocupacional, los trabajadores asalariados de la región urbana metropolitana obtienen ingresos aproximados de USD 348,5 (Q 2.788) y los trabajadores independientes USD 310,5 (Q 2.484) (INE, 2014).

iii. Social

Después de 36 años de conflicto armado interno en Guatemala, en diciembre del año 1996 se firmaron los Acuerdos de Paz Firme y Duradera entre el gobierno y la guerrilla. El conflicto generó mayor pobreza, búsqueda de refugio en otros países y de oportunidades de sobrevivencia, causando migraciones de las regiones rurales hacia la ciudad capital y a otros países como Estados Unidos de América (USA). Al respecto, al año 2012 se contabilizaba un 11,4% de la población guatemalteca que vive en el último país indicado. En el mismo año, los inmigrantes generaron un ingreso de divisas por 4 mil millones de dólares para uso principal en el consumo de familiares que se quedan en el país (Prensa Libre, 2013).

La composición social de la población es mayoritariamente Maya. En el territorio nacional se hablan 22 idiomas Mayas, un Garífuna y un Xinca, además del español. Entre las comunidades Mayas existen similitudes en tradiciones y costumbres, incluidas las costumbres por la comida, principalmente por el maíz, que se consume de diferentes maneras.

La ocupación a nivel nacional es absorbida por tres principales actividades económicas que son responsables del 71,3% del empleo en el país: agricultura 31,3%, comercio 28,6% e industrias manufactureras 11,4%. De la población ocupada asalariada a nivel nacional, el 65% no tiene ningún tipo de contrato; a nivel metropolitano la proporción es de 45,4% (INE, 2014).

iv. Tecnológico

El acceso a la tecnología en Guatemala ha sido bajo en comparación con otros países. La tecnología más visible a nivel nacional son los teléfonos: de acuerdo al Índice de Desarrollo Humano 2013, los abonados telefónicos representan el 136% respecto a la población, o sea que hay más teléfonos que personas, la mayor parte de ellos con servicios de prepago.

Otro indicador relativo al acceso a la tecnología es la disponibilidad a internet de banda ancha, el cual según el Informe de Desarrollo Humano llega al 15% de la población. De acuerdo al ranking de indicadores de tecnología publicado por el Foro Económico Mundial en el año 2013, Guatemala se encuentra en la posición 102 de 144 países evaluados, superado por Panamá y El Salvador como países referentes en Centroamérica, mostrando una tendencia a mejorar en el futuro (World Economic Forum, 2013).

Para cualquier industria la generación de energía eléctrica es importante. La tasa de electrificación llega al 80%, (PNUD, 2012). Existen proyectos hidroeléctricos autorizados, aunque cabe resaltar que éstos estarían programados para interconectarse a la red centroamericana para uso de México y países centroamericanos.

Las tecnologías de uso en los negocios pueden obtenerse con facilidad a través de empresas distribuidoras que tienen representación en el país. Ello se refiere tanto a hardware como a software, y principalmente en la ciudad capital, donde se concentra la mayor cantidad de actividad económica.

v. Conclusión del análisis del entorno

En general, Guatemala presenta aspectos positivos que han generado la imagen de un país atractivo para invertir, aunado a la estabilidad política, que representa un país democrático y a reformas legales impulsadas en los últimos años, favorecen un mejor ambiente para la incursión de nuevas empresas ya sea de inversión extranjera directa o inversión nacional. Desde el punto de vista económico, el país presenta un crecimiento constante y sostenido, situación que es favorable para aprovechar la oportunidad de negocios. Cabe destacar que la composición de los segmentos socioeconómicos refleja que más de la mitad de la población se encuentra bajo la línea de la pobreza, lo que representa un segmento con posibles altos volúmenes de consumo. En lo social cuenta con una población joven que está en constante búsqueda de oportunidades de vida, siendo considerada como motor impulsor de la economía. Finalmente, aunque existe una brecha grande de acceso a tecnologías, la tendencia es que dicho acceso vaya de menor a mayor y existe disponibilidad de tecnología para la instalación de nuevos negocios.

Por tanto el país presenta oportunidades de incursionar en el mercado con diferentes modelos de negocios, ya sea con marcas posicionadas en otros países o para emprender un nuevo negocio.

b. Caracterización de la industria de la comida rápida en Guatemala

El rápido crecimiento poblacional, que al año 2014 es de un 15% respecto al año 2008 (INE, 2014), sumado a los niveles de pobreza, la urbanización, la migración del área rural hacia las áreas urbanas, la búsqueda de oportunidades en la ciudad capital, son algunos de los factores que inciden en el cambio de hábitos alimenticios en Guatemala. La población ha pasado de comer normalmente en la casa a comer principalmente en comidas de paso o que sean servidos de manera rápida.

En el año 2004, la tesis desarrollada por Jorge Mario Flores de la Universidad Rafael Landívar, con el tema de la estrategia mercadológica para el desarrollo de mercadeo de restaurantes de comida rápida en Guatemala, presenta los datos siguientes de preferencia de consumo:

Tabla 1: Preferencia de consumo de comida rápida en Guatemala

Preferencia	Porcentaje
Hamburguesas	42%
Pollo	23%
Comida mexicana	17%
Sandwiches (Submarinos)	12%
Hot dogs	4%
Otros	2%

Fuente: (Flores Morales, 2004)

Esta información resalta la tendencia de consumo, se menciona en el documento que la marca con mayor presencia y más conocida por hamburguesas es McDonald's, con un nivel de marketing muy fuerte, principalmente en la ciudad capital, y por el producto de pollo se observa la marca Pollo Campero, la que tiene presencia al menos con un restaurante por departamento con mayor concentración en la ciudad capital.

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Unimer Research for Leadership, publicado en noviembre de 2010 en la ciudad de Guatemala, sobre el perfil del consumidor guatemalteco en relación a una lista de diferentes productos, el 63% de los entrevistados consume comida rápida fuera del hogar, destacando la preferencia por cuatro marcas: McDonald's, Campero, Burger King y Al Macarone (UNIMER CA, 2010).

Esta tendencia es aprovechada por los negocios que se atreven a proponer al consumidor opciones de alimentos en los diferentes niveles o estratos socioeconómicos. Por citar ejemplos, desde el año 2007 retornaron al país marcas como Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, después de años de ausencia en el mercado guatemalteco; se destaca también la apertura de Dunkin' Donuts en mayo de 2012, con una inversión inicial de USD 3 millones (Central América Data, 2012).

Sin embargo, el quiebre generado en la economía mundial de los años 2008 y 2009 también impactó en la industria de la comida rápida, sufriendo una baja en los volúmenes de consumo. Como respuesta, los oferentes adoptaron medidas, ofreciendo combos económicos de lunes a viernes. Esta situación fue vista como oportunidad por algunos empresarios nacionales para empezar el crecimiento de su negocio y la incursión de nuevos competidores en la línea de comida rápida, para ofrecer opciones

económicas acordes a las necesidades del mercado. En estos años empezó a crecer la marca local Pinulito, que ofrece pollo frito a segmentos de nivel bajo. De igual manera se observa en los barrios la proliferación de puestos ambulantes y fijos, que ofrecen diferentes comidas al paso que podrían ser considerados como comida rápida.

i. Segmentación y perfiles de consumidores del mercado guatemalteco

La segmentación es de suma importancia para establecer adecuadamente a los potenciales consumidores objetivos del negocio, permite la definición del segmento (target) e identificar elementos importantes respecto a sus necesidades para considerarlos al momento de presentar alguna oferta de productos o servicios.

De acuerdo a las diferentes clasificaciones que aplican empresas de investigación de mercados, se reconocen los segmentos socioeconómicos A, B, C, D, y en algunos estudios se considera el nivel E, que es el nivel más bajo; otras desglosan el segmento C en: C+, C y C-. Esto suele variar por no existir una estandarización de calificación.

Para este caso, se presentan en la tabla 2 algunos de los datos de dos estudios, el primero publicado por Prodatos S. A. referido a la región metropolitana de Guatemala, respecto de los niveles socioeconómicos (NSE) y las tendencias en hábitos de consumo y realizado el primer semestre del año 2013, bajo la responsabilidad del Comité Técnico de la Asociación (en formación) de Agencias de Investigación de Mercados promovida por la Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad (UGAP); y el segundo, realizado por Unimer Research y publicado en 2010.

Tabla 2: Segmentación de la región metropolitana de Guatemala

Ingreso Mensual Familiar Promedio en Cada Nivel en USD. T.C. / Q 8 X 1 Dólar	Ingreso Mensual, Familiar Promedio de Cada nivel en Quetzales	NIVEL	Porcentaje de hogares Sobre el Total	Porcentaje y cantidad de hogares por segmento
USD 12.500,00	+ de Q 100.000,00	A	0,7%	1,8% Alto AB 29.600 Hogares
USD 7.650,00	Q 61.200,00	B	1,1%	
USD 3.200,00	Q 25.600,00	C1	5,9%	35,4% Medio C 584.100 Hogares
USD 2.187,50	Q 17.500,00	C2	11,6%	
USD 1.487,50	Q 11.900,00	C3	17,9%	
USD 900,00	Q 7.200,00	D1	50,7%	62,8% Bajo D 1.036.000 Hogares
USD 425,00	Q 3.400,00	D2	12,1%	

Fuente: (Contrapoder, 2013)

Geográfica: el área de interés para operar es el área urbana de la región metropolitana, donde se concentra más de un millón y medio (1.649.700) de hogares, y que se considera como el principal centro operaciones de la economía de Guatemala.

Demográficas: La composición general de la población que reside en la región metropolitana es variada, pero en su mayoría está representada por población maya que emigra del interior del país en búsqueda de oportunidades. Según indicador de la Población Económicamente Activa (PEA) corresponde al 69,7% de la población del área metropolitana (INE Guatemala, 2014).

Psicográficas: Según Unimer CA, el consumidor guatemalteco se agrupa en cinco categorías que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Caracterización psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala

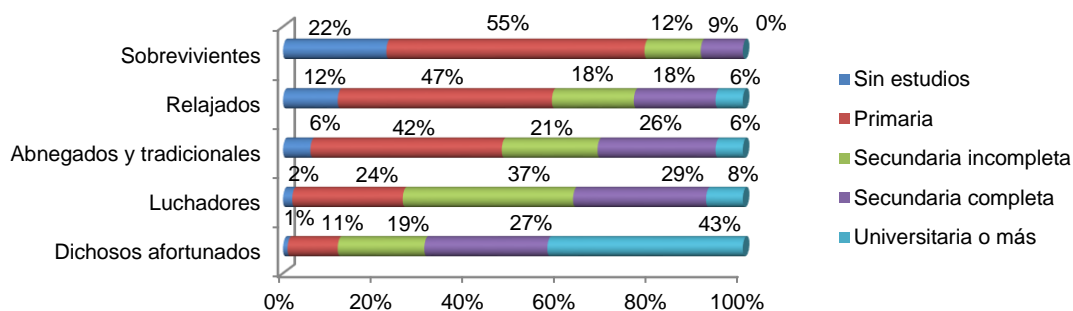
Clasificación	%	No. de residentes en la casa	Características	Manejo de Presupuesto
Dichosos afortunados	27%	3,9	Personas de 18 a 24 años, ladinos. Viven con sus padres, el presupuesto les alcanza para vivir bien, ahorrar y darse lujos.	En su presupuesto destacan los rubros de deportes, entretenimiento, libros y revistas, pago de seguros de vehículos. Pagan vigilancia y usan otros medios de pago (además del efectivo), como tarjetas de crédito y débito.
Luchadores	19%	4,6	Personas de 18 a 24 años, indígenas. Viven con sus padres y tienen mascotas. Su casa es propia y pagada, el ingreso les alcanza sin dificultades.	Dentro del presupuesto se destaca el gasto en transporte.
Abnegados / Tradicionales	30%	4,4	Viven con su pareja e hijos, menores de 18 años. Logran pasar con dificultades.	Su presupuesto se dedica a alimentos y bebidas, matrícula escolar y pago de servicios. Pagan en efectivo.
Relajados	3%	4,1	Proporción de mujeres e indígenas, viven con sus padres, tiene dificultades para atender la economía familiar y sus necesidades están poco satisfechas.	Su presupuesto se dedica a alimentos y bebidas, pago de alquiler, compra de ropa, zapatos, gastos médicos y matrícula escolar. Pagan en efectivo.
Sobrevivientes	21%	4,1	Mayor presencia de mujeres e indígenas, viven con hijos pero mayores de 18 años. El ingreso familiar les alcanza con dificultades o tienen grandes problemas.	Presupuesto se dedica a alimentos y bebidas, pago de alquiler y transporte, usualmente paga en efectivo.

Fuente: (UNIMER CA, 2010)

En esta categorización se observan diferentes posiciones psicológicas y por tanto los hábitos de cada segmento son diferentes, resaltando principalmente que en el grupo de los dichosos y afortunados el medio de pago cambia respecto a los otros cuatro grupos, porque estos últimos usualmente pagan en efectivo.

Nivel de escolaridad: continuando con el resultado del estudio elaborado por UNIMER, el grupo conformado por las personas que se consideran dichosas o afortunadas es donde se registra un mayor nivel de escolaridad, reflejándose en que el 43% tiene estudios universitarios (Ilustración 1).

Ilustración 1: Escolaridad por categoría psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala

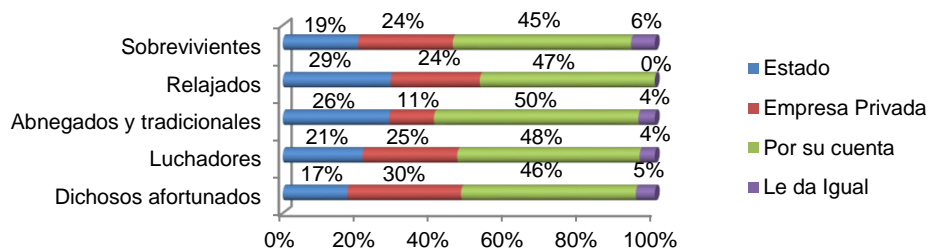


Fuente: (UNIMER CA, 2010)

Fuentes de empleo: el dato más relevante de la gráfica es la composición del empleo, donde se refleja que, en cada uno de los segmentos, alrededor de la mitad prefiere trabajar por su cuenta (Ilustración 2). Esta situación no ha variado significativamente respecto al año 2013, porque es validada con la encuesta nacional de empleo desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística al mantener una relación similar con la tasa de empleo informal.

Ilustración 2: Fuentes de empleo por categoría psicológica del consumidor de la región metropolitana de Guatemala

Pregunta del estudio: ¿Para quién prefiere trabajar?



Fuente: (UNIMER CA, 2010)

Tabla 4: Composición del mercado por nivel socioeconómico y caracterización psicológica del consumidor guatemalteco en la región metropolitana

Característica / NSE	ABC +	C	C -	D	Acumulado
Sobrevivientes	0%	0.42%	4.83%	15.75%	21%
Relajados	0%	0.36%	0.36%	2.28%	3%
Abnegados y tradicionales	1.2%	5.7%	9.6%	13.5%	30%
Luchadores	1.14%	2.66%	6.46%	8.74%	19%
Dichosos / Afortunados	9.18%	8.64%	4.86%	4.05%	27%
Total Acumulado	11.52%	17.78%	26.11%	44.32%	100.00%

Fuente: elaboración propia en base a datos de UNIMER CA

En la tabla 4, por no existir un sistema de medición unificado para el país, la categoría de C-, para este estudio se considera de segmento bajo; por tanto los datos del estudio realizado por Prodatos y Unimer, evidencia la gran cantidad de la población en el segmento D, y, a pesar de haber sido elaborados en diferentes años, la situación económica se ha mantenido constante en el tiempo.

ii. Oferta de comida rápida en Guatemala

La oferta actual de comida rápida en el mercado se puede agrupar en diferentes categorías, principalmente por el tipo de comida que ofrece.

- **Pollo frito y rostizado:** Pollo Campero, Kentucky Fried Chicken, Pollo Brujo, Pollolandia, Pinulito, Pollo Granjero.
- **Hamburguesa:** McDonald's, Burger King, Wendy's, Biggest, Que Dely, Hamburguesas Berlín.

- **Pasta y pizza:** Pizza Hut, Domino's Pizza, Telepizza, Al Macarone, Little Caesars.
- **Comida china:** China Wook, Chinito Veloz, Lai Lai.
- **Café restaurant:** Barista, Starbucks, El Cafetalito, Dunkin Donuts, Gitane.
- **Tiendas de conveniencia:** Esso on the run, Estaciones Texaco, Super 24.
- **Otros:** Friday's, Applebees, Taco Bell, Hooters, Go Green, Bagel Factory, Subway, Pecos Bill.

Infraestructura, ubicación y cantidad de locales:

La mayor inversión inicial que realizan las empresas es en la infraestructura física, principalmente en la construcción de locales propios según sus necesidades y diseños, además de tener presencia en centros comerciales. Esto se observa en las cadenas grandes que se han internacionalizado, entre ellas la marca de origen local "Campero".

En la Tabla 5 se presenta información de algunas marcas, cantidad aproximada de locales, así como la cobertura que tienen en el mercado guatemalteco. Se omiten marcas que no tienen información pública disponible acerca de sus puntos de venta.

Tabla 5: Identificación de restaurantes de comida rápida y capacidad instalada

Marca	Infraestructura	Ubicación	Número de locales	Cobertura
Campero	Construcción propia	En locales propios y en centros comerciales	+ 100	Nacional
McDonald's	Construcción propia	En locales propios y en centros comerciales	+ 60	Nacional
Burger King	Construcción propia	En locales propios y en centros comerciales	+ 40	Capital y regiones de importancia
Taco Bell	Construcción propia	En locales propios y en centros comerciales	+ 25	Capital y valle central del país
Domino's Pizza	Remodelaciones	En locales arrendados y centros comerciales	+ 60	Capital y regiones importantes
Kentucky Fried Chicken	Locales propios	En construcciones propias	4	Capital
Pizza Hut	Locales propios	En locales propios y en centros comerciales	10	Capital
Pinulito	Remodelaciones	En lugares cercanos a mercados municipales	+ 75	Capital y regiones importantes

Fuente: elaboración propia en base a información pública online.

Mercado objetivo que cubren

La mayoría de las propuestas o marcas participantes en el mercado, están enfocados principalmente en el segmento económico A, B y C.

Estrategia que siguen

La mayoría de las marcas participantes en el mercado siguen estrategias similares de ubicación y del mercado objetivo al que se orientan, siendo común observarlas en centros comerciales, unas ubicadas a la par de otras.

En el proceso de evolución de la industria de comida rápida en Guatemala, al enlistar las diferentes ofertas existentes en el segmento de mercado A, B, y C, se puede considerar que es una **industria fragmentada**, porque no existe un actor dominante. Al respecto, se puede destacar la participación de marcas mundiales como Mc Donald's y Burger King, entre otras, y marcas locales como Campero. La infraestructura disponible

para atender al cliente es variada, incluyendo grandes locales con servicio de mesa, para llevar, autoservicios, servicio de entrega a domicilio (delivery) y tiendas de conveniencia utilizadas como locales para venta de productos para llevar. También existen diferentes ofertas de menú relativamente variado, donde se destaca pollo frito, hamburguesa, pizza y pastas y comida china, entre otros.

En el segmento D, el número de competidores es menor, ya que al momento se ha identificado solamente a un competidor formal que se está consolidando (Pinulito), el cual puede ser considerado como competencia directa por el concepto de comida rápida. Su propuesta principal es enfocada en frituras y su materia prima principal es pollo. Dada esta situación, y considerando que dicho segmento agrupa una gran cantidad de población, se visualiza como oportunidad de mercado.

iii. Proveedores

Para la industria de comida rápida existen diferentes proveedores tanto de materia prima como de insumos y maquinaria, entre otros. En su mayoría tienen operaciones en la región metropolitana, aunque pocos tienen infraestructura necesaria para ser proveedores constantes y de volumen.

En el análisis que se agrega en cuadro del anexo F, se listan a los proveedores más importantes y se agrupan en función de los productos que entregan, al igual que la cobertura que tienen.⁶

Logrando concluir que existe concentración de proveedores por tipo de materia prima que distribuyen y por la infraestructura de abastecimiento.

iv. Análisis de competidores en el segmento D

De acuerdo a la segmentación de mercado que se maneja, el segmento D o de nivel bajo son en general de bajo margen y probablemente también con productos y servicios de poco precio por el poder adquisitivo. Esto lleva a que la posibilidad de sostener el negocio se base en un mercado de volumen representado en el número de unidades vendidas, debido a la cantidad de hogares que agrupa este mercado; sin embargo es de considerar que probablemente también por los bajos márgenes que permitiría al momento de operar el negocio.

En este mercado se observan dos competencias primordiales. La primera se refiere a los puestos de venta de comida que existen en los lugares donde el segmento se concentra y realiza sus actividades comerciales diarias; y la segunda es un competidor de comida rápida que incursionó en el mercado desde el año 2007 y que actualmente se ha posicionado en el referido segmento (Pinulito). El análisis se concentra principalmente en este último, por presentar un concepto de comida rápida plenamente establecido, situación que permite conocer la actuación de una competencia y cómo la propuesta de negocios que se origine logre una diferenciación.

⁶ Anexo F: Listado de proveedores y productos que distribuyen.

Análisis de Pinulito

La empresa inicia operaciones originalmente en el municipio donde deriva su nombre, San José Pinula, adscrito al departamento de Guatemala y a unos 25 kilómetros de distancia de la ciudad capital. Ingresó al mercado el año 2007 y ha logrado un alto crecimiento en el segmento D.

Estrategia: La estrategia principal está basada en dos pilares: la localización, porque se ubica en lugares cercanos a los mercados municipales donde existe afluencia de personas, especialmente del segmento socioeconómico D; y el precio del producto, que se promociona como uno de los más baratos esto es respecto a los competidores tradicionales de comida rápida que se encuentran en el país.

Oferta de producto: La principal oferta del producto es pollo frito, entregado en piezas, con otros productos agregados como papas fritas y ensalada a base de repollo con mayonesa. El corte que realizan es de 7 piezas por pollo, a diferencia del corte normal que se encuentra en el mercado que es de 8.

Canal de distribución: Los puntos de venta actualmente se encuentran ubicados en locales cercanos a los mercados municipales. Cuenta con más de 75 locales en la región metropolitana, con un formato de presentación homogéneo.

Sistema de venta y servicios adicionales: el servicio principal que ofrecen es producto para llevar. En algunos casos cuentan con mesas para consumo en el local; no tiene servicio a domicilio en los mercados.

Volumen de ventas: de acuerdo a observaciones realizadas existen cuatro rangos o clasificaciones de tiendas, las que se podrían ordenar en tiendas A como mayor volumen, B de volumen medio alto, C de volumen medio bajo y D con volumen mínimo.

Este volumen estimado de atención y producto vendido es de atención diaria y fue estimado en base a observación de la cantidad de producto descargado en tiendas específicas y de la cantidad de personas que asisten a comprar en horarios específicos a las diferentes tiendas, el cual se resume en la tabla 6.

Tabla 6: Clasificación de tiendas y estimación de ventas de tiendas Pinulito

Tipo de tiendas	Cantidad de Pollos	Cantidad de piezas	Compos de 2 piezas
A	80	560	280
B	60	420	210
C	40	280	140
D	20	140	70

Fuente: elaboración propia en base a observación

Infraestructura: la infraestructura que presenta ante el público es un local que cuenta principalmente con dos o más freidoras de sistema semi-industrial con canastas, y abiertas para freír pollo y papas. Cuenta también con una nevera para el guardado de productos, un exhibidor y mobiliario básico para operar.

Marketing: las estrategias de marketing están enfocadas principalmente en la presentación del local con color amarillo y rojo, con el logotipo utilizado, la impresión del menú en mantas o en material PVC y uniforme para el personal. En algunas temporadas se han observado vallas publicitarias en las salidas de la ciudad capital.

Material para despacho: para despachar el producto final principalmente para llevar, se introduce en una bolsa de papel kraft de color café, la cual a su vez es colocada en una bolsa de plástico que en algunas ocasiones tiene impreso el logotipo a un color. Para el despacho de papas fritas se utiliza una caja decorada con una combinación de color amarillo y rojo, con la impresión de imagen de la marca.

c. Análisis de la industria (las 5 Fuerzas Competitivas, Michael Porter)

A continuación se presenta el análisis de las fuerzas competitivas que operan en el mercado, haciendo uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, que permitirá visualizar el atractivo del mercado y la oportunidad que puede existir para incursionar en el mismo.

i. Amenazas de nuevos entrantes

Al desarrollar el análisis de nuevos entrantes, se deben observar varios aspectos que permitan generar una valoración acertada, considerando las variables que pueden cambiar.

Existe una adecuada relación de apertura del país con normas legales que permiten la generación e inscripción de nuevas empresas con facilidad y con políticas de apoyo a PYMES, tales como el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).

También existen factores como las economías de escala que favorecen a las cadenas de tiendas. La curva de aprendizaje en el mercado guatemalteco puede ser importante para obtener ventajas respecto a competidores que deseen ingresar. La construcción de marca y la diferenciación de la oferta de valor generan restricciones para nuevos competidores.

Un aspecto principal para que no entren nuevos competidores es la creación de barreras como la diferenciación, tanto en el producto como en la creación de la imagen de la empresa. Por tanto los esfuerzos de marketing estarán orientados a posicionar la propuesta de negocios, así obtener ventajas al ingresar a un mercado actual con pocos competidores.

Como barrera de salida, en esta industria el uso alternativo tanto de la infraestructura como del equipamiento tendría un valor inferior al original de compra por ser de segunda mano. Por tanto, si un competidor ingresa al mercado y no obtiene los rendimientos necesarios, su salida tendría un costo alto por no recuperar la inversión de maquinaria y equipo. Aunque se puede considerar que podría ingresar el mismo utilizando equipo de segunda mano, pero esto no le permitiría tener la capacidad de producción necesaria para competir en forma adecuada por el rendimiento que el equipo provee, a diferencia de ser equipo nuevo.

Por otra parte, al existir un modelo de negocios que ponga en evidencia el éxito de las empresas participantes, puede generar mayor atractivo para otros competidores en el mediano y largo plazo, implicando con ello la intensificación de la competencia.

Se puede considerar la amenaza de ingreso de nuevos competidores como **media**, porque por un lado pueden contar con los recursos necesarios y aprovechar diferentes beneficios que la ley les pueda proveer, pero la creación de barreras de entrada, la curva de aprendizaje, el posicionamiento en el mercado y el uso alternativo de recursos hace que la amenaza de nuevos entrantes se vea limitada, elevando el nivel de la barrera por el incremento en los costos de ingreso.

ii. Poder de negociación de proveedores

De acuerdo al análisis realizado en el anexo F, la característica relevante de los proveedores principales es la concentración, derivando que pocos cuentan con redes de distribución establecidas, capaces de responder a las necesidades inmediatas de los negocios que deseen establecerse, y que tengan el volumen necesario de materia prima para surtir una posible demanda de volumen alto.

Dada la principal característica del sistema de aprovisionamiento, se puede aprovechar la infraestructura de los proveedores, con lo cual se puede lograr el despacho de insumos y materia prima directamente a los locales de operación por la red de distribución con que ellos cuentan, así se evita incurrir en costos de centralización y distribución. Además se pueden lograr economías de escala aumentando el volumen de compra e impactar directamente en los costos, que pueden aprovecharse para el beneficio interno de la empresa.

Tanto la red de distribución como los volúmenes de compras no se podría lograr si se realizaran compras independientes a proveedores pequeños o que no cuenten con infraestructura necesaria para poder atender las necesidades del negocio.

De acuerdo al cuadro de análisis de proveedores en el anexo F, se puede mencionar que la industria avícola está concentrada en dos proveedores con infraestructura necesaria para distribución a nivel nacional; en la industria de granos básicos existen más proveedores, pero pocos tienen infraestructura de distribución; y para suministros de cocina existen tres proveedores que pueden ofrecer una gama importante de insumos.

La importancia de contar proveedores que respondan a las necesidades del negocio y que a la vez con el tiempo se puedan convertir en socios estratégicos para lograr un buen desempeño en el mercado.

Por tanto la concentración de proveedores, la infraestructura de distribución que tiene cada uno de ellos, los ahorros que se puedan obtener utilizando su sistema de distribución y los beneficios de economías de escala hace que el poder de negociación de los proveedores sea **alto**.

iii. Poder de negociación de compradores

En el proceso de segmentación de la población, referido en la tabla 2, se observa que existe diversidad de potenciales clientes. En este sentido, los factores que se consideran respecto del poder de negociación son los volúmenes de compra individual, número de clientes y el impacto que puede generar el marketing que se desarrollará al momento de la puesta en marcha el negocio.

Volumen de compra: cada uno de los clientes potenciales adquiere menús o combos para consumo personal o familiar. Con este proceso de compra-venta individual, el vendedor no genera dependencia de un número limitado de clientes, y el nivel de significancia de ésta respecto de las ventas totales es de bajo impacto. Además es un producto perecedero que se puede vender a otros clientes interesados.

Número de clientes: al dirigir la propuesta de negocios a un segmento de volumen, implica que el número de clientes es alto, que combinado con el tipo de compra hace que el poder de negociación sea casi nulo.

Impacto de marketing: Los esfuerzos de marketing orientados a atraer a nuevos clientes, así como la construcción de la imagen del negocio en el mercado, fortalecen de manera positiva el posicionamiento de la empresa.

Un factor adicional a considerar es la sensibilidad al precio del producto, ya que por pertenecer el potencial cliente a un segmento bajo, que normalmente busca maximizar los beneficios del dinero que desembolsa en cada comida, el tener precios superiores a su capacidad de pago podría alejarlo. Por tanto se debe tener el cuidado necesario para proveer un producto con el nivel de servicio acorde a sus necesidades y posibilidades.

La diversidad de clientes, su alto número, el bajo impacto de los volúmenes de compra individual y el posicionamiento de la marca hacen que se considere **bajo** el poder de negociación de los clientes.

iv. Productos Sustitutos

“Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable” (Wheelen L., y otros, 2007).

En el mercado se pueden observar varios sustitutos, los que se pueden agrupar en tres principales: puestos ambulantes que se encuentran alrededor de los mercados municipales vendiendo comida al paso; establecimientos ubicados al interior de los mercados que venden comida tipo casera, y la comida traída en casa.

Estos se consideran sustitutos porque no compiten en forma directa con el modelo de negocios que se plantea, pero si ofrecen alimentos en diferentes presentaciones.

Estos sustitutos pueden afectar de manera negativa a la propuesta porque se enfocan principalmente en el precio de los productos y no incurren en mayores gastos de

instalación y de servicios; al mismo tiempo no se preocupan tanto por la higiene ni el tipo de servicio tampoco del marketing.

El número de sustitutos es amplio que en algunos mercados municipales se pueden contabilizar como mínimo 20 locales al interior de los mercados, en la mayoría de los casos son operados en forma directa por sus propietarios como una actividad de sobrevivencia diaria. En algunos casos llegan a sacrificar sus márgenes por lograr venta, porque normalmente no cuentan con bodega para almacenar productos y materias primas.

Por la diversidad de sustitutos, los precios y en algunos casos las costumbres de los clientes potenciales al traer comida desde la casa se considera que la amenaza de los sustitutos es **alta**.

v. Rivalidad entre competidores

En el segmento donde se desea participar existe un competidor directo conocido como Pinulito, que está posicionado con su producto principal que es el pollo frito. A nivel metropolitano tiene más de 75 tiendas ubicadas en diferentes puntos, también en las cercanías de los mercados municipales, lo que puede hacer que la rivalidad se intensifique por atender el mismo segmento.

Sin embargo, al ofrecer productos diferenciados y el aplicar una estrategia distinta que permita generar una ventaja competitiva, puede lograrse un posicionamiento diferente en el mercado.

Por tanto, en el corto plazo se considera **baja** la rivalidad entre competidores a pesar de que Pinulito es un competidor directo ya establecido, lo cual puede variar en el mediano y largo plazo dependiendo del éxito que se pueda tener en la implementación del presente proyecto.

vi. Conclusión del análisis de las fuerzas competitivas en la industria

Tabla 7: Resumen del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuerza del sector	Amenaza de nuevos entrantes	Poder de los proveedores	Poder de los compradores	Amenaza de sustitutos	Rivalidad entre competidores	Total
Alta		X		X		2
Media	X					2
Baja			X		X	1

Fuente: elaboración propia

En el análisis de la industria se visualiza un mercado atractivo al existir oportunidades de entrada en un segmento de alto volumen, en el que actualmente participa un solo competidor; pero también participan una diversidad de sustitutos. Sin embargo, se deben generar estrategias de marketing para que sirva de barrera de entrada para nuevos competidores y disminuir el impacto de los sustitutos.

Ilustración 3: Conclusión del análisis Porter



En conclusión: la baja rivalidad existente al momento de ingresar al mercado y la existencia solamente de un competidor importante, respecto del que se puede diseñar una estrategia complementaria y no de competencia en forma directa, constituyen condiciones adecuadas para aprovechar la oportunidad de implementar el proyecto. Asimismo, la amenaza media de ingreso de nuevos competidores permite en el mediano plazo lograr una posición competitiva en el mercado, lo cual puede hacerse antes de la llegada de otros competidores. El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que la comida es un producto de consumo masivo. El poder de negociación de los proveedores se considera alto, sin embargo el hecho que éstos cuenten con infraestructura necesaria de distribución puede aprovecharse a favor de la empresa, logrando una mejor integración de la cadena productiva porque pueden surtir materia prima directamente en el punto de operación. La amenaza de los productos sustitutos puede jugar en contra porque existen puestos de mercados que podrían ofrecer productos semejantes, aunque no con la misma calidad.

IV. ANÁLISIS DE CONSUMIDORES Y RESULTADO DE ESTUDIO DE MERCADO

Para continuar con el análisis, se plantea la necesidad de conocer a los potenciales clientes. Según la orientación definida para el presente trabajo, ello se referirá al segmento D.

De acuerdo a la caracterización del mercado guatemalteco, los centros de concentración del segmento D son los mercados municipales, donde las personas que pertenecen a él realizan sus actividades económicas, consistentes principalmente en el comercio informal como medio de subsistencia. Además, las personas que van de compras en estos lugares también pertenecen mayoritariamente al mismo segmento, dado que tienen pocas posibilidades de acudir a supermercados, principalmente por los precios más altos y la movilización que se debe tener.

a. Descripción del estudio de mercado

El estudio de mercado realizado fue focalizado en ocho mercados municipales de la región metropolitana de Guatemala: Terminal, El Guarda, San José, Central de Mayoreo, La Florida, Roosevelt, La Placita y Mixco.

Dicho estudio fue llevado a cabo en estos mercados municipales, que son puntos focales importantes para el desarrollo del proyecto. En ellos se concentran grandes operaciones de negocios tanto de mayoreo como menudeo, aunque no se logra cuantificar la importancia que tienen en la economía del país. Sin embargo en las áreas de ubicación de éstos, se registran los mayores niveles de concentración de la población superando en algunos casos las 150 mil personas por zona, diferenciándose de las demás que oscilan entre las 50 mil personas (INE, 2014).

La recopilación de la información se realizó en el mes de febrero de 2014 mediante encuestas individuales tanto a personas que tienen locales comerciales en los diferentes mercados como a personas que estaban realizando sus compras, todos considerados como potenciales clientes, en total fueron 108 hombres y 90 mujeres. El formato de la encuesta aplicada se incluye en el anexo G.⁷

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

- Identificar los comportamientos y hábitos de compra y consumo de comida de los clientes potenciales.
- Establecer variables de decisión para realizar sus compras alimenticias.
- Identificar las marcas de productos que han consumido en forma reciente.

b. Comportamiento del consumidor

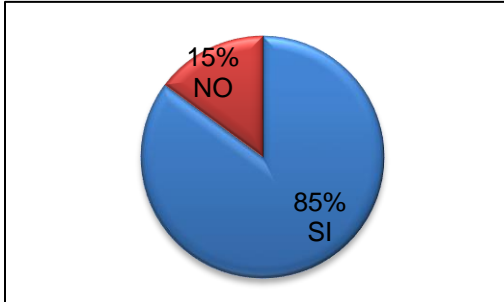
Con la información recabada en la encuesta se establecen los comportamientos de consumo del cliente potencial, partiendo por la tendencia de comer fuera de casa, seguido de los hábitos de dónde come, los tipos de comida que prefiere, cantidad de

⁷ Anexo G: Cuestionario de recopilación de información

veces que lo hace, los horarios de mayor compra y lugar de adquisición y consumo de comida.

Ilustración 4: Hábito de compra de comida fuera de casa

Pregunta No. 1: ¿Usted come o compra comida fuera de casa?

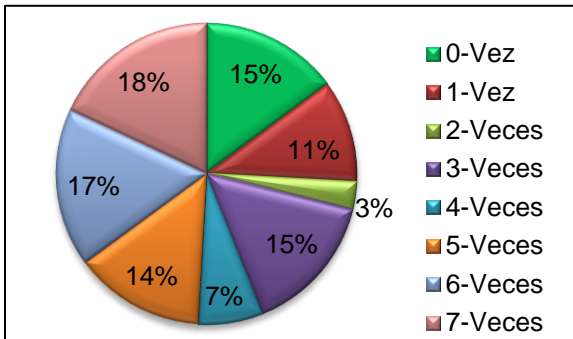


El 85% de los encuestados consume comida fuera de casa, y un 15% no compra ni consume comida fuera de casa, ya sea porque trae comida o porque acude a comer a casa. Este comportamiento de no compra se observa principalmente en mujeres mayores de 46 años con un 8% del total de encuestados.

Fuente: resultado encuestas

Ilustración 5: Frecuencia de compra por semana

Pregunta No. 2: ¿Cuántas veces come o compra comida fuera de casa a la semana?

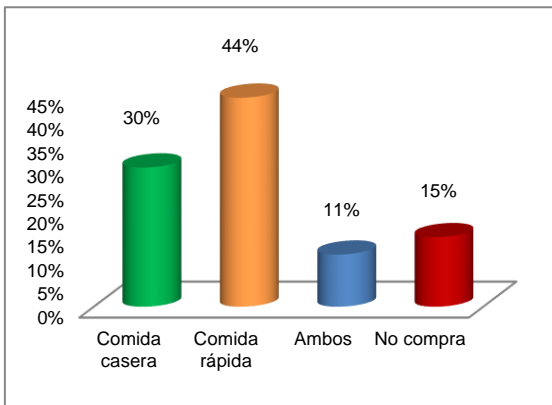


De acuerdo a los resultados, el 71% de los encuestados compra comida al menos tres veces a la semana en donde el 18% compra todos los días; 17%, lo hace seis veces a la semana; el 14%, cinco veces a la semana; 7%, cuatro veces por semana; 15%, tres veces por semana; 3%, dos veces por semana; y, 11% compra al menos una vez por semana.

Fuente: resultado encuestas

Ilustración 6: Clasificación de consumo de comida

Pregunta No. 3: ¿Qué clase de comida consume?



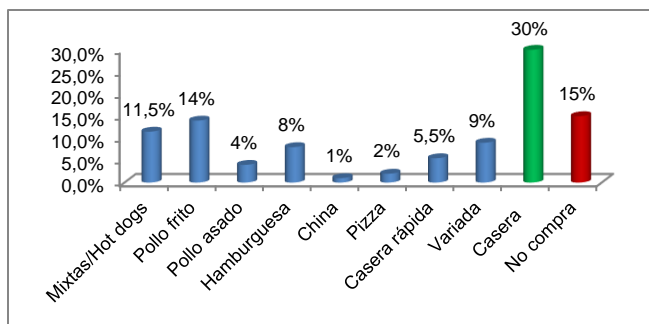
El 44% de los encuestados reconoce el consumo de comida rápida, 30%, el consumo de comida casera que es vendida en los diferentes puestos dentro de los mercados y el 11% consume ambos tipos de comida.

Sin embargo, en comentarios realizados por los entrevistados consideran la comida casera que venden en los mercados como comida rápida por el tiempo de atención que reciben y no necesariamente por el modelo de negocios.

Fuente: resultado encuestas

Ilustración 7: Tendencia por tipo de comida que consume

Pregunta No. 4: ¿Qué tipo de comida consume/compra normalmente?



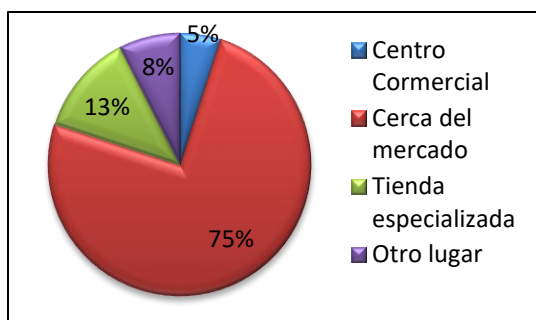
Entre las opciones que resaltan bajo el concepto de comida rápida se reconocen pollo frito con 14%, hot dogs y mixtas con 11,5%, seguidos de hamburguesa con 8% y comida casera rápida con 5,5%. Con preferencias menores al 5% se encuentran pollo asado con 4%, pizza con 2% y comida china con 1%.

Fuente: resultado encuestas

Las mixtas y los hot dogs (Shucos en términos populares guatemaltecos) normalmente se pueden adquirir en puestos ambulantes cercanos a los mercados objeto de estudio. Como referencia, las mixtas son una combinación aguacate (palta), carne asada, chorizo, longaniza o salchichas, etc., agregados en tortillas de maíz, y se sirven de uno o varios ingredientes.

Ilustración 8: Identificación de lugar de adquisición de comida

Pregunta No. 5: ¿Dónde compra la comida actualmente?

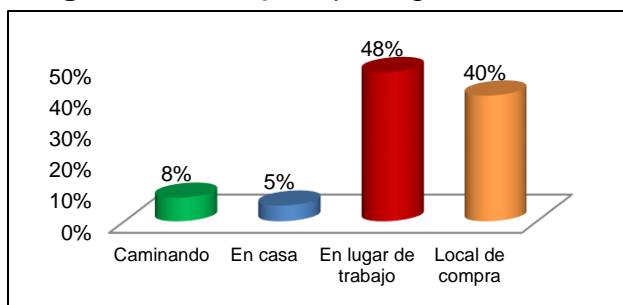


Como parte del comportamiento de consumo, de quienes comen fuera de casa, el 75% adquiere alimentos en lugares cercanos a los mercados municipales que son objeto de estudio, seguido con un 13% que compra en tiendas o negocios especializados como comida rápida o que consideran de servicio rápido. El 8% consume en otros lugares y el 5% compra en centros comerciales.

Fuente: resultado encuestas

Ilustración 9: Preferencia del lugar de consumo de comida

Pregunta No. 6: ¿En qué lugar consume la comida que adquiere?

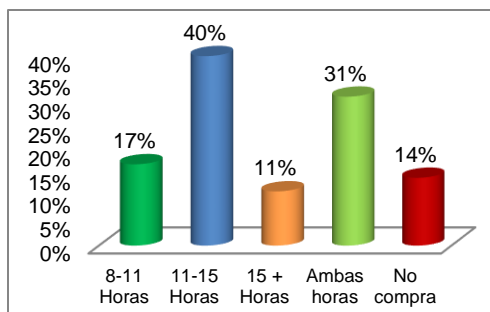


El 48% adquiere los alimentos para consumo en su lugar de trabajo que se ubica en los diferentes sectores del mercado; el 40% consume sus alimentos en el lugar donde es comprado y sólo el 13% lleva el producto ya sea para consumo en el camino o en casa.

Fuente: resultado encuestas

Ilustración 10: Horarios de adquisición y consumo de comida

Pregunta No. 7: ¿Horarios en los que compra comida?



Fuente: resultado encuestas

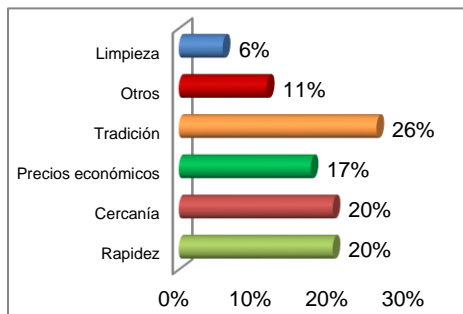
Los horarios en los que se hacen las compras de alimentos para desayuno son en el rango de 8:00 a 11:00 horas y para el almuerzo, de 11:00 horas hasta las 15:00 horas. El 40% se concentra en compras de medio día, en tanto que el 17% adquiere alimentos sólo por las mañanas; sin embargo, el 31% reconoce que hace compras en ambos horarios (de 8:00 a 15:00 horas. Sólo el 11% adquiere alimentos después de las 15:00 horas.

c. Variables de decisión

El objetivo en estas preguntas es llegar a establecer las variables que influyen en las decisiones de compra del cliente potencial, permitiendo complementar la observación de los comportamientos para poder identificar la oportunidad de mercado que pueda existir en este segmento.

Ilustración 11: Razones de preferencia de comida

Pregunta No. 8: ¿Razones por las que prefiere dicha comida?

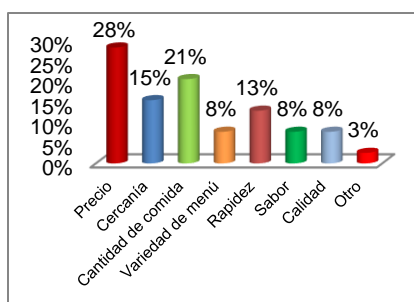


Fuente: resultado encuestas

Entre las variables de decisión para comprar la comida, 26% de los encuestados indican que es por tradición, seguido por la rapidez de atención con 20%, cercanía del lugar de compra con 20%, precios económicos a los que se puede adquirir la comida con 17%, limpieza del lugar con 6%. Un 11% lo hace por otras razones como buena comida, que sea recién hecho y que sea comida caliente.

Ilustración 12: Valoraciones que realiza al momento de decidir la compra

Pregunta No.9: ¿Qué es lo que más valora al momento de hacer su compra?

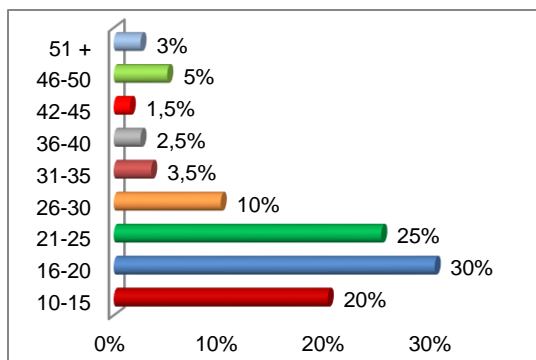


Fuente: resultado encuestas

En las razones de preferencia, el precio solo aparece con un 17%, lo que es un factor importante. Sin embargo, al momento de preguntar lo que más valora el cliente al hacer su compra se ve reflejada la tendencia al precio con un 28%, la cantidad de comida que se sirve con un 21%, la cercanía del lugar con un 15%, la rapidez de la atención con 13%, la variedad del menú, el sabor y la calidad con un 8%. Un 3% manifiesta otras razones.

Ilustración 13: Cantidad de dinero desembolsado por porción de comida

Pregunta No. 10: ¿Cuánto gasta para comprar su comida normalmente?



Fuente: resultado encuestas

La relación de precio se ve reflejada en tres rangos principales con un tope máximo de Q 30,00 (USD 3,8) para cada tiempo de comida. Al respecto, entre los porcentajes más representativos, el 30% gasta entre 16 y 20 quetzales, el 25% entre 21 y 25 quetzales, el 20% menos de 15 quetzales y el 10% gasta entre 26 y 30 quetzales. Más allá de 30 quetzales los porcentajes no son relevantes.

Para interpretar mejor los rangos presentados, por ser estos característicos en el mercado guatemalteco, se añade la tabla siguiente con equivalencias en dólares americanos a un tipo de cambio de referencia de 7,9 quetzales por dólar.

Tabla 8: Comparativo valores en quetzales y dólares de los Estados Unidos de América

Rango	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Quetzales	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Dólares	1.27	1.90	2.53	3.16	3.80	4.43	5.06	5.70	6.33

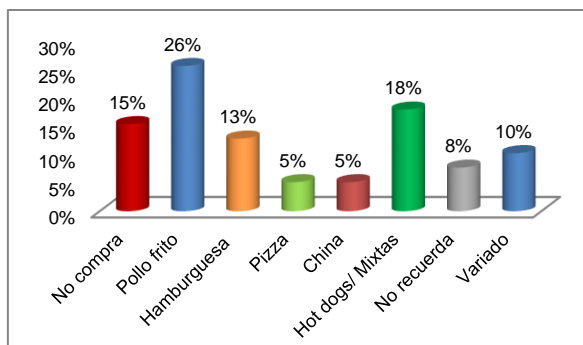
Fuente: elaboración propia

d. Percepción de marca y productos consumidos

Como parte del estudio se evaluó la penetración de las marcas que atienden otros segmentos de mercado, incluyendo al competidor principal que se identificó durante el estudio.

Ilustración 14: Última compra realizada de comida rápida

Pregunta No.11: ¿Cuál fue su última compra de comida rápida?



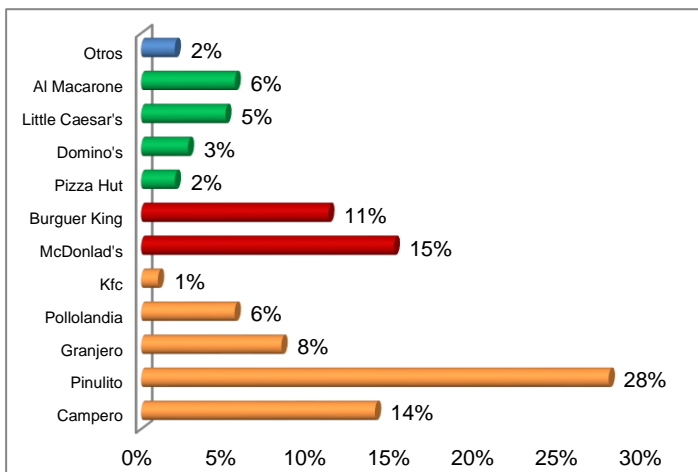
Fuente: resultado encuestas

La tendencia de consumo está marcada por el consumo de pollo con 26%, hot dogs y mixtas 18%, hamburguesas 13%, variado 10%, pizza y comida china 5% cada uno. Esta distribución de alguna manera valida el comportamiento de consumo de los clientes potenciales observado en los datos de los estudios utilizados para realizar la segmentación y que fueron descritos anteriormente

Ilustración 15: Percepción de marca respecto a la última compra realizada

Pregunta No.12: Respecto a su último compra, ¿qué marca(s) de comida rápida consumió?

La agrupación de respuestas permite establecer los últimos productos consumidos y la marca adquirida, resaltando tres categorías, pollo 57%, hamburguesas 26%, pasta y pizza con 16%.



Fuente: resultado encuestas

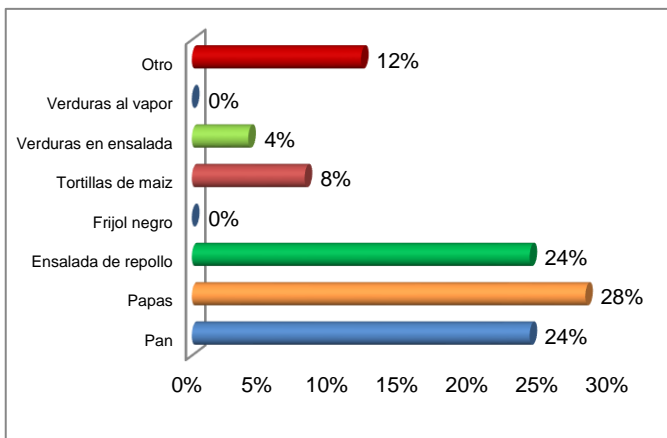
Al respecto, el consumo de pollo está encabezada por la marca Pinulito con 28%, luego Pollo Campero 14%, Granjero 8%, Pollolandia 6% y Kentucky Fried Chicken 1%. En tanto que, los consumos de hamburguesas fueron realizados principalmente en MacDonald's con 15%, seguido por Burger King con 11%; y, los de pizza en Al Macarone 6%, Little Caesar's 5%, Domino's Pizza 3% y Pizza Hut 2%.

e. Complementos para menú

Estas preguntas fueron planteadas con el objetivo de identificar los complementos que acompañan normalmente la comida que adquiere el cliente potencial en sus compras, así como nuevos complementos que podría esperar el cliente, para ser incorporados en la propuesta que se realice.

Ilustración 16: Complementos habituales que acompaña la comida rápida

Pregunta No. 13: ¿Normalmente qué complementos acompaña la comida que usted consume actualmente?

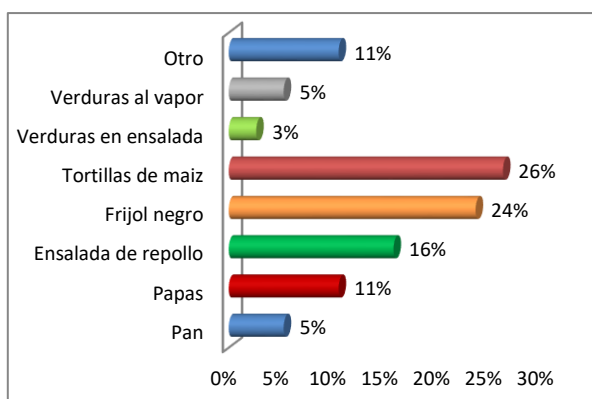


Fuente: resultado encuestas

Se identificaron tres complementos principales que acompañan normalmente a la comida rápida, siendo éstos papas fritas con 28%, y pan y ensaladas de repollo con 24% cada uno. Con menor frecuencia se encuentran las tortillas de maíz y otros complementos, con 12%.

Ilustración 17: Complementos que le gustaría encontrar en la comida rápida

Pregunta No.14: ¿Qué complementos le gustaría encontrar en su comida y que no encuentra actualmente?



Fuente: resultado encuestas

Uno de los complementos importantes identificados, que no cubre la oferta actual, es la tortilla de maíz con 26%, la cual constituye un producto que es parte de la vida cotidiana de los habitantes del país. Luego sigue la incorporación de frijol negro con 24%. Así conforme los lugares de consumo, también hacen falta papas fritas y la ensalada de repollo; y, en menor medida, los consumidores piden incorporar pan, verduras y otros complementos.

f. Conclusiones de la investigación de mercados

El estudio realizado revela que el 85% de los encuestados consume alimentos fuera de casa y que existen dos momentos principales de consumo representados por el desayuno y el almuerzo. La tendencia de consumo está enfocada en tres grupos de alimentos de comida rápida que son pollo, hamburguesas y los ofrecidos por los puestos ambulantes, que son las mixtas y los hot dogs.

El precio, la cercanía, la cantidad de comida y la rapidez en el servicio son los factores que impulsan al consumidor para tomar la decisión de dónde realizar su compra. La variedad de la comida así como los complementos que actualmente no cubren los oferentes, permite la incorporación de elementos tradicionales como la tortilla de maíz en la propuesta que se vaya a realizar.

La marca de mayor consumo es Pinulito, que se encuentra bien posicionada en el segmento objetivo.

De acuerdo al estudio de mercado, en general se visualiza una oportunidad de mercado para presentar propuestas en el segmento analizado, porque existe un grupo significativo de clientes potenciales con necesidades que pueden ser atendidos de mejor manera que lo que lo hace la oferta actual.

V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

a. Descripción de la organización

i. Formación y categoría de empresa

La empresa no está formada aún. Se considera constituir la bajo la figura de sociedad anónima con capital distribuido en acciones nominativas conforme las leyes de la República de Guatemala. Esta figura permite obtener facilidades de ampliación de capital, también, porque se constituye como persona jurídica que puede ser propietaria de varias empresas, dejando abierto diferentes opciones para su crecimiento.

ii. Elección del nombre

Como elemento diferenciador en el mercado, la elección del nombre o de la marca es de suma importancia. Desde el punto de vista de marketing la marca se refiere a “Nombre, término, signo, símbolo, diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores” (Kotler, 2008), y se pueda posicionar en la mente del consumidor por medio de los beneficios que pueda ofrecer o transmitir al cliente.

En consideración a la idiosincrasia guatemalteca, existen palabras en idiomas Mayas que son comunes, fáciles de pronunciar y que se relacionan con la convivencia cotidiana, lo que provoca una imagen positiva y familiar a la vez; pero lo más importante que guarden relación e identifiquen al negocio planteado.

El nombre de la marca seleccionada será: “**Ütz Wa**”. Etimológicamente de acuerdo a la gramática del idioma Maya K’iche’, la palabra **Ütz** significa bien o bueno, la palabra **Wa** significa comida o alimento (Lopez, 2004). En términos populares se considera la palabra “Ütz” como lo mejor que se puede hacer o realizar, por lo que la combinación de ambos se puede interpretar “**La mejor comida**”. Por tanto el nombre completo se leerá de la siguiente manera “**Ütz Wa’, La Mejor Comida**”.

La relación del nombre con el mercado guatemalteco es que ambas palabras pueden entenderse en otros idiomas Mayas que se hablan en el país. Esto es relevante, porque más del 60% de la población pertenece a esta etnia, que tiene una alta presencia en la ciudad capital por la emigración que existe desde el área rural. Esta población constituye el grueso del segmento socioeconómico D. Asimismo, las palabras contenidas en el nombre propuesto son comúnmente conocidas por la población no indígena: en general se pueden escuchar personas en la calle que mencionan frases como “**puro ütz**”. Esto puede facilitar la transmisión del nombre de la marca y su retención por parte del consumidor.

Los siguientes dominios web: www.utz-wa.com.gt, www.utz_wa.com.gt, no están siendo utilizados actualmente en el país, por lo que se podrían utilizar. Corresponderá hacer el registro de dicho dominio, el nombre y/o marca y los signos distintivos ante el Registro de Propiedad Intelectual, como lo establece la Ley de Propiedad Industrial de Guatemala (Registro De La Propiedad Intelectual de Guatemala).

A pesar de lo indicado, cabe destacar que la validación del nombre elegido, queda sujeto a una evaluación específica de mercado para ver el nivel de aceptación que tenga en el segmento objetivo, al momento de implementar el plan de negocios.

b. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Como parte de los factores importantes para el buen desarrollo del plan de negocios, el análisis tanto interno como externo de la empresa permite confluir entre lo que el mercado provee y las capacidades internas para enfrentarlo.

Las oportunidades y amenazas, son externos o propias del mercado por tanto pueden considerarse existentes o vigentes en la actualidad. Para el caso de las fortalezas y debilidades se consideran aquellas que son internas de la empresa, sin embargo, se debe reconocer que la empresa no está constituida aun, por tanto el análisis se centra en la experiencia personal adquirida en el sector y algunos aspectos deben considerarse objetivos a alcanzar como resultado de la aplicación de la estrategia.

Tabla 9: Análisis FODA

El análisis de las Fortalezas y Debilidades que son internas y las Oportunidades y Amenazas que son del mercado se describen en el cuadro siguiente.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicio adaptado a las necesidad de los clientes. • Conocimiento del mercado en el que se va a incursionar. • Experiencia anterior en el manejo y la manipulación de alimentos. • Imagen nueva. • Intensivo plan de marketing para posicionarse en el mercado. • Adaptación a los horarios en que el mercado funciona, principalmente en el desayuno y el almuerzo. • Facilidad de incorporación de elementos tradicionales en el menú como la tortilla y otros que el cliente requiere. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores en el segmento analizado. • Tendencia del mercado a consumir fuera de casa. • Crecimiento general del consumo de comida rápida en el país. • Crecimiento macroeconómico del país. • Pocas ofertas que atienden directamente las necesidades de los clientes potenciales. • Posibilidad de generar una oferta diferenciada • Segmento objetivo de gran volumen, alrededor del 60% de hogares en la ciudad capital pertenecen al segmento D
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos conocimientos en procesos para la estandarización del servicio. • Costos pueden afectar la presentación de la propuesta en forma accesible al cliente. • La búsqueda de financiamiento puede afectar crecimiento de la cadena. • No contar con locales propios, implica depender de terceros por la disponibilidad de arriendos. • La curva de aprendizaje puede demorar más de lo esperado, afectando de forma negativa el desempeño de la empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores. • Economías de escala para las cadenas establecidas que pueden atacar en el segmento objetivo. • Los sustitutos pueden proveer con precios más baratos por ser negocios de sobrevivencia familiar. • Posicionamiento del competidor directo identificado que podría incorporar productos y servicios para contrarrestar el impacto que se genera al momento de incursionar en el mercado. • El costo de capital puede ser alto por las tasas de interés del mercado.

Fuente: elaboración propia

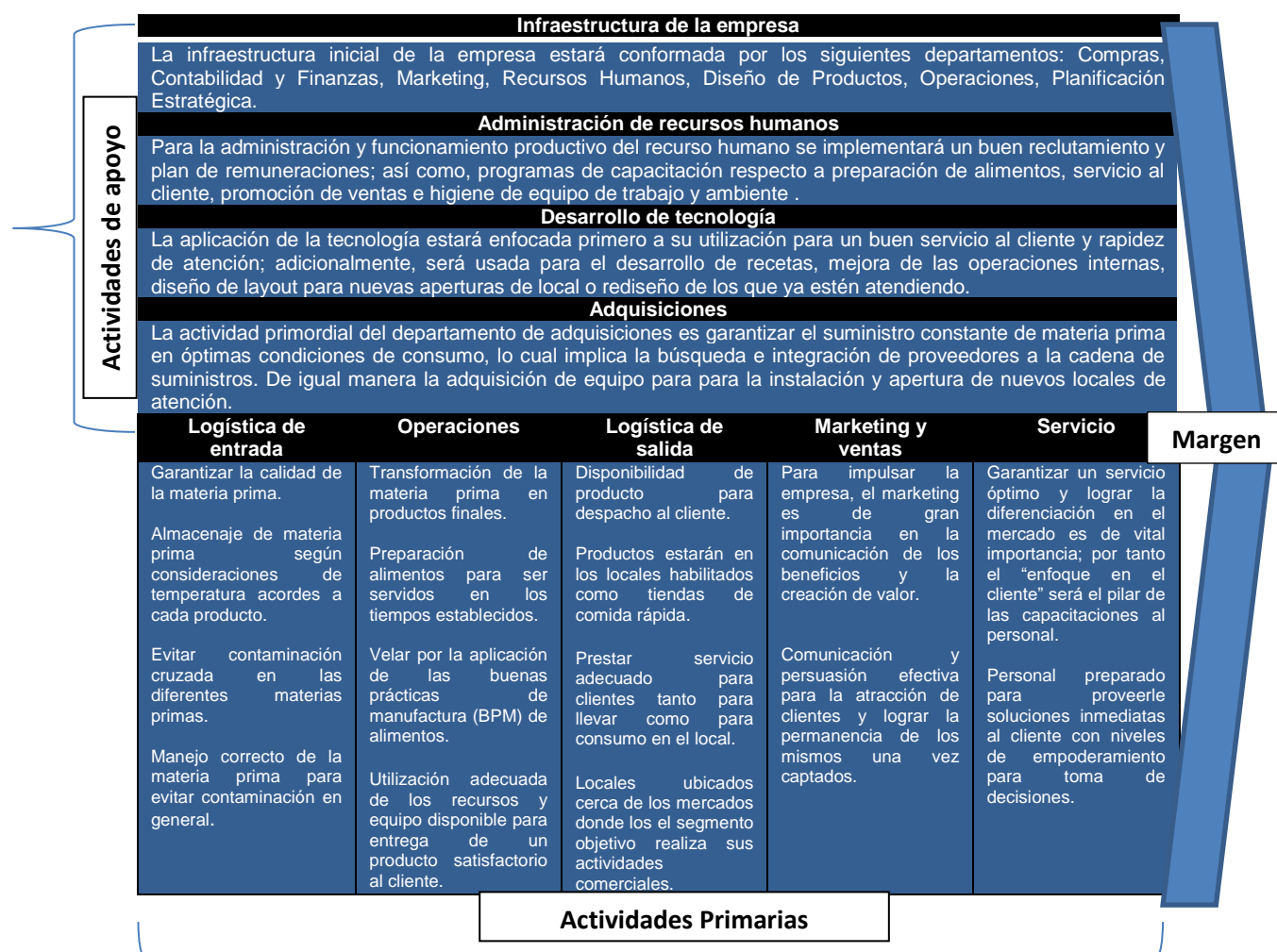
c. Análisis de la Cadena de Valor

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan bienes terminados en las manos del consumidor final. El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor (Wheelen L., y otros, 2007).

En la ilustración 18 se definen las dos categorías de actividades en las que opera la empresa que son actividades primarias y actividades de apoyo, para la integración de cada acción que permita generar una cadena de valor y lograr el éxito en el mercado.

La implicancia que tiene la elaboración de la cadena de valor, es de suma importancia para la construcción de la estrategia ya que con el planteamiento permite visualizar cómo se entrelazan cada una de las actividades y de cómo estas pueden afectar al negocio al momento de la puesta en marcha.

Ilustración 18: Cadena de valor de Útz Wa'



Fuente: (Wheelen L., y otros, 2007), adaptado para Útz Wa'

i. Actividades primarias de la cadena de valor

En este bloque de la cadena se plantean diversas actividades orientadas a atender al consumidor final de manera satisfactoria. Además se identifican factores claves de éxito que deben ser considerados en la propuesta de negocio y así lograr definir las competencias centrales para presentar la propuesta de valor al cliente.

Logística de entrada

La cadena se inicia con garantizar la calidad de la materia prima, al igual que la entrega en el tiempo preciso para que exista un suministro adecuado al movimiento que se genere en cada una de las tiendas.

Factores claves de éxito de la logística de entrada:

- Capacidad de lograr alianzas estratégicas: la concentración de proveedores que cuentan con infraestructura logística de distribución, capaz de atender la posible demanda de materia prima en los diferentes puntos de localización, hace necesario estrechar las relaciones de alianza, para que formen parte de la cadena productiva que garantice la entrega de producto final al consumidor. Al respecto, es necesario establecer una buena comunicación y coordinación para un abastecimiento eficiente.
- Sistema de almacenaje según características de cada materia prima, para mantener la misma en óptimas condiciones y que sea utilizada sin incurrir en gastos innecesarios por deterioro o desperdicio de productos perecederos.

Operaciones

La adaptación del menú orientado hacia el cliente hace necesario que el diseño de recetas por un lado atienda las necesidades del grupo de consumidores, y por otro que pueda desarrollar procesos de estandarización para un servicio rápido y eficiente.

El área de operaciones es el centro de gravedad de la propuesta de negocios. Dicho centro es la parte de la cadena de valor más importante para la empresa y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades, es decir sus competencias centrales.

También de operaciones depende mantener la calidad del servicio, principalmente en horarios de mayor demanda, para ofrecer al cliente la calidad de la comida, rapidez de entrega, y buen servicio en general.

Entre los elementos importantes a considerar en esta etapa destaca el buen control higiénico, para lo cual se implementará lo normado en el Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.33.06, que contiene los Principios de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria de Alimentos y Bebidas Procesadas.⁸

⁸ Anexo H: Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.33.06

Factores claves de éxito para la actividad de operaciones

- Tiempo de entrega: por el modelo de negocios que se presenta, el tiempo de entrega es factor primordial para medir el servicio al cliente porque es la culminación del esfuerzo de todo el equipo de trabajo y los recursos disponibles.
- Servicios para consumo en local, para llevar y para entregar a domicilio o local donde trabaje el cliente (delivery). Esto está asociado a operaciones, porque depende de la organización interna para poder hacer los despachos pertinentes y entregarlos en el menor tiempo posible en la calidad ofrecida y es clave de éxito para el negocio porque en la medida que existe un cliente satisfecho se espera generar niveles de recompra en forma constante.
- Estandarización de proceso: para tener líneas establecidas de producción y despacho evitando retrasos en el servicio.

Inicialmente se inicia operación con una línea definida de menú, sin embargo con el tiempo puede generarse la creación de recetas para nuevos desayunos y almuerzos, que se incorporen a la variedad del menú existente sin afectar los niveles de servicio. Considerando esta renovación de la oferta como las necesidades identificadas en las diferentes evaluaciones que se realizarán en los diferentes estudios de mercado abordados en el plan de marketing.

- Consistencia en la preparación de los productos finales, debiendo contar con la infraestructura necesaria para atender y mantener los estándares de calidad que se deben entregar al cliente.
- Control de costos: la parte fundamental de toda empresa es el control de costos sin afectar el nivel de servicio. Este es un elemento que debe aparecer en toda la cadena de la empresa. Sin embargo, se debe enfocar con mayor atención en las operaciones para evitar pérdidas significativas de materia prima en el proceso de transformación y entrega de productos finales al consumidor.
- Limpieza e higiene en general: de los locales, tanto en el área de atención al público como en las áreas de tránsito, proceso y transformación del producto, y áreas grises como los servicios sanitarios. Esto es para garantizar una buena presentación y mantención de los estándares de higiene respectivos.
- Administración de los peaks de demanda diaria: para ofrecer un buen servicio, la organización de horarios de los colaboradores en cada una de las sucursales viene a tener relevancia, por tanto al identificar dichos horarios y se organiza al personal de manera que no existan deficiencias en el servicio.
- Mermas en el proceso productivo: en el cálculo de costos iniciales, se contemplará un porcentaje que vaya orientado a disminuir el impacto de las mermas, esto incluye mermas por excedentes diarios, por daños en materia prima durante el proceso de elaboración entre otros.

Logística de Salida

La entrega del producto al consumidor final se desarrollará en restaurantes instalados en ubicaciones cercanas a los mercados municipales con la modalidad de servicio rápido, donde los clientes ordenan y pagan, luego encaminados en fila reciben personalmente sus pedidos, eliminando el servicio de meseros que sirvan o que tomen dichos pedidos.

En el mismo lugar existe espacio disponible para consumir el producto, en caso el cliente opte por no llevarlo; y, para algunos casos donde sea necesario, se implementará el servicio de entrega en los lugares de trabajo.

En el interior del local estará disponible la variedad de platos que el cliente puede adquirir y a la vista los precios de los mismos. Para esto puede ser utilizado rótulos luminosos o pantallas que permitan presentar de forma visual y atractiva el producto.

Factores claves de éxito para la actividad de logística de salida

- Localización de restaurantes y cercanía con el cliente: esto se puede lograr mediante la instalación de tiendas en áreas estratégicas cercanas a los principales mercados municipales donde se concentran los potenciales clientes; además se pueden instalar en ubicaciones cercanas a poblaciones urbanas de gran densidad con potencial de crecimiento.
- Adecuado diseño, presentación, ambientación de los restaurantes, para que sean atractivos, cómodos y adaptados a las necesidades de los clientes.

Marketing

El enfoque principal de marketing será la atracción del cliente del segmento objetivo, comunicando de manera eficaz los mensajes respecto de los productos y servicios que **Útz Wa'** estará ofreciendo.

La imagen de la marca y la transmisión de la propuesta estarán enfocadas en entregar productos higiénicamente preparados, económicamente alcanzables y disponibles cerca del lugar donde se encuentra el cliente.

Factores claves de éxito para la actividad de marketing

- Efectiva comunicación de los productos y servicios hacia el consumidor final.
- Construcción de marca para posicionamiento: la importancia de lanzar una marca y posicionarla para competir, y que permita la identificación del negocio e ir consolidándose con el tiempo y con los esfuerzos de marketing.
- Mejoramiento constante del posicionamiento de la marca en el mercado.
- Implementación de campañas enfocadas a aumentar el reconocimiento de la marca, esto es una acción que se proyecta a ser factor preponderante a convertirse en factor clave de éxito.

- Creación y variación periódica de menú, de acuerdo a las necesidades identificadas en el mercado al momento de la puesta en marcha el negocio.
- Fidelización del cliente: en el mediano y largo plazo se debe considerar la fidelización para no depender en forma directa de los precios, ya que los mismos están sujetos a las variaciones por cambios en los costos de la materia prima por la inflación, entre otros.

Servicio

Entre las características principales del negocio figura el enfoque en el cliente, por tanto el servicio al cliente tanto antes, como durante y después de la venta es esencial para que exista una experiencia que genere grados altos de satisfacción así como lograr la diferenciación en la industria de comida rápida. Para el alcance de la satisfacción del cliente, el contacto de los colaboradores con éste marca la diferencia, situación que obliga desarrollar un buen proceso de selección y reclutamiento de personal con aptitudes orientadas al servicio al cliente, y luego complementarlo con cursos de inducción y capacitaciones implementadas internamente en la empresa.

Factores clave de éxito para la actividad de servicio

- Servicio diferenciado: lograr la diferenciación en el servicio es importante para el éxito de la propuesta, partiendo por estar cerca del cliente, buena atención en los locales, los horarios adaptados a sus necesidades y prestando los servicios en local, para llevar y para entregar (delivery).
- Monitorear los niveles de satisfacción de los clientes y detectar oportunamente los problemas así como las oportunidades que pueden existir.
- Tener agilidad en la toma de decisiones para hacerse cargo rápidamente de eventuales problemas en la calidad del servicio (p. ej. que por equivocación el cajero tome mal el pedido o se equivoque en la digitación; este error debe ser corregido lo más rápidamente posible y no generar congestión en la atención).
- Contar con personal capacitado y cordial

ii. Actividades de apoyo de la cadena de valor

La estructura organizativa inicial de la empresa estará conformada por los siguientes departamentos: Compras, Contabilidad y Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Diseño de Productos, Operaciones, y Planificación Estratégica. Cada uno de los departamentos debe estar, al igual que las actividades principales, orientado a brindar una buena experiencia al cliente, facilitando el soporte necesario y garantizando el buen control para el beneficio de la empresa.

Las responsabilidades y tareas previstas para estos departamentos son las siguientes:

Compras: adquisición de insumos, implementos y materias primas en forma oportuna y en las mejores condiciones, para evitar atrasos que impliquen la falta de atención en los restaurantes y pérdidas innecesarias.

Finanzas: registro de las operaciones, control de los recursos, reporte de situación financiera de la empresa en forma oportuna para la toma de decisiones.

Marketing: captar las necesidades y deseos de los clientes haciendo uso de herramientas de investigación de mercado, para el desarrollo de estrategias publicitarias tanto de comunicación como de persuasión y posicionamiento en la mente del consumidor. También es responsable de la creación de estrategias de promoción de ventas para el logro de los objetivos de corto mediano y largo plazo.

Operaciones: velar por la disponibilidad de herramientas y equipos, así como su correcto funcionamiento para optimizar los recursos y garantizar un servicio de calidad al consumidor.

Desarrollar los procedimientos necesarios para la operación en general dentro de los centros de operaciones y velar por la buena ejecución de los mismos.

Recursos humanos: reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al recurso humano para un buen desempeño. También será responsable de los planes de remuneración del personal. Para la imagen interna estará encargado de estandarizar el vestuario del personal (uniformes) e imagen en coordinación con marketing.

Investigación y desarrollo: principalmente desarrollar productos nuevos, evaluar nuevos insumos y propuestas orientadas a mejorar la experiencia del cliente.

Planificación estratégica: dar apoyo general para el crecimiento de la empresa, lo cual implica la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativo y de ubicaciones de nuevos locales para instalación de restaurantes, así como el desarrollo de alianzas estratégicas y todo lo que sea necesario para el fortalecimiento y expansión de la empresa.

Tanto en las actividades de apoyo como en las actividades primarias se genera la ventaja comparativa al ser una propuesta que opera en la industria de comida rápida, que comparativamente tiene un competidor ofreciendo productos en el mismo mercado, sin embargo la organización de cada una de las áreas y la sincronización entre cada una genera la solidez de operación del negocio.

d. Análisis VRIO

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer especialmente bien. Si la respuesta a cada una de estas preguntas es positiva para una competencia específica, se la considera una fortaleza y por lo tanto una competencia distintiva (Wheelen L., y otros, 2007).

- **Valor:** ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
- **Rareza:** ¿Cuentan con ella otros competidores?
- **Inimitabilidad:** ¿Sería costoso para otros imitarla?
- **Organización:** ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

Tabla 10: Análisis VRIO

Fuente de Ventaja	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización
Financiamiento	+	-	-	+
Alianzas con proveedores	+	-	-	+
Estrategia de servicio diferenciado (tiempo de servicio, tipo de servicio, estandarización de procesos, nuevas recetas, higiene)	+	+	+	+
Estrategias de marketing (comunicación, persuasión, construcción de imagen y posicionamiento, fidelización de clientes)	+	+	+	+
Localización, diseño y ambientación de locales	+	+	+	+
Menú variado	+	+	+	+
Maquinaria y equipo	+	+	-	+
Recurso humano	+	+	-	+

Fuente: Elaboración propia

Ventaja competitiva

El análisis VRIO de la tabla 10, refleja que la ventaja competitiva de **Ütz Wa'** está basado en cuatro factores primordiales: el desarrollo de la **estrategia de servicio diferenciado**; un buen uso de las **estrategias de marketing**; la **localización estratégica**, diseño y ambientación de local; y un **menú variado**, ofreciendo productos en el desayuno y en el horario de almuerzo incorporando elementos culturales.

Esta ventaja competitiva, es un proceso de construcción desde el momento que la empresa empieza a operar, porque es de considerar que aún no está constituida.

VI. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

a. Definición de la estrategia

Estrategia competitiva genérica

De acuerdo al planteamiento de Michael Porter existen 2 estrategias competitivas genéricas. La primera se refiere a la capacidad de una empresa de producir y vender un producto de forma más eficiente que sus competidores y se denomina “estrategia de costos bajos”; la segunda implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad y/o características especiales, y se denomina “estrategia de diferenciación”. Sin embargo, al tener un objetivo reducido u orientarse a un segmento de mercado específico, se genera una tercera estrategia que plantea la combinación de alguno de los primeros pero enfocado en segmentos específicos, es decir estrategia de enfoque en costos bajos o enfoque en diferenciación.

Para el presente caso se adopta la estrategia de *enfoque en costos bajos*, porque se incursiona en la industria de comida rápida la cual normalmente opera bajo el concepto de costos bajos; también por la decisión de atender a un segmento específico y la necesidad de la construcción de la marca.

La implicancia que tiene esta estrategia para la empresa es que define la forma de cómo estará operando internamente, como política de empresa desempeñarse con los menores costos posibles por el tipo de industria donde se está participando, pero sin afectar el nivel de calidad del producto y del servicio que se provee; esto no necesariamente implique ofrecer productos a precios bajos respecto a los que existen en el mercado, tanto como competencia y como sustitutos relevantes; ya que la relación de precio se define en la estrategia funcional y estrategia de marketing.

Estrategia funcional

“Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio” (Wheelen L., y otros, 2007).

Para el caso de estudio se plantea la estrategia de negocio de “**desarrollo de mercado**”, porque, a pesar de existir un competidor directo, el negocio se plantea de manera diferente y pretende capturar a la mayor cantidad de clientes posibles en el segmento específico al cual está orientado; esto se puede lograr presentando una oferta de valor atractiva al consumidor objetivo.

Por tanto, en el marketing táctico se empleará una **estrategia de diferenciación** que aporte al desarrollo en el mercado.

La empresa **Ütz Wa'** se plantea como una cadena de tiendas de comida de servicio rápido, orientada a atender las necesidades de un segmento bajo en la región metropolitana de Guatemala, lo que implica la adaptación de la propuesta a las costumbres, deseos y necesidades de los clientes, cuyo propósito sea ofrecer una alternativa diferente de alimentación; ofreciendo una línea de productos considerados en la industria de comida rápida combinados con productos de consumo por costumbre.

b. Targeting

De acuerdo al análisis desarrollado en el proceso del estudio, especialmente en lo referente a los segmentos que existen en el mercado, el análisis de la industria y análisis de mercado, se define el segmento en el cual se va a incursionar.

En base a los resultados de la segmentación presentada anteriormente, el target al cual se estará apuntado es el segmento D de la población que habita en la región metropolitana de Guatemala. Dicho segmento representa el 60% de los hogares de la región metropolitana de Guatemala

Para la definición del target se consideran datos de la información presentada anteriormente en la caracterización del mercado de dos estudios diferentes, sin

embargo para tener una mejor representación, se utilizan los datos de la tabla 11; donde se resaltan los porcentajes categorizados por las diferentes caracterizaciones mencionando a personas sobrevivientes, abnegados y luchadores.

En la tabla 11 aparece el segmento c- ya que no existe estandarización de las medidas utilizadas por diferentes empresas, por tanto dicha clasificación pertenece al segmento bajo; por lo que al realizar el análisis necesario los datos como segmento de nivel bajo tanto en el estudio de Prodatos como el de Unimer presentados en el capítulo de la caracterización del mercado coinciden en que este segmento es alrededor del 60% de la población.

Tabla 11: Target seleccionado

	C -	D	Acumulado
Sobrevivientes	4,83%	15,75%	20,58%
Abnegados y tradicionales	9,6%	13,5%	23,1 %
Luchadores	6,46%	8,74%	15,2 %
Total Acumulado	20,89%	37,99%	Total 58,88%

Fuente: (UNIMER CA, 2010)

Tamaño de mercado: considerando el porcentaje presentado de 62,8%, el número de hogares clasificados al segmento seleccionado asciende aproximadamente a 1.036.000. Tomando en cuenta que el número promedio de integrantes por hogar en la región metropolitana es de 4,1, se proyecta que el tamaño del mercado objetivo es de 4.247.600 personas y que se pueden considerar como potenciales clientes incluyendo niños; porque en la medida que la empresa vaya creciendo y en el largo plazo es necesario la búsqueda de nuevos clientes y puede orientarse estrategias hacia los niños u otros segmentos.

Geográfica: La ubicación de los clientes objetivo es en la región metropolitana de la ciudad de Guatemala. Están concentrados en torno a los mercados municipales, donde realizan sus actividades comerciales. Existen alrededor de 80 de estos mercados distribuidos en diferentes lugares de la región metropolitana.

Demográficas: de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI realizada en los meses de octubre y noviembre de 2013, el grupo objetivo forma parte del 31,2% de la población que se dedica al comercio, registrado como la segunda actividad económica más importante después de la agricultura con 40,5%; además destaca que el 31,8% trabaja por cuenta propia, (INE, 2014). Estas personas que menciona la encuesta sus lugares de trabajo se ubican en los mercados municipales donde se pretende instalar cada sucursal o tienda, y la información de la encuesta afianza la estrategia que se debe realizar para incursionar en el mercado.

Psicográficas: los integrantes del segmento escogido se caracterizan por ser mayoritariamente personas abnegadas, esforzadas, luchadoras, motivadas, emprendedoras.

Las personas que se encuentran en este segmento son generadores de su propio empleo, sin embargo se debe considerar que este segmento también es integrado por niños y mayores de edad aunque el mayor grueso de la población lo conforma la población económicamente activa (PEA). Su ciclo diario de trabajo empieza aproximadamente a las 05:00 horas con la realización de compras en diferentes centros de mayoreo, para luego trasladarse a sus puestos de venta en los diferentes mercados municipales. La labor finaliza en horas de la tarde o noche.

Motivados principalmente por el espíritu de superación e independencia, con el deseo de adquirir los recursos necesarios para tener un mejor nivel de vida tanto personal como familiar, su ciclo anual de trabajo es continuo. Usualmente no toman vacaciones, excepto en dos fechas específicas como la semana santa y las fiestas navideñas y fin de año para visitar a familiares, ya sea dentro de la misma ciudad capital o en el interior del país.

Conductual: son personas serviciales, atentas, colaboradoras, buscadores de oportunidades, de progreso colectivo, incluso motivados cuando se les entrega algún detalle en forma esporádica, situación que puede favorecer para el desarrollo de campañas de fidelización. Aunque no se ha profundizado en el espíritu colectivo, esto es un rasgo fuerte de la sociedad guatemalteca en general y que se debe considerar al generar diferentes estrategias y tácticas de marketing.

De acuerdo a lo observado en los mercados municipales, las personas se desempeñan como comerciantes individuales, empleados informales de tiendas de mercados, vendedores ambulantes o propietarios de pequeños negocios. Muchos de ellos han emigrado desde interior del país en búsqueda de oportunidades de desarrollo personal.

La vida social se puede caracterizar por la reunión con familiares o amigos después de las 17:00 horas y ocasionalmente los fines de semana. En caso de que sean empleados tienen al menos un día de descanso a la semana. Sin embargo, este día algunos lo utilizan o acumulan para usarlo a fin de mes para visitas familiares en el interior del país.

Al realizar sus compras en los mismos mercados municipales, normalmente cancelan en efectivo; el uso de tarjetas de débito o de crédito es bajo.

Son personas ocupadas que necesitan de un servicio higiénico, cómodo, accesible, al alcance tanto en distancia como a nivel de precios.

Ilustración 19: Resumen de target

En resumen las personas que podrían adquirir el producto son:



Fuente: elaboración propia

c. Propuesta de valor

“Proveer una opción de servicio de alimentación de calidad, conveniente, rápida, variada, higiénica, física y económicamente accesible, a los clientes, que pertenecen al segmento económico bajo (D), bajo el concepto de comida rápida, en los horarios de desayuno y almuerzo incorporando elementos culturales de la alimentación guatemalteca”.

i. Pilares de la propuesta

Para que la propuesta pueda ser sostenible se plantean los pilares principales que generan valor y garantizan el éxito de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

Localización estratégica de los locales

Entendiendo los locales, como los centros de distribución o tiendas donde se estará atendiendo a los clientes, la ubicación de éstos es parte de la estrategia de desarrollo de mercado. La apropiada localización de cada uno de los locales de servicio permite el acercamiento con el grupo objetivo. En este caso ello implica estar al interior o cerca de los mercados municipales, de preferencia en los lugares de mayor afluencia de personas.

Servicios diferenciados

Para mantener una cadena de contacto directo con el cliente se presentan tres momentos primordiales planteados como momentos de servicios. Se debe cuidar que ellos generen una grata experiencia al cliente.

Servicio en interior del local: contar con la infraestructura necesaria que se adapte a las necesidades de los clientes. De acuerdo al estudio de mercado, un porcentaje de ellos consume en el interior del local, implicando un mayor tiempo de contacto con los colaboradores.

Para llevar: los clientes, para no perder demasiado tiempo, necesitan un servicio rápido y eficiente, que les permita optimizar los tiempos de alimentación llevando sus alimentos a sus puestos de venta para luego consumirlos mientras están atendiendo a sus clientes, con un tiempo de espera corto en el momento de la atención. Por tanto, el tiempo de servicio es factor primordial para el éxito del negocio.

Para entregar en el interior de los mercados: de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, muchos de los clientes potenciales prefieren que les entreguen sus alimentos en los puestos que mantienen en los mercados. Ello implica desarrollar un servicio de entrega o “delivery”, con una cobertura geográfica limitada a las inmediaciones de los mercados y que garantice la entrega en el menor tiempo posible.

Horarios de servicio

Cada mercado municipal tiene diferentes características. Un elemento común es el horario de actividades: la mayoría opera entre las 6:00 y las 17:00 horas aproximadamente, aunque algunos lo hacen las 24 horas y considerando los días festivos no cierran. De acuerdo con ello, la apertura del local será los 365 días del año de 7:00 a 17:00 horas, pudiendo extenderse en caso de ser necesario.

Investigación y desarrollo

El enfoque inicial de investigación y desarrollo estará orientado en mejorar la experiencia del cliente con la retroalimentación de los estudios de mercados, elaboración de alternativas de menú para presentar más opciones al cliente y la adopción de tecnología que permita mejoras en proceso y operaciones internas. Sin embargo en el mediano y largo plazo, la inversión en este aspecto debiera incrementarse para la mejora continua del negocio en diferentes aspectos.

Variedad de menú

La adopción de la práctica de personalización masiva o más conocida en el ambiente como “mass customization” en la presentación del menú es de suma importancia, porque esto permite presentar variaciones sin alterar considerablemente los procesos y la utilización de las materias primas, y presentando una sensación de variedad al cliente para que pueda decidir las combinaciones que desee realizar al momento de ordenar su pedido.

d. Modelo de Negocios Canvas

Para la creación, entrega y captura de valor se utiliza Business Model Canvas, en el que se presenta la propuesta de negocios considerando la infraestructura necesaria, para definir la relación con el cliente y el modelo económico, presentado en la tabla 12.

Esta tabla se grafica cómo se interrelaciona cada uno de los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio; en la sección de infraestructura se ubican los asociados claves, las actividades, los recursos; respecto a la conexión con el cliente se describe el tipo de relaciones que se establecen, la segmentación y el canal de distribución para hacerle llegar el producto; y todo unido por la oferta presentado como propuesta de valor para así generar un modelo económico.

Tabla 12: Modelo de negocios

INFRAESTRUCTURA		OFERTA	CLIENTE	
ASOCIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTACION
Proveedores	Elaboración de menú a ofrecer, de manera que se pueda customizar.	Oferta de servicios de alimentación de calidad, conveniente, económica, higiénica, en lugar cómodo, ahorro de tiempo en el servicio, accesible.	Mediante Marketing, transmitir valor al cliente para lograr atracción.	Orientado a un segmento que forma el 60% de hogares en la Ciudad Capital
Pollo, carnes, embutidos, Aceite y grasas	Definir procesos de elaboración y despacho rápido Elaboración de producto	Oferta customizada con enfoque en desayunos tradicionales	Ingreso del cliente al local para seleccionar opciones, toma de pedidos, y despacho Servicio rápido sin meseros, para una mejor automatización.	El cual es un grupo que puede generar volúmenes significativos de consumo.
Harinas, especias. Granos básicos	Comunicación efectiva de marketing Suministro constante de materia prima.	Oferta customizada con enfoque en las tendencias de consumo, pollo y hamburguesas para el caso de almuerzos Incorporación de productos tradicionales como complemento (tortilla, frijoles "porotos" negros, rojos).	Despacho a lugar de trabajo "Delivery" en áreas cercanas a los mercados donde estará ubicado el local Tener a la vista el menú a despachar y los precios con las combinaciones necesarias de complementos	Socioeconómico: Nivel D
Insumos varios Verduras, etc.	Limpieza de espacio de trabajo y despacho final Proveer servicio de calidad.	Con la propuesta se pretende aprovechar la oportunidad que existe, al incursionar en un mercado de volumen.	En el mediano plazo, mejorar la relación con programas de fidelización.	Psicográfica Hombres y mujeres que busquen la maximización de su dinero, motivados, emprendedores, esforzados.
	RECURSOS CLAVES	Lugares cómodos tanto para servir como para llevar	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Conductual Que necesite un servicio rápido, higiénico, cómodo, accesible.
Proveedores de equipo para cocina.	Instalaciones atractivas y ambientadas, higiénicas.	Locales bien ambientados, higiénicos, atractivos.	Locales arrendados o propios ubicados en áreas cercanas o al interior de los mercados donde exista mayor tráfico de personas, para estar cerca del cliente objetivo	Que trabajen en los mercados o que vayan de compras a los mismos.
Proveedores de material empaque, servicio y otros con imagen de la marca para uso constante.	Equipo de cocina (freidores, planchas, extractores, etc.)			Personas que busquen opciones de alimentación adecuadas a sus necesidades.
Personal de Marketing (outsourcing u otro sistema cuando sea necesario).	Equipo humano para la elaboración de los productos, para servir y generar el soporte necesario para garantizar el servicio.	Mediante visita a los lugares de trabajo y ofrecer producto, para anticipar los pedidos a entregar para mejorar optimizar el proceso de producción en horas de demanda alta.	Entrega con sistema rápido para que no se generen filas en el momento servir el producto, así mantener un buen nivel de servicio	Geográfica
Proveedores de sistema computacional para control implementado en punto de venta.	Sistema de almacenaje adecuado para cada insumo. Marcas, logotipos, diseños característicos, registrados para la protección del negocio	Prestar los servicios: Consumo en el local Para llevar Para entregar en el lugar de trabajo o donde se ubique el cliente alrededor de los mercados	Para un servicio post venta, y genera lealtad para recompra, se desarrollará programas que premien la preferencia y generar fidelización.	Que se encuentren en la región metropolitana de la ciudad de Guatemala.
Proveedor de servicio de extracción de basura y desechos para evitar contaminación en el área.	Ing. Alimentos que desarrolle los productos para su estandarización en los diferentes centros de operación y distribución. Know How, para apertura de nuevos locales.		Para el servicio de entrega interna en los mercados, se hará en forma constante, haciendo uso de hieleras térmicas para ser alzadas al hombro y facilitar el tránsito en los mercados, evitando el enfriamiento del producto solicitado.	Y que realicen sus actividades comerciales en los mercados municipales o alrededor de ellos.
MODELO ECONOMICO				
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		
Costos fijos	Instalación, Equipos, Arriendos, Salarios, Servicios públicos, Marketing y publicidad, depreciación.	Lo clientes cancelan por un servicio de alimentación que está a su alcance a nivel económico, accesible por estar cerca de su ubicación, atendido en los principales horarios que ellos necesitan.		
Costos Variables:	Materias primas, gastos de mantenimiento de local, uniformes, mermas, pérdidas por errores de procesos; publicidad específica del local.	Los clientes pagan en efectivo directo por cada pedido que se realiza, y normalmente en efectivo, porque el índice de uso de tarjetas en este segmento es bajo, sin embargo se evaluará su implementación en caso de ser necesario.		
Observaciones:	Obtención de economías de escala cuando se empieza a la apertura de más locales. Combinación de costos bajos, pero enfocado al valor por ser marca nueva.	Manejo general de las cuentas por pagar ya que con algunos proveedores el crédito puede afectar en caso de mal manejo del mismo. Publicidad y promociones de ventas en los locales, que sean compartidas con proveedores para disminuir algunos costos y maximizar beneficios mutuos. Gestionar la mejora del rendimiento continuo para generar mayor nivel de optimización, logrando ahorros significativos sin sacrificar el producto y servicio.		

Fuente: Bussines Model Canvas, adaptado para Útz Wa'

e. Posicionamiento

i. Insight del Consumidor

El uso de esta herramienta permite identificar las percepciones del mercado respecto a un producto, asociado a las experiencias y las imágenes de cómo se presenta la propuesta al cliente; también está relacionado con las motivaciones profundas del consumidor. A partir del insight del consumidor se puede ir construyendo un posicionamiento, porque permite captar los deseos y necesidades para hacer una relación entre su vida y la experiencia respecto al producto o servicio.

Ilustración 20: Insight del consumidor



Fuente: elaboración propia

Considerando los aspectos evaluados en las diferentes etapas de investigación, incluyendo el estudio de mercado elaborado para este proyecto, se procede a resumir las motivaciones y deseos del segmento objetivo en el siguiente insight:

“Me gustaría contar con una alternativa de comida, que sea accesible, económica, de servicio rápido, delicioso, que pueda incorporar complementos tradicionales, y que se adapte a mis necesidades y horario por el tiempo que dedico a mis actividades diarias”.

ii. Misión, visión, cultura organizacional y valores

La misión de **Ütz Wa'** será la siguiente:

“Proveer alimentación higiénica, oportuna, económica, accesible, con servicio rápido”.

La visión de **Ütz Wa'** será:

“Ser la opción de alimentación de comida rápida preferida por el segmento de la población de bajos ingresos en Guatemala.”

Cultura Organizacional y valores:

La cultura organizacional se basará en primera instancia en los valores de convivencia para mantener un ambiente adecuado, y la calidad en el trabajo, con orientación en servicio al cliente; haciendo uso de marketing interno para fortalecer el sentido de identidad y pertenencia a la organización.

iii. Declaración de posicionamiento

Posición de un producto es la forma en que los consumidores lo definen con base en sus atributos importantes; es “el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia” (Kotler, 2008).

Para atender al segmento elegido, la declaración de posicionamiento se presenta para buscar un lugar en la mente del consumidor y en el mercado en general frente a los competidores, de manera que pueda ser diferente y lograr ventajas competitivas que generen beneficios.

La formulación del posicionamiento escogido es:

“Ütz Wa', el restaurante de servicio rápido, que atiende a las personas esforzadas, trabajadoras, luchadoras; servidos como en casa, en locales higiénicos, cercanos a sus lugares de trabajo, con menús que incorporan las tradiciones y orientación en el buen servicio al cliente.”

Tabla 13: Estrategia de posicionamiento

		Precio		
		Más	Mismo Precio	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

Fuente: (Kotler, 2008)

En los planteamientos de Kotler en la tabla 13, presenta 2 escenarios combinados entre sí, presentando por un lado los beneficios ofrecidos de un producto o servicio en los rangos de más, lo mismo y menos; y por el otro lado los precios a los que se ofrece y que se encuentran los rangos de más precio, mismo precio y menos precio; esta propuesta está relacionada respecto a la competencia y así tomar la decisión de cuál será la posición a considerar al momento de ingresar al mercado ya sea ofreciendo más o iguales o menores beneficios a precios superiores iguales o menores que la competencia.

Considerando las características del segmento objetivo, se decide optar por la posición de ofrecer más beneficios por el mismo precio respecto a la competencia más cercana “**más por lo mismo**”, lo que significa que se va a ofrecer un mejor producto, un mejor servicio, y una mejor propuesta en general respecto a los competidores que existen en el mercado, pero considerando que existe un tope en la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a desembolsar por cada porción de comida recibida.

VII. PLANES DE APOYO

a. Plan de Marketing

Objetivo General

Incursionar en el mercado en nivel socioeconómico bajo (D), logrando obtener una posición significativa en la industria de restaurantes de comida rápida en la región metropolitana de Guatemala.

Específico:

- Posicionar la marca como servicio de comida rápida, accesible, higiénica, cercana al cliente y económica.
- Brindar el soporte necesario durante el proceso introducción, posicionamiento, consolidación, crecimiento o expansión de cobertura.

i. Propuesta de valor percibido por el consumidor

La propuesta de marketing se enfocará en tres valores percibidos desde el punto de vista del consumidor para poder generar atracción en la propuesta.

Ilustración 21: Valor percibido de Útz Wa'



En el planteamiento de Kotler respecto al valor percibido por parte del cliente que se resalta en la ilustración 21, existen tres tipos de valores el psicológico que involucra la sensación que obtiene el cliente al recibir el producto, el valor económico que es la percepción que da al producto respecto a su desempeño versus el desembolso que realiza; y el valor funcional se refiere al desempeño real y la utilidad que tiene según sus intereses y expectativas.

De acuerdo a lo anterior, para la propuesta de negocios se presentan lo siguiente:

Valor psicológico: Sensación de recibir un buen producto / servicio a un precio justo.

Valor económico: Oferta preparada para ser servida en poco tiempo y a precios accesibles.

Valor funcional: Variedad de combinaciones en platos para ser servidos en el local y que sea para consumo o para llevar, incorporando el servicio de entrega en los lugares cercanos al mercado, donde se encuentren ubicados los clientes.

ii. Producto

Los productos ofrecidos por **Ütz Wa'** buscan aprovechar la oportunidad que existe en el mercado, enfocado en las necesidades de alimentación del cliente en dos horarios de mayor compra y consumo. De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, estos son desayunos y almuerzos.

Desayunos típicos

Para ofrecer un nivel de variedad en el número de combinaciones se plantean dos tipos de menú. El primero es el **menú tradicional o típico de Guatemala**, que es en base a frijoles (porotos), ya sean negros o rojos, con huevo en diferentes presentaciones y tortillas de maíz, y adicionalmente agregados como jamón, tocino, queso, crema, requesón, salsa de tomate (conocida en términos guatemaltecos como "chirmol") y plátanos dulces fritos, entre otros, logrando una combinación básica de seis platos diferentes⁹, y que se presentan en las tablas del anexo J.¹⁰

Desayunos a base de pan

La segunda opción de desayunos que se estará ofreciendo son los conocidos ampliamente en el segmento de comida rápida a base de pan, presentados en forma más ligera con menor cantidad de combinaciones, pero que permiten variar el producto y ampliarlo a tres menús adicionales; la combinación que se puede realizar se presenta en la tabla del anexo J.

Bebidas

Las bebidas principales para acompañar los desayunos en Guatemala son café, jugo (néctar) de naranja y chocolate caliente; se puede agregar leche ya sea al café o chocolate; adicional está la avena, que junto con otras bebidas hechas a base de maíz consumidas localmente pueden ser opcionales agregarlas al menú.

⁹ Anexo I: Imagen de productos del menú.

¹⁰ Anexo J: Tablas de combinaciones para opciones de menú

Almuerzos

Para la oferta de almuerzo se está considerando las tendencias del consumidor observados en los diferentes estudios y validados por el estudio de mercado específico de consumo realizado y presentado en este documento; que son pollo, hamburguesas y hot dogs. Se presentan cuatro productos principales.

- **Pollo frito en piezas**
- **Pollo asado o rostizado**
- **Hamburguesas**
- **Hot dogs**

Aprovechando el equipo de cocina y para evitar contaminación cruzada principalmente de sabores, se contempla inicialmente ofrecer hamburguesas, pero de pollo.

El pollo se puede combinar con diferentes agregados como papas fritas, ensalada de repollo, que es común en pollo frito, y otros elementos como tortillas de maíz, arroz y frijol, en caso de ser necesario.

Con estos ingredientes se logra una combinación básica de ocho combos para ser ofrecidos al cliente.

El pollo frito y rostizado se despacha en piezas; aunque por el proceso de cocción el pollo rostizado puede venderse entero sin mayores inconvenientes con los acompañamientos respectivos.

Bebidas

Para acompañar a las comidas de medio día, normalmente se consume gaseosas de diferentes sabores, para lo cual se debe incorporar alguna de las marcas de bebidas más conocidas en el país.

Material de empaque

Para cualquiera de las formas de consumo en el local, para llevar o para entregar, inicialmente se estará utilizando material descartable, ya sea de cartón o poliestireno expandido conocido localmente como duroport o plumavit.

iii. Precio

Para la determinación del precio de los productos se deben considerar las cantidades de dinero que está dispuesto a desembolsar el cliente. En los resultados del estudio de mercado se ven tres rangos que son representativos: el primero entre USD 1,27 y 1,90; el segundo entre USD 1,90 y 2,53; y el tercero entre USD 2,53 y 3,16. Por arriba de estos precios la cantidad de consumidores disminuye progresivamente, por lo que ofrecer precios mayores significaría alejarse del mercado y ventas esperadas.

Por tanto, la fijación del precio depende de la combinación de varios factores, destacándose el precio que puede pagar el consumidor, la referencia de los precios de los competidores y posibles sustitutos.

Precios desayunos

Para referencia es posible encontrar en los mercados desayunos económicos a USD 1,27 y hasta un máximo de 1,90 pero que no tienen todos los ingredientes que se estará ofreciendo; por lo que el precio promedio de referencia para la empresa será de Q17 o USD 2,23 para un desayuno completo; los agregados adicionales que el cliente desee tendrán costos adicionales.

Precios almuerzos

En el caso de los servicios para almuerzos existe una mayor variedad de precios dependiendo de lo que se vaya a consumir, considerando la cantidad que están dispuestos a desembolsar los clientes. Se tiene como referencia que un combo de dos piezas con papas y ensalada de repollo en la tienda Pinulito está alrededor de Q 23. Con ello existe actualmente un techo de precio para pollo frito, por lo que se puede perfilar precios con máximos de Q 30 o USD 3,94 que coincide con la cantidad que el cliente estaría dispuesto a desembolsar por combos de dos piezas de pollo con dos complementos o agregados y bebida o hamburguesas bajo la misma modalidad.

Sin embargo, para que pueda ser posible cobrar un precio superior se puede utilizar la política de tener un menú diario a precio fijo menor que lo establecido en la lista, manteniendo esto de lunes a viernes, que es donde se registra mayor actividad en los mercados.

iv. Plaza

La plaza del negocio estará representada principalmente por las tiendas que estarán ubicadas en áreas aledañas a los mercados municipales donde se encuentra ubicado el mercado objetivo en el área metropolitana de la Ciudad de Guatemala.

Los locales

El diseño e imagen de los locales deberá ser atractivo y relacionado con la comida. De acuerdo a la psicología del color, se deberán considerar colores cálidos, fuertes e intensos. La infraestructura deberá ser suficiente para atender los servicios de comida para servir, para llevar y para entregar.

Imagen

El diseño de imagen tanto interna como de los menús, incorporará elementos de la cultura como cuadros con trajes típicos o imágenes que resalten la nacionalidad y el orgullo de ser guatemalteco. Las fotografías incluso pueden ser tomadas en los mercados para representar un sentido de pertenencia del lugar donde se estará ubicando los locales.

La presentación del menú que esté a la vista del público se desarrollará con rótulos luminosos que permita una mejor visualización de lo que se está ofreciendo.

Ubicación de locales

La ubicación de los locales estará sujeta a los puntos de los mercados que existen actualmente en el valle de la ciudad capital. En estos lugares es posible encontrar locales en arriendo que solo sirven para almacenaje, proceso y despacho del día por

ser de espacios reducidos, lo que dificulta mantener una bodega grande para abastecimiento.

Criterios para decisión de ubicación de los locales o tiendas de servicio

Inicialmente se plantea la revisión de los mercados bajo el criterio principal de ser importantes en la ciudad capital, por su tamaño y los volúmenes de negocios que éstos generan, entre otros.

Los criterios considerados para la selección de los mercados son:

- Tamaño y representatividad del mercado para el segmento
- Tráfico de personas
- Facilidades para conseguir local
- Ubicación y tiempo de recorrido respecto a centro de operaciones iniciales

Presentado la evaluación de 22 mercados que están en la parte central de la ciudad, y que puede permitir inicialmente las operaciones, se identifican diez podrían ser de interés inmediato para incursionar con la propuesta de negocios; la tabla de la clasificación y selección de los mercados se adjunta en el anexo K¹¹.

Horarios

Se establecerán de modo de atender las necesidades de los clientes, considerando los horarios en que los mismos consumen alimentos y que las operaciones en los mercados se inician temprano (aproximadamente a las 5:00 AM en algunos casos).

Servicios de desayuno: se empiezan a servir desde las 7:00 AM y hasta las 11:00 AM, de acuerdo a la costumbre para este tipo de consumo.

Servicio de almuerzo: estará vigente desde las 11:00 AM hasta las 5:00 PM, porque las operaciones en los mercados se van finalizando a esa hora. La extensión o anticipo del horario estará sujeto de evaluación en caso de que existan mercados que operen hasta más tarde o más temprano, como el caso del mercado la terminal y central de mayoreo, cuya operación es continuado en algunos sectores.

v. Promoción

Combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos (Kotler, 2008).

Publicidad

El medio principal de comunicación en los lugares de concentración es la radio, pero en cada mercado municipal funcionan radios de circuito cerrado. Por lo tanto los esfuerzos de marketing deben realizarse en cada punto de venta para estar focalizado en el segmento; ya que inicialmente no se tiene cobertura nacional para involucrar otros medios; por lo que serían recursos mal utilizados. Sin embargo cabe resaltar que el uso

¹¹ Anexo K: Listado completo de mercados municipales evaluados

de los teléfonos celulares ha estado incrementándose, situación que podría ser de beneficio para utilizar las redes sociales.

Para el desarrollo de la publicidad se utilizará radio, material POP, imagen en las tiendas y artículos promocionales que servirán para realizar activaciones en cada punto de venta.

Radio: por el segmento al que va dirigido, el uso de la radio es de vital importancia por el nivel de audiencia que tiene. Por ello se contemplan dos tipos de radios: frecuencia abierta, donde normalmente se publicitan diferentes marcas; y las radios de circuito cerrado, que cubren en forma exclusiva cada uno de los mercados municipales.

Material impreso POP: dado el bajo acceso a la tecnología, el fortalecimiento de la imagen se realizará con material impreso en diferentes materiales, que permita transmitir la propuesta de negocios; estos materiales son volantes, afiches, stickers.

Imagen en locales: como punto principal en la publicidad es la imagen que se presentará en las tiendas de venta, donde se deberá ambientar de la mejor manera para proyectar la propuesta que se ofrece al cliente.

Artículos promocionales: artículos con imagen para ser utilizados en las activaciones que se vayan realizando en los diferentes puntos de venta o para ser utilizados en otras actividades que fortalezcan el posicionamiento de la marca. Entre los artículos pueden ser poleras, gorras, lapiceros, tazones, u otro artículo que pueda ser valorado por el cliente y que permita ir posicionando la marca.

Promoción de ventas

Para impulsar la promoción de ventas se realizará en la apertura de cada local actividades de lanzamiento, que consiste en actividad de inauguración, música, activaciones por parte de promotores.

También se contempla hacer degustaciones de los productos, activaciones de marca en el punto de venta, el establecimiento del combo del día de lunes a viernes para ofrecer variedad al cliente, esto posterior al evento de lanzamiento e inauguración.

De igual modo se realizarán promociones de temporada. Asimismo, para mejorar el posicionamiento es necesario el desarrollo del programa de fidelización; para este último se creará la tarjeta de cliente frecuente que acumule puntos para luego ser canjeados por diferentes productos o artículos promocionales, premiando con esto la preferencia.

Relaciones públicas

En cada uno de los mercados municipales se ha establecido que cada año celebran el día del Santo Patrón del mercado o la celebración anual de fundación de los mismos. El apoyo de la marca en estos eventos se debe utilizar para mejorar las relaciones con los clientes. Además se puede apoyar diferentes actividades que los mercados organicen.

Marketing directo

En el segmento que se pretende cubrir existe baja penetración de la tecnología, pero esta situación ha estado cambiando principalmente en el número de teléfonos que representan el 136% (INDH 2013). Considerando lo anterior como oportunidad para las redes sociales, se desarrollará página web, página de facebook entre otras, para mantener informado a los clientes de los menús, las novedades y de interacción respecto a promociones; todo orientado a fortalecer la relación con los clientes actuales y potenciales.

Venta personal

Inicialmente no se contempla la realización de venta personal. Sin embargo, se evaluará el desempeño del sistema de delivery que estará operando al interior de los mercados municipales, para que en algún momento éste pueda asumir la función de venta personal en caso de ser necesario para lograr el volumen de ventas requerido; es decir que en vez de hacer únicamente entregas realicen la venta directa llevando producto preparado para ofrecerlo directamente con los clientes.

Ilustración 22: Esquema de mix promocional

La actividad promocional o mix promocional se resumen en la siguiente ilustración



Fuente: elaboración propia

vi. Evaluación de satisfacción al cliente

Para mantener el nivel de servicio se implementará un sistema de investigación de mercado que permita la retroalimentación de lo que se está desarrollando hacia el cliente. Para los estudios de mercado se implementaría tres tipos de estudios:

- Evaluación de tendencias del consumidor y preferencias respecto a las costumbres y hábitos de consumo.
- Evaluación del servicio que se provee en cada tienda, con llenado de boletas de servicio al cliente exclusivas de cada sucursal para ubicar en forma focalizado los problemas o identificar nuevas oportunidades.
- Mystery Shopper, para que pueda existir una retroalimentación directa de los clientes y el nivel de servicio que se presta en cada uno de los locales de venta.

vii. Presupuesto de marketing

Para la implementación de las tiendas o locales de venta en los mercados se plantea un presupuesto estimado para el primer año de operaciones que asciende a USD 75,000.

Para los años siguientes esta cantidad es menor, principalmente por la reducción del gasto de lanzamiento o inauguración de tiendas, el cual se desglosa en la tabla 14, considerando cada elemento planteado en el plan de marketing.

Tabla 14: Presupuesto de marketing

Rubro	Valor por local	No. Locales	Total Año 1
Lanzamiento de tiendas	USD 900	10	USD 9,000
Diseño e imagen de tiendas	USD 800	10	USD 8,000
Material Pop	USD 300	10	USD 3,000
Artículos promocionales	USD 700	10	USD 7,000
Pautas en circuitos de radio cerrados en los mercados	USD 900	10	USD 9,000
Activación o promoción de ventas en punto de venta	USD 1,200	10	USD 12,000
Promociones de temporada	USD 500	10	USD 5,000
Programa de fidelización	USD 900	10	USD 9,000
Relaciones públicas	USD 300	10	USD 3,000
Página web y redes sociales	USD 300	10	USD 3,000
Investigación de mercados	USD 700	10	USD 7,000
Total			USD 75,000

Fuente: elaboración propia

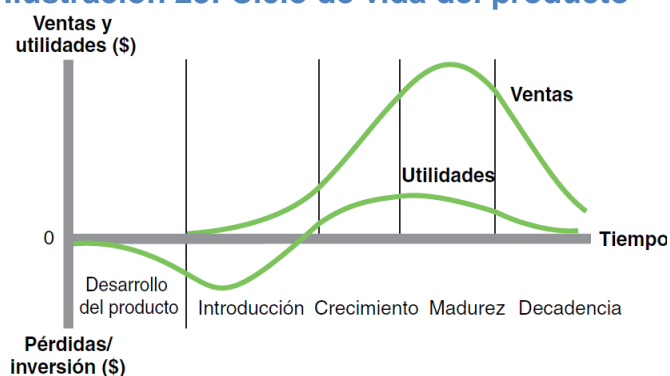
b. Plan de ventas

i. Ciclo de vida y curva de aprendizaje

Inicialmente el ciclo de vida del negocio tiene una estrecha relación con la curva de aprendizaje, porque al ser un competidor nuevo, el aprendizaje respecto del mercado se verá reflejado en la evolución de la propuesta, principalmente en el volumen de ventas.

En la ilustración 23 se presenta el planteamiento de Kotler respecto del ciclo de vida del producto y en la tabla 15 se definen características en cada una de las etapas, en los aspectos de ventas, costos, utilidades, clientes, competidores y los objetivos de marketing a considerar en el ciclo de vida.

Ilustración 23: Ciclo de vida del producto



Fuente: (Kotler, 2008)

Tabla 15: Ciclo de vida del producto y sus características

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características	Etapa en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.	Etapa en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.	Etapa en la que el crecimiento de las ventas se reduce o detiene.	Etapa en la que las ventas empiezan a disminuirse.
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento	Máximo de ventas	Baja en las ventas
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en las utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagado
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a reducirse	Número menguante
Objetivos de marketing	Crear conciencia y prueba de producto	Maximizar participación de mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca

Fuente: (Kotler, 2008)

De acuerdo con las estimaciones respecto al ciclo de vida del producto y la curva de aprendizaje, se espera que el negocio logre estabilizar un nivel de ventas a los seis meses, período que también abarcaría la curva de aprendizaje en cada uno de los puntos donde se estará operando. Por tanto, después de este tiempo se deben desarrollar los esfuerzos de marketing para que inicie el programa de fidelización y mantener un constante crecimiento de ventas.

ii. Punto de equilibrio

Para estos efectos, se consideran los costos fijos en los que se incurre para la apertura de diez locales y un centro de operaciones, así como el costo promedio de los dos tipos de productos a ofrecer (desayunos y almuerzos), ambos con su respectivo margen de contribución.

El margen de contribución promedio es de USD 1,10; en tanto que los costos fijos anuales suman USD 703.020, esto ocurre cuando se realizan los cálculos para producir cada uno de los combos de desayuno y/o almuerzo. Logrando estimar el punto de equilibrio en 638.887 combos por año, distribuidos en diez tiendas, lo que significa un punto de equilibrio de 177,5 combos al día por cada tienda, esto incluye tanto desayunos o almuerzos; la cantidad de combos no necesariamente indique el número de clientes reales, sino en número de raciones vendidas. El desglose de la forma de cálculo se detalla en la tabla 16.

Tabla 16: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJO	10 Tiendas
Sueldos administrativos	USD 93.000
Sueldos operaciones en local	USD 390.000
Arriendos	USD 92.400
Depreciaciones	USD 42.620
Marketing	USD 75.000
Varios	USD 10.000
Total costo fijo anual	USD 703.020
Margen de contribución desayunos	USD 1,078
Margen de contribución almuerzos	USD 1,123
Promedio margen de contribución	USD 1,10
Equilibrio cantidad de combos por año	638.887
Equilibrio cantidad de combos por mes	53.241
Equilibrio cantidad de combos por día para diez sucursales	1.775
Equilibrio cantidad de combos por local al día	177,50

Fuente: elaboración propia

iii. Objetivos de Ventas

Dado que el mercado objetivo lo conforman alrededor de 1.036.000 hogares, que existen 80 mercados municipales en el valle de la ciudad capital donde se concentran las actividades de dicho grupo objetivo, y que en el plan de marketing se observa que existe facilidad para abrir locales en forma inmediata en algunos de los referidos mercados, se plantean los siguientes objetivos:

General:

Incursionar en el mercado con la apertura inicial de al menos diez locales de comida, logrando alcanzar al menos el 12,5% de 80 puntos de venta potenciales. Cuyo centro de concentración de clientes potenciales se encuentre en el interior, o lugares aledaños a los mercados municipales.

Específicos:

- Aperturar al menos diez locales en los principales mercados municipales de la ciudad capital como operación inicial de mediano plazo. Ya que en el largo plazo se analizará la estrategia de expansión cuando el negocio esté en marcha de acuerdo a la evolución del mercado.
- Alcanzar el punto de equilibrio en los primeros seis meses de operación en cada uno de los puntos de venta, considerando que este tiempo está relacionado con el ciclo de vida del negocio y la curva de aprendizaje.
- Mantener como mínimo en los primeros cinco años un crecimiento constante en el nivel de ventas similar al referente de la industria (6% anual).
- Lograr una atención diaria de al menos 210 clientes y/o raciones, como referencia de una tienda promedio del competidor más cercano para un tamaño de tienda similar.

c. Plan de operaciones

i. Objetivo general

Ubicar estratégicamente locales comerciales utilizándolos como sucursales, adecuados para la producción de alimentos, cumpliendo con normativas de salubridad e inocuidad; garantizando el abastecimiento oportuno de insumos a cada centro para entregar un producto de calidad al cliente.

ii. Ubicaciones

Como parte principal de la estrategia y propuesta de valor, es de suma importancia estar cerca de los mercados municipales donde el segmento objetivo realiza sus actividades comerciales.

Para el efecto, de acuerdo al plan de ventas, se plantea la incursión con diez tiendas en la ciudad y que éstas puedan permitir la evaluación de expansión a otros puntos de venta en el mediano plazo. Se propone que estas diez tiendas se instalen en igual número de ubicaciones geográficas identificadas en el cuadro de mercados evaluados en el anexo K, por ser de interés inmediato para el inicio de operaciones.

iii. Oficinas centrales y centro de operaciones

Al no existir locales grandes que puedan ser utilizados como centro de atención y operaciones a la vez, se hace necesaria la centralización de algunas operaciones, para preparar parte de los alimentos que serán servidos en los locales. Dicha área será también aprovechada para el funcionamiento de la casa matriz y oficinas administrativas.

La logística que implica la distancia hacia los mercados, la dispersión de los mismos, y la importancia de ellos para la economía de la ciudad, hace que inicialmente se ubique el centro de operación en un punto intermedio que permita el buen abastecimiento de los locales con los productos que serán procesados en el centro de operaciones.

El punto inicial para la ubicación del centro de operación se plantea que pueda ser en el sector denominado como zona 8, porque es un lugar céntrico, que puede ser un punto intermedio y de interconexión fácil respecto a los mercados y sus ubicaciones; para contar con una mejor identificación de la localización se adjunta mapa de ubicación en el anexo L.¹²

En el centro de operaciones se procesarán algunos de los alimentos que requieren mayor tiempo de cocción y preparación, para ser trasladados a los centros de ventas y que se describen en la tabla 20 respecto del abastecimiento hacia los locales de venta.

iv. Abastecimiento

En el aspecto de abastecimiento es donde se hace importante la selección de buenos proveedores abordado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para obtener buenos insumos en las condiciones pactadas para las necesidades de la empresa.

Para garantizar el abastecimiento de la materia prima en los locales de venta, y analizando a la infraestructura que tiene cada proveedor, se presenta la tabla 20 donde se define el centro de abastecimiento, considerando el nivel de preparación o cocción que requiere el insumo.

¹² Anexo L: Mapa de ubicación de locales y centro de operaciones

Tabla 17: Punto de abastecimiento hacia locales de ventas

Producto	Centro de abastecimiento	Preparación y/o cocción al entregar en tienda
Frijol (porotos)	Centro de operaciones	Cocinado solo para calentar y despacho.
Tortillas	Centro de operaciones	Preparadas y solo mantenerlas calientes
Lácteos	Centro de operaciones	Preparado para despacho
Aceites y grasas	Centro de operaciones	Preparados para uso inmediato
Huevos	Proveedor	Crudos para ser cocinados en local
Embutidos	Proveedor	Crudos para ser cocinados en local
Pollo	Proveedor	Crudo procesado en piezas solo para empanizar y freír.
Papas	Proveedor	Congeladas solo para inmersión para freír
Pan	Proveedor	Solo para calentar y despachar
Material de empaque	Centro de operaciones	Listo para ser utilizado

Fuente: elaboración propia

v. Procesos

El establecimiento de lineamientos guía la forma de operación del negocio en diferentes momentos y áreas de trabajo.

En este caso se presentan cuatro esquemas para orientar las acciones en diferentes áreas. El primero presentado en la ilustración 24 es respecto al proceso de atención y despacho de producto en la tienda; el segundo se refiere al proceso producción dentro de la tienda; el tercero es el abastecimiento de la materia prima; y el último contempla elementos básicos de seguridad e higiene (ver los últimos tres en el anexos M).¹³

Ilustración 24: Proceso de toma de pedido y despacho en tienda



Fuente: elaboración propia

¹³ Anexo M: Ilustración de procesos

vi. Administración de producción y pics de demanda

De acuerdo a la meta de ventas, se plantea servir 210 raciones de comida y/o atención a igual número de clientes diarios. Sobre esta base se presenta el cuadro de horarios donde se describen las horas de atención y la forma de administración del tiempo, a efecto que exista un balance adecuado entre la cantidad esperada y la capacidad de atención que se puede tener en cada uno de las sucursales.

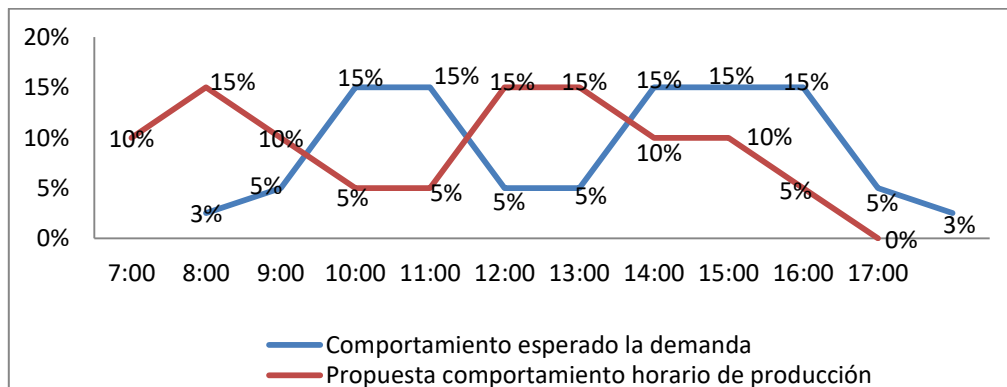
En la tabla se registran tres tipos de demanda, verde es baja demanda, amarilla demanda media y roja demanda alta, para este último la cantidad esperada de clientes por hora es de 31,5 y en este horario se pone a disposición mayor cantidad de personal y recursos para lograr una buena atención.

Tabla 18: Horarios de atención y tiempo de servicio

Personal y horarios	Horario atención de tienda											Horas acumuladas
Hora	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	10
Tipo de demanda	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Baja	
Cocinero 1	X	x	x	x	x	x	x	x	x			9
Cocinero 2			x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Cajero		x	x	x	x	x	x	x	x	x		9
Personal de entrega 1	X	x	x	x	x	x	x	x	x			9
Personal de entrega 2			x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Gerente de tienda			x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Personal disponible por horario de atención	2	3	6	6	6	6	6	6	6	4	3	
Comportamiento esperado la demanda	3%	5%	15%	15%	5%	5%	15%	15%	15%	5%	3%	100%
Demanda esperada por hora según ventas (210)	5,25	10,5	31,5	31,5	10,5	10,5	31,5	31,5	31,5	10,5	5,25	
Propuesta horario de producción	10%	15%	10%	5%	5%	15%	15%	10%	10%	5%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

Ilustración 25: Comportamiento de demanda y producción esperada diaria



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al comportamiento de la demanda esperada diaria se presenta el comportamiento de la producción, a manera de anticiparse a los momentos de alta demanda, pero sin caer en la sobreproducción, por tanto los cruces en el gráfico representan las horas de baja demanda y de incremento necesario en la producción para satisfacer demanda prevista en las próximas horas, logrando anticiparse en promedio una hora.

vii. Equipo a utilizar

Para el montaje en cada sucursal se estará utilizando equipo semi industrial y tener la capacidad necesaria para atender a la demanda esperada. El equipo será adquirido a proveedores locales que ofrezcan garantía, porque será equipo nuevo.

Cada local contará con freidoras, cocina, rostizador, mesas de trabajo, mantenedor de productos calientes, mesa térmica, equipo de frío y sistema de extracción. El costo de los mismos se contempla en la tabla de inversión que se aborda en la parte financiera que corresponde al rubro de inversión, así como la descripción de los mismos en el anexo N.¹⁴

viii. Layout de locales

Para la distribución de cada uno de los espacios dentro del local, se presenta el siguiente layout. El local debe tener al menos un área de 40 metros cuadrados para poder ofrecer un buen servicio y para contar con la capacidad de atención necesaria a la cantidad de clientes esperados.

El área disponible será acondicionado para los requerimientos de la empresa, y al momento de realizar las modificaciones se deberá contemplar el cumplimiento de las normativas correspondientes. (Ver anexo O)¹⁵

d. Plan de recursos humanos

El buen desempeño del negocio depende en gran medida del recurso humano que esté prestando el servicio en cada una de las tiendas. Para el caso de estudio se plantean dos organigramas. El primero se refiere a los puestos de nivel corporativo, de tipo funcional, porque cada uno de los departamentos estará dedicado a desarrollar actividades específicas; y el segundo resume la estructura organizativa en cada una de las tiendas.

i. Descripción de puestos del organigrama corporativo

En general, el trabajo en equipo es un aspecto primordial para el desarrollo exitoso del negocio, por tanto se debe reflejar en cada uno de los niveles de mando y las relaciones entre cada departamento. El organigrama corporativo estará integrado en cuatro departamentos específicos, los cuales se describen a continuación:¹⁶

¹⁴ Anexo N: Descripción de equipo a utilizar

¹⁵ Anexo O: Layout de sucursales

¹⁶ Anexo P: Organigrama corporativo

Gerente general (1): Responsable principal de la planificación y administración estratégica del negocio. Entre otras funciones, tiene la de designar las diferentes posiciones gerenciales, así como velar por el buen desempeño de los mismos. Establece metas de corto mediano y largo plazo.

Gerente de operaciones (1): A cargo de asegurar el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa, desde la cadena de abastecimiento hasta la entrega final del producto. Bajo su responsabilidad estará el departamento de compras y las operaciones de cada una de las tiendas.

Debe planificar las acciones, las operaciones normales de la empresa y los planes de contingencia que garanticen la continuidad operacional en forma óptima en cada una de las tiendas. En coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, deberá establecer la calendarización de los turnos de los colaboradores.

Encargado de compras y almacén (2): Es la persona que se encarga de contactar a cada uno de los proveedores para garantizar el abastecimiento oportuno de materia prima e insumos; también se encarga de velar por la recepción del producto en óptimas condiciones, almacenar y custodiar cada una de las compras realizadas.

Será responsable recibir los pedidos de cada una de las tiendas para coordinar entregas con cada proveedor y encargado de despachar hacia cada una de las tiendas.

Además por ser dos personas de almacén uno será el responsable de la distribución de los insumos desde el centro operaciones hacia el cada sucursal.

Gerente de finanzas (1): Responsable del control financiero y de todas las operaciones de la empresa que impliquen manejo de dinero. También vela por la rentabilidad de las inversiones que se realicen.

Tiene a su cargo el departamento de contabilidad y personal de apoyo que lleva el registro de las operaciones y transacciones realizadas.

Encargado de contabilidad (1): Responsable de llevar todos los registros de las operaciones de ventas, compras, pagos, cobros de la empresa.

Lleva el control de las operaciones de cada tienda relativas a la conciliación de caja diaria y demás reportes contables por tienda y de todas las tiendas.

Gerente de marketing (1): Responsable del plan de marketing, de la imagen, el posicionamiento, la promoción y el desarrollo de estrategias para incrementar las ventas en cada una de las tiendas, así como de los esfuerzos publicitarios que se realicen y de alianzas estratégicas con proveedores o publicidad compartida, entre otros.

En la parte de investigación de mercados, será responsable de generar información oportuna para la toma de decisiones; también de identificar necesidades de los clientes para la creación de nuevos productos a incorporar en cada una de las tiendas.

Deberá trabajar en coordinación directa con los gerentes de cada tienda para ser el soporte de ventas de cada local y acordar esfuerzos conjuntos para el logro de los objetivos y metas.

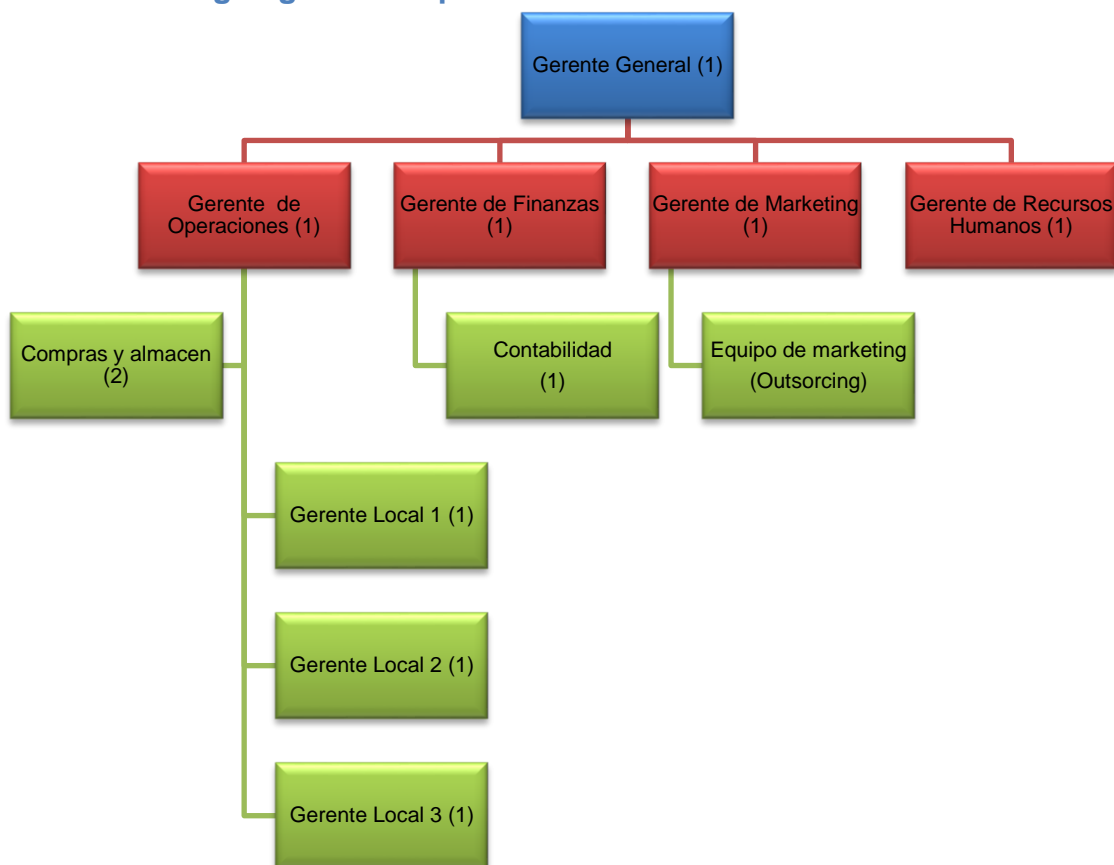
Equipo de marketing (outsourcing): Para no generar gastos innecesarios en forma inmediata se plantea que el equipo de marketing, tal como promotores, animadores, equipo de activación de marcas en punto de venta, etc., será personal outsourcing. Se contratará dicho equipo conforme vayan surgiendo las necesidades en la empresa.

Gerente de recursos humanos (1): Encargado del proceso de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal de la empresa.

Responsable de garantizar el proceso de inducción al momento de incorporar a nuevos colaboradores, así como de velar por las capacitaciones constantes para el buen desempeño de los colaboradores.

Entre otras funciones, vela por la remuneración que corresponde a cada trabajador de acuerdo al puesto que desempeña.

Ilustración 26: Organigrama Corporativo



Fuente: elaboración propia

ii. Descripción del organigrama de cada tienda

En cada una de las tiendas se velará por que exista un verdadero trabajo en equipo, donde cada uno de los colaboradores tendrá un puesto asignado como tarea principal, del cual deberá reportar en forma directa al gerente de tienda.

Sin embargo, cada colaborador deberá conocer y saber operar en cada uno de los diferentes puestos que existen, porque de esta manera se integra a todo el personal para operar en situaciones de alta demanda o en momentos en que falte alguno de los colaboradores.

Esta estrategia también es necesaria para apoyar en alguno de los puestos de trabajo, en caso sea necesario por falta de capacidad de abastecimiento debido a cualquier circunstancia, a fin de garantizar la continuidad del servicio.

El organigrama de cada tienda se describe a continuación:¹⁷

Gerente de local (10): El gerente de cada tienda es el responsable directo de la tienda, y todo lo que concierne a metas, funcionamiento, calidad del servicio, y planes de cada establecimiento.

Responsable de las acciones operativas de cada sucursal para el logro de los objetivos estratégicos y de planes establecidos por la empresa. Reporta en forma directa al gerente de operaciones y tiene a su cargo todos los colaboradores del restaurante que tiene asignado. Los cargos son: personal que toma pedidos, cocineros, y encargados de entregar el producto; también vela por los servicios generales como el de vigilancia en los locales donde aplique.

Tomador de pedidos y cajero (1): es el primero en entrar en contacto directo con el cliente, por tanto debe transmitir la confianza necesaria respecto al servicio y los productos que se ofrecen, pero sobre todo debe tomar de manera satisfactoria cada pedido. La persona que se encuentre en este cargo debe tener una alta vocación de servicio al cliente, a la vez ser una persona confiable para en manejo de dinero.

Cocinero (2): Responsable directo de garantizar la elaboración y la calidad de los alimentos servidos. Los productos preparados deben de ser elaborados de acuerdo a los procesos y recetas establecidos.

Tienen la responsabilidad de la higiene de su área de trabajo y de las herramientas utilizadas para entregar un producto saludable e inocuo. Personas responsables, con conciencia para trabajar en forma segura.

Despachador y entrega de pedidos (2): responsable de entregar el producto en óptimas condiciones al cliente para evitar accidentes o inconvenientes al momento de traslado o consumo de los alimentos.

¹⁷ Anexo Q: Organigrama de cada tienda o sucursal

En este cargo existe una diferencia entre la persona que entrega el producto dentro del local y la persona que hace entrega en los puestos de trabajo del consumidor. Para el caso del primero, debe velar por la recepción del cliente y el cierre del proceso de venta al agradecer la preferencia; el segundo, debe empacar los alimentos que posteriormente serán entregados al cliente. Sin embargo, ambos pueden ejercer las mismas funciones cuando sea requerido o de acuerdo a los niveles de demanda que exista en cada una de las tiendas.

Servicios de vigilancia: inicialmente este servicio será subcontratado. Sin embargo, se deberá evaluar en cada punto de venta la necesidad de implementar este servicio.

iii. Horarios y turnos

Según el plan de operaciones, el establecimiento estará atendiendo durante 10 horas al día, de 07:00 AM a 17:00 PM, para que se pueda cumplir con el tiempo de atención sin incurrir en gastos, se presentó la distribución de horarios de cada colaborador en la tabla 21 del plan de operaciones.

De acuerdo a la normativa vigente, las horas efectivas de trabajo no deben exceder de 44 horas a la semana por cada colaborador. Por tanto, al momento de que las tiendas empiecen a operar se deberá considerar la organización de turnos los cuales serán asignados de acuerdo a las necesidades de cada local procurando no generar conflictos con las leyes laborales y con el ambiente general de trabajo.

Para la especificación de las funciones de cada puesto se realizará un manual de funciones, y se elabora una guía de los elementos a considerar para la descripción de los puestos y las funciones, mismo que se presenta en el anexo R.¹⁸

iv. Salarios

Para el cálculo de los salarios se consideran tres elementos importantes. El primero es la guía de salarios promedio de la Encuesta de Nacional de Ingresos y Empleo del año 2013¹⁹, el segundo que concierne a la legislación vigente para cumplir con las exigencias legales, y el tercero a la aplicación de la tasa inflacionaria promedio observada.

Para el año uno se consideran los sueldos normales mensuales, contemplando dos bonificaciones semestrales que corresponden por ley; el primero pagadero en junio denominado bono 14 y el segundo pagadero en diciembre denominado aguinaldo y también se provisiona la indemnización correspondiente. (Ver anexo T)²⁰

Tabla 19: Ejemplo de forma de cálculo de salarios

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual (Mensual x 12)	Aguinaldo (1 Sueldo por año)	Bono 14 (1 sueldo por año)	Indemnización (1 sueldo por año)	Total Presupuesto Sueldo Anual
-------	----------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------	----------------------------------	--------------------------------

¹⁸ Anexo R: Guía para manual de funciones

¹⁹ Anexo S: Ingresos Laborales ENE12, 2013.

²⁰ Anexo T: Tabla de salarios año 1.

VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

Para la consolidación del plan de negocios, el análisis financiero es una de las herramientas de mayor peso para la toma de decisiones de realizar o no realizar el negocio que se plantea.

Para el caso de este proyecto, se presenta el siguiente análisis financiero, enfocado en el logro del objetivo de marketing y ventas representadas por diez locales o tiendas de servicio en la ciudad capital de Guatemala.

a. Inversión Inicial

La inversión inicial para llevar a cabo el negocio asciende a USD 395.000, importe agrupado en dos rubros. El primero se refiere a la adquisición del equipo necesario para cada uno de los locales y del centro de operaciones y asciende a USD 205.900, contempla los gastos de instalación, los detalles de las inversiones se pueden observar en el anexo U; el segundo se refiere al capital de trabajo necesario para empezar a operar USD 189.100.²¹

Tabla 20: Inversión inicial

TABLA DE INVERSIÓN	
RUBROS	VALOR EN USD
EQUIPO E INSTALACIÓN	USD 205.900
CAPITAL DE TRABAJO	USD 189.100
Arriendos	USD 23.100
Salarios	USD 120.750
Gastos de marketing	USD 18.750
Capital Operativo	USD 24.000
Gastos varios	USD 2.500
TOTAL INVERSIÓN	USD 395.000

Fuente: elaboración propia

b. Ingresos por ventas esperadas

La proyección de ingresos contempla vender 210 porciones, que podrían ser entregadas a un número menor de clientes, respecto de los cuales se estima en forma plana la venta de 50% de desayunos y 50% de almuerzos, esto porque el movimiento comercial en los mercados es del mismo nivel de intensidad durante la mañana y hasta medio día y tiende a disminuir en horas de la tarde.

Para la proyección se incorpora el factor inflacionario de Guatemala, que es en promedio 4% anual, tanto para los costos como para los precios iniciales; y, para las ventas, se estima un crecimiento anual constante del 6% en unidades físicas del número de porciones, considerando como premisa el crecimiento de la industria, según publicación de la gremial de restaurantes del país.

²¹ Anexo U: Tabla de inversión en equipo e instalación.

Para los precios se consideró la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a desembolsar por cada comida, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados; y respecto al costo, se realizó una estimación promedio por tipo de producto, es decir se determinó un promedio para los desayunos y otro para los almuerzos, por ser de costos diferentes. Al tipo de cambio promedio de Q 7,60 por USD 1; el precio promedio al público para el primer año será de USD 2,23 los desayunos y de USD 3,68 los almuerzos, y los costos son de USD 1,16 y USD 2,56 respectivamente, logrando un margen de contribución por menú de 1,078 y 1,123.²²

Para la proyección del año 1 se estima que la meta de ventas es alrededor de 766.700 unidades de combos vendidos en las diez sucursales, considerando la venta plana de 50% son desayunos y 50% son almuerzos.

Inicialmente se empieza con la apertura de tres tiendas, de acuerdo a la proyección que se realiza en la tabla 20, mensualmente se van aperturando 2 tiendas, logrando el número de diez sucursales en el mes de mayo o el quinto mes de iniciado las operaciones.

Tabla 21: Proyección de ventas en unidades de raciones para año 1

En la proyección de ventas se contemplan temporalidades donde se registran alzas en las ventas; el primero de marzo a mayo y el segundo de septiembre a diciembre, presentado el acumulado mensual en unidades vendidas y en porcentaje. Para la elaboración de la tabla se contempló los días de cada mes para poder establecer una meta diaria de ventas, es decir que para el mes 1 en las sucursales 1,2 y 3 las metas iniciales por día es de 200 porciones vendidas.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Días X Mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Sucursal 1	6.200	5.600	7.750	8.250	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	9.455
Sucursal 2	6.200	5.600	7.750	8.250	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 3	6.200	5.600	6.200	8.250	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 4		5.600	6.200	8.250	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 5		5.600	6.200	6.000	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 6			6.200	6.000	8.525	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 7			6.200	6.000	6.200	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 8				6.000	6.200	6.450	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 9				6.000	6.200	6.000	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Sucursal 10					6.200	6.000	7.130	6.665	7.500	8.525	8.250	8.990
Venta mensual	18.600	28.000	46.500	63.000	75.950	63.600	71.300	66.650	75.000	85.250	82.500	90.365
Venta acumulada		46.600	93.100	156.100	232.050	295.650	366.950	433.600	508.600	593.850	676.350	766.715
Porcentaje de venta mensual	2,427%	3,653%	6,067%	8,219%	9,909%	8,297%	9,302%	8,695%	9,785%	11,122%	10,763%	11,789%
Porcentaje de venta acumulada	2,427	6%	12%	20%	30%	39%	48%	57%	66%	77%	88%	100.028 %

Fuente: elaboración propia

²² Anexo V: Tabla de cálculo de costos y márgenes de contribución por combos

Al inicio del proyecto en el año 1, las sucursales no se inauguran en un mismo tiempo por lo que en la proyección se inicia con la apertura de 3 tiendas y mensualmente se van aperturando en forma continuada finalizando con el número esperado en el quinto mes de haber iniciado operaciones para mejor visualización se adjunta el cuadro completo en el anexo W.²³

Tabla 22: Proyección global de ingresos por ventas

Utilizando los datos de precio promedio del producto, los costos promedios y la cantidad de clientes estimados por servicio diario y el número de locales que estarán establecidos se proyecta los ingresos por ventas anuales, estimado para un horizonte de cinco años.

AÑO	Producto	Precio promedio de productos	Costo Promedio de Productos	Clientes estimado por tipo de servicio diario	Cantidad de Locales	Clientes estimados diarios	Cantidad de clientes anuales	Ingresos por ventas anuales	Costos Variables Anuales
1	Desayunos	USD 2,24	USD 1,16	105	10	1.050	383.250	USD 857.270	USD 444.150
	Almuerzos	USD 3,68	USD 2,56	105	10	1.050	383.250	USD 1.411.974	USD 981.649
2	Desayunos	USD 2,33	USD 1,21	111	10	1.113	406.245	USD 945.054	USD 489.631
	Almuerzos	USD 3,83	USD 2,66	111	10	1.113	406.245	USD 1.556.560	USD 1.082.170
3	Desayunos	USD 2,42	USD 1,25	118	10	1.180	430.620	USD 1.041.828	USD 539.770
	Almuerzos	USD 3,98	USD 2,77	118	10	1.180	430.620	USD 1.715.952	USD 1.192.985
4	Desayunos	USD 2,52	USD 1,30	125	10	1.251	456.457	USD 1.148.511	USD 595.042
	Almuerzos	USD 4,14	USD 2,88	125	10	1.251	456.457	USD 1.891.665	USD 1.315.146
5	Desayunos	USD 2,62	USD 1,36	133	10	1.326	483.844	USD 1.266.118	USD 655.974
	Almuerzos	USD 4,31	USD 3,00	133	10	1.326	483.844	USD 2.085.371	USD 1.449.817

Fuente: elaboración propia

c. Estado de resultado y flujo de efectivo

En el cálculo del estado de resultados se utilizan todos los datos que se han ido incorporando en cada una de las secciones abordados, partiendo por la consolidación de los ingresos por ventas de la tabla 22, la tabla de salarios en el plan de recursos humanos, los gastos del plan de marketing, gastos generales y la aplicación de la depreciación de acuerdo a la inversión en equipo.

Los gastos de marketing son mayores en el primer año por la inversión en imagen y ambientación de las tiendas, y por los gastos de lanzamiento presentado en el plan de marketing. Se considera que a partir del segundo año este tipo de gastos crece en proporción similar a los demás gastos.

El rubro de gastos generales contempla los de mantenimiento de equipo, insumos de oficina, comunicación, entre otros²⁴; respecto a la sustitución de equipo no se contempla en el análisis porque de acuerdo a la información disponible el tiempo de vida útil es de cinco años, por lo que se aplica el 20% de depreciación anual.

²³ Anexo W: Tabla proyección de ventas año 1

²⁴ Anexo X: Tabla de gastos generales y de arriendo

Como lo establecen las leyes de Guatemala, la tasa de impuestos sobre las utilidades es del 31%, que están calculadas en cada año de ejercicio.

Tabla 23: Estado de resultados y flujo de efectivo año 1

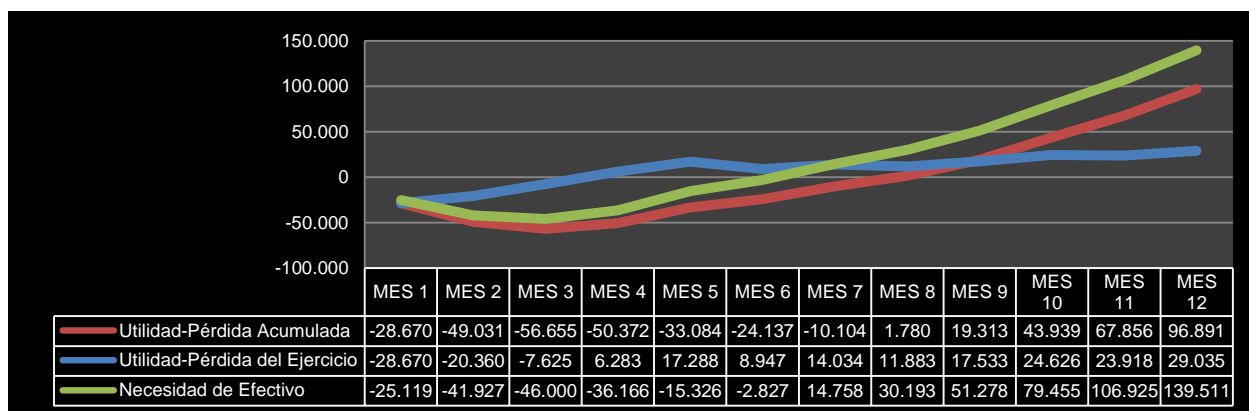
Tomando en cuenta lo presentado en la tabla 21 respecto a la proyección de ventas del año 1 se procede a construir el estado de resultados y flujo de efectivo considerando todos los aspectos planteados en el proyecto.

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado para año 1, con 10 tiendas.													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO ANUAL
Ingresos Por ventas (Desayunos)	20.803	31.316	52.007	70.461	84.944	71.132	79.743	74.543	83.882	95.345	92.270	100.823	857.268
Ingresos Por ventas (Almuerzos)	34.263	51.579	85.658	116.053	139.908	117.158	131.342	122.776	138.158	157.039	151.974	166.062	1.411.970
Total Ingresos por ventas	55.066	82.895	137.664	186.513	224.852	188.289	211.086	197.319	222.039	252.385	244.243	266.886	2.269.238
Costos Variables (desayunos)	10.778	16.225	26.945	36.506	44.009	36.853	41.315	38.621	43.459	49.398	47.805	52.236	444.149
Costos Variables (almuerzos)	23.821	35.859	59.552	80.684	97.268	81.452	91.313	85.358	96.052	109.179	105.657	115.452	981.647
Total costos variables	34.599	52.084	86.497	117.189	141.278	118.305	132.628	123.979	139.511	158.577	153.462	167.688	1.425.796
Utilidad Operacional	USD 20.467	USD 30.811	USD 51.168	USD 69.324	USD 83.574	USD 69.984	USD 78.457	USD 73.341	USD 82.529	USD 93.808	USD 90.782	USD 99.197	USD 843.441
Gastos Arriendo	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	92.400
Salarios Administración y gerencias	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	
Salarios personal de tiendas	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	
Total salarios	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	483.000
Total Gastos Marketing	9.683	7.983	9.883	7.883	6.183	4.683	5.783	3.783	4.783	5.783	3.783	4.783	75.000
Gastos Generales	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10.000
Depreciación	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	42.620
Total Gastos	USD 62.018	USD 60.318	USD 62.218	USD 60.218	USD 58.518	USD 57.018	USD 58.118	USD 56.118	USD 57.118	USD 58.118	USD 56.118	USD 57.118	USD 703.020
Utilidad antes de Impuestos	-41.551	-29.508	-11.051	9.106	25.056	12.966	20.339	17.222	25.410	35.689	34.663	42.079	140.421
Impuestos 31%	-12.881	-9.147	-3.426	2.823	7.767	4.019	6.305	5.339	7.877	11.064	10.746	13.044	43.531
Utilidad-Pérdida del Ejercicio	-28.670	-20.360	-7.625	6.283	17.288	8.947	14.034	11.883	17.533	24.626	23.918	29.035	96.891
Utilidad-Pérdida Acumulada	-28.670	-49.031	-56.655	-50.372	-33.084	-24.137	-10.104	1.780	19.313	43.939	67.856	96.891	
Depreciación	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	42.620
Flujo de Caja Operacional	-USD 25.119	-USD 16.809	-USD 4.073	USD 9.835	USD 20.840	USD 12.498	USD 17.586	USD 15.435	USD 21.085	USD 28.177	USD 27.469	USD 32.586	USD 139.511

Fuente: elaboración propia

Ilustración 27: Análisis Flujo Efectivo año 1

Tomando los datos resultantes de año 1 valorados en USD, se grafican los resultados para identificar el tiempo necesario en que el negocio inicie a llegar a ser sostenible y se evidencia que la Utilidad-Pérdida Acumulada empieza a ser positivo en el octavo mes de haber iniciado operaciones, y la necesidad de efectivo para solventar las operaciones empieza a ser positivo en el mes siete.



Fuente: elaboración propia

Tabla 24: Estado de resultados y flujo de efectivo

Para el análisis se considera un horizonte de cinco años, después de este tiempo las proyecciones pueden tener mayor incertidumbre y verse afectado por diferentes variables externas. De acuerdo al estado de resultados, se obtienen utilidades; los flujos de efectivo son positivos en cada uno de los cinco años proyectados

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado para horizonte de 5 años, con 10 tiendas						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		USD 2.269.243	USD 2.501.614	USD 2.757.779	USD 3.040.176	USD 3.351.490
(-) Costos Variables		USD 1.425.800	USD 1.571.802	USD 1.732.754	USD 1.910.188	USD 2.105.792
= Utilidad Operacional		USD 843.444	USD 929.812	USD 1.025.025	USD 1.129.987	USD 1.245.698
(-) Gastos Arriendo		USD 92.400	USD 96.096	USD 99.940	USD 103.937	USD 108.095
(-) Salarios		USD 483.000	USD 502.320	USD 522.413	USD 543.309	USD 565.042
(-) Marketing		USD 75.000	USD 60.000	USD 62.400	USD 64.896	USD 67.492
(-) Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
(-) Depreciación		USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620
= Total Gastos		USD 703.020	USD 711.436	USD 738.189	USD 766.011	USD 794.947
= Utilidad antes de Impuestos		USD 140.424	USD 218.376	USD 286.836	USD 363.976	USD 450.751
(-) Impuestos 31%		USD 43.531,29	USD 67.696,60	USD 88.919,24	USD 112.832,58	USD 139.732,85
= Utilidad-Pérdida del Ejercicio		USD 96.892,23	USD 150.679,54	USD 197.917,02	USD 251.143,49	USD 311.018,28
(+) Depreciación		USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00
= Flujo de Caja Operacional		USD 139.512,23	USD 193.299,54	USD 240.537,02	USD 293.763,49	USD 353.638,28
(+) Inversión fija	-USD 205.900					
(+) Capital de trabajo	-USD 189.100					
(+) Recuperación capital						USD 189.100
= Flujo de caja real	-USD 395.000	USD 139.512	USD 193.300	USD 240.537	USD 293.763	USD 542.738

Fuente: elaboración propia

Al igual que los costos de ventas, los costos administrativos, como los salarios, arriendos, gastos de marketing y gastos administrativos también crecen a una tasa del 4% por la tasa promedio de inflación y los ingresos a una tasa del 6% por el crecimiento del sector.

Al término del período analizado se considera la recuperación de capital, no así los valores residuales ya sea por venta de equipo o por venta de derechos, porque al ser una empresa cuya rentabilidad es positiva se deberá realizar la planificación y previsión necesaria para su fortalecimiento, continuidad y crecimiento al final de la proyección inicial que se está planteando.

Para el cálculo de la rentabilidad esperada se utiliza el método CAPM, donde se indican cada uno de los datos en base a información disponible. Por ser una inversión en el país Guatemala, se suma el riesgo país para obtener un mejor indicador de rentabilidad de acuerdo al riesgo que se asume al momento de invertir.

Tabla 25: Indicadores

En la tabla 25, se presentan indicadores disponibles y se estiman: el costo de capital, el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de capital (PRC) o payback.

Descripción	Indicador	Fuente
Tasa libre de riesgo	4,875%	Valor de los bonos a 7 años, del Estado de Guatemala colocados en abril de 2014. ²⁵
Premio por riesgo	8,750%	Equity Risk Premiun (rating) = (E (Rm)-Rf) ²⁶
Beta sin apalancar observada en industria de restaurantes de USA	1,18	
Premio por riesgo país	3,75%	Country Risk Premiun (rating)
INDICADORES RESULTANTES		
Tasa de costo de capital estimado	18,95%	
Valor Presente Neto (VPN)	USD 376.471	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	48%	
Payback	2.26 años	

Fuente: elaboración propia

d. Conclusión de estados financieros proyectados

De acuerdo a la proyección de ventas durante cinco años, para diez tiendas de comida rápida con un promedio de venta diaria de 210 porciones y crecimiento de 6% anual, a precio promedio por desayunos a USD 2,24 y almuerzo a USD 3,68; el proyecto **SI ES FACTIBLE**, porque presenta un VAN positivo de USD 376.471, a una tasa de descuento del 18,95% y con una Tasa Interna de Retorno del 48% y el período de recuperación de la inversión de 2.26 años

²⁵ Anexo Y: Precios bonos de Guatemala

²⁶ Anexo Z: Indicadores y calificaciones de riesgo

e. Análisis de Sensibilidad

En este análisis se plantean dos escenarios principales que se relacionan con los objetivos planteados al inicio del estudio, en lo que respecta a la cantidad de tiendas que se debería disponer para que el proyecto sea rentable.

El primer escenario se refiere al número de tiendas y se plantea la relación de apertura de seis, ocho y diez tiendas.

El segundo escenario es el impacto que tendría sobre cada una de las primeras tres propuestas, una baja en las ventas esperadas de un 20%.

Para el análisis de ambos escenarios se presentan las inversiones que se tendrían que realizar de acuerdo al número de tiendas y que en la evaluación de la baja de volumen de ventas se sigue manteniendo; de manera que se identifique el impacto que esto pueda tener sobre la inversión manteniendo la tasa de descuento de 18,95% para cada escenario.²⁷

Tabla 26: Análisis de sensibilidad

NUMERO DE TIENDAS CON DEMANDA ESPERADA DEL 100%			
	10 TIENDAS	8 TIENDAS	6 TIENDAS
CLIENTES DIARIOS	210 * 10 = 2100	210 * 8 = 1680	210 * 6 = 1260
INVERSION	USD 395.000	USD 330.750	USD 266.500
VAN	USD 376.470,78	USD 241.389,92	USD 106.309
TIR	48%	41%	31%
PAYBACK	2,26 AÑOS	2,54 AÑOS	3,11 AÑOS
VARIACIÓN POR DEMANDA A UN 80%			
	10 TIENDAS	8 TIENDAS	6 TIENDAS
CLIENTES DIARIOS	168 * 10 = 1680	168 * 8 = 1344	168 * 6 = 1008
INVERSION	USD 395.000	USD 330.750	USD 266.500
VAN	USD 36.287	-USD 108.690,97	-USD 147.291
TIR	22%	8%	1%
PAYBACK	3,87 AÑOS	4,52 AÑOS	4,96 AÑOS

Fuente: elaboración propia

f. Conclusiones del análisis de sensibilidad

Inicialmente respecto a la cantidad de tiendas, el planteamiento de seis, ocho, o diez tiendas es rentable en cualquiera de los tres casos, porque todos tienen VAN positivo y una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento aplicada.

Para el caso donde se presenta el menor número de tiendas (6) tiene un VAN de USD 106.309 y la TIR de 31%, implicando una inversión de USD 266.500, con una venta proyectada del 100% inicialmente el proyecto parece aceptable, al igual que la opción contar con 8 tiendas.

²⁷ Anexo AA: Tabla de cálculos y estimaciones de sensibilidad

Sin embargo, en la segunda etapa de evaluación, la baja del volumen de ventas en un 20% hace que las propuestas de seis y ocho tiendas generen VAN negativo y tasas internas de retorno inferiores a la tasa de descuento, escenario que evidencia ser de alto riesgo ante la inversión a realizar.

Por tanto, este análisis confirma como mejor escenario la opción de incursionar en el mercado con diez tiendas para tener un nivel de rentabilidad aceptable cuyo VAN es de USD 376.470, con una TIR de 48%. Tiene además suficiente capacidad de soportar una baja de ventas esperadas de un 20%, en cuyo caso, dicha opción seguiría siendo rentable con un VAN positivo de USD 36.287 y con una TIR de 22%.

Durante la elaboración del análisis de sensibilidad, al incrementar el número de locales la rentabilidad del negocio va mejorando considerablemente, sin embargo para efectos del trabajo de tesis, se planteó inicialmente la pregunta: ¿Cuál debiera ser el número de locales para iniciar el negocio?; logrando establecer con esto, que el número inicial para operar el negocio es con diez sucursales.

IX. CONCLUSIONES Y CIERRE

El proyecto inicialmente presentó el objetivo de plantear las bases necesarias para la creación de una oferta de comida rápida que atienda a los segmentos socioeconómicos de bajos recursos en la región metropolitana de Guatemala.

Como resultado final del proyecto, se presenta el plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas que se oriente a atender a la personas del segmento económico bajo o nivel D, conformada por 1.036.000 hogares ubicados en la región metropolitana, y que desarrollan sus actividades comerciales en los diferentes mercados municipales identificados como centros de mayor concentración de este segmento.

De acuerdo con la categorización de los niveles socioeconómicos, este segmento representa el 62,8% de la población en la región metropolitana, situación que lo hace atractivo por el volumen de ventas que se puede generar.

Según el planteamiento de la pregunta inicial del trabajo de tesis que se refiere al número de locales necesarios para iniciar el negocio se concluye que el mejor escenario es iniciar con el plan de apertura de diez tiendas a ubicarse en los principales mercados y apoyados por un centro de operaciones que a la vez albergará las oficinas centrales o casa matriz, cuyo punto de equilibrio de cada sucursal es de 177 clientes y/o porciones por día; sin embargo como meta de ventas se plantea la posibilidad de vender 210 combos y/o atender a igual número de clientes.

El nombre seleccionado para la cadena de restaurantes es **Ütz Wa'**, nombre en idioma Maya que será traducido y acompañado con la leyenda en español **“La Mejor Comida”**. La elección del nombre se realizó por la relación que existe con la población que integra el segmento objetivo, cuyo origen es principalmente Maya.

La propuesta de valor al cliente será: *“Proveer una opción de servicio de alimentación de calidad, conveniente, rápida, variada, higiénica, física y económicamente accesible, a los clientes, que pertenecen al segmento económico bajo (D), bajo el concepto de comida rápida, en los horarios de desayuno y almuerzo incorporando elementos culturales de la alimentación guatemalteca”*.

La ventaja competitiva de **Ütz Wa'** está soportada sobre cuatro elementos primordiales: **estrategia de servicio diferenciado; marketing; localización estratégica, y menú variado** incorporando elementos culturales.

La declaración de posicionamiento es: *“Ütz Wa', el restaurante de servicio rápido, que atiende a las personas esforzadas, trabajadoras, luchadoras; servidos como en casa, en locales higiénicos, cercanos a sus lugares de trabajo, con menús que incorporan las tradiciones y orientación en el buen servicio al cliente.”*

La estrategia competitiva genérica será de enfoque de costos bajos por el tipo de industria en que se incursiona, la estrategia funcional será de desarrollo de mercado y para el marketing táctico será de diferenciación.

Con la inversión de USD 395.000 para aperturar diez tiendas o locales de venta, con una tasa de crecimiento del 6% anual en ventas considerando la tasa inflacionaria del 4% anual, y un costo de capital o tasa de descuento del 18,95%, se acepta el proyecto al presentar una tasa interna de retorno de 48% y un VAN positivo de USD 376.470 y un payback de 2,26 años

Por lo expuesto, se concluye que el proyecto es viable.

X. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS

Banco Mundial. 2014. *Doing Business 2014, Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas.* USA : s.n., 2014.

BANGUAT, Banco de Guatemala. 2014. *Producto Interno Bruto Trimestral Medido por Origen de la Producción.* Guatemala : s.n., 2014.

Código de Comercio de Guatemala. 2011. *Decreto 2-70 del Congreso de la República y sus Reformas.* Guatemala : Ayala Jiménez Sucesores, Junio de 2011.

Código de Salud de Guatemala. 2011. *Decreto 90-97 del Congreso de la República y sus Reformas.* Guatemala : Ayala Jiménez Sucesores, 2011.

Código de Trabajo de Guatemala. 2014. *Decreto 14-41 del Congreso de la República y sus Reformas.* Guatemala : Ayala Jiménez Sucesores, Enero de 2014.

Flores Morales, Jorge Mario. 2004. *Estrategia Mercadológica para el Desarrollo del Mercado de los Restaurantes de Comida Rápida en Guatemala.* Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala : s.n., 2004. pág. 99, Tesis de Licenciado Mercadotecnista.

IGSS, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. 2003. Acuerdo No. 1123. *Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social.* Guatemala : s.n., 6 de Marzo de 2003.

INE Guatemala, Instituto Nacional de Estadística. 2014. *ENEI 2 Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2013.* Guatemala : s.n., 2014.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. 2008. *Fundamentos de Marketing.* Octava Edición. México : Pearson Educación, Prentice Hall, 2008.

López, C. & Sis, M. 2004. *Gramática Pedagógica K'iche'.* Guatemala : Universidad Rafael Landívar, Instituto de Lingüística y Educación, 2004.

PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2012. *Guatemala: ¿Un País de Oportunidades para la Juventud? Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011-2012.* Guatemala : Ediciones Don Quijote, 2012.

Romero, Andrés Fernández. 2004. *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones.* Madrid España : Ediciones Díaz de Santos S.A., 2004.

TSE, Tribunal Supremo Electoral de Guatemala. 2012. *Memoria Electoral 2011.* Guatemala : s.n., 2012.

Wheelen L., Thomas, Hunger, David J. y Oliva, Ismael. 2007. *Administración Estratégica y Política de Negocios.* México : Pearson Educación, Prentice Hall, 2007.

Word Economic Forum. 2013. *The Global Information Technology Report, Growth and Jobs in a Hyperconnected World.* 2013.

INTERNET Y DIARIOS

Central America Data. 2011. *Crece el Consumo en el Occidente de Guatemala.* [En línea] 3 de Febrero de 2011. [Citado el: 20 de Octubre de 2013.] http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_el_consumo_en_el_occidente_de_Guatemala.

Central América Data. 2012. *Dunkin' Donuts Incursiona en Guatemala.* [En línea] 7 de Marzo de 2012. [Citado el: 15 de Marzo de 2014.] http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Dunkin_Donuts_incursiona_en_Guatemala.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2014. *Guatemala: Perfil Nacional Económico.* [En línea] 2014. [Citado el: 1 de Abril de 2014.] http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=GTM&idioma=e

Contrapoder. 2013. *El Nivel Social y Económico del Guatemalteco Urbano.* [En línea] 21 de Octubre de 2013. [Citado el: 17 de Diciembre de 2013.] <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion21/actualidad/739/>.

Guatemala.blogspot. 2009. *Estrategia de Guatemala: Restaurantes de comida rápida bajan precios para afrontar la crisis.* [En línea] 24 de Febrero de 2009. [Citado el: 5 de Octubre de 2013.] <http://guatemala.blogspot.com/2009/02/estrategia-de-guatemala-restaurantes-de.html>.

INE, Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. 2014. *Proyeccion de Población 2008-2020.* [En línea] 23 de Enero de 2014. [Citado el: 17 de Diciembre de 2013.] <http://www.ine.gob.gt/np/poblacion/Municipios2008'2020.xls>.

INE, Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. 2014. *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI2 2013.* Guatemala : s.n., 2014.

Prensa Libre. 2013. *Migración a Estados Unidos se Incrementa.* [En línea] 17 de Julio de 2013. [Citado el: 15 de Octubre de 2013.] http://www.prensalibre.com/noticias/migrantes/Migracion-incrementa_0_957504265.html.

Registro de la Propiedad Intelectual de Guatemala. *Registro de la Propiedad Intelectual de Guatemala, e-Consultas, Sistema de Consultas en Línea.* [En línea] [Citado el: 5 de Junio de 2014.] <https://www.rpi.gob.gt/>.

Registro Mercantil de Guatemala. 2014. *Así se hace, eRegulations Guatemala.* [En línea] 2014. [Citado el: 1 de Marzo de 2014.] <http://guatemala.eregulations.org/procedure/10/7?l=es>.

Siglo 21. 2014. *San José La Máquina, declarado municipio 338 de Guatemala.* [En línea] 12 de Febrero de 2014. [Citado el: 15 de Marzo de 2014.] <http://m.s21.com.gt/nacionales/2014/02/12/declaran-san-jose-maquina-municipio-338>.

UNIMER CA. 2010. *Perfil del Consumidor Guatemalteco.* [En línea] 19 de Noviembre de 2010. [Citado el: 25 de Octubre de 2013.] <http://www.slideshare.net/UnimerCA/perfil-del-consumidor-guatemalteco>.

XI. ANEXOS

Anexo A: Guía para establecer niveles socioeconómicos (NSE)

Fuente: <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion21/actualidad/739/>

1

RESPONDER CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN DEL NSE

01-02 ¿Cuántos dormitorios tiene su casa? ¿Y cuántos baños tiene su casa, y de estos, ¿cuántos con regadera?

01. Habitaciones*

02. Baños con regadera

03 ¿Tienen ustedes empleados que ayuden en los quehaceres de la casa?
Sí No

04 ¿Cuántos tienen?

05 ¿En su casa tienen automóviles?
Sí No

06 ¿Cuántos tienen?

07 ¿En su casa tienen televisores?
Sí No

08 ¿Cuántos tienen?

09 ¿En su casa tienen...?

■ Agua potable*	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
■ Hornos de microondas*	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
■ Secadora de ropa	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
■ Tienen sala familiar independientea la sala normal de la casa	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
■ Ninguno*	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

10 ¿Tiene celular?
Sí No

11 ¿Es de tarjeta o de factura?
Tarjeta* Factura

12 ¿Tiene usted tarjeta de crédito?
Sí No

13 ¿Tienen ustedes casa de descanso fuera de la ciudad?
Sí No

14 ¿En estos momentos tiene usted visa americana vigente para viajar a Estados Unidos?
Sí No

15 Lugar de la entrevista
Capital Interior

*Preguntas "disfráz", no suman puntos

2

APLICAR PUNTEO POR VARIABLE

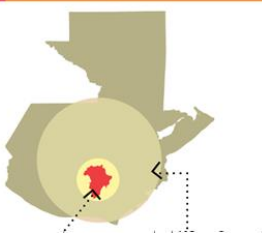
BAÑOS CON REGADERA 0 = 0 1 = 250 2 = 500 3 = 1,050 4 = 1,400 5+ = 2,250	EMPLEADOS EN CASA 0 = 0 1 = 950 2 = 2500 3 = 4155 4+ = 6560	AUTOS EN CASA 1 = 750 2 = 1890 3 = 3174 4 = 4616 5 = 6025 6+ = 7890	TELEVISORES EN CASA 145 X la cantidad de televisores
SECADORA DE ROPA EN CASA Sí = 2643 No = 0	SALA FAMILIAR INDEPENDIENTE DE LA SALA NORMAL Sí = 748 No = 0	CELULAR DE FACTURA Sí = 2325 No = 0	TARJETA DE CRÉDITO Sí = 948 No = 0

3

SUMAR PUNTEOS

4

ENCONTRAR EN LA GUÍA DE CLASIFICACIÓN EL NIVEL AL QUE PERTENECE



- | |
- SI VIVE EN LA CAPITAL:**
- A** 22,500 o más puntos
 - B** de 19,500 a 22,499 puntos
 - C1** de 15,750 a 19,949 puntos
 - C2** de 11,250 a 15,749 puntos
 - C3** de 6,750 a 11,249 puntos
 - D1** de 750 a 6,749 puntos
 - D2** de 0 a 749 puntos

- | |
- SI VIVE EN EL INTERIOR URBANO DEL PAÍS:**
- A** 26,250 o más puntos
 - B** de 24,000 a 26,249 puntos
 - C1** de 18,000 a 23,999 puntos
 - C2** de 10,500 a 17,999 puntos
 - C3** de 6,000 a 10,499 puntos
 - D1** de 750 a 5,999 puntos
 - D2** de 0 a 749 puntos

Anexo B: Boletín de Prensa Banco de Guatemala



BANCO DE GUATEMALA

BOLETÍN DE PRENSA

LA JUNTA MONETARIA MANTIENE EN 4.75% LA TASA DE INTERÉS LÍDER DE POLÍTICA MONETARIA

La Junta Monetaria, en su sesión celebrada hoy, con base en el análisis integral de la coyuntura externa e interna, decidió mantener en 4.75% la tasa de interés líder de política monetaria.

La Junta Monetaria, en el ámbito externo, consideró que la actividad económica mundial sigue recuperándose, como resultado del mejor desempeño de las economías avanzadas y un continuado dinamismo en algunas economías con mercados emergentes y países en desarrollo. Además, tomó en cuenta el comportamiento de los precios internacionales de algunas materias primas (petróleo, maíz y trigo), que aunque han mostrado un crecimiento, continúan en niveles menores a los del año previo.

La Junta Monetaria, en el ámbito interno, destacó que la actividad económica sigue desempeñándose conforme lo previsto para 2014 (entre 3.3% y 3.9%) apoyada, entre otros factores, por la evolución de las remesas familiares y el crédito bancario al sector privado. Subrayó que el ritmo inflacionario total a abril se ubicó en 3.27% y que los pronósticos anticipan que la inflación se mantendrá dentro de la meta de 4.0% +/- 1 punto porcentual en 2014.

La Junta Monetaria manifestó que continuará dando seguimiento a la evolución de los principales indicadores económicos, tanto internos como externos, que puedan afectar la tendencia general de los precios, así como a los pronósticos y expectativas de inflación para adoptar oportunamente las acciones que contribuyan a mantener una trayectoria de la inflación cercana a la meta de mediano plazo.

Guatemala, 28 de mayo de 2014

Con rezago de un mes, se publicará un resumen de los argumentos vertidos en cada sesión de Junta Monetaria en la que se decida acerca de la tasa de interés líder de la política monetaria, el cual podrá consultarse en el sitio Web del Banco de Guatemala (www.banquat.qgb.gt).

Anexo C: Lienzo, Business Model Generation

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

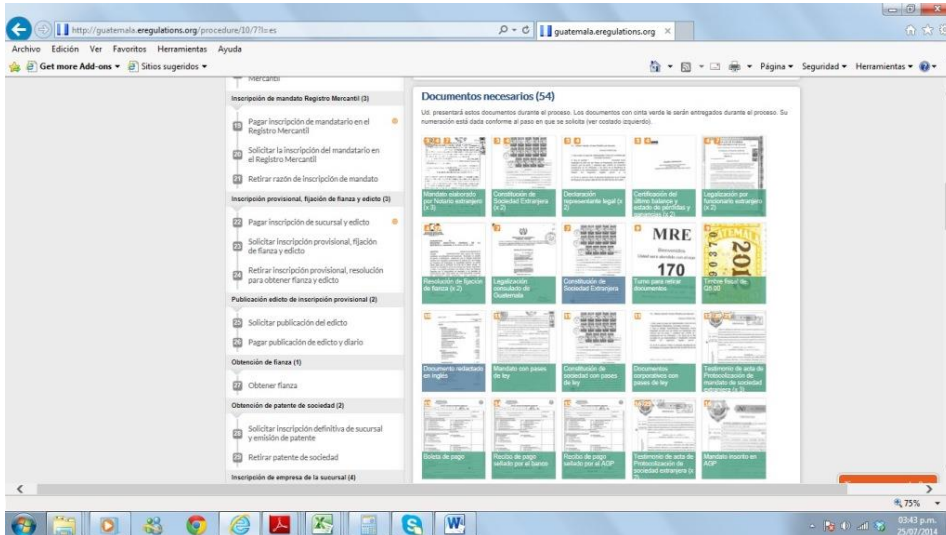
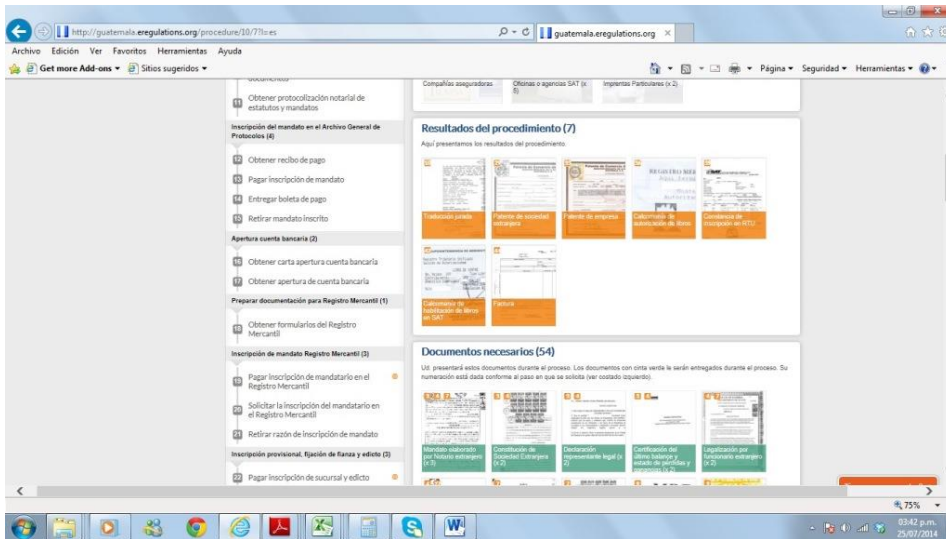
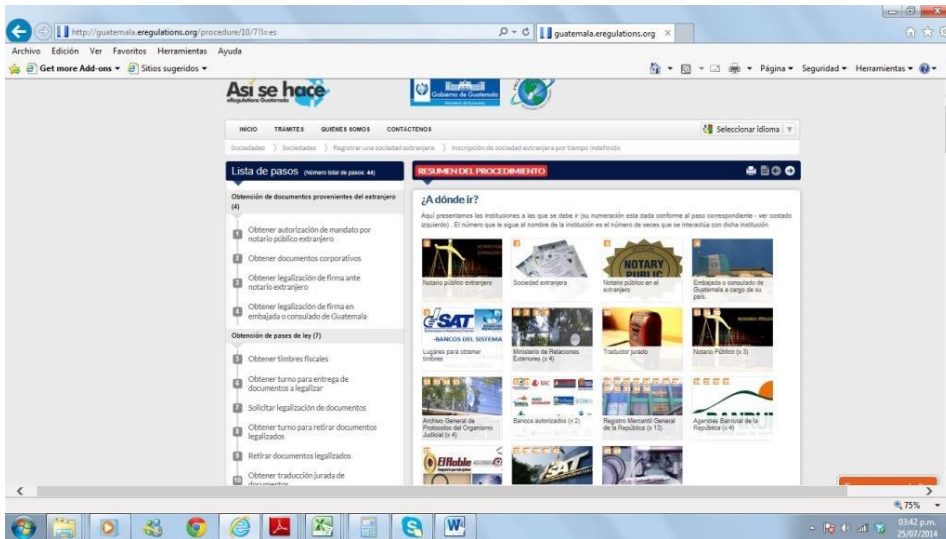
En:

Iteración:

<p>Socios Clave </p> <p style="font-size: x-small;">Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave? <small>Beneficios para socios clave: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Actividades Clave </p> <p style="font-size: x-small;">Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p style="font-size: x-small;">Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Relación con Clientes </p> <p style="font-size: x-small;">Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p style="font-size: x-small;">Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>
<p>Recursos Clave </p> <p style="font-size: x-small;">Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Canales </p> <p style="font-size: x-small;">A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como están integrados nuestros canales? Cuales Funcionan mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Estructura De Costos </p> <p style="font-size: x-small;">Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	<p>Fuente De Ingresos </p> <p style="font-size: x-small;">Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuantos aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales? <small>Beneficios: - Reducción de costos - Acceso a canales - Acceso a recursos - Acceso a talento</small></p>	

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya
 joseingemercario@gmail.com
 Medellín, Colombia.

Anexo D: Guía de trámites del Registro Mercantil de Guatemala



http://guatemala.eregulations.org/procedure/10/71/es

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Get more Add-ons Sitios sugeridos

Página Seguridad Herramientas

¿Cuánto?

Costo aproximado del procedimiento: GTQ 3,638.87 + USD 50

Detalle De Costos Calcule Sus Costos

GTQ 1,500
por honorarios del Registro Mercantil

GTQ 525.62
por la publicación del edicto

GTQ 125
por la inscripción del mandato

GTQ 125

GTQ 100
Para el patente de sociedad

GTQ 100 por página - GTQ 1,000 Cantidad de página(s): 10

GTQ 100
para inscripción de empresa

GTQ 25
Para el patente de empresa

GTQ 15
por elaboración del edicto

GTQ 15
Por timbres fiscales y notariales

USD 10 por documento a legalizar - USD 50 Cantidad de documento(s) a legalizar: 5

GTQ 10
por timbres notariales, si es un mandato general

GTQ 8.5
por millar del capital asignado para la sucursal.

GTQ 5
para la legalización del Ministerio de Relaciones Exteriores

GTQ 5
por la tasa de inscripción que emite el AGP

75%

03:45 p.m.
25/07/2014

http://guatemala.eregulations.org/procedure/10/71/es

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Get more Add-ons Sitios sugeridos

Página Seguridad Herramientas

por timbre del timbre legal para la sucursal

GTQ 5
para la legalización del Ministerio de Relaciones Exteriores

GTQ 5
por la tasa de inscripción que emite el AGP

GTQ 2
por timbre

GTQ 1.75
Por compra de diario

GTQ 0.5 por hoja - GTQ 7.5 Cantidad de hoja(s): 15
por timbres adheridos en el documento original

GTQ 0.5 por hoja - GTQ 7.5 Cantidad de hoja(s): 15
por timbres adheridos en el testimonio del acta de protocolación

GTQ 0.5 por hoja - GTQ 6 Cantidad de hoja(s): 10
por timbres adheridos en el documento original

GTQ 0.5 por hoja - GTQ 6 Cantidad de hoja(s): 12
por timbres adheridos en el testimonio del acta de protocolación

GTQ 0.5 por hoja - GTQ 50 Cantidad de hoja(s): 100
de los libros contables

GTQ 0.2 por hoja - GTQ 0 Cantidad de hoja(s): 0
de los libros contables

¿Cuánto tiempo?

La duración total se estima y surge de la sumatoria de los tiempos invertidos en: 1) en las filas de espera, 2) en la ventanilla y 3) entre los pasos.

	Min.	Max.
Duración total:	25 días	40 días
Espera en fila:	2h. 45mn	5h. 05mn
Tiempo de atención:	4h. 5mn	5h. 25mn
Entre pasos:	25 días	40 días

75%

03:45 p.m.
25/07/2014

Anexo E: Acuerdo Gubernativo 297-2006, Aranceles para Licencia Sanitaria

NÚMERO 52

DIARIO DE CENTRO AMÉRICA

Guatemala, LUNES 19 de junio de 2006 **5**

- a. Brindar asesoría a los centros educativos que aplican el Programa de Telebachillerato.
- f. Dirigir, coordinar y supervisar el programa con apoyo de las Direcciones Departamentales de Educación correspondientes.
- g. Elaborar los reglamentos necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa de Telebachillerato.

Artículo 10. El sistema de evaluación será regido por el Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar del Ministerio de Educación.

Artículo 11. Una vez concluido el período de experimentación y realizadas las evaluaciones correspondientes, el despacho superior de educación considerará la conveniencia de la continuidad y expansión del programa o su supresión.

Artículo 12. El presente Acuerdo entra en vigencia al siguiente día de su publicación en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE




MARÍA DEL CARMEN ACOSTA VILLACORTA DE FUENTES

LA VICEMINISTRA TÉCNICA DE EDUCACIÓN

FLORIDANA MEZA PALMA



(0-11-3446)-19-jun-06



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

Acuérdame aprobar el ARANCEL POR SERVICIOS PRESTADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DE LA SALUD.

ACUERDO GUBERNATIVO No. 297-2006

Guatemala, 8 de junio de 2006.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el Código de Salud correspondiente al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través de las respectivas dependencias de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud, al igual que las personas individuales y jurídicas que se dedican a determinadas actividades comerciales e industriales, el registro sanitario de referencia, licencias sanitarias, así como otras autorizaciones, certificaciones y registros con el objeto de mejorar el control sanitario de medicamentos, esterilizados, parafarmacos y sus precursores, productos filia y genéricos, productos de higiene personal y del hogar, plaguicidas de uso doméstico, material de diagnóstico, reactivos de laboratorio o para uso diagnóstico, productos y equipo odontológico, así como otros insumos procesados.

CONSIDERANDO:

Que el otorgamiento de registro sanitario y otras autorizaciones de las actividades en el mencionado sector constituyen, según los casos, una actividad de carácter público que debe ser otorgado en el marco de la ley, por el Organismo Ejecutivo por decreto del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, o que para el presente, emitirá la disposición que corresponda.

CONSIDERANDO:

Que también se ha considerado la conveniencia de incluir en el presente Acuerdo los insumos actualmente regulados en el artículo 2 del Decreto Gubernativo número 218-92 de fecha 29 de marzo de 1992, Avance de Ley para el Control por Análisis de Registros de Alimentos, Medicamentos, Productos de Tercera y otros Productos Afines, con el objeto de actualizar los precios de dichos servicios, por lo que debe derogarse la citada Ley.

POR TANTO:

En el ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183 (Res) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con base en lo establecido en los artículos 3^o de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto número 101-97 del Congreso de la República y 20 de su Reglamento emitido en el Acuerdo Gubernativo número 240-98 de fecha 28 de abril de 1998, así como en los artículos 135 del Acuerdo Gubernativo número 7-2-00 de fecha 17 de septiembre de 1999, Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y Productos Afines, 33 del Acuerdo Gubernativo número 983-99 de fecha 30 de diciembre de 1999, Reglamento para la Inspección de los Alimentos, y 36 y 30 del Acuerdo Gubernativo número 15-99 de fecha 24 de febrero de 1999, Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

ACUERDA:

Aprobar el siguiente:

ARANCEL POR SERVICIOS PRESTADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DE LA SALUD

Artículo 1. Objeto. El presente arancel tiene por objeto establecer las tarifas de los departamentos que conforman la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en adelante denominada "LA DIRECCIÓN", cobradas por los servicios científicos prestados.

Artículo 2. Ingresos Propios. Los recursos financieros provenientes de cada uno de los servicios mencionados en el arancel a que se refiere el presente Acuerdo, se constituyen como ingresos propios de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud y se utilizarán en conformidad con lo que establece el artículo 23 de Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

Artículo 3. Departamentos. Los Departamentos de "La Dirección" que proveen de los servicios y cobrará los montos establecidos en el presente Arancel, cada uno dentro del ámbito de su competencia, son los siguientes:

- a) El Departamento de Regulación y Control de Alimentos
- b) El Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines, y
- c) El Laboratorio Nacional de Salud.

Artículo 4. Tarifas. La Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por medio de los Departamentos indicados en el artículo anterior, cobrará por los servicios que presta los montos establecidos conforme las tablas siguientes:

A. DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN Y CONTROL DE ALIMENTOS	
a) Autorización pública de bebidas alcohólicas	Arancel en Quetzales Q 50.00
b) Licencia sanitaria	Q 320.00
c) Certificados de inocuidad	Q 10.00
d) Registro sanitario	Q 160.00
e) Reposición de licencia sanitaria	Q 50.00
f) Reposición de certificado de registro sanitario	Q 100.00
g) Certificación sanitaria de importación	Q 150.00
h) Vigilancia por registro farmacéuticos de registros sanitarios	Q 1650.00
i) Permiso de transporte farmacéutico	Q 100.00
Permisos sanitarios	El arancel que para el presente arancel aplica
B. DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y AFINES	
a) Certificados de registro sanitario de medicamentos	Q 100.00
b) Certificados de registro farmacéutico sanitario	Q 30.00
c) Certificados de autorización de expedientes de registro	Q 25.00
d) Certificados de libre venta	Q 10.00
e) Autorización de fabricación de insumos	Q 750.00
f) Buenas prácticas de manufactura	Q 100.00
g) Certificados de importación y exportación	Q 20.00
h) Autorización de parafarmacos	Q 15.00
i) Autorización y registro de empaques para material farmacéutico	Q 100.00
j) Certificación de venas	Q 100.00
k) Licencias sanitarias para laboratorios farmacéuticos	Q 500.00
l) Licencias sanitarias para laboratorios afines	Q 200.00
m) Licencias para fabricación y distribución de medicamentos	Q 250.00
n) Licencias para distribución, almacenamiento y venta de medicamentos	Q 100.00
o) Licencias para venta de medicamentos	Q 20.00
p) Autorización de comités de ética	Q 100.00
q) Autorización de estudios clínicos	Q 50.00
r) Autorizaciones publicitarias	Q 20.00
s) Reposición de licencia	Q 20.00
Permisos sanitarios	El arancel que para el presente arancel aplica

Anexo F: Listado de proveedores y productos que distribuyen

Proveedor	Productos	Origen de producto	Cobertura de entrega
Frigoríficos de Guatemala	Pollo fresco y congelado, subproductos de pollo, carne de cerdo, embutidos	Nacional e importado	Nacional
Avícola Villa Lobos/ Carnes Toledo	Pollo fresco y congelado, subproductos de pollo, carne de cerdo, embutidos	Nacional e importado	Nacional
Grupo Buena	Pollo congelado y carnes	Importado	Nacional pero entrega mayoristas
Abastecedora de Carnes	Pollo fresco y congelado	Nacional e Importado	Capital y algunas regiones del interior
Procasa	Carnes y subproductos de carne procesada	Nacional e importado	Capital
Industrias Perry	Embutidos	Nacional e importado	Nacional
Industrias Santa Lucía	Embutidos	Nacional e importado	Capital
Baranelo S.A.	Embutidos	Importados	Capital enfocado en supermercados
Alimentos Calidad y Sabor	Granos básicos	Nacional e Importado	Nacional
Agroindustrias Albay	Granos básicos	Nacional e Importado	Nacional
Ricza	Maquinaria y equipo de cocina	Nacional e Importado	Capital
Restopan	Maquinaria de cocina, nueva y usada.	Nacional e Importado	Capital
Super Cocinas	Maquinaria nueva	Nacional e importado	Capital y algunas regiones
Grupo Alza	Harinas, especias	Nacional e Importado	Capital
Belca Guatemala	Suministros, especias.	Nacional e importado	Capital
Servi Restaurantes	Suministros, insumos como papas para freír	Importado	Capital
Distribuciones Jura	Papas y algunos materiales de empaque	Importado y Nacional	Capital
Granjas Julia	Huevos	Nacional	Capital
Supermercado Price Smart	Insumos y productos varios	Nacional e importado	Solo en la capital y opera con tarjeta de socio para compras.
Grupo Bimbo	Pan	Nacional e importado	Nacional
Idealsa/ Alimentos Ideal	Aceites y grasas	Nacional e importado	Nacional
Naturaceites	Aceites y grasas	Nacional e importado	Nacional

Anexo G: Cuestionario del Estudio de Mercado

CUESTIONARIO COMIDA RAPIDA

Instrucciones:

Estimado, estimada es un gusto saludar!@.

Estamos realizando un estudio sobre comida, por lo que agradecemos nos pueda ayudar a contestar la siguiente encuesta, en la cual no se solicitan datos personales para seguridad.

1) ¿Usted come o compra comida fuera de casa?

SI

NO

2) ¿Cuántas veces como o compra comida fuera de casa a la semana?

1

2

3

4

5

6

7

3) ¿Qué clase de comida consume?

a

Comida de casera

b

Comida rápida

c

Ambos

d

Otro: _____

4) ¿Qué tipo de comida consume/compra?

a

Mixtas, Shucos (Hot Dogs)

b

Pollo Frito

c

Pollo Asado

d

Comida Casera

e

Hamburguesa

f

Comida china

g

Pizza

h

Variando

i

Otro: _____

5) ¿Dónde compra la comida actualmente?

a

En centros comerciales

b

En lugares cercanos a los mercados

c

En los establecimientos cercanos especializados

d

Otro lugar _____

6) ¿En qué lugar consume la comida la comida que adquiere?

a

En lugar de trabajo

b

En el local donde compra

c

Caminado en la calle

d

En casa

7) ¿Horarios en los que compra comida?

a

8-11Hrs.

b

11-15 Hrs.

c

15- hrs en adelante

8) Razones por las que prefiere dicha comida

a

Rapidez

b

Cercanía

c

Precios económicos

d

Tradicción

e

Limpieza

f

Otros: _____

9) ¿Qué es lo que más valora al momento de hacer su compra?

- | | | | | | |
|----------------------------|------------------|----------------------------|----------|----------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> a | Precio | <input type="checkbox"/> b | Cercanía | <input type="checkbox"/> c | Cantidad de comida |
| <input type="checkbox"/> d | Variedad de menú | <input type="checkbox"/> e | Rapidez | <input type="checkbox"/> f | Sabor |
| <input type="checkbox"/> g | Calidad | <input type="checkbox"/> h | Otro | | |

10) ¿Cuánto gasta para comprar su comida normalmente?

- | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> a | Q 10-15 | <input type="checkbox"/> b | Q 16-20 | <input type="checkbox"/> c | Q 21-25 | <input type="checkbox"/> d | Q 26-30 |
| <input type="checkbox"/> e | Q 31-35 | <input type="checkbox"/> f | Q 36-40 | <input type="checkbox"/> g | Q 41-45 | <input type="checkbox"/> h | Q 46-50 |
| <input type="checkbox"/> i | Q 51 en adelante | | | | | | |

11) ¿Cuál fue su última compra de comida rápida?

- | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> a | Pollo frito y/o rostizado | <input type="checkbox"/> b | Hamburguesa: | <input type="checkbox"/> c | Pizza o pastas: |
| <input type="checkbox"/> d | Hot Dogs y Mixtas | <input type="checkbox"/> e | Comida China u oriental | <input type="checkbox"/> f | Variado |
| <input type="checkbox"/> g | Otro tipo de comida | | | | |

12) ¿Respecto a su último compra, qué marca(s) de comida rápida consumió?

Campero	Pinulito	Pollo Locuaz	McDonalds	KFC
Mc Donalds	Burguer King	Wendys	Que Dely	Campero
Pizza Hut	Dominos Pizza	Little Caesar's	Al Macarone	Otro

13) ¿Normalmente qué complementos le gusta con la comida que usted consume actualmente?

Pan	Papas fritas	Ensalada de repollo	Frijoles negros	Tortillas	Verduras	Otro:
-----	--------------	---------------------	-----------------	-----------	----------	-------

14) ¿Qué complementos que le gustaría encontrar en su comida y que no encuentra actualmente?

Pan	Papas fritas	Ensalada de repollo	Frijoles negros	Tortillas de maíz	Verduras en ensalada	Verduras al vapor	Otro:
-----	--------------	---------------------	-----------------	-------------------	----------------------	-------------------	-------

Anexo H: Reglamento Técnico Centroamericano.

REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO RTCA 67.01.33:06

INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. PRINCIPIOS GENERALES.

CORRESPONDENCIA: Este reglamento técnico es una adaptación de CAC/RCP-1-1969. rev. 4-2003. Código Internacional Recomendado de Prácticas de Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

ICS 67.020 RTCA 67.01.33:06

Reglamento Técnico Centroamericano, editado por:

- Ministerio de Economía y Comercio, MINECO
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC
- Secretaría de Industria y Comercio, SIC
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC

INFORME

Los respectivos Comités Técnicos de Normalización o Reglamentación Técnica a través de los Entes de Normalización o Reglamentación Técnica de los países centroamericanos y sus sucesores, son los organismos encargados de realizar el estudio o la adopción de Reglamentos Técnicos. Están conformados por representantes de los sectores Académico, Consumidor, Empresa Privada y Gobierno.

Este documento fue aprobado como Reglamento Técnico Centroamericano, RTCA 67.01.33:06, Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales, por el Subgrupo de Alimentos y Bebidas y Subgrupo de Medidas de Normalización. La oficialización de este reglamento técnico, conlleva la ratificación por el Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana (COMIECO).

MIEMBROS PARTICIPANTES

Por Guatemala Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Por El Salvador Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Por Nicaragua Ministerio de Salud

Por Honduras Ministerio de Salud

Por Costa Rica Ministerio de Salud

1. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Reglamento tiene como objetivo establecer las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios, a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad.

Estas disposiciones serán aplicadas a toda aquella industria de alimentos que opere y que distribuya sus productos en el territorio de los países centroamericanos. Se excluyen del cumplimiento de este Reglamento las operaciones dedicadas al cultivo de frutas y hortalizas, crianza y matanza de animales, almacenamiento de alimentos fuera de la fábrica, los servicios de la alimentación al público y los expendios, los cuales se regirán por otras disposiciones sanitarias.

2. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Para la interpretación de este Reglamento no se requiere de ningún otro documento.

3. DEFINICIONES

Para fines de este reglamento se contemplan las siguientes definiciones:

3.1 Adecuado: se entiende suficiente para alcanzar el fin que se persigue.

3.2 Alimento: es toda sustancia procesada, semiprocesada o no procesada, que se destina para la ingesta humana, incluidas las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la elaboración, preparación o tratamiento del mismo, pero no incluye los cosméticos, el tabaco ni los productos que se utilizan como medicamentos.

3.3 Buenas prácticas de manufactura: condiciones de infraestructura y procedimientos establecidos para todos los procesos de producción y control de alimentos, bebidas y productos afines, con el objeto de garantizar la calidad e inocuidad de dichos productos según normas aceptadas internacionalmente.

3.4 Croquis: esquema con distribución de los ambientes del establecimiento, elaborado por el interesado sin que necesariamente intervenga un profesional colegiado. Debe incluir los lugares y establecimientos circunvecinos, así como el sistema de drenaje, ventilación, y la ubicación de los servicios sanitarios, lavamanos y duchas, en su caso.

3.5 Desinfección: es la reducción del número de microorganismos presentes en las superficies de edificios, instalaciones, maquinarias, utensilios, equipos, mediante tratamientos químicos o métodos físicos adecuados, hasta un nivel que no constituya riesgo de contaminación para los alimentos que se elaboren.

3.6 Inocuidad de los alimentos: la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.

3.7 Lote: es una cantidad determinada de producto envasado, cuyo contenido es de características similares o ha sido fabricado bajo condiciones de producción presumiblemente uniformes y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción.

3.8 Limpieza: la eliminación de tierra, residuos de alimentos, suciedad, grasa u otras materias objetables.

3.9 Planta: es el edificio, las instalaciones físicas y sus alrededores; que se encuentren bajo el control de una misma administración.

3.10 Procesamiento de alimentos: son las operaciones que se efectúan sobre la materia prima hasta el alimento terminado en cualquier etapa de su producción.

3.11 Superficie de contacto con los alimentos: todo aquello que entra en contacto con el alimento durante el proceso y manejo normal del producto; incluyendo utensilios, equipo, manos del personal, envases y otros.

4. SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

4.1 cm. = centímetros

4.2 lux = candelas por pie cuadrado

4.3 pH= potencial de Hidrógeno

5. CONDICIONES DE LOS EDIFICIOS

5.1 Planta y sus Alrededores

5.1.1 Alrededores

Los alrededores de una planta que elabora alimentos se mantendrán en buenas condiciones que protejan contra la contaminación de los mismos. Entre las actividades que se deben aplicar para mantener los alrededores limpios se incluyen pero no se limitan a:

a) Almacenamiento en forma adecuada del equipo en desuso, remover desechos sólidos y desperdicios, recortar la grama, eliminar la hierba y todo aquello dentro de las inmediaciones del edificio, que pueda constituir una atracción o refugio para los insectos y roedores.

b) Mantener patios y lugares de estacionamiento limpios para que estos no constituyan una fuente de contaminación.

c) Mantenimiento adecuado de los drenajes para evitar contaminación e infestación.

d) Operación en forma adecuada de los sistemas para el tratamiento de desechos.

5.1.2 Ubicación

Los establecimientos deberán estar situados en zonas no expuestas a un medio ambiente contaminado y a actividades industriales que constituyan una amenaza grave de contaminación de los alimentos, además de estar libre de olores desagradables y no expuestas a inundaciones, separadas de cualquier ambiente utilizado como vivienda, contar con comodidades para el retiro de manera eficaz de los desechos, tanto sólidos como líquidos. Las vías de acceso y patios de maniobra deben encontrarse pavimentados, adoquinados, asfaltados o similares, a fin de evitar la contaminación de los alimentos con polvo. Además, su funcionamiento no debe ocasionar molestias a la comunidad, todo esto sin perjuicio de lo establecido en la normativa vigente en cuanto a planes de ordenamiento urbano y legislación ambiental.

5.2 Instalaciones Físicas del Área de Proceso y Almacenamiento

5.2.1 Diseño

a) Los edificios y estructuras de la planta serán de un tamaño, construcción y diseño que faciliten su mantenimiento y las operaciones sanitarias para cumplir con el propósito de la elaboración y manejo de los alimentos, protección del producto terminado, y contra la contaminación cruzada

b) Las industrias de alimentos deben estar diseñadas de manera tal que estén protegidas del ambiente exterior mediante paredes. Los edificios e instalaciones deberán ser de tal manera que impidan que entren animales, insectos, roedores y/o plagas u otros contaminantes del medio como humo, polvo, vapor u otros.

c) Los ambientes del edificio deben incluir un área específica para vestidores, con muebles adecuados para guardar implementos de uso personal y un área específica para ingerir alimentos.

d) Las instalaciones deben permitir una limpieza fácil y adecuada, así como la debida inspección

e) Se debe contar con los planos o croquis de la planta física que permitan ubicar las áreas relacionadas con los flujos de los procesos productivos

f) Distribución. Las industrias de alimentos deben disponer del espacio suficiente para cumplir satisfactoriamente con todas las operaciones de producción, con los flujos de procesos productivos separados, colocación de equipo, y realizar operaciones de limpieza. Los espacios de trabajo entre el equipo y las paredes deben ser de por lo menos 50 cm. y sin obstáculos, de manera que permita a los empleados realizar sus deberes de limpieza en forma adecuada.

g) Materiales de Construcción: Todos los materiales de construcción de los edificios e instalaciones deben ser de naturaleza tal que no transmitan ninguna sustancia no deseada al alimento. Las edificaciones deben ser de construcción sólida, y mantenerse en buen estado.

h) En el área de producción no se permite la madera como uno de los materiales de construcción.

5.2.2 Pisos

a) Los pisos deberán ser de materiales impermeables, lavables y antideslizantes que no tengan efectos tóxicos para el uso al que se destinan; además deberán estar contruidos de manera que faciliten su limpieza y desinfección.

b) Los pisos no deben tener grietas ni irregularidades en su superficie o uniones.

c) Las uniones entre los pisos y las paredes deben ser redondeadas para facilitar su limpieza y evitar la acumulación de materiales que favorezcan la contaminación.

d) Los pisos deben tener desagües y una pendiente adecuados, que permitan la evacuación rápida del agua y evite la formación de charcos.

e) Según el caso, los pisos deben construir se con materiales resistentes al deterioro por contacto con sustancias químicas y maquinaria.

f) Los pisos de las bodegas deben ser de material que soporte el peso de los materiales almacenados y el tránsito de los montacargas.

5.2.3 Paredes

a) Las paredes exteriores pueden ser construidas de concreto, ladrillo o bloque de concreto y aun en estructuras prefabricadas de diversos materiales.

b) Las paredes interiores, se deben revestir con materiales impermeables, no absorbentes, lisos, fáciles de lavar y desinfectar, pintadas de color claro y sin grietas.

c) Cuando amerite por las condiciones de humedad durante el proceso, las paredes deben estar recubiertas con un material lavable hasta una altura mínima de 1.5 metros.

d) Las uniones entre una pared y otra, así como entre éstas y los pisos, deben ser cóncavas.

5.2.4 Techos

a) Los techos deberán estar contruidos y acabados de forma lisa de manera que reduzcan al mínimo la acumulación de suciedad, la condensación, y la formación de mohos y costras que puedan contaminar los alimentos, así como el desprendimiento de partículas.

b) Son permitidos los techos con cielos falsos los cuales deben ser lisos y fáciles de limpiar.

5.2.5 Ventanas y Puertas

a) Las ventanas deberán ser fáciles de limpiar, estar contruidas de modo que impidan la entrada de agua y plagas, y cuando el caso lo amerite estar provistas de malla contra insectos que sea fácil de desmontar y limpiar.

b) Los quicios de las ventanas deberán ser con declive y de un tamaño que evite la acumulación de polvo e impida su uso para almacenar objetos.

c) Las puertas deberán tener una superficie lisa y no absorbente y ser fáciles de limpiar y desinfectar. Deben abrir hacia afuera y estar ajustadas a su marco y en buen estado.

d) Las puertas que comuniquen al exterior del área de proceso, deben contar con protección para evitar el ingreso de plagas.

5.2.6 Iluminación

a) Todo el establecimiento estará iluminado ya sea con luz natural o artificial, de forma tal que posibilite la realización de las tareas y no comprometa la higiene de los alimentos; o con una mezcla de ambas que garantice una intensidad mínima de:

1. 540 Lux (50 candelas/pie²) en todos los puntos de inspección.

2. 220 lux (20 candelas/pie²) en locales de elaboración.

3. 110 lux (10 candelas/pie²) en otras áreas del establecimiento.

b) Las lámparas y todos los accesorios de luz artificial ubicados en las áreas de recibo de materia prima, almacenamiento, preparación, y manejo de los alimentos, deben estar protegidas contra roturas. La iluminación no deberá alterar los colores. Las instalaciones eléctricas en caso de ser exteriores deberán estar recubiertas por tubos o caños aislantes, no permitiéndose cables colgantes sobre las zonas de procesamiento de alimentos.

5.2.7 Ventilación

a) Debe existir una ventilación adecuada para: evitar el calor excesivo, permitir la circulación de aire suficiente, evitar la condensación de vapores y eliminar el aire contaminado de las diferentes áreas.

b) La dirección de la corriente de aire no deberá ir nunca de una zona contaminada a una zona limpia y las aberturas de ventilación estarán protegidas por mallas para evitar el ingreso de agentes contaminantes.

5.3 Instalaciones Sanitarias

Cada planta estará equipada con facilidades sanitarias adecuadas incluyendo, pero no limitado a lo siguiente:

5.3.1 Abastecimiento de agua

a) Deberá disponerse de un abastecimiento suficiente de agua potable para procesos de producción, su distribución y control de la temperatura, a fin de asegurar la inocuidad de los alimentos, con instalaciones apropiadas para su almacenamiento, de manera que si ocasionalmente el servicio es suspendido, no se interrumpan los procesos.

b) El agua que se utilice en las operaciones de limpieza y desinfección de equipos debe ser potable.

c) El vapor de agua que entre en contacto directo con alimentos o con superficies que estén en contacto con ellos, no debe contener sustancias que puedan ser peligrosas para la salud.

d) El hielo debe fabricarse con agua potable, y debe manipularse, almacenarse y utilizarse de modo que esté protegido contra la contaminación.

e) El sistema de abastecimiento de agua no potable (por ejemplo para el sistema contra incendios, la producción de vapor, la refrigeración y otras aplicaciones análogas en las que no contamine los alimentos) deberá ser independiente. Los sistemas de agua no potable deberán estar identificados y no deberán estar conectados con los sistemas de agua potable ni deberá haber peligro de reflujos hacia ellos.

5.3.2 Tubería

La tubería será de un tamaño y diseño adecuado e instalada y mantenida para que:

a) Lleve a través de la planta la cantidad de agua suficiente para todas las áreas que se requieren.

b) Transporte adecuadamente las aguas negras o aguas servidas de la planta.

c) Evite que las aguas negras o aguas servidas constituyan una fuente de contaminación para los alimentos, agua, equipos, utensilios, o crear una condición insalubre.

d) Proveer un drenaje adecuado en los pisos de todas las áreas, donde están sujetos a inundaciones por la limpieza o donde las operaciones normales liberen o descarguen agua, u otros desperdicios líquidos.

e) Las tuberías elevadas se colocarán de manera que no pasen sobre las líneas de procesamiento, salvo cuando se tomen las medidas para que no sean fuente de contaminación.

f) Prevenir que no exista un retro flujo o conexión cruzada entre el sistema de tubería que descarga los desechos líquidos y el agua potable que se provee a los alimentos o durante la elaboración de los mismos.

5.4 Manejo y Disposición de Desechos Líquidos

5.4.1 Drenajes

Deberán tener sistemas e instalaciones adecuados de desagüe y eliminación de desechos. Estarán diseñados, contruidos y mantenidos de manera que se evite el riesgo de contaminación de los alimentos o del abastecimiento de agua potable; además, deben contar con una rejilla que impida el paso de roedores hacia la planta.

5.4.2 Instalaciones Sanitarias

Cada planta deberá contar con el número de servicios sanitarios necesarios, accesibles y adecuados, ventilados e iluminados que cumplan como mínimo con:

a) Instalaciones sanitarias limpias y en buen estado, separadas por sexo, con ventilación hacia el exterior, provistas de papel higiénico, jabón, dispositivos para secado de manos, basureros, separadas de la sección de proceso y poseerán como mínimo los siguientes equipos, según el número de trabajadores por turno.

1. **Inodoros:** uno por cada veinte hombres, o fracción de veinte, uno por cada quince mujeres o fracción de quince.

2. **Orinales:** uno por cada veinte trabajadores o fracción de veinte.

3. **Duchas:** una por cada veinticinco trabajadores, en los establecimientos que se requiera, según criterio de la autoridad sanitaria.

4. **Lavamanos:** uno por cada quince trabajadores o fracción de quince.

b) Puertas adecuadas que no abran directamente hacia el área donde el alimento está expuesto. Cuando la ubicación no lo permita, se deben tomar otras medidas alternas que protejan contra la contaminación, tales como puertas dobles o sistemas de corrientes positivas.

c) Debe contarse con un área de vestidores, la cual se habilitará dentro o anexa al área de servicios sanitarios, tanto para hombres como para mujeres, y estarán provistos de al menos un casillero por cada operario por turno.

5.4.3 Instalaciones para lavarse las manos

En el área de proceso, preferiblemente en la entrada de los trabajadores, deben existir instalaciones para lavarse las manos, las cuales deben:

a) Disponer de medios adecuados y en buen estado para lavarse y secarse las manos higiénicamente, con lavamanos no accionados manualmente y abastecidos de agua potable.

b) El jabón o su equivalente debe ser desinfectante y estar colocado en su correspondiente dispensador.

c) Proveer toallas de papel o secadores de aire y rótulos que le indiquen al trabajador como lavarse las manos.

5.5 Manejo y Disposición de Desechos Sólidos

5.5.1 Desechos sólidos

a) Deberá existir un programa y procedimiento escrito para el manejo adecuado de desechos sólidos de la planta.

b) No se debe permitir la acumulación de desechos en las áreas de manipulación y de almacenamiento de los alimentos o en otras áreas de trabajo ni zonas circundantes.

c) Los recipientes deben ser lavables y tener tapadera para evitar que atraigan insectos y roedores.

d) El almacenamiento de los desechos, deberá ubicarse alejado de las zonas de procesamiento de alimentos.

5.6 Limpieza y Desinfección

5.6.1 Programa de limpieza y desinfección:

a) Las instalaciones y el equipo deberán mantenerse en un estado adecuado de limpieza y desinfección, para lo cual deben utilizar métodos de limpieza y desinfección, separados o conjuntamente, según el tipo de labor que efectúe y los riesgos asociados al producto. Para ello debe existir un programa escrito que regule la limpieza y desinfección del edificio, equipos y utensilios, el cual deberá especificar lo siguiente:

1. Distribución de limpieza por áreas

2. Responsable de tareas específicas

3. Método y frecuencia de limpieza.

4. Medidas de vigilancia.

b) Los productos utilizados para la limpieza y desinfección deben contar con registro emitido por la autoridad sanitaria correspondiente, previo a su uso por la empresa.

Deberán almacenarse adecuadamente, fuera de las áreas de procesamiento de alimentos, debidamente identificados y utilizarse de acuerdo con las instrucciones del fabricante.

c) En el área de procesamiento de alimentos, las superficies, los equipos y utensilios deberán limpiarse y desinfectarse cada vez que sea necesario. Deberá haber instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los utensilios y equipo de trabajo, debiendo seguir todos los procedimientos de limpieza y desinfección a fin de garantizar que los productos no lleguen a contaminarse.

d) Cada establecimiento deberá asegurar su limpieza y desinfección. No utilizar en área de proceso, almacenamiento y distribución, sustancias odorizantes o desodorantes en cualquiera de sus formas. Se debe tener cuidado durante la limpieza de no generar polvo ni salpicaduras que puedan contaminar los productos.

5.7 Control de Plagas

5.7.1 La planta deberá contar con un programa escrito para controlar todo tipo de plagas, que incluya como mínimo:

a) Identificación de plagas,

b) Mapeo de Estaciones,

c) Productos o Métodos y Procedimientos utilizados,

d) Hojas de Seguridad de los productos (cuando se requiera).

5.7.2 Los productos químicos utilizados dentro y fuera del establecimiento, deben estar registrados por la autoridad competente.

5.7.3 La planta debe contar con barreras físicas que impidan el ingreso de plagas.

5.7.4 La planta deberá inspeccionarse periódicamente y llevar un control escrito para disminuir al mínimo los riesgos de contaminación por plagas.

5.7.5 En caso de que alguna plaga invada la planta deberán adoptarse las medidas de erradicación o de control que comprendan el tratamiento con agentes químicos, biológicos y físicos autorizados por la autoridad competente, los cuales se aplicarán bajo la supervisión directa de personal capacitado.

5.7.6 Sólo deberán emplearse plaguicidas si no pueden aplicarse con eficacia otras medidas sanitarias. Antes de aplicar los plaguicidas se deberá tener cuidado de proteger todos los alimentos, equipos y utensilios para evitar la contaminación.

5.7.7 Después del tiempo de contacto necesario los residuos de plaguicidas deberán limpiarse minuciosamente.

5.7.8 Todos los plaguicidas utilizados deberán almacenarse adecuadamente, fuera de las áreas de procesamiento de alimentos y mantenerse debidamente identificados.

6. CONDICIONES DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS

6.1 El equipo y utensilios deberán estar diseñados y construidos de tal forma que se evite la contaminación del alimento y facilite su limpieza. Deben:

a) Diseñados de manera que permitan un rápido desmontaje y fácil acceso para su inspección, mantenimiento y limpieza.

b) Funcionar de conformidad con el uso al que está destinado

c) De materiales no absorbentes ni corrosivos, resistentes a las operaciones repetidas de limpieza y desinfección

d) No deberán transferir al producto materiales, sustancias tóxicas, olores, ni sabores.

6.2 Deberá existir un programa escrito de mantenimiento preventivo, a fin de asegurar el correcto funcionamiento del equipo. Dicho programa debe incluir especificaciones del equipo, el registro de las reparaciones y condiciones. Estos registros deben estar a disposición para el control oficial.

7. PERSONAL

Todos los empleados involucrados en la manipulación de productos en la industria alimentaria, deben velar por un manejo adecuado de los mismos, de forma tal que se garantice la producción de alimentos inocuos y saludables.

7.1 Capacitación

7.1.1 El personal involucrado en la manipulación de alimentos, debe ser previamente capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura.

7.1.2 Debe existir un programa de capacitación escrito que incluya las buenas prácticas de manufactura, dirigido a todo el personal de la empresa.

7.1.3 Los programas de capacitación, deberán ser ejecutados, revisados y actualizados periódicamente.

7.2 Prácticas higiénicas:

7.2.1 El personal que manipula alimentos deberá bañarse diariamente antes de ingresar a sus labores.

7.2.2 Como requisito fundamental de higiene se deberá exigir que los operarios se laven cuidadosamente las manos con jabón desinfectante o su equivalente:

a) Antes de comenzar su labor diaria.

b) Después de manipular cualquier alimento crudo o antes de manipular alimentos cocidos que no sufrirán ningún tipo de tratamiento térmico antes de su consumo.

c) Después de llevar a cabo cualquier actividad no laboral como comer, beber, fumar, sonarse la nariz o ir al servicio sanitario.

7.2.3 Toda persona que manipula alimentos deberá cumplir con:

a) Si se emplean guantes deberán estar en buen estado, ser de un material impermeable y cambiarse diariamente, lavar y desinfectar antes de ser usados nuevamente.

b) Las uñas de las manos deberán estar cortas, limpias y sin esmaltes.

c) No deben usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier adorno u otro objeto que pueda tener contacto con el producto que se manipule.

d) Evitar comportamientos que puedan contaminarlos, por ejemplo:

1. Fumar

2. Escupir

3. Masticar o comer

4. Estornudar o toser

e) Tener el pelo, bigote y barba bien recortados, cuando proceda.

f) No deberá utilizar maquillaje, uñas o pestañas postizas.

g) Utilizar uniforme y calzado adecuados, cubrecabezas y cuando proceda ropa protectora y mascarilla.

7.3 Control de Salud

7.3.1 Las personas responsables de las fábricas de alimentos deberán llevar un registro periódico del estado de salud de su personal.

7.3.2 Todo el personal cuyas funciones estén relacionadas con la manipulación de los alimentos deberá someterse a exámenes médicos previo a su contratación, la empresa deberá mantener constancia de salud actualizada, documentada y renovarse como mínimo cada seis meses.

7.3.3 Se deberá regular el tráfico de manipuladores y visitantes en las áreas de preparación de alimentos.

7.3.4 No deberá permitirse el acceso a ninguna área de manipulación de alimentos a las personas de las que se sabe o se sospecha que padecen o son portadoras de alguna enfermedad que eventualmente pueda transmitirse por medio de los alimentos.

Cualquier persona que se encuentre en esas condiciones, deberá informar inmediatamente a la dirección de la empresa sobre los síntomas que presenta y someterse a examen médico, si así lo indican las razones clínicas o epidemiológicas.

7.3.5 Entre los síntomas que deberán comunicarse al encargado del establecimiento para que se examine la necesidad de someter a una persona a examen médico y excluirla temporalmente de la manipulación de alimentos, cabe señalar los siguientes:

a) Ictericia

b) Diarrea

c) Vómitos

d) Fiebre

e) Dolor de garganta con fiebre

f) Lesiones de la piel visiblemente infectadas (furúnculos, cortes, etc.)

g) Secreción de oídos, ojos o nariz.

8. CONTROL EN EL PROCESO Y EN LA PRODUCCIÓN

8.1 Materias primas:

a) Se deberá controlar diariamente la potabilidad del agua y registrar los resultados en un formulario diseñado para tal fin; además, evaluar periódicamente la calidad del agua a través de análisis físico-químico y bacteriológico.

b) El establecimiento no deberá aceptar ninguna materia prima o ingrediente que presente indicios de contaminación o infestación.

c) Todo fabricante de alimentos, deberá emplear en la elaboración de éstos, materias primas que reúnan condiciones sanitarias que garanticen su inocuidad y el cumplimiento con los estándares establecidos, para lo cual deberá contar con un sistema documentado de control de materias primas, el cual debe contener información sobre: especificaciones del producto, fecha de vencimiento, número de lote, proveedor, entradas y salidas.

8.2 Operaciones de manufactura:

Todo el proceso de fabricación de alimentos, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento deberán realizarse en óptimas condiciones sanitarias siguiendo los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos Operativos, el cual debe incluir:

a) Diagramas de flujo, considerando todas las operaciones unitarias del proceso y el análisis de los peligros microbiológicos, físicos y químicos a los cuales están expuestos los productos durante su elaboración.

b) Controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento; tales como: tiempo, temperatura, pH y humedad.

c) Medidas efectivas para proteger el alimento contra la contaminación con metales o cualquier otro material extraño. Este requerimiento se puede cumplir utilizando imanes, detectores de metal o cualquier otro medio aplicable.

d) Medidas necesarias para prevenir la contaminación cruzada.

8.3 Envasado:

a) Todo el material que se emplee para el envasado deberá almacenarse en lugares adecuados para tal fin y en condiciones de sanidad y limpieza.

b) El material deberá garantizar la integridad del producto que ha de envasarse, bajo las condiciones previstas de almacenamiento.

- c) Los envases o recipientes no deberán haber sido utilizados para ningún fin que pueda dar lugar a la contaminación del producto.
- d) Los envases o recipientes deberán inspeccionarse y tratarse inmediatamente antes del uso, a fin de tener la seguridad de que se encuentren en buen estado, limpios y desinfectados.
- e) En la zona de envasado o llenado solo deberán permanecer los recipientes necesarios.

8.4 Documentación y registro:

- a) Deberán mantenerse registros apropiados de la elaboración, producción y distribución, conservándolos durante un período superior al de la duración de la vida útil del alimento
- b) Toda planta deberá contar con los manuales y procedimientos establecidos en este Reglamento así como mantener los registros necesarios que permitan la verificación de la ejecución de los mismos.

8.5 Almacenamiento y Distribución

8.5.1 La materia prima, producto semielaborado y los productos terminados deberán almacenarse y transportarse en condiciones apropiadas que impidan la proliferación de microorganismos y que protejan contra la alteración del producto o los daños al recipiente o envases.

8.5.2 Durante el almacenamiento deberá ejercerse una inspección periódica de materia prima y productos terminados, a fin de garantizar su inocuidad:

a) En las bodegas para almacenar las materias primas, materiales de empaque, productos intermedios y productos terminados, deben utilizarse tarimas adecuadas, que permitan mantenerlos a una distancia mínima de 15 cm. sobre el piso y estar separadas por 50 cm como mínimo entre sí y de la pared, deben respetar las especificaciones de estiba. Debe existir una adecuada organización y separación entre materias primas aceptadas y rechazadas y entre esas y el producto terminado.

b) La puerta de recepción de materia prima a la bodega, debe estar separada de la puerta de despacho del producto terminado, y ambas deben estar techadas de forma tal que se cubran las rampas de carga y descarga respectivamente.

8.5.3 Los vehículos de transporte pertenecientes a la empresa alimentaria o contratados por la misma deberán estar autorizados por la autoridad competente debiendo estar adecuados de manera que no contaminan los alimentos o el envase

8.5.4 Los vehículos de transporte deberán realizar las operaciones de carga y descarga fuera de los lugares de elaboración de los alimentos, debiéndose evitar la contaminación de los mismos y del aire por los gases de combustión.

8.5.5 Los vehículos destinados al transporte de alimentos refrigerados o congelados, deberán contar con medios que permitan verificar la humedad, y el mantenimiento de la temperatura adecuada.

9. VIGILANCIA Y VERIFICACIÓN

9.1 Para verificar que las fábricas de alimentos y bebidas procesados cumplan con lo establecido en el presente Reglamento, la autoridad competente del Estado Parte en donde se encuentre ubicada la misma, aplicara la ficha de inspección de buenas prácticas de manufactura para fábricas de alimentos y Bebidas Procesados aprobada por los Estados Parte. Esta ficha deberá ser llenada de conformidad con la Guía para el Llenado de la Ficha de Inspección de Buenas Prácticas de Manufactura para Fábricas de Alimentos y Bebidas Procesados.

9.2 Las plantas que soliciten licencia sanitaria o permiso de funcionamiento a partir de la vigencia de este Reglamento, cumplirán con el puntaje mínimo de 81, de conformidad a lo establecido en la Guía para el Llenado de la Ficha de Inspección de Buenas Prácticas de Manufactura para Fábricas de Alimentos y Bebidas Procesados.

10. CONCORDANCIA

10.1 CAC/RCP-1-1969. rev. 4-2003. Código Internacional Recomendado de Prácticas de Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1 Food and Agriculture Organization of the United Nations, World Health Organization. *CAC/RCP-1-1969. rev. 4-2003. Código Internacional Recomendado de Prácticas de Principios Generales de Higiene de los Alimentos*, 3º Edición, FAO, Roma Italia, 2004, p. 68.

11.2 Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. *Principios Generales de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos*. INTECO, San José Costa Rica, 2003. p. 27.

11.3 U.S. Department of Health and Human Services. *Food Code*, Washington, DC, Estados Unidos de América, 2001.

11.4 Departamento de Sanidad Pesquera de Chile, *Pauta de Inspección de Infraestructura y Manejo sanitario para Plantas de Exportación de Productos Pesqueros Destinados al Consumo Humano*, Semapesca, Santiago, Chile 2002, p. 14.

11.5 Canadian Food Inspection Agency. *Processed Products establishment. Inspection Manual*. Canadian Food Inspection Agency, Ottawa, Canadá, 2000, p. 21.

Anexo I: Imagen productos del menú

Desayunos tradicionales

Menú # 1



Fuente: www.guate360.com

Combinación menú # 4



Desayuno a base de pan

Menú # 1



Fuente: www.contigosalud.com

Menú de almuerzos

Imagen de presentación de producto “Pollo Frito”



Fuente: imagen propia

Imagen de presentación de producto “Pollo Rostizado”



Fuente: www.profesionalesyempresarios.com

Material de Empaque



Fuente: www.plasticosdiversos.com

Anexo J: Tablas de combinaciones para opciones de menú

Tabla menú desayunos típicos Ütz Wa'

Menú	Frijol	Tortillas	Huevos, al gusto	Queso	Crema	Salchichas	Longaniza/Chorizo	Plátanos	Salsa "Chirmol"
# 1	X	X	X					Opcional	Opcional
# 2	X	X	X	X				Opcional	Opcional
# 3	X	X	X		X			Opcional	Opcional
# 4	X	X	X	X	X	X		Opcional	Opcional
# 5	X	X	X				X	Opcional	Opcional
# 6	X	X		X		X		Opcional	Opcional

Fuente: elaboración propia

Tabla menú desayunos a base de pan

Menú	Egg-Muffin	Muffin, Jamón	Croasan (jamón, queso)	Hashbrown
# 1	X			X
# 2		X		X
# 3			X	X

Fuente: elaboración propia

Tabla menú de bebidas para desayuno

Menú	Café	Leche	Chocolate	Jugo (néctar) Naranja	Avena	Agua Embotellada
# 1	X					Opcional
# 2	X	X				Opcional
# 3			X			Opcional
# 4				X		Opcional
# 5					X	Opcional

Fuente: elaboración propia

Tabla menú almuerzos

Menú	Pollo Frito	Pollo asado (rostizado)	Hamburguesa de pollo	Hot dogs	Tortillas	Papas fritas/ Puré	Ensalada de repollo	Arroz	Frijol
# 1	X				X			Opcional	Opcional
# 2	X				X	X		Opcional	Opcional
# 3	X				X	X	X	Opcional	Opcional
# 4		X			X			Opcional	Opcional
# 5		X			X	X		Opcional	Opcional
# 6		X			X	X	X	Opcional	Opcional
# 7			X			X			
# 8				X		X			

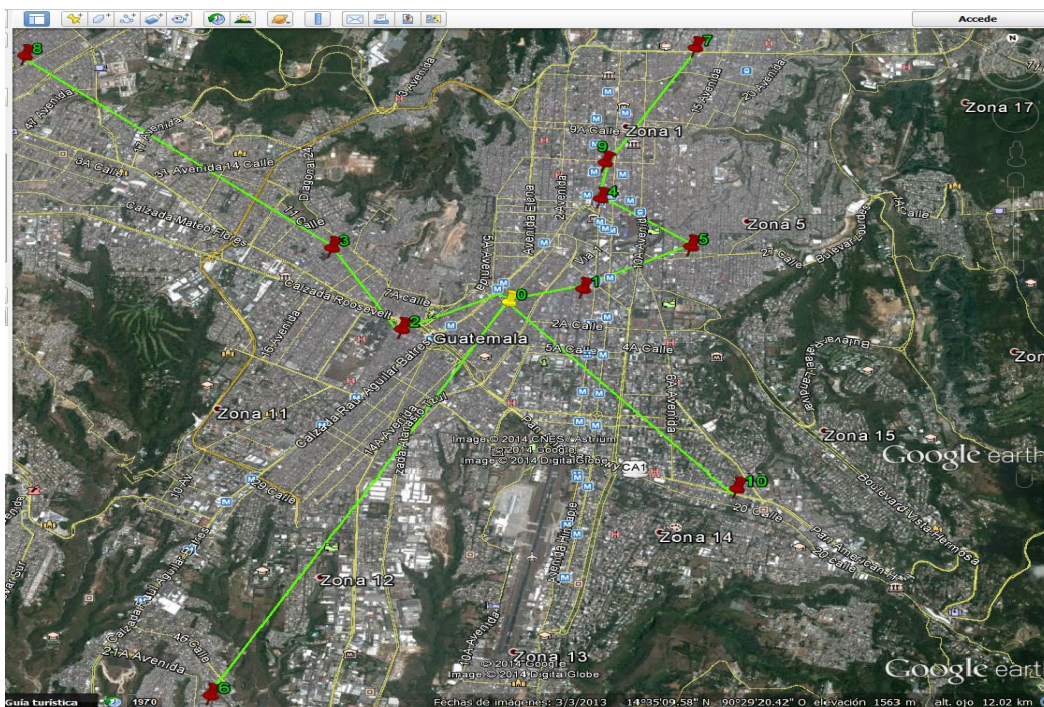
Fuente: elaboración propia

Anexo K: Evaluación de puntos para instalación de locales

	Mercado	Ubicación	Tiempo de recorrido-centro de operaciones	Tráfico de personas	Tamaño	Facilidades de conseguir local
1	Terminal	Zona 4	10 minutos	Alto	Grande	Alto
2	El Guarda	Zona 11	10 minutos	Alto	Grande	Medio
3	San José	Zona 7	15 minutos	Alto	Mediano	Alto
4	La Placita y 18 calle	Zona 1	15 minutos	Alto	Grande	Medio
5	La Palmita	Zona 5	20 minutos	Alto	Mediano	Medio
6	Central de mayoreo	Zona 12	20 minutos	Alto	Grande	Medio
7	La Parroquia	Zona 6	20 minutos	Alto	Grande	Medio
8	La Florida	Zona 19	25 minutos	Alto	Grande	Alto
9	Paseo Sexta Avenida	Zona 1	20 minutos	Alto	Grande	Bajo
10	La Villa	Zona 10	20 minutos	Alto	Mediano	Bajo
11	Roosevelt	Zona 11	20 minutos	Medio	Mediano	Medio
12	Mixco	Mixco	30 minutos	Medio	Mediano	Medio
13	Plaza Florida y Pablo VI	Mixco	30 minutos	Medio	Mediano	Medio
14	La Reformita	Zona 12	15 minutos	Bajo	Pequeño	Medio
15	El Gallito	Zona 3	15 minutos	Bajo	Pequeño	Bajo
16	Central	Zona 1	20 minutos	Alto	Pequeño	Medio
17	Colón	Zona 1	20 minutos	Bajo	Pequeño	Bajo
18	Recolección	Zona 1	20 minutos	Bajo	Pequeño	Bajo
19	Cervantes	Zona 3	10 minutos	Bajo	Pequeños	Medio
20	Villa Nueva	Villa Nueva	30 minutos	Alto	Grande	Medio
21	San Martín	Zona 6	25 minutos	Bajo	Pequeño	Medio
22	Alameda	Zona 17	30 minutos	Bajo	Mediano	Bajo

Fuente: elaboración propia

Anexo L: Mapa de ubicación de tiendas y centro de operaciones en ciudad de Guatemala



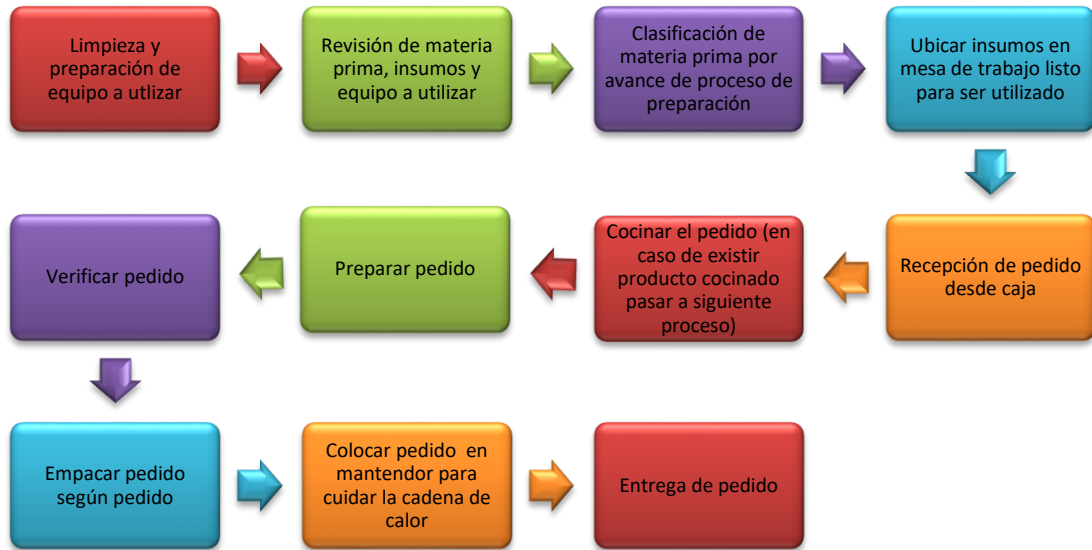
Fuente: Imagen de Google Earth

Ubicación de mercados municipales según numeración de mapa

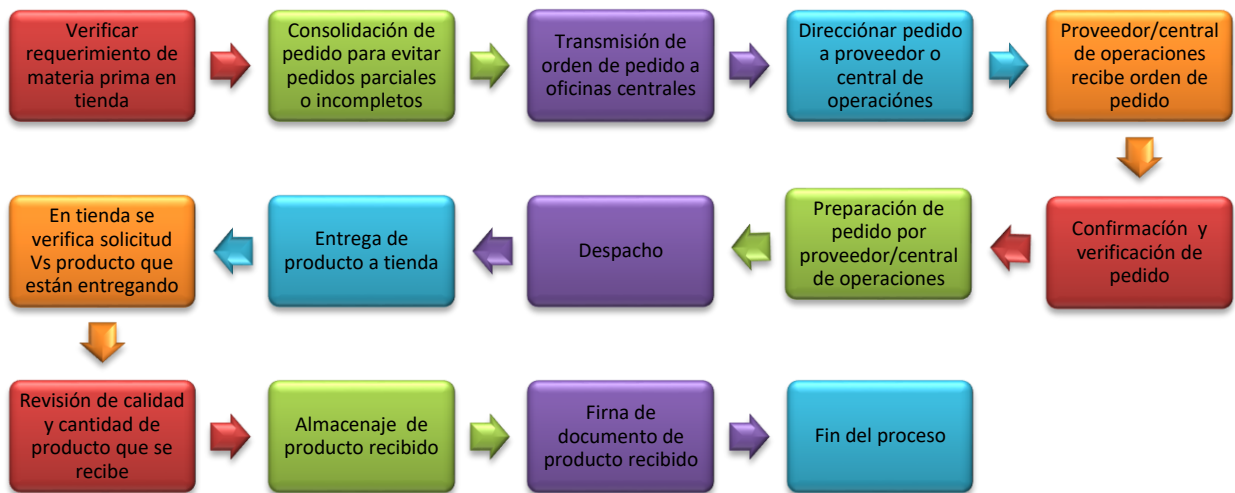
	Mercado	Ubicación
0	Centro de operaciones	Zona 8
1	Terminal	Zona 4
2	El Guarda	Zona 11
3	San José	Zona 7
4	La Placita y 18 calle	Zona 1
5	La Palmita	Zona 5
6	Central de Mayoreo	Zona 12
7	La Parroquia	Zona 6
8	La Florida	Zona 19
9	Paseo Sexta Avenida	Zona 1
10	La Villa	Zona 10

Anexo M: Ilustración de procesos

Proceso de producción en tienda



Proceso de abastecimiento de materia prima



Control higiénico y de seguridad

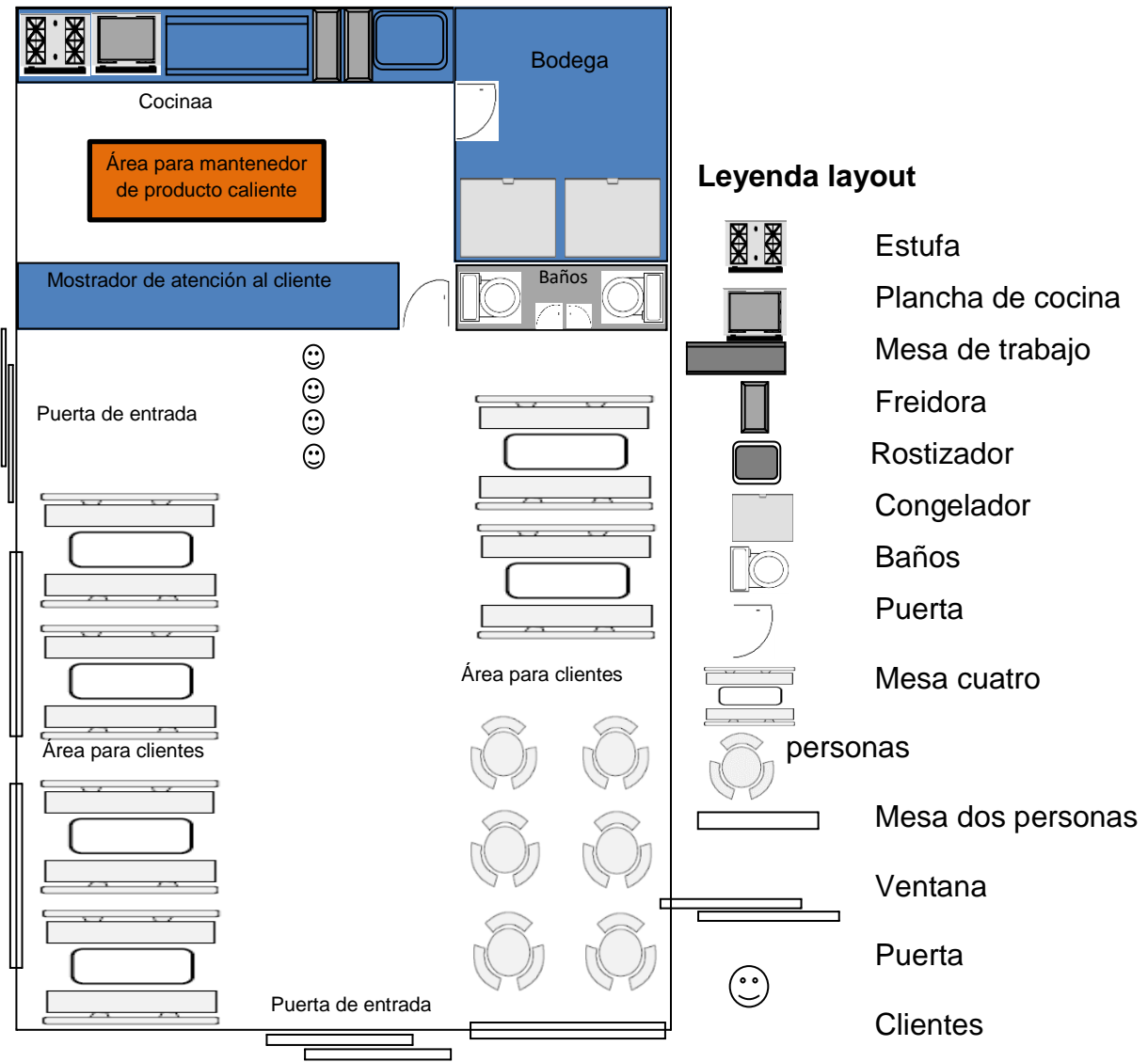


Anexo N: Descripción de equipo a utilizar

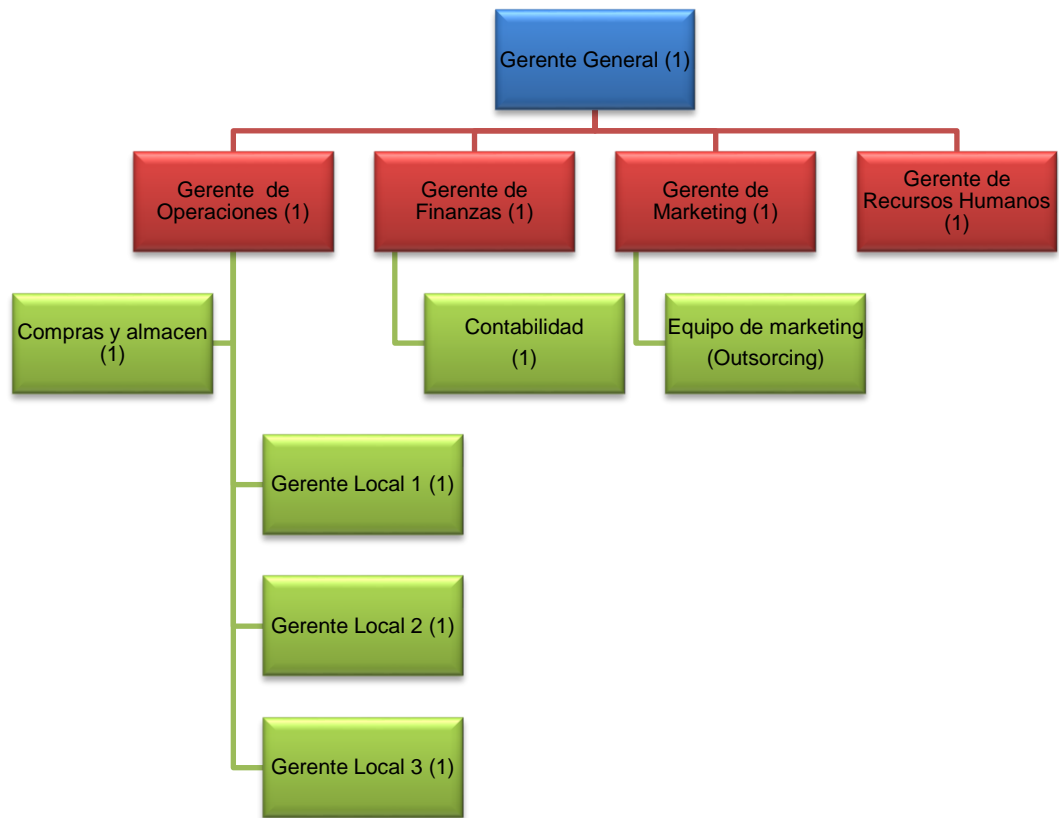
Freidora	
	<p>Freidora Abierta Modelo: ghf91g Descripción: 4 “piernas ajustables de acero inoxidable, diámetro del colector de gas al frente 1 1/4 “, tanque de acero inoxidable de 45 libras de capacidad, cuatro quemadores de piloto con sistema de encendido 30.000 BTU/hr., entrada total 120,000 BTU/hr.. Fuente: www.ricza.com</p>
Rostizador para pollo	
	<p>Rostizador Croydon Capacidad de 20 pollos, 36000BTU/h, también existe disponibilidad de 30 y 40 pollos. Fuente: www.ricza.com</p>
Mantenedor de productos calientes	
	<p>Construido en aluminio y acero inoxidable, con vidrio templado. Calor controlable con termostato. Parte superior con infrarrojo para dirigir la luz hacia las orillas. Fuente: www.ricza.com</p>
Estufa	
	<p>Modelo: F3D07 Estufa de: perfil 7cms, rejillas de 30 x 30cms, 126 BTU/h. Fuente: www.ricza.com</p>
Mesa de trabajo	
	<p>Mesa de trabajo en acero inoxidable, con salpicadera Fuente: www.ricza.com</p>
Campana de extracción	
	<p>Campana de extracción, de diferentes medidas según adaptación del local. Fuente: www.ricza.com</p>

Congelador	
	<p>Congelador, 11 pies cúbicos 335 L88.0 x 107.0 x 63.0 cms. cinco canastas opcionales. Fuente: www.ricza.com</p>
Cafeteras de Pre infusión	
	<p>Máquina para café 62.5 litros por hora este equipo percola café en un jarro o termo colocado bajo el mismo. Fuente: www.ricza.com</p>
Mantenedor de pan y salchicas	
	<p>Mantenedor de pan, almacena hasta 36 salchichas y 32 panes Fuente: www.ricza.com</p>
Mesa térmica	
	<p>Mesa térmica de dos o cuatro bandejas, en acero inoxidable. Dimensiones: Alto 36 Frente 59" Fondo 43" Fuente: www.supercocinasguatemala.com</p>
Estufa (cocina) y plancha	
	<p>Estufa en acero inoxidable 4 hornillas y 4 parrillas de alta resistencia Plancha multiusos en acero inoxidable de 19" x 23" Dimensiones: Alto 35" Frente 51" Fondo 31" Fuente: www.supercocinasguatemala.com</p>

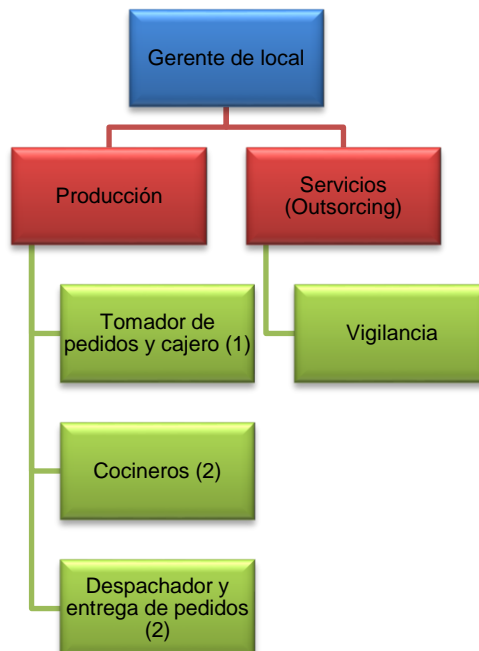
Anexo O: Layout de locales o sucursales



Anexo P: Organigrama Corporativo



Anexo Q: Organigrama de cada tienda



Anexo R: Guía para manual de funciones

GUIA PARA MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS
"PERFIL Y DESCRIPCIÓN"
ÜTZ WA'. LA MEJOR COMIDA

Fecha:

PERFIL DEL PUESTO		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL

TRAMO DE CONTROL		
CÓDIGO	REPORTA A	NIVEL
CÓDIGO	SUPERVISA A	NIVEL

FUNCIONES	
GENERAL	
ESPECÍFICAS	

CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 ESCOLARIDAD
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA
	1.4 EXPERIENCIA

RESPONSABILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION
	2.2 CADENA DE MANDO
	2.3 COORDINACIÓN Y SUPERVISION
	2.4 ECONOMICA
	2.5 POR RELACIONES
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS
	2.7 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL
	3.2 ESFUERZO FISICO
	3.3 PRESION DE TIEMPO

CONDICIONES	4.1 RIESGO
	4.2 AMBIENTE
	4.3 HORARIO

HABILIDADES Y ACTITUDES	5.1 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	6.1 HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Capacidad Analítica <input type="checkbox"/> Comunicación escrita <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Comunicación oral <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Otros: 	6.2 ACTITUDES <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Actitud al cambio <input type="checkbox"/> Iniciativa / Creatividad <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Honradez <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Lealtad <input type="checkbox"/> Otros:



7. Ingresos laborales

7.1 Ingreso laboral mensual promedio por quintiles

Promedio de ingreso por quintil

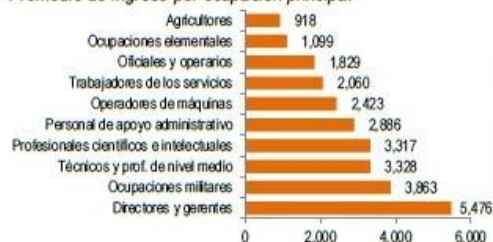


Fuente: ENEI 2-2013

Los resultados sobre el ingreso laboral de los ocupados (asalariados y trabajadores independientes), permiten determinar que el 20% de los trabajadores con menores ingresos (quintil 1), perciben en promedio un ingreso laboral mensual de Q297, mientras que el 20% de los trabajadores con mayores ingresos (quintil 5) recibe, en promedio, Q4,590 mensuales. La brecha entre ambos quintiles es equivalente a 15 veces el valor del ingreso percibido por el quintil más bajo.

7.2 Ingreso laboral mensual por ocupación principal

Promedio de ingreso por ocupación principal



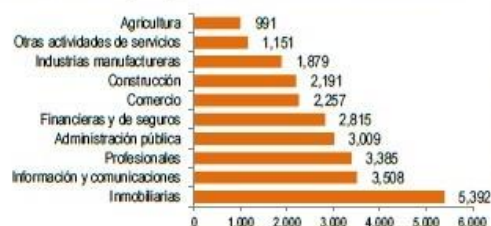
Fuente: ENEI 2-2013

El ingreso promedio procedente del salario o de las ganancias, muestra una gran dispersión entre las diferentes ocupaciones, la que va desde Q918 mensuales a Q5,476.

En efecto, se observa un aumento gradual del ingreso promedio, en la medida en que incrementa el nivel de calificación de las personas.

7.3 Ingreso laboral mensual por actividad económica

Promedio de ingreso por rama de la actividad económica



Fuente: ENEI 2-2013

Nota: la categoría "Administración pública" incluye actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención en salud, y de asistencia social.

Según actividad económica, los empleados en el área inmobiliaria registran los mayores ingresos promedio, seguidos de los empleados en el área de información y comunicaciones.

Destaca que el nivel más bajo de ingresos promedio lo registran los empleados agrícolas.

Anexo T: Tabla de salarios corporativos y operativos año 1

PLANILLA DE SALARIOS PERSONAL CORPORATIVO

Puestos de trabajo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Aguinaldo (1 Sueldo)	Bono 14 (1 sueldo)	Indemnización (1 sueldo)	Total Anual
Gerencia (1)	USD 1.800	USD 21.600	USD 1.800	USD 1.800	USD 1.800	USD 27.000
Gerencia operaciones (1)	USD 900	USD 10.800	USD 900	USD 900	USD 900	USD 13.500
Compras y almacén (1)	USD 400	USD 4.800	USD 400	USD 400	USD 400	USD 6.000
Contabilidad (1)	USD 400	USD 4.800	USD 400	USD 400	USD 400	USD 6.000
Gerente de finanzas (1)	USD 900	USD 10.800	USD 900	USD 900	USD 900	USD 13.500
Marketing (1)	USD 900	USD 10.800	USD 900	USD 900	USD 900	USD 13.500
Recursos Humanos (1)	USD 900	USD 10.800	USD 900	USD 900	USD 900	USD 13.500
Acumulado	USD 6.200	USD 74.400	USD 6.200	USD 6.200	USD 6.200	USD 93.000

PLANILLA DE SALARIO PARA PERSONAL DE TIENDAS

Puestos de trabajo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Aguinaldo (1 Sueldo)	Bono 14 (1 sueldo)	Indemnización (1 sueldo)	Total Anual Por Tienda
Gerente de local	USD 600	USD 7.200	USD 600	USD 600	USD 600	USD 9.000
Cajero tomador de pedidos 1	USD 400	USD 4.800	USD 400	USD 400	USD 400	USD 6.000
Cocinero 2	USD 800	USD 9.600	USD 800	USD 800	USD 800	USD 12.000
Entrega de pedidos 2	USD 800	USD 9.600	USD 800	USD 800	USD 800	USD 12.000
Acumulado	USD 2.600	USD 31.200	USD 2.600	USD 2.600	USD 2.600	USD 39.000

Fuente: elaboración propia

Anexo U: Tabla de inversión inicial para compra de equipo de 10 tiendas y un centro de operaciones

Actividades	Cantidad por Local	Precio Unitario USD	Monto	Por 10 Locales	Total por 10 Locales
Freidores semi_industriales	2	2.200	4.000	10	USD 44.000
Mantenedores de temperatura	2	900	1.800	10	USD 18.000
Rostizador	1	2.700	2.500	10	USD 27.000
Plancha (cocina) para local	1	1.000	1.000	10	USD 10.000
Plancha (cocina para centro de operaciones)	1	1.000	1.000	1	USD 1.000
Enseres de cocina	1	500	500	11	USD 5.500
Mesa de trabajo	1	600	600	11	USD 6.600
Mesa térmica	1	1.200	1.200	10	USD 12.000
Extractor	1	2.000	2.000	11	USD 22.000
Mobiliario Locales	1	1.500	1.500	10	USD 15.000
Mobiliario Oficina	1	1.000	1.000	1	USD 1.000
Congelador (enfriador)	1	600	600	10	USD 6.000
Cafeteras	1	300	300	10	USD 3.000
Vehículo Repartidor	1	14.000	14.000	1	USD 14.000
Remodelación/Adaptación de Local	1	1000	1.000	10	USD 10.000
= Inversión en equipo y remodelación		30.100	33.000		USD 195.100
Equipo de TI para locales	1	800	800	10	USD 8.000
Equipo de TI para central	1	800	800	1	USD 800
Equipo de TI para oficina	4	500	2.000	1	USD 2.000
= Inversión en TI		2.100	1.600		USD 10.800
=Inversión Total					USD 205.900

Fuente: elaboración propia

Anexo V: Tabla de cálculo de costos y márgenes de contribución por combo.

Costo de producto menú desayuno					
Insumo	Medida	Precios en quetzales	Valor USD Tc. Q 7.60 X 1USD	Rendimiento	Precio por unidad USD
Frijol (Porotos)	1 libra	6,00	0,759	12	0,063
Huevos	Caja de 30 U	30,00	3,947	15	0,263
Tortillas	Unidades 3	1,25	0,164	1	0,164
Chorizo	12 unidades	25,00	3,289	12	0,274
Platano Maduro	12 unidades	18,00	2,368	60	0,039
Tomate y otras verduras	Libra	3,50	0,461	12	0,038
Queso fresco y/o crema	Libra	35,00	4,605	50	0,092
Empaque	Unidad	0,35	0,046	1	0,046
Aceites y grasas	5 galones	370,00	48,684	2000	0,024
Gas	100 lbs	600,00	78,947	2000	0,039
Bebida/café	1 libra	20,00	2,632	60	0,044
Merma/perdida	Libra	16,00	2,105	30	0,070
Costo				Q9,155	USD 1,159
Precio de venta				Q17,000	USD 2,237
Margen Contribución				Q7,845	USD 1,078

Fuente: elaboración propia

Costo de producto menú almuerzos						
	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA, VALUADO EN QUETZALES	PESO EN LIBRAS	TOTAL	PIEZAS O RENDIMIENTO	VALOR POR PIEZA QUETZALES	Valor USD Tc. Q 7.60 X 1USD
Pollo- Libra	14,00	3,2	44,80	8	Q5,60	0,737
Harina-libra	15,00	1	15,00	40	Q0,38	0,049
Aceite-5 galones	300,00	1	300,00	2000	Q0,15	0,020
Gas- 100 libras	6,00	100	600,00	2000	Q0,30	0,039
(=) COSTO DE PRODUCCION DIRECTO					Q6,43	USD 0,813
COSTO DEL COMBO DE 2 PIEZAS						
Valor pollo (2 piezas)					Q12,85	1,691
Tortillas 3 unidades	1			1	Q1,25	0,164
Papas	7,00			4	Q1,75	0,230
Bebida	3,00			1	Q3,00	0,395
Empaque de papel (por millar de bolsas)	205	1	205	2000	Q0,10	0,013
Empaque de plastico (por millar de bolsas)	140	1	140	2000	Q0,07	0,009
Ketchup	97	1	97	500	Q0,19	0,026
Merma/pérdida					Q0,25	0,033
TOTAL COSTO					Q19,47	USD 2,464
Costo					Q19,47	\$2,561
Precio de Venta					Q28,00	\$3,684
Margen Contribución					Q8,53	\$1,123

Fuente: elaboración propia

Anexo W: Tabla de proyección de ventas año 1

Proyección por unidades al día, proyectados al mes en el cuadro siguiente, para venta acumulada.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Días X Mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Sucursal 1	200	200	250	275	275	215	230	215	250	275	275	305
Sucursal 2	200	200	250	275	275	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 3	200	200	200	275	275	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 4		200	200	275	275	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 5		200	200	200	275	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 6			200	200	275	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 7			200	200	200	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 8				200	200	215	230	215	250	275	275	290
Sucursal 9				200	200	200	230	215	250	275	275	290
Sucursal 10					200	200	230	215	250	275	275	290

Sucursal 1	6,200	5,600	7,750	8,250	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	9,455
Sucursal 2	6,200	5,600	7,750	8,250	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 3	6,200	5,600	6,200	8,250	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 4		5,600	6,200	8,250	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 5		5,600	6,200	6,000	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 6			6,200	6,000	8,525	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 7			6,200	6,000	6,200	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 8				6,000	6,200	6,450	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 9				6,000	6,200	6,000	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990
Sucursal 10					6,200	6,000	7,130	6,665	7,500	8,525	8,250	8,990

Venta mensual	18,600	28,000	46,500	63,000	75,950	63,600	71,300	66,650	75,000	85,250	82,500	90,365
Venta acumulada		46,600	93,100	156,100	232,050	295,650	366,950	433,600	508,600	593,850	676,350	766,715
Porcentaje de venta mensual	2.427 %	3.653%	6.067 %	8.219%	9.909%	8.297%	9.302%	8.695%	9.785%	11.122%	10.763%	11.789%
Porcentaje de venta acumulada		6%	12%	20%	30%	39%	48%	57%	66%	77%	88%	100.028%

Anexo X: Tabla de gastos administrativos y alquiler

GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combustible	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Luz, agua telefono	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos oficina	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Mantenimiento de equipo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Imprevistos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Alquiler	Mensual 1 Local	Anual 1 Local			10 Tiendas y 1 Centro de operaciones
COSTO	700	8.400			92.400

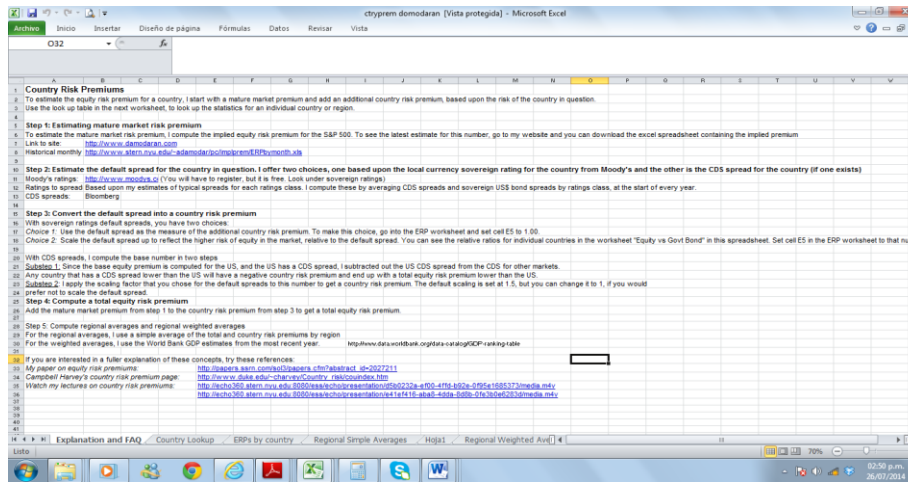
Fuente: elaboración propia

Anexo Y: Precios bonos de Guatemala

EN QUETZALES						
FECHA DE VENCIMIENTO	CUPÓN	Monto USD	Precio de Corte	Precio Ponderado	Tasa de Rendimiento de Corte	Tasa de Rendimiento Ponderada
13/09/2021	6,63%	110.000.000	97,87	97,87	7,00%	7,00%
15/05/2024	7,13%	---	---	---	---	---
23/05/2029	7,50%	31.000.000	100	100	7,50%	7,50%
	TOTAL	141.000.000				
EN DOLARES						
20/09/2021	4,88%	10.938.000	99,23	99,296	5.00%	4.99%
	TOTAL	10,938,000.00				

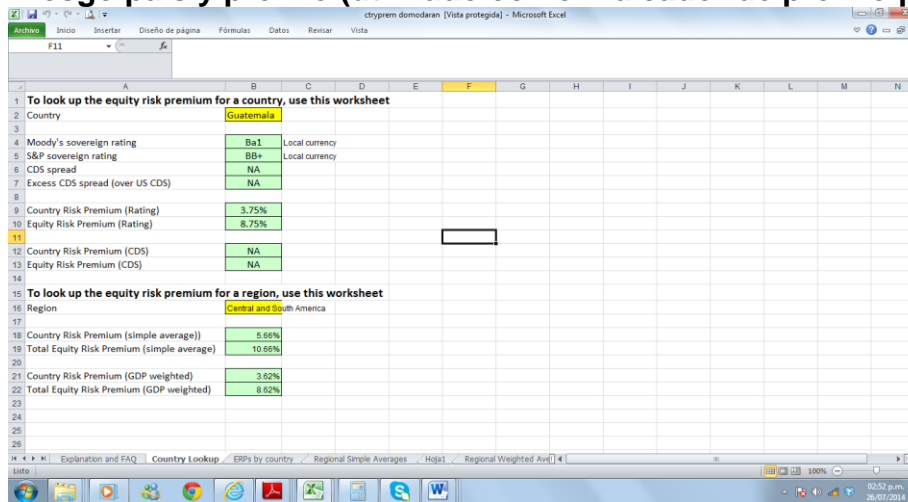
Fuente: [http://www.prensalibre.com/economia/Ministerio de Finanzas Publicas-Bonos del Tesoro-Guatemala 0 1129087310.htm](http://www.prensalibre.com/economia/Ministerio_de_Finanzas_Publicas-Bonos_del_Tesoro-Guatemala_0_1129087310.htm)

Anexo Z: Indicadores y calificaciones de riesgo



Fuente: www.damodaran.com

Riesgo país y premio (utilizado como indicador de premio por riesgo)



Fuente: www.damodaran.com

Riesgo beta

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Food Wholesalers	18	1.18	16.79%	10.69%	1.02	1.71%	1.04
Furn/Home Furnishings	36	1.24	27.66%	10.03%	0.99	3.88%	1.03
Healthcare Equipment	193	0.85	17.26%	5.80%	0.73	5.20%	0.77
Healthcare Facilities	47	1.13	120.90%	13.49%	0.55	1.22%	0.56
Healthcare Products	58	1.00	19.80%	8.76%	0.85	4.28%	0.89
Healthcare Services	126	0.83	27.93%	13.77%	0.67	6.54%	0.72
Healthcare Information and Technology	125	0.99	14.52%	6.09%	0.87	4.88%	0.92
Heavy Construction	46	1.67	56.30%	19.40%	1.15	5.54%	1.22
Homebuilding	32	1.71	56.61%	6.68%	1.12	9.15%	1.23
Hotel/Gaming	89	1.27	52.33%	10.48%	0.87	3.84%	0.90
Household Products	139	1.00	19.33%	9.51%	0.86	3.52%	0.89
Information Services	71	0.84	10.63%	17.05%	0.77	3.84%	0.81

Fuente: www.damodaran.com

Anexo AA: Tablas de cálculos de estados de resultados y estimaciones para el análisis de sensibilidad

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo en USD Proyectado para año 1, con 10 tiendas.													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO ANUAL
Ingresos Por ventas (Desayunos)	20.803	31.316	52.007	70.461	84.944	71.132	79.743	74.543	83.882	95.345	92.270	100.823	857.268
Ingresos Por ventas (Almuerzos)	34.263	51.579	85.658	116.053	139.908	117.158	131.342	122.776	138.158	157.039	151.974	166.062	1.411.970
Total Ingresos por ventas	55.066	82.895	137.664	186.513	224.852	188.289	211.086	197.319	222.039	252.385	244.243	266.886	2.269.238
Costos Variables (desayunos)	10.778	16.225	26.945	36.506	44.009	36.853	41.315	38.621	43.459	49.398	47.805	52.236	444.149
Costos Variables (almuerzos)	23.821	35.859	59.552	80.684	97.268	81.452	91.313	85.358	96.052	109.179	105.657	115.452	981.647
Total costos variables	34.599	52.084	86.497	117.189	141.278	118.305	132.628	123.979	139.511	158.577	153.462	167.688	1.425.796
Utilidad Operacional	USD 20.467	USD 30.811	USD 51.168	USD 69.324	USD 83.574	USD 69.984	USD 78.457	USD 73.341	USD 82.529	USD 93.808	USD 90.782	USD 99.197	USD 843.441
Gastos Arriendo	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	92.400
Salarios Administración y gerencias	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	
Salarios personal de tiendas	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500	
Total salarios	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	40.250	483.000
Marketing - lanzamiento tiendas	2.700	1.800	1.800	1.800	900								
Marketing- Diseños imagen tiendas	2.400	1.600	1.600	1.600	800								
Material POP	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Artículos Promocionales	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7.000
Pautas en radios de circuito cerrado	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Activación o promoción en puntos de venta	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	500	500	500	500	500	500	12.000
Promociones de temporada		1.000		1.000	1.000				1.000			1.000	5.000
Programa de fidelización						1.200	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	9.000
Relaciones públicas	1.000		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3.000
Página web y redes sociales	500	500	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3.000
Investigación de mercados			3.000				2.000			2.000			7.000
Total Gastos Marketing	9.683	7.983	9.883	7.883	6.183	4.683	5.783	3.783	4.783	5.783	3.783	4.783	75.000
Gastos Generales	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10.000
Depreciación	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	42.620
Total Gastos	USD 62.018	USD 60.318	USD 62.218	USD 60.218	USD 58.518	USD 57.018	USD 58.118	USD 56.118	USD 57.118	USD 58.118	USD 56.118	USD 57.118	USD 703.020
Utilidad antes de Impuestos	41.551	-29.508	11.051	9.106	25.056	12.966	20.339	17.222	25.410	35.689	34.663	42.079	140.421
Impuestos 31%	-12.881	-9.147	-3.426	2.823	7.767	4.019	6.305	5.339	7.877	11.064	10.746	13.044	43.531
Utilidad-Pérdida del ejercicio	28.670	-20.360	-7.625	6.283	17.288	8.947	14.034	11.883	17.533	24.626	23.918	29.035	96.891
Depreciación	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	3.552	42.620
Flujo de Caja Operacional	-USD 25.119	-USD 16.809	-USD 4.073	USD 9.835	USD 20.840	USD 12.498	USD 17.586	USD 15.435	USD 21.085	USD 28.177	USD 27.469	USD 32.586	USD 139.511

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 10 Tiendas con ventas esperadas al 100%						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 2.269.243	USD 2.501.614	USD 2.757.779	USD 3.040.176	USD 3.351.490
Costos Variables		USD 1.425.800	USD 1.571.802	USD 1.732.754	USD 1.910.188	USD 2.105.792
Utilidad Operacional		USD 843.444	USD 929.812	USD 1.025.025	USD 1.129.987	USD 1.245.698
Gastos Arriendo		USD 92.400	USD 96.096	USD 99.940	USD 103.937	USD 108.095
Salarios		USD 483.000	USD 502.320	USD 522.413	USD 543.309	USD 565.042
Marketing		USD 75.000	USD 60.000	USD 62.400	USD 64.896	USD 67.492
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
Depreciación		USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620
Total Gastos		USD 703.020	USD 711.436	USD 738.189	USD 766.011	USD 794.947
Utilidad antes de Impuestos		USD 140.424	USD 218.376	USD 286.836	USD 363.976	USD 450.751
Impuestos 31%		USD 43.531,29	USD 67.696,60	USD 88.919,24	USD 112.832,58	USD 139.732,85
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		USD 96.892	USD 150.679	USD 197.917	USD 251.143	USD 311.018
Depreciación		USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00
Flujo de Caja Operacional		USD 139.512	USD 193.299	USD 240.537	USD 293.763	USD 353.638
Inversión fija	-USD 205.900					
Capital de trabajo	-USD 189.100					
Recuperación capital de trabajo						USD 189.100
Flujo de caja real	-USD 395.000	USD 139.512	USD 193.300	USD 240.537	USD 293.763	USD 542.738
RESULTADO:	VNA: USD 376.471		TIR: 48%	PAYBACK:	2,26 Años	

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 10 Tiendas con ventas esperadas al 80%						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 1.815.395	USD 2.001.291	USD 2.206.223	USD 2.432.141	USD 2.681.192
Costos Variables		USD 1.140.640	USD 1.257.441	USD 1.386.203	USD 1.528.151	USD 1.684.633
Utilidad Operacional		USD 674.755	USD 743.850	USD 820.020	USD 903.990	USD 996.559
Gastos Arriendo		USD 92.400	USD 92.400	USD 92.400	USD 92.400	USD 92.400
Salarios		USD 483.000	USD 483.000	USD 483.000	USD 483.000	USD 483.000
Marketing		USD 75.000	USD 60.000	USD 60.000	USD 60.000	USD 60.000
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000
Depreciación		USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620	USD 42.620
Total Gastos		USD 703.020	USD 688.020	USD 688.020	USD 688.020	USD 688.020
Utilidad antes de Impuestos		-USD 28.265	USD 55.830	USD 132.000	USD 215.970	USD 308.539
Impuestos 31%			USD 17.307,21	USD 40.919,98	USD 66.950,69	USD 95.646,95
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		-USD 28.265	USD 38.522	USD 91.079	USD 149.019	USD 212.891
Depreciación		USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00	USD 42.620,00
Flujo de Caja Operacional		USD 14.354	USD 81.142	USD 133.699	USD 191.639	USD 255.511
Inversión fija	-205900					
Capital de trabajo	-189100					
Recuperación capital de trabajo						USD 189.100,00
Flujo de caja real	-395000	14355	81143	133700	191639	444612
RESULTADO:	VNA: USD 36.287		TIR: 22%	PAYBACK	3,87 Años	

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 8 Tiendas con ventas esperadas al 100%						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 1.815.395	USD 2.001.291	USD 2.206.223	USD 2.432.141	USD 2.681.192
Costos Variables		USD 1.140.640	USD 1.257.441	USD 1.386.203	USD 1.528.151	USD 1.684.633
Utilidad Operacional		USD 674.755	USD 743.850	USD 820.020	USD 903.990	USD 996.559
Gastos Arriendo		USD 75.600	USD 78.624	USD 81.769	USD 85.040	USD 88.441
Salarios		USD 405.000	USD 421.200	USD 438.048	USD 455.570	USD 473.793
Marketing		USD 60.000	USD 48.000	USD 49.920	USD 51.917	USD 53.993
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
Depreciación		USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047
Total Gastos		USD 585.647	USD 593.271	USD 615.600	USD 638.822	USD 662.973
Utilidad antes de Impuestos		USD 89.108	USD 150.579	USD 204.420	USD 265.168	USD 333.586
Impuestos 31%		USD 27.623,53	USD 46.679,50	USD 63.370,29	USD 82.202,15	USD 103.411,59
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		USD 61.484	USD 103.899	USD 141.050	USD 182.966	USD 230.174
Depreciación		USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67
Flujo de Caja Operacional		USD 96.531	USD 138.946	USD 176.096	USD 218.012	USD 265.220
Inversión fija	-169100					
Capital de trabajo	-161650					
Recuperación capital de trabajo						USD 161.650
Flujo de caja real	-USD 330.750	96531	138946	176097	218013	426871
RESULTADO:	VNA: USD 241.389		TIR: 41%	PAYBACK	2,54 Años	

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 8 Tiendas con ventas esperadas al 80%						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 1.452.316	USD 1.601.033	USD 1.764.979	USD 1.945.713	USD 2.144.953
Costos Variables		USD 912.512	USD 1.005.953	USD 1.108.963	USD 1.222.521	USD 1.347.707
Utilidad Operacional		USD 539.804	USD 595.080	USD 656.016	USD 723.192	USD 797.247
Gastos Arriendo		USD 75.600	USD 78.624	USD 81.769	USD 85.040	USD 88.441
Salarios		USD 405.000	USD 421.200	USD 438.048	USD 455.570	USD 473.793
Marketing		USD 60.000	USD 48.000	USD 49.920	USD 51.917	USD 53.993
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
Depreciación		USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047	USD 35.047
Total Gastos		USD 585.647	USD 593.271	USD 615.600	USD 638.822	USD 662.973
Utilidad antes de Impuestos		-USD 45.843	USD 1.809	USD 40.416	USD 84.370	USD 134.274
Impuestos 31%			USD 560,82	USD 12.529,06	USD 26.154,77	USD 41.624,96
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		-USD 45.842	USD 1.248	USD 27.887	USD 58.215	USD 92.649
Depreciación		USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67	USD 35.046,67
Flujo de Caja Operacional		-USD 10.796,15	USD 36.294,95	USD 62.933,92	USD 93.262,12	USD 127.695,78
Inversión fija	-169100					
Capital de trabajo	-161650					
Recuperación capital de trabajo						USD 161.650
Flujo de caja real	-USD 330.750	-10796	36295	62934	93262	289346
RESULTADO:	VNA: - USD 108.690		TIR: 8%	PAYBACK	4,52 Años	

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 6 Tiendas con ventas esperadas al 100%						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 1.361.546	USD 1.500.968	USD 1.654.668	USD 1.824.105	USD 2.010.894
Costos Variables		USD 855.480	USD 943.081	USD 1.039.653	USD 1.146.113	USD 1.263.475
Utilidad Operacional		USD 506.066	USD 557.887	USD 615.015	USD 677.992	USD 747.419
Gastos Arriendo		USD 58.800	USD 61.152	USD 63.598	USD 66.142	USD 68.788
Salarios		USD 327.000	USD 340.080	USD 353.683	USD 367.831	USD 382.544
Marketing		USD 45.000	USD 36.000	USD 37.440	USD 38.938	USD 40.495
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
Depreciación		USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473,33	USD 27.473	USD 27.473,33
Total Gastos		USD 468.273	USD 475.105	USD 493.011	USD 511.632	USD 530.998
Utilidad antes de Impuestos		USD 37.793	USD 82.782	USD 122.004	USD 166.360	USD 216.420
Impuestos 31%		USD 11.716	USD 25.662	USD 37.821	USD 51.572	USD 67.090
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		USD 26.077	USD 57.120	USD 84.183	USD 114.789	USD 149.330
Depreciación		USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473
Flujo de Caja Operacional		USD 53.550	USD 84.593	USD 111.656	USD 142.262	USD 176.803
Inversión fija	-132300					
Capital de trabajo	-134200					
Recuperación capital de trabajo						USD 134.200
Flujo de caja real	-USD 266.500	53550	84593	111656	142262	311003
RESULTADO:	VNA: USD 106.309		TIR: 31%	PAYBACK	3,12 Años	

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado Para 6 Tiendas con ventas esperadas al 80%						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas		USD 1.089.237	USD 1.200.775	USD 1.323.734	USD 1.459.284	USD 1.608.715
Costos Variables		USD 684.384	USD 754.465	USD 831.722	USD 916.890	USD 1.010.780
Utilidad Operacional		USD 404.853	USD 446.310	USD 492.012	USD 542.394	USD 597.935
Gastos Arriendo		USD 58.800	USD 61.152	USD 63.598	USD 66.142	USD 68.788
Salarios		USD 327.000	USD 340.080	USD 353.683	USD 367.831	USD 382.544
Marketing		USD 45.000	USD 36.000	USD 37.440	USD 38.938	USD 40.495
Gastos Generales		USD 10.000	USD 10.400	USD 10.816	USD 11.249	USD 11.699
Depreciación		USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473
Total Gastos		USD 468.273	USD 475.105	USD 493.011	USD 511.632	USD 530.998
Utilidad antes de Impuestos		-USD 63.420	-USD 28.796	-USD 999	USD 30.762	USD 66.937
Impuestos 31%		-USD 19.660	-USD 8.927	-USD 310	USD 9.536	USD 20.750
Utilidad-Pérdida del Ejercicio		-USD 43.760	-USD 19.869	-USD 689	USD 21.226	USD 46.186
Depreciación		USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473	USD 27.473
Flujo de Caja Operacional		-USD 16.287	USD 7.604	USD 26.784	USD 48.699	USD 73.660
Inversión fija	-132300					
Capital de trabajo	-134200					
Recuperación capital de trabajo						USD 134.200
Flujo de caja real	-USD 266.500	-16287	7604	26784	48699	207860
RESULTADO:	VNA: - USD 147.291		TIR: 1%	PAYBACK	4,96 Años	