


UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure, likely a saint or scholar, holding a book. Above the shield is a crown and a banner. The shield is flanked by two lions. The entire emblem is surrounded by a circular border containing Latin text: "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CAETERA".

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INVERSIÓN EN UN NEGOCIO DE  
COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

LIC. PABLO ARTURO FERNÁNDEZ AVILA

GUATEMALA, ENERO DE 2011

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INVERSIÓN EN UN NEGOCIO DE  
COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la junta directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por la Junta Directiva en el Numeral 6.1, punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009

ASESOR

Msc. JOSÉ ANTONIO AGUILAR GARCÍA

AUTOR

LIC. PABLO ARTURO FERNÁNDEZ AVILA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA



DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Msc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL V	P.C. José Antonio Vielman

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS**

Presidente:	Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	Msc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Vocal I:	Msc. Juan de Dios Alvarado López
Asesor de Tesis:	Msc. José Antonio Aguilar García



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 16-2010

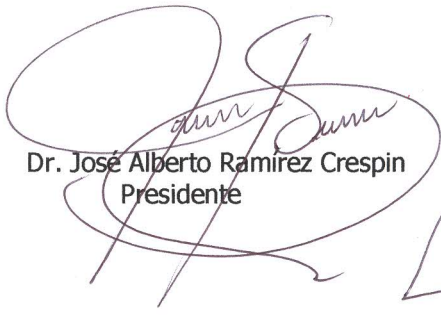
En el salón número 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 18 de octubre de 2010, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado **Pablo Arturo Fernández Avila**, Carné No. **100014070**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada **"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INVERSIÓN EN UN NEGOCIO DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS"**.

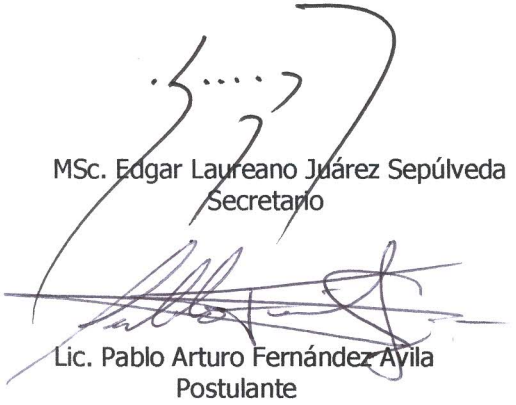
El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil diez.



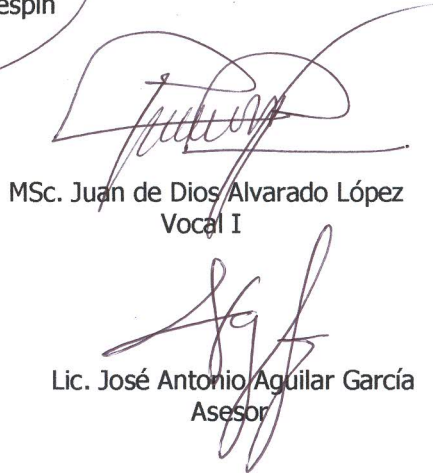
Dr. José Alberto Ramírez Crespin  
Presidente



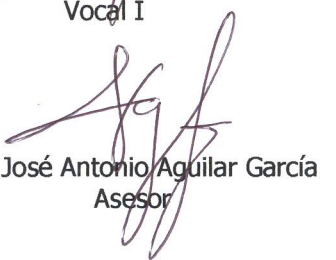
MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda  
Secretario



Lic. Pablo Arturo Fernández Avila  
Postulante



MSc. Juan de Dios Alvarado López  
Vocal I



Lic. José Antonio Aguilar García  
Asesor



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

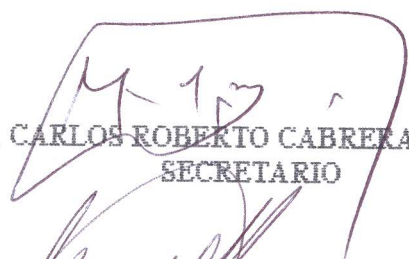
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIUNO DE ENERO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.2 del Acta 1-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de enero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 16-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INVERSIÓN EN UN NEGOCIO DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS", que para su graduación profesional presentó el Licenciado PABLO ARTURO FERNÁNDEZ AVILA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABREZA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDÁ MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
ABUSADO

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme salud, sabiduría y fuerza para cumplir los proyectos que Él planeó para mi, especialmente éste logro profesional.

A mis padres, Arturo y Alba por haber sido pilares en mi vida y darme su incondicional amor y apoyo en todo momento.

A mi esposa Lidia, gracias por toda tu ayuda y apoyo, por haberme animado a culminar este proyecto tan significativo para ambos.

A mis hermanas Beatriz, Claudia e Irene, por ayudarme siempre, por su amor y oraciones para lograr este éxito.

A mis cuñados, Humberto y Juan Carlos, gracias por sus oraciones y apoyo en todo momento.

A mis amigos de grupo, Luis Fernando, Juan Pablo y Mario, por su apoyo, enseñanza y sobre todo su amistad sincera.

A mi suegro y asesor, José Antonio Aguilar, por su apoyo incondicional y ayuda en la elaboración de éste trabajo.

Al Dr. José Alberto Ramírez, Coordinador de la Maestría en Administración Financiera, por todo el apoyo brindado en la elaboración de esta tesis.

Al Arq. Edgar Juárez, por sus conocimientos y dedicación para poder llegar a la culminación de éste proyecto.

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Generación y Análisis de la Idea del Proyecto	5
2.2 Estudio de Nivel de Perfil	6
2.3 Estudio de Pre Factibilidad	7
2.4 Estudio de Factibilidad	7
2.5 Definición de Mercado	8
2.6 El Estudio de Mercado	9
2.6.1 Aplicación del Estudio de Mercado	9
2.6.2 Estrategias de Mercado en un Producto-Mercado Amplio	10
2.6.3 Características de Mercado	11
2.6.4 La Situación del Mercado	11
2.6.5 Mercados en la Actualidad	12
2.6.6 Segmentación del Mercado	13
2.6.6.1 Segmentación Geográfica	13
2.6.6.2 Segmentación Demográfica	13
2.6.6.3 Segmentación Psicográfica	14
2.6.6.4 Segmentación por Conducta	14
2.6.6.5 Técnicas Especializadas que Pueden Ayudar a Segmentar	14
2.7 El Estudio Técnico	14
2.7.1 Actividades Pre operativas	15
2.7.2 Capacidad Instalada	15
2.7.3 Curva de Aprendizaje	15
2.7.4 Equipo Productivo	15
2.7.5 Factores Fijos	15

2.7.6 Factores Variables	15
2.7.7 Insumos	15
2.7.8 Horizonte del Proyecto	16
2.7.9 Localización	16
2.7.10 Mano de Obra	16
2.7.11 Mano de Obra Directa	16
2.7.12 Mano de Obra Indirecta	16
2.7.13 Materiales Indirectos	16
2.7.14 Organización	16
2.7.15 Proceso de Producción	16
2.7.16 Productos	17
2.7.17 Subproductos	17
2.7.18 Suministros	17
2.7.19 Tamaño del Proyecto	17
2.7.20 Tecnología	17
2.8 El Estudio Financiero	17
2.8.1 Flujo Neto de Caja	18
2.8.2 Plazo de Recuperación, Plazo de Reembolso, o Pay-Back estático	19
2.8.3 Tasa de Rendimiento Contable	19
2.8.4 El Pay-Back Dinámico	20
2.8.5 El Valor Actual Neto. (V.A.N.)	20
2.8.6 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)	22
2.8.7 El Cash-Flow Actualizado	23
2.9 Estados Financieros Proyectados	23
2.10 Razones Financieras	24
2.11 Escenarios de Inversión	25
2.12 Punto de Equilibrio Operativo	25
2.13 Análisis FODA	26
2.14 Cadena de Valor	26
2.15 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	27



2.16 Recursos Humanos	27
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Problema	29
3.2 Hipótesis	30
3.3 Objetivos	30
3.3.1 General	30
3.3.2 Específicos	30
3.4 Justificación de la Investigación	31
3.5 Métodos y Técnicas	31
3.6 Sujetos de Estudio	31
3.7 Variables	31
4. ESTUDIO DE MERCADO	32
4.1 Segmentación Demográfica	32
4.2 Segmento de Mercado	32
4.3 Consumo Aparente y Demanda Potencial	32
4.4 Estudio de la Competencia	33
4.5 Producto	33
4.6 Proceso de Investigación de Mercados	33
4.7 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación	33
4.8 Creación del Plan de Investigación	34
4.9 Implementación del Plan de Investigación	34
4.10 Determinación de la Muestra de Clientes	34
4.11 La Encuesta	36
4.12 Resultados y Conclusiones de la Encuesta	36
4.12.1 Conclusiones Entrevista Controlada – Grupo 1 (Jóvenes adultos contemporáneos)	37
4.12.2 Conclusiones Entrevista Controlada – Grupo 2 (Adultos Maduros)	39
4.13 Distribución	40
4.14 Diseño del Proceso de Distribución	40
4.15 Promoción	41

4.16 Estrategia de Marca	42
4.17 Logotipo	42
4.18 Análisis de Contribución Unitario	43
4.19 Componentes de los Costos	43
4.20 Precios	46
4.21 Fijación de Precios	46
4.22 Análisis FODA	47
4.23 Descripción del Producto	48
4.24 Descripción del Servicio	49
5. ORGANIZACIÓN	50
5.1 Organigrama	50
5.2 Proceso de Selección de Personal	50
5.3 Proceso de Reclutamiento	51
5.4 Proceso de Evaluación de Personal	51
5.5 Método de Escala Gráfica	51
5.6 Descripción del Perfil del Puesto	52
5.7 Política Salarial	52
5.8 Capacitación	53
5.9 Marco Legal	53
5.10 Visión de la Empresa	56
5.11 Misión de la Empresa	56
5.12 Objetivos de la Empresa	56
6. ESTUDIO TÉCNICO	57
6.1 Especificaciones del Producto	57
6.2 Descripción del Proceso de Producción	60
6.3 Cadena de Valor	60
6.4 Características de la Tecnología	62
6.5 Política de Compras	64
6.6 Capacidad Instalada	64
6.7 Capacidad de Servicio	65

6.8 Manejo de Inventarios	65
6.9 Ubicación de la Empresa	65
6.10 Diseño e Instalación de la Cocina Industrial	67
6.11 Diseño y Distribución de Planta y Oficinas	68
6.12 Situación Física de la Planta	68
6.12.1 Descripción de Máquinas y Muebles	68
6.13 Ergonomía	69
6.14 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	70
6.15 Seguridad Industrial	72
6.15.1 Control de Plagas	73
6.16 Mano de Obra Requerida	74
7. ESTUDIO FINANCIERO	75
7.1 Resultados a Obtener del Estudio Financiero	75
7.2 Punto de Equilibrio	75
7.3 Estados Financieros Proyectados	75
7.4 Análisis de Razones Financieras	77
8. CONCLUSIONES	
9. RECOMENDACIONES	
10. BIBLIOGRAFÍA	
11. ÍNDICE ILUSTRACIONES	
12. ÍNDICE DE CUADROS	
13. ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	
14. ANEXOS	

## RESUMEN

Éste estudio se realiza con la finalidad de determinar la factibilidad para invertir en un negocio de comercialización de alimentos en la zona 9 de la ciudad de Guatemala, para el efecto se realizó un análisis de mercado, se establecieron procesos para finalmente llevar a cabo un estudio financiero, el cual determinó la rentabilidad del proyecto para el grupo de inversionistas.

La industria alimenticia en Guatemala es exigente y se encuentra en cambio constante, es necesario que la comida cumpla estándares de calidad e higiene a precios accesibles para los guatemaltecos.

El estudio de mercado refleja una demanda insatisfecha por varias razones, como precios demasiado altos, pobre calidad de alimentos, porciones pequeñas, entre otros. Por ésta, y otras razones, es un nicho atractivo para el inversionista, que está dispuesto a ofrecerle a los clientes productos que satisfagan sus necesidades.

En el área de estudio existen alrededor de 50 empresas, y laboran más de 2,000 personas, las cuales salen a comer al menos 3 veces por semana, ya que por el ritmo de vida acelerado no tienen tiempo para llevar alimentos a sus oficinas.

El proyecto busca el establecimiento de un restaurante de comida hogareña, que ofrezca variedad de comida, calidad a excelentes precios para lograr ofertar el producto que los clientes potenciales necesitan, está enfocado básicamente en las empresas y sus colaboradores, tanto en servicio a domicilio como en el restaurante.

En el estudio organizacional establece los diferentes puestos y funciones del personal que trabajará en el restaurante, establece los procesos de evaluación de personal, política salarial y las diferentes capacitaciones que se llevarán a cabo para poder establecer y mantener la calidad deseada por los inversionistas y clientes.

El estudio técnico establece los costos unitarios por cada menú, y ayuda a definir la rentabilidad que se tendrá durante la apertura y operaciones del proyecto, establece procesos de cocción de alimentos, distribución y servicio al cliente.

También detalla la capacidad instalada, equipo y mobiliario necesario para lograr alcanzar la producción de alimentos requerida y así poder establecer el restaurante de manera sostenida y rentable, tener una distribución óptima en la cocina y maximizar la eficacia y eficiencia del negocio.

El estudio financiero comienza estableciendo el punto de equilibrio del negocio, que en resumen es la cantidad de unidades que deben venderse para cubrir los costos operativos. Proyecta estados financieros y ayuda a determinar la rentabilidad final del proyecto.

Los resultados obtenidos reflejan un valor presente neto a cinco años de Q 182,268.17, la inversión inicial sería de Q346,000 la cual es cubierta a totalidad por los 4 inversionistas interesados en la implementación del proyecto, y finalmente da una tasa interna de retorno del 45%, superior al costo de capital establecido en 25%.

El margen de operación refleja crecimientos sostenidos desde el primer año hasta el quinto, empezando en un 4.37% para concluir en 13.27%, indicando que el proyecto brindará ganancias en todos los años. La recuperación de la inversión será en 2.37 años, lo cual satisface a los inversionistas y apoya a la decisión de aceptación del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

En la zona 9 de la ciudad de Guatemala, específicamente entre la 0 avenida y 11 calle, existen numerosas empresas y personas transitan por el lugar diariamente, el área es céntrica para el establecimiento de negocios, talleres, fábricas, etc.

El siguiente trabajo se enfoca en determinar la factibilidad y rentabilidad de invertir en un negocio que comercialice alimentos, y lo haga de acuerdo a las necesidades actuales del mercado objetivo, colaboradores de las empresas ubicadas en el sector, dado el estudio de factibilidad realizado y los valores positivos de las variables financieras estudiadas se asume que el proyecto es recomendable.

Euromonitor International (2007), comenta que la industria de alimentos va en alza, especialmente negocios enfocados a precios accesibles para los clientes, uno de los objetivos principales del proyecto es ofrecer comida saludable, nutritiva, de alta calidad a precios excelentes para lograr la aceptación y penetración en un mercado competitivo.

También se plantea la problemática existente, pues la demanda sobrepasa la oferta, no en cantidad de establecimientos que prestan éste servicio, sino en las características y expectativas que los clientes esperan de este tipo de servicio.

La competencia en el área es considerablemente alta, existen restaurantes gourmet, comedores, fondas, carretillas ambulantes, entre otros, por lo mismo se busca establecer una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos.

Aunque se busquen precios bajos, un objetivo esencial del proyecto es la búsqueda de la rentabilidad, y para ello se realizó un estudio financiero, el cual tiene como fin brindar información acertada y exacta que ayude a la toma de decisión del grupo de inversionistas.

El estudio técnico establece procesos y da a conocer las capacidades de producción, ayuda a determinar costos de personal, de equipo, mobiliario y de operación para el negocio.

Para aceptar el proyecto, es necesario obtener un rendimiento superior al 25%, para esto se utilizaron herramientas de análisis como el valor presente neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), período de recuperación de la inversión ( $PR_S$ ), se proyectaron flujos de efectivo y estados financieros que al final pretenden avalar la decisión de aceptación o declinación para la apertura del restaurante.

Los objetivos específicos plantean realizar un estudio el mercado que permita conocer la demanda del producto, definir una estructura organizacional para la empresa que se proyecta iniciar, establecer maneras de mejorar el proceso de producción, a través de la reducción de costos y maximización de la rentabilidad, y finalmente conocer la rentabilidad del proyecto.

El capítulo uno plantea antecedentes de la industria alimenticia, los cuales permiten conocer el desempeño que ha tenido a través de los años, ayudando a establecer los crecimientos proyectados que pueda tener el negocio de comercialización de alimentos.



El capítulo dos, es el fundamento teórico sobre el cual se basa toda la investigación, ayuda a determinar los cálculos realizados para establecer la rentabilidad, proyección de estados financieros, demanda del producto, entre otros.

En la metodología, se establece el proceso de investigación en sus tres fases, indagatoria, demostrativa y expositiva, se define el problema y una posible solución al mismo, también ayuda a determinar los objetivos que se buscan alcanzar a través de la investigación y qué métodos y técnicas fueron realizadas para llevar a cabo el trabajo.

El capítulo cuatro, estudio de mercado, es parte vital del proyecto ya que establece la posible demanda del producto, el segmento de clientes, gustos y necesidades que buscan, y datos importantes que fueron de gran importancia para determinar los costos unitarios por cada menú.

En el capítulo cinco, se busca establecer una estructura organizacional para el negocio, el proceso de selección y evaluación de personal también detalla y define las cualidades que deben tener los colaboradores para cada uno de los diferentes puestos y ayuda a dar una visión y misión a la empresa.

El estudio técnico, busca definir la viabilidad del proyecto, ayuda a encontrar los costos unitarios por menú, la rentabilidad y capacidad de producción. También establece los menús que el negocio ofrecerá a los clientes y el mobiliario y equipo necesario para satisfacer la demanda.

El capítulo siete, estudio financiero, elabora los estados financieros proyectados a 5 años, a partir de la apertura del negocio, ayuda a determinar el punto de equilibrio operativo y define la rentabilidad del proyecto, a través de indicadores financieros como razones, tasa interna de retorno y valor actual neto.

Todas estas fases ayudan a soportar la toma de decisión de inversión en el proyecto, primero estableciendo el punto de equilibrio en 9,407 almuerzos al mes, la inversión se recuperará en 2 años y 5 meses, el valor actual neto se determinó superior a Q180,000, mientras que la tasa interna de retorno supera el 45% por lo que se acepta el proyecto.

También es importante recomendar que el negocio debe enfocarse en un excelente servicio, precios accesibles y variedad en los menús. El control de inventarios es parte vital para lograr maximizar la rentabilidad.

## 1. ANTECEDENTES

Se decidió realizar el estudio de factibilidad para invertir en un negocio de comercialización de alimentos, debido a que existe un importante nicho de mercado que demanda este servicio y no ha sido satisfecho por las empresas existentes, en muchos casos los existentes son negocios informales, tales como fondas o restaurantes pequeños y a la vez administradas de manera empírica, sin visión u objetivos que le permitan desarrollar estrategias de crecimiento que a su vez ayuden a cubrir las diferentes necesidades de los clientes potenciales.

Para el presente estudio se cuenta con 4 inversionistas potenciales cuya inversión individual es de Q100,000 y que en total asciende a Q400,000 de capital inicial que están interesados en determinar la rentabilidad del proyecto.

Se pretende alcanzar principalmente a los empleados de empresas dentro del área de cobertura, con servicio a domicilio y en el restaurante, especialmente en horario de almuerzo en jornadas de lunes a viernes.

El área de oportunidad está en la zona 9 de la ciudad capital, específicamente entre la octava y quince calle de la misma. Actualmente existen alrededor de 50 establecimientos que ofrecen servicios parecidos al propuesto, entre los cuales se pueden mencionar restaurantes de comida rápida, otros de comida especializada y segmento alto, e inclusive pequeños comedores o fondas, pero en su mayoría no ofrecen comida saludable, con estándares altos de calidad a un precio accesible.

La comida en los diferentes establecimientos varía, y dicho término puede ser subjetivo, pero tomando como base variables tales como precio, nutrición, cantidad, limpieza, entre otros, puede decirse que únicamente el 50% de todos los restaurantes se encuentra en condiciones óptimas, por lo que se concluye que existe un mercado para un lugar con las características propuestas.

De acuerdo con un análisis de mercado, realizado por la firma consultora Euromonitor International (2007), desde el 2002 el número de restaurantes de servicio completo pasó de 9 mil 026 a 10 mil 289 en el 2007, lo cual representa un crecimiento del 14% en la industria.

En el mismo período, el volumen de ventas también creció un porcentaje similar, y pasó de US\$1 mil 333 millones a US\$1 mil 514 millones, equivalente a un 13.6%, mientras que el total de transacciones también aumentó de 120,391 a 139,914.

Basados en los indicadores anteriores, puede concluirse que existe una fuerte tendencia al crecimiento en la industria alimentaria.

Dicho crecimiento es un indicador que existe un número de esos restaurantes que empiezan a decrecer por la situación económica imperante en general, por lo que la proyección de crecimiento para el 2008 podría ser menor.

El análisis de Euromonitor International (2007), refiere que de las unidades registradas, los restaurantes de comida latinoamericana son los más numerosos, con 6 mil 245, en el 2007.

Siguen en segundo lugar aquellas unidades de bajo costo, independientes y que son abiertos por la necesidad de sus propietarios de generar mayores ingresos, que suman dos mil 796 locales, en el mismo año.

Según Euromonitor International (2007), se asegura que los locales independientes tienen un crecimiento más rápido que los que ofrecen comida de origen latinoamericano.

Actualmente existen bastantes restaurantes nuevos e independientes, que no hacen ningún costo de mercadeo o publicidad y que, usualmente, tienen un grupo de clientes cuyas actividades diarias son llevadas a cabo en los alrededores del lugar.

Los restaurantes de comida asiática están en una tercera posición, con 760 unidades, en tanto que los de comida estadounidense se ubican en el cuarto lugar, con 247.

De acuerdo al estudio los locales de comercialización de pizza constituyen una categoría única, independientemente de su origen como empresa, y registran 163 unidades, mientras que los de comida europea aparecen con 60, y los del medio oriente, con 18.

Afirma que, en la medida que se desarrollen centros comerciales, sectores residenciales y edificios de oficinas, la tendencia de los restaurantes será crecer al mismo ritmo.

Existen centros comerciales con más de 30 opciones diferentes, otros con 15 marcas distintas como mínimo. A medida que se construyen nuevos centros urbanos, como el desarrollo de carretera a El Salvador, San Lucas, etc., se desarrollan más restaurantes en la ciudad de Guatemala.

Pese a que el sector de comidas preparadas seguirá experimentando una fuerte crecida, el estudio entiende que la tendencia se orienta hacia la elaboración de porciones empacadas, listas para calentar e ingerir que contengan un tipo de carne, vegetales y un carbohidrato como puré o papas.

Euromonitor International cita: “Por supuesto que este tipo de alimentos está elaborado a muy bajo costo, y el cliente tendrá la posibilidad de pagar un mejor precio que en un restaurante. En los siguientes años este tipo de industrias crecerán, de manera impresionante”.

## 2. MARCO TEÓRICO

La Elaboración de Proyectos es una metodología que busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos necesarios a seguir para concretar de manera eficaz de alcanzar determinados objetivos (Sapag, 2007). No es un fin en sí misma, es un instrumento que aproxima pero que no puede asegurar que logre el éxito. En el sentido de impulsar o conducir procesos de desarrollo cultural, con la utilización de esta metodología, no obstante, lo que se busca es conocer y controlar el máximo de variables posibles, de manera tal de reducir los márgenes de error y de incertidumbre que se encuentran en una realidad concebida como dinámica y compleja.

Ninguna metodología puede asegurar el éxito absoluto ya que resultará imposible lograr un conocimiento y control total de las variables y factores. Esta perspectiva, permite comprender que ya no es posible sostener que las situaciones o problemas presentes en la realidad puedan ser comprendidos, caracterizados y enfrentados de manera unilateral. Cada vez más se cuestiona esta forma de entender el desarrollo local recomendándose una aproximación multidisciplinaria, participativa e integral.

Un proyecto consta de diferentes etapas o fases que lo definen, la primera es un estudio de mercado, el cual nos brinda una perspectiva más amplia sobre la oferta y demanda que tenga el bien o servicio a ofrecer, luego sigue el estudio técnico, que en resumen, muestra los aspectos, técnicos, logísticos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera óptima, para luego concluir con un estudio financiero, el fin de este es definir la rentabilidad del mismo a un plazo determinado (Sapag, 2007).

Entre las diferentes clases de proyectos podemos encontrar:

- Proyectos Industriales
- Proyectos de Servicio
- Proyectos Agrícolas

El proyecto se definirá en función directa de los problemas, necesidades o demandas que fueron detectadas en la etapa de diagnóstico. Supone la expresión de una hipótesis de solución entre otras posibles que, sin embargo, es la que se establece como la más adecuada o eficaz. Tomada la decisión respecto de la situación o situaciones, sobre las que es preciso planificar, inicia la fase de elaboración del proyecto. En general, la estructura del formato de proyecto obedece a la necesidad de organizar y orientar lógicamente las acciones, permitiendo al evaluador contar con la información lo más completa y precisa posible. En general se refiere a proyectos donde la iniciativa no cuenta con el capital que se requiere, por lo tanto, además de los antecedentes u orientaciones que define el diagnóstico, debemos tomar en consideración el carácter y los objetivos de las diversas fuentes de financiamiento a las que eventualmente se puede tener acceso.

Existe una amplia gama de formatos que han sido desarrollados por diversas instituciones para la presentación de proyectos. Se utilizará un formato estándar que recoge aspectos de contenidos en varios formatos

## **2.1 Generación y Análisis de la Idea del Proyecto**

La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas en clientes potenciales, de políticas, de la existencia de otros proyectos en estudios o en ejecución, se requiere complementación mediante acciones en campos distintos, políticas de carácter institucional, de inventario de recursos naturales (Sapag, 2007).

En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y a quienes afectan las deficiencias detectadas, sean grupos, sectores, regiones o a totalidad del país. Es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada.

De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.

Asimismo en esta etapa, corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados. Respecto a la idea de proyecto definida en su primera instancia, es posible adoptar diversas decisiones, tales como abandonarla, postergar su estudio o profundizar en ella.

## **2.2 Estudio del Nivel de Perfil**

En esta fase corresponde estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico económica de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicar los beneficios y costos del proyecto, para lo cual se requiere definir previamente y precisamente la situación sin proyecto, es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se llevará a cabo.

El perfil permite, en primer lugar, analizar la viabilidad técnica de las alternativas propuestas, descartando las que no son factibles y a la vez le corresponde evaluar las que si sean factibles. En los proyectos que involucran inversiones pequeñas y cuyo perfil muestra la conveniencia de su implementación, cabe avanzar directamente al diseño o anteproyecto de ingeniería de detalle.

En suma del estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar este proceso conviene formular claramente los términos de referencia.
- Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo.
- Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella.
- Postergar la ejecución del proyecto.



### **2.3 Estudio de Pre Factibilidad**

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de pre factibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad. Entre estos aspectos sobresalen:

- El mercado.
- La tecnología.
- El tamaño y la localización.
- Las condiciones de orden institucional y legal.
- Recursos financieros y materiales

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnicos, para después seguir con los económicos. Ambos escenarios permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la opción que resulte más conveniente con relación a las condiciones existentes.

### **2.4 Estudio de Factibilidad**

Esta última fase de aproximaciones sucesivas iniciadas antes de invertir, se abordan los mismos puntos señalados en la etapa de pre factibilidad, además de profundizar en el análisis del estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable.

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de pre factibilidad, y que han sido incluidas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha y recursos. El estudio debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que

se ha considerado viable en la etapa anterior y a la vez afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido deben ser optimizados, esto se refiere a la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la organización por establecer, puesta en marcha y operación. El análisis del aporte inicial, debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, para la implementación efectiva del proyecto, tanto a nivel técnico como administrativo, debe establecer las fuentes y los plazos para el financiamiento que su operación requiere.

El proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, el cual tiene importancia significativa en la secuencia de afinamiento y análisis de la información, cuando se tiene toda esta información recabada, el informe de factibilidad finaliza la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Es de gran utilidad a quienes promueven la inversión, instituciones financieras, a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial, pues brinda toda la información necesaria para la toma de decisiones.

## **2.5 Definición de Mercado**

Se define como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Kotler. 1998). Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son relaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista en el desempeño de ellos, los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede, ya que es cambiante y dinámico, sus tendencias pueden variar de acuerdo a las necesidades de los consumidores, cambio en leyes, impuestos, situación política, etc.

## **2.6 El Estudio de Mercado**

Este vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Dicho de otra manera, es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así sustentar la decisión de aceptación o rechazo y las diferentes complicaciones de un producto dentro de su área de desempeño (Benassini, 2001)

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. El realizarlo requiere una inversión considerable, son complejos de realizar y siempre requieren de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas. Para tener un mejor panorama más amplio que apoye la toma de decisión y detectar posibles problemas de marketing es necesaria una poderosa herramienta de auxilio como ésta, ya que contribuye a disminuir el riesgo implícito que todo proyecto lleva consigo, ya permite conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez trata de reducir al mínimo el margen de error posible.

### **2.6.1 Aplicación del Estudio de Mercado**

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales se detallan algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

- El consumidor
- Sus motivaciones de consumo

- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

#### El Producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Evaluación sobre su aceptación
- Evaluaciones comparativas con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

#### El Mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

#### **2.6.2 Estrategias de Mercado en un Producto-Mercado Amplio**

- El método del mercado meta único: segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta de la firma.
- El método del mercado meta múltiple: segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, cada uno de los cuales será tratado como mercado meta separado, que necesita una mezcla comercial diferente.
- El método del mercado meta combinado: combinar dos o más submercados en uno mayor como base para una estrategia.

### **2.6.3 Características de Mercado**

El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda. Se llevan a cabo relaciones comerciales de transacciones de mercancías donde los precios de las mismas tienden a unificarse y establecerse por la oferta y la demanda.

### **2.6.4 La Situación del Mercado**

Se debe ser capaz de descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre. Los tocadiscos ya han sido reemplazados por los toca-casetes y recientemente los CD y luego los dispositivos de audio digital, ya no se usan reglas de cálculo y los computadores están ampliando su presencia en los hogares luego de haber conquistado el mercado de oficinas, es necesario estar consciente que las tendencias cambian y hay que estar abiertos al cambio para mantenerse competitivo.

Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen 4 métodos formales para identificar nuevos negocios:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación

En la penetración del mercado se busca quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos envases, etc. En el desarrollo del mercado se trata de captar nuevos clientes sin modificar el producto, por ejemplo los supermercados y los restaurantes abren locales en nuevas zonas, buscando nuevos clientes.

Para poder ubicar oportunidades de negocios es importante estudiar la situación en 3 niveles:

- El Entorno Nacional
- El Sector Específico
- El Consumidor

### **2.6.5 Mercados en la Actualidad**

En la actualidad, las políticas económicas de los países que conforman la comunidad internacional se orientan hacia el desarrollo de las empresas nacionales, a través de su expansión hacia nuevos mercados en un contexto de libre competencia, siempre tomando en cuenta que la mayoría de negocios pertenecen al segmento de PYMES (pequeña y mediana empresa). Para afrontar este desafío, el sector productivo guatemalteco necesita contar con parámetros de excelencia, la frase "Hecho en el Guatemala" debe ser sinónimo de calidad, pero ya no bajo estándares del pasado, o que el Estado o el gobierno de turno definen como la mejor, sino aquella premiada por los consumidores y bajo regulaciones internacionales.

Este esquema busca las condiciones para que el éxito empresarial guarde relación con la capacidad de las empresas de oír al consumidor y de responder a sus demandas con eficiencia y competitividad.

Las normas de libre competencia buscan dicha confianza. Este contexto implica "oír al consumidor" y organizar los aparatos productivos a su servicio, la época en que tenía que "aceptar lo que había" quedó atrás, el requerimiento de competencia actual, es que las empresas se adapten a lo que el consumidor necesita o desea.

### **2.6.6 Segmentación del Mercado**

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos o de características similares, ya sean demográficas o geográficas, entre otras.

Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados, usualmente, por sub segmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, género o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores, la separación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo, a manera de identificar sus necesidades y completarlas. No existe una sola forma de segmentación, es por eso que se deben definir diversas variables, solas y combinadas, con el objetivo de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación se detallan las principales variables utilizadas para el proceso:

#### **2.6.6.1 Segmentación Geográfica**

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

#### **2.6.6.2 Segmentación Demográfica**

Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad o género, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos, etc. Una de las razones por la que se utiliza éste tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionadas con las variables definidas.

### **2.6.6.3 Segmentación Psicográfica**

Aquí los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

### **2.6.6.4 Segmentación por Conducta**

En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto y es de las más utilizadas para los estudios de mercado.

### **2.6.6.5 Técnicas Especializadas que Pueden Ayudar a Segmentar**

Las técnicas de agrupamiento reúnen a clientes que poseen características de segmentación muy parecidas, especialmente en grupos homogéneos. Éste tipo de método se vale de computadoras, el posicionamiento indica dónde los clientes se ubican en un mercado, las marcas propuestas y/o actuales, pero exige cierta investigación formal de mercado, por lo que su costo es alto. El mérito más destacable del posicionamiento es ayudar a los gerentes a comprender cómo ven los clientes a sus mercados y ayuda a planificar estrategias para satisfacer las necesidades del mismo.

## **2.7 El Estudio Técnico**

El objetivo es diseñar como se producirá el bien a vender, si se elige una idea es porque es factible investigar o ya se tiene el conocimiento de cómo se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial.

El estudio técnico “busca determinar si es posible, física o materialmente, hacer un proyecto, determinación que es realizada generalmente por los expertos propios de área en la que se sitúa el proyecto” (Sapag, 2007).

En el estudio técnico define:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que maquinas y procesos usar.



- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

Debe describir que proceso que se va a utilizar, y cuánto costara, que recursos se necesitan para producir y vender, incluyendo los presupuestos de inversión y de gastos.

**2.7.1 Actividades Pre operativas:** Son todas aquellas que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto, como estudios y proyectos previos, constitución de la empresa en su caso, inversiones, compra de maquinaria, construcción de instalaciones, capacitación del personal especializado, etc.

**2.7.2 Capacidad instalada:** Se refiere a los niveles máximos de producción a los que es capaz de llegar el proyecto de acuerdo a la tecnología seleccionada.

**2.7.3 Curva de Aprendizaje:** Se refiere al tiempo y a los recursos que se invierten en la puesta en marcha de un proyecto, en la capacitación del personal, es decir en optimizar la operación del proyecto.

**2.7.4 Equipo Productivo:** Conjunto formado por la maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones, que sirven para la realización del proceso productivo.

**2.7.5 Factores Fijos:** Dentro de la producción de algún bien o servicio, se refiere a aquellos elementos que siempre se usan independientemente de los niveles de producción en que está trabajando el proyecto.

**2.7.6 Factores Variables:** Son aquellos en los que su utilización tiene que ver directamente con los niveles productivos del proyecto, como las materias primas.

**2.7.7 Insumos:** Bienes de consumo intermedios que son sujetos de transformación durante el proceso productivo, es decir, sobre ellos se realiza el

proceso de producción para obtener un producto final. El término es equivalente a materia prima, puesto que representa el punto de partida del proceso productivo.

**2.7.8 Horizonte del Proyecto:** Período de años durante el cual operará la maquinaria y equipo, que comprende desde la puesta en marcha hasta la liquidación de la empresa.

**2.7.9 Localización:** Se refiere a la ubicación geográfica, y va a depender en primera instancia de los costos de transporte y de las economías externas inherentes al tipo de proyecto dependiendo del lugar donde se establezca.

**2.7.10 Mano de Obra:** Es el personal que se emplea en el proceso de producción para transformar la materia prima en producto final.

**2.7.11 Mano de Obra Directa:** Es el trabajo que se encuentra directamente relacionado con el proceso de transformación y su número varía en función casi directamente proporcional con el número de unidades producidas.

**2.7.12 Mano de Obra Indirecta:** Es aquella que se emplea en el proceso de transformación de la materia prima, pero que no tiene que ver directamente con ella, como el personal encargado de la supervisión, control de calidad, etc.

**2.7.13 Materiales Indirectos:** Son los que forman parte auxiliar en la presentación del producto, tales como empaques, envases, etiquetas, etc.

**2.7.14 Organización:** Es un factor humano que se basa en la capacidad de ordenamiento de una secuencia para la realización óptima de un proceso productivo determinado.

**2.7.15 Proceso de Producción:** Se refiere al proceso técnico que agrupa un conjunto de operaciones interactivas aplicadas en el proyecto, entre personas y maquinaria para fabricar un producto final, a través de la transformación de

materias primas; de acuerdo al estudio de mercado, este se ajustará para crear sus normas de calidad y cantidad de acuerdo a sus características.

**2.7.16 Productos:** Bienes finales fabricados como resultado de un proceso de transformación, y que son sujetos de la comercialización.

**2.7.17 Subproductos:** Se refiere a aquellos bienes que han sido obtenidos de un proceso productivo y que no constituyen su objetivo principal de producción, pero que representan un valor económico para la empresa con su venta.

**2.7.18 Suministros:** Son los recursos utilizados como complemento de la tecnología para realizar el proceso de producción, tales como combustible etc.

**2.7.19 Tamaño del Proyecto:** Se refiere a la capacidad de producción del proyecto, la cual se encuentra condicionada por el tamaño del mercado, la capacidad financiera y empresarial de la entidad, la disponibilidad de insumos y tecnologías y factores institucionales y legales.

**2.7.20 Tecnología:** Se refiere al conjunto formado por equipos, conocimientos técnicos y procesos que se desarrollan para llevar a cabo un proceso de producción como equipo de computación, programas, etc.

## **2.8 El Estudio Financiero**

El estudio financiero busca definir “mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación” (Sapag, 2007). Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos y métodos dinámicos.

Según Garrido (2006), deben mencionarse algunos de estos métodos, para posteriormente profundizar en los llamados “elementos clave” en la evaluación de inversiones, y en los factores de riesgo.

Los estáticos son los siguientes:

- El método del Flujo neto de Caja.
- El método del Pay-Back o Plazo de recuperación.
- El método de la Tasa de rendimiento contable.

Estos métodos adolecen todos de un mismo defecto, no toman en cuenta el tiempo, es decir, en sus cálculos no se evalúan fluctuaciones futuras, el momento en que se produce la salida o la entrada de dinero y por lo tanto, su diferente valor.

Los métodos dinámicos

- El Pay-Back Dinámico.
- El Valor Actual Neto (V.A.N.)
- La Tasa de Interna de Retorno (T.I.R.)

En realidad estos tres métodos son complementarios, puesto que cada uno de ellos aclara o contempla un aspecto diferente del problema. Usados simultáneamente, pueden dar una visión más completa.

### **2.8.1 Flujo Neto de Caja**

Por Flujo neto de Caja, se entiende la suma de todos los ingresos menos todos los gastos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión. Está considerado como el método más simple de todos, y de poca utilidad práctica.

Según Sapag (2007), el flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto y su estructura general se compone de la siguiente manera.

- Ingresos y egresos afectos a impuestos.
- Gastos no desembolsables.

- Cálculo del impuesto.
- Ajuste por gastos no desembolsables.
- Costos y beneficios no afectos a impuesto.
- Flujo de caja

Existe la variante de Flujo neto de Caja por unidad monetaria comprometida.

### **2.8.2 Plazo de Recuperación, Plazo de Reembolso, o Pay-Back estático**

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente el capital aportado en principio, es decir, cuanto más corto sea el período de recuperación, mejor será el desempeño del proyecto.

Los inconvenientes que se le atribuyen, son los siguientes:

- El defecto de los métodos estáticos es que no toman en cuenta el valor del dinero en los momentos del tiempo, es decir, que una misma cantidad hoy, no valdrá lo mismo que en 2 años a futuro.
- Ignora el hecho de que cualquier proyecto de inversión puede tener corrientes de beneficios o pérdidas después de superado el período de recuperación o reembolso.

Puesto que el plazo de recuperación no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones, tampoco se considera un método completo para poder ser empleado con carácter general para medir el valor de las mismas.

### **2.8.3 Tasa de Rendimiento Contable**

Este método se basa en el concepto de Cash-Flow, en vez de cobros y pagos (Cash-Flow económico).

La principal ventaja, es que permite hacer cálculos más rápidamente al no tener que elaborar estados de cobros y pagos como en los casos anteriores.

La definición de la fórmula matemática es la siguiente:

$$\frac{[(\text{Beneficios} + \text{Amortizaciones}) / \text{Años de duración del proyecto}]}{\text{Inversión inicial del proyecto}}$$

El principal inconveniente, además del defecto de los métodos estáticos, es que no tiene en cuenta la liquidez del proyecto, un aspecto vital, ya que puede comprometer la viabilidad del mismo.

Además, la tasa media de rendimiento tiene poco significado real, puesto que el rendimiento económico de una inversión no tiene porque ser lineal en el tiempo.

#### **2.8.4 El Pay-Back Dinámico**

Es el período de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de caja, iguale al capital invertido.

Este todavía es considerado un método incompleto, pero es innegable que aporta cierta información adicional complementaria para valorar inversiones, cuando es difícil de predecir la tasa de depreciación de la misma.

#### **2.8.5 El Valor Actual Neto. (V.A.N.)**

Conocido bajo distintos nombres, pero uno de los métodos más aceptados, por valor actual neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial (Brigham y Besley 2001).

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un resultado más alto. Un indicador nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de

descuento utilizada. La única dificultad para hallar el dato consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Como ejemplo de tasas de descuento, se enumera las siguientes:

- Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones con riesgo mínimo, como el de banca central.
- Coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto.
- Coste de la deuda, si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno.
- Coste medio ponderado del capital empleado por la empresa.
- Coste de oportunidad del dinero, entendiendo como tal el mejor uso alternativo, incluyendo todas sus posibles utilidades.

La principal ventaja de este método es que al homogenizar los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos dependiendo si representa una ganancia o pérdida en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final.

Dado que el valor actual neto depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este es la tasa utilizada para descontar el dinero, sin embargo, a efectos de homogeneización, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

Según Bringham y Besley (2001), el valor actual neto de un proyecto también puede expresarse bajo la siguiente fórmula:

$$VAN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \frac{FE_3}{(1+k)^3} + \frac{FE_4}{(1+k)^4} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

### 2.8.6 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Se denomina Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N.=0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca un índice mayor.

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la T.I.R. aunque las hojas de cálculo y los programas de computación han venido a solucionar este problema de forma total, promoviendo a la aplicación del indicador.

También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal. Pero la más importante crítica del método es la inconsistencia matemática de la T.I.R. cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de retorno, no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con un índice bajo puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con un resultado elevado. En resumen se espera que éste indicador sea mayor a la tasa de rendimiento requerida por la empresa (Brigham y Besley 2001).

Según Brigham y Besley (2001), la tasa interna de retorno se calcula bajo el siguiente planteamiento:

$$TIR = FE_0 + \frac{FE_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FE_3}{(1 + TIR)^3} + \frac{FE_4}{(1 + TIR)^4} + \dots + \frac{FE_n}{(1 + TIR)^n}$$



### **2.8.7 El Cash-Flow Actualizado**

Se puede considerar como una variante de la Tasa de Rendimiento contable. Toma los beneficios brutos antes de amortizaciones para cada uno de los años de la vida útil del proyecto, y los actualiza o descuenta conforme a una tasa de interés. Permite unos cálculos más simples que los métodos que trabajan con previsiones de cobros y pagos.

Sin embargo, al contrario que la tasa contable, este método si tiene en cuenta la liquidez del proyecto a nivel de los flujos de fondos generados en cada uno de los años del horizonte temporal de la inversión.

### **2.9 Estados Financieros Proyectados**

Los estados financieros son una serie de reportes que reflejan la situación de una empresa a cierta fecha, los más utilizados son los siguientes:

- Balance General: Éste muestra la estructura y composición de los recursos financieros a una fecha dada, que maneja una empresa, deudas, inventarios, capital, entre otros.
- Estado de Resultados: Detalla todos los ingresos y gastos que una compañía pueda tener como resultado de sus operaciones, terminando con la utilidad o pérdida del período en análisis.

Brigham y Besley (2001) indican que desde el punto de vista de un inversionista, la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, y desde el punto de vista administrativo, el análisis de estados financieros es útil, tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras como un punto de partida para planear las acciones que influirán en futuros acontecimientos.

La proyección de estados financieros es útil, tanto para empresas ya establecidas, como para proyectos de inversión, es recomendable proyectar un mínimo de 5 años pues dará visibilidad de la situación en que se estará al final del período de análisis.

## 2.10 Razones Financieras

Los estados financieros proveen de información valiosa sobre la posición financiera de una empresa.

De acuerdo a Bringham y Besley (2001), el primer paso para el análisis de razones financieras es analizar los estados financieros de una empresa, éstas tienen como propósito mostrar la relación que existe entre las diferentes variables que existen dentro de los datos financieros actuales y futuros.

Existen 4 grandes grupos que pueden dividirse en, razones de liquidez, razones de administración de activos, razones de administración de deuda y de rentabilidad. A continuación se detallan algunas de las más utilizadas:

- Prueba Corriente: Parte de las razones de liquidez, muestra la cantidad de veces que una empresa es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo y la forma de cálculo es la siguiente:

$$\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

- Margen Operativo: Parte de las razones de rentabilidad, como su nombre lo indica, muestra cuánto representa la utilidad operativa del total de ventas, su forma de cálculo se detalla:

$$\text{Utilidad Antes de Impuestos} / \text{Ventas Totales}$$

- Margen de Utilidad Neta: También forma parte de las razones de rentabilidad, indica cuánto representa la utilidad neta del total de ventas, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Totales}$$

- Rendimiento Sobre Activos: Parte de las razones de rentabilidad, Besley y Bringham (2001) indican que proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganado por la empresa, ésta se calcula:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$$

- Rendimiento Sobre Capital: Razón de rentabilidad, y muestra cuánto representan los activos sobre las ventas netas de la empresa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Total}$$

### 2.11 Escenarios de Inversión

En cada proyecto de inversión, existen varios escenarios de resultados que el inversionista debe tomar en cuenta. Es necesario tenga claro qué resultados se esperan para hacer las proyecciones óptimas, dichos escenarios se mencionan a continuación.

- Optimista: Éste escenario muestra el mejor resultado posible a la inversión, también conocido como techo.
- Conservador: Define un resultado intermedio, no es el mejor pero tampoco es el peor, se enfoca en el dato más probable.
- Pesimista: El resultado esperado es el peor, es decir que refleja los datos más bajos.

### 2.12 Punto de Equilibrio Operativo

Brigham y Besley (2001) lo definen como el punto que representa el nivel de producción y ventas, cuyo ingreso operativo es de cero; punto en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos operativos totales.

Es de gran utilidad pues ayuda a establecer las unidades necesarias para lograr cubrir los costos de operación de la empresa, su cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio Operativo} = \frac{\text{Costos Operativos Totales}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

### **2.13 Análisis FODA**

El análisis FODA se refiere al estudio de variables internas y externas de una empresa, industria, persona individual, entre otros. Busca definir y establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tengan, el análisis se dividen en 2 segmentos, interno y externo.

- **Fortalezas:** Busca definir todas las características positivas que ayuden a fortalecer el negocio, se analiza de manera interna.
- **Oportunidades:** Establece las diferentes oportunidades que se tengan, éste se hace de manera externa.
- **Debilidades:** Define las características que necesitan mejorar de una empresa, también se analiza internamente.
- **Amenazas:** Muestra las posibles amenazas que existan para una empresa, tales como competencia, tratados de libre comercio, entre otros, se analiza externamente.

### **2.14 Cadena de Valor**

Es una herramienta que complementa el análisis del ambiente interno de una empresa y tiene como objetivo principal el identificar fuentes de ventaja competitiva en las diferentes actividades empresariales y generar valor a través de ellas.

Basados en lo anterior, la cadena de valor de una empresa está compuesta por todas las actividades que generan y agregan a las operaciones de una entidad. Existen tres tipos de actividades, se definen a continuación:

- **Actividades Primarias:** Son todas las actividades que tienen relación con el desarrollo del producto, comercialización, logística, entre otros.
- **Actividades de Apoyo:** Son actividades que apoyan el desarrollo de producto, como recursos humanos, finanzas, contabilidad, etc.

- El Margen: Genera valor pues es la diferencia entre ventas y costos.

### **2.15 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

Representan una herramienta básica para la elaboración de productos óptimos para el consumo humano, se enfocan en la higiene y manipulación de los alimentos.

Ayudan al diseño y funcionamiento de los establecimientos que están relacionados con alimentos.

Las BMP cuentan 7 etapas, éstas ayudan a garantizar la calidad y seguridad alimentaria de las materias primas manipuladas para transformarlas en alimentos óptimos para el consumo humano, se mencionan a continuación.

- Materias Primas
- Establecimientos, estructura e higiene
- Personal
- Higiene en la Elaboración
- Almacenamiento y Transporte de Materias Primas y Producto Final
- Control de Procesos de Producción
- Documentación

### **2.16 Recursos Humanos**

De acuerdo a Werther y Davis (2000), el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la

organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Es de suma importancia desarrollar un equipo de trabajo eficaz y eficiente que ayude y aporte al objetivo de una empresa, para el caso es necesario que se desarrollen estrategias que permitan a la entidad diseñar procesos y estrategias que apoyen la administración del recurso humano desde el principio hasta el fin, es decir desde que se crea un proceso de selección, inducción, capacitación y el desarrollo de la carrera profesional de un colaborador.

Werther y Davis (2000) identifican el proceso de selección de personal en 8 pasos:

- Recepción Preliminar
- Administración de Exámenes
- Entrevista de Selección
- Verificación de Referencias y Antecedentes
- Evaluación Médica
- Entrevista con Supervisor
- Descripción del Puesto
- Decisión de Contratar

Finalmente, es importante de la administración del recurso humano es la capacitación y evaluación constante, para esto es importante alentar el sentimiento de orgullo y pertenencia, crear conciencia de la magnitud de operaciones, destacar el servicio al cliente, disminuir la ansiedad del colaborador, aclarar dudas y parámetros de evaluación y finalmente establecer la responsabilidad de logro personal, profesional y corporativo.

### 3. METODOLOGÍA

Para efectos de la investigación se utilizó el método científico en tres de sus fases: Indagatoria, demostrativa y expositiva.

- **INDAGATORIA:** Al momento de efectuar la investigación documental, la cual servirá de base para su mejor desarrollo de la investigación, así como para fundamentar las recomendaciones pertinentes.
- **DEMOSTRATIVA:** Esta fase se desarrollará cuando a través de la investigación de campo, comprobemos si los datos recopilados durante la investigación documental coinciden total o parcialmente con la realidad, además se deberá demostrar la validez de la hipótesis.
- **EXPOSITIVA:** Esta parte es donde divulgan los resultados obtenidos en las fases previas, todo el conocimiento adquirido debe ser expuesto y sujeto a comprobación.

#### 3.1 Problema

Éste estudio presenta el problema que existe en la calidad, variedad y oferta en el mercado de alimentos; las empresas actuales, formales e informales, no han podido satisfacer la demanda del área, creando oportunidades para inversionistas que buscan ingresar a la industria.

Para solucionar ésta situación, se realizó una evaluación detallada de factores internos y externos de dicho mercado, tales como la oferta y la demanda, precio de la comida, calidad y cantidad de competidores cubriendo el nicho de mercado y a la vez encontrar la manera de mejorar la comercialización de alimentos, a través de optimizar lo ofrecido actualmente.

También se efectuó una evaluación financiera, con la que se buscaba comprobar la hipótesis planteada, y determinar si la implementación del proyecto se llevaría a cabo.

### **3.2 Hipótesis**

La inversión en un negocio de comercialización de alimentos es recomendable, de acuerdo con el estudio de factibilidad realizado, valores positivos en el valor actual neto (VAN) y una tasa de retorno (TIR) superior a un 25%.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 General**

Determinar la rentabilidad y factibilidad del proyecto para iniciar las operaciones de un negocio de comercialización de alimentos en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala.

#### **3.3.2 Específicos**

- Realizar un estudio de mercado para conocer la industria de comercialización de alimentos, específicamente su oferta, demanda, productos sustitutos y rentabilidad.
- Definir la estructura organizacional óptima para un negocio de comercialización de alimentos.
- Establecer un proceso productivo eficiente y eficaz a través de realizar un estudio técnico.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores financieros como el valor del dinero en el tiempo, tasa interna de retorno, entre otros.



### **3.4 Justificación de la Investigación**

La investigación encuentra su justificación en la necesidad de contar con información que sustente la inversión en un negocio de comercialización de alimentos, y brindar un aporte significativo que apoye la toma de decisión.

### **3.5 Métodos y Técnicas**

Los métodos utilizados para lograr alcanzar los objetivos fueron, la búsqueda de información en fuentes primarias, a través de encuestas, observación y análisis de la competencia, buscar apoyo en expertos en el área, observación directa y en libros y documentos especializados en rentabilidad y comercialización de alimentos.

A manera de completar la información también se buscó en fuentes secundarias, como el Internet, que en conjunto ayudaron a conocer los antecedentes de la industria, oferta y demanda en el área objetivo, precios, costos de producción y productos sustitutos que al final ayudaron a establecer los costos de operación de la empresa.

### **3.6 Sujetos de Estudio**

- Negocio de comercialización de alimentos.
- Competencia.

### **3.7 Variables**

- Independientes: Inversión en un negocio de comercialización de alimentos.
- Dependiente: Estudio de factibilidad, rentabilidad, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR).

## 4. ESTUDIO DE MERCADO

Con el estudio se busca principalmente conocer el mercado objetivo, el tipo de producto que se ofrecerá, y la forma en la que se hará llegar al cliente, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades.

El estudio requirió se segmentará el mercado objetivo, para poder tener un mejor alcance y lograr un impacto más fuerte del proyecto.

### 4.1 Segmentación Demográfica

- **Edad:** Grupos de 18 – 31 años, jóvenes maduros contemporáneos, y de 33 - 45 años, adultos maduros.
- **Clase social:** media baja, y media, es decir clase C±, (económicos) y C+ y B-.
- **Raza:** Todas las razas y culturas del país.
- **Género:** Masculino y femenino.

### 4.2 Segmento de Mercado

En este caso se eligió a personas de clase media, debido a que la mayoría de trabajadores de oficinas, talleres los comercios identificados en el área, se encuentran en éste segmento, básicamente desean satisfacer una necesidad elemental en el almuerzo tales como: de higiene calidad y a precios accesibles. Sin embargo, se buscará en un mediano plazo alcanzar, estratos sociales más altos, como clase C+ y B-, con almuerzos, de mayor calidad, tanto en la comida como en presentación, ofreciendo platillos gastronómicos conocidos por la mayoría de guatemaltecos, por la cultura, y el origen de los mismos.

### 4.3 Consumo Aparente y Demanda Potencial

Según los datos recabados en el estudio de mercado, una gran cantidad de clientes compran alimentos fuera de sus lugares de trabajo, por lo menos 3 veces por semana, y algunos de lunes a viernes, lo cual indica que el producto tiene un

buen mercado, y se consume regularmente, con lo que se hace factible llegar a determinar que en el mediano plazo se llegarán a vender más de 500 almuerzos diarios.

#### **4.4 Estudio de la Competencia**

Como se mencionó anteriormente, entre los principales competidores directos son las fondas, cafeterías, restaurantes, supermercados, abarroterías, y personas particulares que proporcionan este servicio y empresas que den un servicio similar, entre estas se puede mencionar a Bizolo en zona 12 con 14 años en el mercado, Alimunsa, y Presto. Así como otras empresas más pequeñas como Servifiestas la cocina de mi huerto, Banquetes a domicilio, etc.

#### **4.5 Producto**

- **Nombre del producto:** Platillos económicos y ejecutivos (comida casera)
- **Precio:** Q15 por unidad, para los económicos y para los ejecutivos de Q25.
- **Incluye:** Porción de Carne (res, cerdo, pollo o mariscos), verduras (ensaladas o cocidas), pasta, arroz, frijol, o guacamol, tortillas o pan y una bebida natural.
- **Empaque:** El empaque para llevar es el de duroport y para comer en el restaurante se sirve por medio de vajillas adecuadas a la necesidad.

#### **4.6 Proceso de Investigación de Mercados**

- Definir el problema y los objetivos de investigación
- Crear el plan de investigación
- Implementar el plan de investigación
- Interpretar e informar los hallazgos

#### **4.7 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación**

En esta parte del proceso se definió el mercado objetivo, está catalogado dentro de los banquetes, específicamente los empresariales, y se analizaron las

preferencias de los consumidores, y el potencial del área, donde se concluyó que es amplia y poco satisfecha y sus características principales son:

- Trabajadores jóvenes con una rutina diaria apretada y presupuestos bajos, que deben comer fuera de casa durante los días laborales de la semana.
- Personas que cuentan con corto tiempo para comer durante el almuerzo y prefieren comer en los lugares cercanos a su lugar de trabajo.
- El trabajador promedio, con bajo presupuesto, son clientes potenciales pues muestran preferencia por los precios bajos.

Acostumbran comer en los lugares cercanos a sus sitios de trabajo al menos tres de los cinco días laborales.

#### **4.8 Creación del Plan de Investigación**

Para resolver la problemática planteada se utilizó como herramienta de investigación las entrevistas controladas, además de información de fuentes secundarias, las cuales incluyen, revistas especializadas, periódicos, trabajos profesionales de tesis, e información cuantitativa del Instituto Nacional de Estadística (INE).

#### **4.9 Implementación del Plan de Investigación**

Para la realización de la encuesta, y para determinar el tamaño de la muestra, se consideró que en los alrededores, de la ubicación de Restaurante La Cabaña hay por lo menos 10 empresas grandes, con al menos 200 empleados cada una, para hacer un total de 2000 empleados aproximadamente.

#### **4.10 Determinación de la Muestra de Clientes**

De acuerdo a Benassini (2001), no siempre es posible entrevistar a toda la población, por lo que es necesario diseñar una muestra representativa, en tamaño y características, de la calidad de ésta dependerá en gran parte la información obtenida.

Tamaño de la muestra a partir de una población conocida:

Datos utilizados:

N= 2,000

Z= 1.96      e = 0.05

p= 0.5      q = 0.5

l= 0.1

Fórmula para determinación del tamaño muestral:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{i^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde      N: tamaño de la población

z: valor de z, 1,96 para un 95% de confianza

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, aplicando la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral;

q = 1 – p

i: error que se esta dispuesto a aceptar.

$$\text{Tamaño muestral } n = \frac{2000(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.1^2(2000 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

Tamaño muestral = 91.68 ≈ 100

Se elaboró una encuesta y una guía de moderación, la cual contenía nueve preguntas.

La guía de moderación fue presentada a dos grupos de diferentes edades

- Jóvenes adultos contemporáneos
- Adultos maduros

En un restaurante, en un lugar apartado, cada grupo estuvo formado por 10 personas, el cual permitió conocer las preferencias y características principales de este mercado.

#### **4.11 La Encuesta**

La presente encuesta, se llevó a cabo en un restaurante, que brinda un servicio parecido al que se dará en Restaurante La Cabaña, a 100 clientes del mismo, y esa es la razón por la cual se redactaron las preguntas de esta forma, ya que lo que se deseaba, era obtener, información importante acerca de las preferencias de los clientes para poder satisfacerlos cuando se ponga en funcionamiento el restaurante.

#### **4.12 Resultados y Conclusiones de la Encuesta**

- En cuanto a la preferencia de los clientes, el servicio es lo más importante con un 40%, seguida del precio 25%, la variedad representó el 25%, siendo lo menos importante las porciones que se sirven 10%, por lo que hay que darle mayor importancia, a un servicio rápido, y de calidad, luego se sabe que la demanda del producto es elástica, por lo que mantener un precio bajo es muy importante; la variedad servirá para mantener el interés, y la preferencia de los clientes, ya que la monotonía en los platillos, hace que busquen otras opciones en la competencia.
- Específicamente en cuanto al servicio en el mercado de la comida, la rapidez es muy importante, pero también lo es la cordialidad y atención de parte del personal.
- En cuanto a la frecuencia con que los clientes acuden a un restaurante, la mayoría van al mismo lugar de lunes a viernes 60%, estos clientes son los que hay que ganar y mantener a través de un buen servicio, variedad en los menús, y manteniendo un precio competitivo, a la vez hay personas que visitan restaurantes 3 veces por semana 40% o incluso 1 vez a la semana, ellos representan un reto para la empresa ya que se tratara de atraerlos con

el fin de que consuman fielmente en el establecimiento todos los días de la semana, y así lograr el crecimiento esperado.

- La sazón o sabor de la comida es un aspecto importante a tomar en cuenta, porque aunque el precio sea accesible, si no es de calidad no se conseguirá la fidelidad que se espera de parte de los clientes.
- La opción de un menú dietético es bien aceptada por los clientes ya que en la actualidad las persona, además de comer bien, desean comer algo sano y esa puede llegar a ser una ventaja competitiva contra los restaurantes de comida rápida.
- En cuanto al refresco, los naturales son los favoritos de los clientes en un 70%; en este servicio también se debe mantener una variedad de sabores todos los días, así como por lo menos 2 opciones diarias.
- La porción de refresco que se sirve es muy importante, especialmente si el platillo que se sirvió, es seco, es decir sin ningún tipo de salsa o aderezo. También hay que analizar, las diversas épocas del año, existen temporadas en las que se pueden realizar promociones y estrategias para atraer a más clientes.
- En cuanto a las opciones de servicio a domicilio o el de cambiar de ambiente de trabajo, la mayoría prefiere salir a comer a un restaurante 70%, por lo que el lugar debe ser agradable y atractivo al cliente, para que estén cómodos en las instalaciones.
- Debido a los horarios de almuerzo normales de los trabajadores y dadas sus preferencias, se espera mayor afluencia de clientes entre las 12:30 PM y la 1:30 PM.

#### **4.12.1 Conclusiones Entrevista Controlada – Grupo 1 (Jóvenes adultos contemporáneos)**

- De la primera pregunta filtro realizada, se puede concluir que en cuanto a la preferencia de los clientes, el servicio es lo más importante seguida por la cortesía y amabilidad. La segunda razón de preferencia es el precio, pues

en su mayoría las personas tienen un presupuesto limitado y no pueden gastar mucho dinero en comida diariamente.

Como tercer motivo se tiene la variedad, ya que la monotonía motiva a buscar otras opciones y por último, pero no por eso menos importante, son las porciones que se sirven, por lo que se concluye que la combinación del buen servicio, precio, variedad y cantidad lograrán el objetivo deseado.

- La mayoría de establecimientos tiene estipulada la hora de almuerzo entre las 12:30 PM y la 1:30 PM., por lo que se debe planificar el número de personas disponibles para atender, cocinar y entregar en el punto más alto de demanda, incluyendo días especiales como eventos deportivos, promociones, etc.
- Específicamente en cuanto al servicio, la rapidez tiene gran importancia, sin embargo la amabilidad y cordialidad son igualmente relevantes. Si se descuida este aspecto se pueden perder clientes, especialmente dada la competencia, es necesario establecer una diferenciación de los demás.
- Concerniente a la frecuencia con que visitan un restaurante, la mayoría van al mismo lugar de lunes a viernes, lo cual es muy importante y destacable, por lo que si se logra establecer una clientela fiel, se podrán lograr los objetivos de la empresa. Hay otro grupo de personas que sólo acuden al restaurante 3 veces por semana, esto principalmente porque sus ingresos no se lo permiten, y tratan de ahorrar llevando comida preparada en su casa el resto del tiempo, por lo que es importante desarrollar menús aún más económicos, o establecer promociones que estimulen su deseo de regresar.
- Se debe tomar muy en cuenta la sazón de la comida porque la calidad está directamente relacionada con la fidelidad que se persigue de los clientes.
- La opción de un menú dietético es bien aceptada por la mayoría de los clientes y va de acuerdo a las tendencias del mercado, salud y economía.
- Los refrescos naturales son los favoritos de los clientes, también es importante mantener la opción de gaseosas.



- Al igual que en el primer grupo, la porción de refresco que se sirve es importante, especialmente en platillos sin aderezo.
- En cuanto a la opción de servicio a domicilio, en la mayoría de los entrevistados prefieren visitar el restaurante, aunque hay personas que no tienen tiempo o la oportunidad de salir de sus lugares de trabajo, por lo que esta opción es bien aceptada buscando rapidez y exactitud en las órdenes.

#### **4.12.2 Conclusiones Entrevista Controlada – Grupo 2 (Adultos Maduros)**

- Los clientes de este grupo son más experimentados y por lo tanto más exigentes, por lo que demandan un servicio de calidad, esto es lo más importante seguido por el precio, pues en la mayoría de los casos tienen mayor nivel de ingresos y pueden pagar más por un buen platillo y un buen servicio, la variedad es también muy importante, lo último en que piensan son las porciones que se sirven, siempre y cuando sea comida de calidad.
- La mayoría de este grupo tiene horarios definidos para tomar sus alimentos en su trabajo, por lo que la hora de almuerzo la prefieren tomar entre la 12:30 PM y las 2:00 PM.
- En cuanto al servicio, la mayoría aprecia más la amabilidad y la cordialidad sobre la rapidez, sin que este último deje de ser importante, pues no les gusta esperar mucho antes de comer, y en la mayoría de veces no cuentan con el tiempo necesario.
- La fidelidad hacia un restaurante es más común en éste grupo de personas, pues se sienten cómodos y adaptados a una rutina, siempre y cuando la comida y el servicio sean buenos, por lo que suelen frecuentar el mismo lugar de lunes a viernes. Es importante enfocarse en ellos y mantenerles a través de la cordialidad, variedad y un buen precio, sin embargo hay otras personas que sólo salen a comer 3 veces por semana o incluso 1 vez únicamente, el crecimiento del negocio radica en atraerles con el fin de que consuman en el establecimiento todos los días de la semana laboral.

- La sazón o sabor de la comida es un aspecto importante a tomar en cuenta pues es una de las razones principales de escogencia entre un restaurante y otro, y logra la fidelidad que se persigue por parte del cliente.
- La opción del menú dietético, es bien aceptada, porque es más sana y evita malestares estomacales y enfermedades, esa puede llegar a ser una ventaja competitiva contra los competidores.
- Los refrescos naturales son los favoritos de los clientes, porque es más nutritivo y sano, pero no todas las frutas son bien aceptadas, este aspecto se hace más importante en este grupo, pues los refrescos artificiales les causan problemas de salud en la mayoría de los casos.
- Según la mayoría, la cantidad de refresco no es suficiente, pero tampoco estarían dispuestos a pagar más por una porción adicional, sería muy buena opción a considerar tener bebidas ilimitadas, para atraer clientes.
- En cuanto a las opciones de servicio a domicilio o cambiar de ambiente, la mayoría prefiere salir a comer a un restaurante poder relacionarse con otras personas.

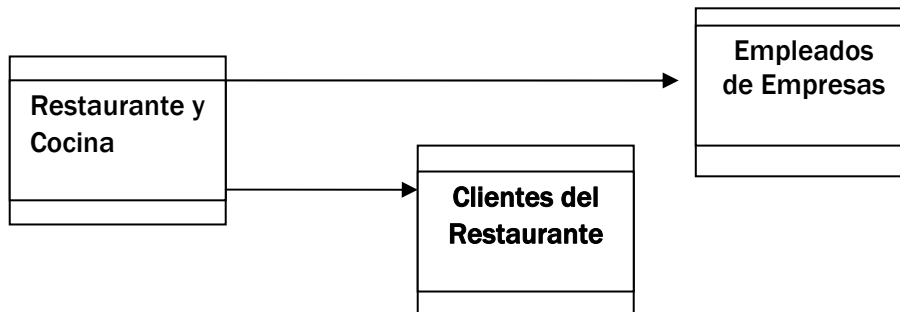
#### **4.13 Distribución**

Se definió la distribución directa, ya que por el tipo de negocio se producirá la comida y se repartirá a las empresas a las que se brinda el servicio, así como a los clientes que lleguen al restaurante. Hay que tomar en cuenta que los riesgos de la distribución como son el manejo y de seguridad, como financieros y físicos de las personas.

#### **4.14 Diseño del Proceso de Distribución**

Este proceso se ve ejemplificado en la ilustración 2, teniendo como base del mismo, a los clientes a domicilio, clientes en el restaurante y empleados del establecimiento.

### Ilustración 1 Proceso De Distribución



Fuente: Elaboración Propia (2009)

#### 4.15 Promoción

La estrategia integral de comunicación está compuesta por 4 aspectos principales:

- **Venta Personal:** La venta personal se realizará principalmente en el restaurante, con las personas que sirven la comida a los clientes, y que ofrecerán y promocionarán los menús. Además, se realizarán visitas para ofrecer los servicios a las empresas y buscar hacer contratos con los altos ejecutivos.
- **Publicidad:** La publicidad se utilizará con el fin de persuadir a clientes potenciales, a que prefieran los productos ofrecidos por Restaurante La Cabaña, por lo que en los primeros meses se utilizarán medios de comunicación, como afiches y volantes. Para mantener la preferencia de la marca en la mente de los clientes, cuando esté bien establecido el negocio en el mercado se utilizarán, revistas especializadas, entrega de calendarios de bolsillo, magnéticos y lapiceros, dulces de menta con el logo de la empresa y la información del restaurante. También se tiene contemplado imprimir el logotipo de la empresa así como el teléfono y dirección en cada empaque para posicionar la marca en la mente del cliente.
- **Promoción de Ventas:** Se utilizarán promociones de corto plazo para promover el producto, como por ejemplo por cada 6 comidas consumidas

en un mes se regala un almuerzo, regalar un postre con cada comida, etc. Para los clientes de servicio a las empresas se pueden ofrecer descuentos por volumen.

- **Relaciones Públicas:** Se participará en ferias gastronómicas, con el fin de apoyar a la establecer la marca en la mente del público objetivo.

#### 4.16 Estrategia de Marca

Una marca es un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales. Desde el punto de vista de los consumidores, éstas sirven para identificar más fácilmente los bienes y servicios de un proveedor específico. También, les garantizan que obtendrán una calidad uniforme cuando vuelven a hacer el pedido.

Existen cinco características que hacen que una marca sea exitosa:

- Sugerir algo acerca del producto, sobre todo sus beneficios y empleo.
- Ser fácil de pronunciar, escribir y recordar.
- Ser distintivo.
- Ser adaptable a los nuevos productos que se vayan incorporando a la línea.
- Ser susceptible de registro y de protección legal.

#### 4.17 Logotipo

El logotipo que se utilizará busca proyectar un ambiente casero, como la comida que se ofrecerá a los clientes, para que motive a comprar el producto, y el servicio que se le brindará. Además se hará uso de la psicología del color, usando colores como naranja, que estimula el apetito, el amarillo y blanco, muy utilizados en comida.

El logotipo elegido es:



**LA CABAÑA**

El Slogan es:

COMO A TI TE GUSTA Y AL MEJOR PRECIO!

**COMO A TI TE GUSTA Y AL MEJOR PRECIO!**

#### 4.18 Análisis de Contribución Unitario

Es de vital importancia para poder establecer la rentabilidad del negocio, ya que ayudará a determinar el punto de equilibrio operativo, costos por menú, márgenes unitarios, entre otros.

#### 4.19 Componentes de los Costos

Se utilizó la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación, debido a que se buscará reducir costos todo el tiempo así como producir altos volúmenes, para que esto sea una ventaja competitiva sostenible a la empresa y a la vez brindar un servicio personalizado a la clientela.

El análisis de los costos, se basa en los costos fijos y en los variables mediante la fórmula  $\text{Costo Total} = \text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable}$ , y en base a este análisis se fijara el precio y la estrategia a seguir, el cuadro 2 lo explica claramente.

**Cuadro 1**  
**Gastos Fijos Mensuales**

<b>Gastos Mensuales</b>	
• Salarios	Q47,800.00
• Teléfono	Q500.00
• Suministros de limpieza	Q3,500.00
• Alquiler y seguridad	Q25,000.00
• Publicidad	Q3,000.00
• Agua, luz y gas	Q5,000.00
• Gasolina	Q1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q85,800.00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2009)

El cuadro 2 muestra los costos del menú y para que el cliente coma en restaurante, también define el margen de contribución ponderado, el cual servirá para el cálculo del punto de equilibrio.

**Cuadro 2**  
**Costo en Restaurante Menú Económico**

<b>Día / semana</b>	<b>Ventas Unidad</b>	<b>% participación</b>	<b>Precio / Unidad</b>	<b>Costo / Unidad</b>	<b>Margen G.</b>	<b>Margen pond.</b>
Lunes	275	10%	Q15.00	Q5.64	Q9.36	Q0.97
Martes	220	8%	Q15.00	Q7.17	Q7.83	Q0.65
Miércoles	230	9%	Q15.00	Q9.09	Q5.91	Q0.51
Jueves	240	9%	Q15.00	Q5.16	Q9.84	Q0.89
Viernes	250	9%	Q15.00	Q5.02	Q9.98	Q0.94
<b>Total =</b>	<b>1215</b>					

Fuente: Elaboración Propia (2009)

El siguiente cuadro muestra los costos del menú y en el servicio a domicilio, los cuales son incrementados por los gastos de distribución que se adquieren.

**Cuadro 3**  
**Costo a Domicilio Menú Económico**

<b>Día / semana</b>	<b>Ventas Unidad</b>	<b>% participación</b>	<b>Precio / Unidad</b>	<b>Costo / Unidad</b>	<b>Margen G.</b>	<b>Margen pond.</b>
Lunes	150	6%	Q15.00	6.49	Q8.51	Q0.48
Martes	250	9%	Q15.00	8.02	Q6.98	Q0.65
Miércoles	225	8%	Q15.00	9.94	Q5.06	Q0.43
Jueves	200	7%	Q15.00	6.01	Q8.99	Q0.67
Viernes	250	9%	Q15.00	5.87	Q9.13	Q0.86
<b>Total =</b>	<b>1,075</b>					
<b>Total Semana=</b>	<b>2,290</b>					

Fuente: Elaboración Propia (2009)

Los cuadros del 2 al 5 también explican y detallan las unidades a vender cada día de la semana, estos datos fueron utilizados para establecer el punto de equilibrio operativo.

**Cuadro 4**  
**Costo en Restaurante Menú Ejecutivo**

<b>Día / semana</b>	<b>Ventas Unidad</b>	<b>% participación</b>	<b>Precio / Unidad</b>	<b>Costo / Unidad</b>	<b>Margen G.</b>	<b>Margen pond.</b>
Lunes	40	1%	Q25.00	Q9.42	Q15.58	Q0.23
Martes	30	1%	Q25.00	Q10.96	Q14.04	Q0.16
Miércoles	25	1%	Q25.00	Q12.87	Q12.13	Q0.11
Jueves	45	2%	Q25.00	Q8.31	Q16.69	Q0.28
Viernes	40	1%	Q25.00	Q8.80	Q16.20	Q0.24
<b>Total =</b>	<b>180</b>					

Fuente: Elaboración Propia (2010)

El cuadro 5 también muestra y detalla la participación estimada del menú en el día específico, ayudando a ponderar la importancia de cada uno.

**Cuadro 5**  
**Costo a Domicilio Menú Ejecutivo**

<b>Día / semana</b>	<b>Ventas Unidad</b>	<b>% participación</b>	<b>Precio / Unidad</b>	<b>Costo / Unidad</b>	<b>Margen G.</b>	<b>Margen pond.</b>
Lunes	30	1%	Q25.00	Q10.08	Q14.92	Q0.17
Martes	37	1%	Q25.00	Q11.73	Q13.27	Q0.18
Miércoles	35	1%	Q25.00	Q13.77	Q11.23	Q0.15
Jueves	45	2%	Q25.00	Q8.89	Q16.11	Q0.27
Viernes	50	2%	Q25.00	Q9.42	Q15.58	Q0.29
<b>Total =</b>	<b>197</b>					
<b>Total Semanal=</b>	<b>377</b>					

Fuente: Elaboración Propia (2010)

#### 4.20 Precio

La estrategia a seguir en cuanto al precio es la de penetración, debido a que se busca llegar a un mercado con demanda elástica, que busca precios bajos y calidad, por lo que se puede mantener un costo bajo y altas ganancias mediante, alto volumen en ventas.

Como estrategias complementarias se analizarán las siguientes:

- **Precio de los Sustitutos:** Se realizó un estudio de los precios de los sustitutos, en este caso la comida rápida, que se caracteriza por tener precios altos y porciones pequeñas además de ser poco saludables, para consumirse diariamente, por lo que el precio de los menús que se ofrecen debe mantenerse por debajo de los de establecimientos de comida rápida.
- **Precio Complementarios:** Se puede utilizar como estrategia el establecer precios bajos para los menús, y recuperarse con el precio de los complementos, en este caso, pueden ser, postres de todo tipo, café, granizadas, etc.
- **Precio Psicológico:** También se utiliza en promociones el aspecto psicológico, ya que el mercado objetivo puede influenciarse si se le presenta un precio que parezca más bajo que el de la competencia.

#### 4.21 Fijación de Precios

Sus objetivos generales son:

- Maximizar ganancias
- Orientado al servicio y a la venta

El precio se verá influenciado principalmente por:

- Los beneficios que ofrece, debido a que la comida casera que se servirá, satisface la necesidad básica de comer sano a un buen precio y representa un gusto al paladar.



- La demanda, se comporta de forma elástica ya que un cambio en el precio afecta directamente las ventas, y por consiguiente los ingresos de la empresa; esto puede provocar que los clientes busquen otras opciones como recurrir a la competencia o a productos sustitutos, en este caso comida rápida.
- La marca, o el nombre de la empresa puede llegar a influir en el precio, sólo si se logra prestigio y se desea llegar a otros mercados más exigentes. Esto se podría dar luego de algunos años de funcionamiento de la empresa y de la expansión de la misma.

#### 4.22 Análisis FODA

**Cuadro 6**  
**Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente capacitado en las diferentes áreas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de mercado insatisfecha.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las buenas prácticas de manufactura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad en servicio y producto en competidores directos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque dirigido a promover el producto al mercado objetivo, y que ofrezca un servicio de calidad que satisfaga a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio mercado en entrega a domicilio cerca del área seleccionada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una cantidad considerable de empresas que representan clientes potenciales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en ciertos aspectos importantes del mercado, como los métodos de trabajo, distribución, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia directa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos sustitutos, como supermercados, vendedores ambulantes, entre otros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2009)

#### 4.23 Descripción del Producto

- **Nombre del Producto:** Platos económicos y ejecutivos (comida casera)
- **Precio:** Q15.00 por unidad y para los ejecutivos Q.25, entrega a domicilio por mínimo de 2 almuerzos.
- **Que Incluye:** Porción de Carne (res, o cerdo, o pollo, o mariscos), Verduras (ensaladas o cocidas), Pasta, o arroz, o frijol, o guacamol, Tortillas o pan.
- **Empaque:** El empaque a utilizar en un principio es el de duroport, con divisiones en la parte interior, que permite separar las porciones de carne, de la pasta o arroz, y la ensalada, y evita que se derrame el líquido que haya dentro, además su costo es bajo, aproximadamente Q.1.50 unidad. Sin embargo, se estará estudiando otras opciones, como los empaques de plástico, y de cartón para cierto tipo de comida.

A continuación se presentan fotos de los posibles empaques a utilizar.

- **Empaques:** En el empaque se pondrá el logotipo, teléfono y dirección de la empresa como medio publicitario y se tendrá en plástico y duroport.

**Fotografía 1**  
**Material de Empaque**  
**Para Servicio A Domicilio**



Fuente: Elaboración Propia (2009)

## Fotografía 2 Material De Empaque Otras Opciones Para Restaurante



**Cartón**



**Plástico**



**Vaso plástico**

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### 4.24 Descripción del Servicio

El producto llegará a los clientes a través de:

- El restaurante estará ubicado en la 0 avenida y 11 calle de la zona 9 y tendrá capacidad de atender a 160 personas en 40 mesas, distribuidas en un espacio amplio, y con un ambiente hogareño y acogedor. La forma de servicio será de tipo buffet, cada cliente se forma en fila frente a las mesas calientes, y pide que le sirvan la opción que elija, luego pasa a caja y cancela lo que haya consumido, para luego pasar a buscar una mesa, donde disfrutar de sus alimentos.
- Servicio a domicilio, se llevarán los alimentos empacados, a la empresa que hizo el pedido, utilizando un vehículo tipo panel, para ello se contarán con 2 personas que realizaran la entrega y el consumo mínimo será de 2 almuerzos.

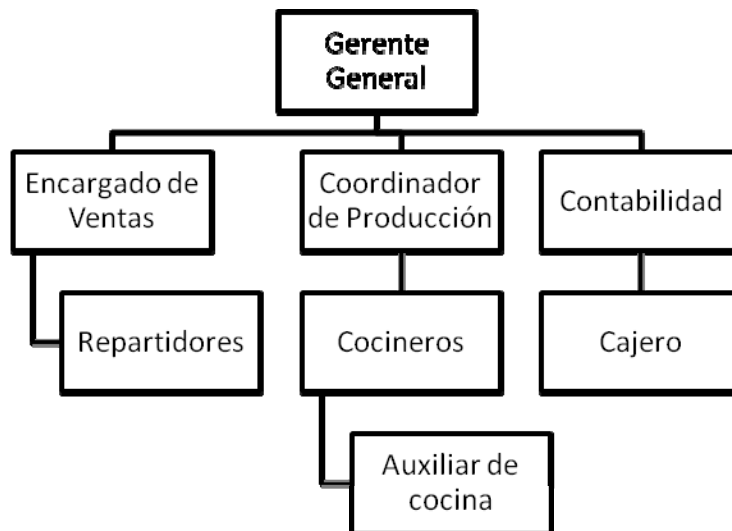
## 5. ORGANIZACIÓN

El presente capítulo muestra de manera detallada el proceso organizacional realizado para el negocio de comercialización de alimentos denominado anteriormente, Restaurante La Cabaña, detalla desde el organigrama definido hasta el proceso de selección y contratación de personal.

### 5.1 Organigrama

Se realizó un esquema del organigrama de la empresa, y luego una descripción de los puestos de trabajo, requeridos.

**Ilustración 2**  
**Organigrama De La Empresa**



Fuente: Elaboración Propia (2010)

### 5.2 Proceso de Selección de Personal

Luego de realizado el organigrama de la empresa, se llevó a cabo el trabajo de Administración de Recursos Humanos, a través de herramientas y técnicas que se describen a continuación.

- Establecimiento de requerimientos de cada puesto de trabajo

- Descripción de puestos
- Definición del perfil de cada puesto
- Se estableció un proceso formal de reclutamiento
- Formato de solicitud de empleo
- Realización de entrevistas para selección
- Realización de exámenes de acuerdo al puesto
- Evaluación de candidatos
- Selección y contratación

### **5.3 Proceso de Reclutamiento**

Este proceso se hace a través de anuncios en periódicos, para luego realizar entrevistas y evaluaciones.

### **5.4 Proceso de Evaluación de Personal**

Luego de cada capacitación se realizarán evaluaciones, para medir que tanto se asimiló y que tanto se están aplicando de lo aprendido, también servirá como parámetro para medir eficiencias y posibles ascensos al igual que oportunidades de mejora, se llevaran a cabo evaluaciones cada semestre, mediante los siguientes métodos, los cuales se utilizaran según sean necesarios.

### **5.5 Método de Escala Gráfica**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos, y posee las siguientes características, el mismo es el definido para el análisis en el negocio.

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación, se utiliza un formulario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas, representan los grados de variación de tales factores.

- Los factores se seleccionan previamente, para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

## 5.6 Descripción del Perfil del Puesto

Para los diferentes puestos necesarios en la empresa, existen diferentes competencias que harán el procedimiento de encontrar al colaborador óptimo, sea más efectivo y eficaz.

Una herramienta de gran ayuda para este procedimiento, son formatos específicos, diseñados para cada puesto, los mismos incluyen incisos que aclaran las atribuciones de cada posición, tales como las actividades a realizar, horarios, viajes, entre otros. Todos los formatos a utilizar pueden verse en el anexo 4.

## 5.7 Política Salarial

La siguiente tabla muestra la distribución de los puestos, salarios de cada uno e incentivos, así como la cantidad de empleados por puesto, y por último el total del costo de planilla mensual.

**Cuadro 7**  
**Salarios**

<b>Puesto</b>	<b>Salario base</b>	<b>Bono x Metas</b>	<b>Salario</b>	<b>Empleados</b>	<b>Total</b>
Gerente General	Q 10,000.00	Q1,800.00	Q11,800.00	1	Q11,800.00
Encargado de Ventas	Q1,800.00	Q900.00	Q2,700.00	2	Q5,400.00
Repartidor	Q1,800.00		Q1,800.00	4	Q7,200.00
Coordinador de Producción	Q5,500.00	Q1,800.00	Q7,300.00	1	Q7,300.00
Cocinero	Q1,800.00	Q900.00	Q2,700.00	2	Q5,400.00
Auxiliar de Cocina	Q1,550.00		Q1,550.00	4	Q6,200.00
Cajero	Q2,000.00		Q2,000.00	1	Q2,000.00
Contador	Q2,500.00		Q2,500.00	1	Q2,500.00
<b>Planilla Total =</b>					<b>Q 47,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2010)

La planilla se calculó en base a la suma de los salarios base de cada empleado más la comisión si aplica. Además se agregaron las prestaciones de ley.

## 5.8 Capacitación

En cuanto a la capacitación se definió de dos formas diferentes, y estas son:

- **Internos:** Principalmente ocurre en los departamentos de ventas y producción, ya que los encargados de ventas darán capacitación en cuanto a servicio al cliente, negociación y mercadeo en general de manera semestral. En el departamento de Producción los cocineros, tienen la función de enseñar a los auxiliares de cocina de manera diaria y asistirles durante el proceso de aprendizaje, se impartirán cursos prácticos de preparación y cocina en general, agregando nuevas recetas e introducción a nuevos platillos, los cuales se incluirán en los menús.
- **Externos:** Estos serán suministrados principalmente por los proveedores, para los trabajadores del departamento de producción, y tendrán como motivo principal el conocimiento y dominio de las materias primas que se utilizan en la preparación de los platillos, así como nuevos usos para cada uno de ellos y nuevas recetas, con periodicidad trimestral. La capacitación para los trabajadores del departamento ventas, será realizada por empresas y capacitadores especializados en el tema de servicio al cliente, ventas y negociación, también se contratarán expertos en el tema para el departamento de Producción, principalmente de buenas prácticas de manufactura, buscando el factor procesos de mejora continua.

## 5.9 Marco Legal

Para una empresa fabricante y comercializadora de productos alimenticios estos son los requisitos a cumplir:

- **Registro Mercantil:** En esta institución se debe tramitar la inscripción de la empresa y la obtención de la patente de comercio. Para la inscripción de

una sociedad anónima, se requiere completar un formulario de solicitud, el recibo de pago, y Q5,000.00 de capital inicial como mínimo, adicional a la identificación de los miembros de junta directiva o dueños de la empresa, luego se completa un formulario de solicitud de patente de comercio se presenta el recibo de pago y la identificación del representante legal de la entidad.

- **Superintendencia de Administración Tributaria (SAT):** En esta institución la empresa deberá inscribirse como contribuyente a los impuestos que le afectan, siendo estos el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR), este trámite puede realizarse en cualquier agencia de la SAT. Para realizarlo deberá presentar, formulario de solicitud de Registro Tributario Unificado (RTU), debidamente firmado y sellado por un contador registrado, identificación original y fotocopia del representante legal, balance inicial de la empresa firmado y sellado por un contador.
- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):** Deberá inscribirse el patrono y cada uno de los empleados, para lo que presentarán en cualquier caja del IGSS la siguiente papelería; formulario de solicitud de inscripción debidamente lleno, fotocopia completa de cédula de vecindad y fotocopia de constancia del número de identificación tributaria (NIT). Los patronos son responsables de presentar mensualmente una planilla de seguridad social por cada centro de trabajo; ésta deberá presentarse en los formularios proporcionados por el IGSS, en donde debe especificarse los datos de la entidad, de los empleados, número de afiliación de cada uno y la suma total de salarios afectos, cuota patronal y laboral a pagar a la fecha y lugar de elaboración de la planilla.
- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS):** En esta institución deberá obtenerse la licencia sanitaria para cada uno de los centros de trabajo, adicionalmente y como requisito previo a la obtención de la misma, deberá tramitarse la tarjeta de salud y de pulmones de todos los empleados. Para la obtención de la tarjeta de pulmones deberán dirigirse



los interesados a la Liga contra la tuberculosis en donde se realizará un examen donde al no detectar ninguna enfermedad la liga entrega una tarjeta certificando la salud de la persona.

En el centro de salud más cercano al lugar de trabajo debe presentarse el interesado con la tarjeta de pulmones, los resultados de exámenes de laboratorio, una fotografía tamaño cédula, y un timbre fiscal para que el centro entregue la tarjeta que certifica la salud de la persona.

Para la obtención de la licencia sanitaria es necesario completar la siguiente papelería que se presenta al director del centro de salud más cercano al centro de trabajo, dicha papelería debe contener: formulario debidamente lleno, fotocopia de identificación del representante legal junto con fotocopia de su tarjeta de salud y la de todos los empleados, diagrama de las instalaciones con todos sus servicios, copia de la patente de comercio, constancia de la revisión física del lugar por parte del centro de salud. Al presentar la papelería completa se aprueba la licencia sanitaria en término de 3 días hábiles.

- **Dirección General de Ayuda al Consumidor (DIACO):** En esta dependencia del Ministerio de Economía deberá tramitarse la autorización de un libro de quejas por cada centro de trabajo. Para realizar la gestión deberá dirigirse al edificio del Registro Mercantil en donde se encuentra las oficinas de esta entidad, se adquiere el libro de quejas, completa el formulario de la primera página, adjunta una copia de la cédula del representante legal, una copia de la patente de comercio y una copia de la constancia del número de identificación tributaria (NIT), con lo que se presenta a las ventanillas para su autorización. Este libro debe encontrarse en todo momento en un lugar visible dentro del negocio y todas las quejas de clientes deben encontrarse solucionadas para evitar problemas al momento de una revisión por parte de la DIACO.

### **5.10 Visión de la Empresa**

Establecerse en el mercado de comercialización de alimentos y obtener el reconocimiento y preferencia de sus clientes, con el fin de llegar a ser una de las empresas más grandes de servicio de comida casera, económica y nutritiva, en la ciudad de Guatemala.

### **5.11 Misión de la Empresa**

Establecerse en el mercado de comercialización de alimentos a través de estrategias que apoyen tanto el reparto a domicilio, como la opción de visitar el restaurante ofreciendo un excelente servicio, comida variada e higiénica con altos estándares de calidad y precios accesibles.

### **5.12 Objetivos de la Empresa**

- **General**
  - Elaborar un producto con gran aceptación y calidad, a través de un equipo de trabajo orientado a la mejora continua y lograr la satisfacción total del cliente, para obtener utilidades que permitan el crecimiento sostenible y desarrollo de la empresa.
  
- **Específicos**
  - Alcanzar a cubrir el 10% del mercado de comida casera económica, en la capital del país, en los primeros 2 años de operaciones.
  - Ofrecer a los clientes, precios accesibles, y variedad en la comida todo el tiempo.
  - Lograr establecerse en el mercado de comercialización de alimentos, y obtener el reconocimiento de los clientes, como una empresa de prestigio, y excelencia, y así lograr abarcar el 40%, del mercado de comida económica en la capital del país, en los primeros 5 años de operaciones.

## 6. ESTUDIO TÉCNICO

Lo que se buscó fue evaluar si el proyecto era físicamente viable, desde el punto de vista financiero a través del cálculo de costos, inversiones, beneficios y aspectos técnicos derivados del proyecto.

### 6.1 Especificaciones del producto

- **Nombre del producto:** Platillos económicos (comida casera)
- **Precio:** Entre Q15.00 y Q25
- **Incluye:** Porción de Carne, pasta, arroz, frijol o guacamol, tortillas o pan y refresco natural o gaseosa.

A continuación se presentan 5 menús, que se ofrecerán a los clientes y su especificación de porciones y sus beneficios.

**Cuadro 8**  
**Costo Del Menú 1**

<b>Menú</b>	<b>Cantidad en onzas</b>	<b>Costo/Económico</b>	<b>Costo/Ejecutivo</b>	<b>Beneficio</b>
Pollo en crema	5	Q2.52	Q3.15	Proteínas
Arroz amarillo	8	Q1.51	Q2.14	Carbohidratos
Guicoyitos en mantequilla	4	Q0.46	Q1.09	Vitaminas
Tortillas	3	Q0.25	Q0.88	Carbohidratos
Refresco	8	Q0.40	Q1.03	Vitaminas
Otros Ingredientes	0	Q0.50	Q1.13	Sabor
<b>TOTAL</b>		<b>Q5.64</b>	<b>Q9.42</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

El cuadro anterior detalla el costo del menú 1, la cantidad a utilizar de cada ingrediente, tanto para el ejecutivo como el económico, a la vez muestra qué beneficio tendrá para el cliente, pero básicamente ayuda a establecer los costos del platillo.

**Cuadro 9  
Costo Del Menú 2**

<b>Menú</b>	<b>Cantidad en onzas</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo/Ejecutivo</b>	<b>Beneficio</b>
Carne de res guisada	5	Q3.15	Q3.78	Proteínas
Fideos	8	Q2.28	Q2.91	Carbohidratos
Espinaca	4	Q0.60	Q1.23	Hierro
Tortillas	3	Q0.25	Q0.88	Carbohidratos
Refresco	8	Q0.40	Q1.03	Vitaminas
Otros Ingredientes	0	Q0.50	Q1.13	Sabor
	<b>TOTAL</b>	<b>Q7.17</b>	<b>Q10.96</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

El cuadro 9 ayuda a determinar el costo de producción del menú 2, estableciéndose en Q7.17 para el platillo económico y Q10.96 el ejecutivo, definiendo el margen en un 52% y 56% respectivamente.

**Cuadro 10  
Costo Del Menú 3**

<b>Menú</b>	<b>Cantidad en onzas</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo/Ejecutivo</b>	<b>Beneficio</b>
Filete de Pescado	5	Q5.95	Q6.58	Proteínas
Arroz con tomate	8	Q1.51	Q2.14	Carbohidratos
Ensalada lechuga y pepino	4	Q0.48	Q1.11	Vitaminas
Tortillas	3	Q0.25	Q0.88	Carbohidratos
Refresco	8	Q0.40	Q1.03	Vitaminas
Otros Ingredientes	0	Q0.50	Q1.13	Sabor
	<b>TOTAL</b>	<b>Q9.09</b>	<b>Q12.87</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

Los márgenes del platillo económico y ejecutivo se establecen en 39% y 48% respectivamente, dichos datos se establecen dados los costos por del cuadro anterior.

**Cuadro 11  
Costo Del Menú 4**

<b>Menú</b>	<b>Cantidad en onzas</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo/Ejecutivo</b>	<b>Beneficio</b>
Frijoles Colorados c / carne	5	Q2.50	Q3.13	Proteínas
Arroz	8	Q1.51	Q2.14	Carbohidratos
Tortillas	3	Q0.25	Q0.88	Carbohidratos
Refresco	8	Q0.40	Q1.03	Vitaminas
Otros Ingredientes	0	Q0.50	Q1.13	Sabor
<b>TOTAL</b>		<b>Q5.16</b>	<b>Q8.31</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

El menú 4 y platillo ejecutivo se establece como el más rentable de todos, alcanzando un margen de 66%, mientras que el económico alcanza un 65%.

**Cuadro 12  
Costo Del Menú 5**

<b>Menú</b>	<b>Cantidad en onzas</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo/Ejecutivo</b>	<b>Beneficio</b>
Pollo a la cacerola	5	Q2.52	Q3.15	Proteínas
Puré de papa	8	Q0.88	Q1.51	Vitaminas
Arbejas en mantequilla	4	Q0.47	Q1.10	Vitaminas
Tortillas	3	Q0.25	Q0.88	Carbohidratos
Refresco	8	Q0.40	Q1.03	Vitaminas
Otros Ingredientes	0	Q0.50	Q1.13	Sabor
<b>TOTAL</b>		<b>Q5.02</b>	<b>Q8.80</b>	

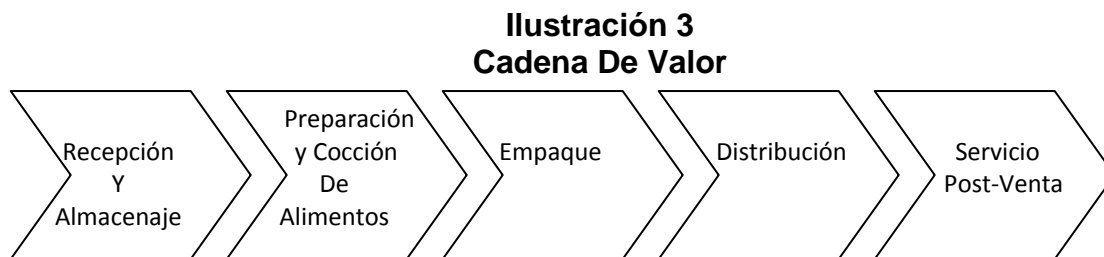
Fuente: Elaboración Propia (2009)

El platillo económico del menú 5 es el más rentable de su clase, alcanzando un margen unitario de 66%, por lo que es importante impulsar su venta, el ejecutivo también alcanza un muy buen porcentaje, superior al 64%

## 6.2 Descripción del Proceso de Producción

La fase de producción para un restaurante consiste principalmente en el proceso de preparación de un menú de comida, incluyendo todos los pasos necesarios para transformar la materia prima, en un platillo listo para el consumo de los clientes. Sin embargo se tomará en cuenta desde la recepción de los insumos hasta que la comida es servida al consumidor.

## 6.3 Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Los Pasos de este Proceso son:

- Recepción y almacenamiento de la materia prima en refrigeradoras y bodega de alimentos.
- Traslado de materia prima a utilizar en el día a bodega.
- Se llevan los insumos de bodega a mesa de trabajo.
- Limpieza de alimentos.
- Secado y preparación de los alimentos para cocinarse.
- Cocción de alimentos.
- Traslado a empaque o mesas calientes.
- Empaque de alimentos, para producto dirigido a servicio a domicilio.
- Traslado al área de despacho y al área de restaurante.
- Cobro en caja.

El proceso que se describirá a continuación es para la preparación 100 porciones del siguiente menú:

**Cuadro 13**  
**Tiempo de Elaboración Pollo en Crema**

<b>POLLO EN CREMA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Preparación</b>	<b>Tiempo</b>
100 piezas	Piezas de pollo (muslo con pierna)	Lavado de pollo	45 min
20 onzas	Mantequilla	Picado de cebollas, chiles y derretir mantequilla	20 min
10 unidades	Cebollas en rodajas	Fritura de cebollas y chiles	10 min
10 unidades	Vasos de crema	Condimentar con crema, sal y pimienta	10 min
10 unidades	Chile pimiento picado	Cocción	60 min
10 cucharada	Sal		
1 cucharada	Pimienta		
<b>TOTAL</b>			<b>145 min</b>

Fuente: Elaboración propia

El proceso de elaboración del menú de pollo en crema supera las 2 horas de trabajo y alcanzará para elaborar aproximadamente 100 porciones.

**Cuadro 14**  
**Tiempo de Elaboración Arroz Amarillo**

<b>ARROZ AMARILLO</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Preparación</b>	<b>Tiempo</b>
5 libras	Arroz	Agregar arroz, aceite y agua en recipiente	5 min
4 litros	Agua	Agregar consomé	5 min
5 sobres	Consomé	Se deja a fuego lento hasta lograr cocción	35 min
20 onzas	Aceite		
<b>TOTAL</b>			<b>45 min</b>

Fuente: Elaboración propia

Elaborar el arroz alcanza los 45 minutos hasta que logre la cocción correcta y sea apto para el consumo humano.

**Cuadro 15**  
**Tiempo de Elaboración Güicoyitos en Mantequilla**

<b>GÜICOYITOS EN MANTEQUILLA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Preparación</b>	<b>Tiempo</b>
50 unidades	Güicoyitos tiernos	Lavado y picado de güicoyitos	45 min
10 cucharada	Sal	Se derrite la mantequilla	5 min
1 cucharada	Pimienta	Se agregan güicoyitos y se agrega sal y pimienta	5 min
20 onzas	Mantequilla	Se deja a fuego lento hasta lograr cocción	20 min
<b>TOTAL</b>			<b>75 min</b>

Fuente: Elaboración propia

El proceso lleva un tiempo estimado de 4 horas, incluyendo el plato fuerte y los complementos, a esto se le suman los 15 minutos del refresco.

**Cuadro 16**  
**Tiempo de Elaboración Refresco de Naranja**

REFRESCO DE NARANJA			
Cantidad	Ingredientes	Preparación	Tiempo
12 litros	Agua	Se agrega agua al recipiente	5 min
20 onzas	Refresco en polvo	Se agrega azúcar y mueve	2 min
20 cucharadas	Azúcar	Se agrega refresco en polvo	3 min
		Se revuelve	5 min
<b>TOTAL</b>			<b>15 min</b>

Fuente: Elaboración propia

La parte que toma menos tiempo del proceso de elaboración de un menú, que en total suma 4 horas y 40 minutos.

#### 6.4 Características de la Tecnología

Las máquinas y equipos a utilizar, serán provistas el proveedor Rest-o-pan, y estos son:

**Fotografía 3**  
**Estufa y Horno**



Fuente: Elaboración Propia (2009)

- Estufas de 6 hornillas y plancha
- Horno incorporado
- Utiliza gas propano
- Fabricación coreana y nacional.



#### Fotografía 4

### Cámaras De Autoservicio



Fuente: Elaboración Propia (2009)

- Mesas calientes de 6 bandejas, también llamadas cámaras de autoservicio o mostradores.
- Función principal, mantener caliente la comida, y exhibirla.
- Servicio tipo buffet (es el que utilizaremos).
- Mesas de trabajo, de acero inoxidable, en estas se pican las verduras, se prepararan las mezclas, etc.

#### Fotografía 5

### Lavatrastos



Fuente: Elaboración Propia (2009)

- Los Lava trastos se utilizarán tanto para la limpieza de los platos y utensilios de cocina como para la limpieza de las verduras y otros alimentos.

### **Fotografía 6 Refrigeradores**



Fuente: Elaboración Propia (2009)

- Cámaras refrigeradas, congeladores y máquinas de hielo.

### **6.5 Política de Compras**

Las compras de materia prima como son las verduras, frutas, el pan y tortillas, se realizarán 2 veces por semana, en el caso específico de productos perecederos, se comprarán en el mercado de La Terminal, en cantidades variables dependiendo de las necesidades. Para los demás productos, como las pastas, granos, condimentos, etc., que no se vencen tan rápidamente, se comprarán cada 15 días, según la demanda y requerimientos de la cocina.

### **6.6 Capacidad Instalada**

El cuello de botella, se determinará dependiendo del número de estufas que se tengan, en este caso se tendrán 10. Cada una tendrá la capacidad de producir 100 platillos en 5 horas, por lo que se podrán producir hasta 1000 platillos al día.

### **6.7 Capacidad de Servicio**

El horario de atención y servicio será de lunes a viernes de 11:00PM a 4:30PM, los almuerzos se servirán en éste rango pues de acuerdo a las entrevistas es el tiempo en el cual la mayoría de clientes suele comer. Se cuenta con el equipo de comercialización, utilizando un auto tipo panel para la distribución de almuerzos directamente al cliente y dos motocicletas para complementar en horas pico.

### **6.8 Manejo de Inventarios**

Se mantendrá inventario principalmente de materia prima, ya que el producto procesado se consumirá por completo en la mayoría de los casos, esto hace que tome mayor importancia el tipo de modelo a utilizar.

Por lo tanto, para la correcta administración y manejo de inventarios se utilizará el modelo POQ o Modelos de Cantidad de Pedido de Producción, ya que por ser un restaurante, se necesita saber cuánto comprar y cuándo pedir, ya que se está trabajando con productos perecederos, los cuales no se pueden tener almacenados por mucho tiempo, además tiene la ventaja que acepta entregas de pedidos parciales lo cual podría ser útil en ciertos casos, y por último, este es adecuado para entornos de producción, ya que todo lo producido se consume inmediatamente, lo que hace que el coste de almacenamiento sea más bajo.

### **6.9 Ubicación de la Empresa**

La ubicación de la empresa, es un aspecto muy importante pues afecta directamente el éxito y la rentabilidad ya que se relaciona con los costos e ingresos. Por lo tanto, se buscará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Integración con otras compañías, principalmente con los proveedores.
- Mano de obra, la empresa debe estar ubicada en un lugar accesible para los empleados.
- Disponibilidad de servicios y de infraestructura.

- Disponibilidad de transporte, tanto para materia prima, insumos, como para los empleados.
- Estacionamientos y áreas de carga y descarga.
- Seguridad
- Alta concurrencia de clientes potenciales o mercado objetivo.

Se utilizará el método de Ponderación de Factores, para la elección de la mejor ubicación.

**Cuadro 17**  
**Ponderación de Factores**

No.	FACTOR	PONDERACIÓN	A L T E R N A T I V A S			
			Zona 12	Zona 9	Zona 10	Zona 7
			Avenida Petapa	Comercial Montúfar	20 calle	Roosevelt
1	Mano de Obra	10%	8	9	9	9
2	Proveedores	20%	8	9	9	8
3	Servicios	10%	9	10	10	10
4	Concurrencia	30%	8	10	10	9
5	Alquiler	20%	10	8	7	8
6	Seguridad	10%	7	8	9	8
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>8.4</b>	<b>9.1</b>	<b>9</b>	<b>8.6</b>

Fuente: Elaboración Propia (2009)

Dados los resultados se elige la ubicación en la zona 9, en las inmediaciones de la calle Montúfar, específicamente en la 0 ave. y 11 calle. Esto debido a que la mano de obra tiene fácil acceso a esta ubicación, se está cerca de varios proveedores, como el mercado de La Terminal; todos los servicios e infraestructura necesaria están cercanos, para el correcto funcionamiento del restaurante, es una zona, en la que están ubicadas muchas empresas, incluyendo edificios y el Centro Comercial Montúfar, el alquiler es accesible e inclusive más barato que en otras zonas como 10, 7, 11, es un lugar seguro con bajos índices de delincuencia.

## 6.10 Diseño e instalación de la cocina industrial

La cocina está comprendida por los siguientes elementos:

- Estufa industrial
- Horno industrial
- Plancha de cocina
- Mesas de corte y picado
- Lava platos
- Cámaras refrigeradoras
- Refrigeradora
- Gabinetes de cocina
- Extractor de olores y humo

**Fotografía 7**  
**Distribución de Cocina**



Fuente: Elaboración Propia (2009)

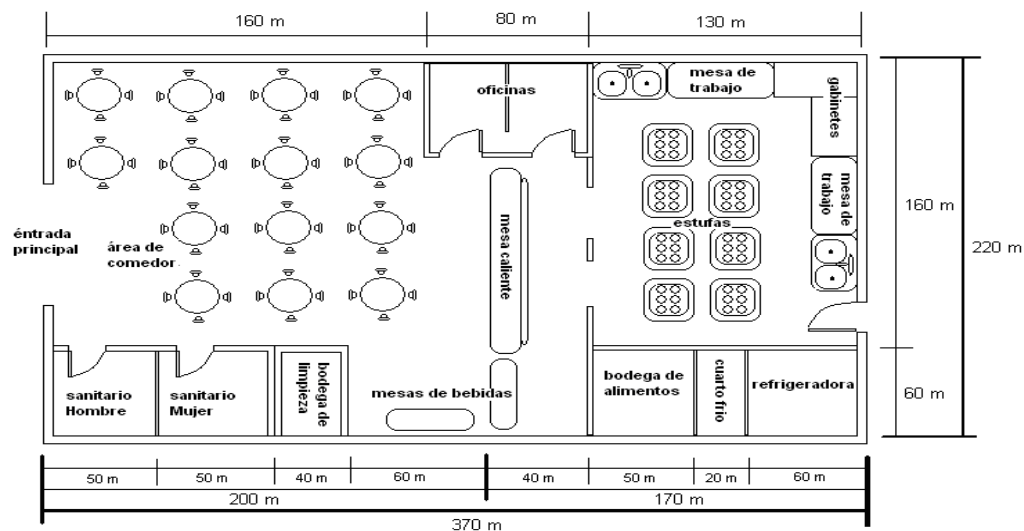
La cocina estará distribuida, de forma similar a la que se presenta en la gráfica anterior, el área de estufas estará instalada en el centro, con su extractor de olores en la parte superior de la misma, y estará rodeada por mesas de corte y picado y por lavaplatos, para higienizar los alimentos antes de cocinarlos. En otra área apartada estarán las cámaras frías, también las refrigeradoras y al lado contrario los hornos industriales, y los gabinetes rodearan el ambiente.

## 6.11 Diseño y Distribución de Planta y Oficinas

Para realizar el diseño y distribución, se utilizó la herramienta de Layout de la planta, a través de un diagrama de estrella, el cual indica en qué posición y cercanía deben ubicarse las distintas áreas de la planta, para un flujo óptimo y una comunicación entre departamentos, eficaz y eficiente.

## 6.12 Situación física de la planta:

**Ilustración 4**  
**Distribución Física De La Planta**



Fuente: Elaboración Propia (2009)

### 6.12.1 Descripción de maquinas y muebles

- Cámaras frías
- Estufas / hornos
- Plancha
- Lava trastos
- Mesas de Trabajo
- Gabinetes y empaque

- Bodega de Alimentos
- Refrigeradoras
- Bodega de limpieza
- Mesas Calientes
- Caja y mobiliario de oficinas
- Refresquera y cafetera

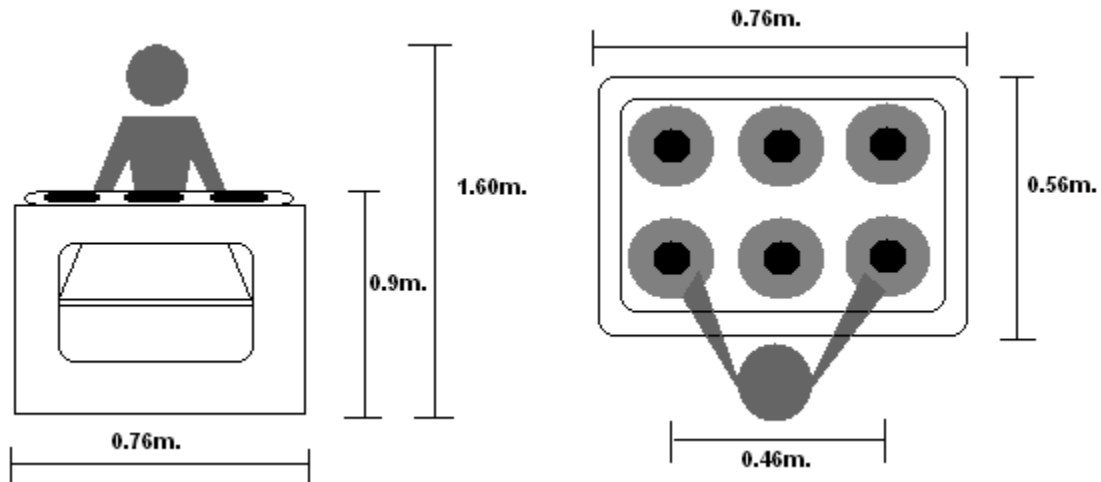
### **6.13 Ergonomía**

A continuación, se presentan dos ilustraciones, en las cuales se grafican las relaciones de espacio, entre la cocinero, y una estufa de 6 hornillas, tomando en cuenta la economía de movimientos.

En la ilustración 5, vista de frente, se ilustra una estufa industrial con las medidas de, 0.90m de alto y 0.76m de ancho, la cual es adecuada por sus medidas para una persona que mida entre 1.50m, y 1.65m de alto (altura promedio de mujeres); esta altura es adecuada para que quien elabore los platillos no se agache o incline mucho para realizar su trabajo y así evitar que se fatigue o sienta molestias mientras cocina. Se tomó en cuenta, que la cocinera debe trabajar parada frente a la estufa, alrededor de 5 horas al día.

En la ilustración 5, vista de planta, se ilustra una estufa con las mismas medidas de ancho, pero ahora se indica también la medida de fondo de la estufa, la cual es de 0.56m, estas son estándar en la mayoría de hornillas industriales de 6 fuegos y son adecuadas para el trabajo de cocina en un restaurante, pues ayudan a que las personas que trabajan no se cansen de estar en la misma posición o sufran quemaduras, y puedan funcionar las horas diarias necesarias.

### Ilustración 5 Vista en Planta y en Elevación



Fuente: Elaboración Propia (2009)

#### 6.14 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Como toda empresa que aspire a competir en los mercados de hoy, se deberá tener como objetivo primordial la búsqueda y aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad de sus productos.

La gestión de calidad de esta empresa estará basada en primer lugar, en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que asimismo son el punto de partida para la implementación de otros sistemas, como el Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC ó HACCP) y las Normas de la Serie ISO 9000, como modelos que buscan garantizar y establecer altos estándares a las industrias, no siendo ésta la excepción.

Estos procesos interrelacionados entre sí, son los que aseguran tener bajo control la totalidad del proceso productivo: ingreso de las materias primas, documentación, elaboración, almacenamiento, transporte y distribución en general del establecimiento.



En cuanto a los alimentos, constituye un control eficaz sobre su producción, elaboración, fraccionamiento y distribución, así como, una seguridad sobre su calidad higiénico-sanitaria y su salubridad. Estos procedimientos de higiene y manipulación constituyen los requisitos básicos e indispensables para participar en el mercado. Las BPM son los procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos, saludables y sanos, ésta normativa es de aplicación en todos los establecimientos elaboradores de alimentos, que comercialicen sus productos profesionalmente, y constituyen los procesos exigidos en lo que se refiere a:

- **Establecimientos:**
  - Instalaciones - Diseño – Construcción
  - Zonas de manipulación de alimentos
  
- **Vestuarios:**
  - Abastecimiento de agua
  - Iluminación – Ventilación
  - Equipos
  
- **Limpieza y Desinfección:**
  - Productos
  - Precauciones
  - Aseo del personal
  
- **Higiene Durante la Elaboración:**
  - Requisitos de la materia prima
  - Prevención de contaminación
  - Empleo del agua
  - Operaciones de elaborado y envasado

- **Dirección y Supervisión:**
  - Juzgar los posibles riesgos
  - Vigilancia y supervisión eficaz
  
- **Documentación:**
  - Requisitos de elaboración, producción y distribución
  
- **Almacenamiento y Transporte:**
  - Impedir contaminación y proliferación de microorganismos
  - Vehículos autorizados con temperatura adecuada
  
- **Controles de Laboratorio:**
  - Métodos analíticos reconocidos

### **6.15 Seguridad Industrial**

La seguridad industrial es de vital importancia en toda planta de trabajo, sin embargo ésta toma aun más importancia cuando se trata de manipulación de alimentos, como la que es objeto de este estudio. Para establecer los parámetros a seguir en cuanto al tema, el estudio se basó en un Reglamento de Higiene y Seguridad de la industria, dentro del mismo se encuentran normas u obligaciones para cada miembro de la empresa, comenzando por los patronos, hasta los trabajadores.

Además de los aspectos antes mencionados deben seguirse ciertas recomendaciones acerca del mantenimiento del inmueble, en este caso la cocina, así como de todos los componentes de la misma como son las puertas, escaleras, pisos, paredes, etc. Tomando en cuenta cada ambiente y sus aspectos relevantes, como ventilación, reguladores de temperatura y humedad, buena iluminación, limpieza y orden sobre todas las cosas, para un mejor desempeño de todos los empleados.

También se pondrá especial atención al mantenimiento y supervisión que de la maquinaria, principalmente de las estufas, hornos y planchas, refrigeradores y cuartos fríos. Para evitar que se averíen, o que puedan causar accidentes en caso de que estén funcionando de forma incorrecta, y por lo tanto insegura.

La electricidad es un aspecto importante en el funcionamiento de la empresa, ya que esta puede ser causante de gran cantidad de accidentes. Para tener un buen control sobre su funcionamiento se debe revisar constantemente generadores, transformadores, y todo aparato eléctrico que se utilice en el proceso productivo, así como contar con corriente regulada en todos los enchufes.

Por último, pero no menos importante, están los equipos y ropa que se deben utilizar para mayor seguridad e higiene, como guantes que pueden ser de hule, tela o plásticos, el uso de redecillas para el pelo o cofias, delantales, etc. Otra herramienta que es imprescindible es el extinguidor, el cual debe estar ubicado en puntos estratégicos dentro de la planta con el fin de dar seguridad ante incendios, por lo que se hace necesario el monitoreo de los mismos para evitar que el líquido caduque o que estén vacíos.

#### **6.15.1 Control de Plagas**

Se tomó especial atención, a este aspecto ya que una empresa de alimentos no puede permitir ningún tipo de plagas o roedores en el área de trabajo o servicio, el fallar en éste aspecto puede perjudicar todos los esfuerzos hechos para atender bien a los clientes y puede representar desprestigio e inclusive el cierre temporal o total del establecimiento. Para el caso se tomaran en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El coordinador de producción debe llevar a cabo los controles y listas de chequeo establecidas.
- Capacitar y concienciar a los empleados.

- Implementar programas de monitoreo y control.
- Reducir acumulaciones de agua y humedad.
- Controlar los desechos, principalmente de materiales orgánicos.
- Reducir excesos de materiales.
- Definir un programa de control.
- Llevar una documentación en bitácora.
- Tener asesoría de una empresa especializada que lleve a cabo fumigaciones periódicas.

#### 6.16 Mano de Obra Requerida

- **Gerente General:** Encargado de la correcta administración de la empresa incluyendo la planeación, organización, dirección y control de todos los procesos. También se hará cargo de la comercialización, por lo que será el encargado de realizar las compras y llevar la administración de los inventarios, para controlar que la materia prima nunca falte.
- **Meseros / Repartidores:** Estos harán la función de los vendedores para el servicio a domicilio y servir las porciones de comida a los clientes, según sea el caso.
- **Encargado de Producción:** Estará más relacionado con la cocina y con todo el proceso de producción el cual va desde la recepción de la materia prima, el almacenamiento de la misma, hasta que el platillo esté servido o empacado según el caso.
- **Cocineros:** Planifica los menús por mes y por semana y las recetas a utilizar, realiza las mezclas y es el encargado de la preparación de todos los platillos, dirige la cocina
- **Auxiliar de Cocinero:** Encargado de preparar la materia prima, picar y cortar, lavar trastos, y ayudar a los cocineros en todo lo que necesiten.
- **Contabilidad:** Estos serán los encargados de realizar, los estados financieros de la empresa y entregar los reportes al gerente general, también realizarán el cobro de las cuentas de los clientes, llevar el control de caja chica y realizar el cuadro financiero diariamente.

## 7. ESTUDIO FINANCIERO

### 7.1 Resultados a Obtener del Estudio Financiero

- Demostrar por medios cuantitativos, si el proyecto es factible realizarlo o no, comprobándose con el cálculo del Valor Actual Neto VAN, y el de la Tasa Interna de Retorno TIR.
- Proyectar los posibles resultados de la compañía, a lo largo del tiempo (cinco años), por medio de los estados financieros.
- Determinar las ganancias que se pueden obtener; en base a los estados financieros proyectados, y al flujo de efectivo proyectado.
- Poseer criterios suficientes con las razones financieras para determinar qué tan bien está la empresa.

### 7.2 Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Margen Unitario Ponderado}}$$

Siendo:

$$\text{Costo Fijo Mensual} = \text{Q}85,800.00$$

$$\text{Margen de contribución ponderado} = \text{Q}9.12$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Q}85,800 / \text{Q}9.12$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 9,407 \text{ unidades}$$

### 7.3 Estados Financieros Proyectados

Los datos se basaron en los pronósticos y objetivos de mercado así como en los datos proporcionados de la demanda, a continuación los cálculos para la obtención de los estados financieros proyectados.

Las ventas del primer año, se presume que se lograrán contratos con al menos 4 empresas de 150 empleados cada una en promedio, a las cuales se les dará el servicio de almuerzos. A esto se le sumarán las ventas realizadas en el

restaurante, de lunes a viernes para los empleados de oficina alrededor del área, ventas anuales de 138,684 unidades que traducido a valores suman alrededor de Q. 2,276,300 anuales.

El porcentaje de aumento de las ventas al año se estima en base a los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que se espera al menos un 8% de incremento por año, a través de publicidad, promociones, así como mercadeo y del prestigio que el negocio vaya adquiriendo con el tiempo, tal y como se muestra en la siguiente tabla, dicho crecimiento se establece de la siguiente manera:

**Cuadro 18**  
**Distribución Incremento en Ventas**

Inflación	4%
Nuevos Clientes	2%
Crecimiento Industria	2%
<b>TOTAL</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2009) ; www.banguat.gob.gt (2010); Euromonitor International (2010)

**Cuadro 19**  
**Porcentaje de Aumento de Ventas**

<b>AÑO</b>	<b>% de Aumento de ventas / año</b>	<b>Ventas/año</b>
2011	-	Q2,276,300.00
2012	8%	Q2,458,404.00
2013	8%	Q2,655,076.32
2014	8%	Q2,867,482.43
2015	8%	Q3,096,881.02

Fuente: Elaboración Propia (2010)

El retorno esperado para que los accionistas acepten la inversión es de 25%, compuesto por un 15% costo de capital, 4% de inflación y un 5% de riesgo, también desean recuperar su inversión en un máximo de 3 años, basados en el cuadro anterior se hicieron los siguientes cálculos:

VAN: Q182,268.17

TIR: 45%

Brigham y Besley (2001), definen el periodo de retorno de inversión bajo la siguiente fórmula:

$$PR_2 = \left( \frac{\text{Número de años antes de la recuperación}}{\text{total de la inversión original}} \right) + \frac{(\text{Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año})}{\text{Flujos Totales de efectivo durante la recuperación total del año}}$$

Período de Recuperación de Inversión: 2.37 años.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación económica, se acepta el proyecto.

#### 7.4 Análisis de Razones Financieras

**Cuadro 20**  
**Razones Financieras**

Razones Financieras	2011	2012	2013	2014	2015
Prueba Corriente	6.69	7.03	8.41	9.47	10.46
Margen Operativo	4.37%	7.87%	9.72%	11.58%	13.27%
Margen de Utilidad Neta	2.79%	5.04%	6.22%	7.41%	8.50%
Rendimiento sobre activos	12.74%	18.71%	19.20%	19.11%	18.52%
Rendimiento sobre capital	13.58%	20.57%	21.17%	21.05%	20.35%

Fuente: elaboración propia (2010)

Basados en el cuadro anterior se ve que la cobertura de las deudas a corto plazo, mejora año con año, de igual forma el margen de operación, en primer año está en 4.3% y al final del análisis supera el 13%, esto significa que la rentabilidad aumenta año.

En general las ganancias sobre capital, activos, utilidad neta se incrementarán año con año.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que para que la inversión en un negocio de comercialización de alimentos sea rentable hay que producir más de 9,407 almuerzos al mes.
2. La oferta del mercado actual, no satisface las necesidades de los clientes, por los que se recomienda la oportunidad de inversión que existe.
3. Se identificaron características homogéneas que buscan los clientes en éste tipo de negocio, buen servicio, precios accesibles y alimentos de buena calidad y sabor.
4. Se estableció que la capacidad máxima de producción del proyecto será de 1,000 unidades (almuerzos) diarios.
5. El período de recuperación de la inversión sería de 2.37 años, se proyecta un margen del producto superior al 4% y al quinto año se maximiza a un 13% o más.
6. La tasa interna del proyecto se establece en un 45%, superior al requerido que era de 25%. También el valor presente de la inversión es de Q182,268.
7. El estudio brindó información suficiente para concluir que el proyecto es rentable, y cumple las necesidades de los inversionistas.



## RECOMENDACIONES

1. La contratación del personal es vital para el éxito del proyecto, por lo que es necesario contar con personal con experiencia en la industria, que aporte un valor agregado y ayude a mejorar los procesos actuales, especialmente en el departamento de cocina.
2. Se recomienda enfocarse en brindar un servicio de calidad, precios accesibles y variedad en los menús.
3. Para lograr maximizar la rentabilidad será necesario que se hagan negociaciones con proveedores exclusivos y lograr rebajas en los costos de la materia prima.
4. Se debe tener un control estricto del inventario de materia prima, para evitar merma, mal uso y durabilidad de los productos.
5. El servicio al cliente será clave para lograr los objetivos planteados, tanto durante la estadía de los clientes en el restaurante como post-venta.
6. Buscar siempre las necesidades básicas de los clientes, ya que de eso depende su lealtad al establecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Alcaraz Rodríguez, Rafael.** El emprendedor de éxito, Guía de Planes de Negocio. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill 2001.
2. **Besley, Scott y Brigham, Eugene.** Fundamentos de Administración Financiera. Doceava Edición. Editorial McGraw Hill 2001.
3. **Dardón, Byron.** 2008. Crecimiento Favorece a Sector de Alimentos / Feria Alimentaria. (En línea) Consultado el 25 de julio de 2010. Disponible en: [http://www.corpoeventos.net/noticias\\_detalle.asp?clc=155&id=1808](http://www.corpoeventos.net/noticias_detalle.asp?clc=155&id=1808)
4. **Davis, Keith y Werther, William.** Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill 2000.
5. **Garrido Martos, Luis.** 2006. Métodos de Análisis de Inversiones – TIR VAN. (En línea) Consultado el 2 de agosto de 2010. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
6. **Gitman, Lawrence.** Administración Financiera Básica. Tercera Edición. Editorial Mexicana 1999.
7. **Gitman, Lawrence.** Contabilidad Financiera. Grupo Océano, Tercera Edición. España.
8. **Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar.** Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill 1998.
9. **Koontz, Harold; O'Donnell Cyril y Weihrich Heinz.** Administración. Octava Edición. Editorial McGraw Hill 1988.
10. **Kotler, Philip y Armstrong, Gary.** Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall 1997.
11. **Krajewski, Lee y Ritzman, Larry.** Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall 2000.
12. **Melenderas, Tristán y Castañeda Quan, Luis Enrique.** Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. Universidad de San Carlos de Guatemala.
13. **Sapag Chaín, Nassir.** Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. Primera Edición. Editorial Prentice Hall 2007.

14. **Welsch, Glenn; Hilton, Ronald; Gordon, Paul y Rivera, Carlos.** Presupuestos, Planificación y Control. Sexta Edición. Prentice Hall 2005.
15. **Piloña Ortiz, Gabriel.** Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Quinta Edición. Litográfica Centro de Impresiones Gráficas 2002.
16. **Zuñiga Diéguez, Guillermo A.** Técnicas de Estudio e Investigación, Guatemala. Quinta edición. 1990.

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

	Pág.
1. Organigrama de la Empresa	41
2. Organigrama de la Empresa	50
3. Cadena de Valor	60
4. Distribución Física de la Planta	60
5. Vista en Planta y Elevación	70

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Costos Fijos Mensuales	43
2. Costo Restaurante Menú Económico	44
3. Costo a Domicilio Menú Económico	44
4. Costo Restaurante Menú Ejecutivo	45
5. Costo a Domicilio Menú Ejecutivo	45
6. Análisis FODA	47
7. Salarios	52
8. Costo del Menú 1	57
9. Costo del Menú 2	58
10. Costo del Menú 3	58
11. Costo del Menú 4	59
12. Costo del Menú 5	59
13. Tiempo de Elaboración Pollo en Crema	61
14. Tiempo de Elaboración Arroz Amarillo	61
15. Tiempo de Elaboración Güicoyitos en Mantequilla	61
16. Tiempo de Elaboración Refresco de Naranja	62
17. Ponderación de Factores	66
18. Distribución Incremento en Ventas	76
19. Porcentaje Aumento de Ventas	76
20. Razones Financieras	77

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
1. Material de Empaque para Servicio a Domicilio	48
2. Material de Empaque para Restaurante	49
3. Estufa y Horno	62
4. Cámaras de Autoservicio	63
5. Lavatrastos	63
6. Refrigeradores	64
7. Distribución de Cocina	69

## ANEXO 1

### La Encuesta

**1) ¿Cuál es la razón de su preferencia a este restaurante?**

- El precio
- El servicio (higiene y atención)
- La variedad en el menú
- Las porciones de comida

**2) ¿El servicio que se le brinda en el restaurante es?**

- Rápido
- Cordial
- Bueno
- Regular
- Malo

**3) ¿Con qué frecuencia visita usted este restaurante?**

- De lunes a viernes
- 3 veces por semana
- 1 vez por semana

**4) ¿Cómo le parece la sazón de la comida?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**5) ¿Estaría usted interesado(a) en un menú dietético como opción cada día?**

- Si
- No

**6) ¿Qué tipo de refresco prefiere?**

- Naturales
- Refresco artificial
- Sodas, gaseosas

**7) ¿La cantidad de refresco que se le sirve con la comida es suficiente?**

- Si
- No

**8) ¿A la hora de la comida usted prefiere?**

- Salir de su lugar de trabajo a comer en el restaurante
- Le gustaría recibir servicio a domicilio

**9) ¿A qué hora acostumbra usted almorzar aquí?**

- 12:00pm       12:30pm       1:00pm  
 1:30pm       2:00pm       2:30pm       Otras



## ANEXO 2

### Tabulación de Datos

1) ¿Cuál es la razón de su preferencia a este restaurante?

El Precio	El Servicio	La Variedad del Menú	Las Porciones de comida
25	40	25	10

2) ¿El servicio que se le brinda en el restaurante es?

Rápido	Cordial	Bueno	Regular	Malo
30	20	35	15	0

3) ¿Con qué frecuencia visita usted este restaurante?

De lunes a Viernes	3 veces por Semana	1 vez por Semana
60	40	0

4) ¿Cómo le parece la sazón de la comida?

Excelente	Buena	Regular	Mala
0	90	10	0

5) ¿Estaría usted interesado(a) en un menú dietético como opción cada día?

Si	No
60	40

6) ¿Qué tipo de refresco prefiere?

Naturales	Artificial	A. Gaseosas
70	20	10

7) ¿La cantidad de refresco que se le sirve con la comida es suficiente?

Si	No
60	40

8) ¿A la hora de la comida usted prefiere?

Salir a comer a un Restaurante	Le gustaría recibir servicio a domicilio
70	30

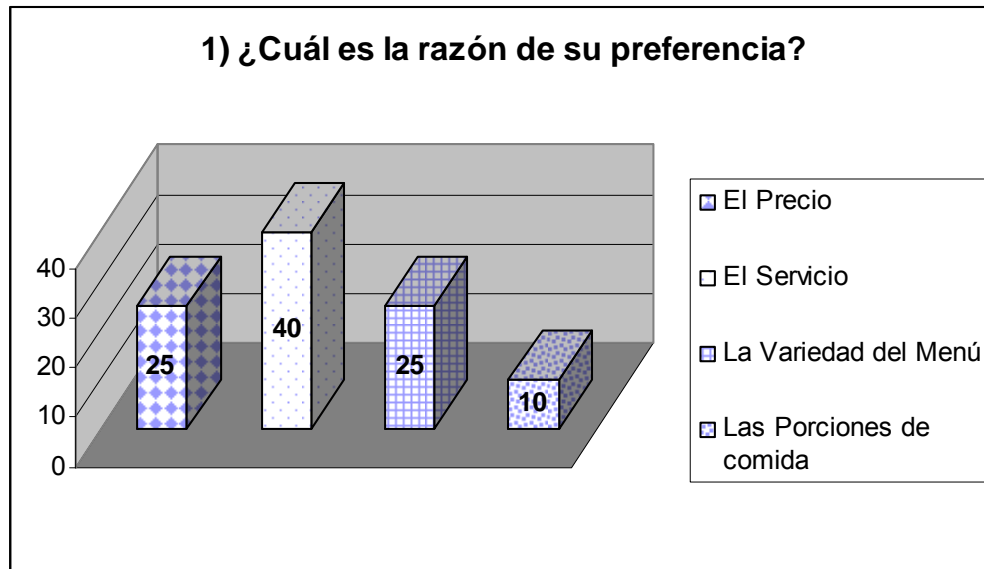
9) ¿A qué hora acostumbra usted almorzar aquí?

12:00 p.m.	12:30 p.m.	01:00 p.m.	01:30 p.m.	02:00 p.m.	02:30 p.m.
20	25	15	15	10	15

## ANEXO 3

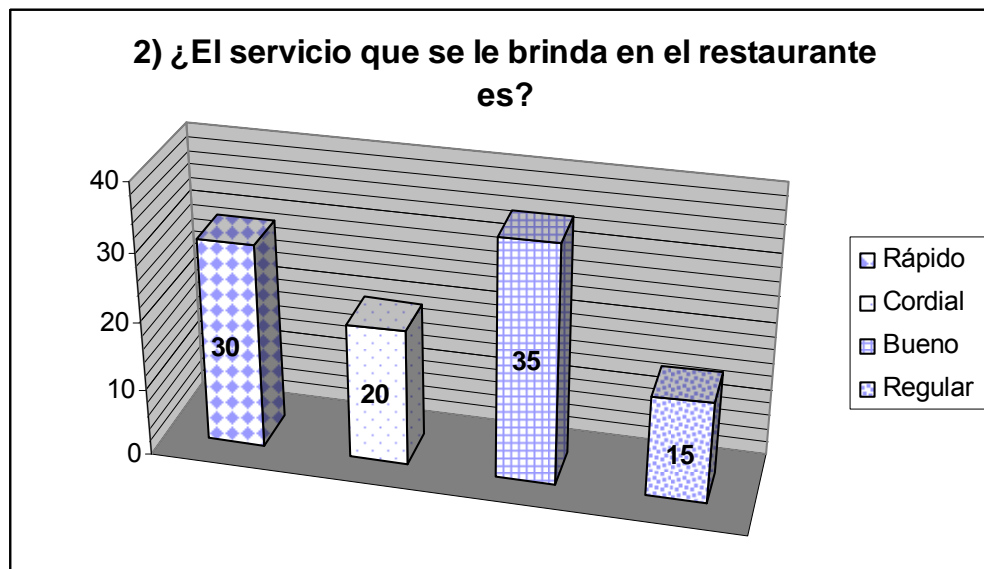
### Gráficas de Tabulación

**Gráfica No. 1**



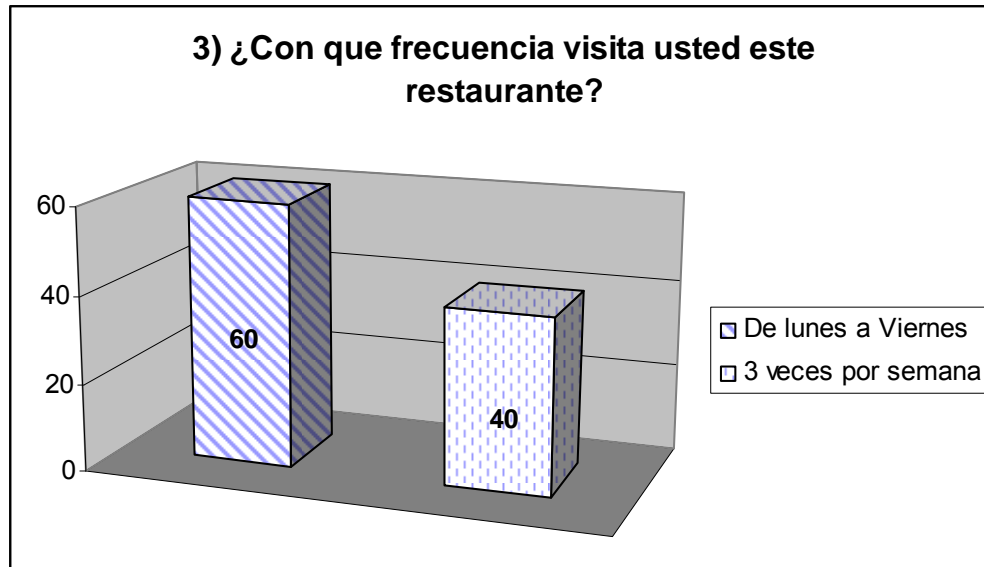
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 2**



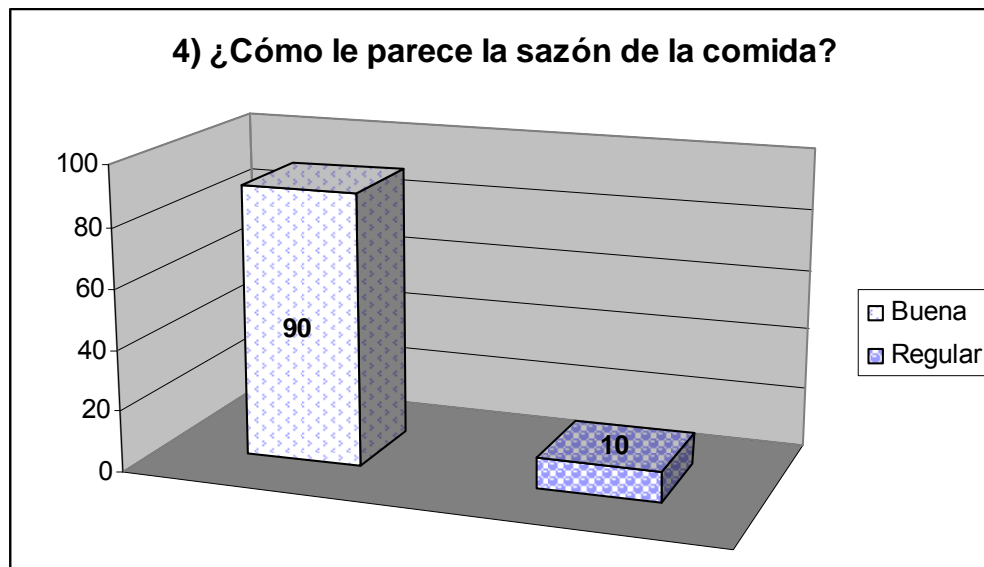
Fuente: elaboración propia

Gráfica 3



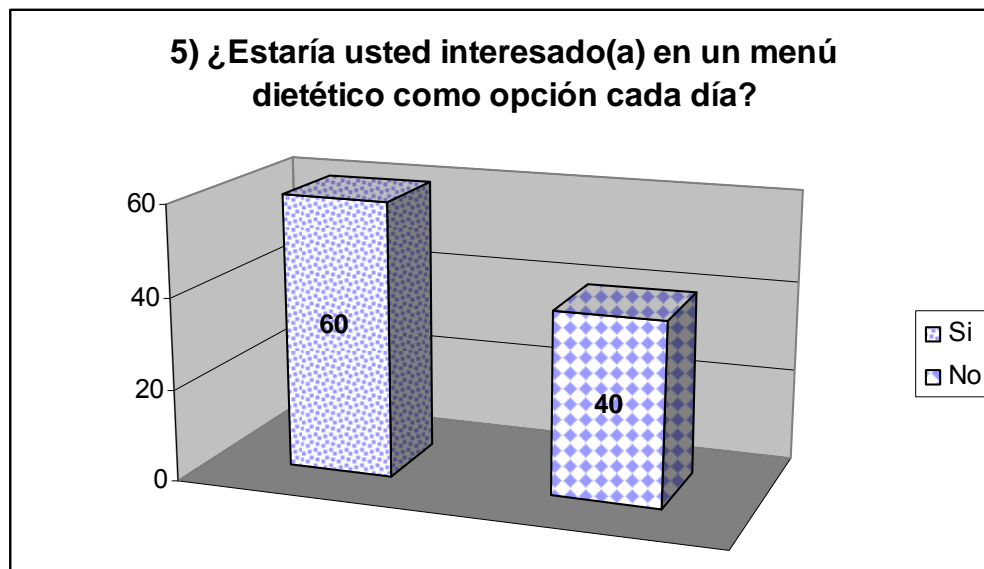
Fuente: elaboración propia

Gráfica 4



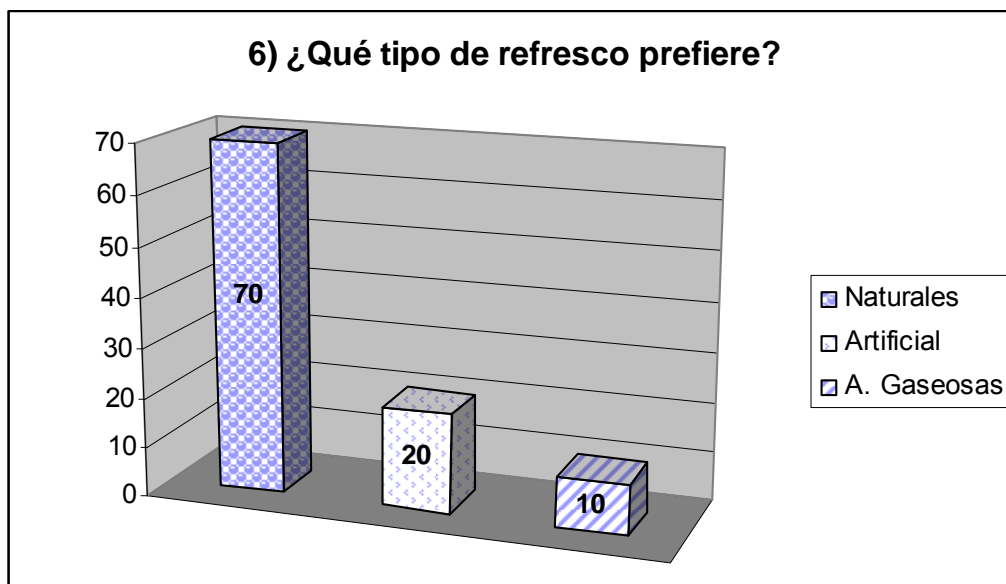
Fuente: elaboración propia

Gráfica 5



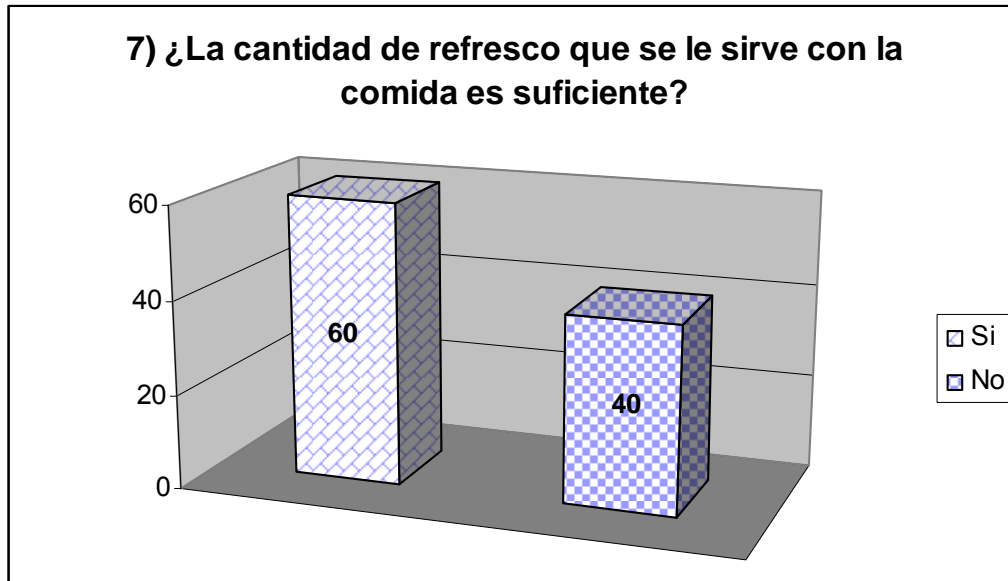
Fuente: elaboración propia

Gráfica 6



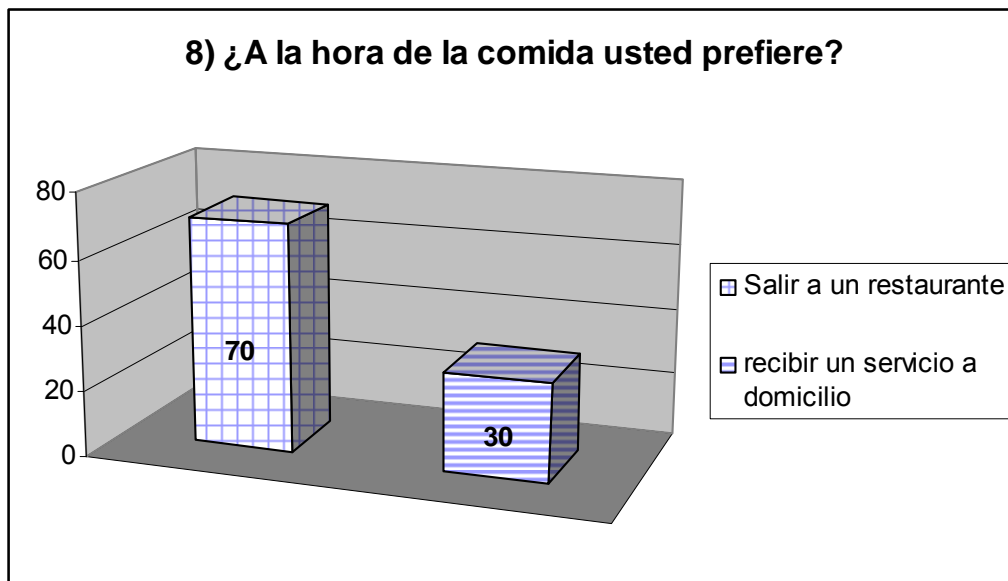
Fuente: elaboración propia

Gráfica 7



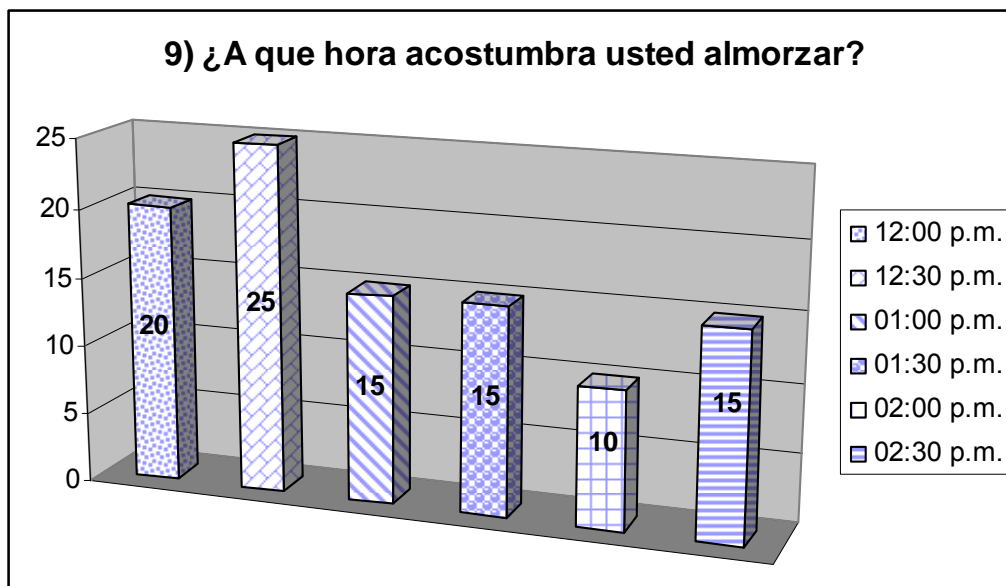
Fuente: elaboración propia

Gráfica 8



Fuente: elaboración propia

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia

**ANEXO 4**  
**Recursos Humanos**  
**Ilustración 1**  
**Requerimientos De Puesto**

REQUERIMIENTO DE PUESTO			
<b>1. Habilidades</b>			
<b>a) Escolaridad</b>		Primaria	
		Secundaria	
		Carrera técnica (especificar)	
		Profesional (especificar)	
		Postgrado (especificar)	
		Maestría (especificar)	
<b>b) Conocimientos especiales necesarios (especificar)</b>			
<b>c) Idiomas</b>	Inglés	% Lectura	
		% Escritura	
		% Conversación	
	Otro	% Lectura	
		% Escritura	
		% Conversación	
<b>d) Experiencia</b>		Necesaria	No Necesaria
Puesto			
Area			

Fuente: Elaboración Propia (2010)

**Ilustración 2**  
**Descripción De Puesto**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO								
<b>Nombre del Puesto:</b>								
<b>Descripción Analítica:</b>								
<b>Actividades</b>	Días							Eventual o Permanente
	L	M	M	J	V	S	D	
1								
2								
3								
4								
5								
<b>Descripción Genérica:</b>								
<b>Funciones</b>	Unidad, Grupo, Artículo o Persona relacionada	Sistema, Procedimiento o Técnica Utilizada	Objetivo o Razón de la función	<b>Observaciones</b>				
1								
2								
3								
4								
5								

Fuente: Elaboración Propia (2010)



### Ilustración 3 Solicitud De Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO				
CONFIDENCIAL				Fotografía Reciente
Nota: Toda la información proporcionada será tratada confidencialmente				
Fecha:				
Puesto:				
Pretención Salarial:				
DATOS PERSONALES				
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Edad	
Domicilio		Telefono	Sexo	
			M	F
Fecha de Nacimiento	Nacionalidad	Estatura	Peso	
Estado Civil				
DOCUMENTACION				
No. De Licencia	Clase	Afiliación IGSS	No. De Cedula	
DATOS FAMILIARES				
Nombre		Domicilio	Ocupación	
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				
ESCOLARIDAD				
Nombre Escuela		Titulo	Inicio	Finalizado
Secundaria				
Diversificado				
Universitario				
Maestria				
Post Grado				
HISTORIAL LABORAL				
EMPLEO ACTUAL				
Nombre de la empresa				
Telefono				
Puesto Desempeñado				
Sueldo		Inicial		
Nombre de su Jefe Directo				
Puesto de Jefe Directo				
Fecha de Inicio		Fecha de Finalización		
Empleo Anterior				
Nombre de la empresa				
Telefono				
Puesto Desempeñado				
Salario		Inicial		
Nombre de su Jefe Directo				
Puesto de Jefe Directo				
Fecha de Inicio		Fecha de Finalización		
REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre		Telefono		
Hago constar que mis repuestas son verdaderas		Firmas del solicitante		

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 4 Descripción Del Puesto: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Administrar	SI		Permanente
Planear	SI		Permanente
Organizar	SI		Permanente
Dirigir	SI		Permanente
Controlar	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Responsable del buen Funcionamiento de la empresa, y el éxito de la misma	Coordinador de Producción	Ingeniería	Cumplir y hacer cumplir los objetivos de la empresa, a través de un buen control y uso de las herramientas de Ingeniería, y de su experiencia en el ramo de alimentos
	Contador	Administración	
	Encargado de Ventas	Mercadeo	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 5 Descripción del Puesto: Encargado de Ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de Ventas			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Comprar	SI		Permanente
Comercializar	SI		Permanente
Servicio al cliente	SI		Permanente
Relaciones publicas	SI		Permanente
Controlar inventarios	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Realizar el trabajo de promoción y ventas de los productos de la empresa así como hacer las compras	Repartidor	Ventas	Principal encargado de realizar las Compras, administración, atraer de los inventarios y mantener a los clientes, atraves de un Buen servicio al Cliente
	Gerente General	Inventarios	
		Mercadeo	
		Servicio al cliente	
		Logística	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 6 Descripción del Puesto: Repartidor

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Repartidor			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Comprar	SI		Permanente
Entregar	SI		Permanente
Servicio al cliente	SI		Permanente
Distribuir	SI		Permanente
Vender	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Comprar la materia prima, realizar la entrega del producto	Encargado de Ventas	Ventas	Hace la función de los vendedores para el servicio a domicilio, brindar un servicio al cliente de calidad. Además realizaran la limpieza del Restaurante.
		Compras	
		Logística	
		Servicio al cliente	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 7 Descripción del Puesto: Coordinador De Producción

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Coordinador de Producción			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Recepción de MP.	SI		Permanente
Medir eficiencias	SI		Permanente
Productividad	SI		Permanente
Reducir costos	SI		Permanente
Dirigir y controlar	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Realizar controles de eficiencia, producción hacer la planificación de la producción.	Cocineros	Ingeniería	Dirigir, controlar y planear la producción, cumplir con pedidos y aumentar constantemente la productividad y eficiencias del proceso
	Auxiliar de cocina	Productividad	
	Repartidor	Análisis método	
	Gerente General	Eficiencias	
		BPM	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 8

#### Descripción del Puesto: Cocinero

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Cocinero			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Hacer menús	SI		Permanente
Preparar alimentos	SI		Permanente
Cocinar	SI		Permanente
Dirigir	SI		Permanente
Control de calidad	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Dirigir a los auxiliares de cocina, mezclar y preparar los alimentos	Auxiliar de cocina	Alta cocina	Establecer menús por mes y por semana, responsable de la cocina llevar los controles de calidad de la comida.
	Coordinador de Producción	Nutrición	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 9

#### Descripción del Puesto: Auxiliar De Cocina

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Auxiliar de Cocina			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Preparar	SI		Permanente
Sazonar	SI		Permanente
Limpiar	SI		Permanente
Lavar	SI		Permanente
Asistir al cocinero	SI		Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Preparar y sazonar los alimentos, así como lavar los trastos y Asistir a los cocinero	Cocinero	Cocina	Asistir a los cocineros, preparando los alimentos, y manteniendo limpia La cocina para su correcto Funcionamiento
	Coordinador de Producción	Aseo	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 10 Descripción del Puesto: Contador

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Contador			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
Realizar reportes		SI	Permanente
Preparar cuentas		SI	Permanente
Analizar información		SI	Permanente
Llevar registros		SI	Permanente
Contables		SI	Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Realizar y analizar los estados financieros de la empresa, así como preparar reportes.	Cajero	Economía	Encargado de realizar los estados financieros, y preparar reportes para que el Gerente General tenga toda la información necesaria para realizar sus tareas
	Gerente General	Finanzas	
		Contabilidad	
		Auditoría	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

### Ilustración 11 Descripción del Puesto: Encargado de Caja

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de Caja			
Actividades	Días		Eventual / Permanente
	Lunes	a Viernes	
1. Cobrar		SI	Permanente
Hacer Cierre de caja		SI	Permanente
Preparar cuentas		SI	Permanente
Asistir a Contador		SI	Permanente
Funciones	Personas Relacionadas	Técnica Utilizada	Objetivos
Realizar los cobros a los clientes, llevar el control de caja chica preparar cuentas para los contadores	Contador	Contabilidad	Llevar controles de caja y preparar las cuentas para los contadores con el fin de apoyar los esfuerzos del gerente financiero en el buen funcionamiento de la empresa
		Matemática	
		Estadística	

Fuente: Elaboración Propia (2009)

## ANEXO 4

### Estudio Financiero

#### Restaurante La Cabaña Cuadro 1 Detalle de Inversión Inicial Expresado En Quetzales

Inversión inicial	Monto
1 panel (repartidor)	<b>50,000.00</b>
2 Motocicletas	<b>12,500.00</b>
Elementos de cocina	
10 estufas	45,000.00
2 Mesas Calientes	4,000.00
2 Mesas de Trabajo	2,000.00
2 Lavaplatos	1,000.00
2 Cámaras refrigerantes	9,000.00
1 Congelador	3,500.00
1 Máquina de hielo	22,000.00
4 Muebles de Cocina	10,000.00
1 Extractor de Olor	5,000.00
40 juegos de cubiertos	3,000.00
40 Vajillas	3,000.00
4 Batería de Cocina	4,000.00
5 juegos de utensilios de cocina	500.00
<b>Elementos de Cocina</b>	<b>112,000.00</b>
<b>Electrodomésticos varios</b>	<b>25,000.00</b>
Mobiliario	
40 Mesas y 180 sillas	15,000.00
80 Manteles	2,400.00
2 Escritorios	2,400.00
4 Sillas Ejecutivas	2,000.00
2 Computadoras	7,500.00
1 Máquina registradora	1,500.00
<b>Total Mobiliario</b>	<b>30,800.00</b>
<b>Gastos consumibles</b>	<b>17,900.00</b>
<b>Salarios primer mes</b>	<b>47,800.00</b>
<b>Primer mes de renta</b>	<b>25,000.00</b>
<b>Gastos Instalación</b>	<b>25,000.00</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>346,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2010)

**Cuadro 2**  
**Restaurante La Cabaña**  
**Estado de Resultados**  
**Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**  
**Expresado en Quetzales**

Ventas	2,276,300.00
( - ) Costo de Ventas	-1,010,853.81
<b>Utilidad Bruta En Ventas</b>	<b>1,265,446.19</b>
(-) Gastos de Operación	
Salarios	669,200.00
Teléfono	6,000.00
Luz	60,000.00
Limpieza y mantenimiento	42,000.00
Alquiler y Seguridad	300,000.00
Promoción y Publicidad	36,000.00
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1,113,200.00</b>
<b>Utilidad En Operación</b>	<b>152,246.19</b>
Depreciación	47,059.75
Amortización Gastos Instalación	5,785.00
<b>UAI</b>	<b>99,401.44</b>
Impuesto Sobre La Renta (31%)	30,814.45
<b>Adición Utilidad Retenida (5%)</b>	<b>4,970.07</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>63,616.92</b>

Fuente: Elaboración Propia (2010)

**Cuadro 3**  
**Restaurante La Cabaña**  
**Flujos de Caja**  
**Por los Años Terminados al 31 de Diciembre**  
**Expresados en Quetzales**

<b>INGRESOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Saldo inicial	400,000	206,246	421,826	672,742	975,134
Ventas	2,276,300	2,458,404	2,655,076	2,867,482	3,096,881
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,676,300</b>	<b>2,664,650</b>	<b>3,076,902</b>	<b>3,540,225</b>	<b>4,072,015</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de ventas	1,010,854	1,091,722	1,179,060	1,273,385	1,375,255
Gasto de operación	1,113,200	1,120,288	1,165,100	1,211,704	1,260,172
Inversión Activos	346,000				
ISR por pagar		30,814	60,000	80,002	102,935
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,470,054</b>	<b>2,242,825</b>	<b>2,404,160</b>	<b>2,565,091</b>	<b>2,738,362</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>206,246</b>	<b>421,826</b>	<b>672,742</b>	<b>975,134</b>	<b>1,333,653</b>

Fuente: Elaboración Propia (2010)

**Cuadro 3**  
**Restaurante la Cabaña**  
**Balance General**  
**Por los Años Terminados al 31 de Diciembre**  
**Expresados en Quetzales**

<b>Cuenta</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	206,246	421,826	672,742	975,134	1,333,653
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>206,246</b>	<b>421,826</b>	<b>672,742</b>	<b>975,134</b>	<b>1,333,653</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Mobiliario y Equipo	30,800	30,800	30,800	23,300	23,300
Depreciación de mob. y equipo	(7,160)	(14,320)	(21,479)	(18,640)	(23,300)
Vehículos	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500
Depreciación de Vehículos	(12,500)	(25,000)	(37,500)	(50,000)	(62,500)
Equipo de Producción	137,000	137,000	137,000	137,000	137,000
Depreciación Equip Producción	(27,400)	(54,800)	(82,200)	(109,600)	(137,000)
Gastos de Organización	115,700	115,700	115,700	115,700	115,700
Amortización Acumulada	(5,785)	(11,570)	(17,355)	(23,140)	(28,925)
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>293,155</b>	<b>240,311</b>	<b>187,466</b>	<b>137,120</b>	<b>86,775</b>
<b>Total Activos</b>	<b>499,401</b>	<b>662,136</b>	<b>860,208</b>	<b>1,112,254</b>	<b>1,420,428</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
ISR por pagar	30,814	60,000	80,002	102,935	127,444
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>30,814</b>	<b>60,000</b>	<b>80,002</b>	<b>102,935</b>	<b>127,444</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>30,814</b>	<b>60,000</b>	<b>80,002</b>	<b>102,935</b>	<b>127,444</b>
<b>Capital</b>					
Capital	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Utilidades retenidas	68,587	202,136	380,206	609,320	892,985
<b>Total capital</b>	<b>468,587</b>	<b>602,136</b>	<b>780,206</b>	<b>1,009,320</b>	<b>1,292,985</b>

Fuente: Elaboración Propia (2010)



**Cuadro 4**  
**Restaurante La Cabaña**  
**Flujos Projectados**  
**Por los Años Terminados al 31 de Diciembre**  
**Expresados en Quetzales**

Ventas		2,276,300	2,458,404	2,655,076	2,867,482	3,096,881
(-) Costo de Ventas		-1,010,854	-1,091,722	-1,179,060	-1,273,385	-1,375,255
Utilidad Bruta en Ventas		1,265,446	1,366,682	1,476,016	1,594,098	1,721,626
(-) Gastos de Operación						
Salarios		669,200	695,968	723,807	752,759	782,869
Teléfono		6,000	6,240	6,490	6,749	7,019
Agua, luz y gas		60,000	62,400	64,896	67,492	70,192
Alquiler y seguridad		300,000	312,000	324,480	337,459	350,958
Limpieza y mantenimiento		42,000	43,680	45,427	47,244	49,134
Publicidad		36,000	37,440	38,938	40,495	42,115
Total Gastos de Operación		1,113,200	1,120,288	1,165,100	1,211,704	1,260,172
Utilidad en Operación		152,246	246,394	310,917	382,394	461,454
Depreciación		47,060	47,060	47,060	44,560	44,560
Amortización Organización		5,785	5,785	5,785	5,785	5,785
UAI		99,401	193,549	258,072	332,049	411,109
ISR (31%)		30,814	60,000	80,002	102,935	127,444
Inversión Inicial	-346,000					
Utilidades Retenidas		4,970	9,677	12,904	16,602	20,555
Amortización Organización		5,785	5,785	5,785	5,785	5,785
Depreciación		47,060	47,060	47,060	44,560	44,560
Flujo Neto de Efectivo	-346,000	116,462	176,716	218,011	262,857	313,455
Flujo Neto Acumulado	-346,000	-229,538	-52,822	165,189	428,045	741,500

Fuente: Elaboración propia (2010)