



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CADENA  
DE RESTAURANTES DE EMPANADAS HONDUREÑAS**

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

**DIEGO DE JESÚS ALVAREZ PADGETT**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
PAMELA ANDREA MELLADO MORALES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA CADENA DE RESTAURANTES DE EMPANADAS HONDUREÑAS

El presente documento propone desarrollar un plan de negocios para iniciar una cadena de restaurantes de empanadas en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, tomando en cuenta que hasta el momento no existe uno que se dedique totalmente a ofrecer variedad en la elaboración de las mismas.

El proyecto se desarrolla en base a la creación de un modelo de negocios apoyado por el análisis de la industria - mediante las 5 Fuerzas de Porter -, y en gran parte por los resultados obtenidos de las 311 encuestas, herramienta utilizada para la realización de la investigación de mercados. Conforme a esto se da la creación de la marca, y en busca de darse a conocer se desarrollan estrategias de promoción con el slogan “una emoción en cada mordida” intentando posicionar una marca que ofrece calidad, buen servicio y sobre todo experiencia de consumo. La metodología continúa con la descripción del proceso de producción, reflejado en un diagrama de flujo que destaca las 4 principales actividades: preparación de la masa, preparación del relleno, armar la empanada y hornear. Se finaliza el estudio con el análisis financiero, el que incluyen flujos de caja para el proyecto financiado, TIR, VAN y CAPM.

De la encuesta se extrae que el 43% del mercado potencial acepta el proyecto, el 53% tiene sus dudas, pero piensa que igual podría dar resultado, y sólo el 4% restante piensa que no es rentable. Confirmada la aceptación del restaurante, se creó la marca: EPA, la cual tiene como propuesta de valor: *“Para personas a las que les gustan las empanadas al horno o fritas. EPA es un restaurante especializado, el cual ofrece variedad y exquisitez de sabor, contando con un equipo preparado que cuida cada detalle en su elaboración y se preocupa por ofrecer una atención personalizada para hacer de su experiencia algo para repetir.”* Evaluando la posibilidad de poner en marcha el proyecto, y con una inversión inicial de USD 110.344, se obtuvo una TIR negativa del -11% y VAN del -USD 40.286,30.

En conclusión, se define que el proyecto no es rentable, por lo que tomando en consideración los resultados ya mencionados, no se debería llevar a cabo. Sin embargo, el mercado de empanadas en Honduras es un mercado no explorado a profundidad, dando pie a una futura apuesta a realizar.

Se recomienda estudiar la posibilidad de darle un giro al negocio. Por ejemplo, se le puede dar un enfoque puramente digital, kioscos en centros comerciales, o ser un centro de distribución de empanadas solamente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores, por los conocimientos que pude adquirir de cada una de sus clases y que ahora podré poner en práctica en el mundo laboral.

A mis compañeros del MBA, por la buena relación que mantuvimos durante todo este tiempo, y porque me llevo grandes momentos y lecciones aprendidas.

A mis amigos y familiares de Honduras, porque siempre estuvieron pendiente de mí durante mi estadía en Chile, apoyándome y motivándome para este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                                 | <b>1</b>  |
| 1.1. Descripción del Proyecto.....                           | 2         |
| 1.2. Objetivos .....   | 3         |
| 1.3. Alcance .....   | 3         |
| 1.4. Metodología .....                                       | 4         |
| 1.5. Resultados Esperados .....                              | 4         |
| <b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....                         | <b>5</b>  |
| 2.1. Macroentorno .....                                      | 5         |
| 2.1.1. Condiciones Políticas .....                           | 5         |
| 2.1.2. Condiciones Económicas .....                          | 6         |
| 2.1.3. Condiciones Sociales .....                            | 7         |
| 2.1.4. Condiciones Tecnológicas.....                         | 8         |
| 2.1.5. Condiciones Ecológicas.....                           | 9         |
| 2.1.6. Condiciones Legales .....                             | 10        |
| 2.1.7. Conclusiones Macroentorno .....                       | 11        |
| 2.2. Microentorno .....                                      | 12        |
| 2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores .....                  | 12        |
| 2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....          | 13        |
| 2.2.3. Poder de negociación de los clientes .....            | 14        |
| 2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....                  | 14        |
| 2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes .....         | 15        |
| 2.2.6. Barreras de entrada y de salida.....                  | 15        |
| 2.2.7. Conclusiones Fuerzas de Porter.....                   | 15        |
| 2.3. Oportunidades y amenazas (primera parte del FODA) ..... | 16        |
| <b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....                         | <b>17</b> |
| 3.1. Análisis general del consumidor hondureño.....          | 17        |
| 3.2. El mercado potencial.....                               | 17        |
| 3.2.1. Tamaño del mercado.....                               | 17        |
| 3.2.2. Encuesta y metodología .....                          | 18        |
| 3.2.3. Resultados y hallazgos.....                           | 19        |
| 3.3. Segmentación .....                                      | 21        |
| 3.3.1. Segmentación geográfica .....                         | 21        |
| 3.3.2. Segmentación demográfica .....                        | 21        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.3.    | Segmentación psicográfica.....                         | 21        |
| 3.3.4.    | Segmentación conductual .....                          | 21        |
| <b>4.</b> | <b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>                          | <b>22</b> |
| 4.1.      | Modelo de negocios (CANVAS) .....                      | 22        |
| 4.1.1.    | Segmento de clientes .....                             | 22        |
| 4.1.2.    | Propuesta de valor.....                                | 22        |
| 4.1.3.    | Canales .....  | 22        |
| 4.1.4.    | Relación con los clientes .....                        | 23        |
| 4.1.5.    | Fuente de ingresos .....                               | 23        |
| 4.1.6.    | Recursos claves .....                                  | 23        |
| 4.1.7.    | Actividades claves .....                               | 24        |
| 4.1.8.    | Socios claves.....                                     | 24        |
| 4.1.9.    | Estructura de costes.....                              | 24        |
| 4.1.10.   | Resumen Modelo CANVAS.....                             | 25        |
| 4.2.      | Análisis VRIO .....                                    | 25        |
| 4.3.      | Ventaja Competitiva .....                              | 26        |
| 4.4.      | Fortalezas y debilidades (segunda parte del FODA)..... | 26        |
| 4.5.      | Formulación de Estrategia .....                        | 26        |
| 4.5.1.    | Objetivos estratégicos .....                           | 27        |
| 4.5.2.    | Visión.....  | 27        |
| 4.5.3.    | Misión .....   | 27        |
| 4.5.4.    | Valores y principios.....                              | 27        |
| 4.5.5.    | Estrategia Competitiva.....                            | 27        |
| <b>5.</b> | <b>PLAN DE MARKETING .....</b>                         | <b>28</b> |
| 5.1.      | Objetivos .....  | 28        |
| 5.2.      | Perfil del consumidor.....                             | 28        |
| 5.3.      | Branding.....  | 28        |
| 5.3.1.    | Personalidad de la marca .....                         | 29        |
| 5.3.2.    | Perspectiva de los símbolos .....                      | 29        |
| 5.3.3.    | Gestión de la marca.....                               | 30        |
| 5.4.      | Estrategia funcional (marketing mix) .....             | 30        |
| 5.4.1.    | Producto .....   | 30        |
| 5.4.2.    | Precio .....   | 31        |
| 5.4.3.    | Plaza.....   | 32        |
| 5.4.4.    | Promoción .....  | 32        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.5. Estrategia de CRM y fidelización .....                              | 34        |
| <b>6. PLAN ORGANIZACIONAL .....</b>                                      | <b>35</b> |
| 6.1. Organigrama .....   | 35        |
| 6.1.1. Funciones por puesto .....  | 35        |
| 6.2. Gestión del personal .....  | 36        |
| 6.2.1. Proceso de reclutamiento .....                                    | 36        |
| 6.2.2. Formación.....  | 37        |
| 6.2.3. Remuneraciones.....   | 37        |
| <b>7. PLAN DE OPERACIONES.....</b>                                       | <b>38</b> |
| 7.1. Proceso para la formación de la empresa.....                        | 38        |
| 7.2. Equipo de producción.....   | 38        |
| 7.3. Distribución de la planta (layout) .....                            | 39        |
| 7.4. Cadena de valor .....   | 40        |
| 7.4.1. Logística de entrada .....  | 40        |
| 7.4.2. Producción.....   | 41        |
| 7.4.3. Logística de salida .....   | 43        |
| <b>8. PLAN FINANCIERO .....</b>  | <b>44</b> |
| 8.1. Consideraciones .....   | 44        |
| 8.2. Distribución de ventas .....  | 44        |
| 8.1. Costos .....  | 45        |
| 8.2. Estado de resultados.....   | 46        |
| 8.3. Flujo de efectivo .....   | 47        |
| 8.4. Tasa de descuento.....  | 47        |
| 8.5. Análisis del valor presente neto y la tasa interna de retorno ..... | 48        |
| 8.6. Análisis de sensibilidad .....                                      | 49        |
| <b>9. CONCLUSIONES .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>11. ANEXOS.....</b>   | <b>52</b> |

## Contenido de Gráficos

|                   |   |                               |
|-------------------|---|-------------------------------|
| <b>Gráfico 1</b>  | Índice Mensual de Actividades Económicas .....        | 6                             |
| <b>Gráfico 2</b>  | Ramas de ocupación en base al total de ocupados ..... | 7                             |
| <b>Gráfico 3</b>  | Marcas de comida rápida preferidas en Honduras .....  | 14                            |
| <b>Gráfico 5</b>  | Preferencias de otros tipos de comida rápida.....     | 19                            |
| <b>Gráfico 6</b>  | Apertura de un restaurante de empanadas .....         | 20                            |
| <b>Gráfico 7</b>  | Aspectos a destacar del restaurante.....              | 20                            |
| <b>Gráfico 8</b>  | Logo.....   | 30                            |
| <b>Gráfico 9</b>  | Medios de comunicación preferidos.....                | 32                            |
| <b>Gráfico 10</b> | Estructura de la empresa.....                         | 35                            |
| <b>Gráfico 11</b> | Layout del restaurante .....                          | ¡Error! Marcador no definido. |
| <b>Gráfico 12</b> | Logística de entrada .....                            | 40                            |
| <b>Gráfico 13</b> | Diagrama de flujos .....                              | 41                            |

## Contenido de Tablas

|                 |  |                               |
|-----------------|--|-------------------------------|
| <b>Tabla 1</b>  | Conclusiones del macroentorno.....                             | 11                            |
| <b>Tabla 2</b>  | Ponderación Fuerzas de Porter .....                            | 16                            |
| <b>Tabla 3</b>  | Oportunidades y amenazas .....                                 | 16                            |
| <b>Tabla 4</b>  | Mercado Objetivo .....   | 18                            |
| <b>Tabla 5</b>  | Tabla CANVAS .....   | 25                            |
| <b>Tabla 6</b>  | Implicación estratégica de los recursos y capacidades.....     | 25                            |
| <b>Tabla 7</b>  | Fortalezas y debilidades .....                                 | 26                            |
| <b>Tabla 8</b>  | Precios y costos por empanada.....                             | 31                            |
| <b>Tabla 9</b>  | Elementos a consideración para campaña en redes sociales ..... | 33                            |
| <b>Tabla 10</b> | Sueldos fijos.....   | 37                            |
| <b>Tabla 11</b> | Pasos para la constitución de la empresa.....                  | 38                            |
| <b>Tabla 12</b> | Equipo de Cocina.....  | 38                            |
| <b>Tabla 13</b> | Mobiliario y demás utensilios .....                            | 39                            |
| <b>Tabla 14</b> | Temperatura de almacenamiento de alimentos .....               | 41                            |
| <b>Tabla 15</b> | Requerimientos por actividad.....                              | 42                            |
| <b>Tabla 16</b> | Hora estimada para hornear .....                               | 43                            |
| <b>Tabla 17</b> | Distribución ventas (1er año) .....                            | ¡Error! Marcador no definido. |
| <b>Tabla 18</b> | Costos totales por producto .....                              | 45                            |
| <b>Tabla 19</b> | Costos totales por proyecto .....                              | 46                            |
| <b>Tabla 20</b> | Capital de trabajo .....                                       | 47                            |
| <b>Tabla 21</b> | CAPM.....  | 48                            |
| <b>Tabla 22</b> | VAN Y TIR .....  | 48                            |

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de la industria alimenticia el factor “inmediatez e innovación” se valora con más frecuencia, de hecho, se ha convertido para los millennials (personas nacidas entre 1980 y 2000) en una de las grandes tendencias del sector. Europa cuenta ya con 118 millones de millennials, que representan el 23% del total de la población, los cuales demandan con más fuerza los factores mencionados (Nagore, A., 2016). Las empanadas por este lado, son un alimento que cumple algunas de esas características. Las empanadas son consideradas alrededor del mundo como un tipo de comida rápida porque suelen ser parte de alternativas inmediatas para ahorrar algo de tiempo, además de ser el plato el típico con una gran variedad de sabores e incluso colores en diferentes países latinoamericanos (Chile, Colombia y Argentina).

En Honduras, este platillo es conocido, pero todavía no es un mercado explotado, y se vende más que todo en panaderías y cafeterías. Sin embargo, observado lo anterior, se desea estudiar la posibilidad de conquistar al mercado hondureño mediante una cadena de restaurantes dedicados 100% a la elaboración de las mismas. Esta idea surgió hace uno 5 años aproximadamente, cuando la hondureña Scarlett Padgett aprendió a preparar empanadas chilenas, comenzándolas a vender por encargos dos veces al año; junio y diciembre respectivamente (a veces más, si los clientes que tenía así lo demandaban). Las prepara en su casa cuando ya tiene una considerable cantidad de pedidos, para luego ir a dejarlas directamente a sus clientes.

Con años ya de experiencia en este negocio, la idea de un restaurante siempre ha estado presente, pero por una u otra razón nunca se ha formalizado, siendo ahora el momento de intentar convertir ese sueño en realidad.

Dado todo lo estipulado, se ha establecido poner en marcha un plan de negocios que le de vida a una cadena de restaurantes de empanadas, un restaurante original, diferente, un restaurante que más que eso, sea una marca con la capacidad de posicionarse en un mercado todavía no explorado.

Una de las mayores motivaciones para implementar el proyecto ha sido la búsqueda de demostrar que es posible no perder la calidad a través del tiempo. ¿Cuántas cadenas de restaurantes han empezado entregando productos y servicios altos en ella, y a medida crecen aceleradamente la van perdiendo? Por ejemplo, franquicias como Mc Donald y Denny’s, y cadenas locales como Matambritas. Con el pasar del tiempo esto se vuelve más “común”, y lastimosamente la promesa que alguna vez hizo dicha empresa a su cliente, se va rompiendo. Los clientes que tiene Scarlett han ido creciendo de a poco con el pasar de los años, y los ha logrado fidelizar al momento en que se decidió venderles calidad en su producto. La calidad debe ir en línea con el punto de vista del cliente, y no existe mejor manera de lograr la satisfacción de los mismos, que igualando o superando las expectativas que tienen antes de recibir el producto (Kotler, P., 2006).



## 1.1. Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en evaluar la posibilidad de poner en marcha una cadena de restaurantes de empanadas en Honduras, país que cuenta con diferentes cadenas, pero ninguna que se dedique a vender solamente empanadas.

Al igual que todos los países, Honduras también se caracteriza por tener algunos alimentos que son parte de la identidad nacional: frijoles, plátanos, queso, mantequilla, chicharrón, entre otros. La idea es aprovechar el gran consumo que se tiene de éstos para que formen parte del relleno de la empanada, hacer diferentes combinaciones entre ellos, y que quede un producto exquisito, a gusto del cliente, así el restaurante se logrará especializar en empanadas de los considerados productos nostálgicos. Además, existen muchos otros países en donde también se producen empanadas, tales como: Chile, Argentina, España, Japón, entre otros, de los cuales se replicará su principal empanada para que también sean parte del menú.

Otro tema a mencionar es el concepto del restaurante. Una de las tendencias de alimento para los próximos años es la demanda por parte de los consumidores en tener “*experiencia alimentaria*” y “*participación*” (AZTI, 2016). Aprovechando esto, se estará entregando, además de un producto de calidad, una experiencia diferente; que los clientes potenciales puedan interactuar con la marca, es decir, ser partícipes e influir en los gustos y demandas de nuevo productos. En fin, salirse de lo tradicional, y crear un concepto totalmente innovador.

Ahora bien, para todo lo anterior existirán procesos, todos ellos formarán lo que se conoce como “cadena de valor”; lo que se quiere es que todas las actividades, desde las que se realicen con los proveedores, pasando por la infraestructura, logística, operaciones, marketing, ventas y llegando al servicio otorgado al cliente, tengan un valor agregado, para en base a esto, tener una ventaja competitiva.

En conclusión, lo que se pretende -con la visión y definición del negocio- es crear una marca que sea sólida, que destaque por su relación calidad-autenticidad-experiencia, sin dejar de mantenerse fiel a sus valores establecidos. El 91% de los consumidores a nivel mundial, asegura que estaría dispuesto a premiar a una marca por su autenticidad y a recomendarla a todos sus amigos (Ros, J., 2018); es lo que la nueva cadena de restaurantes de empanadas buscará lograr en Honduras.

## **1.2. Objetivos**

### General:

- Desarrollar plan de negocios para iniciar una cadena de restaurantes de empanadas en el territorio hondureño.

### Específicos:

- Identificar el comportamiento de los consumidores de empanadas dentro del territorio hondureño.
- Crear una marca que permita a los potenciales clientes vivir una experiencia diferente.
- Definir las estrategias operacionales y de marketing adecuadas a corto y largo plazo.
- Establecer los cargos y funciones de cada uno de los colaboradores que formarán parte de la organización.
- Calcular el valor y el tiempo específico de retorno de la inversión.

## **1.3. Alcance**

El modelo de negocios planteado, como ya se ha mencionado anteriormente, es una cadena de restaurantes de empanadas dentro del territorio hondureño, específicamente en la capital del país, Tegucigalpa, ubicada en el departamento de Francisco Morazán.

Se pretende cubrir las áreas de:

- Estrategia: Serán las acciones que definirán la identidad de la empresa, además de ser guía para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Recursos Humanos: Descripción del perfil de cada puesto, organigrama, política de selección del personal e identificar la cantidad de puesto necesarios.
- Operaciones: Descripción del proceso de las empanadas; tiempos en su preparación, uso eficiente de materias primas, hasta llegar al tiempo de espera del cliente antes de su consumo.
- Marketing: Crear una marca. Definir las estrategias adecuadas de penetración de mercado. Se pretende crear una campaña para posicionar la marca que incluyan entre otros elementos, los medios ATL y digitales.
- Finanzas: Definición de las fuentes de financiamiento y monto de la inversión inicial. Proyección de flujos futuros.

Otro punto a señalar, es el estudio a restaurantes de empanadas alrededor del mundo, principalmente en precios y del servicio otorgado.

Se estima que después de la realización del plan de negocios, este pueda implementarse a partir del 2019.

El proyecto no contempla, por los momentos, tener operaciones fuera de Honduras.

#### **1.4. Metodología**

Es de importancia para el proyecto saber escoger las herramientas adecuadas para su ejecución. A continuación, la descripción:

- A. Se empezará por un profundo análisis de la industria, para el cual las 5 Fuerzas de Porter entrarán en acción. Así se pretende llegar a conocer los factores críticos que serían de impacto para el restaurante, y cuan atractiva puede ser.
- B. Con el fin de determinar el mercado objetivo se tomará la muestra específica y así poder realizar una encuesta para conocer lo que impulsa a muchos hondureños a consumir empanadas, además de saber cuál es la disposición de estos a asistir a un restaurante que se dedique 100% a la venta de estas.
- C. Desarrollo de un plan de marketing que incluya la descripción de las 4ps tradicionales, y las que han llegado a surgir en los últimos años. Además, el plan contará con el proceso de creación de marca que logre transmitir principios y procesos clave para poder consolidarse. El plan también incluirá un componente digital (redes sociales, página web por dar algunos ejemplos).
- D. Un organigrama mediante el cual se pueda observar cuales son los puestos por los que está estructurada la empresa, definiendo de forma clara las funciones por cargo y el proceso de contratación.
- E. Diagrama de procesos que represente los flujos de trabajo y el paso a paso de la cadena. Para hacer esto posible se deberán identificar todas las áreas involucradas en la gestión del trámite y el orden en que se realizará cada actividad; en este caso abarcará desde la compra de la materia prima, pasando por hacer la masa y relleno, el proceso de hornear, hasta llegar a las manos del consumidor final. Administrar el tiempo en cada actividad para mantener siempre satisfecho al cliente.
- F. VAN y TIR para determinar si el proyecto en definitiva será un proyecto rentable para los próximos años.

#### **1.5. Resultados Esperados**

Con la realización de la tesis, se esperan los siguientes resultados:

- Modelo de negocios con una propuesta de valor y ventaja competitiva.
- Conocimiento detallado del mercado de las empanadas en Honduras.
- Conocimiento de cómo opera la industria mundialmente.
- Imagen de marca que cree confianza y lealtad de los consumidores.
- Estrategias originales de penetración en el mercado.

- Análisis que fundamente la proyección de la empresa para los primeros años de operación.
- Un proceso eficiente en la cadena de valor, pueda satisfacer la demanda y cumpla con las expectativas del cliente.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. Macroentorno**

A continuación, un análisis macro del entorno hondureño, detallando las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales de los últimos años y el impacto que podrían tener en el proyecto.

#### **2.1.1. Condiciones Políticas**

El Foro Económico Mundial elabora el Índice Global de la Competitividad en el que evalúa a 138 países estableciendo cual es el país más y el menos corrupto. Entre los países latinoamericanos sobresalen negativamente Venezuela (138/138), Bolivia (137), Brasil (135), Paraguay (133), República Dominicana (131), Argentina (128), Nicaragua (127), México (126), Colombia (125), El Salvador (121), Guatemala (115), Ecuador (112), Perú (104), **Honduras (103)** y Panama (90) ocupando lugares pocos decorosos en la medición (Riveros, C., 2017).

Si bien, Honduras no es el país más corrupto de Latinoamérica, el nivel que mantiene es alto. De hecho, el pasado 26 de noviembre del 2017, Honduras celebró elecciones presidenciales. El candidato de la Alianza de Oposición contra la Dictadura se perfilaba como favorito, pero los últimos datos favorecieron inesperadamente al actual presidente del país; el que era candidato del Partido Nacional. La oposición denunció presuntas inconsistencias y trampas en el conteo saliendo a la calle a protestar.

Esta reciente crisis política ha tenido consecuencias que han afectado a gran parte del comercio del país. El director ejecutivo de la Cámara de Comercio e Industrias de Puerto Cortés, en el Atlántico norte de Honduras, Pedro Barquero, dijo que debido a la obstaculización al comercio y a las empresas, el país pierde a diario unos 46,6 millones de dólares, según cálculos preliminares (Bravo, J., 2017).

La situación reciente ha llevado a que se realice El Estudio de Opinión Pública de Honduras de CID Gallup Latinoamérica, el cual advierte que el 75% de los hondureños encuestados en enero del 2018 percibe que el país transita por la senda equivocada, mientras en septiembre del 2017 la porción de personas de personas que tenía esa visión negativa era del 58% (La Prensa, 2018).

Este cambio de opinión en los hondureños refleja claramente la incertidumbre que se maneja en el país centroamericano, observando un panorama nublado para el siguiente período.

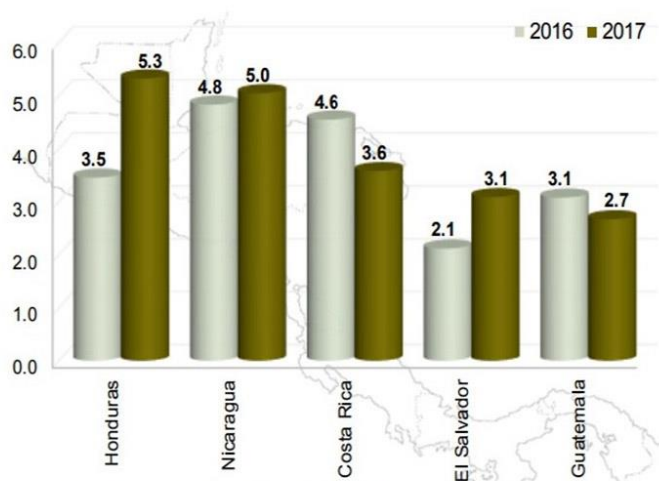
### 2.1.2. Condiciones Económicas

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 60,9 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales. En zonas rurales aproximadamente uno de cada 5 hondureños vive en pobreza extrema o con menos de US\$1,90 al día (Banco Mundial, 2018).

Para los primeros meses del 2017, la economía hondureña había mostrado tasas de crecimiento superiores a las que se observaron en períodos similares en el 2016, resaltando las actividades de la industria manufacturera, agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y comunicaciones. Como se observa en el gráfico 1, este crecimiento llevó al país a ser, junto con Nicaragua, los que más han crecido dentro de la región centroamericana en los últimos tres años.

*Gráfico 1 Índice Mensual de Actividades Económicas*

**Centroamérica: Índice Mensual de Actividad Económica**  
(Variación porcentual a septiembre de cada año, serie original)



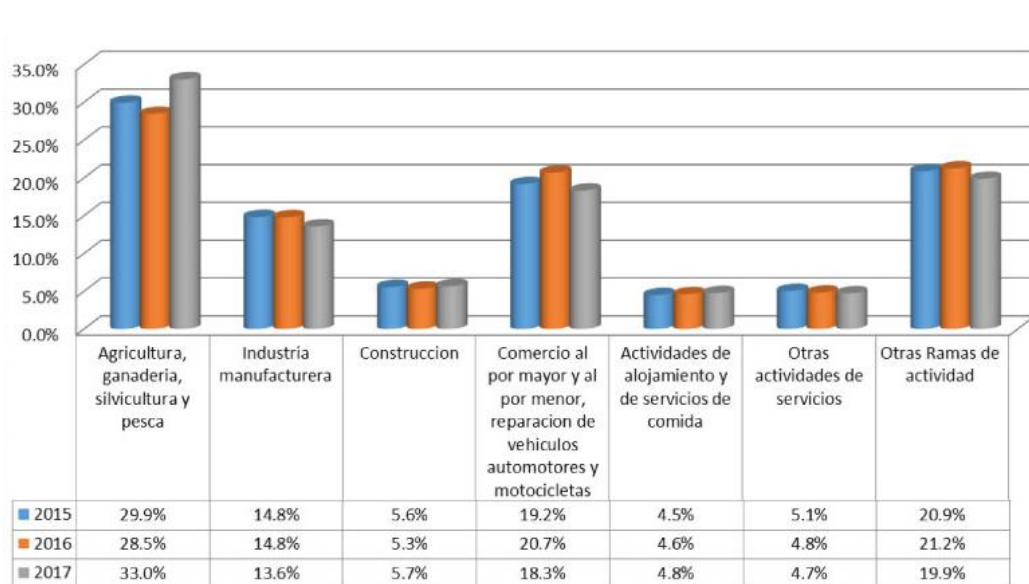
**Fuente: Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA).**

Las proyecciones para el 2018 son positivas, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (Cohep) estima que la economía en Honduras puede alcanzar un crecimiento de hasta un 4,5%, pero es necesario superar la crisis política para llegar a estas cifras (La Tribuna, 2018). No distante a estas cifras también se encuentra el Banco Central de Honduras (BCH), afirmando que la economía puede crecer en un rango de 3,7% y 4,1%. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se hacen presentes y realizan una proyección para el 2018 con un crecimiento en

el PIB del 3,6% y 3,7% respectivamente, por debajo de Bolivia, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Panamá, siendo este último el país con mayor proyección de crecimiento (5,6%) de América Latina (ver Anexo 1).

En cuanto al desempleo, para el 2017 se dio una reducción de un 0,7% de la tasa del mismo según datos de la Organización Internacional del Trabajo (ver Anexo 2). En los primeros meses del año, la Secretaría de trabajo registró un crecimiento interanual de 25.000 empleos adicionales a los generados en el 2016, y un salario mínimo establecido de aproximadamente \$380 (8.910,71 lempiras). El gráfico 2 muestra el porcentaje que representan las ramas de ocupación en base al total de ocupados por año:

**Gráfico 2** Ramas de ocupación en base al total de ocupados



En términos de inflación el Banco Central de Honduras informó que en diciembre de 2017 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) mostró una variación mensual de 0,65%. El comportamiento mensual del IPC fue determinado principalmente por el rubro “Alimentos y Bebidas no Alcohólicas” con una aportación de 0,51%, seguido de “Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros combustibles” con 0,05%.

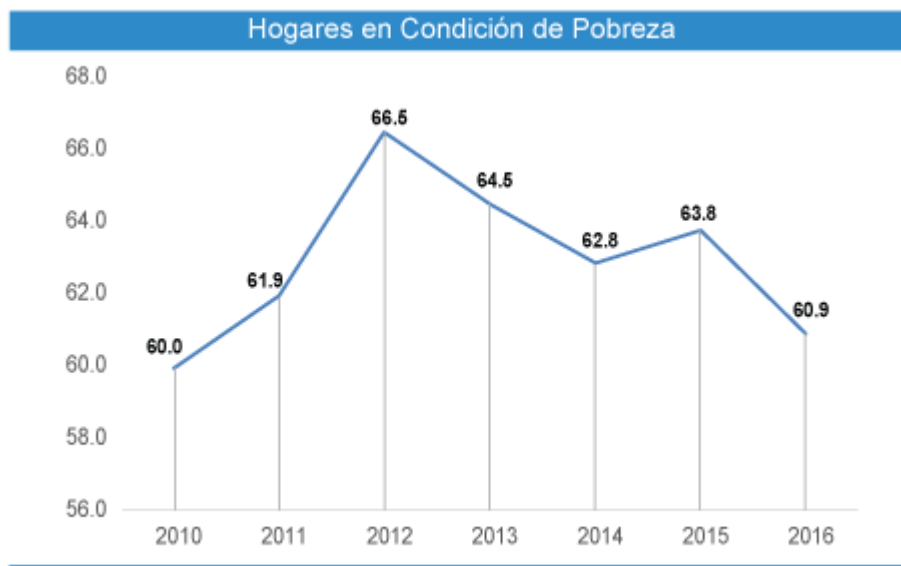
La inflación interanual se ubicó en 4,73% (3,31% el año previo), siempre dentro del rango de tolerancia establecido, en la Revisión del Programa Monetario 2017-2018.

### 2.1.3. Condiciones Sociales

La población de Honduras es de aproximadamente 9.012.229 habitantes (ver anexo 3), situando la tasa de crecimiento de población en torno a un 1,7%. El nivel de pobreza ha variado poco en los últimos años, según se observa en el

gráfico 3, manteniéndose en un 60,9% desde el 2016, siendo el 38,4% de población que vive en pobreza extrema, puesto que sus ingresos están por debajo del costo de la canasta básica, según las estadísticas establecidas por el INE. Aunque la pobreza es más grave en el área rural, también en el área urbana alcanza a más de la mitad de los hogares (59,4% urbano y 62,9% rural).

Gráfico 3 Hogares en condición de pobreza



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). LIV EPHPM, Junio 2016.

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de sus grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia. Si bien en los últimos años, el número de homicidios han disminuido, Honduras sigue siendo unas de las tasas más altas en el mundo (El Pulso, 2017).

Estudios del Banco Mundial han destacado la importancia de mejorar la calidad de educación y diversificar las fuentes de ingresos rurales, ya que la mayoría de los hondureños que viven en pobreza residen en esas áreas y dependen de la agricultura para subsistir. Otros estudios señalan que los programas sociales focalizados han demostrado potencial para reducir la pobreza. De hecho, varios países latinoamericanos se han interesado en los programas sociales de Honduras, entre ellos: Uruguay, Paraguay, Guatemala, El Salvador, República Dominicana y Bolivia, siendo este último uno de los más interesados solicitando el apoyo técnico del gobierno desde el CENISS (El Heraldo, 2017).

#### 2.1.4. Condiciones Tecnológicas

Honduras no es un país que se caracteriza por tener un rápido avance en innovación tecnológica y científica, pero ha hecho una lucha en los últimos años buscando darle un mayor impulso a este campo a través del financiamiento de proyectos creativos.

Para el 2016, la inversión en las iniciativas tecnológicas en Honduras alcanzaba casi los \$1.300.000 (30 millones de lempiras), de un presupuesto total cerca de los \$2.000.000 (50 millones de lempiras) (El Heraldo, 2016).

El Instituto Hondureño de Ciencia, Tecnología y la Innovación (Ihcieti) dependiente de la Secretaría Nacional de la Ciencia, Tecnología y la Innovación (Senacit), financia entre 30 y 40 proyectos por año. El IHCIETI es la institución del gobierno de Honduras enfocada en promover y fomentar el cambio estructural progresivo para el uso racional de los recursos y humanos del país e impulsar la creación de capacidades científicas tecnológicas e innovadoras, buscando el bienestar socioeconómico de la nación. Como parte de su enfoque, convoca de manera anual a estudiantes, profesionales y varios innovadores en general, a presentar sus proyectos de investigación aplicada. Estos proyectos deben de ser iniciativas que tengan resultados tangibles, económicos y de beneficio social, dando soluciones generales o específicas en el país.

Las grandes iniciativas de este programa se han hecho con impresora 3D, por ejemplo, una microturbina hidráulica con capacidad para 75 focos de 12 voltios cada uno. Otra iniciativa en desarrollo se da en el área de biotecnología, la cual se centra en eliminar el gorgojo descortezador que está dañando miles de hectáreas de pino (La Prensa, 2016).

El INE registra que en Honduras un total de 588.933 personas, en edades de 12 hasta 80 años, tienen acceso al internet. De estos, 538.638 son del área urbana y el resto, un poco más de 50.295 residen en el área rural, ya sea por facilidades de computadoras o teléfonos móviles inteligentes.

Considerando esta cifra, queda claro que no es mucha la población hondureña que maneja un segmento de la tecnología, pero va en crecimiento, con lo que podría ser aprovechada para divulgar cualquier emprendimiento o idea, o bien mercadearla para obtener otro beneficio, pero como una forma de subsistencia económica, y no solo ser un agente consumista o empleado.

### **2.1.5. Condiciones Ecológicas**

Honduras es un país que en una etapa complicada en la protección de su medio ambiente. Su capacidad ecológica ha disminuido, pero a pesar de eso se mantiene estable. El Índice de Desempeño Ambiental medido por la Universidad de Yale clasifica a Honduras como un país con un 'desempeño modesto', y lastimosamente con tendencia a empeorar.

Honduras, junto con Nicaragua y Myanmar es uno de los países más vulnerables al cambio climático, siendo estos los países más afectados por eventos climáticos entre los años 1992 a 2011, según el Índice Global de Riesgo Climático Honduras. La sostenibilidad ambiental en el desarrollo del país es de carácter prioritario debido al sentido de urgencia que se ha generado por los efectos del cambio climático que contribuyen a la degradación ambiental.



En conclusión, Honduras es un país que enfrenta varios retos ambientales (deforestación, acceso al agua, contaminación del agua y del aire, manejo de residuos sólidos y degradación costera), y en que es difícil darle prioridad a uno solo, dado los otros problemas sociales mencionados anteriormente. Finalmente, estos problemas con el cambio climático presentan riesgo en la seguridad alimentaria, reduciendo la productividad agrícola.

#### 2.1.6. Condiciones Legales

La Gaceta (Diario Oficial de Honduras) decreta una ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, la cual exige un entorno favorable para la misma, de modo que se puedan desarrollar tanto en el mercado nacional como en el internacional.

También el **Decreto N° 135-2008** anuncia, *“contenido de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que en el artículo 6 establece que la Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Sector Social de la Economía será asistida por el Director General de la Dirección de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DIFOMIPYME), así como por un Consejo Asesor (CONAMIPYME) y por Mesas de Trabajo por niveles, sectoriales y territoriales conformadas por las diferentes instituciones y organizaciones del sector.”*

Este último decreto mencionado ha llevado al gobierno de la república a desarrollar el Programa CDE-MIPYME (ver Anexo 3), que consiste en ofrecer servicios de asistencia técnica para aumentar la gestión empresarial, logrando así la formalización de la MIPYME, el acceso a financiamiento, mejorar los niveles de desarrollo tecnológico y acceso a nuevos mercados, lo que contribuye al desarrollo económico y a la generación de nuevos empleos a Nivel Nacional.

El Programa CDE-MYPIME muestra resultados obtenidos hasta diciembre del 2016 (Pro Honduras, 2016):

- 10,814 Empresas asistidas
- 16,550 Personas beneficiadas
- 2,563 Nuevos emprendimientos
- 68,697 Empleos retenidos
- 10,291 Empleos nuevos generados
- \$ 13,804,040,077 Ingresos por ventas
- \$ 7,354,359 Incremento en ventas por la intervención del programa.

Así mismo, el Instituto Hondureño de Turismo, según el acuerdo ejecutivo número 030-05, establece según el reglamento a la ley, capítulo I, inciso b.16, en acuso a la creación de un restaurante:

*“Comerciante individual o social cuya actividad o giro exclusivo consista en la prestación de servicios de alimentación y bebidas en forma pública y remunerada, servidos a la carta para ser consumidos de inmediato, pudiendo tener servicio de despacho para llevar. El establecimiento deberá ser permanente y contar con un área de comedor, cocina, congeladores, enfriadores*

*y demás equipo para alimentos perecederos, área de servicios, como mínimo. El menú deberá incorporar comida con especialidad y originalidad. Deberán estar ubicados en zonas y lugares de interés turístico, de acuerdo a calificación del Instituto Hondureño de Turismo, además, la clientela y la tradición del restaurante, así como su decoración, son factores que incidirá entre otros, el considerarlos prestadores de servicios turísticos.”*

### 2.1.7. Conclusiones Macroentorno

Después de realizado el análisis PESTEL, en la tabla 1 se puede observar lo que se concluye de cada condición y cuál sería el impacto que tendría en el proyecto.

*Tabla 1 Conclusiones del macroentorno*

| Condición          | Conclusión  | Impacto en el proyecto  |
|--------------------|---|---|
| <b>Política</b>    | Situación inestable debido a los sucesos del último año, que ha creado conflictos y división en la población.   | <b>Negativo.</b> El comercio se ha visto afectado por la crisis y corrupción del país.  |
| <b>Económica</b>   | A pesar de depender de la resolución a la crisis política, el país viene creciendo en los últimos años, y para el 2018 se proyecta un crecimiento del 3.6% del PIB.                               | <b>Impredecible.</b> El poder de compra y nivel de consumo de cada individuo dependerá de una mejora en la economía.                              |
| <b>Social</b>      | Gran parte de la población de Honduras vive en pobreza, además de que existe un alto nivel de crimen y violencia. Se desataca los distintos programas sociales que se intentan poner en práctica. | <b>Negativo.</b> El proyecto se podría ver afectado por el crimen y demás problemas sociales.   |
| <b>Tecnológica</b> | La iniciativa de crear programas que incentiven este campo es de gran ayuda para que continúe en desarrollo y apoye a resolver problemas de la comunidad.   | <b>Positivo.</b> El desarrollo de la tecnología en Honduras ayudaría a tener un proyecto moderno con tecnología que se adapta a los consumidores. |
| <b>Ecológica</b>   | Honduras enfrenta varios retos ambientales entre ellos la deforestación, contaminación del aire y del agua que hacen que el cambio climático sea inestable.                                       | <b>Impredecible.</b> Aunque se lucha por controlar incendios y demás, se muestra difícil dar un resultado anticipado.                             |
| <b>Legal</b>       | En el país existen leyes y programas que fomentan el desarrollo y gestión empresarial de las compañías.   | <b>Positivo.</b> Hay apoyo con financiamientos y capacitaciones para comenzar a emprender.  |

## **2.2. Microentorno**

El informe titulado “Global Fast Food Market – Industry Analysis, size, share, growth, Trends and Forcast” señala que el mercado de las comidas rápidas tenía en el 2013 un valor de USD 477,1 millones, estimándose para el 2019 un aumento del 4,40% llegando a los USD 617,6. El mercado principalmente se expande en América del Norte, pero se espera un crecimiento de consumo en Asia Pacífico y países contemplados en la categoría del resto del mundo, generando así gran parte de los ingresos en comida rápida para los próximos años; esto gracias al aumento de la población y de ingresos disponibles por parte de los mismos. El aumento en esta industria también se debe a que se ha acrecentado la preferencia de los consumidores, impulsando así el mercado.

Un estudio de satisfacción al consumidor realizado en Honduras por la empresa de Marketing Total en alianza con la Cámara de Comercio Hondureño Americana, señala que los restaurantes y la comida rápida se encuentra en los primeros lugares de las industrias más destacadas (La Prensa, 2017).

En Honduras el mercado de las empanadas no ha sido explotado, teniendo como protagonistas a cafeterías y panaderías solamente (Espresso Americano, El Hogar, Pan y Más, Salman´s, entre otras), pero todavía no existe un local que se dedique totalmente a la elaboración de las mismas. Lo anterior podría significar una oportunidad de negocio, pero para llegar a una conclusión, se tendrá primero que realizar los estudios pertinentes que puedan confirmar dicha suposición.

A continuación, un análisis de las 5 fuerzas que abarca el microentorno según Porter:

### **2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores**

Para el 2015, el INE identificó en el departamento de Francisco Morazán un total de 2.778 restaurantes, de los cuales 15 son considerados como grandes empresas, 2.737 como mediana/pequeña empresa, y 26 como microempresas. La actividad económica para este sector entre el 2015 y 2017 ha ido en crecimiento, teniendo una variación positiva del 2,6% en el 2016/2015 y de 3,7% en el 2017/2016 respectivamente, según datos extraídos por el Banco Central de Honduras.

Analizando los datos anteriores se puede deducir que la industria de restaurantes en Honduras va en crecimiento, aunque a ritmo lento. En este crecimiento uno de los factores que influye es la aparición de nuevas empresas que de una u otra forma han logrado funcionar.

Ahora bien, la amenaza de tener un nuevo competidor directo en el mercado de empanadas en Honduras es considerada alta, esto debido a que las barreras de

entrada suelen ser bajas, y porque al ser de los primeros, pueden surgir nuevas empresas en el mismo rubro.

Para dar una idea de la inversión, Subway por ejemplo, solicita una tarifa inicial que oscila entre los 10.000 USD y 15.000 USD, sin contar tamaño del local, costos de construcción, entre otros. Otro ejemplo ya en el rubro de las empanadas mismas se puede tomar desde Argentina: Las Empanadas de la Abuela, empresa cuya inversión inicial (módulo restaurante y delivery) fue entre USD 100,000 y USD130,000 (Berenstein, M., 2005).

Adicionalmente, los costos de cambio de los clientes son prácticamente nulos. Esto se debe a que el cliente puede decidir en cualquier momento comprar a otro competidor sin ninguna dificultad. Tampoco existe una diferenciación de producto porque no hay empresa que gobierne este rubro por el momento, dejando a disposición el posicionamiento y la fidelidad de los clientes a la primera marca que logre entrar.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores es considerado bajo. Los principales proveedores de la industria son los mismos productores de alimentos. Los restaurantes pueden elegir entre una amplia gama de productos que son de fácil acceso.

Mientras menor es la cantidad de los proveedores, mayor es su poder de negociación. Esa no es la situación en Tegucigalpa, donde existen varias opciones de proveedores para poder conseguir la materia prima requerida para el negocio.

El Servicio Agrícola Extranjero divide este sector en tres categorías: supermercados, tiendas de conveniencia y mercados tradicionales.

Dentro de los supermercados en Tegucigalpa el mercado en está dominado por: La Colonia, PriceSmart y Wal-Mart, teniendo un estimado de ventas anuales de más de 150 USD millones por cada una. Le siguen a la lista Stock (entre 11 y 25 USD millones), Más x Menos y YIP, con ventas menores a los 10 USD millones (ver anexo 4).

En cuanto a los mercados tradicionales hay dos tipos: mercados al aire libre y las tiendas pequeñas, mejor conocidas como pulperías. Los mercados al aire libre se enfocan en la venta de productos locales, como frutas frescas, vegetales, granos, carnes rojas, cerdo, huevos y mariscos. Estos mercados también ofrecen comida procesada, leche, galletas, y otros productos a un precio menor que los supermercados. Por otro lado, están las pulperías, hay más de 2000 en Tegucigalpa. La mayoría de productos en las pulperías son no perecederos y normalmente tienen un precio mayor que los supermercados, abren todos los días y llevan un inventario promedio de 500 a 1000 USD (Pavón, O., 2017).

### 2.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de los compradores es medio. Es cierto que existen numerosas ofertas gastronómicas en el mercado, y que ahora con el uso de la tecnología el cliente tiene gran cantidad de aplicaciones o buscar en el internet una receta y preparar el plato que se le ocurra. Pero hablando específicamente de las empanadas, las opciones en Honduras no son muchas, además de que preparar la receta suele tener un cierto nivel de dificultad.

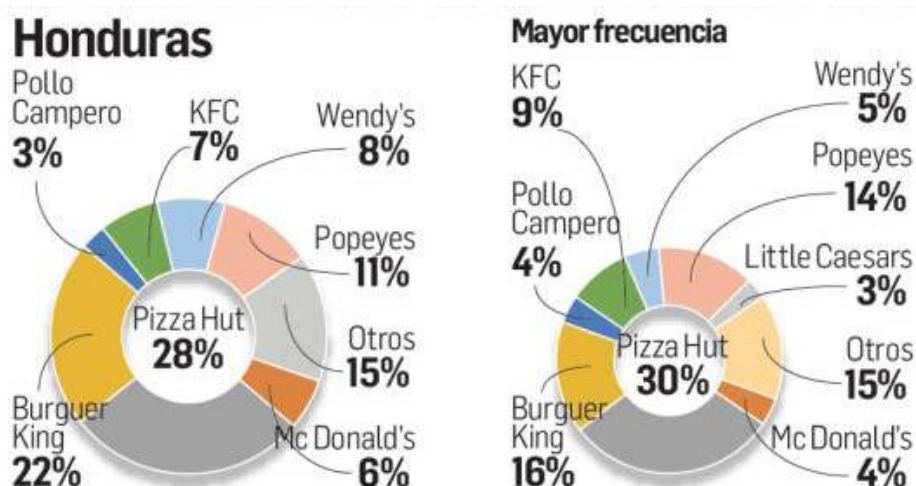
### 2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Se considera sustitutos aquellos productos que satisfagan las mismas necesidades de los clientes al consumir en un restaurante de empanadas. No se consideran sustitutos alimentos procesados o congelados en los supermercados o tienda similar. Dicho esto, son considerados productos sustitutos de las empanadas: las baleadas, pizzas, hamburguesas, tacos y otros alimentos considerados en la categoría de “comida rápida”.

En un contexto general, Tegucigalpa es una ciudad pequeña, llevando a que restaurantes, puestos en la calle y demás estén cerca uno de otros. Siendo así, el precio y la calidad ofrecida serán un factor importante en la decisión de compra del consumidor.

En cuanto a marcas de comida rápida, el gráfico 4 muestra que en Honduras el podio se lo lleva Pizza Hut, Burger King y Popeyes con 28%, 22% y 11% respectivamente, siendo servicio rápido, menú variado y mejor precio, algunos de los factores que intervienen a la hora de elegir (Estrategia y Negocios, 2016).

Gráfico 4 Marcas de comida rápida preferidas en Honduras



Analizando el contexto anterior, la cantidad de sustitutos es elevada al consumidor tener muchas opciones para escoger, pero los precios a considerar son menores que muchas de esas opciones, igualando en cierto punto a la pizza y quedan un peldaño arriba de las baleadas.

Por todo lo mencionado, la amenaza de los sustitutos es alta.

#### **2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Esta fuerza se considera baja. Como se ha comentado antes, no existe un restaurante en Honduras que se dedique totalmente a la elaboración de empanadas, esto lleva a que los competidores directos sean panaderías, cafeterías y reposterías que cuentan con este tipo de alimento, pero que no lo consideran su producto principal.

Son competidores: Panadería Salman's, Panadería Pan y Más, Repostería El Hogar y Espresso Americano. La competencia entre estas empresas es realmente baja porque su rubro no está directamente asociado a la venta de empanadas.

#### **2.2.6. Barreras de entrada y de salida**

Como se analizó en el punto 2.2.1. las barreras de entrada para esta industria en comparación con otras son bajas. En cambio, las barreras de salida son consideradas bajas porque no se ve complicado vender/alquilar la maquinaria y elementos utilizados dentro del local, a la vez, no existirían restricciones sociopolíticas que dificulten el proceso.

Aunque conceptualmente son distintas, los efectos sinérgicos entre barreras de entrada y salida son vitales en el análisis. Se realizó una matriz de Porter para demostrar dicho concepto (ver anexo 6), en la que se determina que la empresa podría generar **baja rentabilidad con poco riesgo**, es decir, ser una empresa estable.

#### **2.2.7. Conclusiones Fuerzas de Porter**

Para determinar el atractivo de la industria, se realizó una tabla que agregue valor al análisis realizado. Por lo tanto, cada una de las fuerzas se evaluarán con "0", "0,5" y "1", considerando el siguiente criterio:

- Si el valor es igual a 1: escenario ideal
- Si el valor es 0.5: cerca del escenario ideal
- Si el valor es 0: alejado del escenario ideal

Si la suma de las puntuaciones es entre 7-5 la industria es considerada altamente atractiva; de 5-2.5 es medianamente atractiva y menos de 2.5 la industria no es atractiva. El resultado de la evaluación se puede observar en la tabla 2.

*Tabla 2 Ponderación Fuerzas de Porter*

| Fuerza                                  | Escenario Ideal | Análisis | Puntuación |
|---|-----------------|----------|------------|
| Amenaza de nuevos competidores          | Baja            | Alta     | 0          |
| Poder de negociación de los proveedores | Baja            | Baja     | 1          |
| Poder de negociación de los clientes    | Baja            | Medio    | 0.5        |
| Amenaza de productos sustitutos         | Baja            | Alta     | 0          |
| Rivalidad entre competidores existentes | Baja            | Baja     | 1          |
| Barreras de entrada                     | Alta            | Baja     | 0          |
| Barreras de salida                      | Baja            | Baja     | 1          |
| <b>TOTAL</b>                            |                 |          | <b>3.5</b> |

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la industria es **medianamente atractiva**.

### 2.3. Oportunidades y amenazas (primera parte del FODA)

Con el objetivo de conocer la capacidad de la empresa para afrontar los cambios y superar los obstáculos que rodean el mercado en cuestión, es necesario ser consciente de las oportunidades y amenazas específicas que rodean a la empresa, nombradas en la tabla 3.

*Tabla 3 Oportunidades y amenazas*

| Oportunidades   | Amenazas   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente no existe oferta de un restaurante especializado en empanadas.</li> <li>- No existe un líder de mercado.</li> <li>- Programas que incentivan y apoyan a emprender.</li> <li>- La industria de comida rápida es de las más destacadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenaza alta de que puedan entrar nuevos competidores.</li> <li>- Gran cantidad de sustitutos.</li> <li>- El marco político del país está en crisis.</li> <li>- El hondureño es un consumidor poco leal.</li> </ul> |

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 3.1. Análisis general del consumidor hondureño

En base a los resultados del Indicador Nacional de Satisfacción, elaborado en Honduras por la empresa de capital nacional Marketing Total, se ha determinado que el consumidor hondureño es desleal con los productos, marcas y servicios a los que accede; no duda en cambiarse cuando no está satisfecho con lo que recibe.

Para hacer una comparación entre el consumidor de los Estados Unidos y el de Honduras, el primero se caracteriza por tener un alto nivel de expectativa, es altamente exigente y menos satisfecho con los productos o servicios a los que accede, pero es más leal a ellos. Entre tanto, el segundo además de ser poco exigente, cambiará de proveedor fácilmente (El Herald, 2017).

El Indicador basa la satisfacción del consumidor en 5 factores: expectativas, calidad percibida, valor percibido, satisfacción y lealtad. Tras analizar los resultados obtenidos, este indicador se situó en 76.4 de 100 pts. También se concluyó que el hondureño es un consumidor que valora que es justo lo que recibe por el precio que paga, y que si paga más el servicio que recibirá es mejor.

En Honduras, la industria con mayor satisfacción es la cerveza, con 82,9 pts, seguido por los hospitales (80,4), las gasolineras (80,2), las tiendas de conveniencia (80,1) y las **comidas rápidas (79,6)**.

En cuanto al consumo de comida rápida, según una encuesta realizada en el 2015 por CID Gallup y Revista Summa para la región centroamericana, el 65,4% de los encuestados hondureños comen fuera con frecuencia, siendo Panamá el que mayor porcentaje tiene con 88,2% (ver anexo 6). A la hora de escoger restaurante, el 38,7% de los hondureños prefiere comida rápida, el 8,4% comida casera y sólo el 2,1% ir a un restaurante de lujo (ver anexo 7).

#### 3.2. El mercado potencial

Al momento de determinar la estrategia, es necesario conocer de una mejor manera a los segmentos potenciales y así poder guiarse a un segmento objetivo. Con el fin de ahondar más en el consumidor de empanadas, y poder formular una estrategia, se determinó que la encuesta es la herramienta ideal que permita dar respuesta a las interrogantes que se tienen en cuanto a este mercado.

##### 3.2.1. Tamaño del mercado

La tabla 4 muestra de forma detallada y desglosada el número de personas exactas quienes serían parte de este mercado total.



**Tabla 4** Mercado Objetivo

|                                   | Habitantes     | Porcentaje  |
|-----------------------------------|----------------|-------------|
| Total habitantes Honduras         | 9.012.229      | 100%        |
| Total habitantes Fco. Morazán     | 1.625.663      | 18,0%       |
| Total habitantes Distrito Central | 1.242.397      | 76,4%       |
| Área Urbana                       | 1.128.759      | 90,9%       |
| Personas entre 15 y 60 años       | 713.535        | 63,2%       |
| Activas Laboralmente              | 511.541        | 71,7%       |
| Personas prefiere comer afuera    | 334.548        | 65,4%       |
| Prefieren comida rápida           | 129,470        | 38,7%       |
| <b>Mercado Objetivo</b>           | <b>129,470</b> | <b>----</b> |

**Fuente:**Elaboración propia en base a datos obtenidos por el INEE y estudio de mercado realizado por CID Gallup y Revista Summa.

### 3.2.2. Encuesta y metodología

La encuesta elaborada es un apoyo para acceder a datos directos del consumidor potencial, debido a la falta de información en fuentes secundarias sobre sus preferencias y tendencias de consumo en esta industria.

Para poder saber el número de personas a encuestar, se calculó el tamaño de la muestra para universos muy grandes, es decir, a partir de los 100.000 individuos; aplicándose la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% = 1,96

e = Margen de error máximo admitido = 0,05

p = proporción que esperamos encontrar = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{(0,05)^2}$$

$$n = 73$$

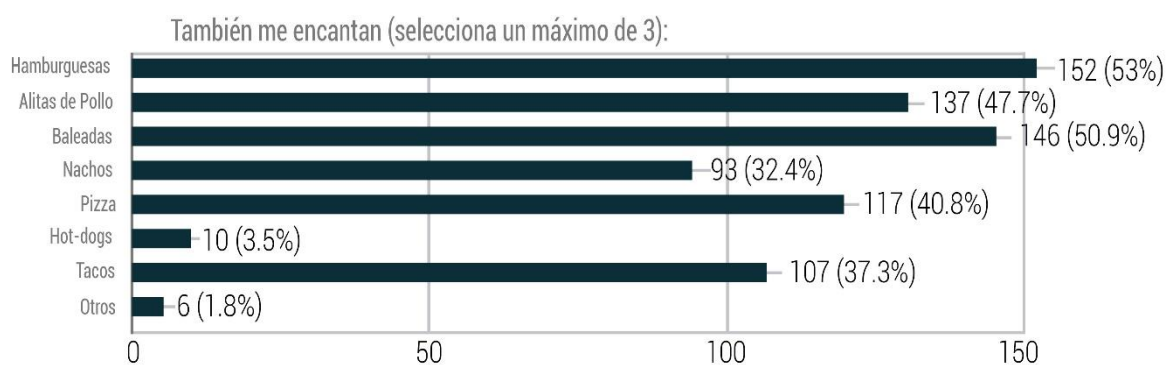
La encuesta se aplicó por Google Forms específicamente: su estructura se basa en 10 preguntas (sin incluir datos demográficos), en su mayoría son preguntas catalogadas de “opción múltiple” y “casillas de verificación” (ver anexo 9). Con el fin de intentar aprovechar al máximo esta herramienta, algunas preguntas enviaban al encuestado a diferentes secciones según su respuesta; así poder

conocer las razones de su elección, y que estas sean de ayuda a la hora de la implementación de estrategias futuras.

### 3.2.3. Resultados y hallazgos

- Se encuestaron 311 personas de las cuales el 51,6% son mujeres y el 48,4% son hombres (ver anexo 10).
- Al 92,3% le gustan las empanadas, mientras que no son del agrado del 7,7% restante (ver anexo 11). Del porcentaje al que no les gustan, el 58,3% son hombres, entre 21-25 años su mayoría, y la principal razón para esto es por su sabor (anexo 12).
- Al consultarle a los encuestados si las empanadas las prefieren fritas o al horno, el 50% las prefiere al horno, el 36% dijo no tener preferencia por alguna, y sólo el 14% se inclinó por las empanadas fritas (anexo 13).
- De los lugares en donde las compran, se les dio la posibilidad de escoger más de uno, siendo Espresso Americano quien toma el primero lugar con un 59.4%, seguido de la opción "Otros" con un 35,6% - resalta el hecho que muchos contestaron caseras o en puestos en la calle -, y muy cerca Repostería el Hogar con 34,3% (ver anexo 14).
- Como se observa en el gráfico 5, a parte de las empanadas, al capitalino también le gustan bastante las hamburguesas, seguido por las baleadas -comida típica hondureña- y terminando el podio están las alitas de pollo.

**Gráfico 5** Preferencias de otros tipos de comida rápida.

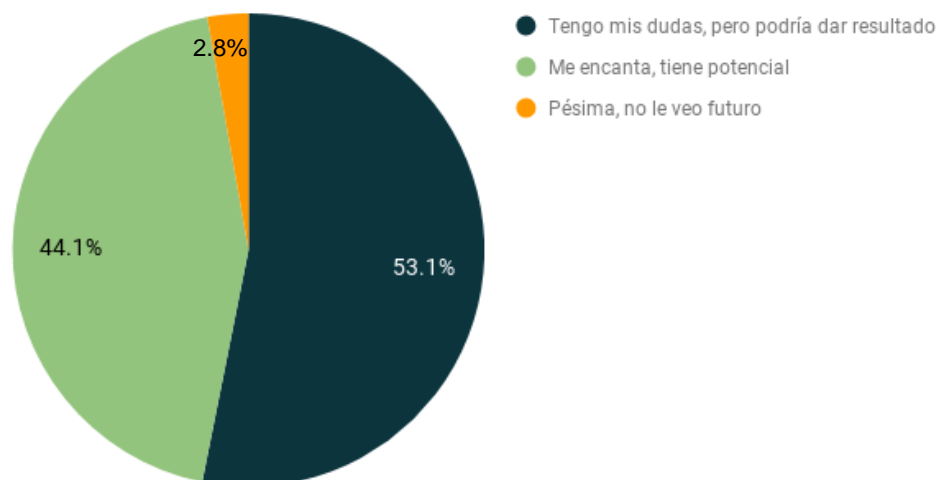


**Fuente:** Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

- Como se ha mencionado en puntos anteriores, en Honduras no existe un lugar que se dedique a la elaboración de empanadas de varios tipos. Al consultarle al mercado potencial que les parece esta idea, el gráfico 6 muestra como el 53% tiene sus dudas acerca del impacto que podría causar el proyecto.

### Gráfico 6 Apertura de un restaurante de empanadas

Si vienen y me dicen que van abrir un restaurante en Tegucigalpa que se va a especializar sólo en empanadas -de diferentes tipos-, pienso que es una idea que:

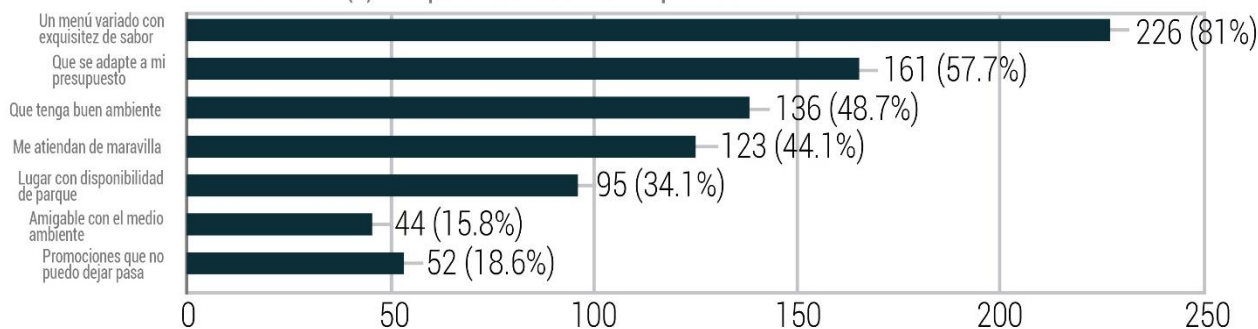


Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

- El gráfico 7 muestra que al consumidor de empanadas le gustaría que el restaurante se destacara principalmente por 3 aspectos: un menú variado con exquisitez de sabor, que se adapte al presupuesto de cada uno y que tenga un buen ambiente, en ese orden respectivamente.

### Gráfico 7 Aspectos a destacar del restaurante

Sería genial que el restaurante se destacase por varios aspectos, siendo estos tres (3) los que considero más importantes:



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

- El 40,5% afirma que se podría comer una empanada a cualquier hora del día, seguido muy por debajo de un 15,1% que preferiría comerse una en el almuerzo, y cercano a ello un 14,3% que se inclina más por desayunar con una empanada (ver anexo 15).
- Destaca que el 53,6% asistiría por lo menos una vez al mes al restaurante, seguido por un 38.2% que dice que iría 2 veces al mes (ver anexo 16)

Se concluye que las encuestas han sido un gran aporte para conocer algunos de los intereses y hábitos de consumo que podría tener el posible segmento al cual habrá que dirigirse y que se definirá se forma detallada en el siguiente punto.

### **3.3. Segmentación**

A continuación, se identifica el perfil del consumidor mediante en el cual se van a enfocar las diferentes estrategias de marketing, Para ello se han realizado 4 tipos de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

#### **3.3.1. Segmentación geográfica**

Segmento enfocado en **Tegucigalpa, capital de Honduras**. Honduras es un país montañoso, y el segundo país más grande de la región Centroamericana, con 112.492 km cuadrados. Está dividida por 18 departamentos, resaltando Francisco Morazán, departamento en donde se encuentra ubicada Tegucigalpa. Debido a su posición geográfica, su clima es tropical, y prácticamente sólo se perciben 2 estaciones: la estación lluviosa y la estación seca.

#### **3.3.2. Segmentación demográfica**

Hombres y mujeres entre 15-60 años de edad, de estatus socioeconómico medio y medio-alto. Hondureños en su mayoría, sin excluir extranjeros residentes y turistas que deseen probar las delicias del país. Tampoco se tomará en consideración la religión, el nivel educativo y la profesión.

#### **3.3.3. Segmentación psicográfica**

Personas que consideran que las empanadas con ricas, pero que además de ellas les gustan considerablemente las hamburguesas, baleadas y las alitas de pollo. Consumidores que no rechazan lo nuevo, tampoco lo aprueban a la primera; tienen sus dudas y eso los podría llevar por curiosidad u otra razón a ser parte de ello.

#### **3.3.4. Segmentación conductual**

Consumidores considerados sensibles al precio y poco leales a las marcas, lo que los podría llevar fácilmente a cambiar de restaurante la próxima vez si este no cumple con sus expectativas. Basan la elección de un lugar para comer principalmente si este les ofrece un variado menú y buen sabor en su comida, precios accesibles y un buen ambiente, además de creer que un servicio al cliente excepcional puede llevar al éxito a una empresa.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Modelo de negocios (CANVAS)

#### 4.1.1. Segmento de clientes

- Tegucigalpa, Honduras.
- Personas entre 15 y 60 años.
- Clase media y media-alta
- Personas a las que les gustan las empanadas, hamburguesas, baleadas y alitas de pollo.
- Consumidores pocos leales a las marcas.
- Sensibles al precio.
- Les gusta que los restaurantes ofrezcan menú variado, buen sabor de comida, precios accesibles y un buen ambiente.
- Creen que el servicio al cliente es primordial para el éxito.

#### 4.1.2. Propuesta de valor

Para personas a las que les gustan las empanadas al horno o fritas. EPA es un restaurante especializado, el cual ofrece variedad y exquisitez de sabor, contando con un equipo preparado que cuida cada detalle en su elaboración y se preocupa por ofrecer una atención personalizada para hacer de su experiencia algo para repetir.

#### 4.1.3. Canales

La elección de medios por los que se logrará comunicar con el consumidor serán importantes para que el mensaje llegue de forma clara y atractiva. Se ha determinado contar con los siguientes canales:

- **Local propio:** EPA tendrá su propio local por el que el consumidor podrá tener contacto directo con las empanadas y todos sus colaboradores, siendo la fachada la primera impresión que se tendrá de la marca, y el interior en donde se produce la magia.
- **Redes sociales:** Las redes influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores. La media global indica que 1 de cada 3 consumidores ha comprado un producto a raíz de una publicación en las redes sociales; el 81% de los consumidores asegura que compra de forma frecuente productos tras haber visto como se compartía información sobre ellos (PuroMarketing, 2016).
- **Correo electrónico:** Para aquellos trabajadores que tienen interacción continua con el correo electrónico, un asunto atractivo será la manera de hacer que el usuario lea la información que se le quiere ofrecer.

- **Relación Boca-oído:** Una visita positiva al restaurante podría dar resultado a una buena reputación, acrecentando el número de clientes.

#### **4.1.4. Relación con los clientes**

La relación con los clientes comienza desde el momento en que estos saben de la existencia de EPA, por eso el desarrollo de la imagen y marca será revisado con detalle, porque puede ser el primer contacto que se tenga con el consumidor final. De ahí prosigue la decisión de conocer el local, en el que son atendidos de forma especial desde el momento en que entran hasta que salen; el trato será siempre cordial, con amabilidad y haciéndolos sentir que ya son parte de EPA.

Se tendrá la flexibilidad para que el cliente pueda tener asistencia personal (sea por consultas, reclamos u otra razón) ya sea mediante llamada telefónica o por medio de las redes sociales. Y para hacer de esta relación una relación fuerte y duradera, se implementará un plan de fidelización, para el que se tendrá una base de datos de los clientes que visiten el restaurante, para poder tener comunicación más personalizada, con el fin de conocer su opinión de la experiencia vivida, y mantener intercambio de información que pueda ser de beneficio e interés mutuo.

#### **4.1.5. Fuente de ingresos**

La fuente de ingresos será por la venta de empanadas y demás productos del menú dentro del local, incentivadas principalmente por las acciones de publicidad a ejecutar. Posteriormente se manejará la posibilidad de recibir pedidos para eventos ejecutivos.

#### **4.1.6. Recursos claves**

El talento humano será clave para entregar satisfacción al cliente. No bastará una empanada bien elaborada, rica en sabor; se necesita personal capacitado, que pueda responder de forma rápida a los pedidos, que demuestre amabilidad, y disposición para lograr que el cliente pueda regresar nuevamente. Los colaboradores deberán ser capaces entender primero que no todos los clientes son iguales, saber interpretar lo que dicen, y estar dispuestos a recibir quejas y sugerencias sin reaccionar de manera inmediata.

En cuanto a los recursos tangibles, son todos aquellos activos físicos del restaurante, comenzando desde los insumos para llegar al producto final, hasta el local y la imagen externa que tendrá para atraer a los clientes, el espacio físico dentro del mismo y la distribución de los demás recursos, como ser: mesas, baños, hornos y refrigeradoras.

#### 4.1.7. Actividades claves

En este punto se quieren resaltar tres aspectos:

- La elaboración y venta del producto, para el cual ya se cuenta con un know-how de más de 5 años de manera informal.
- Las actividades de marketing para el manejo y la gestión de la marca (tema en el que se profundizará más en el plan de marketing).
- La relación con los clientes (descrita en el punto 4.1.4.).

También se incluyen -sin dejar de ser importantes-, el desarrollo e innovación de nuevas empanadas u otros productos según las preferencias, la capacidad de llegar a más consumidores y el buscar ser amigables con el medio ambiente con el fin de darle un mejor trato a la atmósfera y demás seres vivos.

#### 4.1.8. Socios claves

Los socios claves serán los proveedores de la materia prima e impresión de materiales promocionales, los cuales son:

- **Supermercados La Colonia**, con 25 locales en Tegucigalpa, es la cadena de supermercados más grande de Honduras.
- **Pricesmart**, cadena estadounidense con 2 locales en Tegucigalpa; tiene como fuerte la venta al por mayor.
- **Yip**, supermercado hondureño con 1 local en Tegucigalpa. Vende carnes de muy buena calidad.
- **Digitaliis**, empresa hondureña dedicada a la impresión de material gráfico y demás papelería.

Con cada uno de los proveedores se manejará la misma alianza: a cambio de poder colocar materiales publicitarios en cada uno de sus establecimientos, el restaurante otorgará un descuento especial a los empleados de los mismos.

#### 4.1.9. Estructura de costes

Se clasifican de la siguiente manera:

- Costos de inicio de operación: garantía del local, materia prima, maquinaria, mobiliarios, material y página web.
- Costos fijos: mantenimiento de maquinaria y página web y servicios de red inalámbrica.
- Costos variables: materia prima y servicio de electricidad y agua.

#### 4.1.10. Resumen Modelo CANVAS

Tabla 5 Tabla CANVAS

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <b>SOCIOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sumercados La Colonia</li> <li>•Pricesmart</li> <li>•Digitaliis</li> <li>•Yip</li> </ul>          | <b>ACTIVIDADES CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La elaboración y venta</li> <li>•Gestión de la marca</li> <li>•Relación con clientes</li> <li>•Desarrollo e innovación</li> <li>•Cuidado con el medio ambiente.</li> </ul> | <b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>Para personas a las que les gustan las empanadas al horno o fritas. EPA es un restaurante especializado en las mismas, el cual ofrece variedad y exquisitez de sabor a cualquier hora del día, ya que se cuenta con un equipo preparado que cuida cada detalle en su elaboración y que también se preocupa por ofrecer una atención personalizada para hacer de su experiencia algo para repetir.</p> | <b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contacto con la marca</li> <li>•Atención especial</li> <li>•Asistencia personal por llamada telefónica o redes sociales.</li> <li>•Fidelización</li> </ul> | <b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tegucigalpa, Honduras.</li> <li>•Personas entre 15 y 60 años.</li> <li>•Clase media y media-alta</li> <li>•Consumidores pocos leales a las marcas.</li> <li>•Sensibles al precio.</li> <li>•Creen que el servicio al cliente es primordial para el éxito.</li> </ul> |
|  | <b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Talento humano</li> <li>•Insumos</li> <li>•Local</li> <li>•Horno, mesas, sillas, refrigeradora.</li> </ul>  |  | <b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Local propio</li> <li>•Redes Sociales</li> <li>•Correo electrónico</li> <li>•Relación boca-oído</li> </ul>   |   |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Costos de inicio de operación</li> <li>•Costos variables</li> <li>•Costos fijos</li> </ul> |  | <b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Venta de empanadas y otros productos.</li> <li>•A futuro se podrían recibir pedidos para eventos ejecutivos.</li> </ul>   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Análisis VRIO

Para decretar que los recursos sean durables e inimitables en el tiempo, se realizó un análisis VRIO, concluyendo que gran parte de la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en los recursos intangibles, como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6 Implicación estratégica de los recursos y capacidades

| Recursos y Capacidades              | Valioso | Raro | Inimitable | Organizado | Implicación Estratégica |
|-------------------------------------|---------|------|------------|------------|-------------------------|
| <b>Tangibles</b>                    |         |      |            |            |                         |
| Diseño e imagen del local           | SI      | SI   | NO         | SI         | VCE                     |
| Maquinaria                          | SI      | NO   | NO         | SI         | VCT                     |
| Insumos frescos                     | SI      | NO   | NO         | SI         | VCT                     |
| Fuentes de financiamiento bancarias | SI      | NO   | NO         | NO         | IC                      |
| Personal capacitado                 | SI      | NO   | NO         | SI         | VCT                     |
| <b>Intangibles</b>                  |         |      |            |            |                         |
| La marca                            | SI      | SI   | SI         | SI         | VCS                     |
| Marketing                           | SI      | SI   | NO         | SI         | VCE                     |



|                         |    |    |    |    |            |
|-------------------------|----|----|----|----|------------|
| Know-how                | SI | SI | SI | SI | <b>VCS</b> |
| Experiencia de consumo  | SI | SI | SI | SI | <b>VCS</b> |
| Desarrollo e innovación | SI | SI | NO | SI | <b>VCE</b> |

Fuente: Concepto de Activa Conocimiento y elaboración propia

VCS= Ventaja Competitiva Sostenible, VCT= Ventaja Competitiva Temporal, IC= Igualdad Competitiva, VCE= Ventaja Competitiva por Explotar

### 4.3. Ventaja Competitiva

Detectados los principales recursos y capacidades, se puede establecer que la ventaja competitiva es: el otorgar una experiencia de consumo rica y atractiva, aprovechando el know-how en la realización de empanadas para otorgar variedad, y lograr reconocimiento de marca mediante una forma de comunicación distinta.

### 4.4. Fortalezas y debilidades (segunda parte del FODA)

Conociendo ya las oportunidad y amenazas descritas en la tabla 3, también es parte del proceso conocer las fortalezas y debilidades con las que podría contar el proyecto y que serían parte de su desarrollado en los primeros años de operación. Dichos puntos se nombran en la tabla 7.

Tabla 7 Fortalezas y debilidades

| Fortalezas   | Debilidades   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la elaboración y venta de empanadas</li> <li>- Conocimiento del consumidor potencial (encuesta).</li> <li>- Calidad en cada producto que se ofrece.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se conoce la marca por parte del cliente.</li> <li>- No se cuenta con una base de datos.</li> <li>- Incertidumbre por parte de los consumidores sobre el impacto del restaurante (según encuesta).</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### 4.5. Formulación de Estrategia

Se considera importante fijar una dirección que lleve a la meta a perseguir. Este punto suele comprender en su mayor extensión, la fijación de los siguientes puntos: objetivos estratégicos, visión y misión de la empresa, principios y valores, y la estrategia competitiva a desarrollar.

#### **4.5.1. Objetivos estratégicos**

- Alcanzar en 5 años cerca del 50% de cuota de mercado de empanadas.
- Generar una amplia gama de empanadas a precios cómodos que apoyen la recuperación de la inversión.
- Desarrollar estrategias que consoliden la relación con los clientes y permitan impulsar el posicionamiento.
- Establecer las mejores prácticas dentro de la empresa para lograr el crecimiento, satisfacción y eficiencia de todos los empleados.

#### **4.5.2. Visión**

“Ser para el 2022 una compañía líder y reconocida nacionalmente por brindar una amplia variedad de empanadas, que deleiten y nos unan más con el cliente, haciendo de su experiencia una motivación para que nos vuelva a visitar.”

#### **4.5.3. Misión**

“Somos un restaurante de empanadas en Honduras que busca darle sabor a tu día con nuestras mejores recetas, estableciendo una cultura de compromiso con el cliente que facilita que cada empanada que pruebes sea una experiencia única, esforzándonos para entregarte el mejor ambiente sin descuidar los detalles.”

#### **4.5.4. Valores y principios**

Los valores y principios serán los que definan la forma de andar de la empresa para poder cumplir exitosamente con la visión y misión establecida. Para ello se ha decidido escoger 7 en que regirse: orientación al cliente, lealtad, trabajo en equipo, crecimiento personal, compromiso, dedicación, todos ellos sostenidos por: ser feliz (ver anexo 17).

#### **4.5.5. Estrategia Competitiva**

En base a lo planteado este capítulo, se ha decidido que la estrategia competitiva a implementar es enfoque en diferenciación, en dos aspectos, servicio al cliente y producto.

Según la encuesta realizada, al 80,9% le gustaría que el restaurante se destacará por un menú variado. Es cierto, el menú tendrá otros platillos, pero al restaurante especializarse en empanadas, su punto fuerte será ofrecer sabores diferentes, sabores fuera de los tradicionales pollo y carne, que son las que normalmente está vendiendo la competencia en Honduras. Además de sabores, la idea es ofrecer diferentes tamaños y formas (ver anexo 18); buscando ser auténticos.

Dentro de la misma encuesta, se le preguntó al encuestado que recomendaban para que el restaurante fuese un éxito, dejando la respuesta abierta para escuchar sugerencias y no limitarlos. Gran parte enfatizó en “buena atención al cliente”. La importancia de una buena atención es indiscutible, por ejemplo, el informe anual de Accenture, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor” de 2013, revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Una encuesta de satisfacción al cliente recogido por Forbes afirma que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores (Scarilli, J., 2015). Es por ello que gran parte de la experiencia que ofrecerá este restaurante sería otorgada por el personal a cargo, con una sonrisa, amabilidad, y como ya se dijo antes, aprendiendo a escuchar para poder atender a lo que el cliente realmente necesita.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos**

- Dar a conocer la marca al mercado objetivo. Lograr crear una “lovemark” que gane reconocimiento y se pueda posicionar mediante las estrategias de promoción adecuadas.
- Incrementar las ventas. Lograr que crezcan en un 20% para el segundo año de operación apoyado por un alto grado de satisfacción y fidelización de clientes.
- Crear una conexión digital. Lograr que los seguidores en las redes sociales y el flujo de visita en la página web aumenten en un 50% para el segundo año.

### **5.2. Perfil del consumidor**

En base a la segmentación realizada en el capítulo del Análisis del Mercado, se ha definido el perfil del consumidor de la siguiente manera: Hombres y mujeres entre 15-60 años que viven en Tegucigalpa, clase media. A estos individuos les gusta consumir empanadas, son poco leales a las marcas, pero están dispuestos a aventurarse en probar nuevos conceptos, además de que buscan experiencias en restaurantes basadas en variedad, buen sabor, precio, ambiente y productos más saludables.

### **5.3. Branding**

Las marcas con reconocimiento a nivel mundial también empezaron desde cero. Una parte importante de este proyecto es poder construir una marca que permita elevar dicho reconocimiento por parte de los consumidores, fomentar la fidelización, generar confianza y hacer de las ventas un proceso sencillo.

### 5.3.1. Personalidad de la marca

Para definir la personalidad de la marca, se contestarán las siguientes preguntas:

1. *Nombre:* EPA!
2. *¿A qué clientes?*  
Hombres y mujeres entre 15-60 años. A estos individuos les gusta consumir empanadas, son poco leales a las marcas, pero están dispuestos a aventurarse en probar nuevos conceptos, además de que buscan experiencias en restaurantes basadas en variedad, buen sabor, precio, ambiente y productos más saludables.
3. *¿Contra qué competidores?*  
Espresso Americano, Repostería El Hogar, puestos en la calle.
4. *Mis referentes:* La Crepería (restaurante en Tegucigalpa con un modelo de negocios muy parecido al que se quiere implementar), Starbucks (enfoque al cliente interno y externo) y McDonald (reconocimiento de marca).
5. *Sexo:* Mujer
6. *Edad:* 25 años
7. *Cargo:* Líder de mercado
8. *Grado socio-económico:* Medio
9. *Cualidades principales:* Alegre, moderna, elegante, sabrosa, divertida, positiva y confiable.
10. *Aspecto distintivo ¿Qué me hace distinto?*  
Una marca que entrega una experiencia atractiva en variedad de empanadas, poniendo atención en cada detalle para poder brindar una excelente atención.
11. *Sentimiento ¿Qué me gustaría que sintieran?*  
Sensación de que soy importante, me valoran y se preocupan por mí.
12. *El mundo sería un mejor lugar si...* se da lo mejor que se tiene, y no lo que queda.

Las respuestas anteriores abarcan tres perspectivas: la del producto, la de la compañía, y la de las personas. Entre todas ellas implican una promesa de la marca al consumidor, también se pueden entender como asociaciones que forman parte de un punto de partida para las estrategias de marketing.

### 5.3.2. Perspectiva de los símbolos

En el gráfico 8 se observa el logo de la marca. Se escogieron los colores amarillo y morado, que, según la psicología del color, el amarillo representa la alegría y el optimismo, mientras que el morado evocando lealtad, éxito y sabiduría (Allen, K.); queriendo reflejar eso en la marca. En la "P" se puede notar de forma minimalista la forma de una empanada.



### 5.3.3. Gestión de la marca

Se busca el posicionamiento de la marca en un mercado en el que todavía no queda claro que exista un líder. En base a esto, es necesario que todo el que esté involucrado con el restaurante se sienta parte y crea en la marca, para después ser ellos los responsables de transmitir y comunicar los valores que identifican a la misma.

Se revisará continuamente que los valores no se pierdan, mediante comentarios de clientes regulares que otorguen retroalimentación sobre si la marca sigue cumpliendo sus expectativas. El fin de todo es lograr ser consistentes, que no se escape la esencia sembrada, y que no se pierda el camino con cada producto que se sirva y en todo mensaje offline y online que se intente comunicar.

### 5.4. Estrategia funcional (marketing mix)

Esta estrategia está compuesta por cuatro elementos principales: producto, precio, plaza y promoción, los cuales van estructurados gracias a la propuesta de valor.

#### 5.4.1. Producto

El producto EPA es una marca de restaurantes que se especializa en la realización de empanadas. Las empanadas se van a dar a conocer en diferentes formas y sabores.

Para poder identificar mejor este tema, se describirán a continuación los distintos niveles del producto:

1. **Producto básico:** Restaurante para todo público especializado en empanadas.

1. **Producto real:** Variedad de empanadas, expuestas en seis (6) formas y once (11) sabores para comenzar (carne, pollo, napolitana, hawaiana, catracha, colombiana, jamón y queso, argentina y la chilena; para postre: chocolate y mermelada).

El cliente podrá acompañar su empanada con con un jugo natural o café.

2. **Producto exagerado:** EPA ofrece la posibilidad de comer dentro del mismo o pedir para llevar, si se escoge esta última la empanada tendrá como empaque una bolsa de papel -amigable con el medio ambiente- con el logo y un mensaje positivo impreso (ver anexo 19).

Las empanadas serán elaboradas y servidas por un equipo capacitado y de alto nivel, detallista y enfocado a brindar una excelente atención para hacer que el cliente se sienta en casa y no se pueda negar a regresar.

EPA contará también con herramientas digitales que beneficiarán el servicio pre y post venta: redes sociales, aplicación digital y página web.

#### 5.4.2. Precio

La fijación de precios será basada en la encuesta realizada, en la cual el 53,4% de los consumidores está dispuesto a pagar entre USD 1,45 y 1,65 por una empanada de calidad (anexo 20). Debido a esto, se logró equilibrar los costos a la percepción del consumidor, llegando a que la empanada de mayor valor sea la de carne, costando USD 1,57 la unidad, seguida por la argentina y napolitana que tendrán un precio de USD 1,44 y USD 1,40 respectivamente.

A continuación, en la tabla 8, el total en costos que incluye materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación por empanada.

*Tabla 8 Precios y costos por empanada*

| TIPO EMPANADA   | Catracha | Carne    | Pollo    | Napolitana | Hawaiana | Argentina | Chilena  | Colombiana | Jamón    | Chocolate | Mermelada |
|-----------------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| PRECIO DE VENTA | USD 1,31 | USD 1,57 | USD 1,31 | USD 1,40   | USD 1,30 | USD 1,44  | USD 1,22 | USD 1,16   | USD 1,20 | USD 0,96  | USD 0,87  |
| TOTAL COSTOS    | USD 0,65 | USD 0,79 | USD 0,65 | USD 0,70   | USD 0,65 | USD 0,72  | USD 0,61 | USD 0,58   | USD 0,60 | USD 0,48  | USD 0,43  |

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que el precio será incluso menor que el de la competencia principal (Espresso Americano), cuya empanada de carne tiene un valor de USD 1.87, aportando esto un nivel de posicionamiento de precio.

El objetivo, es posicionarse como una marca de calidad, calidad que puede ser accesible a la mayor cantidad de consumidores del segmento objetivo. Basándose en esto, el precio será una herramienta fuerte en la comunicación para dar a conocer EPA.

### 5.4.3. Plaza

El local es otra forma de contribución a la generación de valor agregado y de contacto directo con el cliente. Es necesario invertir en un local con fácil acceso, disponibilidad de estacionamiento, y preferiblemente en una zona espaciosa y con bastante movimiento; que pueda ser visible al target y a nuevos posibles clientes, además de facilitar la realización de acciones de promoción de marca a los alrededores.

Mencionado lo anterior se ha decidido que EPA estará ubicada en un principio, en la colonia Palmira, zona de alto tráfico y cercano a oficinas. El espacio será de 90 m<sup>2</sup> (ver anexo 21), ocupando toda el área de forma estratégica para que sea de comodidad y cumpla con las expectativas del consumidor.

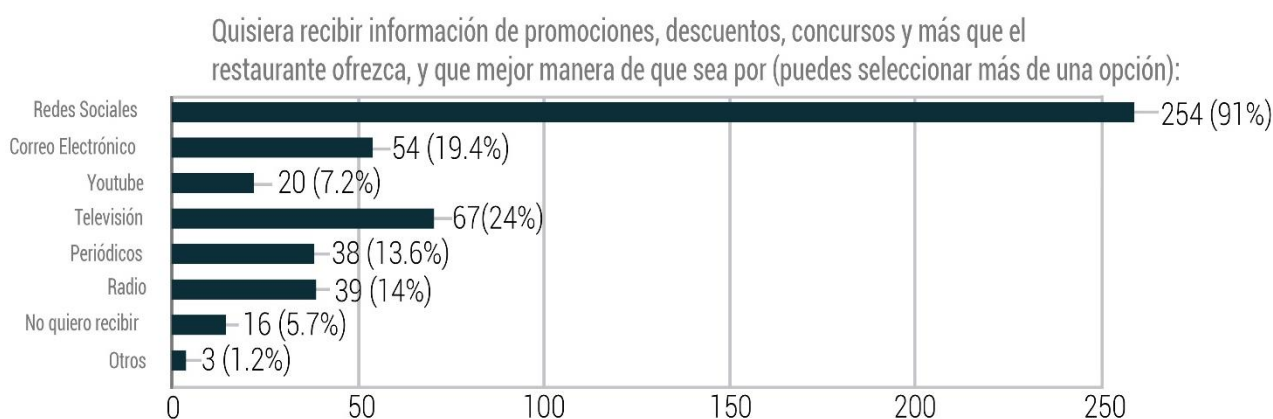
La imagen del local será otro tema del que preocuparse, ya que es parte del reconocimiento de marca. Debido a esto la fachada del restaurante será elegante y moderna; en línea con la parte externa, será también el interior, reflejando un concepto alegre y de comodidad para el cliente, evocando al minimalismo y arte en cada uno de sus rincones.

### 5.4.4. Promoción

En el proceso para informar, persuadir y convencer a los consumidores de la existencia y credibilidad de este nuevo negocio, se detallarán algunas estrategias de atracción y herramientas que harán de esto posible.

En el gráfico 9 se muestra las preferencias de los encuestados en cuanto al medio por el que más le gustaría recibir información de EPA, siendo por mucho las redes sociales el que toma el primero lugar, y por ende en el que más se hará énfasis.

**Gráfico 9** Medios de comunicación preferidos



Para ser puntuales e intentar tener un impacto más real, se ha pensado en desarrollar una campaña institucional con 4 meses de duración. Esta campaña

apelará a elementos emocionales para crear una fuerte conexión con el consumidor, como ser: urgencia, deseo, compasión y confianza. A continuación, la descripción detallada de las acciones a realizar:

**Publicidad:** La campaña tiene por nombre: “*Una emoción en cada mordida*”, mediante en el cual se quiere reflejar el buen sabor de las empanadas y la dedicación en su elaboración. Lo primordial es declinarse a llegar a ser top of mind, sin olvidar la esencia de marca. La publicidad de EPA constará 3 actividades principales:

- Algo tradicional como son los volantes. Estos volantes serán repartidos en punto estratégicos de Tegucigalpa, como ser universidades, en recepción de empresas y en supermercados.
- Durante los 4 meses que dure la campaña se va a contar con grupo de personas que serán los promotores de la marca. Estos individuos van a estar una vez por semana (16 veces en total) en diferentes lugares de la ciudad, realizando actividades originales de interacción con el cliente que puedan ser de apoyo para que este visite el local.
- En los centros comerciales, se van a buscar los puntos con mayor movimiento de personas para luego colocar banners de posicionamiento de marca. Estos van a ir acompañados por un flashmob organizado por EPA, el cual será diferente en cada centro comercial. Al finalizar, se van a estar entregando a los clientes potenciales más cercanos, una invitación a acceder a la página web e ingresar un código con el que van a recibir un cupón de descuento en cualquier empanada.

**Merchandising:** En el punto de venta también se otorgará una buena impresión y decoración adecuada. El personal portará una vestimenta elegante con el logo; el menú atractivo y fácil de leer, sin que llegue a ser aburrido y monótono; en la parte exterior de la entrada arbustos reales y sintéticos, estos últimos con “flores” que reflejen la forma de una empanada; en las paredes de la entrada se colocarán cuadros alarmantemente atractivos, fotografías de empanadas que despierten el apetito del cliente y también se contará con un estante mostrando productos que estarán a la venta (termos, tazas, platos, camisas y lápices).

**Relaciones públicas:** El encargado de las estrategias de promoción, será el encargado de visitar a empresas y universidades para dar a conocer la marca y persuadir a realizar una visita al restaurante, entregando muestras que dejen un buen sabor de boca.

**Redes Sociales:** Las redes sociales como se mencionó al principio de este punto, serán el principal canal para poder comunicarse con los clientes y lograr el engagement deseado. Se explotarán Facebook e Instagram mediante la creación de marketing de contenido con el hashtag *#UnaEmociónEnCadaMordida #EPA*. A continuación, en la tabla 8 se pueden apreciar los elementos considerados para buscar el éxito en este rubro.

*Tabla 9 Elementos a consideración para campaña en redes sociales*



| Elemento           | Descripción  |
|--------------------|--|
| Fotografía y video | Destacar en este campo supone un reto enorme, pero para hacerlo posible se ha pensado en implementar gran parte de los recursos en fotografía y edición de videos. Generar en Instagram, imágenes que resalten la experiencia que se puede vivir en EPA; storytelling con fotografías institucionales de alta calidad de cada uno de los sabores que se manejan y la emoción que se siente con cada una de ellas; 5 videos cortos (dos el primer mes y uno cada mes restante) de diferentes momentos (familia, estudiantes, pareja, amigos y de alguien solo) que se viven al entrar a EPA, la atención que se recibe y demás. |
| Call to action     | Un concurso a realizar en Facebook, en donde el premio constará de empanadas gratis por un mes. El concurso consistirá en grabar un video en el que muestren su reacción al morder una empanada; el más creativo será el ganador.  |
| Información        | Todo sabor nuevo, descuento u otro tipo de información que sea relevante para el cliente se dará a conocer por medio de las redes. Se aprovechará también para informar de las actividades descritas en publicidad: crear expectativa y mostrar resultados.  |

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. Estrategia de CRM y fidelización

Con el fin de poder generar una estrategia de fidelización y de CRM (*Customer Relationship Management*), se requiere de una base de datos para mantener comunicación constante con cada uno de los clientes. Para esto, toda persona será registrada en su primera visita al restaurante en una plataforma de Excel; cada cliente obtendrá una tarjeta con un ID, el cual funcionará para acceder a la aplicación y el sitio web, y para acumular puntos que podrá canjear en sus siguientes visitas.

Con los datos obtenidos se podrá personalizar la relación de ahora en adelante, saber que sabor de empanada prefiere, informarle directamente cuando se maneje con algo de su interés, frecuencia de visita, fecha de su cumpleaños para tener la oportunidad de hacerle un presente, entre otras actividades que vayan surgiendo y sean de beneficio para la relación B2C.

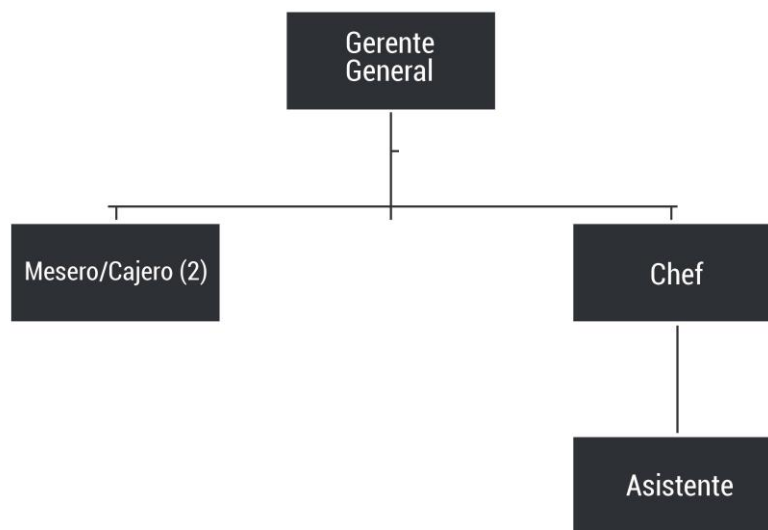
Sin embargo, en EPA gran parte del éxito también será por sus colaboradores, por lo que el trato que se les dará por parte de la empresa será impecable, siendo ahora miembros de una nueva familia. Con el fin de poder aumentar su lealtad y compromiso con el restaurante, se establecerá un evento al final del año para premiarlos por su desempeño, y se concretará una alianza con Cinemark (cine) y Carrion (tienda de ropa) para que puedan gozar de descuentos y otros beneficios.

## 6. PLAN ORGANIZACIONAL

### 6.1. Organigrama

En el gráfico 10 se observa la estructura que tendrá la empresa para los primeros años de actividad. Cabe mencionar que serán 5 personas las que formarán parte del restaurante, mientras que el contador se contratará vía outsourcing.

Gráfico 10 Estructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.1. Funciones por puesto

A continuación, la descripción de cada una de las funciones y responsabilidades que formarán cada puesto. Por la cantidad reducida de cargos, el Gerente General desempeñará actividades de marketing, operaciones y recursos humanos con el apoyo total de los demás colaboradores, desempeñando más de un cargo por persona. Es importante recalcar que por temas de costos se contará con un contador outsourcing para los primeros años de operación.

##### Gerente General

- Liderar la gestión estratégica
- Velar por el cumplimiento de las normativas y valores vigentes.
- Formulación y aplicación del plan de negocios.
- Definir y dirigir la estrategia comercial.
- Negociación con proveedores de material gráfico promocional.
- Búsqueda constante de nuevas ideas.

- Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa.
- Negociación con proveedores de insumos.
- Administración de recursos internos.
- Revisión de maquinaria y estar pendiente del mantenimiento mensual.
- Garantizar una buena comunicación dentro del restaurante.
- Elaborar y coordinar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Elaborar programas de capacitación trimestral.
- Revisar los procesos de pago de plantilla.
- Funciones de cajero.
- Lleva contabilidad de la empresa.

### Chef

- Encargado de la elaboración y ejecución de las recetas de las empanadas y demás productos a vender dentro del restaurante.
- Coordinar compra de insumos.
- Supervisión de la calidad asegurada de los productos.
- Organizar todo el trabajo dentro de la cocina.

### Asistente del Chef

- Asegurarse de que los platillos vayan de acuerdo a la solicitud del cliente.
- Recibe la orden entregada por los meseros.
- Ser apoyo total para el chef.
- Control y gestión del stock.

### Meseros

- Recibir con amabilidad y cordialidad a los clientes y llevarlos a la mesa.
- Asegurarse en todo momento de que el cliente está cómodo y satisfecho.
- Atender reclamaciones, en el caso de que se den.
- Encargarse de la preparación de mesas y sillas.
- Asesoramiento a los clientes.
- Ser de apoyo al gerente en sus funciones.

### Cajero

- Liquidación de facturas en caja.
- Atender el pago directo del cliente o por medio de los meseros.
- Cierre de caja.
- Custodia de los fondos de caja.
- Ser de apoyo al gerente en sus funciones.

## **6.2. Gestión del personal**

### **6.2.1. Proceso de reclutamiento**

Para este proceso se han determinado 4 pasos:

1. **Definir el perfil de la persona que se requiere.** El gerente será el que se encargue de definir la experiencia y el conocimiento que deberá de tener el postulante.
2. **Convocatoria o búsqueda.** Después de definidas las competencias que se requieren para el puesto, se procede a anunciar la vacante existente. El anuncio se realizará online: mediante una publicación en redes sociales (Facebook y LinkedIn).
3. **Evaluación.** Llego el momento de evaluar todos los currículos recibidos, seleccionar los más idóneos para luego tener una entrevista preliminar, continuar las pruebas psicológicas y psicométricas, y finalmente la entrevista con el gerente del área del puesto ofrecido.
4. **Selección y contratación.** Ya realizada la evaluación se prosigue a seleccionar al o a los que mejor desempeño tuvieron tanto en las pruebas como en las entrevistas. Se le(s) la explicación de las funciones, remuneración que recibirá(n) y firma de contrato(s).

### 6.2.2. Formación

EPA será un restaurante sumamente preocupado por el crecimiento personal como profesional de todos sus colaboradores, así también de mantenerlos motivados y alegres con las actividades que realizan. Dicho esto, se ejecutará un programa trimestral de capacitación personalizado por área, el cual será organizado externamente, que puedan aportar otra visión y conocimientos que sean de ayuda para el desarrollo de cada uno.

### 6.2.3. Remuneraciones

La secretaria de trabajo de Honduras, establece que el salario mínimo otorgado por los restaurantes cuyo número de trabajadores es entre 1 y 10, es de USD 355, sumando a esto las deducciones mensuales pertinentes. La tabla 10 muestra como quedarían conformado los sueldos de cada uno.

*Tabla 10 Sueldos fijos*

| SUELDOS FIJOS  |         |                       |                     |
|----------------|---------|-----------------------|---------------------|
| Cargo          | Sueldos | Seguridad Social (5%) | Total Neto          |
| Gerente/Cajero | USD 500 | USD 25                | USD 475             |
| Mesero 1       | USD 355 | USD 17.75             | USD 337.25          |
| Mesero 2       | USD 355 | USD 17.75             | USD 337.25          |
| Chef           | USD 400 | USD 20                | USD 380             |
| Asistente Chef | USD 355 | USD 17.75             | USD 337.25          |
| <b>TOTAL</b>   |         |                       | <b>USD 1.866,75</b> |

Fuente: Elaboración propia

Se señala que el horario de trabajo que tendrán los colaboradores será de 7:30 AM a 6:00 PM, 6 días a la semana; mientras que el horario de atención al cliente del restaurante será de 8:00 AM a 6:00 PM.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Proceso para la formación de la empresa

Al ser una empresa nueva, hay ciertos requisitos a cumplir para la constitución de la empresa y demás antes de comenzar a operar. Estos pasos y su duración se muestran en la tabla 11.

*Tabla 11 Pasos para la constitución de la empresa*

| Requerimiento                                     | Duración |
|---|----------|
| 1. Pagar derechos de inscripción                  | 1 día    |
| 2. Presentación de documentos                     | 1 día    |
| 3. Otorgamiento del otorgamiento de constitución  | 5 días   |
| 4. Inscripción en registro CCIT*                  | 1 días   |
| 5. Obtención de RTN** en la SAR***                | 1 día    |
| 6. Obtención del permiso de operación en AMDC**** | 15 días  |
| 7. Registro IHSS                                  | 1 día    |
| 8. Registro en el RAP*****                        | 1 día    |
| 9. Obtención de la licencia de registro sanitario | 21 días  |

Fuente: Cámara de Comercio

\*Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa

\*\*Registro Tributario Nacional Número

\*\*\*Servicio de Administración de Rentas

\*\*\*\*Alcaldía Municipal del Distrito Central

\*\*\*\*\*Régimen de Aportaciones Privadas

### 7.2. Equipo de producción

En las tablas 12 y 13 se puede apreciar la descripción y precio de los equipos/maquinaria, mobiliario y demás necesarios para la producción de empanadas y comodidad de los clientes.

*Tabla 12 Equipo de Cocina*

| Cantidad | Equipo/Maquinaria | Detalle   | Precio (USD) |
|----------|-------------------|---|--------------|
| 2        | Mesas de Trabajo  | Acero inoxidable.<br>Cuenta con un entrepaño<br>Medidas: 1.50x0.60x0.90 m | \$ 770       |
| 1        | Fregadero         | Doble tarja<br>Acero inoxidable<br>Medidas:140x70x90 cm                   | \$ 315       |

|              |                        |  |                   |
|--------------|------------------------|--|-------------------|
| 1            | Alacena                | Medidas 70x50x125 cm   | \$180             |
| 1            | Horno de convección    | 5 charolas de 45x65 cms<br>Ahorro de hasta 30% de energía.<br>Acero inoxidable.<br>Medida:1.04x0.97x1.44 m | \$3.460           |
| 2            | Batidoras Industriales | Potencia de 750W. 20 L de capacidad.<br>3 velocidades.   | \$ 1.740          |
| 1            | Refrigerador           | Acero inoxidable.<br>Panel digital exterior<br>4 entrepaños<br>Dimensiones: 65x78x108 cm                   | \$2.130           |
| 1            | Estufa                 | Incluye plancha. 6 hornillas.  | \$2.600           |
| 1            | Congelador             | 2 puertas<br>Parrillas de 60x61 cm.<br>Medidas: 110.5x81.2x198.1 cm  | \$2.300           |
| 1            | Vajilla                | 500 piezas   | \$ 810            |
| 1            | Licuada                | 44 onzas<br>Motor de ¾ de caballos de fuerza<br>Dos velocidades  |                   |
| N/A          | Otros                  | Cucharas, tenedores, cuchillos,<br>Sartenes y demás utensilios.  | \$ 900            |
| <b>TOTAL</b> |                        |  | <b>USD 15.205</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13** Mobiliario y demás utensilios

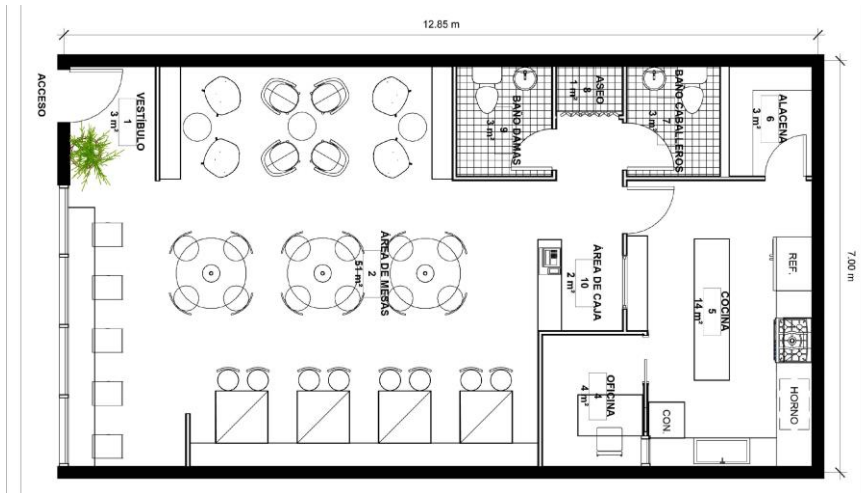
| Cantidad     | Artículo                     | Detalle   | Precio (USD)     |
|--------------|------------------------------|---|------------------|
| 8            | Mesas (32 sillas)            | Medidas: 80x80 cms  | \$ 880           |
| 2            | Televisor                    | LED<br>Tamaño: 32"  | \$ 380           |
| 1            | Estante                      | Medidas: 77 x 147 cms<br>Separador de ambientes   | \$ 160           |
| 1            | Computadora portátil         | HP, pantalla 15", RAM 4GB,<br>sistema operativo Windows 10,<br>1TB disco duro   | \$ 450           |
| 1            | Paquete de caja registradora | Incluye computadora touch,<br>gaveta automática, impresora<br>para POS y licencia programa<br>SalesReg para restaurantes. | \$ 1050          |
| 1            | POS portátil                 | Inalámbrico   | \$ 150           |
| <b>TOTAL</b> |                              |   | <b>USD 3.070</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Distribución de la planta (layout)

En el gráfico 11 se puede apreciar la distribución del equipo de producción, colocados estratégicamente con el fin de poder optimizar el proceso en la elaboración de los alimentos.

Gráfico 11 Layout del restaurante



Fuente: Elaboración propia

## 7.4. Cadena de valor

A continuación, la descripción de los procesos de logística de entrada, producción, logística de salida y ventas.

### 7.4.1. Logística de entrada

En la gráfica 12 se puede apreciar los pasos que se seguirán en esta etapa.

Gráfico 12 Logística de entrada



Fuente: Elaboración propia

**Recepción de insumos:** Los principales proveedores de insumos serán tres: La Colonia, Pricemart y Yip. Los productos serán recibidos por el personal a cargo a una hora exacta establecida por ambas partes, el cual será inspeccionado, y registrado a un libro digital de registro de entradas, así se podrá verificar que todo esté completo y en buen estado para proceder al almacenamiento.

**Almacenamiento:** Tanto el chef como sus asistentes quieren serán que manejen los alimentos, deberán conocer las normas básicas de conservación de alimentos (anexo 22), con el fin de que los insumos puedan mantenerse en buen estado por todo el tiempo posible, además de un buen manejo de la limpieza y orden del lugar, y así prevenir daños en los mismos. Los alimentos y bebidas que requieran refrigeración y congelación serán colocados en el conservador a temperaturas adecuadas según sea el caso (como se muestra en la tabla 14); mientras que los demás insumos estarán en la alacena.

**Tabla 14** Temperatura de almacenamiento de alimentos

| PRODUCTO   | TEMPERATURA RECOMENDADA           |
|--|-----------------------------------|
| Carne Fresca   | 5°C o menos                       |
| Pollo Fresco   | 5°C o menos                       |
| Pescado  | 5°C o menos                       |
| Mariscos y crustáceos  | 7°C o menos                       |
| Productos Lácteos  | 5°C o menos                       |
| Alimentos empacados al vacío                                   | 5°C o más frío                    |
| Frutas y vegetales   | 8°C a 10 °C                       |
| Alimentos empacados a temperaturas ultra altas                 | Temperatura ambiental             |
| (UHT) y envase aséptico, Productos enlatados y productos secos | 10°C a 21°C con buena ventilación |
| Huevos   | 5°C o menos                       |

Fuente: Academia.edu

**Control de inventarios:** Lo principal es mantener un inventario realmente bajo, por lo que se contará con un inventario de tránsito, es decir, será en base a todos los insumos que están por llegar de los proveedores al restaurante.

**Abastecimiento:** El abastecimiento se realizará normalmente cada 4 días -para poder garantizar la frescura de los insumos-, pero el monitoreo se hará a diario en caso que se tenga que adelantar el abastecimiento, o simplemente reponer algún insumo faltante.

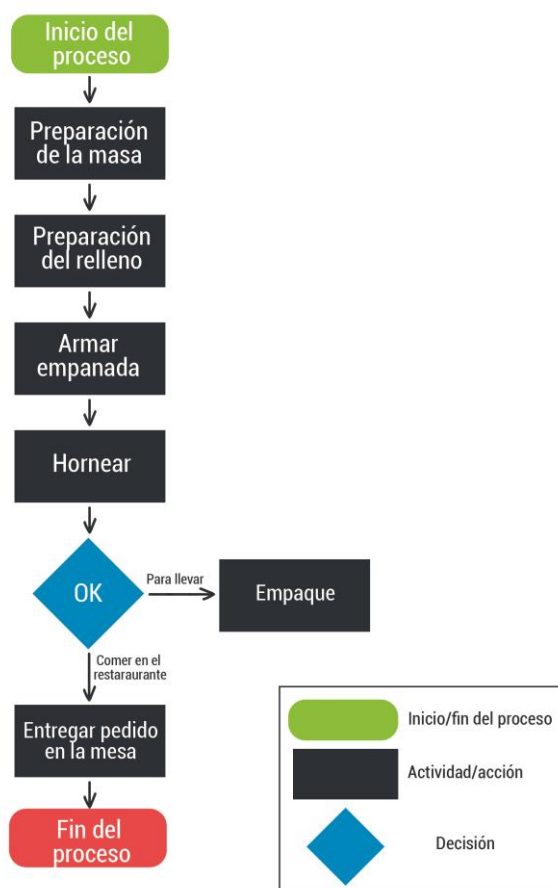
#### 7.4.2. Producción

La producción tendrá un tiempo de ciclo repetitivo, siendo este un enfoque orientado al producto.

Para la identificación de las actividades se ha diseñado un diagrama de flujo, expuesto en el gráfico 13, explicando así el proceso en la elaboración de las empanadas hasta llegar al consumidor final.



Gráfico 13 Diagrama de flujos



Fuente: Elaboración propia

Una vez definido el proceso es importante determinar el tiempo de cada actividad, los insumos, máquinas, y el personal que va a intervenir en cada una de ellas. La tabla 15 presenta la descripción detallada en base a 30 empanadas por masa, mostrando con mayor claridad lo necesario en cada actividad, y el manejo de tiempos según avanza el proceso.

Tabla 15 Requerimientos por actividad

| Actividad                         | Máquinaria/Equipo  | Insumos                        | Tiempo | Encargado |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|--------|-----------|
| <b>A. Preparación de la masa</b>  | Técnica manual:<br>- Rodillo<br>- Batidora   | Harina, agua, margarina y sal. | 60 min | Asistente |
| <b>B. Preparación del relleno</b> | - Estufa con plancha<br>- Marmita sartén<br>- Mixer<br>- Mesa de trabajo<br>- Utensilios de cocina | Dependerá del relleno          | 45 min | Chef      |

|                           |  |       |        |                  |
|---------------------------|--|-------|--------|------------------|
| <b>C. Armar empanadas</b> | - Moldes<br>- Cortador de pizza<br>- Mesa de trabajo | ----- | 15 min | Chef y asistente |
| <b>D. Hornear</b>         | - Horno de banda                                     | ----- | 45 min | Asistente        |

Fuente: Elaboración propia

En este proceso las actividades A y B se realizan simultáneamente, es decir que el asistente deberá esperar 15 min terminada la actividad B para proceder junto al chef a la actividad C; finalizada la actividad C el asistente sigue a la actividad D, mientras el chef regresa a la actividad B, y así sucesivamente se repite el ciclo.

### Capacidad de producción

Consideraciones:

- De cada masa preparada pueden salir hasta 30 empanadas.
- La masa puede durar hasta tres días en el refrigerador sin perder su sabor y propiedades.
- Las empanadas antes de hornearse pueden durar hasta una semana congeladas.
- El horno tiene la capacidad para hornear 32 empanadas cada 45 minutos.
- El tiempo de preparación para 60 empanadas es de 1 hora y 30 minutos. En la tabla 16 se puede observar el desglose de empanadas realizadas por día.

*Tabla 16 Hora estimada para hornear*

| Hora entrada         | Hora salida | Cantidad Empanadas |
|----------------------|-------------|--------------------|
| 7:30 AM              | 8:15 AM     | 30                 |
| 8:15                 | 9:00        | 30                 |
| 9:45                 | 10:30       | 30                 |
| 11:15                | 12:00 M     | 30                 |
| 12:45 M              | 1:30 PM     | 30                 |
| 2:15                 | 2:45        | 30                 |
| 3:45                 | 4:30        | 30                 |
| <b>Total Diario</b>  | -----       | <b>210</b>         |
| <b>Total Mensual</b> | -----       | <b>5.460</b>       |
| <b>Total Anual</b>   | -----       | <b>65,730</b>      |

Fuente: Elaboración propia

\*Estimación basada en que se van a trabajar 6 días a la semana, aproximadamente 26 al mes y 313 al año.

### 7.4.3. Logística de salida

Este proceso consta prácticamente de 2 actividades independientes:

- **Llevar el pedido a la mesa del cliente.** Los meseros serán los encargados de llevar el producto final al cliente y esperar la confirmación del mismo de que todo está orden; en caso contrario, se procederá inmediatamente a cambiar su pedido y se le otorgará una tarjeta de descuento para su próxima visita.
- **Empacado.** Como se mencionó en el plan de marketing, el empaque será en bolsas de papel, el tamaño de la bolsa dependerá del pedido realizado por el cliente. Al igual que la actividad anterior, el encargado de entregar el pedido deberá de esperar la confirmación del cliente de que todo está perfecto.

## 8. PLAN FINANCIERO

Para poder demostrar o no la viabilidad de este proyecto, se realizará un análisis financiero que incluye las variantes mencionadas en los capítulos anteriores, con el fin de tomar la decisión de su realización. El plazo analizado es de 5 años.

### 8.1. Consideraciones

Antes de comenzar a detallar cada punto de análisis financiero es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La tasa de descuento para la valoración del proyecto es de 10.46%.
- La tasa de impuestos para empresas en Honduras es del 25%.
- La inversión inicial total es de USD 110.344, como se observará en el punto 8.3., siendo financiada en un 30% por un préstamo cuya tasa de interés es del 15% pagadero en 5 períodos.

### 8.2. Distribución y proyección de ventas

Se realizó una estimación de la distribución de ventas por tipo de empanada para el primer año, basada en la experiencia que se tiene en cuanto a la preferencia del consumidor por alguna en especial, y estimando llegar al 2% del mercado objetivo (2.589), porcentaje recomendado por financistas. De este total 1.388 (53,6%) comerían una vez al mes, 989 (38,2%) dos al mes, 184 (7,1%) una vez a la semana y el 1.1% una vez al día. Esto es resultado de la frecuencia de consumo observada en la encuesta de investigación de mercado aplicada.

Mencionadas ya las cifras proyectadas de ventas, es importante hacer una comparación de números con la capacidad productiva del restaurante. En este caso destaca que la oferta es mayor, logrando así satisfacer la demanda esperada. Se espera que al año la cantidad de empanadas a consumir sea cercana a las 61.000, versus las 65,730 que son las que la empresa tendrá la capacidad de producir. Quedan en el aire 4,000 empanadas, que para no ser consideradas como waste (desperdicio), serán entregadas a los mismos colaboradores y/o a personas que más lo necesiten.

La tabla 17 muestra que la empanada con mayores ventas será la de pollo con una participación del 25%, dejando ingresos cercanos a los USD 10.000, seguido por la de carne que se toma el 15% con ingresos mayores a los USD 6.000, y llegando a tener ingresos totales por ventas de USD 78.460 para el primer año.

**Tabla 17** Distribución ventas (1er año)

| TIPO EMPANADA       | Catracha      | Carne         | Pollo         | Napolitana    | Hawaiana      | Argentina     | Chilena       | Colombiana    | Jamón         | Chocolate     | Mermelada     | TOTAL          |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Distribución ventas | 10%           | 15%           | 25%           | 6%            | 6%            | 6%            | 6%            | 6%            | 8%            | 6%            | 6%            | 100%           |
| Ventas (Unidades)   | 6077          | 9116          | 15193         | 3646          | 3646          | 3646          | 3646          | 3646          | 4862          | 3646          | 3646          | 60.772         |
| PRECIO DE VENTA     | USD 1,31      | USD 1,57      | USD 1,31      | USD 1,40      | USD 1,30      | USD 1,44      | USD 1,22      | USD 1,16      | USD 1,20      | USD 0,96      | USD 0,87      | N/A            |
| COSTO VENTA         | USD 0,65      | USD 0,79      | USD 0,65      | USD 0,70      | USD 0,65      | USD 0,72      | USD 0,61      | USD 0,58      | USD 0,60      | USD 0,48      | USD 0,43      | N/A            |
| Ingresos por venta  | USD 7.941,26  | USD 14.345,20 | USD 19.885,55 | USD 5.111,15  | USD 4.746,52  | USD 5.241,69  | USD 4.453,12  | USD 4.226,47  | USD 5.842,52  | USD 3.507,33  | USD 3.159,26  | USD 78.460,08  |
| Costos Variables    | -USD 3.970,63 | -USD 7.172,60 | -USD 9.942,78 | -USD 2.555,58 | -USD 2.373,26 | -USD 2.620,85 | -USD 2.226,56 | -USD 2.113,24 | -USD 2.921,26 | -USD 1.753,67 | -USD 1.579,63 | -USD 39.230,04 |

Fuente: Elaboración propia

## 8.1. Costos

Los costos están divididos en costos fijos, variables e indirectos de fabricación. En la tabla 18 se observa la distribución de los costos por empanada solamente, comparados con el precio de venta de la misma, llegando a tener un margen bruto del 50% por empanada.

**Tabla 18** Costos totales por producto

| TIPO EMPANADA     | Catracha | Carne    | Pollo    | Napolitana | Hawaiana | Argentina | Chilena  | Colombiana | Jamón    | Chocolate | Mermelada |
|-------------------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| PRECIO DE VENTA   | USD 1,31 | USD 1,57 | USD 1,31 | USD 1,40   | USD 1,30 | USD 1,44  | USD 1,22 | USD 1,16   | USD 1,20 | USD 0,96  | USD 0,87  |
| TOTAL COSTOS      | USD 0,65 | USD 0,79 | USD 0,65 | USD 0,70   | USD 0,65 | USD 0,72  | USD 0,61 | USD 0,58   | USD 0,60 | USD 0,48  | USD 0,43  |
| Materia Prima (%) | 70,43    | 58,48    | 70,31    | 65,66      | 70,70    | 64,02     | 75,36    | 79,40      | 76,58    | 95,68     | 55,40     |
| Mano de Obra (%)  | 25,40    | 21,09    | 25,35    | 23,67      | 25,49    | 23,08     | 27,17    | 28,63      | 27,61    | 34,50     | 38,30     |
| CIF (%)           | 4,18     | 3,47     | 4,17     | 3,89       | 4,19     | 3,80      | 4,47     | 4,71       | 4,54     | 5,67      | 6,30      |

Fuente: Elaboración propia

Los costos más altos son los insumos, siendo estos la variable más relevante del modelo, puesto a que son lo principal para llegar al producto final ofrecido a los clientes.

En el anexo 23 se encuentra con mayor detalle el desglose de cada categoría de costos provenientes de por tipo empanada.

Ahora bien, para poner en función el proyecto se tomaron en consideración también otros costos, como ser servicios públicos, y los costos obtenidos por las bebidas disponibles en el restaurante. Cabe mencionar que, dentro de los costos de los servicios públicos, el agua y la luz se tomaron una parte como variable y la otra fija, esto debido a que el negocio requiere de un pago fijo de alumbrado público y agua potable, y la otra dependerá de cuanto se utilice la maquinaria horneando, por ejemplo, el lavar la loza y demás.

En la tabla 19 se resume el total de costos variables y fijos evaluados dentro de los 5 años del proyecto.

*Tabla 19 Costos totales por proyecto*

| AÑO | COSTOS FIJOS   | COSTOS VARIABLES | TOTAL          |
|-----|----------------|------------------|----------------|
| 1   | -USD 34.952,50 | -USD 39.230,04   | -USD 74.182,54 |
| 2   | -USD 34.952,50 | -USD 40.995,39   | -USD 75.947,89 |
| 3   | -USD 34.952,50 | -USD 42.840,18   | -USD 77.792,68 |
| 4   | -USD 34.952,50 | -USD 44.767,99   | -USD 79.720,49 |
| 5   | -USD 34.952,50 | -USD 46.782,55   | -USD 81.735,05 |

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Estado de resultados

En este punto se incluyen los gastos e ingresos totales del proyecto y la utilidad obtenida al final de cada año. Para la realización del estado se toman en consideración los siguientes supuestos:

- Las aperturas de nuevos locales en la ciudad de Tegucigalpa se programan para el sexto año de operaciones por lo que no es incluido en el proyecto actual.
- La vida útil del mobiliario y equipo será de entre 2 y 10 años, según sea el caso. En el estado de resultados, las depreciaciones se van sumando según las cantidades correspondientes a cada equipo o maquinaria. El desglose de la depreciación por activo se puede ver en el anexo 24.
- El presupuesto asignado para la ejecución de las actividades marketing descritas en el plan de marketing es el 3% de las ventas.
- El artículo 22 de la ley del impuesto sobre la renta de Honduras establece que el impuesto a pagar es del 25% de las utilidades.
- El monto del préstamo es de USD 33.103. En el anexo 25 el detalle de la cuota e intereses a pagar por período.

Mencionados los supuestos, el estado de resultados a detalle se puede observar en el anexo 26.

### 8.3. Flujo de efectivo

Se necesita determinar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones, generar efectivo y con los planes de expansión a corto y largo plazo. En el anexo 27 se observa el flujo de efectivo anual proyectado a 5 años. Dicha proyección se basa en el crecimiento anual de la industria definido en un 4,5%.

La inversión inicial proyecto es de USD 110.344, en la que el 84% (USD 92.149) son de capital de trabajo (ver tabla 20) y el 16% restante es de mobiliario y equipo.

Tabla 20 Capital de trabajo

|   |     |                  |
|---|-----|------------------|
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                         | -\$ | 34.942,30        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                              | -\$ | 57.206,76        |
| <b>CAPITAL DE OPERACIÓN NECESARIO<br/>(ANUAL)</b>   | -\$ | <b>92.149,06</b> |
| <b>CAPITAL DE OPERACIÓN NECESARIO<br/>(MENSUAL)</b> | -\$ | <b>7.679,09</b>  |

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, el flujo de efectivo se refleja positivo desde el primero año de operación, pareciendo hasta el momento un negocio rentable y atractivo a realizar.

### 8.4. Tasa de descuento

Para la realización del cálculo de la tasas de descuento, se utilizará el método WACC, y así poder determinar el costo de capital del proyecto. Primero, es necesario obtener los datos calculando el valor CAPM para el costo de capital.

La tabla 21 muestra el valor CAPM mencionado anteriormente, tomando en cuenta la tasa libre de riesgo otorgada por el Banco Central de Honduras, la rentabilidad del mercado de comida rápida y el Beta perteneciente al mismo rubro.

$CAPM = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{beta} * (\text{rentabilidad del mercado} - \text{tasa libre de riesgo})$ .

Tabla 21 CAPM

|                          |    |        |
|--------------------------|----|--------|
| Tasa libre de riesgo     | rf | 7,20%  |
| Rentabilidad del mercado | rm | 17,00% |
| Beta                     | b  | 0,43   |
| Costo de capital         |    | 11,41% |

Fuente: Elaboración propia

Ya con esto se procede a calcular el costo de capital por medio del método WACC con la siguiente fórmula:

$$WACC = K_p(P/V) + K_b(1-t_c)(B/V)$$

$$WACC = 0.1141(0.70) + 0.11(1-0.25)(0.30)$$

$$WACC = 10.46\%$$

### 8.5. Análisis del valor presente neto y la tasa interna de retorno

Teniendo como objetivo realizar todo el estudio pertinente para determinar si es factible la realización del proyecto, se llega al punto en que se deberá tomar la decisión apoyada por la rentabilidad obtenida del mismo.

En base a los resultados de los flujos de caja obtenidos hasta el año 5, la tabla 22 muestra que tanto el VAN como el TIR son negativos, y estimándose aproximadamente que el período de recuperación de capital será mayor a los 5 años.

Tabla 22 VAN Y TIR

| AÑO        | FLUJO DE CAJA         |
|------------|-----------------------|
| 0          | -USD 77.240,84        |
| 1          | USD 6.879,82          |
| 2          | USD 8.546,99          |
| 3          | USD 10.056,11         |
| 4          | USD 11.834,26         |
| 5          | USD 13.666,87         |
| <b>VAN</b> | <b>-USD 40.286,30</b> |
| <b>TIR</b> | <b>-11%</b>           |

Fuente: Elaboración propia



## 8.6. Análisis de sensibilidad

Este análisis se realizará para comprobar la rentabilidad del proyecto ante el enfrentamiento de fluctuaciones en variables que puedan afectar la VAN y la TIR respectivamente.

En este caso el escenario que se tomó en cuenta para lograr que tanto la TIR como VAN fuesen positivos es un aumento en las ventas del 30%.

Con este supuesto el VAN es ahora de USD 17.649 con una TIR de 18%, haciendo que el proyecto se considere rentable. En el anexo 28 se puede observar las demás fluctuaciones reflejadas en un flujo de efectivo.

## 9. CONCLUSIONES

- Analizando el mercado potencial, fue notoria la aceptación del proyecto por parte del mismo, dado que el 97% cree que podría dar resultado, siendo 44% los que están seguros de ello, y el 53% con algún tipo de dudas. Al tratarse de un restaurante, los futuros clientes recomiendan que el éxito podría llegar si se cuenta con un buen servicio al cliente.
- Se pretende consolidar el posicionamiento del restaurante por medio de una marca: EPA!. EPA se caracteriza por ser alegre, moderna, sabrosa, divertida, positiva y confiable, diferenciándose de sus competidores por ofrecer variedad en empanadas sin descuidar ningún detalle en la elaboración de las mismas. Para mantener una buena gestión de la marca se genera la campaña *“Una emoción en cada mordida”*, basada en estrategias innovadoras y creativas, en donde resalta el uso que se le dará a las redes sociales mediante storytelling.
- Para el inicio de operaciones, se logró determinar comenzar con cinco (5) colaboradores: gerente general, chef, asistente del chef y dos (2) meseros, cada uno con sus funciones a desempeñar, pero deberá existir un apoyo total entre todos los miembros para lograr la satisfacción del cliente final.
- Realizado el estudio financiero adecuado, se concluye que el proyecto no se debería de llevar a cabo por ninguna razón, esto debido a que su TIR es negativa (-11%) no cumpliendo ni con el mínimo permisible arrojado por la tasa de descuento que es de 10.46%, y considerando también que el VAN resultó negativo (USD 40.256), teniendo una inversión inicial de USD 110.344.

En general, es claro que al proyecto se le pueden hacer algunas modificaciones para que en un futuro se considere llevar a cabo. En retrospectiva, un punto a mencionar es que se le puede dar un giro al concepto, es decir, ya se dio a conocer en toda la evaluación realizada que el formato de restaurante no es algo considerado rentable, pero ¿por qué no intentar hacerlo un negocio puramente online?, una página web o aplicación en las que las empanadas se hagan según pedido, con entrega a domicilio. También otro concepto es que la empresa se transforme en un centro de distribución para locales de panadería, cafeterías y hasta supermercados. Hay mucho por hacer para un mercado todavía emergente en Honduras.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Nagore, A. (2016). La comida del futuro: ¿qué sugieren las tendencias? *Eroski Consumer*. <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/tendencias/2016/05/13/223772.php>
- Azti Tecnalia (2016). Nueve tendencias alimentarias que definen a los nuevos consumidores, sus preferencias y formas de consumo. Derio: *Azti Tecnalia*. <http://www.azti.es/es/nueve-tendencias-alimentarias-que-definen-a-los-nuevos-consumidores-sus-preferencias-y-formas-de-consumo/#!/prettyPhoto>
- Ros, J. (2018). Debes contar con un buen branding de marca. *J Ros Creativo*. <http://jroscreativo.com/conseguir-tus-clientes-confien-marca/>
- Riveros, C. (2017). Corrupción en América Latina. *CPLATAM*. <http://cplatam.com/corrupcion-en-america-latina/>
- Bravo, J. (2017). Honduras, crisis post electoral afecta el comercio regional. San José, Costa Rica: *Diario Las Américas*. <https://www.diariolasamericas.com/america-latina/honduras-crisis-post-electoral-afecta-el-comercio-regional-n4138674>
- La Prensa (2018). La crisis política afecta la visión sobre el futuro del país. San Pedro Sula, Honduras: *La Prensa*. <http://www.laprensa.hn/honduras/1144237-410/crisis-pol%C3%ADtica-afecta-vision-futuro-honduras-nasralla-joh>
- El Heraldo (2018). Proyecciones del Cohep: Honduras crecerá 4.5 si se resuelve la crisis política. *El Heraldo*. <http://www.latribuna.hn/2018/01/08/proyecciones-del-cohep-honduras-crecera-4-5-se-resuelve-crisis-politica/>
- El Pulso (2017). Situación General de Honduras hasta el primer semestre del 2017. *El Pulso*. <http://elpulso.hn/situacion-general-de-honduras-hasta-el-primer-semestre-del-2017/>

- El Heraldó (2017). Países se interesan en los programas sociales de Honduras. *El Heraldó*. <http://www.elheraldo.hn/pais/1126049-466/pa%C3%ADses-se-interesan-en-los-programas-sociales-de-honduras>
- El Heraldó (2016). Honduras incursiona en la innovaci3n tecnol3gica. *El Heraldó*. <http://www.laprensa.hn/honduras/939346-410/honduras-incursiona-en-la-innovaci%C3%B3n-tecnol%C3%B3gica>
- Pro Honduras (2016). Informaci3n Relevante Programa CDE-MIPYME. *Pro Honduras*. <https://sde.gob.hn/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-CDE.pdf>
- La Prensa. (2017). Los productos que m3s satisfacen al consumidor hondureño. Tegucigalpa, Honduras: *La Prensa*. <http://www.laprensa.hn/economia/1072269-410/consumidor-hondure%C3%B1o-estudio-satisfaccion>
- Pavon, O. (2017). Honduras, Retail Foods. *USD Gain Reports*. [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods\\_Tegucigalpa\\_Honduras\\_12-29-2017.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Tegucigalpa_Honduras_12-29-2017.pdf)
- Estrategia y Negocios. (2016). ¿Cu3les son las marcas preferidas de comida r3pida en Centroam3rica? *Estrategia y Negocios*. <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/tom/comidas/976871-458/cu%C3%A1les-son-las-marcas-de-comida-r%C3%A1pida-preferidas-en-centroam%C3%A9rica>
- El Heraldó. (2017). Consumidor hondureño no es leal a las marcas. Tegucigalpa, Honduras: *El Heraldó*. <http://www.elheraldo.hn/economia/dineroynegocios/1073359-466/consumidor-hondure%C3%B1o-no-es-leal-a-las-marcas>
- Allen, K. Infografía: La psicología de los colores. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/269009>
- PuroMarketing (2016). Las redes sociales influyen m3s que la televisi3n en las decisiones de compra. *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/16/27487/redes-sociales-influyen-mas-television-decisiones-compra.html>
- Scarilli, J. (2015). La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacci3n. *Marketing Directo*. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli>

## 11. ANEXOS

### Anexo 1 *Proyección PIB*

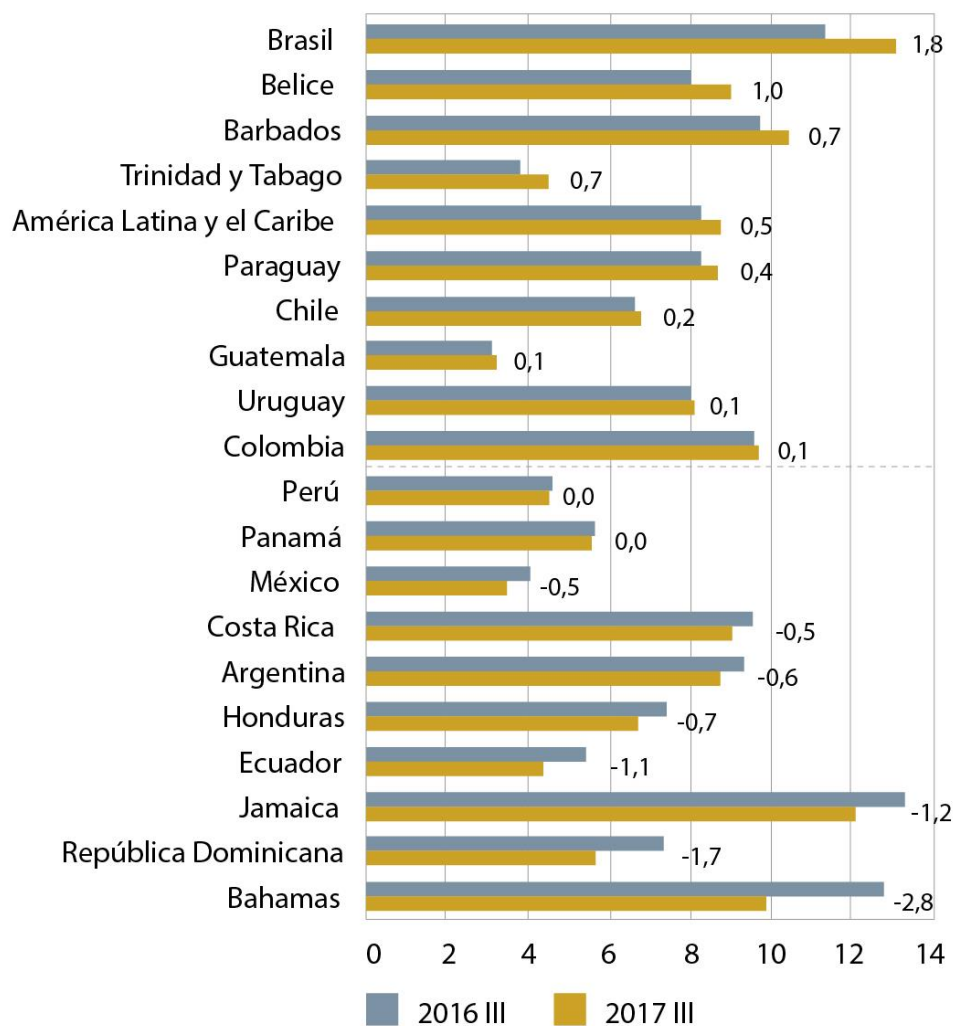
América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto, por países y subregiones 2015-2018 (variación porcentual anual)

|  | FMI  |       |       |       | CEPAL |      |       |       |
|--|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
|  | 2015 | 2016  | 2017* | 2018* | 2015  | 2016 | 2017* | 2018* |
| América Latina y el Caribe <sup>iv</sup> | 0,1  | -0,9  | 1,2   | 1,9   | -0,5  | -0,9 | 1,2   | 2,2   |
| América Latina <sup>iv</sup>             | ...  | ...   | ...   | ...   | -0,5  | -0,9 | 1,2   | 2,2   |
| Argentina                                | 2,6  | -2,2  | 2,5   | 2,5   | 2,4   | -1,8 | 2,4   | 2,7   |
| Bolivia                                  | 4,9  | 4,3   | 4,2   | 4,0   | 4,8   | 4,5  | 4,0   | 4,0   |
| Brasil                                   | -3,8 | -3,6  | 0,7   | 1,5   | -3,9  | -3,4 | 0,7   | 2,0   |
| Chile                                    | 2,3  | 1,6   | 1,4   | 2,5   | 2,1   | 1,6  | 1,5   | 2,8   |
| Colombia                                 | 3,1  | 2,0   | 1,7   | 2,8   | 3,1   | 2,3  | 1,8   | 2,6   |
| Costa Rica                               | 4,7  | 4,3   | 3,8   | 3,8   | 3,7   | 4,2  | 3,9   | 4,0   |
| Cuba                                     | ...  | ...   | ...   | ...   | 4,3   | 0,8  | 0,5   | 0,5   |
| Ecuador                                  | 0,2  | -1,5  | 0,2   | 0,6   | 0,3   | -2,5 | 0,7   | 1,0   |
| El Salvador                              | 2,3  | 2,4   | 2,3   | 2,1   | 2,5   | 2,2  | 2,4   | 2,4   |
| Guatemala                                | 4,1  | 3,1   | 3,2   | 3,4   | 4,1   | 3,3  | 3,4   | 3,5   |
| Haiti                                    | 1,2  | 1,4   | 1,0   | 3,0   | 1,2   | 1,5  | 1,0   | 2,0   |
| Honduras                                 | 3,6  | 3,6   | 4,0   | 3,6   | 3,6   | 3,5  | 3,7   | 3,7   |
| México                                   | 2,7  | 2,3   | 2,1   | 1,9   | 2,5   | 2,1  | 2,2   | 2,4   |
| Nicaragua                                | 4,9  | 4,7   | 4,5   | 4,3   | 4,9   | 4,5  | 4,5   | 4,5   |
| Panamá                                   | 5,8  | 4,9   | 5,3   | 5,6   | 5,8   | 5,4  | 5,5   | 5,4   |
| Paraguay                                 | 3,0  | 4,1   | 3,9   | 4,0   | 3,0   | 4,0  | 4,0   | 4,0   |
| Perú                                     | 3,3  | 4,0   | 2,7   | 3,8   | 3,3   | 3,9  | 2,5   | 3,5   |
| República Dominicana                     | 7,0  | 6,6   | 4,8   | 5,8   | 7,0   | 6,5  | 4,9   | 5,1   |
| Uruguay                                  | 0,4  | 1,5   | 3,5   | 3,1   | 1,0   | 0,6  | 3,0   | 3,2   |
| Venezuela                                | -6,2 | -16,5 | -12,0 | -6,0  | -5,7  | -8,0 | -8,0  | -4,0  |

Fuente: FMI (2017) y CEPAL (2017)

## Anexo 2 Tasa de desocupación América Latina

América Latina y el Caribe (19 países): Tasa de desocupación nacional. Enero a septiembre, 2016 y 2017 (porcentajes)



### **Anexo 3 Población y mapa de Honduras**



*Población Total Honduras: 9.012.229*

*Población Total Departamento de Francisco Morazán: 1.625.663*

### **Anexo 4 Programa CDE-MIPYME**

#### **Descripción del Programa**

Consiste en la creación de Uniones de Socios de Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa CDE-MIPYME, mismos que ofrecen servicios de asistencia técnica para aumentar la gestión empresarial, logrando así la formalización de la MIPYME, el acceso a financiamiento, mejorar los niveles de desarrollo tecnológico y acceso a nuevos mercados, lo que contribuye al desarrollo económico y a la generación de nuevos empleos a Nivel Nacional.

A través de los CDE-MIPYME, se beneficia a la MIPYME individual, MIPYME asociada o encadenada y emprendimientos de nuevas iniciativas operando en todas las actividades productivas especialmente aquellas que se identifiquen en sectores competitivos, que tengan potencial de mercado.

Como antecedente encontramos que en el 2011 se acuerda conocer, a través del Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), organismo regional adscrito a la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SICA), el modelo de atención a la MIPYME implementado en los Estados Unidos conocido por sus siglas en Inglés SBDC (Small Business Development Centers); iniciativa que cuenta con la asistencia internacional de la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA), así como la reciente experiencia de implementación del modelo por parte de El Salvador, a través del CONAMYPE.

## **Objetivo General**

Contribuir a la dinamización de las economías locales y a la creación o mejoramiento de los tejidos productivos, acercando los servicios de desarrollo empresarial a emprendedores, micro, pequeña y mediana empresa con potencial de crecimiento y productividad en todo el país.

## **Objetivos específicos**

1. Prestar servicios de desarrollo empresarial de forma permanente y continua a la MIPYME de la región donde sea establecido.
2. Alcanzar la formalización de la MIPYME en 3 áreas: a. Tributaria: la empresa tendrá la capacidad de manejar registros contables, reportes anuales de ventas, reportes sobre volúmenes de ventas y utilidades. Asimismo podrán tener su d.c. Laboral: que las empresas puedan o tengan la capacidad de pagar salario mínimo según lo establecido por la Ley, más los beneficios sociales como el IHSS, INFOP, RAP, etc.
3. Promover la asociatividad para la creación de cadenas y encadenamientos productivos.
4. Promoción de la creación de nuevas empresas individuales, mercantiles y de economía social para personas de escasos recursos de zonas rurales.
5. Atender puntualmente temas de suma importancia tales como: seguridad alimentaria, equidad de género, etnias y pueblos indígenas, incorporación del adulto mayor dentro del sector MIPYME.
6. Incorporación a la Red Regional de Centros de Desarrollo Empresarial y de Inteligencia de Mercado (Centroamérica, Estados Unidos, México y otros).
7. Fomentar el desarrollo fortaleciendo los sectores productivos en las regiones priorizadas en el Plan de Nación y Visión de País para impactar a nivel nacional.
8. Garantizar la mejora de la MIPYME como modelo de desarrollo económico territorial.
9. Posibilitar la gestión conjunta de fondos complementarios a nivel regional (C.A.) ante la cooperación.
10. Incrementar la producción y la productividad de la MIPYME.
11. Incrementar el número de empresas que exportan.

## **Descripción de los Beneficiarios**

A través de los CDE-MIPYME se entregan servicios de desarrollo empresarial a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) rural y urbana, (según decreto 135- 2008) del sector formal, informal y del sector social de la economía.

Igualmente se atienden todas las actividades productivas especialmente aquellas que se identifiquen en sectores competitivos y con potencial de mercado y en sus distintas etapas de crecimiento:

a. Emprendedores. Personas dispuestas a asumir un riesgo económico y que necesitan de la evaluación de una oportunidad de negocio, así como organizar los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

b. MIPYME Individual. Micro, Pequeña y Mediana Empresa de manera individual operando en sectores competitivos en las regiones, con potencial de crecimiento y de expansión o penetración en los mercados nacionales o internacionales.

c. Empresas con potencial de Mercado. Son aquellas con posibilidades de éxito al insertarse en el mercado, que pueden atender nichos especiales con alta demanda y crecimiento.

d. Empresas Gacelas. Aquellas que aumentan su volumen de negocios de forma continua, arriba del 20% anual, logrando un crecimiento en corto plazo. A los empresarios gacela también los llaman emprendedores de alto impacto, que se caracterizan por haber atacado un nuevo segmento de mercado con propuestas tan innovadoras que convirtieron una idea en un proyecto altamente exitoso, con demostrada sostenibilidad.

e. Empresas Tractoras. Son aquellas que se fundamentan en la oportunidad de proveeduría que las grandes empresas compradoras ofrecen a sus proveedores de categoría “gacela”, para responder de manera competitiva a la demanda de productos y servicios.

f. MIPYME Asociadas. Micro, Pequeña y Mediana Empresa, asociada o con posibilidades de asociarse mediante encadenamientos empresariales que permitan la mejora de la productividad y competitividad de las empresas, tales como:

- MIPYME encadenada con otras MIPYME: para procesos de producción, abastecimiento y comercialización, mismas que estén asociadas o en proceso de asociarse.
- MIPYME encadenadas con Proveedores: aquellos grupos de MIPYME que se encuentran asociados con los proveedores de insumos.
- MIPYME encadenada con Gran Empresa, Empresas Gacelas, Empresas Tractoras: Cuando las MIPYME asociada o individual, se convierte en proveedora de una gran empresa a través de convenios o contratos de compraventa.
- Empresas agrupadas: mediante modelos de diferenciación en los mercados tales como marcas colectivas, indicaciones geográficas y denominación de origen.
- Empresas asociadas contempladas en la Ley del Sector Social de la Economía: se entienden como las unidades socioeconómicas de bienes y servicios que se administran autogestionariamente bajo los principios de la Ley procurando la rentabilidad financiera, social y ecológica en beneficio de sus asociados y de la comunidad.
- Empresas mercantiles (Sociedad de Responsabilidad Limitada S. de R.L., Sociedad Anónima S.A., etc.): Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

g. Alcaldías Municipales en las regiones de intervención. Los gobiernos locales podrán ser beneficiarios de los CDE-MIPYME en los procesos orientados a mejorar la competitividad de las regiones. La entrega de servicios se realizará a través de la firma de convenios o contratos profesionales que abarcarán carteras de



proyectos de inversión en la región, asesorías para establecimiento de ventanillas únicas, orientación empresarial en trámites y registro de empresas.

h. Programas y proyectos del Estado, INFOP, Cooperantes, ONG u otros similares. Podrán contratar los servicios de desarrollo empresarial prestados a través de los CDE-MIPYME, todas aquellas instituciones que tengan entre sus propósitos atender a la MIPYME en diferentes actividades productivas. Estas serán atendidas siempre a través de convenios o contratos, en los cuales deberá reflejarse que los mismos ayudaran al cumplimiento o mejora de las metas del CDE-MIPYME.

## **Anexo 5 Ventas de los principales supermercados en Honduras**

### A. SUPERMARKET PROFILE

Supermarkets in Honduras are reticent to release exact sales information, but sale are estimated.

| Name of Retailer                   | Ownership              | Current Stores | Estimated annual sales  | Locations                                    | Purchasing Agent Type        |
|------------------------------------|------------------------|----------------|-------------------------|--|------------------------------|
| La Colonia Supermarket             | Local                  | 38             | More than \$150 million | Tegucigalpa, San Pedro Sula and other cities | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Junior Supermarket                 | Local                  | 2              | Less than \$10 million  | San Pedro Sula                               | U.S. Broker/Importers/Direct |
| PriceSmart Wholesale Club          | U.S.                   | 3              | More than \$150 million | Tegucigalpa, San Pedro Sula                  | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Hiperpaiz/Hypermart / Despensas    | Local/Wal-Mart Central | 110            | More than \$150 million | Tegucigalpa, San Pedro Sula and              | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Comisariato Los Andes, Supermarket | Local                  | 1              | \$11 - \$25 million     | San Pedro Sula                               | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Mas x Menos Supermarket            | Local                  | 1              | Less than \$10 million  | Tegucigalpa                                  | U.S. Broker/Importers/Direct |
| YIP Supermarket                    | Local                  | 1              | Less than \$10 million  | Tegucigalpa                                  | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Stock Wholesale Store              | Local                  | 1              | \$11 - \$25 million     | Tegucigalpa                                  | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Colonial Supermarket               | Local                  | 4              | Less than \$10 million  | San Pedro Sula                               | U.S. Broker/Importers/Direct |
| La Economica Supermarket           | Local                  | 1              | Less than \$10 million  | San Pedro Sula                               | U.S. Broker/Importers/Direct |
| ELDON's Supermarket                | Local                  | 3              | Less than \$10 million  | Roatan, Bay Island                           | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Supermercados La Antorcha          | Local                  | 10             | \$26-\$75 million       | San Pedro Sula, Tegucigalpa and other cities | U.S. Broker/Importers/Direct |
| Supermercado Selecto               | Local                  | 1              | Less than \$10 million  | San Pedro Sula                               | U.S. Broker/Importers/Direct |

Fuente: SIECA, Sistema de Estadística de Comercio de Centroamérica, SECRETARIA DE INTEGRACION ECONOMICA CENTROAMERICANA

**Anexo 6 Matriz de decisión barreras según fuerzas de Porter**

**BARRERAS DE SALIDA**

|                     |       | BARRERAS DE SALIDA                |                            |
|---------------------|-------|-----------------------------------|----------------------------|
|                     |       | Bajas                             | Altas                      |
| BARRERAS DE ENTRADA | Bajas | Baja rentabilidad con poco riesgo | Ingresos bajos y riesgosos |
|                     | Altas | Alta rentabilidad con poco riesgo | Ingresos altos y riesgosos |

Fuente: Elaboración propia según Porter

**Anexo 7 Frecuencia de consumo en restaurantes en Centroamérica**

**¿CADA CUÁNTO COME EN RESTAURANTES?**

|   | T    | NI   | CR   | GT   | HN   | ES   | PA   | RD   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DIARIO  | 2,8  | 1    | 3    | 0,4  | 8,9  | 2,4  | 6,5  | 0    |
| MÁS DE DOS VECES A LA SEMANA                    | 8,2  | 3,6  | 8,7  | 9,5  | 6,6  | 3,4  | 18,1 | 4,6  |
| UNA VEZ A LA SEMANA                             | 12   | 9,4  | 13   | 13,3 | 11,4 | 9,8  | 22,5 | 4,6  |
| MÁS DE DOS VECES AL MES                         | 12,3 | 19,2 | 13,9 | 7,6  | 12,4 | 14   | 19,6 | 5,6  |
| UNA VEZ AL MES                                  | 22,9 | 30,8 | 28   | 21,6 | 22,8 | 26,1 | 19,5 | 18,7 |
| NO COME EN RESTAURANTES                         | 37,2 | 30,8 | 28,2 | 45,2 | 34,6 | 38   | 11,8 | 57,5 |
| DE VEZ EN CUANDO, UNA VEZ AL AÑO, ES MUY REMOTO | 1,4  | 2,4  | 0,9  | 0    | 0,8  | 1,3  | 1    | 3,4  |
| OTRO  | 4,7  | 5,2  | 5,3  | 2,3  | 3,3  | 6,3  | 2    | 9    |

Fuente: Revista Summa

T= Total, NI= Nicaragua, CR= Costa Rica, GT= Guatemala, HN= Honduras, ES= El Salvador, PA= Panamá, RD= República Dominicana

## **Anexo 8 Tipo de restaurante que prefieren en Centroamérica**

¿QUÉ TIPO DE RESTAURANTES FRECUENTA MÁS?

|                                | <b>T</b> | <b>NI</b> | <b>CR</b> | <b>GT</b> | <b>HN</b> | <b>ES</b> | <b>PA</b> | <b>RD</b> |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| COMIDA RÁPIDA                  | 30,3     | 36,8      | 37,3      | 24        | 38,7      | 35,9      | 33,3      | 19,8      |
| COMIDA CASERA                  | 11,4     | 8,2       | 15        | 10,9      | 8,4       | 12,3      | 17,2      | 8,5       |
| COMIDA CASUAL                  | 9        | 9,4       | 10,2      | 8,6       | 7,7       | 4         | 19,7      | 4         |
| FOOD COURT DE CENTRO COMERCIAL | 8,5      | 13,8      | 4,1       | 7,6       | 5,1       | 7,6       | 10,3      | 9,3       |
| RESTAURANTE DE LUJO            | 4        | 3,2       | 3,8       | 4,1       | 2,1       | 2,4       | 7,9       | 3,5       |
| NO COME EN RESTAURANTES        | 35       | 27,2      | 25,1      | 43,6      | 36,1      | 36,1      | 8,3       | 55        |
| OTRO                           | 1,8      | 1,4       | 4,5       | 1,2       | 1,8       | 1,8       | 3,4       | 0         |

Fuente: Revista Summa

## **Anexo 9 Encuesta para investigación de mercados**

### **ENCUESTA**

#### **CADENA DE RESTAURANTES DE EMPANADAS**

A continuación, una encuesta para disfrutar, y en la que no te vas a tardar más de 5 minutos. Te agradezco de antemano la contestes de la manera más sincera posible. ¡QUE LA DISFRUTES!

**1. Pienso en empanadas, y considero que son:**

- Me gustan, son ricas
- No me gustan para nada (*pasa a otra sección*)

**I. (Para los que respondieron "No me gustan para nada") No me gustan ya que (puedes seleccionar más de una opción):**

- Las considero muy poco saludables
- No se ajustan a mi dieta
- Son muy caras
- Por su sabor
- Otra \_\_\_\_\_

**2. Las empanadas son más deliciosas sin son hechas:**

- En el horno, definitivamente
- Me gustan más si son fritas
- Con tal de comer una no tengo preferencia

**3. Cuando se me antoja esa deliciosa empanada, suelo comprarla en (puede seleccionar más de una opción):**

- Espresso Americano
- Panadería Salman's
- Repostería El Hogar
- Pan y Más
- Otro \_\_\_\_\_

**4. También me encantan (selecciona un máximo de 3):**

- Hamburguesas
- Alitas de pollo
- Baleadas
- Nachos
- Pizza
- Hot-dogs
- Tacos
- Otra \_\_\_\_\_

**5. Si vienen y me dicen que van abrir un restaurante en Tegucigalpa que se va a especializar sólo en empanadas - de diferentes tipos-, pienso que es una idea que:**

- Me encanta, tiene potencial
- Podría dar resultado
- Pésima, no le veo futuro (*pasa a otra sección*)

II. *(Para los que respondieron "Pésima, no le veo futuro")* **No le veo futuro por esta razón:**

---

6. **Sería genial que el restaurante se destacase por varios aspectos, siendo estos tres (3) los que considero más importantes:**

- Un variado menú con exquisitez de sabor
- Que se adapte a mi presupuesto
- Que tenga un buen ambiente
- Me atiendan de maravilla
- Lugar con disponibilidad de parqueo
- Amigable con el medio ambiente
- Promociones que no puedo dejar pasar

7. **Me cuentan también, que van a tener variedad de empanadas para cualquier hora del día. Yo preferiría:**

- En el desayuno
- En el almuerzo
- En la cena
- Desayuno o almuerzo
- Desayuno o cena
- Almuerzo o cena
- En cualquier momento me caería bien

8. **La frecuencia con la que asistiría sería:**

- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Todos los días

9. **Si la empanada es de buena calidad, el precio que estoy dispuesto a pagar por ella es (en lempiras):**

- Menos de 35
- Entre 35-40
- Entre 41-45
- Más de 46

10. **Quisiera recibir información de promociones, descuentos, concursos, y más que el restaurante ofrezca, y que mejor manera de que sea por (puede seleccionar más de una opción):**

- Redes sociales
- Correo electrónico
- YouTube
- Televisión
- Prensa
- Radio
- No quiero recibir

- Otro \_\_\_\_\_

**11. Para que este restaurante sea un éxito yo le recomendaría:**

---

**Datos Demográficos**

Sexo:

- Mujer
- Hombre

Edad:

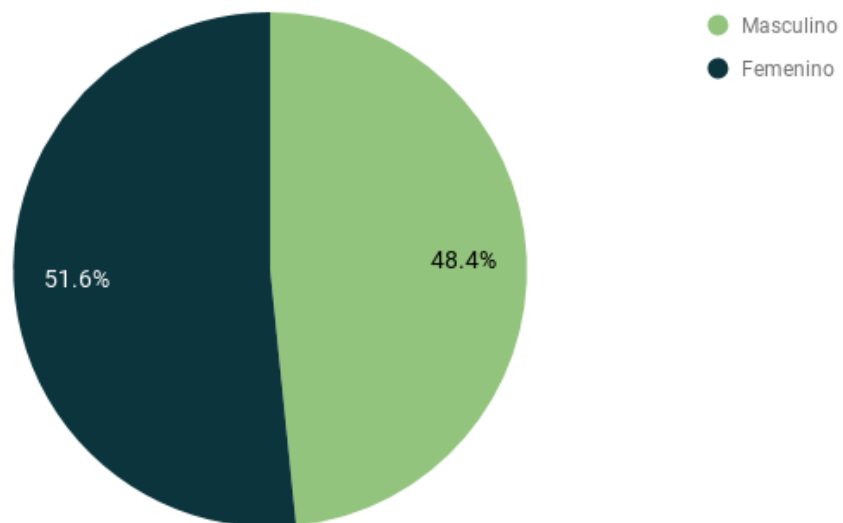
- 15-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- Más de 45

Aproximadamente ¿en qué rango se encuentra el ingreso familiar? (en lempiras)

- Menos de 15,000
- Entre 15,000 y 25,000
- Entre 25,001 y 35,000
- Entre 35,001 y 45,000
- Entre 45,001 y 55,000
- Más de 55,000

**Anexo 10 Género de los encuestados**

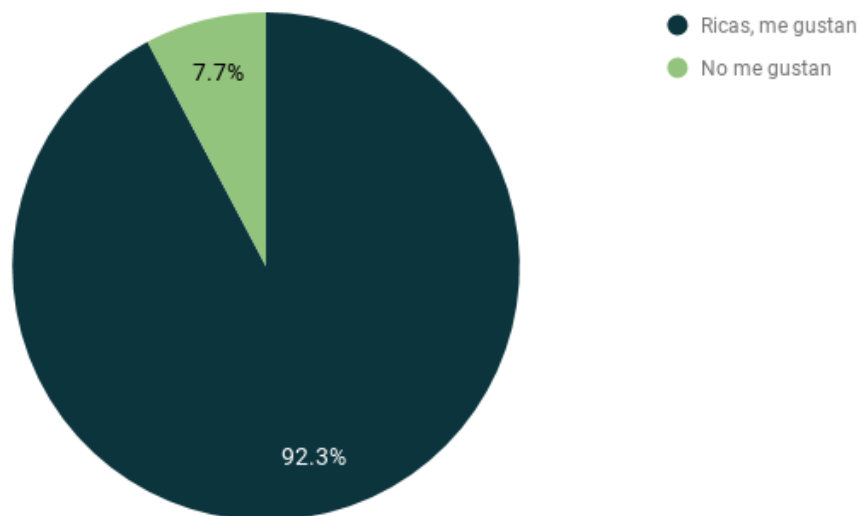
Sexo:



**Fuente:** Elaboración propia

### **Anexo 11 Aceptación de las empanadas**

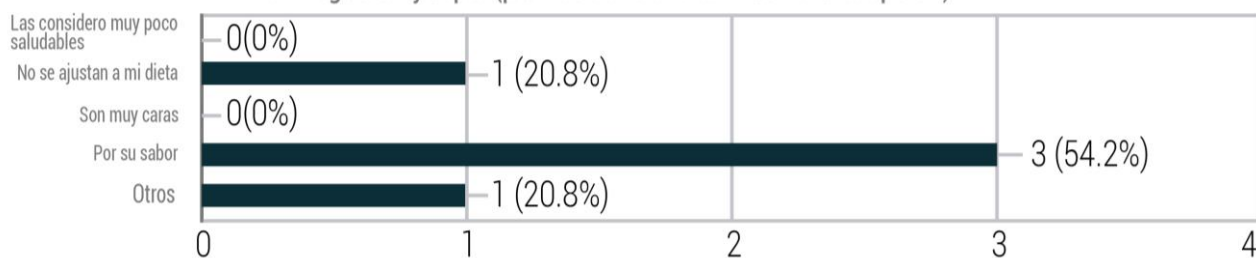
Pienso en empanadas, y considero que son:



Fuente: Elaboración propia

### **Anexo 12 Razón por la que no se come empanadas**

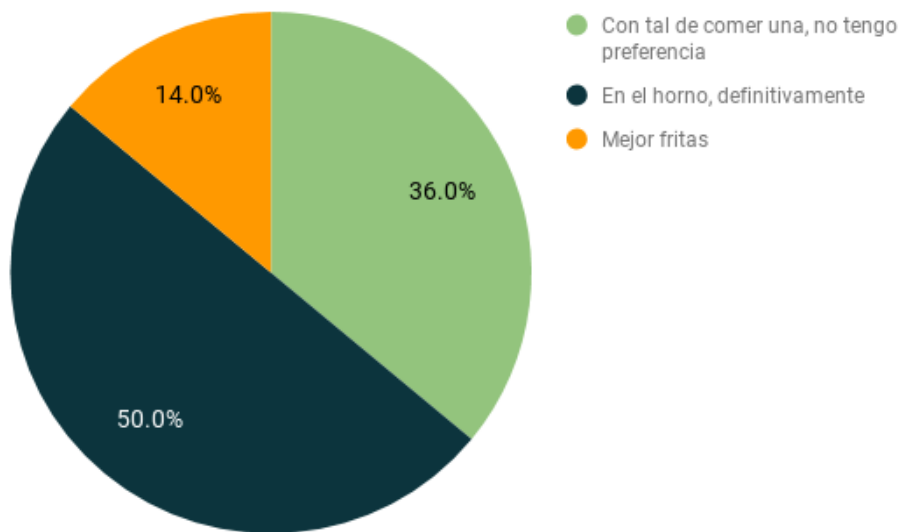
No me gustan ya que (puedes seleccionar más de una opción):



Fuente: Elaboración propia

### **Anexo 13 Preferencias en tipo de empanadas**

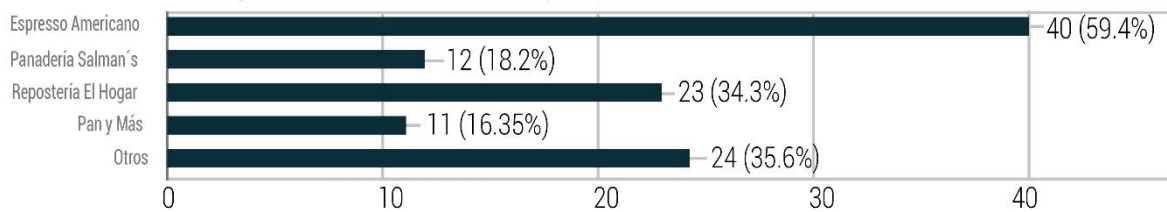
Las empanadas son más deliciosas si son hechas:



Fuente: Elaboración propia

### **Anexo 14 Competencia**

Cuando se me antoja esa deliciosa empanada, suelo comprarla en (puedes seleccionar más de una opción):

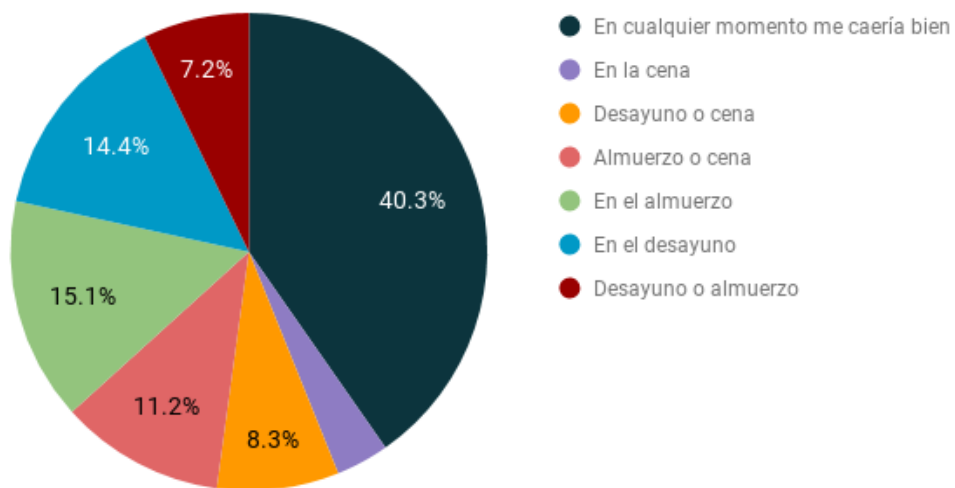


Fuente: Elaboración propia



## **Anexo 15 Preferencia de horario para comer empanadas**

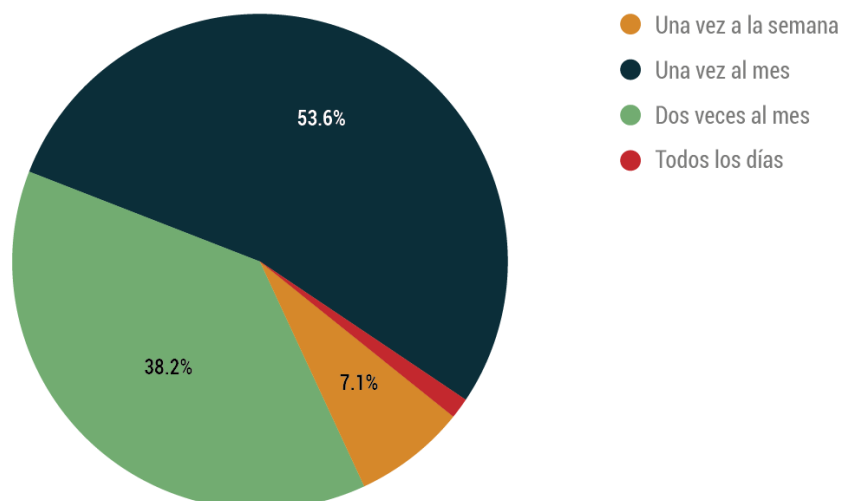
Me cuentan también, que van a tener variedad de empanadas para cualquier hora del día. Yo preferiría:



Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 16 Frecuencia de consumo**

La frecuencia con la que asistiría sería:



Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 17 Valores**



Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 18 Formas de empanadas**



IMAGEN REFERENCIA

Fuente: Pinterest

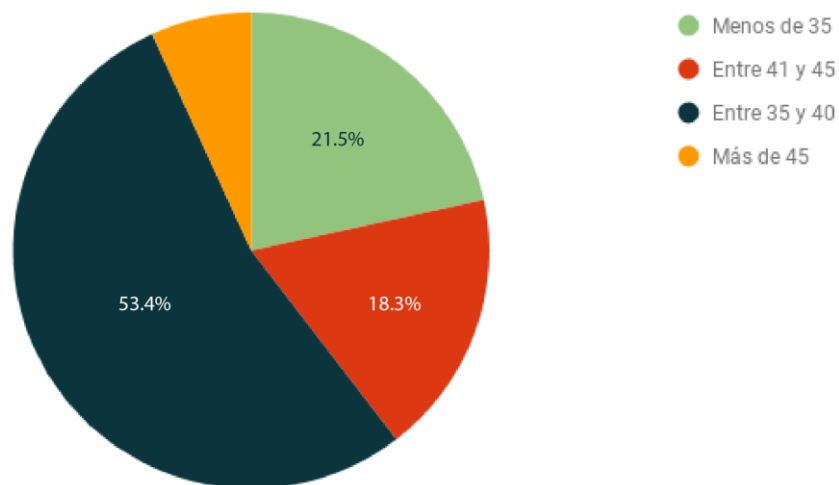
## **Anexo 19 Empaque de referencia**



IMAGEN REFERENCIA  
Fuente: Pinterest

## **Anexo 20 Precio que se estaría dispuesto a pagar por unidad**

Si la empanada es de buena calidad, el precio que estaría dispuesto a pagar por ella es (en lempiras):



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 21 Local tentativo para restaurante



CS Bienes Raices - Bienes Raices en Tegucigalpa  
(504)22213681  
Fax: (504)95129115  
ventas@csbienesraices.com

### Local Comercial en Palmira

Alquiler: \$900 USD



#### Información del inmueble

##### Alquiler

**Tipo:** Propiedades Comerciales

**Características:** Excelente local ideal para negocio.

Tiene Cortinas metálicas.

Ubicado en una muy buena zona comercial de la ciudad.

Esta en el primer piso de el edificio

**Clave:** 245

**Medio Baños:** 1

**Área construida:** 90.00 m2

**Espacios para autos:** 2

#### Ubicación

Tegucigalpa, Francisco Morazán

Colonia: Palmira

#### Más información

**Línea telefónica:** 2

**Agua potable:** 1

**Tipo de obra:** Con Acabados

**Instalación eléctrica:**

## Anexo 22 Temperatura adecuada manejo de alimentos

### Almacenamiento

- Control de tiempo y la temperatura.
- Almacenar los alimentos crudos (carne, aves y pescado) y alimentos refrigerados (lácteos, alimentos preparados o semi preparados) a temperaturas igual o menos que 5°C.
- Conservar los alimentos congelados a temperatura de -18°C en congelador.
- Medir periódicamente la temperatura del refrigerador o cuarto frío, congelador y freezer. Haga lo mismo con los alimentos almacenados.
- Utilizar el sistema de rotación PEPS (Primero en entrar, Primero en salir).
- Etiquete los productos perecederos con la fecha de almacenamiento. Deseche los productos con las fechas vencidas.

- Si no se usan los alimentos listos para comer que son potencialmente peligrosos, deben ser desechados dentro de los siete días de su preparación.
- Alimentos envasados y secos deben ser almacenados a una temperatura entre 10°C y 21°C. Con una humedad relativa de entre un 50 y 60%. Es decir fresco y seco

**Fuente:** Academia.edu

## Anexo 23 Costo por tipo de empanada

### A. Costo por de insumo

| INSUMOS        | PRECIO/<br>UNIDAD | UNIDADES | COSTOS DE INSUMOS POR EMPANADA |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |          |
|----------------|-------------------|----------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------|
|                |                   |          | Catracha                       | Carne           | Pollo           | Napolitana      | Hawaiana        | Argentina       | Chilena         | Colombiana      | Jamón           | Chocolate       | Mermelada       |          |
| Harina         | USD 0,00          | Gramos   | USD 0,11                       | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,02        | USD 0,11        | USD 0,11        | USD 0,11 |
| Huevos         | USD 0,10          | Unidades | USD 0,11                       | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,06        | USD 0,07        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01 |
| Margarina      | USD 0,00          | Gramos   | USD 0,04                       | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04        | USD 0,04 |
| Frijoles       | USD 0,00          | Gramos   | USD 0,05                       | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Jamón          | USD 2,10          | Libras   | USD -                          | USD -           | USD -           | USD 0,14        | USD 0,14        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,14        | USD -           | USD -    |
| Queso          | USD 0,11          | Láminas  | USD 0,11                       | USD -           | USD -           | USD 0,11        | USD 0,11        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,11        | USD -           | USD -    |
| Carne molida   | USD 3,91          | Libras   | USD -                          | USD 0,31        | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,16        | USD 0,16        | USD 0,16        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Pollo          | USD 2,74          | Libras   | USD -                          | USD -           | USD 0,22        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Tomate         | USD 0,20          | Unidades | USD -                          | USD -           | USD 0,04        | USD 0,10        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Cebolla        | USD 0,08          | Unidades | USD 0,01                       | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Aceite         | USD 4,80          | Litro    | USD 0,02                       | USD 0,02        | USD 0,02        | USD -           | USD -           | USD 0,10        | USD 0,02        | USD 0,10        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Piña           | USD 1,25          | Unidades | USD -                          | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,05        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Pimienta       | USD 0,07          | Unidades | USD 0,01                       | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Ajo            | USD 0,16          | Cabezas  | USD 0,006                      | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD 0,01        | USD 0,01        | USD 0,01        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Zanahoria      | USD 0,09          | Unidades | USD -                          | USD 0,00        | USD 0,00        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,00        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Pasas          | USD 0,01          | Gramos   | USD -                          | USD 0,04        | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,04        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Maíz           | USD 0,06          | Onzas    | USD -                          | USD 0,04        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| Nutella        | USD 0,01          | Gramos   | USD -                          | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,13        | USD -           | USD -    |
| Jalea de fresa | USD 0,00          | Gramos   | USD -                          | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,08        | USD -    |
| Papas          | USD 0,24          |          | USD -                          | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD -           | USD 0,05        | USD -           | USD -           | USD -           | USD -    |
| <b>TOTAL</b>   |                   |          | <b>USD 0,46</b>                | <b>USD 0,59</b> | <b>USD 0,46</b> | <b>USD 0,51</b> | <b>USD 0,46</b> | <b>USD 0,53</b> | <b>USD 0,42</b> | <b>USD 0,39</b> | <b>USD 0,41</b> | <b>USD 0,29</b> | <b>USD 0,24</b> |          |

Fuente: Elaboración propia

### B. Costo por mano de obra

| COSTO MANO DE DE OBRA |                | Preparación por empanada (USD) |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|-----------------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Insumos               | Unidades       | Catracha                       | Carne          | Pollo          | Napolitana     | Hawaiana       | Argentina      | Chilena        | Colombiana     | Jamón          | Chocolate      | Mermelada      |
| Preparación de masa   | Minutos        | \$ 0.07                        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        | \$ 0.07        |
| Preparación relleno   | Minutos        | \$ 0.06                        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        | \$ 0.06        |
| Armaje                | Minutos        | \$ 0.04                        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        | \$ 0.04        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>Minutos</b> | <b>\$ 0.17</b>                 | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> | <b>\$ 0.17</b> |

Fuente: Elaboración propia

### C. Costos indirectos de fabricación

| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN |                |
|----------------------------------|----------------|
| Luz                              | \$ 0.01        |
| Otros Ingredientes               | \$ 0.02        |
| <b>Total CIF/empanada</b>        | <b>\$ 0.03</b> |

Fuente: Elaboración propia

| Otros Ingredientes (valores marginales) |            |         | Días de uso | Número de empanadas       | Total (usd)    |
|---|------------|---------|-------------|---------------------------|----------------|
| Sal                                     | 1.2 lbs    | \$ 0.08 | 4           | 1000                      | \$ 0.000       |
| Salsa de soya                           | 296 ml     | \$ 2.60 | 2           | 500                       | \$ 0.005       |
| Pimienta                                | 55 gramos  | \$ 1.50 | 4           | 1000                      | \$ 0.002       |
| Sazón completo                          | 340 gramos | \$ 4.60 | 4           | 1000                      | \$ 0.005       |
| Orégano                                 | 7 onzas    | \$ 5.80 | 6           | 1500                      | \$ 0.004       |
|   |            |         |             | <b>TOTAL POR EMPANADA</b> | <b>\$ 0.02</b> |

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 24 Depreciación por activo

| Activo                | Vida Útil | Depreciación por año |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------|-----------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                       |           | 1                    | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |
| Horno Industrial      | 10        | \$ 346,00            | \$ 346,00          | \$ 346,00          | \$ 346,00          | \$ 346,00          |
| Cocina Industrial     | 10        | \$ 260,00            | \$ 260,00          | \$ 260,00          | \$ 260,00          | \$ 260,00          |
| Refrigerador          | 10        | \$ 213,00            | \$ 213,00          | \$ 213,00          | \$ 213,00          | \$ 213,00          |
| Congelador            | 10        | \$ 230,00            | \$ 230,00          | \$ 230,00          | \$ 230,00          | \$ 230,00          |
| 2 Batidora industrial | 10        | \$ 174,00            | \$ 174,00          | \$ 174,00          | \$ 174,00          | \$ 174,00          |
| Muebles y enseres     | 10        | \$ 18,00             | \$ 18,00           | \$ 18,00           | \$ 18,00           | \$ 18,00           |
| Fregadero             | 10        | \$ 31,50             | \$ 31,50           | \$ 31,50           | \$ 31,50           | \$ 31,50           |
| 2 Mesas de trabajo    | 10        | \$ 77,00             | \$ 77,00           | \$ 77,00           | \$ 77,00           | \$ 77,00           |
| Licuadora             | 10        | \$ 23,00             | \$ 23,00           | \$ 23,00           | \$ 23,00           | \$ 23,00           |
| Televisión            | 10        | \$ 38,00             | \$ 38,00           | \$ 38,00           | \$ 38,00           | \$ 38,00           |
| Vajilla               | 2         | \$ 405,00            | \$ 405,00          | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| Mesas                 | 10        | \$ 88,00             | \$ 88,00           | \$ 88,00           | \$ 88,00           | \$ 88,00           |
| Otros                 | 2         | \$ 450,00            | \$ 450,00          | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| <b>TOTAL</b>          |           | <b>\$ 2.353,50</b>   | <b>\$ 2.353,50</b> | <b>\$ 1.498,50</b> | <b>\$ 1.498,50</b> | <b>\$ 1.498,50</b> |

Fuente: Elaboración propia



## **Anexo 25 Pago de préstamo**

| <b>AÑO</b> | <b>DEUDA INICIAL</b> |           | <b>CUOTA</b> |          | <b>AMORTIZACIÓN</b> |          | <b>INTERESES</b> |          |
|------------|----------------------|-----------|--------------|----------|---------------------|----------|------------------|----------|
| <b>1</b>   | -\$                  | 33.103,22 | -\$          | 9.875,20 | -\$                 | 4.909,72 | -\$              | 4.965,48 |
| <b>2</b>   | -\$                  | 28.193,50 | -\$          | 9.875,20 | -\$                 | 5.646,18 | -\$              | 4.229,02 |
| <b>3</b>   | -\$                  | 22.547,31 | -\$          | 9.875,20 | -\$                 | 6.493,11 | -\$              | 3.382,10 |
| <b>4</b>   | -\$                  | 16.054,21 | -\$          | 9.875,20 | -\$                 | 7.467,07 | -\$              | 2.408,13 |
| <b>5</b>   | -\$                  | 8.587,13  | -\$          | 9.875,20 | -\$                 | 8.587,13 | -\$              | 1.288,07 |

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 26 Estado de resultados**

| <b>AÑO</b>                          | <b>1</b>             | <b>2</b>             | <b>3</b>             | <b>4</b>             | <b>5</b>             |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas                              | USD 114.413,43       | USD 119.562,04       | USD 124.942,33       | USD 130.564,74       | USD 136.440,15       |
| Costo de ventas                     | -USD 57.206,76       | -USD 59.781,06       | -USD 62.471,21       | -USD 65.282,41       | -USD 68.220,12       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>USD 57.206,68</b> | <b>USD 59.780,98</b> | <b>USD 62.471,12</b> | <b>USD 65.282,32</b> | <b>USD 68.220,03</b> |
| Gastos de operación                 | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       |
| Gastos de depreciación              | -USD 2.353,50        | -USD 2.353,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50        |
| Gastos comerciales                  | -USD 2.353,80        | -USD 2.459,72        | -USD 2.570,41        | -USD 2.686,08        | -USD 2.806,95        |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>         | <b>USD 17.557,08</b> | <b>USD 20.025,46</b> | <b>USD 23.459,91</b> | <b>USD 26.155,45</b> | <b>USD 28.972,28</b> |
| Gastos financieros                  | -USD 4.965,48        | -USD 4.229,02        | -USD 3.382,10        | -USD 2.408,13        | -USD 1.288,07        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>   | <b>USD 12.591,60</b> | <b>USD 15.796,43</b> | <b>USD 20.077,82</b> | <b>USD 23.747,32</b> | <b>USD 27.684,21</b> |
| Impuestos (25%)                     | USD 3.147,90         | USD 3.949,11         | USD 5.019,45         | USD 5.936,83         | USD 6.921,05         |
| <b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b> | <b>USD 9.443,70</b>  | <b>USD 11.847,32</b> | <b>USD 15.058,36</b> | <b>USD 17.810,49</b> | <b>USD 20.763,16</b> |

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 27 Flujo de efectivo**

| <b>AÑO</b>  | <b>0</b>              | <b>1</b>             | <b>2</b>             | <b>3</b>             | <b>4</b>             | <b>5</b>             |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas  |                       | USD 114.413,43       | USD 119.562,04       | USD 124.942,33       | USD 130.564,74       | USD 136.440,15       |
| Costo de ventas   |                       | -USD 57.206,76       | -USD 59.781,06       | -USD 62.471,21       | -USD 65.282,41       | -USD 68.220,12       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                     |                       | <b>USD 57.206,68</b> | <b>USD 59.780,98</b> | <b>USD 62.471,12</b> | <b>USD 65.282,32</b> | <b>USD 68.220,03</b> |
| Gastos de operación                                       |                       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       |
| Gastos de depreciación                                    |                       | -USD 2.353,50        | -USD 2.353,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50        |
| Gastos comerciales  |                       | -USD 2.353,80        | -USD 2.459,72        | -USD 2.570,41        | -USD 2.686,08        | -USD 2.806,95        |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                               |                       | <b>USD 17.557,08</b> | <b>USD 20.025,46</b> | <b>USD 23.459,91</b> | <b>USD 26.155,45</b> | <b>USD 28.972,28</b> |
| Gastos financieros  |                       | -USD 4.965,48        | -USD 4.229,02        | -USD 3.382,10        | -USD 2.408,13        | -USD 1.288,07        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>                         |                       | <b>USD 12.591,60</b> | <b>USD 15.796,43</b> | <b>USD 20.077,82</b> | <b>USD 23.747,32</b> | <b>USD 27.684,21</b> |
| Impuestos (25%)   |                       | -USD 3.147,90        | -USD 3.949,11        | -USD 5.019,45        | -USD 5.936,83        | -USD 6.921,05        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                      |                       | <b>USD 9.443,70</b>  | <b>USD 11.847,32</b> | <b>USD 15.058,36</b> | <b>USD 17.810,49</b> | <b>USD 20.763,16</b> |
| Depreciación  |                       | USD 2.353,50         | USD 2.353,50         | USD 1.498,50         | USD 1.498,50         | USD 1.498,50         |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>                          |                       | <b>USD 11.797,20</b> | <b>USD 14.200,82</b> | <b>USD 16.556,86</b> | <b>USD 19.308,99</b> | <b>USD 22.261,66</b> |
| Inversión mobiliario y<br>Inversión capital de<br>trabajo | USD 20.935            | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                |
| Préstamo  | -USD 92.149,06        | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                |
| Amortizaciones  | USD 33.103,22         | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                |
| <b>FLUJO DE CAPITAL</b>                                   | <b>-USD 77.240,84</b> | <b>-USD 4.909,72</b> | <b>-USD 5.646,18</b> | <b>-USD 6.493,11</b> | <b>-USD 7.467,07</b> | <b>-USD 8.587,13</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>                            | <b>-USD 95.619,67</b> | <b>USD 6.887,47</b>  | <b>USD 8.554,64</b>  | <b>USD 10.063,76</b> | <b>USD 11.841,91</b> | <b>USD 13.674,52</b> |

Fuente: Elaboración propia



## **Anexo 28 Sensibilidad manifestada con el aumento de 30% de las ventas**

| <b>AÑO</b>                           | <b>0</b>               | <b>1</b>             | <b>2</b>             | <b>3</b>             | <b>4</b>             | <b>5</b>              |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Ventas</b>                        |                        | USD 139.749,11       | USD 146.037,82       | USD 152.609,52       | USD 159.476,95       | USD 166.653,41        |
| <b>Costo de ventas</b>               |                        | -USD 60.067,09       | -USD 62.770,11       | -USD 65.594,77       | -USD 68.546,53       | -USD 71.631,13        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                |                        | <b>USD 79.682,01</b> | <b>USD 83.267,70</b> | <b>USD 87.014,75</b> | <b>USD 90.930,41</b> | <b>USD 95.022,28</b>  |
| <b>Gastos de operación</b>           |                        | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30       | -USD 34.942,30        |
| <b>Gastos de depreciación</b>        |                        | -USD 2.353,50        | -USD 2.353,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50        | -USD 1.498,50         |
| <b>Gastos comerciales</b>            |                        | -USD 3.059,94        | -USD 3.197,64        | -USD 3.341,53        | -USD 3.491,90        | -USD 3.649,04         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>          |                        | <b>USD 39.326,27</b> | <b>USD 42.774,27</b> | <b>USD 47.232,42</b> | <b>USD 50.997,71</b> | <b>USD 54.932,45</b>  |
| <b>Gastos financieros</b>            |                        | -USD 4.965,48        | -USD 4.229,02        | -USD 3.382,10        | -USD 2.408,13        | -USD 1.288,07         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>    |                        | <b>USD 34.360,79</b> | <b>USD 38.545,24</b> | <b>USD 43.850,32</b> | <b>USD 48.589,58</b> | <b>USD 53.644,38</b>  |
| <b>Impuestos (25%)</b>               |                        | -USD 8.055,85        | -USD 9.166,65        | -USD 10.575,81       | -USD 11.841,37       | -USD 13.195,53        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 |                        | <b>USD 26.304,94</b> | <b>USD 29.378,59</b> | <b>USD 33.274,51</b> | <b>USD 36.748,21</b> | <b>USD 40.448,85</b>  |
| <b>Depreciación</b>                  |                        | USD 2.916,00         | USD 2.916,00         | USD 2.019,00         | USD 2.019,00         | USD 2.019,00          |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>     |                        | <b>USD 29.220,94</b> | <b>USD 32.294,59</b> | <b>USD 35.293,51</b> | <b>USD 38.767,21</b> | <b>USD 42.467,85</b>  |
| <b>Inversión mobiliario y equipo</b> | USD 21.982             | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                 |
| <b>Inversión capital de</b>          | -USD 92.149,06         | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                 |
| <b>Préstamo</b>                      | USD 33.103,22          | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                | USD -                 |
| <b>Amortizaciones</b>                |                        | -USD 4.909,72        | -USD 5.646,18        | -USD 6.493,11        | -USD 7.467,07        | -USD 8.587,13         |
| <b>FLUJO DE CAPITAL</b>              | <b>-USD 80.000,38</b>  | <b>-USD 6.077,95</b> | <b>-USD 6.989,64</b> | <b>-USD 8.038,09</b> | <b>-USD 9.243,80</b> | <b>-USD 10.630,37</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>       | <b>-USD 100.400,65</b> | <b>USD 23.142,99</b> | <b>USD 25.304,94</b> | <b>USD 27.255,42</b> | <b>USD 29.523,41</b> | <b>USD 31.837,48</b>  |

Fuente: Elaboración propia