

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

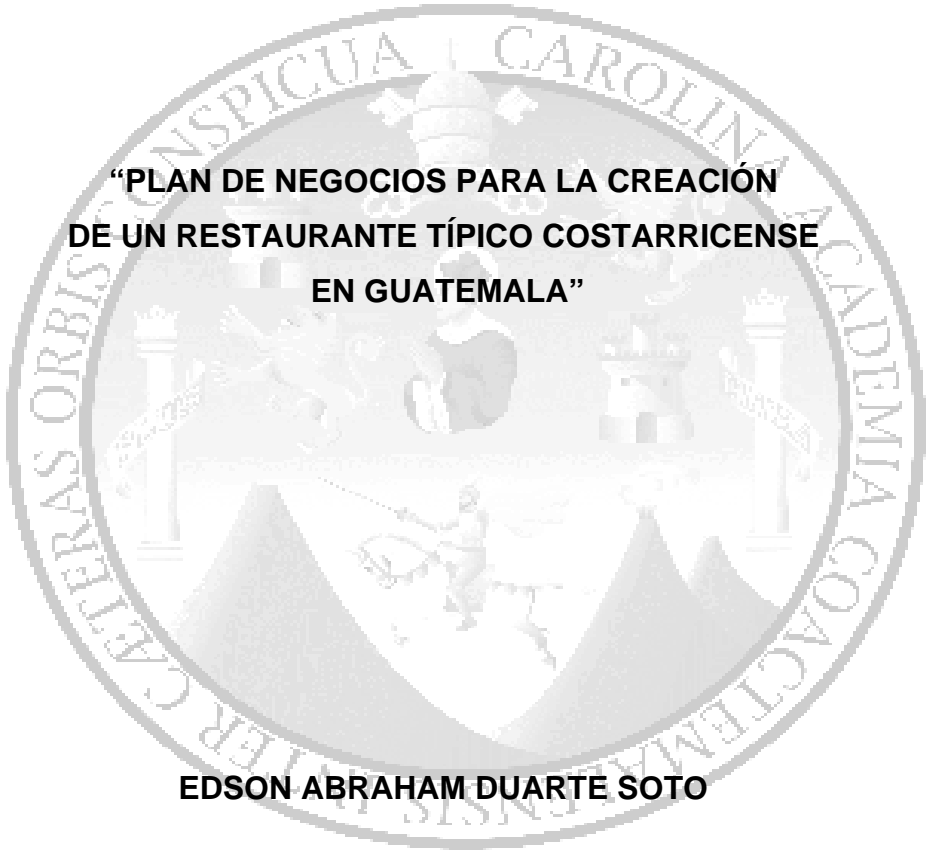
POR

EDSON ABRAHAM DUARTE SOTO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various symbols including a crown, a cross, and a banner. The Latin motto "CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALANENSIS" is inscribed around the perimeter of the seal.

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN
DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE
EN GUATEMALA”**

EDSON ABRAHAM DUARTE SOTO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Vicente Freixas Pérez
Secretaria:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
Examinadora:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

Guatemala 15 de marzo de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable licenciado:

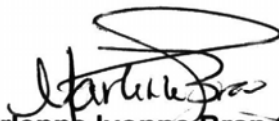
En atención a la designación que se me hizo, procedí a asesorar al estudiante **Edson Abraham Duarte Soto** en la elaboración de su tesis "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA**". La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para que el estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la presente, me suscribo deseándole éxitos en sus actividades diarias.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Marienne Ivonne Bran García
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiada No. 8127

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.**

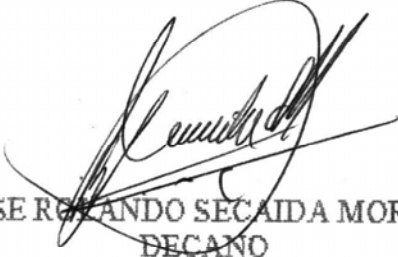
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 111-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de julio de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDSON ABRAHAM DUARTE SOTO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISSALCO



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Porque Él es bueno y su infinita misericordia se renueva cada día y me ha bendecido en cada paso que doy.
- A MI FAMILIA: Mi esposa Lilliana María Garita y mi hija María Jimena Duarte Garita, por todo el amor y apoyo incondicional que me brindan en todo tiempo y lugar.
- A MIS PADRES: Rosa Soto de Duarte y Abraham Duarte, por su ejemplo de lucha incansable de cada día y el gran amor que me dan.
- A MIS HERMANOS: Geylin y Eduardo, por ser mis amigos sinceros y apoyarme en todo momento.
- A MIS AMIGOS: Por acompañarme en esta etapa tan importante de la vida, especialmente a Heidi Méndez, Rosa Martínez Luis Aldana y Erick Meléndez, mi aprecio sincero.
- A: La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente al grupo de catedráticos de la especialización de Administración de Operaciones, por apoyarme incondicionalmente con profesionalismo y dedicación.

ÍNDICE

Introducción	Página
	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocios	1
1.1.1 Estudio de mercado	2
1.1.1.1 Criterios geográficos	3
1.1.1.2 Criterios demográficos	3
1.1.1.3 Criterios psicográficos	3
1.1.1.4 Demanda	4
1.1.2 Planificación del área técnica	5
1.1.2.1 Localización	5
1.1.2.2 Instalaciones	6
1.1.2.3 Maquinaria y equipo	9
1.1.2.4 Mano de obra	10
1.1.2.5 Materia prima	10
1.1.2.6 Proceso de producción	10
1.1.2.7 Impacto ambiental	12
1.1.3 Planificación administrativa y legal	12
1.1.3.1 Planificación administrativa	13
a. Estructura organizacional	13
b. Administración del recurso humano	13
1.1.3.2 Planificación legal	14
a. Personería jurídica	14
b. Patentes de comercio y sociedad	15
c. Licencia sanitaria	16
1.1.4 Estudio financiero	17

1.1.4.1	Monto de la inversión inicial	17
1.1.5	Evaluación económica	18
1.2	Pequeña y mediana empresa	19
1.2.1	Situación actual de la pequeña y mediana empresa	21
1.3	Costa Rica	22
1.4	Comunidad costarricense en Guatemala	23
1.5	Comida típica costarricense	23
1.6	Restaurante típico	24
1.7	Síntesis del capítulo I	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1	Metodología	26
2.2	Situación general de Guatemala	28
2.3	Aspectos de la comunidad costarricense en Guatemala	30
2.3.1	Costa Rica	30
2.3.2	Comunidad costarricense en Guatemala	30
2.3.2.1	Datos obtenidos en la encuesta a costarricenses	31
2.3.2.2	Entrevista con el inversionista	34
2.3.3	Restaurante típico costarricense	34
2.4	Estudio de mercado	35
2.4.1	Análisis y cuantificación de la oferta y la demanda	35
2.4.1.1	Oferta	35
2.4.1.2	Demanda	39
a.	Costarricenses radicados en Guatemala	39
b.	Guatemaltecos	50
2.4.2	Análisis de precios	62
2.4.3	Estudio de comercialización	62

2.5	Resumen del diagnóstico	63
-----	-------------------------	----

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA

3.1	Resumen ejecutivo	66
3.2	Descripción de la idea del negocio	68
3.3	Estudio de mercado	69
3.3.1	Demanda	70
3.4	Planificación del área técnica	72
3.4.1	Localización	72
3.4.2	Instalaciones	75
3.4.3	Mobiliario y equipo	79
3.4.3.1	Mobiliario	79
3.4.3.2	Equipo	80
3.4.4	Mano de obra	82
3.4.4.1	Uniformes	83
3.4.4.2	Normas de higiene y seguridad	84
3.4.4.3	Horario	85
3.4.5	Materia prima	86
3.4.6	Proceso de producción del servicio	88
3.4.6.1	Productos	91
a.	Menú para desayunos	91
b.	Menú para almuerzos	92
c.	Menú para cenas	93
d.	Menú para refacciones	93
3.5	Planificación administrativa y legal	94
3.5.1	Estructura organizacional	94

3.5.2	Administración del recurso humano	96
3.5.2.1	Descriptor de puestos	97
3.5.3	Aspectos legales	98
3.5.3.1	Personería jurídica	98
3.5.3.2	Patentes y permisos	98
3.5.3.3	Estudio de impacto ambiental	99
3.6	Estudio financiero	100
3.6.1	Monto de inversión inicial	100
3.6.2	Fuentes de financiamiento	102
3.6.3	Gastos fijos	102
3.7	Evaluación económica	104
3.7.1	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	104
3.7.2	Relación Costo-Beneficio	114
3.7.3	Rentabilidad	114
3.8	Síntesis del capítulo	115
	Conclusiones	117
	Recomendaciones	119
	Bibliografía	121
	Anexos	124

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Clasificación de la pequeña empresa	20
2	Clasificación de la mediana empresa	21
3	Factores para evaluación de la localización	73
4	Ponderación de factores	74
5	Propuesta de áreas para restaurante en función de 60 personas	75
6	Detalle de turnos y horarios	85
7	Detalle de pago de sueldos	96
8	Prestaciones laborales	97
9	Depreciación de mobiliario y equipo	101
10	Detalle de préstamo bancario	102
11	Proyección de gastos fijos	103
12	Proyección de personas atendidas en el restaurante	105
13	Composición del costo estándar y gastos de operación	106
14	Ingresos proyectados	107
15	Estados de resultados proyectados y FNE escenario 1	108
16	Estados de resultados proyectados y FNE escenario 2	109
17	Valor Actual Neto positivo Escenario 1	110
18	Valor Actual Neto positivo Escenario 2	111
19	Valor Actual Neto negativo Escenario 1	111
20	Valor Actual Neto negativo Escenario 2	112
21	Relación costo-beneficio	114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	¿Cuánto tiempo tiene de vivir en Guatemala?	31
2	¿Cuánto tiempo más estará en Guatemala	32
3	¿Cuántas personas costarricenses viven con usted?	33
4	¿En qué zona preferiría un restaurante típico costarricense?	41
5	Rango de edad de los costarricenses en Guatemala	42
6	Sexo de los costarricenses radicados en Guatemala	43
7	Estado civil de los costarricenses en Guatemala	44
8	Ingreso mensual de los costarricenses en Guatemala	45
9	¿Qué porcentaje aproximado de sus ingresos gasta en restaurantes?	46
10	¿Qué aspecto es más importante cuidar en un restaurante?	47
11	¿Participa en actividades organizadas para la comunidad costarricense?	48
12	¿Quién organiza estas actividades?	49
13	¿Con qué frecuencia come fuera de casa?	50
14	Rango de edad de los guatemaltecos	51
15	Sexo de los guatemaltecos	52
16	Estado civil de los guatemaltecos	52
17	Área de trabajo de los guatemaltecos	53
18	Parámetros de ingresos de los guatemaltecos	54
19	Porcentaje de ingresos que gastan en restaurantes los guatemaltecos	55
20	¿Con qué frecuencia come fuera de casa?	56
21	¿Cuánto gasta individualmente en un restaurante?	57
22	¿Ha degustado comida típica costarricense?	58
23	¿En dónde ha degustado comida típica costarricense?	59
24	¿Qué le pareció la comida típica costarricense?	60
25	¿En qué zona prefiere visitar un restaurante?	60

26	¿Qué aspecto es más importante cuidar en un restaurante?	61
27	Pronóstico de la demanda para el primer año	71

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.		Página
1	Proceso de servicio de comida	89
2	Organigrama general propuesto	94
3	Organigrama de puestos plazas y unidades	95

ÍNDICE DE PLANOS

No.		Página
1	Planta baja, restaurante El Rincón Tico	77
2	Planta alta, restaurante El Rincón Tico	78

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1.	Diagrama de turnos
2.	Descriptores de puestos
3.	Inversión total
4.	Detalle de inversión en personal
5.	Detalle del costo proyectado a 5 años
6.	Detalle de gastos de operación proyectados a 5 años
7.	Cuadro de análisis de localización
8.	Formato de encuesta para costarricenses
9.	Formato de encuesta para guatemaltecos
10.	Guía de entrevista con el inversionista
11.	Formulario de Evaluación Ambiental Inicial

INTRODUCCIÓN

La idea de elaborar un plan de negocios como punto de tesis, surge del planteamiento que ha estado flotando en algunos círculos del país, en cuanto a que la única manera de salir adelante como nación es modernizando el capital. La reciente crisis financiera demostró que el añejo capital concentrado, el falso sueño de la prosperidad basada en sistemas crediticios que promueven una capacidad de consumo ilusoria, los privilegios para unos pocos, la injusticia en salarios y el incumplimiento de derechos laborales entre otros temas, están obstaculizando el desarrollo de la economía nacional.

Por lo anterior, es necesario el surgimiento de nuevos emprendedores que generen beneficios para ellos y sus familias, así como para todos aquellos colaboradores que puedan absorber, con el propósito de incorporarlos al sector productivo por medio del empleo justamente remunerado y el acceso a la seguridad social, tan indispensables como denostados en estos tiempos.

Adicionalmente a lo anterior, las estadísticas demuestran que la mayoría de negocios fracasan antes de los dieciocho meses de estar en funcionamiento debido a una mala planificación; por ello con este tema se pretende ofrecer una guía que sirva como una herramienta de referencia de un plan de negocios.

El contenido de esta tesis inicia con un marco teórico que permitirá al lector adentrarse en el conocimiento general del tema de estudio. Seguidamente se presentan los resultados del diagnóstico sobre la situación actual de la comunidad costarricense en Guatemala, mercado objeto de estudio para este proyecto. Después se hace una propuesta de “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA”, en la que se pretende detallar puntos medulares como son instalaciones, mobiliario y equipo, el personal y el análisis financiero entre otros. Posteriormente se describe toda la bibliografía utilizada para el estudio que

servirá para respaldarlo y, para los que deseen, ampliar alguno de los puntos tratados dentro del documento. Por último, se presentan los anexos que serán de ayuda para comprender y aprovechar esta tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de Negocios

Es el documento que permite hacer una evaluación anticipada sobre una idea de negocio. El aporte principal de este plan es “la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales”. (15:s/p)

Este paso vital para la consecución del éxito empresarial es muchas veces obviado, con lo que el emprendedor se está perdiendo una importante herramienta que le permitiría anticiparse y prepararse mejor ante las adversidades que pudieran surgir. Una definición más cercana a este proyecto, dice que el plan de negocios “define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto”. (15:s/p)

Dentro de las ventajas que ofrece el plan de negocios, es importante resaltar:

- Motiva a la obtención de información estadística existente, o bien, desarrollada por el propio emprendedor;
- Permite hacer una proyección de los recursos financieros que se necesitarán para su ejecución;
- Muestra posibles errores que se pueden cometer y esto permite reducir las probabilidades de fracaso;

- Permite diseñar de forma precisa cada uno de los detalles importantes en aspectos como las instalaciones, localización del negocio, presupuestos y otros;
- Permite una administración adecuada al colocar por escrito las responsabilidades de los diferentes departamentos y puestos de trabajo así como un adecuada administración de los recursos humanos;
- Es una herramienta de mucha utilidad para atraer posibles socios o para encontrar financiamiento.

En general, “un plan de negocios combina un trabajo académico de análisis de una actividad y un documento de ventas, en el cual se transmite el entusiasmo por enfrentar un desafío”. (8:56)

1.1.1 Estudio de mercado

Consiste en la recopilación de información para analizarla con el propósito de conocer a fondo un área específica dónde se puede o quiere comercializar un bien o servicio. Permite identificar una oportunidad para desarrollar un negocio, o bien, confirmar la existencia de una necesidad a satisfacer. Este estudio ayuda a conocer aspectos importantes como demanda, oferta y comercialización, con el fin de facilitar la toma de decisiones y revela “el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico”. (2:11)

Para desarrollar un estudio de mercado es necesario hacer una segmentación del mismo con el objetivo de analizarlo adecuadamente. Aunque existen varios criterios para la segmentación de mercados, los más comunes son los criterios geográficos, demográficos y psicográficos.

1.1.1.1 Criterios Geográficos

Consiste en subdividir el mercado en áreas geográficas como pueden ser naciones, departamentos, municipios, zonas y otros. Se basan en el lugar donde viven o trabajan los posibles clientes del negocio.

Este criterio de segmentación es de mucho beneficio, ya que facilita la toma de decisiones en cuanto a ubicación del negocio, o bien, la aplicación de posibles estrategias de promoción y publicidad.

1.1.1.2 Criterios Demográficos

El mercado puede ser segmentado conforme a características demográficas dentro de las cuales se puede mencionar la edad, sexo, ocupación, escolaridad, religión, raza, número de individuos por familia y otros aspectos personales de los posibles clientes.

Este criterio de segmentación a diferencia de los otros, tiene la característica que es mucho más fácil de medir estadísticamente y por lo tanto, más fácil de analizar ya que no varía con frecuencia, por ello es el criterio más utilizado por la mayoría de empresas al realizar sus estudios de mercado. Sin embargo debe tenerse el cuidado de no generalizar ya que dos personas de la misma edad pueden tener grandes diferencias en aspectos como hábitos, salud, etc., por lo que aunque el criterio demográfico sea más fácil de utilizar, debe complementarse en medida de lo posible con los criterios psicográfico y geográfico.

1.1.1.3 Criterios Psicográficos

Estudian el nivel socioeconómico de los posibles clientes, así como su comportamiento, estilo de vida, grupos de referencia, personalidad, cultura y preferencias de compra entre otros. Algunas de las variables estudiadas en este

criterio son bastante influyentes en la decisión de compra que tiene el consumidor.

Es importante mencionar que las características psicográficas no siempre son fáciles de medir, ya que un mismo individuo puede variar algunas respuestas en corto tiempo de acuerdo a su estado de ánimo, percepción o deseos del momento; sin embargo, este criterio es de mucha utilidad ya que la mayoría de las personas rige sus hábitos de compra y consumo basados en el estilo de vida que quiere proyectar.

1.1.1.4 Demanda

Se refiere a un grupo de consumidores que desean o necesitan consumir determinados productos por los que están dispuestos a pagar e invertir tiempo en ellos. Factores como preferencia, tiempo, ingresos, costumbres, y otros son los que determinan que un negocio, en este caso un restaurante, logre atraer un porcentaje de la demanda, dependiendo del trabajo de mercadeo que se haga y de la capacidad instalada que se tenga.

La demanda de bienes y servicios suele variar constantemente en la mayoría de los mercados. Esto se debe a que está sujeta a factores que están normalmente fuera del alcance del negocio; algunos de estos factores son fácilmente previsible como por ejemplo algunas épocas del año en que aumenta el consumo de determinados productos, tal como sucede en épocas como navidad o Semana Santa por ejemplo. Por el contrario, existen otros factores que son imprevisibles como el clima, accidentes, epidemias o manifestaciones sociales por mencionar algunos casos específicos.

Para facilitar este análisis, la demanda se divide en patrones cíclicos en base a su comportamiento en un período de tiempo, por lo que la demanda puede ser:

- Horizontal: Cuando la fluctuación de la demanda es en torno a una medida que no varía a lo largo de un período de tiempo.
- De tendencia: Es cuando existe un incremento o decremento claramente definido en la demanda.
- Estacional: Es cuando se da un patrón que se repite presentando incrementos o decrementos que dependen de épocas, horarios, temporadas, etc.
- Cíclico: Se da cuando los incrementos y decrementos de la demanda se dan en períodos de tiempo más largos que los anteriores y que pueden ser incluso de años, lustros o decenios y por lo mismo son menos previsibles.
- Aleatorio: Se le llama así al patrón de la demanda que tiene una serie de variaciones que son imprevisibles.

1.1.2 Planificación del área técnica

Después de decidir qué productos o servicios se venderán y cuál será el proceso necesario para elaborarlo y servirlo, es necesario realizar la planificación del área técnica. Esta planificación consiste en determinar todos aquellos recursos que se necesitarán para la producción y entrega de los productos necesarios en el restaurante. Algunos autores llaman a esta parte “estudio operativo” o “estudio de ingeniería”. El objetivo primordial de esta etapa es analizar todo el proceso productivo y la prestación del servicio considerando aspectos como descripción de productos, instalaciones, maquinaria y equipo, localización del negocio, distribución y recursos financieros necesarios entre otros.

1.1.2.1 Localización

Es la parte de la planificación del área técnica que permite seleccionar de manera óptima, la ubicación física del restaurante, tomando en cuenta factores observados y analizados en el estudio de mercado, específicamente en los

criterios geográficos, además de incluir aspectos a evaluar como capacidad de las instalaciones, pronósticos de demanda, servicios disponibles, mano de obra accesible, competencia cercana y otros.

Permite analizar dentro de las diversas opciones que existen, cuál es la más conveniente en base a considerar el acceso a servicios básicos y la ubicación del edificio. “Es importante, antes de hacer la planeación de las instalaciones y la concreción del proyecto reunir datos para la ubicación probable del restaurante, de acuerdo con su tipo y especialidad”. (16:573)

Existen varios métodos para tomar decisiones en torno a la localización más recomendada para el proyecto, los más importantes son:

- Método de Calificación de Factores: Consiste en escoger los factores importantes para el negocio y colocarles una ponderación, posteriormente se analizan las alternativas de localización disponibles y se califica cada uno de los factores anteriores, escogiendo la alternativa que represente mayor porcentaje.
- Método de Determinación de la Utilidad: Para este método es necesario conocer los costos y la posible utilidad que tendría cada una de las alternativas a evaluar. El analista deberá tomar como prioridad la opción que represente mayores ganancias.

1.1.2.2 Instalaciones

Es la parte de la planificación del área técnica, en la que se describe el establecimiento y la distribución de las áreas del restaurante, como pueden ser: cocina, área de mesas, servicios sanitarios, bar, y otros. En esta parte se determina el espacio que se necesita así como el costo.

“Los espacios para la industria restaurantera deben cumplir con los aspectos de funcionalidad y efectividad, sin que resulten excesivos a nivel de construcción, operación y costo de mantenimiento”. (16:574)

Las instalaciones mínimas recomendadas para un restaurante, se describen a continuación:

- **Área de mesas:**

Es el área donde los clientes son atendidos. Se debe considerar que el ambiente sea acorde al estilo que se pretende en el restaurante, con mesas y sillas cómodas y seguras. Por lo general, este espacio se calcula considerando el número total de asientos requeridos en las horas en que más se llena el restaurante, y multiplicando un área determinada en metros cuadrados (m²) por persona sentada.

- **Área de espera:**

Esta área es opcional aunque se recomienda considerarla dentro del diseño ya que puede servir para no perder a los clientes mientras esperan su asiento, o bien, puede aprovecharse para los eventos culturales que se realicen colocando promocionales, ofreciendo alguna bebida de cortesía mientras hay espacio disponible, pueden también colocarse algunos exhibidores de libros o revistas e incluso, puede habilitarse un área de venta de recuerdos típicos de Costa Rica entre otras funciones.

- **Vestíbulo:**

Es un espacio abierto que se utiliza para la transición entre el exterior del restaurante y el área de comensales. “Es el punto a donde llega el comensal para observar el panorama y elegir el lugar de su agrado. Tiene relación con

la caja, registro de clientes, área de espera, exhibidor de libros y revistas, etc.". (16:584)

- **Barra (bar):**

Está compuesto por un mueble en el cual se colocan los distintos licores que se servirán en el restaurante, y un mostrador que sirve para atender a algunos comensales que prefieren este lugar para disfrutar de sus platillos o bebidas.

- **Servicios sanitarios:**

Se recomienda ubicarlos en el área menos atractiva del restaurante, pero que tenga fácil acceso. Deben considerarse dos servicios sanitarios como mínimo: uno para hombres y otro para mujeres. "Para mantener la seguridad en los alimentos, los clientes nunca deben atravesar por las áreas de separación para llegar a los sanitarios, los cuales deben tener papel sanitario, toallas desechables y por lo menos una secadora de manos y botes de basura para toallas de papel". (16:587)

- **Cocina:**

Es un espacio debidamente equipado para la cocción y preparación de toda clase de alimentos que serán servidos en el restaurante. Es la parte que implica la mayor inversión en este negocio, ya que incluye el mobiliario y equipo más caro, pero esto se compensa pues es en realidad el corazón del proyecto.

- **Caja:**

Es el área donde se centraliza la recepción del pago de los servicios prestados en el restaurante. Aunque el cobro se realice por parte de los

meseros directamente en cada mesa, es importante considerar que es en caja donde se controla el ingreso económico del día.

- **Oficinas:**

Es el lugar donde se administrará y organizará todo el giro del negocio. Es importante ya que entre muchas otras cosas, es aquí donde se atiende a los proveedores para las negociaciones o compra de insumos, a los clientes para la programación de eventos y actividades, así como también se llevan los registros y documentos necesarios para mantener al día el negocio conforme exige la ley.

Para el presente proyecto, se sugiere realizar toda la planificación para atender un número máximo de 60 personas en las horas pico, aunque se sabe que este número puede aumentarse si se adecúa el espacio para actividades culturales, para lo que habrá que optimizarlo de manera creativa.

1.1.2.3 Maquinaria y equipo

Detalla toda la maquinaria y equipo necesarios para llevar a cabo las funciones del restaurante como son cocina industrial, horno, microondas, vajillas, ollas, juegos de sillas y mesas, exhibidores, computadora para el área de caja, entre otros. Permite determinar el costo de este rubro. El mobiliario y equipo obedecen directamente al giro del restaurante pues de esto depende su adquisición y colocación. Para ello se debe realizar una planeación de acuerdo con la cocina y especialidad en la que estará enfocado el negocio, considerando como base principal aspectos como los platillos del menú, capacidad de asientos y volumen de comida que se servirá.

Para el caso del equipo se deben considerar las necesidades de producción en base a la capacidad del restaurante. “La selección del equipo debe considerar el uso que se le va a dar, las fuentes de energía, el espacio disponible, el flujo de

tránsito, el personal y el costo”. (15:590) Se deben tomar en cuenta también aspectos como movimiento del personal, seguridad, rapidez, reducir viajes y prevenir cruces entre colaboradores.

1.1.2.4 Mano de obra

. En esta parte se analiza la cantidad de personas (meseros, cocineros, personal de limpieza, y otros) que se necesitarán y cuál será la ubicación de cada puesto de trabajo aunque los perfiles de puesto, manuales y otros aspectos se analizarán en la planificación administrativa.

Actualmente ha mejorado mucho la visión que tienen los empresarios en relación al recurso humano, pues antes eran considerados un costo y por lo tanto debía minimizarse al máximo, pero ahora es más bien un recurso que debe cuidarse para que se conserve motivado y desarrolle mejor su trabajo. La mano de obra es uno de los elementos más importantes de una empresa.

1.1.2.5 Materia prima

Son “insumos para los procesos de transformación de la empresa, ya sea que ésta genere un producto o un servicio”. (11:455)

La materia prima varía de acuerdo al giro de cada negocio y debe seleccionarse la de mejor calidad y al mejor costo para optimizar los resultados. Para el caso del restaurante se pueden incluir carnes, frutas, vegetales, refrescos y todos los elementos que se utilizan para preparar los platillos y bebidas que se servirán en el restaurante.

1.1.2.6 Proceso de producción

Se utilizará un diagrama de flujo o gráfica del proceso que explique cada uno de los pasos que se siguen para prestar el servicio en el restaurante. Consiste en identificar todos los aspectos que intervienen en la elaboración de un producto o

servicio, considerando que la “filosofía implícita consiste en eliminar cualquier paso en el proceso que no le añada un valor al producto”. (4:145)

“La gráfica del proceso o diagrama de flujo, resulta valiosa para analizar un sistema total, aún cuando debe tenerse cuidado de seguir el mismo aspecto a lo largo de todo el proceso. El objeto puede ser un producto que se está fabricando, un servicio que se está creando o una persona que desempeña una secuencia de actividades”. (4:146)

Los procesos de servicios se dividen en cuatro categorías: servicios dirigidos a la mente de las personas (educación, psicoterapia, religión, y otros); los servicios dirigidos a posesiones físicas (transporte de carga, jardinería, lavandería, mecánica y otros); los servicios dirigidos a activos intangibles (contabilidad, programación, seguros y otros) y los servicios dirigidos al cuerpo de las personas como es el caso del restaurante.

El tiempo que cada cliente invierte en estar en el restaurante debe ser valorado y aprovechado, haciendo todo el esfuerzo necesario para que la experiencia dentro del negocio sea placentera. “Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas (por ejemplo ser transportadas, alimentadas, curadas). Para recibir estos tipos de servicios, los clientes deben ingresar en persona al sistema de servicio y, puesto que son parte integral del proceso, no pueden obtener los beneficios deseados por medio de la negociación a distancia con los proveedores, sino que deben ingresar a la *fábrica de servicio* que es una instalación física”. (12:98)

Es importante mencionar que para una adecuada comercialización de los alimentos, existen manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), tanto nacionales como internacionales compiladas en diferentes documentos, cuyo objetivo es identificar los principios esenciales de higiene de los alimentos, a fin

de lograr el objetivo de que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo humano.

1.1.2.7 Impacto Ambiental

Todo proyecto que requiera insumos de la naturaleza para su funcionamiento, debe conocer el impacto que sus procesos productivos tendrán en el medio ambiente. El estudio de impacto ambiental es “una herramienta preventiva mediante la cual se evalúan los impactos negativos y positivos que las políticas, planes, programas y proyectos tienen sobre el medio ambiente”. (2:40)

Para los restaurantes la ley no exige un estudio de impacto ambiental profundo como sucede con industrias que por su giro del negocio afectan directamente al suelo, al aire e incluso a las personas que habitan alrededor del negocio. Sin embargo la ley si exige que se presente un formulario para una Evaluación Ambiental Inicial que puede ser llenado por el representante legal sin necesidad de incurrir en gastos por asesorías especializadas. Este formulario se obtiene y debe ser presentado lleno en la ventanilla única del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

1.1.3 Planificación Administrativa y Legal

Sirve para establecer “la ordenación de puestos y el tipo de administración que regirá en el proyecto”. (2:36) Es importante destacar que “El recurso humano es fundamental en el proyecto de la nueva empresa y puede hacer la diferencia entre una empresa que triunfa y una que fracasa” (6:s.p) por lo que también refina aspectos vitales como manuales de normas y procedimientos, perfiles de puestos y organigramas. Permite conocer todos aquellos requisitos indispensables para la constitución legal de la empresa observando el marco jurídico vigente.

1.1.3.1 Planificación Administrativa

Esta parte del plan permite definir la estructura administrativa del negocio, permite considerar aspectos importantes para una adecuada administración del recurso humano y, desarrolla las bases para una adecuada constitución legal de la empresa.

“Una organización efectiva supone el desarrollo de las tareas estructurales, procesos y recursos para que los objetivos de esta organización se cumplan con eficacia. Externamente, significa ofrecer un acercamiento más flexible y sensible a las necesidades y gustos del cliente”. (10:106)

a. Estructura organizacional

La estructura organizacional permitirá desarrollar un entorno de trabajo con claridad en cuanto a tareas y responsabilidades se refiere. Esta debe ser flexible con menos burocracia y con grupos de trabajo auto dirigidos.

La herramienta más representativa de la estructura organizacional es el organigrama que “proyecta, tanto interna como externamente, las relaciones descritas previamente. También muestra la disposición de la línea de dominio y del staff (apoyo) que ofrece la estructura operativa consciente e inconsciente de la organización”. (10:107)

b. Administración del recurso humano

El recurso humano es el factor más determinante en un restaurante. A diferencia de los negocios que ofrecen bienes tangibles, el recurso humano de un negocio de comida será recordado por el cliente con percepciones que van a los extremos, desde ser considerados incompetentes o inútiles, hasta ser recordados como gente que tiene un don especial de servicio.

Por ello es importante la capacitación constante para todos los colaboradores sin excepción, reforzando no sólo la parte práctica de sus tareas, sino también la parte emocional que incluye elementos como amabilidad, empatía, actitud, forma de expresarse y vestirse, cuidado físico, autoestima y en muchos de los casos cotidianos, será indispensable una buena dosis de paciencia.

Aunque la capacitación es indispensable se debe hacer todo el esfuerzo por encontrar el personal que más se ajuste al negocio de los servicios, ya que “las buenas maneras, la capacidad de sonreír y el contacto cara a cara se pueden enseñar pero el calor humano en sí mismo no. De hecho, una sonrisa fría y poco sincera puede ser peor que no sonreír. La única solución posible es cambiar el criterio de contratación de la empresa para favorecer a los candidatos que tengan una personalidad acogedora y amable”. (12:474)

1.1.3.2 Planificación legal

Permite conocer todos los requisitos que exige la ley para poder iniciar y conservar un negocio en Guatemala, con base en la Constitución Política de la República, el Código Civil y Código de Comercio.

a. Personería Jurídica

Lo primero que debe decidirse al iniciar un negocio es cuál será su personería jurídica. “Se entiende por persona jurídica (o persona moral) a los entes que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas les reconocen capacidad para ser titular de derechos y contraer obligaciones. Las personas jurídicas nacen como consecuencia de un acto jurídico (acto de constitución), según un sistema de mera existencia”. (20:s/p)

En la constitución de un negocio se observarán los artículos 14 a 55 y 86 a 194 del Código de Comercio, y 29 a 32 y 47 del Código de Notariado. Para obtener la

personería jurídica, un Profesional del Derecho (Asesor Legal –Abogado) debidamente colegiado deberá inicialmente:

1. Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos
2. Para nombrar al Representante Legal y/o Gerente General, el abogado deberá de solicitarles su Cédula de Vecindad y Número de Identificación Tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.
3. Elaborar acta de nombramiento de Representante Legal y Gerente General, (puede ser la misma persona quien represente a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

b. Patentes de Comercio de Sociedad y Sociedad Mercantil

Consiste en las debidas inscripciones que deben hacerse en un negocio para que pueda operar libremente en Guatemala. Para obtener las patentes de Comercio de Sociedad y de Sociedad Mercantil, se deben realizar los siguientes pasos:

1. Compra de formulario de solicitud en el Banco (oficinas del Registro Mercantil). Este formulario tiene un costo de Q2.00.
2. Autenticar el formulario por un abogado.
3. Un perito contador formalmente inscrito debe extender, firmar y sellar una Certificación Contable o Certificación de Capital en Giro.
4. Debe presentar original y fotocopia de toda la cédula de vecindad del representante legal.
5. Solicitar en la ventanilla de Recepción de documentos, una ORDEN DE PAGO.
6. Se debe realizar el pago por Q175.00 en la agencia del Banco que presta sus servicios dentro de las oficinas del Registro Mercantil.
7. Comprar cincuenta quetzales de timbres, para adherírselos a la patente.

8. Deberá presentar fotocopia simple del nombramiento del Representante Legal, debidamente razonado por el Registro Mercantil.

c. Licencia Sanitaria

El Reglamento para la Inocuidad de los Alimentos reglamentado en el Acuerdo Gubernativo 969-99, en el artículo 16 describe que los negocios que operan alimentos deben tramitar una licencia sanitaria. Este artículo literalmente dice: “Todo propietario de establecimientos de alimentos, previo a su funcionamiento o apertura al público, deberá obtener la licencia sanitaria extendida por la autoridad competente. Es prohibido el funcionamiento de establecimientos de alimentos sin licencia sanitaria vigente”. Los responsables para otorgar y renovarla para el funcionamiento de establecimientos fijos de alimentos preparados, son los coordinadores de los distritos municipales de salud del país, en sus respectivas jurisdicciones territoriales.

Se describe a continuación el proceso que debe seguirse para la obtención de la licencia sanitaria:

- a) Se debe presentar ante el coordinador municipal de salud el formulario DRCA-1 (este puede conseguirse en cualquier centro de salud) debidamente llenado, a la vez, se deben adjuntar los siguientes documentos:
 1. Croquis detallado de la ubicación del restaurante en relación los lugares y establecimientos vecinos, así como también la distribución de los ambientes y el sistema de drenajes.
 2. Programa de control de salud de los trabajadores.
 3. Constancias que acrediten que todo el personal del establecimiento ha recibido un curso formal de manipulación de alimentos en el curso del último año, impartido por personal idóneo. Para este punto se recomienda aprovechar los cursos y

capacitaciones que ofrece el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

Posteriormente se deberán esperar aproximadamente cinco días para que el Ministerio de Salud asigne un inspector. Es importante mencionar que el negocio puede iniciar sin este permiso, pues la ley deja abierta la posibilidad de presentar la solicitud tanto para establecimientos que no han iniciado labores, como para establecimientos que ya están en funcionamiento. En caso de no llenar los requisitos en la primera visita, el inspector dará las recomendaciones convenientes y fijará un plazo prudencial para cumplirlas. Cuando el dictamen del inspector sea favorable, se tendrá la licencia en un plazo de cinco días y este documento deberá colocarse en un lugar visible en el negocio.

1.1.4 Estudio financiero

Consiste en analizar detalladamente los costos y posible rentabilidad del negocio, así como la inversión, tipo de financiamiento y en general “brinda un panorama inicial de los ingresos y egresos con respecto a la inversión a realizar en un proyecto de inversión”. (2:51)

La base para la elaboración del estudio financiero la constituye la planificación del área técnica. Uno de sus beneficios consiste en que permite determinar la inversión inicial y toda la información de carácter monetario obtenida de cada una de las etapas que le anteceden, con lo que facilita las evaluaciones que se realizarán posteriormente. En esta etapa se debe establecer también si el proyecto se realizará con capital propio, por medio de sociedad o en todo caso, evaluar distintas fuentes de financiamiento externo disponibles en el mercado.

1.1.4.1 Monto de inversión inicial

Es la cantidad que el inversionista necesitará inicialmente para el negocio. Se refiere a la cuantificación de todos los recursos que se utilizarán como por ejemplo, maquinaria, equipo, rentas, gastos de instalación, etc.

Esta inversión se divide en tres etapas:

- a) Inversión fija: “Comprende todos los activos fijos o tangibles (que se pueden tocar) necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo”. (2:52)
- b) Inversión diferida: Está conformada por los activos intangibles propiedad de la empresa y que son necesarios para su funcionamiento, como patentes, marcas, asistencia técnica y otros.
- c) Capital de trabajo: Está formado por el activo circulante de la empresa que será utilizado en las operaciones normales del restaurante, como son valores e inversiones (efectivo) e inventarios que se necesitan para cubrir todos los gastos administrativos y de producción cuando se inicia el negocio.

1.1.5 Evaluación económica

Es la parte final de toda la secuencia de análisis de un plan de negocios. Permite determinar la rentabilidad económica a través de dos métodos: uno que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y otro que si lo hace. Para el presente caso, se utilizará el segundo método, en el que se determinan los siguientes factores:

- Tasa de Rendimiento Mínima Esperada (TREMA): Como su nombre lo indica, es la tasa mínima de ganancia que los inversionistas están dispuestos a aceptar para invertir en un proyecto;
- Valor Actual Neto (VAN): Es también llamado Valor Presente Neto y se obtiene cuando se le resta la inversión inicial a la suma de los flujos netos de efectivo actualizados (FNEA);
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Representa la tasa de interés real que genera un proyecto en determinada cantidad de años o períodos.

Todos estos factores ampliarán los criterios de decisión del inversionista y le permitirán conocer los posibles márgenes de utilidad que puede generarle el proyecto.

1.2 Pequeña y mediana empresa

Actualmente es difícil establecer si el negocio que se realiza está incluido dentro de la pequeña o mediana empresa, debido a que existen diferentes criterios para su clasificación. “Según la encuesta realizada por el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) a las micro y pequeñas empresas en el 2,006, el número de proyectos dedicados a la venta de comida alcanzó únicamente un 3.70%” (6:s/p) del total en Guatemala, lo que indica que este campo todavía puede crecer mucho más. A continuación se presentan dos cuadros que ilustran de mejor manera estos criterios de acuerdo a algunas instituciones en Guatemala:

CUADRO 1

Clasificación de la Pequeña Empresa Utilizada por algunas Instituciones en Guatemala

Institución	Activos totales	Capital neto	Monto de crédito	Número de empleados	Volumen de ventas al año
AGEXPRONT	Menor o igual a: Q.500,000.00				
BCIE				11-40	
CÁMARA DE INDUSTRIA	DE: Q50,001.00 A: Q.500,000.00			11-20	DE: Q.60,000.00 A: Q.300,000.00
FEPYME		DE: US\$.3,001.00 A: US\$.125,000.00		6-20	
GÉNESIS EMPRESARIAL			DE: Q.25,000.00 A: Q.150,000.00	6-20	
MINISTERIO DE ECONOMÍA				11-25	

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Internet, año 2009. (4:s.p.)

CUADRO 2
Clasificación de la Mediana Empresa
Utilizada por algunas Instituciones en Guatemala

Institución	Activos Totales	Capital Neto	Monto de Crédito	Número de empleados	Volumen de ventas al año
AGEXPRONT	DE: Q.500,001.00 A: Q.1,200,000.00				
BCIE				41-60	
CÁMARA DE INDUSTRIA	DE: Q500,001.00 A: Q.2,000,000.00			21-50	DE: Q.300,001.00 A: Q.3,000,000.00
FEPYME		DE: US\$.125,001.00 A: US\$.625,000.00		21-60	
MINISTERIO DE ECONOMÍA				26-60	

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Internet, año 2009. (5:s.p.)

1.2.1 Situación actual de la pequeña y mediana empresa

La situación actual de la pequeña y mediana empresa en Guatemala, no es la más idónea para los inversores. Diversos factores han influido en incrementar la sensación de inestabilidad, tanto para los empresarios, como para sus clientes reales y potenciales.

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales –ASIES- realizó la XL Encuesta Empresarial, en la que determinó que “más de la mitad de los encuestados (54%) ha manifestado que la economía se encuentra peor que en enero del año 2008, seguida de un grupo de empresas que declararon que la

situación permanece igual (26%) y tan sólo un 20% aseveró que la situación está mejor”. (21:12) Dentro de los factores que han influido de manera directa en esta percepción, es importante mencionar inicialmente a la ola de violencia que atraviesa el país desde hace varios años, pues ésta se constituye como la principal causa de temor. Otro factor determinante es la crisis económica mundial cuyos efectos se vienen padeciendo en el país desde enero del año 2,008.

Pese a lo anterior, la encuesta revela que los empresarios empezaron a experimentar en los últimos meses del año 2,009, un incremento en las perspectivas de inversión y empleo, por lo que “es posible que la actividad empresarial guatemalteca empiece a mostrar más dinamismo en el corto plazo, siempre y cuando los indicadores económicos de los principales socios comerciales también muestren señales de recuperación”. (21:15)

1.3 Costa Rica

País centroamericano con una extensión territorial de 51,100km², y según datos tomados del último censo general elaborado en el año 2,002 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, cuenta actualmente con una población de un poco más de cuatro millones de habitantes. A diferencia del resto de países del área su economía ha evolucionado con mayor rapidez, de una economía eminentemente agrícola hacia una economía de servicios, siendo éste uno de los factores que actualmente contribuyen a que en la actualidad, según datos del censo mencionado anteriormente, cuente con niveles de pobreza extrema de 6% y de desempleo del 7% (muy inferiores a los de la región). “La Organización de Naciones Unidas (ONU) colocó a Costa Rica como uno de los países con mejor desarrollo humano en Latinoamérica, contando dentro de sus logros como nación, estar en el primer lugar en desempeño ambiental (clasificado como número uno en Latinoamérica, según la Universidad de Yale), libertad de prensa (número uno en Latinoamérica según Reporteros Sin

Fronteras) y la revista británica The Economist la clasificó como el país latinoamericano con mejor calidad de vida en el año 2,008". (19:s/p)

1.4 Comunidad costarricense en Guatemala

Según lo percibido en observaciones preliminares, los costarricenses que residen en Guatemala, en su mayoría realizan actividades profesionales con lo que obtienen aceptables ingresos económicos. "Actualmente esta comunidad va en aumento, ya que el intercambio comercial que existe entre ambos países crece, al punto que desde el año 2,008 se inició la conformación de la Cámara de Comercio Costarricense-Guatemalteca, por medio de la embajada costarricense en este país". (7:s/p)

1.5 Comida típica costarricense

La comida típica de Costa Rica tiene muy buena sazón aunque a diferencia de la comida guatemalteca, no es tan condimentada ni tan variada. Está constituida a base de arroz, frijoles, carnes, verduras y en la mayoría de las provincias se sirven con tortillas de maíz. Como ejemplo, se pueden mencionar el Bizcocho que es elaborado con harina de maíz. También se hacen sopas como la Sopa de Mondongo hecha de panza de res y la Olla de Carne muy parecida al Caldo de Res guatemalteco.

Es tradicional también la elaboración de diferentes picadillos como por ejemplo de papa con carne o con chorizo, de güisquil con carne molida o con maíz dulce, de plátano verde con chorizo o carne de res, entre otros; éstos se usan como acompañamiento para bebidas frías o calientes, servidos en los popularmente llamados Gallitos que consiste en colocar unas dos cucharadas de estos picadillos dentro de tortillas calientes de maíz. Los Gallitos además pueden ser de frijol molido, chicharrón de cerdo, chorizo y todas las combinaciones según el gusto del consumidor. Además, cuentan con gran variedad de arroces compuestos como el arroz con pollo y como en Guatemala, también son

tradicionales los tamales, pero éstos son hechos además de masa de maíz, con pollo, chicharrón, arroz y vegetales.

El desayuno típico se compone de una combinación de arroz y frijoles negros conocida como Gallo Pinto, muy parecido al Casamiento de El Salvador o al Rice and Beans de Livingston, sólo que sin agua de coco. El Gallo Pinto se suele acompañar con huevos al gusto, tortillas de maíz y crema y no puede faltar en el menú de cada día.

Los almuerzos de mayor consumo en la dieta costarricense son conocidos típicamente como Casados, éstos son compuestos de carne o pollo en salsa, acompañado de arroz, frijoles, plátano maduro, ensalada y puré de papa. Se acompaña en ocasiones con un huevo o con aguacate, según la época de mayor abundancia de este último producto.

1.6 Restaurante típico

Se puede decir que es un establecimiento público con características peculiares y representativas de una región, en este caso Costa Rica, donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

Algunas corrientes psicológicas, afirman que la comida y el compartimiento que conlleva el hecho de compartir la mesa, están relacionados directamente con el afecto, por lo que este tipo de encuentros, es una necesidad que debe satisfacerse en búsqueda del equilibrio emocional.

1.7 Síntesis del capítulo I

En el presente capítulo se definieron teóricamente aspectos fundamentales para esta investigación, como el plan de negocios, estudio de mercado, planificación del área técnica, planificación administrativa y legal, restaurante típico etc., con el objetivo de facilitar la comprensión y análisis del diagnóstico que se desarrollará

en el siguiente capítulo y la propuesta que se presentará en el capítulo final y que consiste en desarrollar el plan de negocios para la creación de un restaurante típico costarricense en Guatemala.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1 Metodología

Para la realización de este proyecto fue indispensable desarrollar un diagnóstico que permitió conocer el mercado al que se debía enfocar el esfuerzo del negocio. En este contexto, se elaboraron dos encuestas: La primera para la comunidad costarricense que reside en Guatemala; la segunda, para el público guatemalteco en general.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula recomendada cuando no se conoce el tamaño del universo:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Donde:

- n = Número de elementos de la muestra
- Z = Coeficiente de confiabilidad (distribución normal)
- E = Error del muestreo
- P = Proporción de la población
- Q = Complemento de la proporción de la población

Se aplicó a P y Q un valor de 0.50 cada uno, debido a que no existen estudios previos. Además se aceptó un margen de error de 10%. Entonces:

- Z = 1.64
- B = 90% de confianza
- E = 0.10
- P = 0.50
- Q = 0.50

Entonces:

$$n = \frac{(1.64^2)(0.50)(0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{(2.6896)(0.50)(0.50)}{(0.01)}$$

$$n = \frac{0.6724}{0.01}$$

$$\underline{\mathbf{n= 67}}$$

Con base en los cálculos anteriores, se determinó que el tamaño adecuado de la muestra era de **67 encuestas** para el mercado de costarricenses radicados en Guatemala, y el mismo número para conocer el mercado conformado por guatemaltecos, arrojando un total de 134 encuestas.

Estas encuestas fueron realizadas de la siguiente forma: Para el grupo de costarricenses se hicieron 30 por internet, cinco por vía telefónica y 32 personalmente; para la comunidad guatemalteca se hicieron 30 por internet, 10 por vía telefónica y 27 personalmente.

Además, se realizó una visita a la embajada de Costa Rica en Guatemala y una entrevista con el Cónsul, quien amablemente proporcionó una base de datos que fue de mucha ayuda en la investigación, así como información general sobre la cultura de su país y la situación general de sus compatriotas, dando a conocer que lamentablemente existe un alto porcentaje que no se ha registrado con ellos.

Una técnica importante en esta investigación fue la observación de las costumbres costarricenses, tanto en Guatemala como en Costa Rica, donde se visitaron además algunos restaurantes típicos y vernáculos que sirvieron de inspiración y guía para la propuesta que se presentará en el siguiente capítulo.

Se realizaron además, varias entrevistas con el inversionista, con lo que se aprovechó su conocimiento sobre la cultura y muy especialmente sobre la comida costarricense. También se asistió al seminario *“La travesía del Emprendimiento, del sueño a la realidad de ser empresario”* impartido por el Doctor (PhD.) Julio Zelaya Director regional para “The Learning Group Press” empresa dedicada al diseño e implementación de universidades corporativas, programas de capacitación y elaboración de diagnósticos organizacionales. Este seminario aportó mucho material para el análisis sobre la realidad nacional para nuevos proyectos como éste.

2.2 Situación general de Guatemala

Guatemala es un país con mucha riqueza tanto natural como cultural. Lamentablemente las duras experiencias que se han vivido desde el plano político, económico y social, han desatado una ola de violencia incontenible por el momento. Por ello es imposible ocultar que Guatemala es uno de los países pobres del mundo; pero a pesar de ello, es justo decir que ofrece una economía estable y con grandes posibilidades de desarrollo, además de ser la economía más grande de Centroamérica, representando más del 38% del Producto Interno Bruto del total del área, siendo éste de más de 25.000 millones de dólares.

Según datos obtenidos en la Cámara de Comercio, el sector privado genera el 85% del Producto Interno Bruto (PIB), del cual, el 23% se obtiene de la agricultura que a la vez, constituye el 75% de las exportaciones. La industria está en proceso de desarrollo, aunque es muy escasa todavía,;sin embargo aporta el 20% del PIB, y los servicios generan el 57%.

El principal socio comercial de Guatemala es Estados Unidos con el 41% de las importaciones y el 34% de sus exportaciones. Otros países de la región tienen un peso mucho menor.

Guatemala cuenta con un sistema bancario estable y moderno. Ofrece una variedad de servicios financieros con los más altos estándares de calidad y seguridad. Existe la Ley de Libre Circulación de Divisas que permite el uso legal de moneda extranjera, por lo que cualquier persona puede abrir cuentas bancarias en quetzales, euros o dólares.

En cuanto a la calidad de la fuerza laboral de Guatemala, se puede observar que el nivel académico ha ido mejorando en los últimos años, pues según datos del Ministerio de Educación, el país cuenta con 176,000 estudiantes universitarios, de los cuales un 11% es bilingüe. Adicionalmente el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), prepara 190,000 técnicos especialistas al año en distintas áreas, siendo el área de cocina y hotelería una de las más seleccionadas por los estudiantes. Además, el guatemalteco es por naturaleza una persona amable y muy dada a buscar o proveer ambientes agradables de trabajo. Todo esto permite la contratación de mano de obra calificada y comprometida con las empresas.

La jornada laboral, según el Ministerio de Trabajo y Previsión Social se conforma de la siguiente manera:

- Jornada Regular: Corresponde al horario entre las 6:00 y las 18:00 horas, y no puede exceder de 8 horas al día y 48 horas a la semana;
- Jornada Nocturna; Corresponde al horario entre 18:00 y las 6:00 horas y no puede exceder de 6 horas al día y 36 a la semana;
- Jornada Mixta: Incluye horarios de las jornadas anteriores y no puede exceder de 6 horas al día y 42 a la semana.

Guatemala cuenta con un servicio de energía eléctrica desarrollado sobre un sistema mixto (público y privado) a un precio razonable si se compara con los otros países del área. Este servicio es estable, por lo que casi nunca se

interrumpe. El agua del área objeto de estudio (Ciudad de Guatemala y zonas aledañas) es suministrada por empresas municipales y de calidad aceptable para el tipo de negocio que abarca esta investigación. El servicio de telefonía e internet es muy económico, por lo que es común que se aprovechen estos recursos para promover los negocios (páginas web, mensajes de texto, llamadas y otros). El suministro de combustibles y lubricantes se basa en precios de mercado abierto y no está regulado por el gobierno.

2.3 Aspectos generales sobre la comunidad costarricense en Guatemala

A continuación se detallarán algunos aspectos que permitirán conocer un poco más la cultura costarricense, especialmente la analizada para efectos de esta investigación.

2.3.1 Costa Rica

Costa Rica es un país muy estable política, social y económicamente. Cuenta con una distribución más equitativa de la riqueza si se compara con el resto de países del área, por lo que la mayoría de sus ciudadanos tienen acceso a las condiciones básicas para vivir. Su sistema de seguridad social es eficiente, y según datos obtenidos en la página del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica, su tasa de analfabetismo no pasa del 5% de la población y cuenta además con la tasa de desempleo más baja de la región.

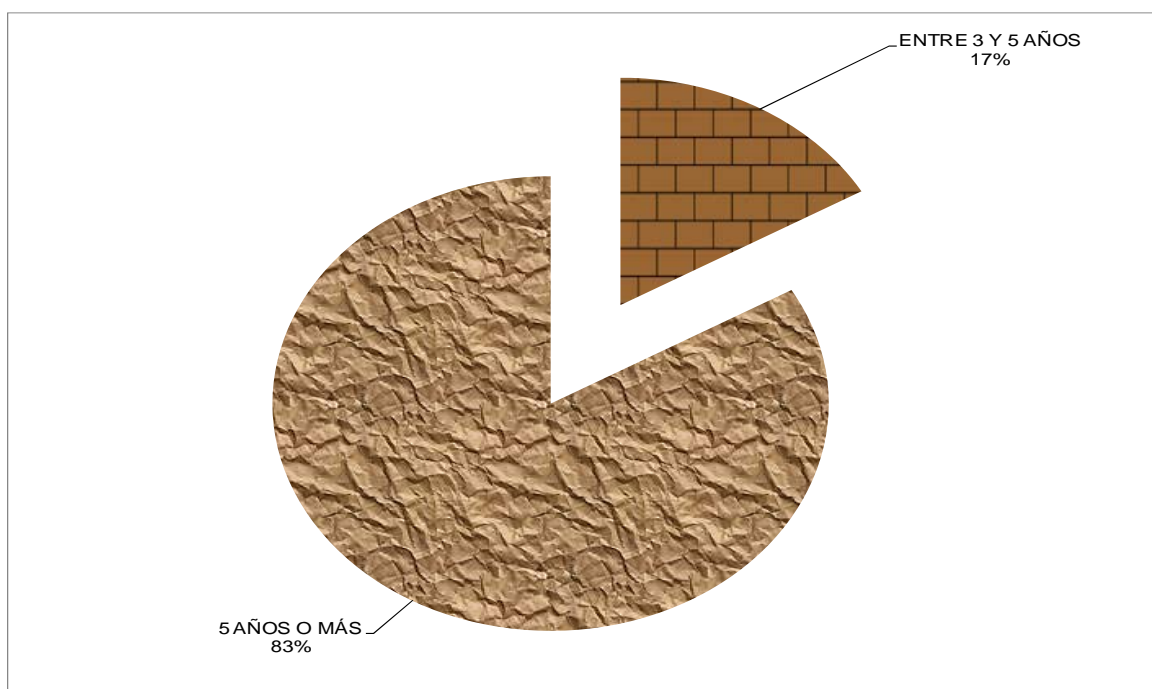
2.3.2 Comunidad costarricense en Guatemala

La base de datos de la embajada de Costa Rica cuenta aproximadamente con 400 costarricenses inscritos. Es importante resaltar que en la misma embajada creen que puede existir un considerable número de sus connacionales que aún no se han presentado con ellos, pero que según sus estimaciones son alrededor de cinco mil.

2.3.2.1 Datos obtenidos en la encuesta al mercado costarricense

La encuesta reveló datos importantes que permiten analizar el potencial real del mercado en estudio. Uno de estos datos es el tiempo que tienen los costarricenses encuestados de radicar en este país. El resultado es el siguiente:

GRÁFICA 1
¿Cuánto tiempo tiene de vivir en Guatemala?



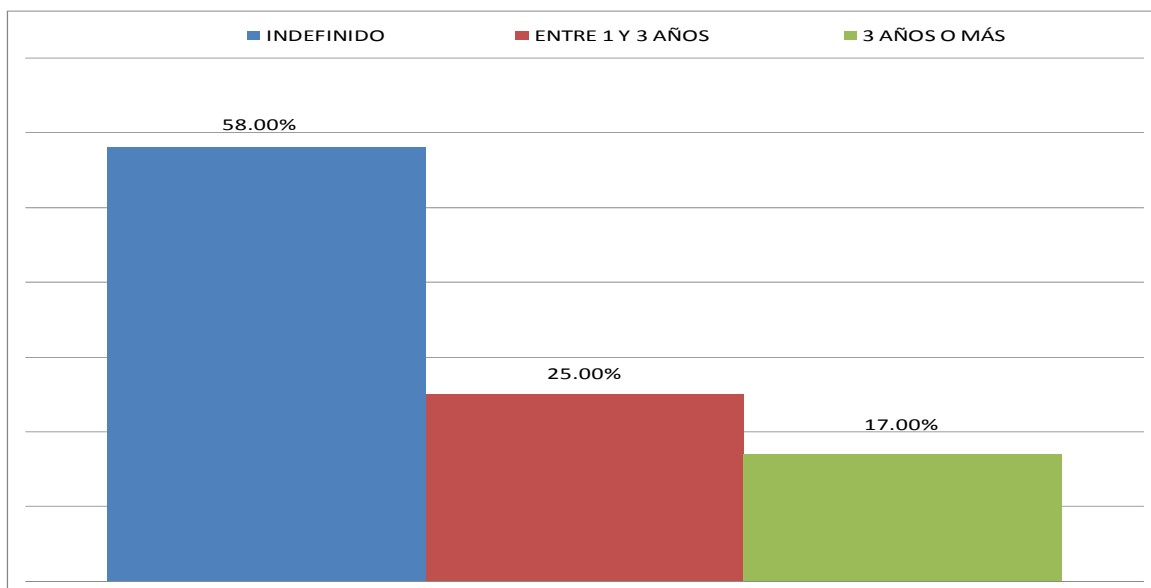
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

Al principio se consideró que el porcentaje de personas que tienen entre tres y cinco años de vivir en Guatemala, sería el porcentaje mayor, sin embargo los datos reflejaron que el grupo más grande está conformado por las personas que tienen más de cinco años de estar en este país, y que abarca el 83% del total en estudio, y el grupo formado por las personas que tienen entre tres y cinco años de estar en Guatemala, ocupan el restante 17% de la población. Este dato es

interesante pues revela que la mayoría de costarricenses se han estabilizado acá por lo que se percibe que el mercado objetivo es estable.

También fue importante determinar cuánto tiempo tienen pensado quedarse los costarricenses en Guatemala, puesto que de esta manera se proyectarán mejor los datos del negocio. Los resultados están expresados en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 2
Según sus planes, ¿Cuánto tiempo más estará en Guatemala?



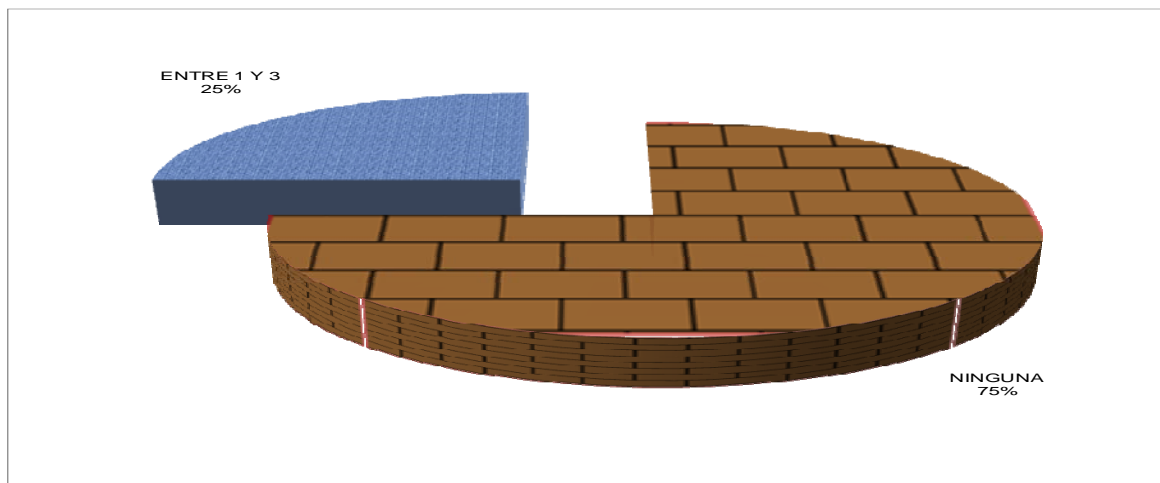
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El 58% estará en el país por tiempo indefinido, seguido de un 25% que piensa quedarse entre uno y tres años. El 17% piensa que se quedará por más de tres años y aunque no aparezca en la gráfica, ninguno estará en el país por menos de un año. Esta pregunta reafirma el criterio anterior en el que se dedujo que la mayoría de los costarricenses encuestados se han establecido en Guatemala de manera permanente.

Otro dato valioso es la cantidad de personas costarricenses que conforman el grupo familiar del encuestado; ya que de esta manera se tendrá un dato más acertado del tamaño del mercado. Este estudio permitió determinar que la gran mayoría son personas casadas con guatemaltecos, que han hecho su vida en este país, o bien, personas solteras que viven solos o con amigos guatemaltecos que los han hospedado. Las respuestas se describen con más claridad en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 3

¿Cuántas personas costarricenses viven con usted?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

Como se puede observar, esta respuesta dividió a la población en dos grupos que, a pesar de lo que se podría suponer, el más grande es el de los costarricenses que no viven con ninguna persona de su país, ocupando este grupo el 75%. Mientras tanto, el restante 25% lo conforman costarricenses que viven por lo menos con un compatriota más.

2.3.2.2 Entrevista con el inversionista

La entrevista con el inversionista interesado en el restaurante de comida típica costarricense en Guatemala, posibilitó establecer información puntual sobre sus inquietudes, así como sobre sus dudas, capacidades y motivaciones. Se determinó que es costarricense y tiene más de seis años de vivir en este país, por lo que se ha identificado plenamente con la cultura guatemalteca, sin perder por supuesto, los rasgos característicos de su cultura original.

La experiencia que tiene el inversionista en relación a este tipo de negocio, se centraliza en la elaboración de comida típica costarricense, lo que le permitió hace algunos años comercializar platillos típicos y repostería a sus conciudadanos a través de la embajada costarricense. Sin embargo, es necesario comentar que no posee ninguna experiencia directamente en restaurantes; aunque manifestó que mientras vivió en Costa Rica tuvo personal a su cargo en la empresa en la que laboraba; no posee conocimientos administrativos ni financieros, por lo tanto no sabe cuánto se necesita para poder iniciar un negocio de este tipo; tampoco conoce el mercado costarricense y los conocimientos que tiene acerca de los aspectos legales para iniciar una empresa en Guatemala, son mínimos.

2.3.3 Restaurante típico costarricense

La encuesta realizada a la comunidad objeto de estudio, ayudó a concluir que actualmente no existe un restaurante costarricense en el país, ni tampoco existe alguien que venda comida típica de este tipo; debido a que el 92% de los encuestados declaró que no han comprado comida típica costarricense en este país, y los pocos que lo han hecho, obtuvieron estos productos con amigos o familiares que no se dedican a este negocio, sino que aprovechan actividades sociales (de iglesia o colonia) para dar a conocer la cultura de su país y agenciarse de dinero extra.

Posteriormente se les preguntó si les gustaría que existiera un restaurante típico costarricense en Guatemala, a lo que el 100% del mercado respondió que sí les gustaría; y como se mencionó anteriormente, en este momento es muy difícil comprar este tipo de productos.

2.4 Estudio de mercado

El estudio de mercado realizado permitió realizar análisis sobre la oferta y la demanda, así como un estudio de comercialización. Los datos obtenidos en este estudio se presentan a continuación.

2.4.1 Análisis y cuantificación de la oferta y la demanda

2.4.1.1 Oferta

Como se señaló en este mismo capítulo, no existe actualmente en Guatemala una oferta de productos y servicios relacionados con la comida típica costarricense. Sin embargo se comprobó que existe una gran variedad de opciones tanto nacionales como internacionales.

Se determinó que desde el año de 1,987 surge en Guatemala la Gremial de Restaurantes –GREGUA- fundada por un grupo de dueños de negocios en la industria de la comida, cuyo objetivo fue agrupar a todos aquellos que participaban en la administración de restaurantes. Actualmente cuenta con 31 agremiados integrando los grupos de la siguiente manera:

- restaurantes de mantel,
- restaurantes de comida rápida y
- cadenas de restaurantes.

Esta gremial está adherida a la Cámara de Industria de Guatemala y aunque en la página web de la Cámara aparece un link hacia la página de la Gremial, se

determinó que la misma no está funcionando. En vista de lo anterior, se trató de obtener información por la vía telefónica donde indicaron que según sus estadísticas, la industria alimentaria genera aproximadamente 400 mil empleos directos.

Una de las actividades de la Gremial de Restaurantes es la organización de la “Feria Alimentaria”, evento enfocado al gremio alimenticio y que tiene como objetivo abarcar todos aquellos aspectos técnicos, profesionales y formativos que están vinculados al desarrollo de la buena cocina en Guatemala. Este evento permite que los participantes exhiban los mejores productos, servicios, equipos y adelantos con que cuentan distintas empresas especializadas en el área de alimentos. Según informaron los organizadores, en el año 2009 se superaron los 9,000 participantes, así como 180 empresas expositoras que dieron a conocer alrededor de 5,000 productos. Para el presente año 2010, la Feria Alimentaria se llevará a cabo en el mes de septiembre en el Centro de Convenciones Grand Tikal Futura Hotel.

Por otra parte, es necesario recalcar que la oferta de restaurantes en el país es muy variada. Lamentablemente no existe información sobre el promedio de restaurantes que abren cada año en el país, y por ende, tampoco se sabe cuántos negocios de este tipo fracasan. A pesar de lo anterior, en el seminario “La Travesía del Emprendimiento” se obtuvo información que revela que únicamente el 45% de las nuevas empresas sobrevive los primeros cinco años y únicamente el 35% sobrevive más de 10 años.

Se constató que existen algunos restaurantes con mucho éxito que incluyen franquicias mundialmente establecidas, algunos de ellos son:

- McDonalds
- Burguer King

- Pollo Campero
- Subway
- Taco Bell
- Wendy's

Existe también la oferta de restaurantes de corte norteamericano, europeo o bien, una fusión internacional con comida mejor preparada y que están apostando por invertir en ambientes que atraen desde adolescentes hasta jóvenes adultos por lo que están teniendo mucho auge últimamente. A continuación se citan algunos ejemplos:

- Applebee's
- Chili's
- Friday's
- Hooters
- Quiznos
- Tre Fratelli

En cuanto a platillos típicos se refiere, las opciones más conocidas que se han enfocado en comida guatemalteca, son las siguientes:

- Arrin Cuan
- 7 Caldos
- El Tamal
- Katok

La comida típica mexicana ha tenido mucho éxito en Guatemala, algunos ejemplos son:

- Los Cebollines
- México Lindo ¡Y... qué rico!
- Tacos Orale

- Taco Inn
- Fridas

Existe también una gran variedad de restaurantes que ofrecen carne asada estilo argentino o sudamericano en general, algunos ejemplos son:

- Tambasco
- Fulanos y Menganos
- El Portal del Ángel
- La Estancia
- Del Toros
- Gauchos
- El Ganadero
- Hacienda Real

De los países que han exportado su cultura culinaria, posiblemente China ocupe el primer lugar en Guatemala y si se quiere, en el resto del mundo. El éxito de la comida china en este país se debe tanto a su variedad, como al hecho de encontrar opciones para casi todos los estratos sociales. Algunos restaurantes chinos conocidos son:

- Lai Lai
- El Chinito Veloz
- Fu Lai
- Ming Court
- China Queen
- Palacio Cristal
- Long Wah
- Yi Hou

Otros que han incursionado poco a poco en el mercado guatemalteco son los españoles, con propuestas como:

- La Barraca de don Pepe
- Altuna
- La Sazón.

Los japoneses también tienen representación en este mercado, con opciones como “Mr. Sushi” o “Sushi Ito”.

De los países centroamericanos existe presencia de El Salvador aunque casi nunca de manera formal, pues muchos salvadoreños han iniciado negocios en el sector informal, al igual que algunos nicaragüenses. Además el estudio permitió encontrar un restaurante colombiano llamado “La Posada del Mondongo”, dato importante si se considera que la comida colombiana puede ser tan desconocida como la comida costarricense.

2.4.1.2 Demanda

A continuación se procederá a analizar los datos obtenidos en relación a la demanda potencial que existe. Para ello se dividió el estudio en dos partes: el mercado de costarricenses que radican en Guatemala y el de los guatemaltecos.

a. Costarricenses radicados en Guatemala

La comunidad costarricense en Guatemala es un mercado bastante atractivo, tanto por sus características particulares, como por su cultura que, según lo establecido en este estudio por medio de encuestas y la observación, es muy dada al consumo de productos y servicios para su diversión y entretenimiento. A continuación se describirán los hallazgos que permiten conocer un poco más este mercado.

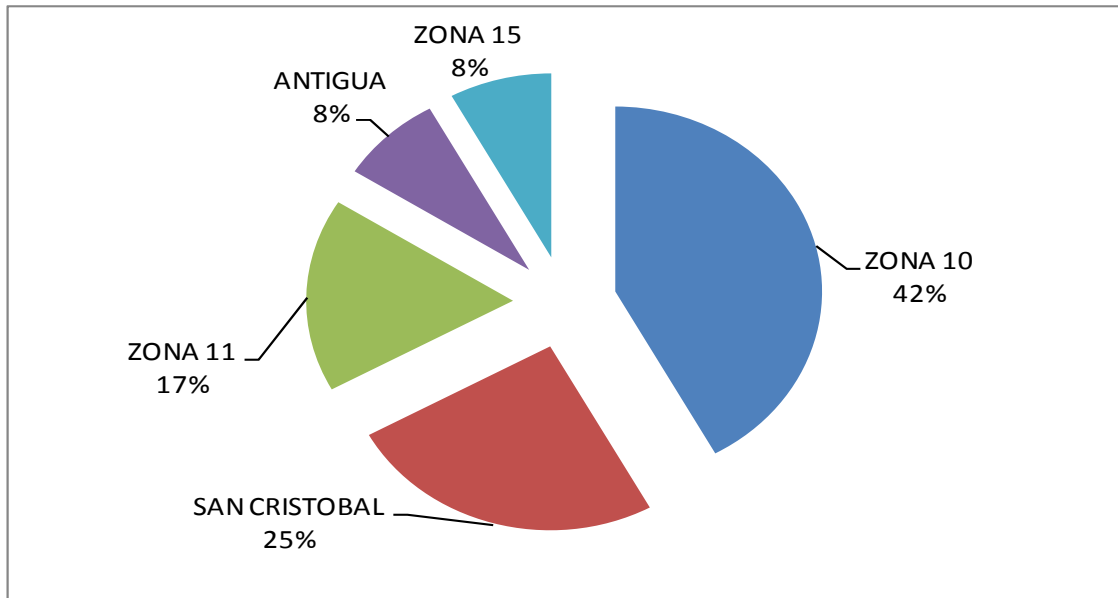
Según datos obtenidos de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Guatemala es uno de los principales socios comerciales de ese país, con un volumen de 379 millones de dólares en el 2008 por medio de empresas como Kimberly Clark de Costa Rica Ltda., Cooperativa de Productores de Leche, Pfizer Zona Franca entre otras, además de las que ya están establecidas directamente en el país, como Durman Esquivel por citar un ejemplo.

- **Factor geográfico**

El estudio reveló por medio de la encuesta realizada a los costarricenses radicados en Guatemala, que la mayoría está distribuida dentro del perímetro de la ciudad, San Cristóbal y Antigua Guatemala y un pequeño grupo en zonas aledañas como San Miguel Petapa, zona 7 e incluso hay algunas familias radicadas en el interior del país. No existe un lugar que abarque un porcentaje significativo, donde la residencia de estas personas sea un punto determinante para la toma de decisiones. Por ello, se enfocó el estudio en conocer dónde preferirían un restaurante costarricense, los resultados de esta pregunta se presentan a continuación:

GRÁFICA 4

¿En qué zona preferiría que se estableciera un restaurante típico costarricense en Guatemala?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

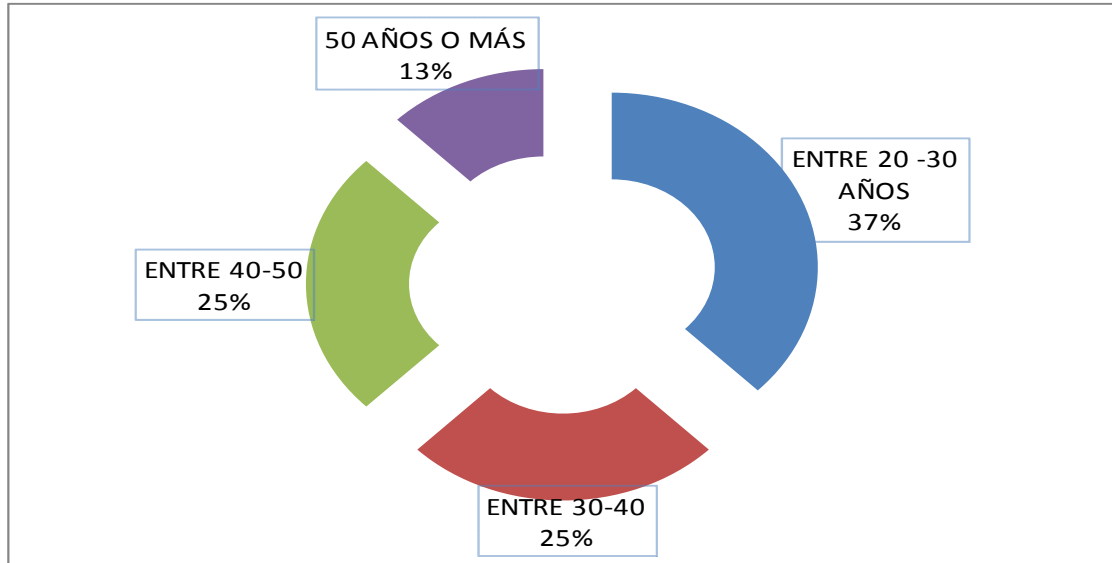
La zona de mayor preferencia para la comunidad en estudio, es la zona 10. La segunda opción es San Cristóbal en la zona 8 de Mixco con un 25%; después sigue la zona 11 con 17%; finalmente, Antigua Guatemala y la zona 15 con 8% cada una.

- **Factor demográfico**

La mayoría de los costarricenses que viven en Guatemala, son personas jóvenes, aunque un pequeño porcentaje es mayor de 50 años. A continuación se presenta la gráfica que describe los rangos de edad de la población en estudio:

GRÁFICA 5

¿Dentro de que rango de edad se ubica?



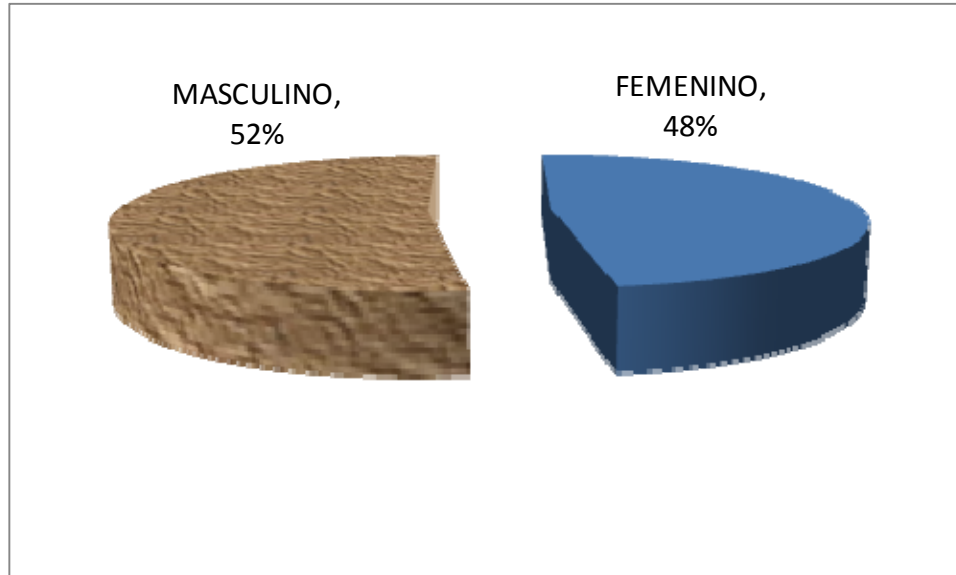
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El 37% de costarricenses que viven en Guatemala, tienen entre 20 y 30 años; el 25%, entre 30 y 40 años. En resumen, se puede decir que los costarricenses entre 20 y 40 años, forman el 62% del total. Un 25% tiene entre 40 y 50 años y solamente un 13% tiene más de 50 años. Este dato será muy útil para poder definir al cliente principal del negocio, pues los rangos en que se encuentra la mayoría de los encuestados permiten orientar el trabajo de mercadeo hacia un porcentaje mayor de la población en estudio.

El sexo de los costarricenses radicados en Guatemala está distribuido de la siguiente manera:

GRÁFICA 6

¿Cuál es el sexo de los costarricenses radicados en Guatemala?



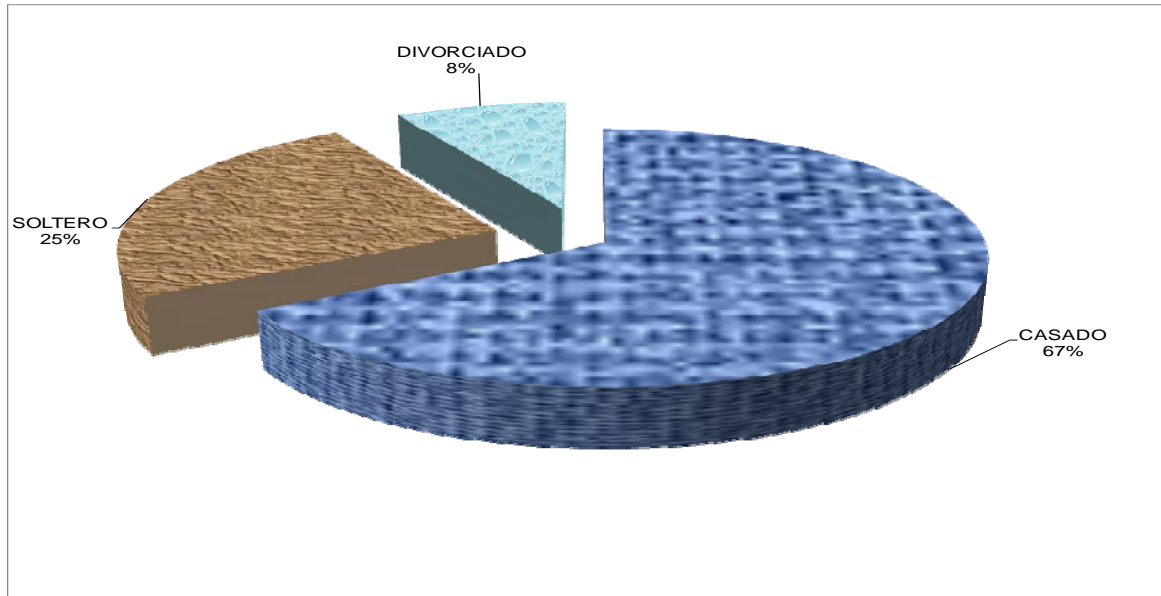
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

Como se puede observar, la distribución del sexo de los encuestados es bastante uniforme; ya que el 52% pertenecen al sexo masculino y el 48% al femenino. Con este resultado se deduce que el trabajo de mercadeo deberá realizarse hacia ambos sexos, aprovechando la paridad en los porcentajes obtenidos.

En cuanto al estado civil de los costarricenses, el grupo mayor está conformado por los que están casados, siendo este un 67% del total. El 25% están solteros y solamente un 8% han pasado por el proceso de divorcio. Esto se ilustra en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 7

¿Cuál es el estado civil de los costarricenses radicados en Guatemala?



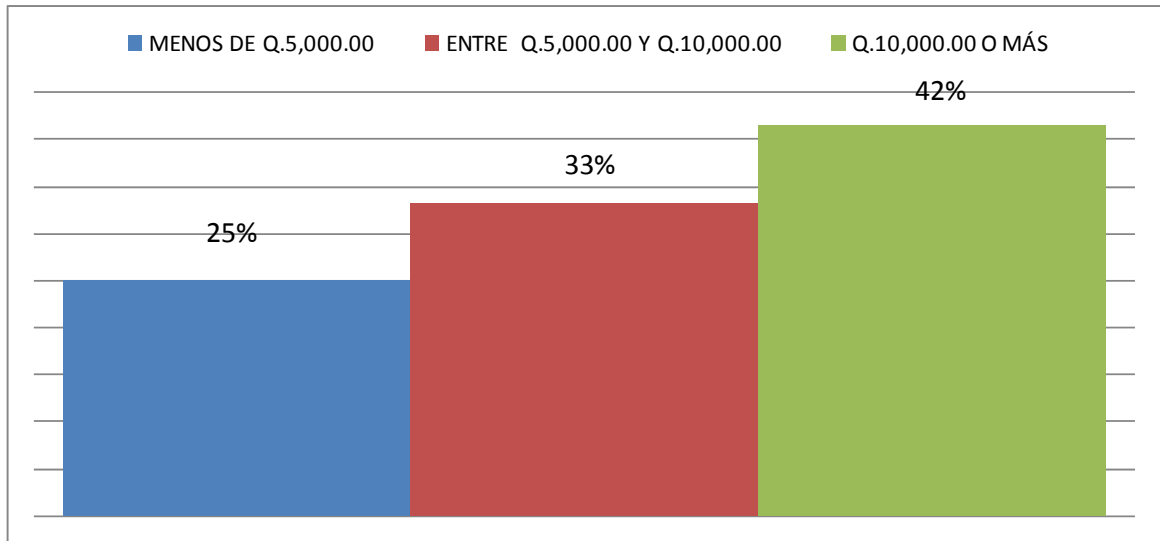
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El hecho de que la mayoría de los costarricenses se encuentre en estado civil de casado, es fundamental para considerar que buena parte de la estrategia de promoción del negocio, debe orientarse hacia las familias y no sólo hacia la persona individual.

- **Factor psicográfico**

El nivel socioeconómico de la comunidad objeto de estudio, está conformado de la siguiente manera:

GRÁFICA 8
¿Cuál es el rango mensual de ingresos de los costarricenses en Guatemala?



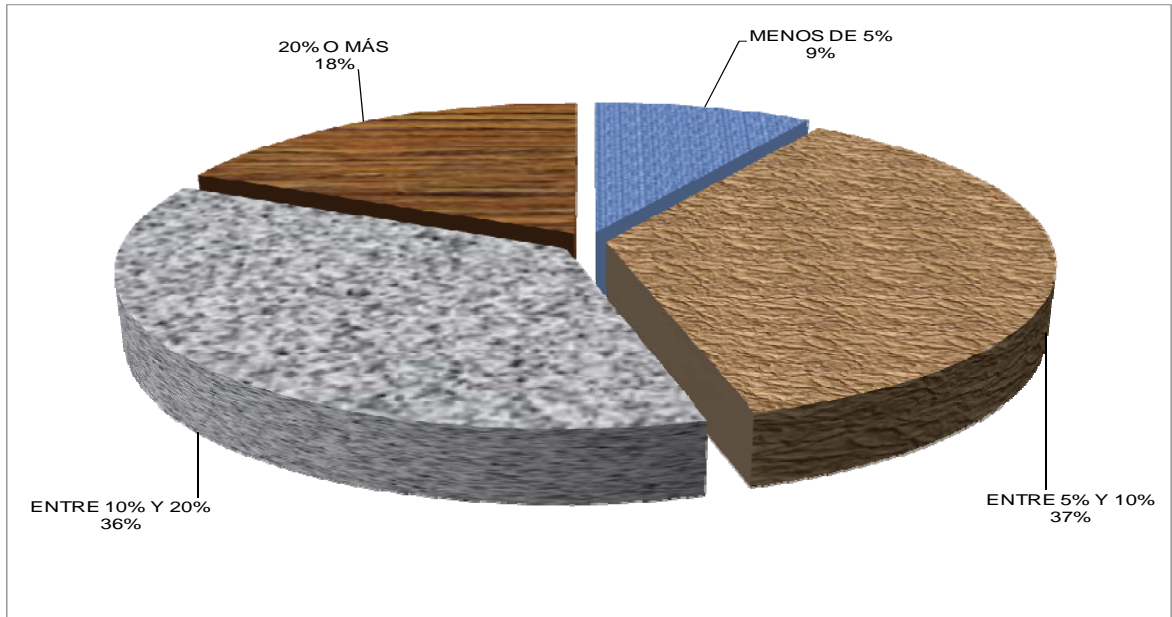
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El nivel socioeconómico de la comunidad en estudio es relativamente alto. Un 42% de los encuestados percibe arriba de Q.10,000.00 mensuales; El 33% obtiene ingresos entre Q.5,000.00 y Q.10,000.00 y el 25% recibe menos de Q.5,000.00 al mes. Dicho de otra manera, el 75% de los costarricenses tiene ingresos arriba de Q.5,000.00 lo cual es alentador para el negocio; ya que el mercado objetivo tiene capacidad de comprar los productos que se ofrecerán.

Tan importante como conocer el ingreso de las personas, era saber cuánto de lo percibido era destinado a diversiones, específicamente en el área de restaurantes. A esta pregunta, los costarricenses respondieron de la siguiente forma:

GRÁFICA 9

¿Qué porcentaje aproximado de sus ingresos gasta en restaurantes?



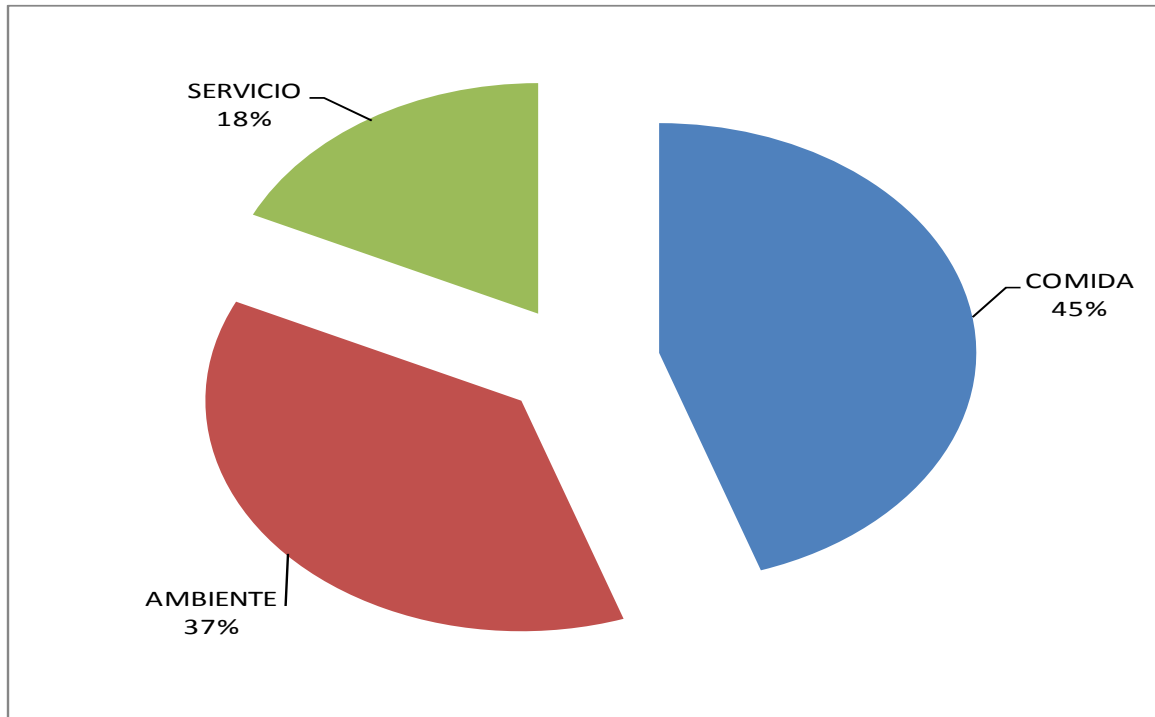
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El 18% de los encuestados manifestó que gasta más del 20% de sus ingresos en restaurantes. El 36% gasta aproximadamente entre un 10 y 20%; el 37% dijo que gastaba entre 5 y 10% de sus ingresos y solamente un 9% gasta menos del 5%. Este dato es de suma importancia pues se comprobó que los costarricenses gastan un porcentaje considerable en restaurantes, lo cual permitió proyectar de manera más objetiva la demanda que podría tener el negocio.

Se quiso conocer además cuál es el aspecto más importante que los costarricenses esperan en un restaurante, las respuestas fueron:

GRÁFICA 10

¿Qué aspecto es más importante cuidar en un restaurante?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

Como se puede observar, la comida es el aspecto más importante para la mayoría de los costarricenses, aunque se debe considerar que para un alto porcentaje es importante el ambiente, mientras que para un 18% es más importante el servicio.

Adicionalmente se deseaba conocer si existían reuniones organizadas para la comunidad costarricense y de existir, era imprescindible saber quién las organizaba y en qué lugar se llevaban a cabo, con el fin de tener una opción más para ofrecer los servicios del restaurante. A través de la Embajada se confirmó que realizan reuniones periódicas para mantener el contacto entre costarricenses, especialmente durante los días festivos para ellos como por ejemplo el 2 de agosto cuando celebran el día de la Virgen de los Angeles,

patrona de Costa Rica, el 15 de agosto cuando celebran el día de la madre y el 15 de septiembre día de la independencia.

La participación de la comunidad costarricense a estas reuniones queda reflejada en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 11

¿Participa en actividades organizadas para la comunidad costarricense en Guatemala?

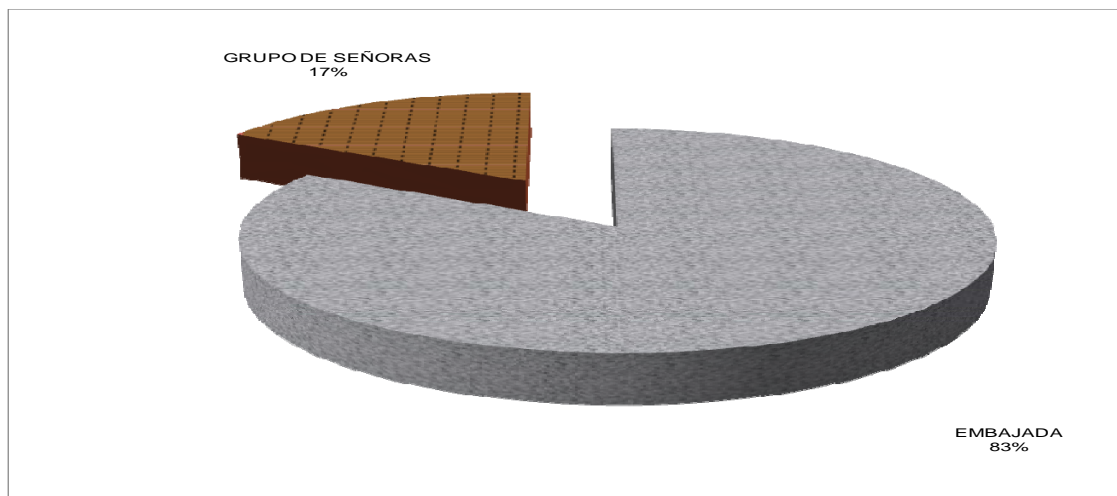


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El 50% de los encuestados indicó que actualmente no participaba en las actividades mencionadas anteriormente. A los que respondieron afirmativamente, se les preguntó quién organizaba estas reuniones, con lo que se determinó que además de la Embajada, existe un grupo de señoras amas de casa que se reúne periódicamente para realizar actividades propias de su grupo, aunque normalmente organizaban también actividades para el resto de la comunidad costarricense.

La gráfica siguiente muestra cómo está distribuida la organización de estas actividades:

GRÁFICA 12
¿Quién organiza estas actividades?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

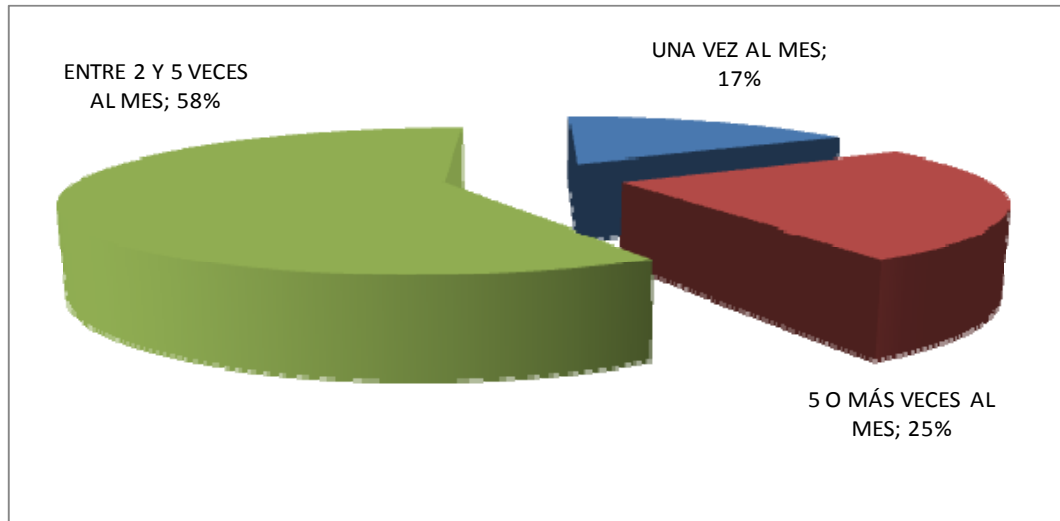
Como se puede observar, el 83% de las reuniones son organizadas por la embajada costarricense, mientras que el 17% restante las organiza el grupo de señoras, debido a que su prioridad es organizar actividades propias.

Se determinó también que las reuniones organizadas por este grupo de señoras, por lo general se llevaban a cabo en distintas casas de algunos costarricenses; sin embargo algunas veces se reúnen en restaurantes, lo cual es positivo para el negocio debido a que podrían ofrecerse paquetes promocionales para que estos grupos optaran por tomar el restaurante como punto de reunión.

Por último, se les preguntó acerca de las veces que comen fuera de casa y las respuestas se distribuyeron como sigue:

GRÁFICA 13

¿Con qué frecuencia come fuera de casa?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a la comunidad costarricense que radica en Guatemala, mayo y junio de 2,009.

El 58% acostumbra comer fuera de casa entre dos y cinco veces al mes; el 25% lo hace más de cinco veces al mes y un 17% come fuera de casa una vez al mes solamente. Esto es muy beneficioso para el restaurante; ya que los costarricenses que optan por comer fuera de casa no tienen una opción que les brinde comida típica de su país, con lo que podría aprovecharse este segmento de mercado.

b. Guatemaltecos

Como se mencionó anteriormente, es importante conocer el mercado conformado por guatemaltecos; ya que definitivamente formarán parte importante de los clientes del negocio.

De acuerdo con información estadística proporcionada por la Gremial de Restaurantes, el 36% del gasto de un guatemalteco se dirige al segmento de la alimentación y bebidas, y un 13% se gasta en restaurantes. Es decir, que por

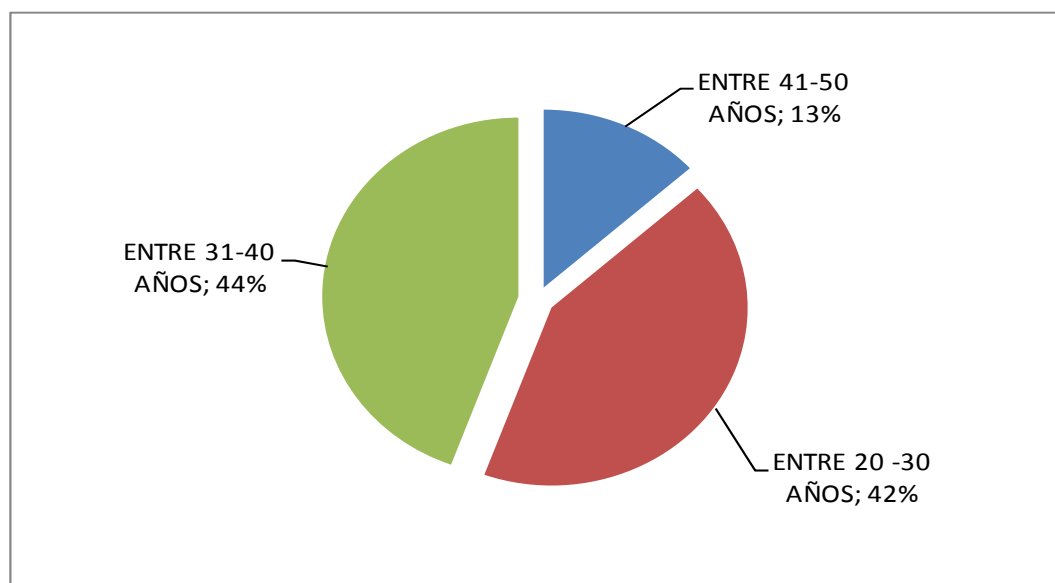
cada Q.100.00 de consumo en el área urbana se gasta Q36.00 en alimentación y de éstos, Q.13.00 son consumidos en restaurantes.

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada con guatemaltecos, que como se mencionó al inicio de este capítulo, se llevó a cabo a través de encuestas por medio de internet, vía telefónica y personalmente.

El rango de edad en que se encuentran los guatemaltecos encuestados se refleja en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 14

¿En qué rango de edad se encuentran los guatemaltecos encuestados?

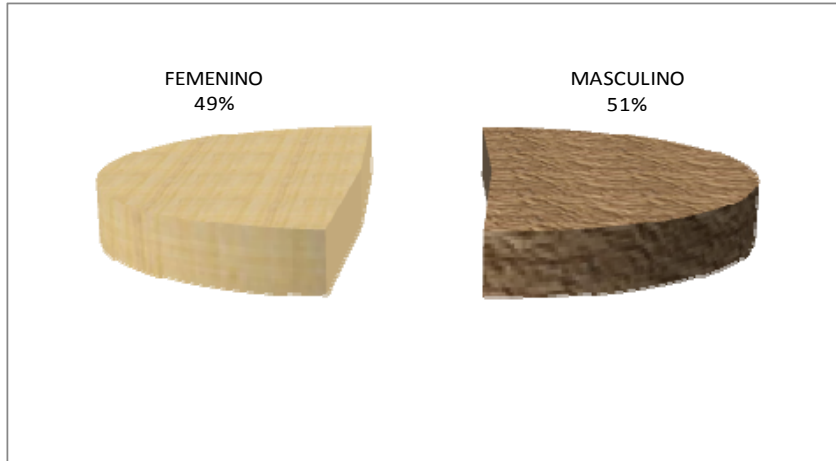


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 42% de los guatemaltecos entrevistados se encuentra en un rango de edad entre 20 y 30 años. El 45% está entre 31 y 40 años y el 13% está entre los 41 y 50 años, reflejando que en su mayoría están en la etapa más productiva de la vida. La gráfica siguiente ilustra cómo está distribuido el sexo de los encuestados:

GRÁFICA 15

¿Cuál es el sexo de los guatemaltecos encuestados?



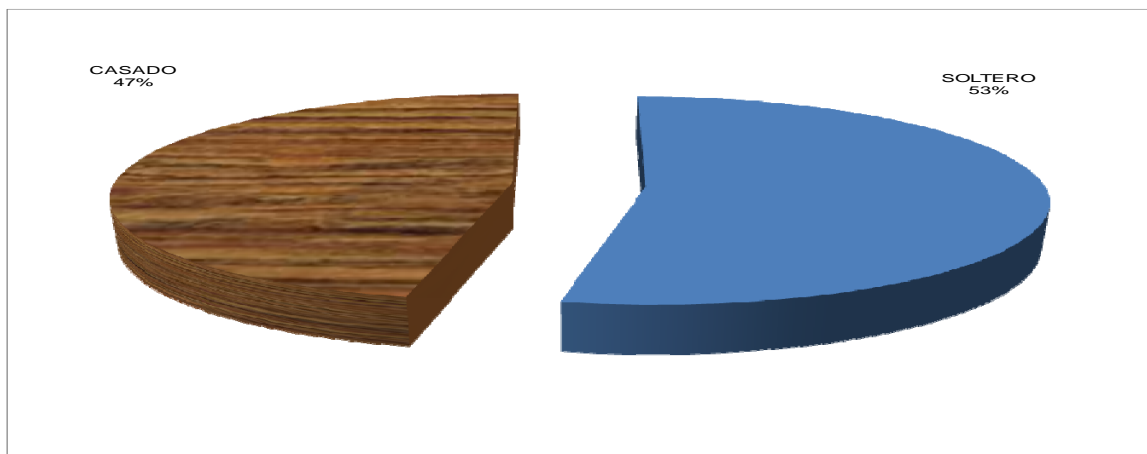
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

Los resultados reflejaron que el 49% de los encuestados son de sexo femenino y el 51% son de sexo masculino, este dato es muy similar al de los costarricenses donde se refleja que no predomina un sexo específico.

En cuanto al estado civil de los guatemaltecos, los resultados fueron:

GRÁFICA 16

¿Cuál es el estado civil de los encuestados?

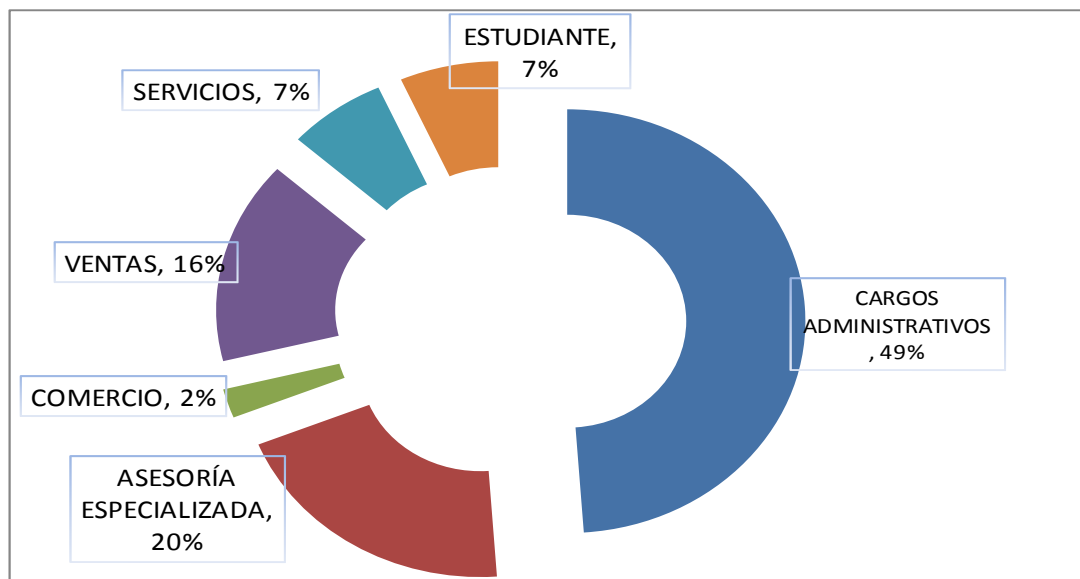


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

La distribución entre solteros y casados es bastante similar, pues el 47% de los encuestados están casados, mientras que el 53% están solteros. Este dato también coincide con los resultados obtenidos de los costarricenses.

También se preguntó en qué área productiva se desenvolvían los guatemaltecos encuestados, para lo que se les preguntó cuál es su área de trabajo y los datos quedaron distribuidos de la siguiente manera:

GRÁFICA 17
¿Cuál es su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 20% de los guatemaltecos encuestados se desarrolla en asesorías especializadas en áreas como finanzas, software, trámites aduanales e ingeniería. Un 2% se dedica al comercio por cuenta propia: un 15% trabaja en ventas en diferentes industrias; el 7% manifestó trabajar en áreas de servicios como por ejemplo telefonía; el 7% son personas que se dedican a estudiar y el porcentaje mayor corresponde al 49%, conformado por personas que trabajan en cargos administrativos que van desde secretarías hasta gerentes y contadores.

Para poder conocer los aspectos psicográficos de los guatemaltecos, se les preguntó acerca de sus ingresos:

GRÁFICA 18

¿Entre qué parámetros están sus ingresos?



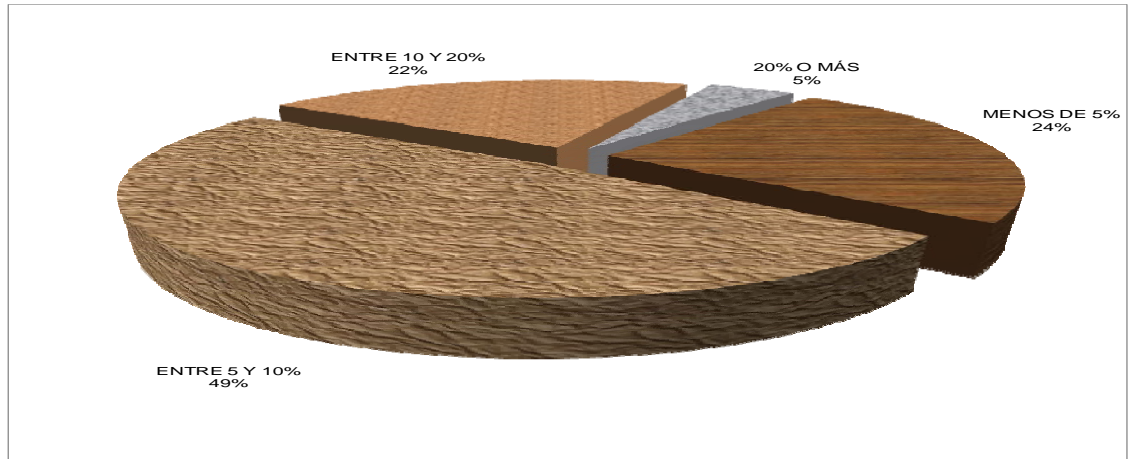
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 38% tiene ingresos menores a Q.5,000.00; el 42% tiene ingresos entre Q.5,000.00 y Q.10,000.00 y el 20% tiene ingresos por más de Q.10,000.00. en resumen, se puede decir que el 62% de los encuestados tiene ingresos arriba de Q.5,000.00.

El porcentaje de ingresos que los guatemaltecos gastan al mes en un restaurante, es el siguiente:

GRÁFICA 19

¿Qué porcentaje de sus ingresos gasta en restaurantes?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

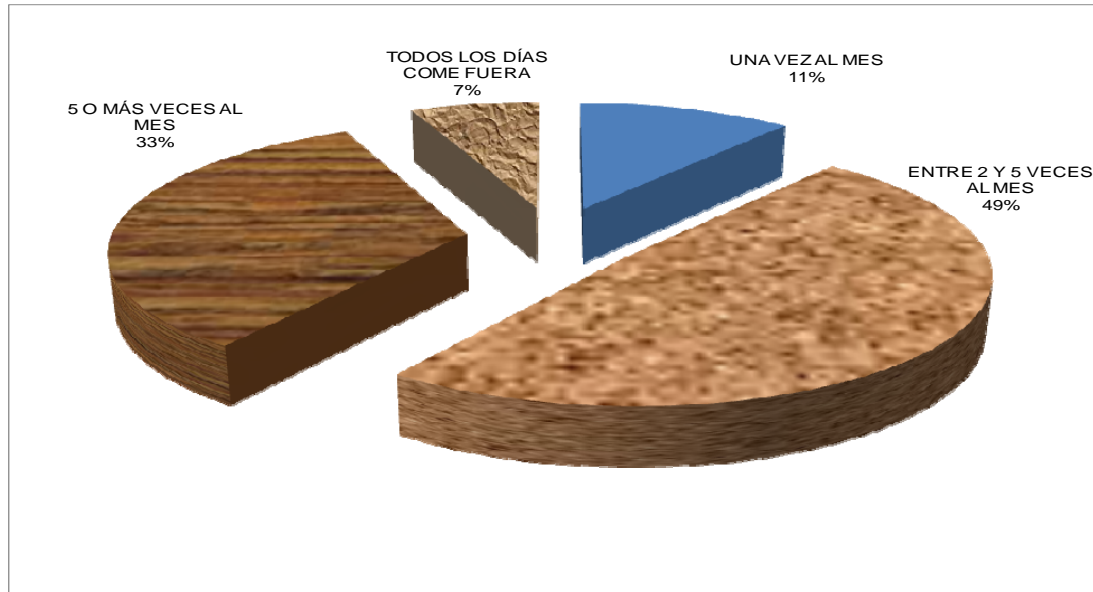
El 24% gasta en restaurantes menos de 5% de sus ingresos; el 49% gasta entre un 5 y 10% en restaurantes; el 22% gasta entre 10 y 20% y el 5% gasta 20% o más. Esto es importante; ya que un porcentaje considerable del ingreso es destinado a la industria de los alimentos.

Cabe resaltar que los guatemaltecos gastan durante la semana laboral un buen porcentaje de su dinero destinado a almuerzos, por lo que se consideró la implementación de menús ejecutivos para atraer este mercado, como se verá en la propuesta en el siguiente capítulo.

Para un análisis completo, también se necesitaba saber la frecuencia con la que los guatemaltecos comen fuera de casa, quedando la gráfica distribuida de la siguiente forma:

GRÁFICA 20

¿Con qué frecuencia come fuera de casa?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

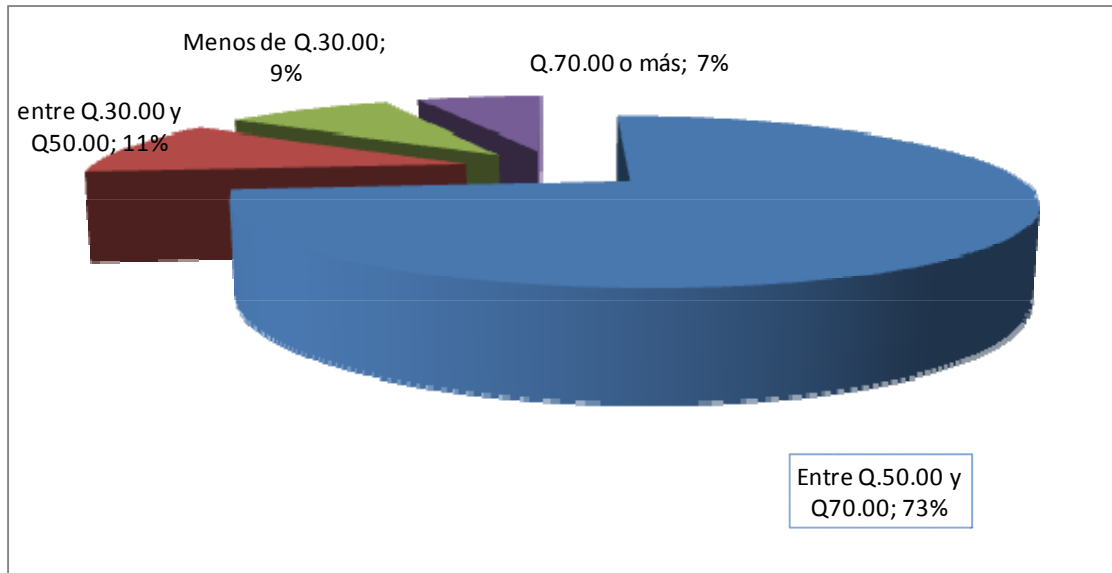
El 11% como fuera de casa una vez al mes; el 49% entre 2 y 5 veces al mes; el 33% asiste a un restaurante cinco o más veces al mes, mientras que el 7% come todos los días fuera de casa.

Los datos anteriores son interesantes, pues durante las observaciones preliminares se pensó que el porcentaje de personas que come fuera una vez al mes, sería mucho mayor; por lo tanto, este dato servirá para las respectivas estrategias de mercado que se realicen en el transcurso del negocio, considerando, como se mencionó anteriormente, que deberá considerarse la implementación de menús ejecutivos para que el restaurante genere más ventas durante la jornada laboral.

También se hizo la pregunta de cuánto gastaban en promedio individualmente en un restaurante, y los datos fueron los siguientes:

GRÁFICA 21

¿Cuánto gasta individualmente cuando va un restaurante?



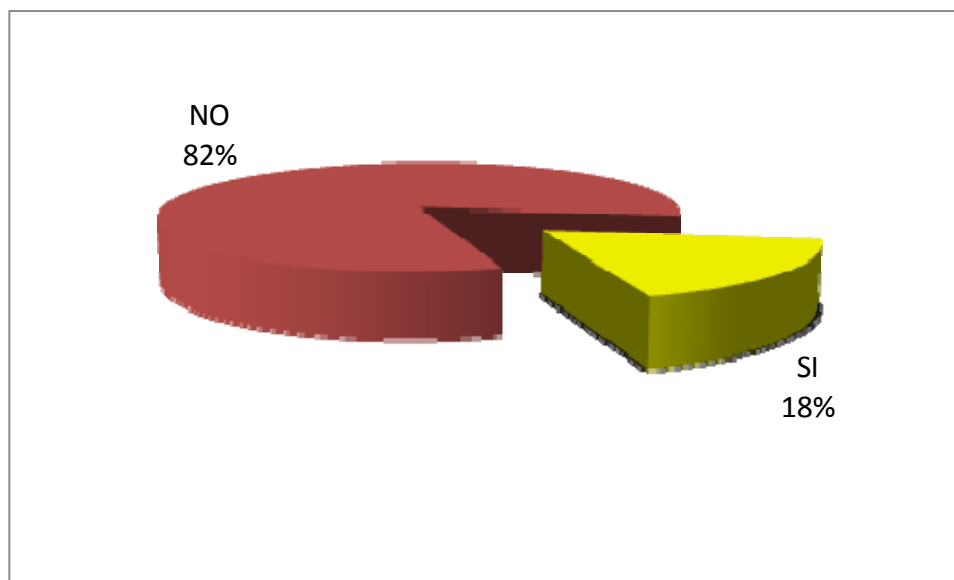
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados (el 73%) gasta aproximadamente entre Q.50.00 y Q.70.00, mientras que el 11% gasta entre Q.30.00 y Q.50.00; el 9% gasta menos de Q.30.00 y solamente un 7% gasta más de Q.70.00 individualmente en un restaurante. Con esto, se obtuvieron datos que permitirán acomodar algunos menús ejecutivos dentro de los parámetros de consumo del mercado de los guatemaltecos.

Adicionalmente a lo anterior, era necesario saber si los guatemaltecos encuestados conocían la comida típica de Costa Rica, por ello en la encuesta se incluyó este tema, obteniendo los resultados que se muestran en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 22

¿Ha degustado comida típica costarricense?



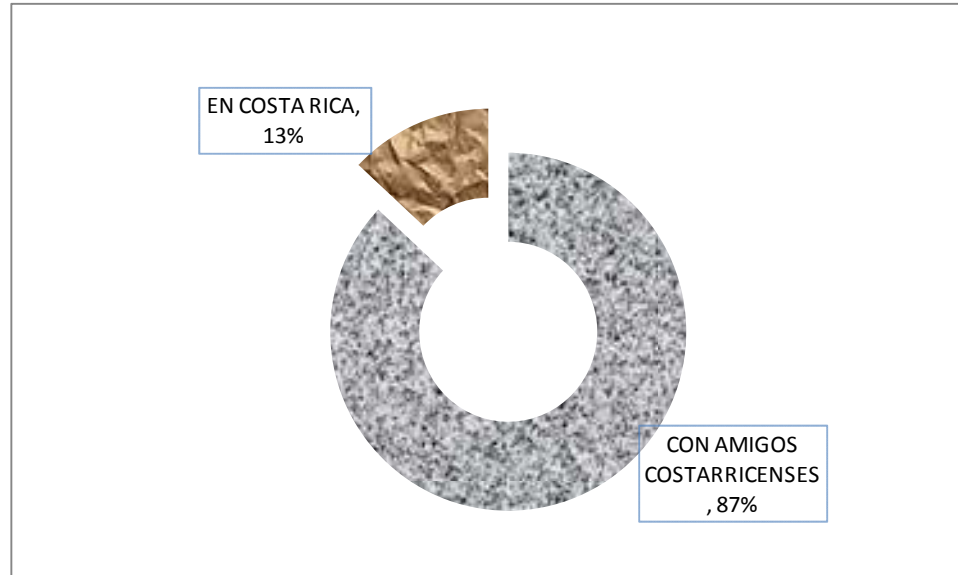
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

Como se puede observar, solamente un 18% ha degustado comida típica costarricense, contra un 82% que manifestó que no lo había hecho.

Para que la pregunta anterior tuviera una base sostenible, se preguntó además el lugar dónde había degustado la comida típica costarricense y los resultados fueron:

GRÁFICA 23

¿En dónde ha degustado comida típica costarricense?



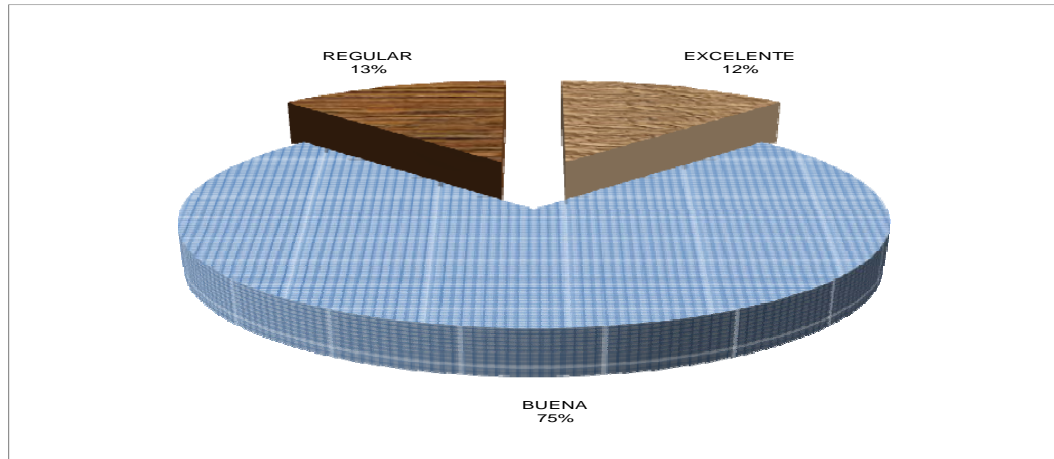
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 13% de los encuestados dijo que la había degustado en Costa Rica y el 87% dijo que con amigos costarricenses; por lo tanto, se confirma que no existe en Guatemala un restaurante o lugar que comercialice este tipo de alimentos.

También se quiso saber qué pensaban los guatemaltecos que habían degustado la comida costarricense y sus respuestas fueron:

GRÁFICA 24

¿Cómo le pareció la comida típica costarricense?



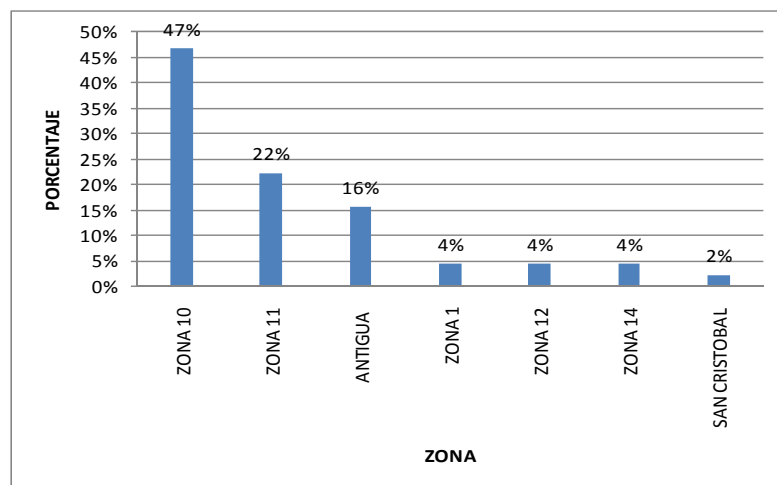
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 13% de los guatemaltecos que había degustado la comida típica costarricense, contestó que le parecía regular; el 75% dijo que le parecía buena, y el 12% dijo que le parecía excelente.

Como complemento a lo anterior, se preguntó en qué zona prefieren los guatemaltecos visitar un restaurante, para lo que respondieron:

GRÁFICA 25

¿En qué zona prefiere visitar un restaurante?



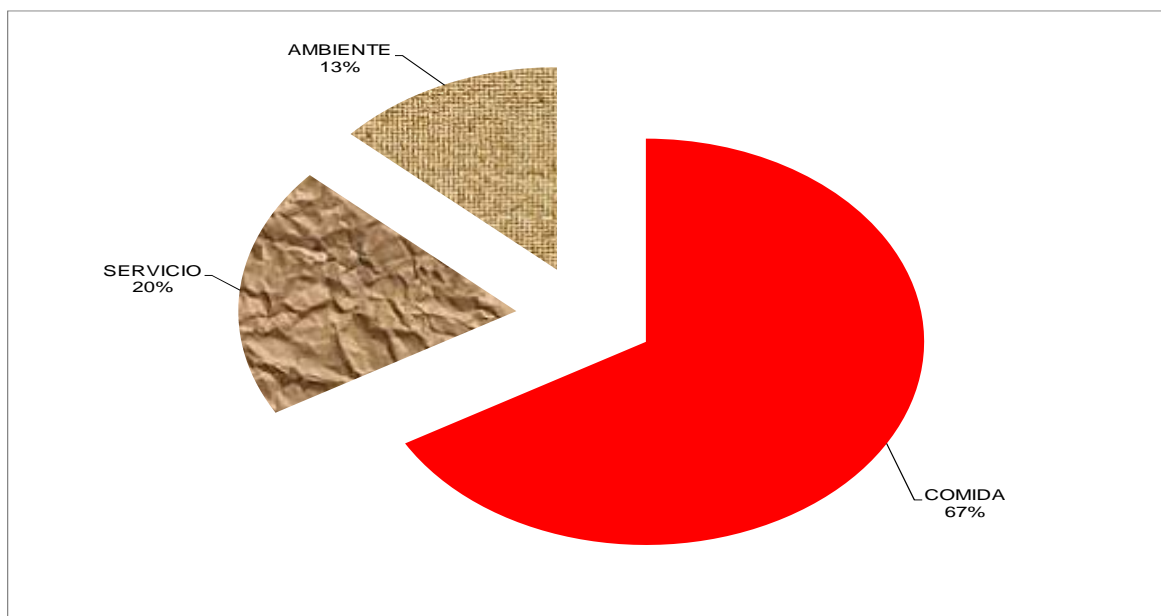
Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

El 47% de los guatemaltecos opta por la zona 10 de la ciudad para visitar un restaurante, este dato es muy similar al del mercado costarricense; el 22% prefiere la zona 11; el 16% selecciona la Antigua Guatemala y el resto de personas se dividen entre las zonas 4, 14, 1 y San Cristóbal.

Para conocer el criterio que tiene el mercado guatemalteco sobre los productos o servicios que se sirven en un restaurante, se les preguntó cuál era el aspecto más importante a cuidar en un negocio de comida. Los resultados revelaron que los puntos que se deben cuidar son: la comida, el servicio y el ambiente.

La siguiente gráfica refleja la distribución de estos aspectos:

GRÁFICA 26
¿Qué aspecto es más importante cuidar en un restaurante?



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a guatemaltecos, agosto de 2,009.

Como era de suponerse, la mayoría de los guatemaltecos encuestados considera como más importante la comida, ocupando este rubro el 67% de las

opiniones. El segundo punto en importancia está conformado por el servicio con un 20% y por último, el 13% opinó que era el ambiente.

2.4.2 Análisis de precios

Los precios en los restaurantes varían mucho de un lugar a otro. Estas variaciones se deben a que el criterio para establecer un precio por parte de los propietarios o responsables de ello, se basa –adicionalmente al estudio tradicional de los costos- en aprovechar al máximo la inversión que se hace para mejorar la experiencia del cliente mientras esté en las instalaciones. De esa cuenta, el INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), define para los visitantes los rangos de precios siguientes:

- Una gaseosa puede costar entre Q.5.00 y Q.15.00
- Una cerveza, entre Q.10.00 y Q.30.00
- Un desayuno, entre Q.12.00 y Q.50.00
- Menú del día, entre Q.20.00 y Q.50.00
- Almuerzo, entre Q.50.00 y Q.80.00
- Cena, entre Q.75.00 y Q.300.00

2.4.3 Estudio de comercialización

En la etapa de investigación se determinó que la mayoría de restaurantes utilizan para la comercialización de sus productos y servicios, los siguientes medios en orden de importancia:

- Páginas Amarillas de PUBLICAR
- Páginas de Internet
- Anuncios en periódicos y revistas
- Volantes
- Envío de correos masivos (mailing)
- Vallas publicitarias

Además utilizan algunas estrategias promocionales como por ejemplo:

- Promociones de 2x1
- Ladies Night
- Ofertas de bebidas

Debido a la difícil situación económica, un porcentaje relativamente bajo de restaurantes se anuncian en radio y televisión. Este rubro se ha convertido en una necesidad para los que distribuyen comida rápida, por lo que son ellos los que destinan parte de su presupuesto a este rubro. Algunos de los negocios que utilizan estos medios son:

- Pollo Campero
- Pizza Hut
- Domino's Pizza
- McDonald's
- Little Cesar's
- Puerto Barrios
- Tepanyaki
- Los Gauchos
- Los Gauchitos

2.5 Resumen del diagnóstico

El estudio realizado por medio de encuestas, observación, entrevistas, etc. Proporcionó información relevante para la toma de decisiones; por lo que se presenta a continuación algunos datos sobresalientes:

La investigación realizada sobre la base de datos proporcionada por la Embajada de Costa Rica, reveló que el 77% del mercado tiene entre 20 y 50 años de edad,

es decir, están en la etapa productiva de la vida; por lo tanto, son clientes altamente potenciales para este negocio. Así mismo, se evidenció que el 83% del mercado objetivo tiene más de cinco años de estar viviendo en el país y un 53% estará acá por tiempo indefinido; conjuntamente se comprobó que un 17% adicional estará por lo menos tres años aquí y que el 67% son personas casadas.

Así mismo, el estudio confirmó que no existe en Guatemala ninguna opción para comprar comida típica costarricense, puesto que ni los guatemaltecos ni los costarricenses encuestados la conocen.

El nivel socioeconómico de ambos grupos tiene algunas diferencias importantes, por ejemplo el porcentaje de costarricense que tiene ingresos arriba de los Q.10,000.00 es considerablemente mayor que el de los guatemaltecos. Esto puede deberse, como se mencionó al principio, que la mayoría de costarricenses están en Guatemala porque vienen con altos cargos directivos desde su país. Además el estudio demostró que los costarricenses tienden por lo general a gastar un porcentaje mayor en diversiones que los guatemaltecos.

Un dato muy valioso es que la mayoría de guatemaltecos no ha degustado comida típica costarricense y el pequeño porcentaje que la ha probado manifestó que le había parecido buena.

En base a lo anterior, se puede concretar lo siguiente:

- Se comprueba que la primera hipótesis de esta investigación es verdadera, pues la falta de un plan de negocios específico para un restaurante como el referido, provoca la indecisión del inversionista.
- La localización del restaurante con mayores probabilidades de éxito es la zona 10 de la ciudad de Guatemala; ya que las dos encuestas reflejaron la

preferencia del mercado por esta zona, además de ofrecer condiciones excelentes para invertir, como se verá en el siguiente capítulo.

- El mercado objetivo debe dividirse en dos grandes segmentos que son:
 1. Los clientes costarricenses y
 2. Los clientes guatemaltecos.

Esto se debe a que durante los horarios laborales es difícil que asistan los costarricenses, por lo que el restaurante puede aprovecharse para la venta de desayunos, refacciones y almuerzos ejecutivos, dirigidos al mercado de los guatemaltecos que laboran en oficinas aledañas. Para los costarricenses es más factible aprovechar los horarios nocturnos y de fin de semana.

Con la investigación de campo que se presentó en este capítulo, se logró recopilar, analizar y aprovechar suficiente información para tener bases que permitieron realizar una propuesta. Por ello, se procede a presentar en el siguiente capítulo la propuesta de un Plan de Negocios para la Creación de un Restaurante Típico Costarricense en Guatemala.

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA

El plan de negocios que se presenta a continuación, pretende ayudar al inversionista interesado en un restaurante típico costarricense a tomar la decisión final acerca de si va a orientar o no, sus esfuerzos y recursos hacia este proyecto. De decidirse a hacerlo, este plan proveerá información y herramientas que facilitarán la obtención de los resultados deseados.

3.1 Resumen Ejecutivo

Según datos obtenidos en la Embajada de Costa Rica en Guatemala, la comunidad costarricense en este país está conformada por aproximadamente 5,000 personas y se espera que este número siga en aumento debido a que desde el año 2,008 iniciaron las negociaciones para crear la Cámara de Comercio Guatemalteco-Costarricense. La investigación de campo reveló que la mayoría está localizada en la ciudad de Guatemala o zona aledañas como San Cristóbal en zona 8 de Mixco, zona 10, zona 14 y Carretera a El Salvador.

La idea de crear este restaurante surgió porque actualmente hay un inversionista costarricense que tiene conocimientos en este sector; así como contactos con la Embajada de Costa Rica y la colonia costarricense en Guatemala, por lo que está interesado en invertir en este país. Es primordial mencionar que en esta nación no existe ningún restaurante que venda comida costarricense, por lo que es un mercado interesante que en este momento está desatendido y que ofrece una excelente oportunidad de éxito.

El nombre sugerido para el restaurante es: “El Rincón Tico” y se especializará en ofrecer comida y bebidas de excelente calidad en un ambiente vernáculo con ornamentos representativos de la cultura de Costa Rica, como por ejemplo

artesanías como carretas jaladas por bueyes, trajes típicos, fotografías del país y menajes que ambienten el lugar al estilo de una casa de campo.

En base a los datos obtenidos en el estudio, se sugiere que el restaurante se instale en la zona 10 de la ciudad de Guatemala; ya que esta es la opción que prefiere el mercado objetivo, y que además cuenta con todos los servicios necesarios y excelentes accesos.

El mercado potencial para este negocio se ha dividido en dos grandes segmentos que son:

1. El segmento de costarricenses: Este segmento del mercado se considera que puede asistir al restaurante durante las noches o bien los fines de semana.
2. El segmento de guatemaltecos: Para aprovechar el local durante las horas laborales se venderán menús ejecutivos de desayunos, almuerzos y refacciones para las personas que trabajan en las zonas aledañas al negocio.

El personal necesario para este proyecto es el siguiente:

- Gerente general.
- 2 cajeros.
- 1 jefe de cocina.
- 1 jefe de atención en mesas.
- 2 cocineros.
- 4 meseros.
- 2 bar tenders.
- 1 encargado de limpieza.

La inversión inicial para el restaurante se resume de la siguiente forma:

• Mobiliario y equipo:	Q.233,400.00
• Gastos de constitución:	Q. 6,000.00
• Gastos de instalación:	Q. 22,000.00
• Valores e inversiones:	Q. 25,000.00
• Depósito y renta de 3 meses:	Q. 49,200.00
• Insumos:	<u>Q. 18,000.00</u>
Total:	Q.353,600.00

Conforme a los pronósticos realizados, esta inversión se recuperará aproximadamente en dos años. La tasa interna de retorno (TIR) es de **41.81%**, considerando el escenario que se evaluó.

A continuación se presenta la propuesta en la que se muestran a detalle todos los aspectos que conforman el negocio, con el propósito de brindar elementos de análisis para la toma de decisiones.

3.2 Descripción de la idea del negocio

Como se mencionó en el resumen ejecutivo, en Guatemala no existe ningún restaurante que venda comida típica costarricense y por ello surgió la idea de crear uno que atienda a este mercado potencial. El nombre que se sugiere para el restaurante es: **“El Rincón Tico”**, el eslogan sugerido es **“¡Un sabor pura vida!”**, se especializará en ofrecer un ambiente vernáculo costarricense que promueva la cultura y el arte de ese país, en un ambiente agradable, con música acorde a las horas en que se presten los servicios, incluyendo también un tiempo de karaoke por ser muy popular entre los miembros del mercado objetivo. Se venderán (además de los platillos típicos) algunas bebidas y boquitas típicas, repostería dulce y salada y se contará con un área de venta de artículos culturales de Costa Rica.

3.3 Estudio de mercado

El mercado objetivo para este restaurante, está conformado por la comunidad costarricense radicada en Guatemala. Según datos proporcionados por la Embajada de Costa Rica en este país, existen alrededor de 400 personas inscritas en sus archivos aunque, reconocieron que existen un número mucho mayor de costarricenses que no se han presentado a la embajada, sin contar a un interesante número de profesionales que están viajando constantemente al país, en representación de empresas transnacionales, o bien, directamente costarricenses. Este es un mercado interesante por su estabilidad en cuanto al tiempo que estarán en Guatemala, además de estar unido a través de la embajada.

Sin embargo, es importante considerar que el mercado objetivo tiene la disponibilidad de asistir al restaurante durante la noche, o bien durante los fines de semana, por lo que se sugiere aprovechar las instalaciones durante horarios laborales para atender al mercado de guatemaltecos. Por lo tanto, El mercado objetivo debe dividirse en dos grandes segmentos que son:

1. Los clientes costarricenses y
2. Los clientes guatemaltecos.

El perfil del cliente costarricense es el siguiente:

Costarricenses hombres y mujeres entre 20 y 50 años de edad, que tienen más de cinco años de vivir en Guatemala y que estarán en este país por tiempo indefinido; con ingresos arriba de Q.5,000.00, que acostumbran asistir a restaurantes más de dos veces al mes.

El perfil del cliente guatemalteco es el siguiente:

Guatemaltecos hombres y mujeres que laboran en zona 10 y zonas adyacentes, con ingresos arriba de Q.5,000.00 y que normalmente desayunan, refaccionan o almuerzan en restaurantes cercanos a su trabajo.

3.3.1 Demanda

El estudio permitió comprobar que el 42% del mercado objetivo percibe ingresos arriba de Q.10,000.00 mensuales y que el 36% gasta entre 10 y 20% de sus ingresos en restaurantes o discotecas. Por lo tanto, la demanda por visitar restaurantes por parte del mercado objetivo es alta.

En la actualidad no existe en Guatemala un restaurante típico costarricense, por lo que el 92% del mercado no ha comprado nunca comida de este tipo y el pequeño porcentaje que lo ha hecho, ha conseguido estos productos en actividades sociales o de iglesias, por lo que no existe una oferta formal en este aspecto.

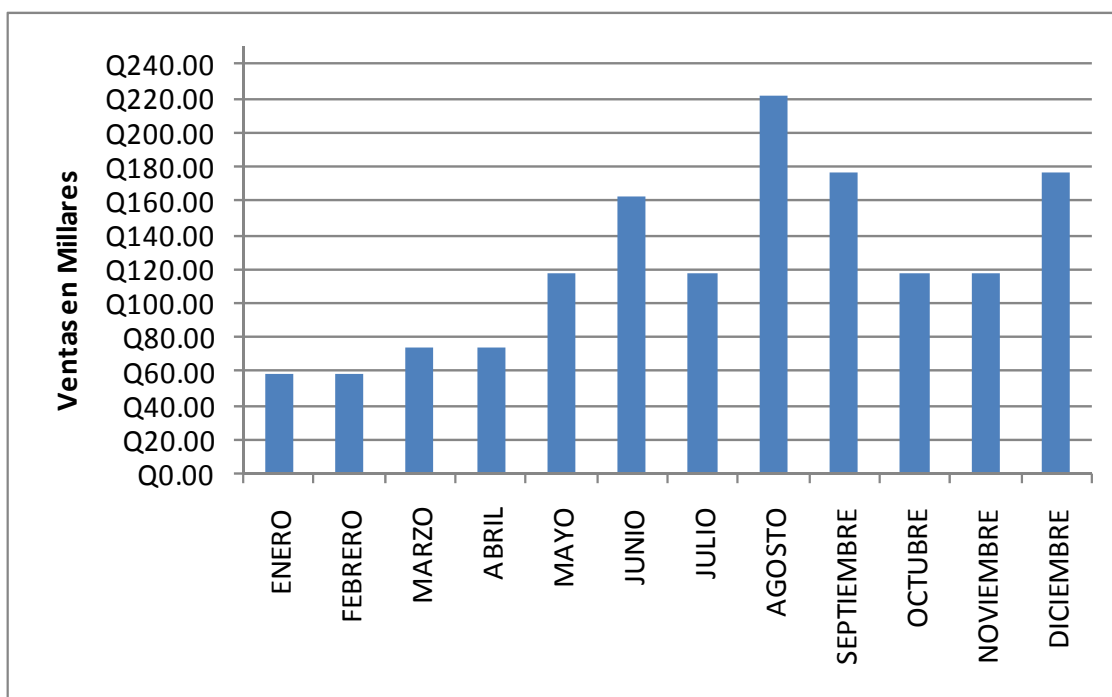
También se comprobó que se organizan algunas actividades para reunir a la comunidad costarricense a las que sólo asiste el 50% de los encuestados. Así mismo se descubrió que el 83% de estas actividades las organiza la embajada y el resto, está a cargo de un grupo social de señoras. Esto es importante, porque tanto la embajada como el grupo de señoras, buscan muchas veces restaurantes para estas reuniones, por lo que de llevarse a cabo este proyecto, sería la opción ideal para este tipo de encuentros.

Todo lo descrito sobre este mercado específico es por demás interesante. Sin embargo centralizarse solamente en este objetivo puede representar una falta de aprovechamiento de recursos; ya que existen otros nichos de mercado que pueden generar utilidades al restaurante, como por ejemplo el propio mercado conformado por los guatemaltecos y el de personas de otras nacionalidades que radican en Guatemala.

Definitivamente el mercado objetivo principal debe ser el de los costarricenses, pero dejar de aprovechar los otros mercados sería lamentable por lo que se recomienda estar atento a atenderlos debidamente.

El estudio permitió comprobar que la demanda del restaurante será de tipo estacional, debido a que las ventas variarán de acuerdo a la temporada, por lo que son diferentes a lo largo del año. En base a los estudios realizados, se aplicó el método de juicio para poder determinar el comportamiento estacional de la demanda y se pronosticó que las ventas para el primer año serán de Q.1,747,200.00 (ver el proceso que se utilizó para obtener este dato en la página 104 de este documento, donde se abarca la parte de la evaluación económica). La gráfica siguiente muestra el pronóstico de ventas para el primer año:

GRÁFICA 27
PRONÓSTICO DE LA DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO



Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Como se puede observar, se espera que el mes de mayor demanda sea agosto, ya que los costarricenses celebran el dos de ese mes el día de Nuestra Señora de los Ángeles, patrona de su país; así mismo el día 15 se celebra el día de la

Madre y generalmente se reúnen en ambas fechas. Adicionalmente se debe considerar que de enero a abril las ventas son muy bajas.

Para mantener e incluso incrementar esta demanda es necesario promover el restaurante, para lo que se destinó parte del presupuesto para publicidad y promoción. Las estrategias sugeridas son:

- Anunciarse en Páginas Amarillas.
- Creación de una Página Web.
- Envío masivo de correos publicitarios (Mailing).
- Volantes.

3.4 Planificación del Área Técnica

El objetivo principal de esta parte del plan de negocios, es dar a conocer todos aquellos aspectos relacionados con la localización y buen funcionamiento del negocio.

3.4.1 Localización

A continuación se mostrará a detalle por qué se eligió la zona 10 como mejor opción para el restaurante. En base a los resultados obtenidos en las encuestas tanto para los costarricenses como para los guatemaltecos, se determinó que las tres zonas preferidas para establecer el establecimiento son: zona 10, zona 11 y Antigua Guatemala, por lo que se procedió a evaluar estos lugares aplicando el método de “**Localización de la Planta**” que consiste en definir la ubicación adecuada para el proyecto, realizando un análisis objetivo en el que se distribuyen 100 puntos entre los aspectos más importantes para el inversionista. Para el presente caso, los aspectos escogidos para tomar la decisión fueron los siguientes:

1. Acceso a servicios básicos (agua, energía, manejo de desechos, entre otros).
2. Fácil acceso para los clientes.
3. Parqueo cercano, y
4. Seguridad.

En consenso con el inversionista, se aplicaron los porcentajes de la siguiente manera:

CUADRO 3
FACTORES PARA EVALUACIÓN DE LOCALIZACIÓN

FACTORES	PONDERACIÓN
ACCESO PARA CLIENTES	35%
ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	30%
SEGURIDAD	20%
PARQUEO CERCANO	15%
TOTALES:	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2,009.

Como se puede observar, el factor al que se le asigna mayor importancia es el acceso para los clientes, seguido del acceso a servicios básicos, después la seguridad y por último, contar con parqueos cercanos. Posteriormente se realizó un análisis a cada una de las zonas sugeridas, con el propósito de evaluar cada uno de los factores por medio de la observación directa. Como resultado de este análisis, se asignó una calificación a cada uno de estos aspectos, obteniendo como resultado la ponderación siguiente:

CUADRO 4

PONDERACIÓN DE FACTORES PARA EVALUACIÓN DE LOCALIZACIÓN

FACTORES	PONDERACIÓN	ZONA 10		ZONA 11		ANTIGUA GUATEMALA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
ACCESO PARA CLIENTES	35%	75%	26%	50%	18%	50%	18%
ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	30%	80%	24%	80%	24%	80%	24%
SEGURIDAD	20%	60%	12%	50%	10%	80%	16%
PARQUEO CERCANO	15%	80%	12%	40%	6%	75%	11%
TOTALES:	100%		74%		58%		69%

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Como se puede observar, la ponderación más alta la obtuvo la zona 10 con 74 puntos, por lo que se recomienda este sector para establecer el restaurante, pues esta zona se constituye como una de las zonas de mayor importancia comercial en el país; ya que en ella se han instalado muchas oficinas y negocios nacionales e internacionales generando un masivo movimiento de personas que laboran en el sector, con lo que se espera poder aprovechar el local para ofrecer desayunos, refacciones y cenas a estos clientes potenciales. Además cuenta en general con accesos adecuados para los clientes, proveedores y personal, existe iluminación adecuada, lo cual es de vital importancia para evitar inconvenientes; todo ello permitirá que también puedan atenderse a muchos otros clientes ya sea guatemaltecos o de distintas nacionalidades.

Otra de las ventajas comerciales de esta zona, es que a partir del mes de febrero la municipalidad de la ciudad de Guatemala suscribió el acuerdo COM-09-010, donde se elaboró un reglamento que declara una parte de la zona 10 como un punto importante de desarrollo económico, turístico, corporativo y comercial, por lo que en la actualidad se autoriza con mayor prontitud la apertura de negocios como el que se analiza en esta investigación. Esto se debe a que el uso del suelo de esta área ya está designado para el comercio, cosa que no sucede en otros espacios de la zona 10 donde se necesitan trámites adicionales y

autorización de los vecinos porque el uso del suelo es para objetivos residenciales.

Esta zona es conocida como La Zona Viva y está delimitada al norte por la décima calle; al este por la sexta avenida; al sur por el Boulevard Los Próceres y al oeste por la Avenida La Reforma.

Es importante considerar que en este sector la mayoría de los lugares disponibles para rentar, no cuentan con parqueos propios, pero se tiene la ventaja de que existen muchos parqueos públicos con los que se puede realizar un convenio para que los clientes tengan un tiempo gratuito mientras están en el restaurante.

3.4.2 Instalaciones

El siguiente cuadro muestra la distribución recomendada para las instalaciones, en base a las áreas mínimas para un restaurante:

CUADRO 5
PROPUESTA DE ÁREAS PARA UN RESTAURANTE EN FUNCIÓN DE 60
COMENSALES

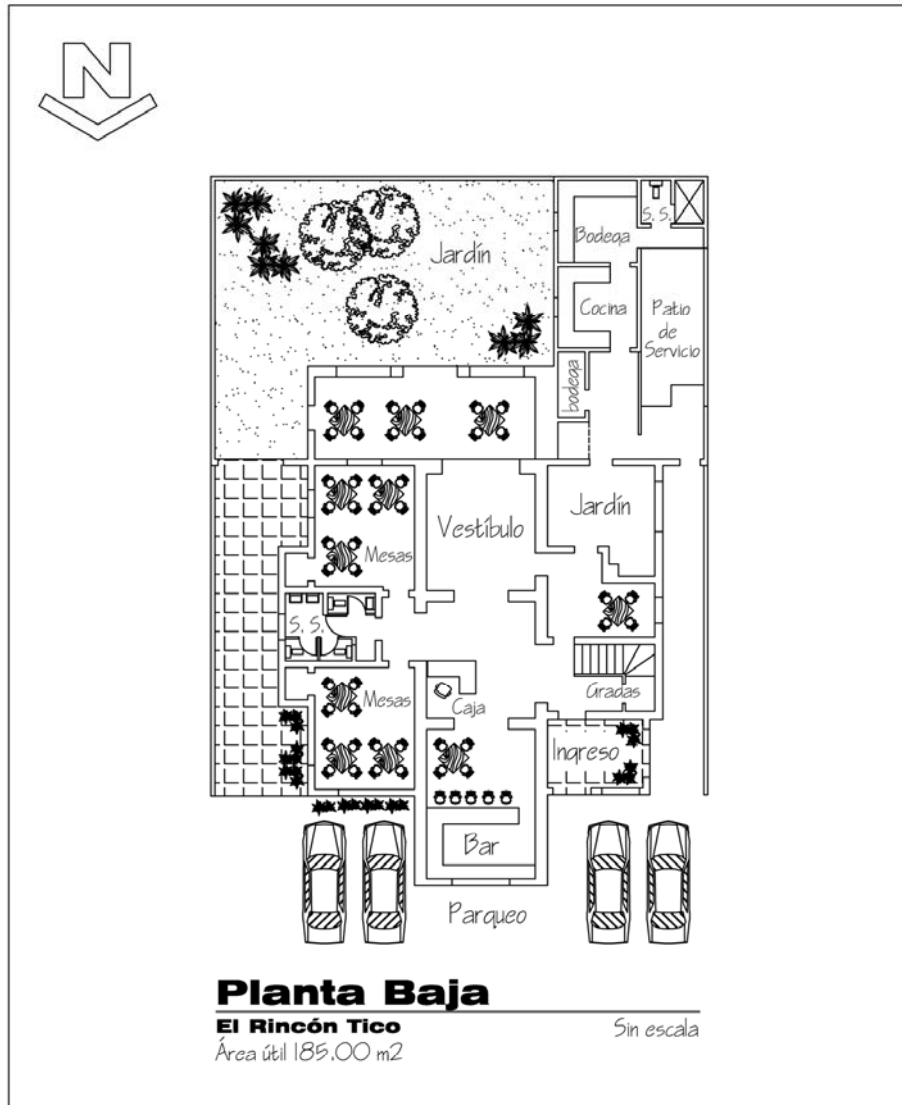
ESPACIOS	m ² POR COMENSAL		ÁREA EN m ² PARA 60 COMENSALES	
	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO
ÁREAS PÚBLICAS				
Área de mesas	1.22	1.63	73.40	98.00
Área de espera	0.13	0.15	7.50	8.80
Vestíbulo	0.10	0.13	6.00	8.00
Barra bar	0.14	0.17	8.40	10.20
Sanitarios públicos	0.20	0.24	12.00	14.20
ÁREAS DE SERVICIO				
Cocina	0.33	0.46	19.50	27.90
Caja	0.02	0.03	2.00	2.50
Oficina	0.07	0.08	3.60	4.80
TOTAL:			132.40	174.40

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en la Enciclopedia de Arquitectura Plazola, tomo 9, página 582.

Lo anterior refleja que se requiere un local de por lo menos 135 metros cuadrados. Adicionalmente a esto se debe tomar en cuenta el área de parqueos, ya sea dentro del mismo negocio, o bien, que existan lugares aledaños que brinden este servicio.

Para tener una mejor idea de la distribución de áreas, se presenta a continuación una propuesta solicitada al Arquitecto Erick Meléndez, colegiado activo 3,421, que consiste en acomodar el restaurante a una casa de dos niveles que tiene 185 m² de construcción (muy similar a la sugerida en el cuadro anterior) que actualmente está ubicada en la zona 10. En la planta baja se sugieren las áreas de mesas, vestíbulo, bar, cocina, caja y bodega; y en la planta alta, otra área de mesas y la oficina. Este diseño cuenta además con jardines, servicios sanitarios y parqueos. Los planos son los siguientes:

PLANO 1
PLANTA BAJA RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”



 USAC Ciencias Económicas Administración de Empresas	PROYECTO: El Rincón Tico <small>Zona 10, ciudad de Guatemala</small>		
	ESCALA: Indicada	DISEÑO: Arq. Erick Meléndez	PLANO DE: Arquitectura
	FECHA: Julio de 2,010	DIBUJO: M. Arquitectura	CONTENIDO: Anteproyecto
	Arq. Erick Meléndez ca. 3421		Edson Abraham Duarte Soto
			HOJA 1 / 2

Fuente: Planos elaborados para este proyecto por el Arquitecto Erick Meléndez, colegiado 3,421, año 2010.

PLANO 2
PLANTA ALTA RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”



Planta Alta

El Rincón Tico Sin escala
 Área útil 185.00 m²

 USAC Ciencias Económicas Administración de Empresas	PROYECTO: El Rincón Tico <small>Zona 10, ciudad de Guatemala</small>		
	ESCALA: Indicada	DISEÑO: Arq. Erick Meléndez	PLANO DE: Arquitectura
	FECHA: Julio de 2,010	DIBUJO: M. Arquitectura	CONTENIDO: Anteproyecto
	Arq. Erick Meléndez Cd. 5421		Edson Abraham Duarte Soto
			HOJA 2 / 2

Fuente: Planos elaborados para este proyecto por el Arquitecto Erick Meléndez, colegiado 3,421, año 2010.

La investigación permitió constatar que un lugar con estas características y ubicado en la zona 10, tiene un costo promedio de renta de US\$.1,500.00 mensuales, por lo que este fue el dato que se tomó para el análisis financiero, como se verá más adelante. Sin embargo al momento de realizar esta investigación, se encontraron dentro de la Zona Viva algunas opciones que cumplen con todos los requisitos para instalar el restaurante, una de ellas se encuentra ubicada en la 12 Calle entre primera y segunda avenida muy cerca de las torres del Géminis, que cuenta con ambientes grandes además de tener parqueos disponibles a un precio de US\$.1,100.00 con I.V.A. incluido, esta renta es aproximadamente US\$.400.00 menor que la prevista en este estudio.

Es imprescindible confirmar que el lugar que se rentará para el negocio, cuente con una construcción sólida, con amplitud para realizar adecuadamente la limpieza y de ser posible que en el exterior cuente con vegetación bien cuidada y recortada. Además se deberá verificar que las puertas, paredes, ventanas y techos no tengan hoyos ni grietas, que sean lisos, lavables y de preferencia que sean impermeables; se recomienda colocar mallas metálicas en algunas ventanas cercanas a la cocina para evitar el ingreso de insectos. Se debe considerar también que exista un adecuado suministro de agua potable.

La limpieza de las instalaciones debe ser física (barrer, aspirar, trapear, etc.) y química (aplicación de detergentes, jabones y otros), con el propósito de reducir el número de microorganismos a un nivel aceptable.

3.4.3 Mobiliario y equipo

A continuación se describe el mobiliario y equipo mínimo que se necesita:

3.4.3.1 Mobiliario

- 60 sillas elaboradas con estructura de tubo de 7/8 chapa 20, con asiento sellado y lacado de plywood de 3/4, pintura en horno.

- 15 mesas cuadradas, elaboradas con estructura de tubo de 2.5" de cañería, con top de tablex de 1", con fórmica (elegible) con tapa canto de fórmica o sellada y lacada. Con medidas de 0.75 * 0.75 * 0.75 alto. Pintura en horno. Color elegible.
- 1 Barra para licores.
- 1 Mostrador.
- 1 Estantería para exhibición de libros y revistas.
- 1 Estantería para exhibición de souvenirs.
- 2 Estanterías para ollas y platos en la cocina.

3.4.3.2 Equipo

- 1 Mesa de trabajo de acero inoxidable de 30" x 60", con patas y entrepaño galvanizados y con bordes redondos.
- 2 Balanzas de 30 libras de capacidad.
- 1 Estufa industrial de 4 hornillas, frente y laterales de acero inoxidable para funcionamiento de gas propano.
- 1 Refrigerador vertical de una puerta de vidrio templado, de 167 pies cúbicos de capacidad, con parrilla de frente y exterior, así como los laterales en acero inoxidable; interior y piso construidos con lámina de aluminio, 120/60/1 voltios motor de ¼ HP y con 4 entrepaños.
- 1 Cámara de congelación vertical con una puerta sólida de acero inoxidable, de 23 pies cúbicos de capacidad con parrilla de frente y exterior, así como los laterales en acero inoxidable; interior y piso construidos con lámina de aluminio, 120/60/1 voltios motor de ¼ HP y con 3 entrepaños.
- 1 Horno de convección de 5 bandejas con puertas panorámicas, templado, con quemador de alta eficiencia de 50,000 BTU, con funcionamiento a gas propano y energía eléctrica para la turbina. Exterior y puertas en acero inoxidable, 120/60/1 voltios.

- 1 Horno microondas tipo comercial de acero inoxidable de 120/60/1 voltios, de 1,000 watts de capacidad. De 1 pie cúbico, con tablero computarizado.
- 1 Cafetera capuchinera.
- 1 Freidora de gas propano de dos canastas con capacidad de 35 a 40 libras de aceite. Puerta, frente, tanque y salpicadera de acero inoxidable, laterales de lámina de aluminio. Con funcionamiento a base de gas propano de 105,000 BTU con sistema de válvula de minivoltios y que no necesite energía eléctrica.
- 1 Licuadora con vaso de 64 onzas de acero inoxidable de 120/60/1 voltios, con motor de 1 HP, con dos velocidades y botón de pulso, así como con cuchillas de acero inoxidable.
- 1 Batidora para panadería con tazón de 20 litros de capacidad, de acero inoxidable, 120/60/1 voltios, con motor de ½ HP de potencia. Además con caja de engranajes, que incluya gancho y paletas de aluminio.
- 1 Extractor de jugos.
- 4 Carros transportadores.
- 1 Equipo de sonido y karaoke.
- 1 Computadora.
- 1 Caja registradora.

Además deben adquirirse los siguientes utensilios y menajes de cocina:

- Ollas, sartenes, etc.
- Cuchillos de cocina, cucharones, etc.
- Cucharas, tenedores, cuchillos, cucharitas.
- Platos planos.
- Platos hondos.
- Platos para postres.
- Tazas y porcelanas (para café, té o chocolate).

- Copas para capuchinos.
- Jarrillas.
- Azucareras, saleros, especieros, etc.
- Vasos.
- Copas para diferentes usos.
- Bandejas.
- Manteles.
- Servilletas de tela.
- Utensilios varios para limpieza.

Todos estos deben ser seleccionados considerando su durabilidad y facilidad de limpieza, buscando que sean de materiales inocuos y anticorrosivos; y deberán mantenerse en un estado adecuado de limpieza y desinfección.

3.4.4 Mano de obra

Este es el factor más importante de todo negocio pues de la calidad del personal con que se cuente, depende el éxito del mismo. En el área de servicios es un tanto más complicado evaluar la mano de obra en comparación con el área de industria, por esto cualquier evaluación que se haga será subjetiva y dependerá, entre otras cosas de la percepción del cliente, que en un negocio como este forma parte elemental del servicio.

Una excelente oportunidad que existe para mejorar la mano de obra es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) que brinda cursos para todas las áreas, ofreciendo para este negocio una amplia variedad de especializaciones en cocina que van desde los cursos básicos, hasta cursos para chefs profesionales.

Los datos del INTECAP son:

INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Calle del Estadio Mateo Flores 7-51 zona 5, Guatemala, C.A.

PBX: (502) 2410-5555 / FAX: (502) 2331-6672

Información de Cursos: Ext. 1565

e-Mail: callcenter@intecap.org.gt

www.intecap.org.gt

La capacitación del personal deberá estar enfocada principalmente en la higiene, creando conciencia de que la transmisión de enfermedades por medio de los alimentos es consecuencia en la mayoría de los casos, de una mala manipulación y proceso de los mismos.

3.4.4.1 Uniformes

El uniforme sugerido para el personal que atiende al público es el siguiente:

Blusa de algodón color blanco con mangas cortas, pantalón de gabardina color azul marino y como complemento, llevarán un pañuelo rojo atado al cuello, con lo que se tendrán los colores de la bandera de Costa Rica. Además deberán utilizar zapatos cerrados de color negro y se harán gafetes con letras grandes y legibles con el propósito de que los clientes sepan el nombre de las personas que los están atendiendo.

En cuanto al personal de cocina se sugiere que utilice filipinas de color blanco con manga de $\frac{3}{4}$ sin botones ni bolsillos, pantalón azul marino y zapatos cerrados de color negro.

El uniforme del cajero y del gerente del restaurante será igual al de las personas que atienden al público, con la diferencia que utilizarán saco de gabardina color azul marino y corbata roja.

3.4.4.2 Normas de higiene y seguridad

Debe implementarse como parte de la filosofía del negocio la práctica de normas de higiene como lavado de manos, uso de guantes, reportar y tratar inmediatamente las heridas que puedan tenerse, limpiarse las uñas con cepillos adecuados y utilizar desinfectantes. Además debe ser obligatorio el uso de redecillas en el cabello, tanto para los colaboradores como para los visitantes que entren al área de cocina

Todo el personal deberá presentarse impecable a sus labores, atendiendo las siguientes instrucciones en cuanto al uniforme:

- Que se lave todos los días.
- No debe usarse fuera de las instalaciones.
- Zapatos cerrados y bien lustrados.

El personal de cocina deberá cumplir con las siguientes normas:

- No comer mientras trabaja ni en las instalaciones que no están destinadas para ello.
- No fumar.
- Mantener concentración en el trabajo que se realiza.
- No escupir.
- No peinarse.
- No guardar alimentos en lugares que no están destinados para ello.

Los siguientes objetos deben ser prohibidos en las áreas de trabajo:

- Anillos, aretes, cadenas.
- Broches.
- Relojes.
- Esclavas.
- Celulares.

El personal necesario para sacar adelante este proyecto es el siguiente:

- 1 Gerente General
- 2 Cajeros
- 1 Jefe de cocina
- 1 Jefe de Atención en Mesas
- 2 cocineros
- 2 Bar tender
- 4 Meseros
- 1 Encargado de limpieza

3.4.4.3 Horario

El restaurante se abrirá de lunes a sábado en un horario de atención al público de 7:00 a.m. a 10:00 p.m., por lo que se trabajarán dos turnos y se distribuirá al personal de la siguiente manera:

**CUADRO 6
DETALLE DE TURNOS Y HORARIOS
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”**

TURNO	PUESTO	HORA DE ENTRADA	HORARIO DE COMIDA	HORA DE SALIDA
A	Cajero I	07:00 a.m.	11:30 a.m. - 12:00 p.m.	03:30 p.m.
	Cocinero I	06:00 a.m.	10:00 a.m. - 11:00 a.m.	03:00 p.m.
	Bar tender I	07:00 a.m.	12:00 p.m. - 1:00 p.m.	03:00 p.m.
	Mesero I	07:00 a.m.	12:00 p.m. - 12:30 p.m.	03:30 p.m.
	mesero II	07:00 a.m.	12:30 p.m. - 1:00 p.m.	03:30 p.m.
B	Cajero II	03:30 p.m.	07:00 p.m. - 07:30 p.m.	10:00 p.m.
	Cocinero II	03:00 p.m.	07:00 p.m. - 07:30 p.m.	10:00 p.m.
	Bar tender II	03:00 p.m.	07:00 p.m. - 07:30 p.m.	10:00 p.m.
	Mesero III	02:00 p.m.	07:00 p.m. - 07:30 p.m.	10:00 p.m.
	mesero IV	01:00 p.m.	4:00 p.m. - 6:00 p.m.	10:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

En el anexo 1 se puede ver el diagrama que muestra de forma gráfica la manera en que serán cubiertos los turnos.

El jefe de cocina y el jefe de atención en mesas, tendrán horarios de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. para organizar al personal a su cargo; sin embargo tendrán la responsabilidad de presentarse al restaurante en el momento en que surjan inconvenientes y se necesite de su apoyo.

La persona encargada de la limpieza tendrá un horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., puesto que su función será la limpieza general, pero el jefe de cada área deberá organizar a su personal para limpiar sus respectivos puestos de trabajo.

Para ver información a detalle sobre las funciones y otros datos importantes sobre las funciones del personal, en el anexo 2 se podrán consultar los descriptores de puestos.

3.4.5 Materia prima

Es importante proveerse de materias primas de excelente calidad y a los mejores precios. En el negocio del restaurante se debe tener especial cuidado en este punto, pues la mayoría de los insumos son productos perecederos. Para este caso, una opción recomendable es asistir dos o tres veces por semana (o más si la demanda de los productos así lo requiere) a la Central de Mayoreo (CENMA) ubicada al sur de la Ciudad de Guatemala, con un terreno de 38.92 hectáreas, que colinda al norte con el área residencial Monte María; está dividida en 19 galpones que se detallan a continuación de acuerdo con los productos que se ofrecen:

GALPÓN PRODUCTOS QUE SE OFRECEN:

- 1 Papa
- 2 Güisquil y verduras varias.
- 3 Tomate, chile pimiento, pepino.
- 4 Tomate.
- 5 Cebolla y aguacate.
- 6 Tomate, chile pimiento y jalapeño.
- 7 Abarroterías, cebollas, granos básicos y especias.
- 8 Papa y abarroterías.
- 9 Verduras varias, mayoristas.
- 10 Comedores y depósitos.
- 11 Banano, manzana y depósitos de artículos varios.
- 12 Bananos y plátanos.
- 13 Mariscos (proyecto Servipesca).
- 14 Bodegas, granos básicos y abarrotos.
- 15 Verduras, varios, mayoristas.
- 16 Mercado de piso de plaza, al menudeo.
- 17 Cítricos.
- 18 Piña y papaya.
- 19 Sandía y melón.

Todos estos productos deberán almacenarse adecuadamente evitando su contaminación, utilizando tarimas separadas de paredes, pisos y techos. Se deberán efectuar inspecciones diariamente para verificar que cumplan con la calidad esperada antes de usarlos, además de utilizar para su despacho el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir). Deberá ser totalmente inaceptable la presencia de organismos biológicos vivos o muertos, larvas, pelos y excremento u orines en los alimentos.

Adicionalmente a los cuidados anteriores, se deberán realizar fumigaciones trimestrales, con el propósito de evitar moscas, polillas, hormigas, cucarachas, ratas o ratones.

Todas las observaciones detalladas anteriormente, permitirán obtener materias primas de la mejor calidad y por ende, excelentes productos para los comensales.

3.4.6 Proceso de producción del servicio

La atención brindada en un restaurante se compone de varios servicios suplementarios (ambiente agradable, información que se brinda, consultas resueltas, hospitalidad, buen trato y facturación por citar algunos ejemplos), así como por productos tangibles que, analizados como un todo, permiten conocer aspectos clave para obtener clientes satisfechos.

La combinación adecuada de buenos productos y servicios dará como resultado que el restaurante tenga el éxito esperado. Para ello se requiere establecer con detalle el proceso de servicio para que el personal se guíe por medio de diagramas para que le faciliten la toma de decisiones.

La siguiente gráfica presenta una propuesta para un proceso de servicio de comida, basado en el supuesto de que un cliente pasará aproximadamente una hora en el restaurante:

DIAGRAMA 1 PROCESO DE SERVICIO DE COMIDA

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Servicio de comida	Diagrama: 1
Empieza en: Atención al cliente en la entrada	Hoja No. 1 de 1
Termina en: Entrega de factura por consumo	Fecha: 11/08/2009
Departamento: Mesas	Método Actual: <input type="checkbox"/>
Hecho por: Edson Duarte	Método Propuesto: <input checked="" type="checkbox"/>

No.	Descripción	Tiempo en minutos	○	□	⇨	D	▽
1	Se recibe al cliente para ubicarlo en su mesa.	3			●		
2	Se presenta el menú	5			●		
3	Se espera a que el cliente haga el pedido	1			●		
4	Se procesa el pedido en la cocina	8	●				
	Se entregan bebidas	2			●		
5	Se inspecciona la calidad del producto solicitado	1		●			
6	Se recoge pedido y se lleva a la mesa	5			●		
7	El cliente degusta sus alimentos y bebidas	25			●		
8	El cliente pide la cuenta	2	●				
	Se procesa la cuenta	2	●				
9	Se lleva la cuenta al cliente	1			●		
	El cliente paga	2			●		
10	Se lleva el pago hacia la caja y se recoge factura	2			●		
11	Se entrega la factura al cliente	1			●		
		60	12	1	21	26	

RESUMEN	TOTAL MINUTOS
OPERACIÓN	12
INSPECCION	1
TRASLADO	21
DEMORAS	26
ALMACENAR	0
TOTAL	60

Fuente: Elaboración propia, con base en apuntes del curso de Administración de Operaciones II.

Conocer qué esperan los clientes de los productos y servicios que se ofrecen, es mucho más importante que saber cuánto tiempo estará el cliente en las instalaciones del restaurante. Para ello, basados en las buenas prácticas de

manufactura expresadas en las normas alimentarias internacionales, se sugiere poner empeño en los siguientes aspectos claves en la satisfacción del cliente:

1. Calidad sensorial:

- a. Sabor: Debe llenar o incluso, sobrepasar las expectativas del cliente. Debe considerarse dar una sazón intermedia de condimentos (sal, pimienta y otros) para que el cliente aderece a su gusto al recibir el plato en la mesa.
- b. Color: En la medida de lo posible deben elaborarse alimentos con colores naturales, aunque en algunos casos se utilicen colorantes naturales o artificiales, o bien, algunos trucos de cocina a la hora de hornear algunos tipos de carnes o verduras. Además la combinación de diferentes colores en un mismo plato, permite saborear los alimentos desde que se ven, hasta que se consumen.
- c. Aroma: Este aspecto es muy importante, pues un exquisito aroma abre el apetito de cualquier comensal que espera en la mesa, pero a la vez, invita a otros a pasar adelante al restaurante para degustar los platillos que se ofrecen.
- d. Textura: Los ingredientes deben prepararse con cuidado especial en el tamaño en que se cortan, pues si son muy grandes se verán desagradables o si son muy pequeños pueden deshacerse durante la cocción. Además el tiempo que duren en el fuego es determinante para que queden con la consistencia adecuada. Aquí también puede considerarse la temperatura adecuada en la que se sirve la comida.

2. Sanidad del producto:

- a. Productos frescos.
- b. Sin heridas o golpes.
- c. Íntegros físicamente.
- d. Libres de insectos u otros organismos biológicos.

3. Valor económico:
 - a. Peso y volumen adecuado de los productos.
 - b. Ambiente agradable.

4. Valor nutricional:
 - a. Proteínas.
 - b. Grasas.
 - c. Carbohidratos.
 - d. Vitaminas.

Todo lo anterior se complementa con una colocación adecuada de la mesa, incluyendo utensilios como cubiertos, saleros, pimenteros, servilleteros y otros cuidadosamente seleccionados para que la experiencia del cliente sea inolvidable. Además se deben implementar detalles al final del proceso, como por ejemplo dar dulces típicos cuando el cliente recibe la factura, dar tickets de descuentos o bebidas gratis para la próxima visita y tener invitaciones disponibles para futuras celebraciones.

3.4.6.1 Productos

Dentro del restaurante se ofrecerán productos para desayunos, almuerzos y cenas, pero también puede aprovecharse el local para vender repostería, café y otro tipo de productos para meriendas.

Los menús sugeridos son los siguientes:

a. Menú para desayunos

A continuación se presentan las opciones para menús de desayuno. Cada menú va acompañado de café o jugo de naranja y de tortillas o pan:

- **Desayuno continental:** Pan tostado, mermelada de frutas de la temporada y una rebanada de queso.
- **Desayuno típico Chapín:** Huevos al gusto (revueltos o estrellados) con chirmol, frijoles volteados, plátanos maduros fritos, queso y crema.
- **Desayuno típico Tico:** Gallo pinto (arroz con frijoles), huevos al gusto (revueltos o estrellados), queso y crema.
- **Desayuno de “Huevos Divorciados”:** Dos huevos estrellados separados, uno con chirmol y otro con salsa verde, acompañados de frijoles volteados y plátanos fritos.
- **Desayuno Steak:** Bistec de carne de res, frijoles volteados, chirmol, queso y crema.

b. Menú para almuerzos

A continuación se presentan algunas opciones para los menús del almuerzo, pero es importante considerar que para los almuerzos que se venden durante semana, deberá variarse el menú todos los días para mantener satisfecha a la clientela. Todos los almuerzos incluyen pan o tortillas y refresco natural:

- **Menú ejecutivo:** Este tipo de almuerzo se venderá durante la semana, por lo que variará constantemente para no aburrir a los comensales que se espera sean asiduos por estar cerca de su trabajo. Se debe considerar que estará integrado por una sopa que puede ser de albóndiga, caldo de res, caldo de pollo y otros, o bien alguna crema de cebolla, espárragos, etc. Incluirá una porción de carne que puede ser de res, marrano o pollo, así como también una guarnición que puede ser, papas, arroz o pasta. Deberá ir acompañado de ensalada de vegetales y una pequeña porción de postre que puede estar elaborado con plátanos fritos, plátanos cocidos, manjar, etc.
- **Arroz con pollo:** Este es un plato típico costarricense que se acompaña con frijoles colados y papalinas.

- **Menú de Hamburguesas:** Se prepararán hamburguesas de carne molida de res, acompañadas con papas fritas y agua gaseosa o bien refresco natural.
- **Menús típicos costarricenses:** Para los almuerzos de los fines de semana se sugiere preparar comida típica costarricense como por ejemplo arroz con pollo, olla de carne, diferentes picadillos y otros.

c. Menú para cenas:

Los menús para la cena serán muy similares a los del almuerzo, con la diferencia que se deberá dar mayor importancia a la comida típica de Costa Rica, pues se espera que este horario sea más visitado por este segmento de mercado.

d. Menú para refacciones:

Para las refacciones se sugiere la venta de los siguientes productos:

- **Bebidas:** Café americano, café expresso, capuchinos, entre otros tipos de café; jugos naturales de frutas (licuados), aguas gaseosas, leche y chocolate.
- **Repostería dulce:** Pie de distintos sabores, strudel de frutas, y pastelitos de leche condensada, crema pastelera, etc.; pasteles de distintos sabores, entre ellos de chocolate, montecarlo, de elote y queso, etc. Además empanadas, flanes, mousse de distintos sabores.
- **Repostería salada:** Volovanes de carne de res o de pollo con vegetales, pasteles salados, pastelitos de crema de espárragos, pastel de carne, pastel de pollo, etc.

Adjuntamente se sugiere que se implementen estrategias para aumentar la clientela como por ejemplo:

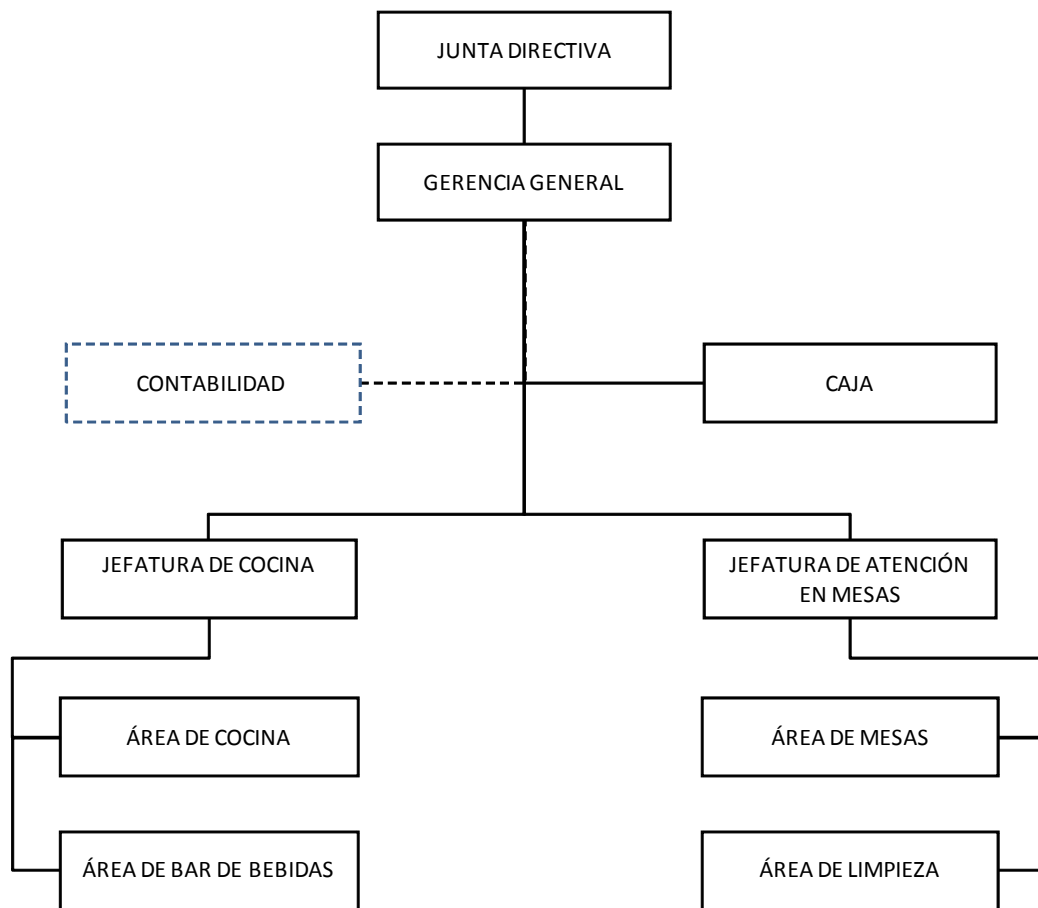
- Bebidas 2x1 un día a la semana; café americano con derecho a repetirse sin costo, por la compra de pastelitos; Ladies Night, etc.

3.5 Planificación administrativa y legal

3.5.1 Estructura organizacional

Se recomienda una estructura guiada por una gerencia general y distribuida en dos grandes áreas de trabajo: la cocina y la atención en mesas, contando con el apoyo de una persona de caja. Para ello, se presenta a continuación el organigrama general propuesto para “El Rincón Tico”:

DIAGRAMA 2
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

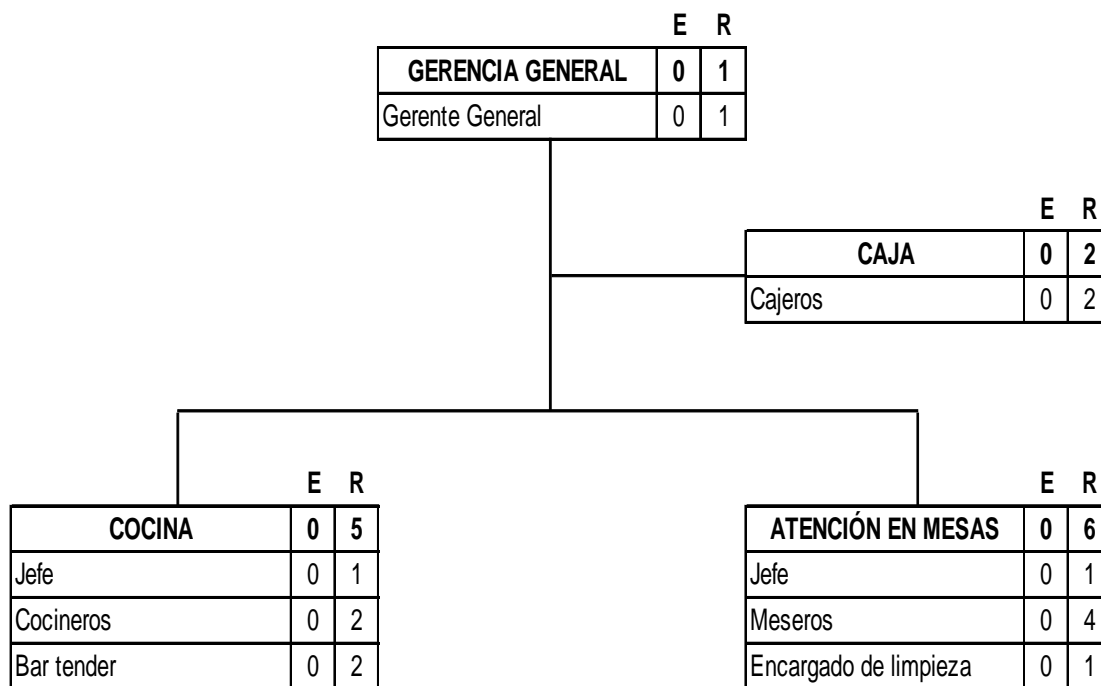


Fuente: Elaboración propia año 2,009.

Como puede observarse, en la parte superior existe una junta directiva que está conformada por los accionistas del negocio; después se encuentra la gerencia general que se apoya con la caja y la contabilidad. Esta última se sugiere que sea contratada como un servicio outsourcing. Por último se encuentran las dos áreas de la parte operativa que son la cocina y atención en mesas.

A continuación se presenta un organigrama de puestos que expone la cantidad de personas existentes o requeridas para cada área:

DIAGRAMA 3
ORGANIGRAMA DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”



Fuente: Elaboración propia año 2,010.

El total de puestos requeridos para cada área del restaurante es el siguiente:

UNIDAD	PUESTOS REQUERIDOS
Gerencia general	1
Caja	2
Cocina	5
Atención en mesas	6
Total:	14

3.5.2 Administración del recurso humano

Se debe tener en consideración que es muy probable que todo el personal contratado sea guatemalteco, por lo que se deberá hacer el esfuerzo de dirigirlo en un contexto multicultural, preparándolo para conocer aspectos de Costa Rica que serán parte del servicio al cliente, y que van más allá de saber preparar un platillo o conocer su nombre.

El detalle de pagos de sueldos, es el siguiente:

**CUADRO 7
DETALLE DE PAGO DE SUELDOS
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”**

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente general	1	Q6,000.00	Q6,000.00	Q 72,000.00
Cajero	2	Q3,000.00	Q6,000.00	Q 72,000.00
Jefe de cocina	1	Q3,500.00	Q3,500.00	Q 42,000.00
Jefe de atención a Mesas	1	Q3,500.00	Q3,500.00	Q 42,000.00
Cocinero	2	Q2,500.00	Q5,000.00	Q 60,000.00
Bar tender	2	Q2,300.00	Q4,600.00	Q 55,200.00
Mesero	4	Q2,000.00	Q8,000.00	Q 96,000.00
Encargado de limpieza	1	Q2,000.00	Q2,000.00	Q 24,000.00
			Q38,600.00	Q 463,200.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,009.

Adicionalmente y conforme lo estipula la ley, se debe presupuestar el pago de prestaciones laborales, cuota patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), la cuota del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) y del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Para ello se adjunta el cuadro siguiente:

CUADRO 8
PRESTACIONES LABORALES
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Sueldos	Q 38,600.00	Q 463,200.00
Cuota patronal (10.67%)	Q 4,118.62	Q 49,423.44
Intra (1%)	Q 386.00	Q 4,632.00
Intecap (1%)	Q 386.00	Q 4,632.00
Prestaciones laborales (30.33%)	Q 11,707.38	Q 140,488.56
	Q 55,198.00	Q 662,376.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,009.

Otro detalle importante es que en este tipo de negocios, las propinas complementan de manera significativa el ingreso de los colaboradores, por lo que se recomienda implementar políticas en beneficios de todos, por ejemplo hacer un fondo común de propinas que consiste en que al final del día se determina el ingreso total por este rubro y se hace una distribución no sólo entre los meseros sino también considerando al personal de cocina y limpieza que por lo general no tienen acceso a estos beneficios. Con esto se pretende fomentar el trabajo en equipo.

3.5.2.1 Descriptor de puestos

Como se mencionó anteriormente, en el anexo 2 se podrá encontrar la descripción de cada uno de los puestos necesarios para el funcionamiento del restaurante basados en la lista de personal que se presentó en el tema de Mano

de Obra, con el propósito de dar una guía para la contratación del personal idóneo y facilitar la estructuración de las distintas actividades y áreas dentro del restaurante.

3.5.3 Aspectos legales

Para establecer una empresa en Guatemala se deben cumplir ciertos requisitos que están estipulados en la Constitución Política de la República, el Código Civil y el Código de Comercio. Existen además impuestos que se deben considerar cuando ya se esté en funcionamiento, como son el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Es indispensable considerar además la inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) que es obligatorio para el restaurante por tener más de cinco trabajadores.

3.5.3.1 Personería jurídica

Para el caso del restaurante se sugiere que sea establecido como una Sociedad Anónima, que según el artículo 86 del Código de Comercio de Guatemala, es la que tiene el capital dividido y representado por acciones y la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Se puede consultar el procedimiento para este trámite en la página número 14 de este documento.

3.5.3.2 Patentes y permisos

a. Patente de Comercio de Sociedad y de Sociedad Mercantil

Se deben tramitar las patentes de Comercio de Sociedad y de Sociedad Mercantil. Este requisito es indispensable y el proceso para hacer este trámite puede encontrarse en la página número 15 de este documento.

b. Licencia sanitaria

La licencia sanitaria es un requisito indispensable para el funcionamiento del restaurante, sin embargo es importante mencionar que se puede iniciar sin este requisito, pues la ley deja abierta la posibilidad de presentar la solicitud tanto para establecimientos que no han iniciado labores, como para los que ya están en funcionamiento. En caso de no llenar los requisitos en la primera visita, el inspector dará las recomendaciones convenientes y fijará un plazo prudencial para cumplirlas. Cuando el dictamen del inspector sea favorable, se tendrá la licencia en un plazo de cinco días y este documento deberá colocarse en un lugar visible en el negocio. El procedimiento para realizar este trámite se encuentra en el marco teórico de este informe, en la página número 16.

3.5.3.3 Estudio de impacto ambiental

Para el caso del restaurante es indispensable llenar el formulario de Evaluación Ambiental Inicial (ver anexo 11) proporcionado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales en el que se explican los detalles del negocio. Este formulario se presenta al Ministerio, junto con una copia para que sea sellada como constancia de la recepción y con la documentación siguiente:

- Acta de constitución de la empresa.
- Patentes de la empresa.
- Nombramiento del representante legal.
- Fotocopia de la cédula del representante legal.

Para llenar el formulario anterior, deberá tomarse en cuenta que el restaurante generará los impactos ambientales siguientes:

- **Impacto al aire:** Se generará humo y olores por la cocción de los alimentos y se generarán sonidos por la ambientación musical.
- **Impacto en el agua:** Por el sector dónde se instalará el negocio, se sabe que se utilizará agua potable suministrada por la Empresa Municipal de

Agua (EMPAGUA) para la preparación de los alimentos, limpieza y servicios sanitarios. Las aguas servidas se conectarán al colector municipal por lo que no contaminarán el ambiente.

- **Impacto en el suelo:** Se generarán desechos orgánicos por los alimentos que se servirán; así como también desechos inorgánicos como latas, envases plásticos, bolsas y otros. Todos estos desechos serán entregados a los camiones municipales recolectores de basura.
- **Impacto en las personas:** El personal que trabaje para el restaurante podría estar expuesto a accidentes por quemaduras, golpes, etc. por lo que se debe insistir en el uso de los implementos y complementos adecuados, tales como guantes especiales para hornear o cocinar, zapatos adecuados y otros.

Todo lo descrito anteriormente no excede los niveles mínimos permitidos en la zona sugerida para el negocio, por lo cual se determina que el impacto ambiental será mínimo.

3.6 Estudio financiero

3.6.1 Monto de inversión inicial

El monto de la inversión inicial para el restaurante es el siguiente:

INVERSIÓN INICIAL (Ver detalle en anexo 3):

INVERSIÓN FIJA:

Mobiliario y Equipo:	<u>Q.233,400.00</u>
Total inversión fija:	Q.233,400.00

INVERSIÓN DIFERIDA:

Gastos de constitución: Q. 6,000.00

Gastos de Instalación Q. 20,000.00

Otros gastos: Q. 2,000.00

Total inversión diferida: Q. 28,000.00**CAPITAL DE TRABAJO:**

Valores e inversiones: Q. 35,000.00

Primeras tres rentas y depósito: Q. 49,200.00

Insumos: Q. 18,000.00

Total capital de trabajo: Q. 92,200.00**TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL: Q.353,600.00**

A continuación se presenta el cuadro de las depreciaciones que incluye el detalle de la inversión más fuerte que está en el mobiliario y el equipo que según las normas internacionales de contabilidad es del 20% anual. Este cuadro también incluye el equipo de cómputo, cuya depreciación según las normas ya mencionadas es del 33.33% al año:

CUADRO 9
DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

	TOTAL	AÑO				
		1	2	3	4	5
MOBILIARIO Y EQUIPO	Q 228,400.00	Q 45,680.00	Q 45,680.00	Q 45,680.00	Q 45,680.00	Q 45,680.00
EQUIPO DE COMPUTO	Q 5,000.00	Q 1,666.67	Q 1,666.67	Q 1,666.67		
TOTALES:	Q 233,400.00	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

3.6.2 Fuentes de financiamiento

En la entrevista con el inversionista, manifestó que tiene la capacidad de invertir aproximadamente Q.150,000.00 con ayuda de un socio; en vista que para el presente proyecto se requiere un monto total de Q.353,600.00 se recomienda hacer un préstamo por la diferencia en un banco. A continuación se presenta un ejemplo de préstamo fiduciario para un plazo de 5 años con aportes a capital del 20% anual y tasa promedio de 18% anual:

Total de la inversión: Q.353,600.00
(-) Aporte socios: Q.150,000.00
Préstamo bancario: Q.203,600.00

Vigencia del préstamo: 5 años
Aporte a capital: 20% anual
Intereses: 18% anual

El detalle de aportes a capital, pago de intereses y la cuota anual que se deberá pagar, es el siguiente:

CUADRO 10
DETALLE DE PRÉSTAMO BANCARIO

AÑO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
0				Q 203,600.00
1	Q 40,720.00	Q 36,648.00	Q 77,368.00	Q 162,880.00
2	Q 40,720.00	Q 29,318.40	Q 70,038.40	Q 122,160.00
3	Q 40,720.00	Q 21,988.80	Q 62,708.80	Q 81,440.00
4	Q 40,720.00	Q 14,659.20	Q 55,379.20	Q 40,720.00
5	Q 40,720.00	Q 7,329.60	Q 48,049.60	Q -

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

3.6.3 Gastos fijos

Para determinar los gastos fijos se consideraron los siguientes rubros con sus respectivos montos mensuales y anuales:

CUADRO 11
PROYECCIÓN DE GASTOS FIJOS

	MENSUAL	ANUAL
Renta	Q 12,300.00	Q 147,600.00
Sueldos	Q 55,198.00	Q 662,376.00
Seguro	Q 1,500.00	Q 18,000.00
Seguridad Privada	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Fumigación	Q 250.00	Q 3,000.00
Publicidad	Q 1,500.00	Q 18,000.00
TOTAL:	Q 75,748.00	Q 908,976.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

El total de la renta se calculó en un promedio mensual de US\$.1,500.00 en base a lo reflejado en el estudio; para efectos de la proyección de gastos se calculó a una tasa de cambio de Q.8.20 x US\$.1.00 dando un total de Q.12,300.00 mensuales, aunque al momento de hacer esta propuesta el tipo de cambio es de Q8.01, se elevó la tasa de cambio previendo algún alza durante el horizonte de planeación.

Como se puede observar, se consideró el pago de seguros; ya que un accidente o robo podría llevar a la quiebra el negocio y por consiguiente, al o los inversionistas. La póliza deberá ser cotizada en su debido momento en base al área total rentada para el funcionamiento del restaurante, pero por ahora se hace un supuesto para proyectar los gastos fijos.

Otro tema necesario de abordar es la lamentable situación de violencia que se vive en el país, por ello se consideró el gasto de seguridad privada que repercutirá en el resultado de la operación.

Adicionalmente a lo anterior se consideró un gasto fijo por fumigación. Según las cotizaciones obtenidas, la opción más favorable tiene un precio de Q.750.00 por fumigación general en interiores y exteriores del restaurante. Por recomendación

de los expertos consultados en la investigación, esta debe realizarse por lo menos una vez por trimestre por lo que se consideró un gasto mensual de Q.250.00.

3.7 Evaluación económica

A continuación se procederá a realizar la evaluación económica, con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto.

3.7.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):

Para determinar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la inversión, es indispensable realizar estados de resultados proyectados, así como conocer los flujos netos de efectivo (FNE).

Para ello se establecieron los posibles ingresos que generará el restaurante en base a algunos supuestos basados en los resultados del diagnóstico realizado, así como a observaciones y estadísticas sobre restaurantes ya establecidos.

Estos supuestos se detallan a continuación:

Debido a que en el restaurante se servirá una gran variedad de comidas y bebidas, se supondrá (conservadoramente) que una persona consume cada vez que llega a un restaurante, únicamente un plato de comida y una bebida natural.

En base a los datos proporcionados por el inversionista, quien tiene las recetas de los alimentos que se prepararán en el negocio, se determinó que el costo promedio de los insumos (materia prima) de un plato y una bebida natural es el siguiente:

Plato: Q. 12.00

Bebida: Q. 1.50

Al mismo tiempo, en base a un estudio descrito en el libro “Administración de la producción y las operaciones para una ventaja competitiva” (cuyos datos pueden ser consultados a detalle en la bibliografía de esta tesis), se estableció que aunque el restaurante tenga capacidad para 60 personas, las estadísticas demuestran que éstas normalmente llegan en grupos que en promedio están formados por 2.5 personas para ocupar una mesa para 4; por lo tanto, la utilización promedio de los lugares para sentarse es de 62.5% (2.5 lugares-grupo / 4 lugares-mesa) cuando el restaurante opera a toda su capacidad.

Por lo tanto, en una mesa se pueden vender 2.5 platos y bebidas en promedio; en 15 mesas serían 37.5; pero es muy probable que cada mesa sea utilizada más de una vez, pero se asumirá que solamente se utilizará tres veces: entonces el consumo por día, utilizando tres veces cada mesa sería de 112 platos y 112 bebidas en promedio. Asumiendo que se trabajarán 26 días al mes, se puede decir que el consumo mensual podría ser de 2,912 platos y bebidas, por ende, el consumo anual podría ser de 34,944 platos y bebidas. El siguiente cuadro resume este análisis:

CUADRO 12
PROYECCIÓN DE PERSONAS ATENDIDAS EN EL RESTAURANTE

PERSONAS POR MESA	POR 15 MESAS	PERSONAS POR DÍA	POR MES (26 DÍAS)	TOTAL POR AÑO
2.50	37.50	112	2,912	34,944

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

El siguiente cuadro permite determinar el costo total desglosado para los primeros cinco años, en el que se consideraron los otros elementos del costo de conversión: mano de obra y gastos de fabricación, así como también los gastos de operación. Es importante mencionar que el detalle de este cuadro y su composición pueden verse en los anexos 5 y 6. El cuadro es el siguiente:

CUADRO 13
COMPOSICIÓN DEL COSTO ESTÁNDAR Y GASTOS DE OPERACIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE VENTAS:					
Materia Prima	Q 471,744.00	Q 544,864.32	Q 629,318.29	Q 726,862.62	Q 839,526.33
Mano de obra	Q 422,136.00	Q 422,136.00	Q 464,349.60	Q 464,349.60	Q 464,349.60
Gastos de fabricación	Q 207,600.00	Q 217,980.00	Q 228,879.00	Q 240,322.95	Q 252,339.10
TOTAL COSTO:	Q 1,101,480.00	Q 1,184,980.32	Q 1,322,546.89	Q 1,431,535.17	Q 1,556,215.03
GASTOS DE OPERACIÓN:					
Gastos de ventas:	Q 18,000.00	Q 18,900.00	Q 19,845.00	Q 20,837.25	Q 21,879.11
Sueldos administración	Q 240,240.00	Q 240,240.00	Q 264,264.00	Q 264,264.00	Q 264,264.00
Otros gastos de operación	Q 86,600.00	Q 90,500.00	Q 94,595.00	Q 98,894.75	Q 103,409.49
Depreciaciones	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00
TOTAL GASTOS OPERACIÓN:	Q 392,186.67	Q 396,986.67	Q 426,050.67	Q 429,676.00	Q 435,232.60
TOTAL COSTOS Y GASTOS	Q 1,493,666.67	Q 1,581,966.99	Q 1,748,597.56	Q 1,861,211.17	Q 1,991,447.63

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Ahora se necesita hacer una proyección del ingreso por ventas para el horizonte de planeación. Continuando con la proyección anterior en la que se determinó que para el primer año llegarán al restaurante 34,944 personas y considerando que la encuesta realizada permitió conocer que la mayoría de las personas gasta entre Q.50.00 y Q.70.00 individualmente, se podría tomar a manera de proyección un consumo promedio para el primer año de Q50.00 por persona, quedando el primer año de la siguiente manera:

Visitas: 34,944

Consumo promedio proyectado: Q50.00

Ingreso proyectado para el primer año: Q.1,474,200.00

Para analizar financieramente el proyecto, se realizarán dos escenarios diferentes descritos a continuación:

Primer escenario:

- Se supondrá que la inflación será constante de un 5% al año.
- Aumento en los precios de los servicios como agua, luz, teléfono e internet de un 5% al año.

- Aumento en los precios de seguros, seguridad privada y seguridad, de un 5% al año.
- Aumento en los precios de materia prima de un 10% al año.
- Adjuntamente a lo anterior, se supondrá que se harán esfuerzos y se mantendrá un crecimiento constante en el ingreso por ventas de 7% anual.

Segundo escenario:

- Se mantendrá igual que el anterior, con la diferencia que se supondrá que el ingreso por ventas se estancará desde el tercer año en adelante.

Con los datos anteriores se concluye que los ingresos para el horizonte de estudio para los primeros cinco años, para ambos escenarios, es el siguiente:

CUADRO 14
INGRESOS PROYECTADOS

ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Q1,747,200.00	Q 1,869,504.00	Q2,000,369.28	Q2,140,395.13	Q2,290,222.79
2	Q1,747,200.00	Q 1,869,504.00	Q2,000,369.28	Q2,000,369.28	Q2,000,369.28

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Teniendo ya una proyección del ingreso por ventas, los gastos de operación, los gastos fijos mensuales, los pagos que se deberán hacer para abonos a capital e intereses por préstamo y las depreciaciones, se presenta a continuación el estado de resultados proyectado y los flujos netos de efectivo, aplicados a un horizonte de cinco años, en base al primer escenario:

CUADRO 15
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS Y FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ESCENARIO 1
RESTAURANTE "EL RINCÓN TICO"

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	Q 1,747,200.00	Q 1,869,504.00	Q 2,000,369.28	Q 2,140,395.13	Q 2,290,222.79
COSTO DE VENTAS	Q 1,101,480.00	Q 1,184,980.32	Q 1,322,546.89	Q 1,431,535.17	Q 1,556,215.03
UTILIDAD BRUTA	Q 645,720.00	Q 684,523.68	Q 677,822.39	Q 708,859.96	Q 734,007.76
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTAS	Q 18,000.00	Q 18,900.00	Q 19,845.00	Q 20,837.25	Q 21,879.11
GASTOS GENERALES Y ADMITIVOS.	Q 326,840.00	Q 330,740.00	Q 358,859.00	Q 363,158.75	Q 367,673.49
GASTOS POR DEPRECIACIÓN	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00
(-)TOTAL GASTOS OPERACIÓN	Q 392,186.67	Q 396,986.67	Q 426,050.67	Q 429,676.00	Q 435,232.60
UTILIDAD EN OPERACIÓN	Q 253,533.33	Q 287,537.01	Q 251,771.72	Q 279,183.96	Q 298,775.16
GASTOS POR INTERESES	Q 36,648.00	Q 29,318.40	Q 21,988.80	Q 14,659.20	Q 7,329.60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	Q 216,885.33	Q 258,218.61	Q 229,782.92	Q 264,524.76	Q 291,445.56
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	Q 67,234.45	Q 80,047.77	Q 71,232.71	Q 82,002.67	Q 90,348.12
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	Q 149,650.88	Q 178,170.84	Q 158,550.22	Q 182,522.08	Q 201,097.44
(+) AMORTIZACIONES	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00
(+) DEPRECIACIONES	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00
TOTAL	Q 202,597.55	Q 231,117.51	Q 211,496.88	Q 233,802.08	Q 252,377.44
(-) AMORTIZACIÓN A CAPITAL	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	Q 161,877.55	Q 190,397.51	Q 170,776.88	Q 193,082.08	Q 211,657.44

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

CUADRO 16
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS Y FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ESCENARIO 2
RESTAURANTE "EL RINCÓN TICO"

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	Q 1,747,200.00	Q 1,869,504.00	Q 2,000,369.28	Q 2,000,369.28	Q 2,000,369.28
COSTO DE VENTAS	Q 1,101,480.00	Q 1,184,980.32	Q 1,322,546.89	Q 1,400,768.50	Q 1,416,559.38
UTILIDAD BRUTA	Q 645,720.00	Q 684,523.68	Q 677,822.39	Q 599,600.78	Q 583,809.90
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTAS	Q 18,000.00	Q 18,900.00	Q 19,845.00	Q 20,837.25	Q 21,879.11
GASTOS GENERALES Y ADMITIVOS.	Q 326,840.00	Q 330,740.00	Q 358,859.00	Q 363,158.75	Q 367,673.49
GASTOS POR DEPRECIACIÓN	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00
(-) TOTAL GASTOS OPERACIÓN	Q 392,186.67	Q 396,986.67	Q 426,050.67	Q 429,676.00	Q 435,232.60
UTILIDAD EN OPERACIÓN	Q 253,533.33	Q 287,537.01	Q 251,771.72	Q 169,924.78	Q 148,577.30
GASTOS POR INTERESES	Q 36,648.00	Q 29,318.40	Q 21,988.80	Q 14,659.20	Q 7,329.60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	Q 216,885.33	Q 258,218.61	Q 229,782.92	Q 155,265.58	Q 141,247.70
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	Q 67,234.45	Q 80,047.77	Q 71,232.71	Q 48,132.33	Q 43,786.79
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	Q 149,650.88	Q 178,170.84	Q 158,550.22	Q 107,133.25	Q 97,460.91
(+) AMORTIZACIONES	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00
(+) DEPRECIACIONES	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 47,346.67	Q 45,680.00	Q 45,680.00
TOTAL	Q 202,597.55	Q 231,117.51	Q 211,496.88	Q 158,413.25	Q 148,740.91
(-) AMORTIZACIÓN A CAPITAL	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00	Q 40,720.00
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	Q 161,877.55	Q 190,397.51	Q 170,776.88	Q 117,693.25	Q 108,020.91

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Para conocer al detalle cómo están distribuidos los gastos utilizados en estos estado de resultados, se recomienda ver nuevamente los anexos 5 y 6, donde se presenta un cuadro que resume cómo se obtuvieron los costos de ventas, así como los gastos de ventas, generales y administrativos, de depreciación y de operación.

Con los datos anteriores se procedió a evaluar económicamente el proyecto, para ello, se debe aplicar el valor presente a los flujos netos de efectivo, para luego determinar el VAN y demás criterios de decisión. Es importante mencionar que el inversionista dio como aceptada una Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA) del 30%, para lo que se encontró el VAN positivo para ambos escenarios en los cuadros siguientes:

CUADRO 17
VAN POSITIVO ESCENARIO 1
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

VAN POSITIVO:

AÑO		FNE	Tasa de Descuento	VAN Actualizado
0	Q	353,600.00	30%	
1	Q	161,877.55	0.7692	Q 124,521.19
2	Q	190,397.51	0.5917	Q 112,661.25
3	Q	170,776.88	0.4552	Q 77,731.85
4	Q	193,082.08	0.3501	Q 67,603.40
5	Q	211,657.44	0.2693	Q 57,005.50
				Q 439,523.20

VAN POSITIVO:	Q 85,923.20
----------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

CUADRO 18
VAN POSITIVO ESCENARIO 2
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

AÑO		FNE	Tasa de Descuento	VAN Actualizado
0	Q	353,600.00	30%	
1	Q	161,877.55	0.7692	Q 124,521.19
2	Q	190,397.51	0.5917	Q 112,661.25
3	Q	170,776.88	0.4552	Q 77,731.85
4	Q	117,693.25	0.3501	Q 41,207.68
5	Q	108,020.91	0.2693	Q 29,093.17
				Q 385,215.14
VAN POSITIVO:				Q 31,615.14

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Como se puede observar, el escenario 1 tiene un VAN positivo de Q.85,923.20 y el escenario 2, de Q.31,615.14 con lo que se demuestra que ambos escenarios cumplen con las expectativas del inversionista y se aceptan para encontrar la Tasa Interna de Retorno. Para ello el primer paso fue encontrar el VAN negativo para cada escenario, tal y como se puede observar en los cuadros siguientes:

CUADRO 19
VAN NEGATIVO ESCENARIO 1
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

VAN NEGATIVO:

AÑO		FNE	Tasa de Descuento	VAN Actualizado
0	Q	353,600.00	42.00%	
1	Q	161,877.55	0.7042	Q 113,998.27
2	Q	190,397.51	0.4959	Q 94,424.47
3	Q	170,776.88	0.3492	Q 59,643.63
4	Q	193,082.08	0.2459	Q 47,488.52
5	Q	211,657.44	0.1732	Q 36,659.95
				Q 352,214.83
VAN NEGATIVO:				Q (1,385.17)

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

CUADRO 20
VAN NEGATIVO ESCENARIO 2
RESTAURANTE “EL RINCÓN TICO”

VAN NEGATIVO:

AÑO		FNE	Tasa de Descuento	VAN Actualizado	
0	Q	353,600.00	35.00%		
1	Q	161,877.55	0.7407	Q	119,909.29
2	Q	190,397.51	0.5487	Q	104,470.51
3	Q	170,776.88	0.4064	Q	69,410.92
4	Q	117,693.25	0.3011	Q	35,433.70
5	Q	108,020.91	0.2230	Q	24,090.12
				Q	353,314.54

VAN NEGATIVO:	Q	(285.46)
----------------------	----------	-----------------

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

Como se puede observar, el VAN negativo para el primer escenario fue encontrado en una tasa de descuento del 42%, siendo de -Q.1,385.17. Para el segundo escenario, fue a una tasa de descuento de 35%, siendo de -Q.285.46.

A continuación se determina la Tasa Interna de Retorno, en base a la fórmula siguiente:

$$TIR = R^2 + (R - R^2) \left(\frac{VAN(+)}{(VAN+) - (VAN-)} \right)$$

• **Para el primer escenario:**

R= 42
R²= 30
VAN(+)= Q.85,923.20
VAN(-)= -Q.1,385.17

Entonces:

$$\text{TIR} = 30 + (42-30) \left[\frac{85,923.20}{(85,923.20) - (-1,385.17)} \right]$$

$$\text{TIR} = 30 + 12(0.98411347)$$

$$\text{TIR} = 30 + (11.809361)$$

$$\text{TIR PARA EL PRIMER ESCENARIO} = \quad \mathbf{41.81\%}$$

- **Para el segundo escenario:**

Dónde:

$$R = 35$$

$$R^2 = 30$$

$$\text{VAN}(+) = \text{Q.}31,615.14$$

$$\text{VAN}(-) = -\text{Q.}285.46$$

Entonces:

$$\text{TIR} = 30 + (35-30) \left[\frac{31,615.14}{(31,615.14) - (-285.46)} \right]$$

$$\text{TIR} = 30 + 5(0.9910516)$$

$$\text{TIR} = 30 + 4.95525$$

$$\text{TIR PARA EL SEGUNDO ESCENARIO} = \quad \mathbf{34.96\%}$$

Con base en el análisis anterior se determinó que la Tasa Interna de Retorno para el primer escenario es de 41.81% y para el segundo escenario es de 34.96%, con lo que se demuestra que los dos cumplen las expectativas del inversionista.

La mejor opción es lógicamente la primera en la que las ventas tienen un incremento anual estable de 7%, mientras que la segunda sufre un estancamiento en el ingreso por ventas a partir del tercer año. Aunque ambas representan utilidad, es necesario que las metas establezcan el incremento del 7% anual como mínimo.

La relación costo beneficio y la rentabilidad se analizarán solamente para la primera opción, por lo que es trascendente mencionar que se determinó que el período de la recuperación de la inversión es de aproximadamente 2 años.

3.7.2 Relación costo-beneficio

Este análisis permitirá conocer la relación que existe entre el costo del proyecto y el beneficio que pueda obtenerse de él. El cuadro con el detalle es el siguiente:

CUADRO 21
CÁLCULO DE RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

AÑO	INGRESOS	COSTO / GASTO	F.A. 30%	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0					
1	1,747,200.00	392,186.67	0.7692	Q 1,344,000.00	Q 301,682.05
2	1,869,504.00	396,986.67	0.5917	Q 1,106,215.38	Q 234,903.35
3	2,000,369.28	426,050.67	0.4552	Q 910,500.36	Q 193,923.84
4	2,140,395.13	429,676.00	0.3501	Q 749,411.83	Q 150,441.51
5	2,290,222.79	435,232.60	0.2693	Q 616,823.58	Q 117,220.79
	SUMA			Q 4,726,951.15	Q 998,171.54
			RCB	4.74	

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

La relación costo-beneficio (RCB) para este proyecto es de 4.74, lo cual es bastante aceptable; ya que significa que por cada quetzal que se invierta en costos y gastos, se obtendrán suficientes beneficios para cubrir estos rubros y obtener ganancias.

3.7.3 Rentabilidad

Conforme los estudios realizados, se demostró que el proyecto tiene la capacidad de ser rentable para el inversionista. Definitivamente se debe considerar que de iniciarse con un porcentaje de capital prestado, los primeros años se tendrá que destinar parte de la utilidad para el pago de intereses y abonos a capital.

3.8 Síntesis del capítulo

Todo lo expuesto anteriormente es la herramienta inicial para que el inversionista tome la decisión de comenzar o no con el negocio del restaurante.

Según el análisis realizado, se determinó que el mercado objetivo debe dividirse en dos grandes segmentos que son el mercado de los costarricenses radicados en Guatemala y el de los guatemaltecos que laboran cerca del lugar dónde se piensa abrir el restaurante, comprobándose que existen altas posibilidades de éxito para el proyecto.

Este capítulo incluye una propuesta técnica para el proyecto que inicia con su localización en la Zona Viva, continuando con una descripción de las áreas necesarias y su distribución sugerida que está representada gráficamente con planos arquitectónicos. Además se incluyen otros aspectos como mobiliario, equipo, materia prima y el proceso de producción.

La planificación administrativa y legal contiene la propuesta para la administración del restaurante, la cantidad de personas que se necesitarán y cómo deberán organizarse, además de los requisitos legales necesarios en Guatemala y los procedimientos para llevarlos a cabo.

El estudio financiero refleja la inversión inicial para el proyecto y propone una fuente de financiamiento, debido a que el inversionista no cuenta con todo el capital que este negocio requiere. Además se hizo un análisis de gastos fijos mensuales que incluye aspectos como renta, seguros, gastos por fumigación y gastos de personal entre otros.

Para finalizar se hizo una evaluación económica del proyecto, orientada a un horizonte de planeación de cinco años, para comprobar si cumple con las

expectativas del inversionista. Para ello se realizaron estados de resultados proyectados para dos escenarios distintos, y se comprobó que ambos cumplen con las perspectivas del inversionista, pero es el primer escenario el que brinda los mejores resultados.

En resumen, gracias a la investigación realizada y a los datos aquí presentados, se cumplieron los objetivos (el general y los específicos) que se tenían antes de iniciar este trabajo, que se resumen en facilitar información en las distintas áreas relacionadas con el negocio para brindar herramientas de soporte para tomar las decisiones.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación y, se presenta la bibliografía que se necesitó consultar; así como también los anexos que dan sustento a la información incluida en este documento.

CONCLUSIONES

- 1 El estudio reveló que el negocio de un restaurante típico costarricense en Guatemala, es factible y puede generar las utilidades esperadas por el inversionista. Es necesario concluir que por ser un negocio nuevo, la información se basa en supuestos, aunque estos estén respaldados por la investigación de campo.
- 2 La inversión en un restaurante es fuerte, por lo que a sugerencia del inversionista el capital de trabajo propuesto para este estudio está limitado a cubrir lo básico, basados en el antecedente de que el cien por ciento de las ventas son de contado y esto permitirá un flujo de efectivo que permita la continuidad de las operaciones.
- 3 El factor más importante del negocio propuesto es el recurso humano, pues aunque se tenga toda la inversión en instalaciones y equipo, el cliente recordará siempre el trato que se le brinde. Este recurso merece ser capacitado constantemente, pero adicionalmente a ello se debe considerar que existe un complemento clave para su buen desempeño, que consiste en instalaciones adecuadas, así como mobiliario y equipo acorde a las exigencias actuales.
- 4 Existe un buen número de costarricenses radicados en Guatemala que en su mayoría están de manera permanente en el país, desarrollando actividades profesionales en corporaciones transnacionales generando ingresos que les permiten tener un nivel de vida cómodo. El estudio permitió determinar que lamentablemente la base de datos que se tiene, es muy pequeña e incluye solamente a un pequeño porcentaje de personas.

- 5 Aunque la comunidad costarricense radicada en Guatemala es un mercado objetivo interesante, existen otros mercados potenciales que pueden ser aprovechados, como por ejemplo los guatemaltecos y personas de otras nacionalidades que vivan acá. El estudio reveló que solamente un pequeño grupo de guatemaltecos ha probado la comida típica costarricense, por lo que éste y muchos otros aspectos de esta cultura son totalmente desconocidos en este país.

- 6 El presente plan de negocios es muy importante para la consecución de los objetivos trazados, ya que permitirá hacer una evaluación pronosticada sobre la idea del negocio, mostrará posibles errores para reducirlos antes de que ocurran, ayudará a diseñar de forma ordenada todos los aspectos del restaurante, con lo que su contenido orientará a los socios en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- 1 El negocio de comida típica costarricense en Guatemala es factible, por lo que se recomienda ponerlo en marcha, complementando esta investigación con información detallada sobre Buenas Prácticas de Manufactura. Se debe considerar que los crecimientos proyectados se constituyen en metas más que en escenarios seguros de negocios, por lo que se debe dirigir todo el esfuerzo hacia la optimización de recursos y fidelización de clientes.
- 2 Se le recomienda al inversionista que en medida de sus posibilidades amplíe el fondo destinado a Capital de Trabajo, ya que aunque esto aumentaría la inversión inicial, daría un respiro si el flujo de efectivo llegara a desacelerarse.
- 3 Realizar la adquisición de todos los recursos de manera objetiva y efectiva, iniciando con una adecuada selección del recurso humano y considerando como punto primordial la actitud y los talentos naturales de las personas. Otros aspectos como experiencia o estudios también son muy importantes, pero sin actitud y talentos naturales, sirven muy poco en un restaurante.
- 4 Ampliar la base de datos existente conforme se tenga acceso a información de otros costarricenses, con el propósito de aprovechar este recurso para el envío de información del restaurante. Algunas actividades relacionadas con este punto pueden ser: la creación de una página web, alquilar el restaurante para eventos familiares, organizar encuentros culturales, u otros.
- 5 El mercado guatemalteco debe ser abordado de manera creativa, tratando de despertar en ellos el interés por la cultura costarricense.

Para ello se recomienda organizar actividades o promociones dirigidas hacia este mercado, hacer actividades multiculturales, encuentros, convivios y muchas otras actividades que cooperarían con dar a conocer el sentido original típico costarricense del restaurante.

- 6 Se deben realizar revisiones y actualizaciones periódicas al plan de negocios con el propósito de adecuar la empresa a los cambios que surjan. Para ello se recomienda que durante el primer año las revisiones sean mensuales, durante el segundo año que sean trimestrales, y para el resto del tiempo se realicen una o dos veces al año.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Baca Urbina, Gabriel. 2001. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. 4ta. Ed. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 383 páginas.
- 2 Casia, Mónica. s.f. GUÍA PARA LA PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS CON UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO. Primera edición. Guatemala. Editorial Corporación JASD. 139 páginas.
- 3 Central de Mayoreo, Municipalidad de Guatemala. (En Línea). Consultado el 3 de agosto de 2009. Disponible en:
http://mu.muniguate.com/index.php?option=com_content&view=article&id=176:cenma&catid=3:mercados
- 4 Chase R. y otros. 2005. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA. 10ma. Ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 848 páginas.
- 5 Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (En línea). Consultado el 30 de enero de 2009. Disponible en:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/ clasificacion.htm>
- 6 Culmen Internacional. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS. (documento de apoyo).
- 7 Diario Extra de Costa Rica. Publicación del 17 de junio de 2008 (En Línea). Consultado el 3 de febrero de 2009. Disponible en:
<http://www.diarioextra.com/2008/junio/17/nacionales16.php>

- 8 Freire, Andy. 2005. PASIÓN POR EMPRENDER. 1ra. Ed. Bogotá Colombia. Grupo Editorial Norma. 174 páginas.
- 9 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (INEC), Último Censo General, año de 2,002. Consultado el 28 de enero de 2009.
- 10 James, Paul. 1997. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. Un texto introductorio. 1era. Ed. En español. Madrid España. Pearson Educación, S.A. 316 páginas.
- 11 Krajewsky, L. y Ritzman L. 2000. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Estrategia y Análisis. 5ta. Ed. México, D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 892 páginas.
- 12 Lovelock C. y otros. 2004. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ra. Ed. México D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 741 páginas.
- 13 La Teoría de la Identidad Social: Una Síntesis Crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. Universidad Autónoma de Madrid. Bárbara Scandroglio, Jorge S. López y María Carmen San José Sebastián. (En Línea). Consultado el 25 de enero de 2009. Disponible en: www.psicothema.com
- 14 Malhotra, Narres K. 2004. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. 4ta. Ed. México D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 713 páginas.
- 15 Plan de negocios. (En línea). Consultado el 30 de enero de 2009. Disponible en: <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#1>

- 16 Plazola Cisneros A. 1999. ENCICLOPEDIA DE ARQUITECTURA PLAZOLA, Tomo 9. Plazola Editores, S.A. de C.V. México D.F. 703 páginas.
- 17 Promotora Comercial de Costa rica. (En Línea). Consultado el 1 de agosto de 2009. Disponible en: <http://www.procomer.com/>
- 18 Registro y Constitución de la Sociedad. (En Línea). Consultado el 25 de julio de 2009. Disponible en:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/soAnonima.htm>
- 19 Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Artículo sobre Costa rica. (en Línea). Consultado el 25 de febrero de 2,009. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Rica#cite_note-22
- 20 Wikipedia la Enciclopedia Libre. Artículo sobre “Personería Jurídica”. (En Línea). Consultado el 30 de julio de 2009. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Persona_jur%C3%ADdica#Nacimiento_de_la_personalidad_jur.C3.ADdica
- 21 XL Encuesta Empresarial ASIES, Informe de Resultados al mes de enero de 2009. (En Línea). Consultado el 15 de Mayo de 2009. Disponible en:
<http://www.asies.org.gt/Encuesta%20Empresarial/Encuesta%20Empresarial%2040.pdf>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1:

DIAGRAMA DE TURNOS RESTAURANTE EL RINCÓN TICO

TURNO	PUESTO	MAÑANA						TARDE					NOCHE					
		06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	01:00	02:00	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00
A	Cajero I																	
	Cocinero I																	
	Bar tender I																	
	Mesero I																	
	mesero II																	
B	Cajero II																	
	Cocinero II																	
	Bar tender II																	
	Mesero III																	
	mesero IV																	

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

ANEXO 2:

DESCRIPTORES DE PUESTOS DESCRIPTOR DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
Ubicación Administrativa	GERENCIA
Puesto inmediato superior	NINGUNO
Subalternos	Cajero, jefe de cocina y jefe de atención mesas.
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto de carácter estratégico-administrativo encargado de la gestión del restaurante en su totalidad. Planifica, organiza, integra, dirige y controla a las diferentes áreas del negocio, así como supervisa el cumplimiento de los objetivos.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Planificar todas las actividades necesarias para obtener resultados satisfactorios.b) Organizar todas las áreas del restaurante de manera que cada colaborador sepa cuál es su función dentro del mismo.c) Integrar a cada una de las áreas con la selección de personal idóneo para cada puesto, capacitándolos para formar un equipo de trabajo sólido que dé como resultado clientes satisfechos.d) Dirigir de manera efectiva y eficiente el negocio para beneficio de los accionistas y colaboradores, basándose en la atención al cliente.e) Controlar que todas las áreas del negocio cumplan con los objetivos propuestos.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Documentos financieros y legales. b) Expedientes de personal. c) Documentos comerciales. d) Prácticamente todos los documentos del negocio.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Instalaciones, mobiliario y equipo, los pagos recibidos.
Supervisión	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del restaurante en general.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Como mínimo debe tener conocimientos generales de administración y restaurantes.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Conocimiento general en utilización de hornos, cocinas industriales, equipos de cocina en general (licuadoras, microondas, y otros), Computadora e impresora.
Otras Habilidades	a) Facilidad de comunicación b) Dinámico, con iniciativa, responsable, honrado. c) Disposición al cambio d) Capacidad de análisis y síntesis e) Disposición para trabajar en equipo f) Capacidad para trabajar bajo presión g) Ordenado, cuidadoso y analítico h) Conocimientos de leyes laborales i) Habilidad numérica j) Conocimientos de leyes del IGSS k) Liderazgo l) Habilidad de servicio al cliente interno y externo m) Orientado a resultado

Otros Idiomas	Inglés intermedio
----------------------	-------------------

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Otros accionistas, jefe de cocina, jefe de atención en mesas, cocineros, meseros, bar tender y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	IGSS, IRTRA, INTECAP, Ministerio de Trabajo, SAT.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Oficina privada, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad, con aire acondicionado y sin contaminación auditiva y visual.
Riesgos y consecuencias	Ninguno

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	Trabajo variado con procedimientos técnicos, requiere poco esfuerzo físico, una parte de su tiempo está en comunicación con los otros colaboradores y otra parte la invierte en relacionarse con los clientes.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE CAJERO (A)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	CAJERO (A)
Ubicación Administrativa	ADMINISTRACIÓN
Puesto inmediato Superior	GERENTE GENERAL
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Recibe, controla, maneja, custodia y deposita los ingresos generados por la prestación de servicios.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Recibir los pagos por parte de los meseros.b) Emitir facturas.c) Elaborar reporte diario de ingresos.d) Elaborar cierre de caja.e) Llevar control de pagos tanto de planilla, como a proveedores.f) Emisión de cheques.g) Archivar la documentación del área.h) Atender llamadas y dar información del restaurante.i) Otras funciones inherentes a su cargo

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none">a) Documentos financieros y legales.b) Expedientes de personal.c) Documentos comerciales.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo a su cargo, así como los pagos recibidos.
Supervisión	Ninguna.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Perito contador o carrera afín.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Computadora, impresora, fax, caja registradora, cañonera.
Otras Habilidades	a) Facilidad de comunicación. b) Orientado al Servicio al cliente. c) Habilidad numérica. d) Trabajo en equipo
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable)

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente General, jefe de atención en mesas, cocineros, meseros, encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Clientes.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Cubículo privado y sin visibilidad desde la parte de afuera.
Riesgos y Consecuencias	Ninguno

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus actividades variadas y típicas, que permiten distracción y cierta libertad de movimientos, causa la fatiga y estrés, casi siempre trabaja sentado, requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE JEFE DE COCINA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	JEFE DE COCINA
Ubicación Administrativa	PRODUCCIÓN
Puesto inmediato superior	GERENTE GENERAL
Subalternos	Cocineros y bar tender
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto Administrativo que planifica, organiza, dirige y controla las actividades necesarias para la producción de los servicios primarios y suplementarios, velando porque los platillos y bebidas que se preparan sean del gusto del cliente, así como por el buen desempeño de las labores del restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Administrar la producción y calidad de los servicios (alimentos, bebidas, y otros).b) Verificar que todas las áreas del restaurante cumplan con las normas mínimas de seguridad e higiene.c) Verificar disponibilidad de insumos, materiales, equipo y otros necesarios para el buen funcionamiento del negocio.d) Atender y solucionar los problemas que puedan ocurrir en el área de cocina y barra.e) Velar por el aprovechamiento de los recursos.f) Se encarga directamente de cocinar los productos con la asistencia de auxiliares de cocina.g) Elaborar estrategias para el desarrollo del área a su cargo.h) Presentar informes de consumos y requerimientos a la Gerencia General.i) Emitir la lista de compras para autorización por parte de la Gerencia General, coordinar la recepción de productos verificando la calidad y cantidad solicitadas.j) Verificar la calidad de los productos elaborados en la cocina y en el bar de bebidas.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Documentos contables. b) Recetas de cocina y bebidas. c) Documentos comerciales.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo de cocina y de bar a su cargo, así como los insumos y su aprovechamiento.
Supervisión	La calidad de los insumos, su almacenamiento y su uso. Supervisa además la calidad de los productos elaborados.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título de nivel medio, de preferencia con estudios universitarios o bien, alguna especialización en manejo, preparación y conservación de productos perecederos.
Experiencia Laboral	Acreditar 3 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Computadora, impresora, fax, equipos de cocina (Hornos, cocinas industriales, congeladores y otros).
Otras Habilidades	a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Liderazgo. g) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable)

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente General, Jefe de atención en mesas, meseros, cocineros, bar tender, caja y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Proveedores, Ministerio de Salud.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de cocina y bar.
Riesgos y consecuencias	Quemaduras o accidentes dentro de la cocina o bar.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en la cocina y área de bar en ambiente iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene. En ocasiones realiza actividades fuera de la oficina, que exige traslados para compra de insumos cuyos proveedores no tienen entrega a domicilio, existiendo algunos riesgos como accidentes o exposiciones a temperaturas variadas, suciedad, ruido, polvo y otros.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS
Ubicación Administrativa	ATENCIÓN AL CLIENTE
Puesto inmediato superior	GERENTE GENERAL
Subalternos	Meseros y encargados de limpieza.
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto Administrativo que planifica, organiza, dirige y controla las actividades necesarias para la correcta atención a los clientes, teniendo a su cargo a los meseros y encargados de limpieza.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Velar porque la experiencia del cliente dentro del restaurante sea totalmente satisfactoria, cumpliendo con tiempos establecidos de entrega de productos y ofreciendo un ambiente agradable.b) Velar por el orden y limpieza en cada una de las áreas del restaurante.c) Solicitar y procesar sugerencias de los clientes para brindar cada día un mejor servicio.d) Atender y resolver problemas, quejas o solicitudes de los clientes.e) Coordinar los turnos de los meseros y encargados de limpieza.f) Organizar la distribución de las propinas dentro de los meseros.g) Emisión de reportes sobre las actividades del día.h) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Base de datos de los clientes del restaurante. b) Estadísticas por encuestas, sondeos, y otras actividades que se realicen dentro del restaurante. c) Precios de los productos y servicios que se venden.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de mesas y baños.
Supervisión	La calidad del servicio prestado.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título de nivel medio, de preferencia con estudios universitarios o bien, alguna especialización en servicio al cliente.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Experiencia en manejo de bandejas, carros de comida y otros. Computadora, impresora, fax.
Otras Habilidades	a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Liderazgo. g) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente General, encargado de producción, meseros, cocineros, bar tender, caja y encargados de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de mesas.
Riesgos y consecuencias	Caídas, quemaduras o accidentes en el área de mesas. Posibles problemas en la columna si se traslada demasiado peso a las mesas, o se maneja de manera incorrecta.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de mesas en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE COCINERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	COCINERO
Ubicación Administrativa	SECCIÓN DE PRODUCCIÓN
Puesto inmediato superior	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la elaboración de los platillos, bocadillos, postres y otros alimentos que se servirán en el restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Preparar los platillos conforme la programación del restaurante, o conforme los pedidos especiales de los clientes, todo esto en colaboración con el encargado de producción.b) Velar porque los platillos llenen las expectativas del cliente.c) Velar por realizar su trabajo de manera higiénica y ordenada.d) Servir los platillos de manera acorde a la imagen que se proyectará en el restaurante.e) Lavar los utensilios y menajes de cocina y dejar siempre el área en orden. Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Recetas de cocina.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con la elaboración de los alimentos.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de cocina.
Supervisión	La calidad del producto.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Tercero básico, de preferencia con cursos de cocina.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	El equipo de cocina a su disposición.
Otras Habilidades	a) Trabajo en equipo. b) Orientado al servicio al cliente.
Otros Idiomas	Ninguno.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente General, jefe de cocina, meseros y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de cocina.
Riesgos y Consecuencias	Quemaduras o accidentes en el área de cocina. Posibles problemas en la columna si hace fuerzas en exceso.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de cocina en ambiente iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE BAR TENDER

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	BAR TENDER
Ubicación Administrativa	SECCIÓN DE PRODUCCIÓN
Puesto inmediato Superior	JEFE DE COCINA
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la preparación de bebidas como tragos, cocteles o simplemente servir bebidas como cervezas aguas gaseosas y similares.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Preparar bebidas conforme los requerimientos de los clientes, o bien por solicitud de los meseros.b) Velar porque las bebidas llenen las expectativas del cliente.c) Velar por realizar su trabajo de manera higiénica y ordenada.d) Hacer inventarios periódicos de bebidas, copas, vasos, etc.e) Reportar a la Gerencia de Producción la existencia de bebidas y hacer los requerimientos de compra necesarios para reabastecer el inventario.f) Dejar siempre el área en orden.g) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	a) Recetas de tragos.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con la preparación de bebidas.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del bar.
Supervisión	La calidad del producto.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Título a nivel medio, de preferencia con cursos de bar tender.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	El equipo de bar a su disposición.
Otras Habilidades	a) Trabajo en equipo. b) Orientado al servicio al cliente. c) Amplia cultura general.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (preferiblemente).

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Gerente General, jefe de cocina, meseros y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de bar.
Riesgos y Consecuencias	Ninguno.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que no causa fatiga. Se desarrolla en el área de bar en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE MESERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	MESERO (A)
Ubicación Administrativa	ATENCIÓN AL CLIENTE
Puesto inmediato superior	JEFE DE ATENCIÓN EN MESAS
Subalternos	Ninguno.
Fecha de elaboración	Agosto de 2009.

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto que se encarga de la atención directa a los clientes en el área de mesas. Toma pedidos, solicita productos a la cocina o al bar y sirve los productos a los comensales.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Velar porque la experiencia del cliente dentro del restaurante sea totalmente satisfactoria.b) Tomar el pedido de los clientes.c) Solicitar el pedido a la cocina o al bar, según sea el caso.d) Estar atento a los requerimientos de los clientes.e) Presentar a la caja el detalle de lo consumido por el cliente y solicitar factura.f) Entregar factura al cliente y hacer el cobro respectivo.g) Entregar lo cobrado a la caja.h) Otras funciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	<ul style="list-style-type: none">a) Listas de precios de los productos.b) Recetas de los productos.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Mobiliario y equipo del área de mesas.
Supervisión	La calidad del servicio prestado.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Estudios de nivel básico.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Microsoft Office e internet
Operar Equipos	Experiencia en manejo de bandejas y carros de comida.
Otras Habilidades	a) Resolución y manejo de conflictos. b) Facilidad de comunicación. c) Habilidad de negociación. d) Trabajo en equipo. e) Orientado al servicio al cliente. f) Orientado a resultados.
Otros Idiomas	Inglés intermedio (No indispensable).

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Jefe de cocina, meseros, cocineros, bar ténder, cajero y encargado de limpieza.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Se desenvuelve en el área de mesas.
Riesgos y Consecuencias	Caídas, quemaduras o accidentes en el área de mesas. Posibles problemas en la columna si se traslada demasiado peso a las mesas, o se maneja de manera incorrecta.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Trabajo variado que causa fatiga. Se desarrolla en el área de mesas en ambiente poco iluminado, limpio, ventilado, con normas de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE ENCARGADO DE LIMPIEZA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	ENCARGADO(A) DE LIMPIEZA
Ubicación Administrativa	ATENCIÓN AL CLIENTE
Puesto inmediato Superior	JEFE ATENCIÓN EN MESAS
Subalternos	Ninguno
Fecha de elaboración	agosto de 2009

II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

Naturaleza o Función básica	Puesto operativo que se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones y ambientes del restaurante.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">a) Limpiar diariamente todos los ambientes de las instalaciones.b) Colaborar con lavar los utensilios de cocina, platos, vasos y otros.c) Controlar el inventario de suministros de limpieza (papel higiénico, productos de limpieza, escobas, trapeadores, etc.).c) Otras atribuciones inherentes a su cargo.

III. RESPONSABILIDADES

Información	Responsable del manejo de la información que escuche.
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
Bienes y valores	Todo lo relacionado con la limpieza como trapeadores, detergentes, y otros.
Supervisión	La limpieza de todas las áreas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	Saber leer y escribir.
Experiencia Laboral	Acreditar 2 años en puesto similar.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Manejar Programas Informativos	Ninguno.
Operar Equipos	Ninguno.
Otras Habilidades	a) Dinámico, Iniciativa, responsable, honradez. b) Disposición para trabajar en equipo. c) Ordenado, cuidadoso. d) Orientado al servicio.
Otros Idiomas	Ninguno.

VI. AUTORIDAD

Para tomar las decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponda.

VII. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con los niveles jerárquicos superiores e inferiores siendo los siguientes:	Prácticamente todos los miembros del equipo.
Relaciones Externas	Ninguna.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Trabajo monótono que causa fatiga, trabaja de pie y algunas veces de rodillas, existiendo condiciones de temperatura, suciedad, ruido , polvo etc.
Riesgos y consecuencias	Riesgo de ingestión por químicos de limpieza, enfermedades respiratorias a causa del polvo.

IX. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento.
Físico	Exige esfuerzo físico relativamente intenso, el cansancio se produce por la repetición de movimientos y la monotonía, requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles, también requiere levantar y transportar objetos pequeños y algunas veces, mover mesas y sillas.

Fuente: Elaboración propia, con base en los cursos de Administración, año 2009.

ANEXO 3:

INVERSIÓN TOTAL

INVERSION FIJA:

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Sillas normales	60	Q400.00	Q24,000.00
Mesas de madera 4 personas	15	Q1,180.00	Q17,700.00
Barra para licores	1	Q15,000.00	Q15,000.00
Mostrador	1	Q4,000.00	Q4,000.00
Estantería para exhibición de libros y	1	Q1,000.00	Q1,000.00
Estantería para exhibición de suvenires	1	Q1,000.00	Q1,000.00
Estanterías para ollas y platos en la	2	Q1,000.00	Q2,000.00
Mesa de trabajo	1	Q2,000.00	Q2,000.00
Balanza	1	Q500.00	Q500.00
Estufa industrial para gas	1	Q15,430.00	Q15,430.00
Refrigerador	1	Q9,400.00	Q9,400.00
Cámara de congelación	1	Q22,150.00	Q22,150.00
Horno de convección	1	Q20,000.00	Q20,000.00
Horno microondas	1	Q3,720.00	Q3,720.00
Cafetera capuchinera	1	Q15,000.00	Q15,000.00
Freidora	1	Q9,900.00	Q9,900.00
Licuada	1	Q3,000.00	Q3,000.00
Batidora	1	Q20,200.00	Q20,200.00
Carros transportadores	4	Q600.00	Q2,400.00
Platos, vasos, tazas, etc	1	Q10,000.00	Q10,000.00
Manteles, servilletas	1	Q5,000.00	Q5,000.00
Equipo de sonido y karaoke	1	Q20,000.00	Q20,000.00
Computadora	1	Q5,000.00	Q5,000.00
Caja registradora	1	Q5,000.00	Q5,000.00
Total inversion fija:			Q233,400.00

INVERSION DIFERIDA:

Gastos de constitución	Q6,000.00
Gastos de instalación	Q20,000.00
Gastos de patentes	Q2,000.00
	Q28,000.00

CAPITAL DE TRABAJO:

Valores e inversiones	Q25,000.00
Primeras tres rentas y depósito	Q49,200.00
Insumos	Q18,000.00
	Q92,200.00

Inversion total **Q353,600.00**

ANEXO 4:**DETALLE DE INVERSIÓN EN PERSONAL****SUELDOS:**

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente general	1	Q6,000.00	Q6,000.00	Q 72,000.00
Cajero	2	Q3,000.00	Q6,000.00	Q 72,000.00
Jefe de cocina	1	Q3,500.00	Q3,500.00	Q 42,000.00
Jefe de atención a Mesas	1	Q3,500.00	Q3,500.00	Q 42,000.00
Cocinero	2	Q2,500.00	Q5,000.00	Q 60,000.00
Bar tender	2	Q2,300.00	Q4,600.00	Q 55,200.00
Mesero	4	Q2,000.00	Q8,000.00	Q 96,000.00
Encargado de limpieza	1	Q2,000.00	Q2,000.00	Q 24,000.00
			Q38,600.00	Q 463,200.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

PRESTACIONES LABORALES:

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Sueldos	Q 38,600.00	Q 463,200.00
Cuota patronal (10.67%)	Q 4,118.62	Q 49,423.44
Irtra (1%)	Q 386.00	Q 4,632.00
Intecap (1%)	Q 386.00	Q 4,632.00
Prestaciones laborales (30.33%)	Q 11,707.38	Q 140,488.56
	Q 55,198.00	Q 662,376.00

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

ANEXO 5:

**DETALLE DEL COSTO PROYECTADO A 5 AÑOS
EL RINCÓN TICO**

DETALLE DE COSTO		MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA			Q 471,744.00	Q 544,864.32	Q 629,318.29	Q 726,862.62	Q 839,526.33
MANO DE OBRA:	1 Jefe de cocina	Q 3,500.00	Q 42,000.00	Q 42,000.00	Q 46,200.00	Q 46,200.00	Q 46,200.00
	1 Jefe de atención a mesas	Q 3,500.00	Q 42,000.00	Q 42,000.00	Q 46,200.00	Q 46,200.00	Q 46,200.00
	2 cocineros	Q 5,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 66,000.00	Q 66,000.00	Q 66,000.00
	2 Bar tenders	Q 4,600.00	Q 55,200.00	Q 55,200.00	Q 60,720.00	Q 60,720.00	Q 60,720.00
	4 Meseros	Q 8,000.00	Q 96,000.00	Q 96,000.00	Q 105,600.00	Q 105,600.00	Q 105,600.00
			Q 295,200.00	Q 295,200.00	Q 324,720.00	Q 324,720.00	Q 324,720.00
	Cuota patronal:	10.67%	Q 31,497.84	Q 31,497.84	Q 34,647.62	Q 34,647.62	Q 34,647.62
	IRTRA:	1.00%	Q 2,952.00	Q 2,952.00	Q 3,247.20	Q 3,247.20	Q 3,247.20
	INTECAP:	1.00%	Q 2,952.00	Q 2,952.00	Q 3,247.20	Q 3,247.20	Q 3,247.20
	Prestaciones Laborales	30.33%	Q 89,534.16	Q 89,534.16	Q 98,487.58	Q 98,487.58	Q 98,487.58
	Total:		Q 126,936.00	Q 126,936.00	Q 139,629.60	Q 139,629.60	Q 139,629.60
			Q 422,136.00	Q 422,136.00	Q 464,349.60	Q 464,349.60	Q 464,349.60
OTROS GASTOS FABRICACIÓN:							
	Renta:	Q 12,300.00	Q 147,600.00	Q 154,980.00	Q 162,729.00	Q 170,865.45	Q 179,408.72
	Agua, luz, teléfono (Aprox.)	Q 5,000.00	Q 60,000.00	Q 63,000.00	Q 66,150.00	Q 69,457.50	Q 72,930.38
			Q 207,600.00	Q 217,980.00	Q 228,879.00	Q 240,322.95	Q 252,339.10
TOTAL COSTO:			Q 1,101,480.00	Q 1,184,980.32	Q 1,322,546.89	Q 1,431,535.17	Q 1,556,215.03

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

ANEXO 6:

**DETALLE DE GASTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS A 5 AÑOS
EL RINCÓN TICO**

GASTOS DE OPERACIÓN	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD:	Q 1,500.00	Q 18,000.00	Q 18,900.00	Q 19,845.00	Q 20,837.25	Q 21,879.11
SUELDOS:						
Gerencia	Q 6,000.00	Q 72,000.00	Q 72,000.00	Q 79,200.00	Q 79,200.00	Q 79,200.00
2 Cajeros	Q 6,000.00	Q 72,000.00	Q 72,000.00	Q 79,200.00	Q 79,200.00	Q 79,200.00
1 Encargado de Limpieza	Q 2,000.00	Q 24,000.00	Q 24,000.00	Q 26,400.00	Q 26,400.00	Q 26,400.00
		Q 168,000.00	Q 168,000.00	Q 184,800.00	Q 184,800.00	Q 184,800.00
Cuota patronal:	10.67%	Q 17,925.60	Q 17,925.60	Q 19,718.16	Q 19,718.16	Q 19,718.16
IRTRA:	1.00%	Q 1,680.00	Q 1,680.00	Q 1,848.00	Q 1,848.00	Q 1,848.00
INTECAP:	1.00%	Q 1,680.00	Q 1,680.00	Q 1,848.00	Q 1,848.00	Q 1,848.00
Prestaciones Laborales	30.33%	Q 50,954.40	Q 50,954.40	Q 56,049.84	Q 56,049.84	Q 56,049.84
Total:		Q 72,240.00	Q 72,240.00	Q 79,464.00	Q 79,464.00	Q 79,464.00
		Q 240,240.00	Q 240,240.00	Q 264,264.00	Q 264,264.00	Q 264,264.00
OTROS GASTOS						
Seguros:	Q 1,500.00	Q 18,000.00	Q 18,900.00	Q 19,845.00	Q 20,837.25	Q 21,879.11
Seguridad privada:	Q 5,000.00	Q 60,000.00	Q 63,000.00	Q 66,150.00	Q 69,457.50	Q 72,930.38
Fumigación	Q 250.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Amortizaciones:	Q 28,000.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00	Q 5,600.00
		Q 86,600.00	Q 90,500.00	Q 94,595.00	Q 98,894.75	Q 103,409.49
TOTAL SUELDOS Y OTROS GASTOS:		Q 326,840.00	Q 330,740.00	Q 358,859.00	Q 363,158.75	Q 367,673.49

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

ANEXO 7:

**CUADRO DE ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN
EL RINCÓN TICO**

FACTORES	PONDERACION	ZONA 10		ZONA 11		ANTIGUA GUATEMALA	
		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
ACCESO PARA CLIENTES	35%	75%	26%	50%	18%	50%	18%
ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	30%	80%	24%	80%	24%	80%	24%
SEGURIDAD	20%	60%	12%	50%	10%	80%	16%
PARQUEO CERCANO	15%	80%	12%	40%	6%	75%	11%
TOTALES:	100%		74%		58%		69%

Fuente: Elaboración propia, año 2,010.

ANEXO 8:

FORMATO DE ENCUESTA PARA COSTARRICENSES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA LA COMUNIDAD COSTARRICENSE EN GUATEMALA

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Edad: _____

Correo electrónico: _____

Ocupación: _____

Estado civil: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar viviendo en Guatemala?

2. Según sus planes, ¿Cuánto tiempo más estará en Guatemala?

3. ¿Cuántas personas costarricenses viven con usted?

4. ¿Entre qué parámetros están sus ingresos?

Menos de Q.5,000.00

Entre Q.5,000.00 y Q.10,000.00

Q.10,000.00 o más

5. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ingresos utiliza en restaurantes?

Menos de un 5%

Entre 5% y 10%

Entre 10% y 20%

20% o más

6. ¿Con qué frecuencia sale a comer fuera de casa?

Una vez al mes

Entre 2 y 5 veces al mes

5 o más veces al mes

Todos los días come fuera

7. ¿Cuál es su restaurante favorito en Guatemala?

¿Por qué?

Ambiente

Servicio

Comida

Ubicación

otro: _____

8. ¿Cuál es su comida típica costarricense favorita?

Tamales

Arroz con pollo

Olla de carne

Picadillos

Chifrijo

Biscocho

Pozol

Sopa de mondongo

Gallo pinto

Otro _____

9. ¿Ha comprado comida típica costarricense en Guatemala?

Si

No

Si la respuesta anterior es "No", pasar a pregunta 11.

10. ¿En dónde ha comprado comida típica costarricense en Guatemala?

11. ¿Qué le pareció?

Excelente

Buena

Regular

Mala

¿Por qué?

12. ¿En qué zona preferiría que se estableciera un restaurante típico costarricense en Guatemala?

Zona 1

Zona 10

Zona 14

Zona 11

Antigua Guatemala

San Cristóbal

Otro: _____

13. ¿Participa en actividades organizadas para la comunidad costarricense en Guatemala?

Si

No

Si la respuesta es “Si” continuar. Si la respuesta en “No”, le agradecemos su amabilidad y tiempo dedicado a esta encuesta.

14. ¿Quién organiza estas actividades?

15. ¿Tienen algún lugar específico para estas reuniones?

No

Si

¿Dónde?

ANEXO 9:

FORMATO DE ENCUESTA PARA GUATEMALTECOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA GUATEMALTECOS

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Edad: _____

Correo electrónico: _____

Ocupación: _____

Estado civil: _____

1. ¿Cuál es su área de trabajo?

Ventas

Servicios

Comercio

Asesor

Cargos Administrativos

Estudiante

2. ¿Entre qué parámetros están sus ingresos?

Menos de Q.5,000.00

Entre Q.5,000.00 y Q.10,000.00

Q.10,000.00 o más

3. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ingresos utiliza en restaurantes?

Menos de un 5%

Entre 5% y 10%

Entre 10% y 20%

20% o más

4. ¿Con qué frecuencia sale a comer fuera de casa?

Una vez al mes

Entre 2 y 5 veces al mes

5 o más veces al mes
Todos los días come fuera

5. ¿Cuánto gasta individualmente cuando va a un restaurante?

Menos de Q.30.00
Entre Q.31.00 y Q.50.00
Entre Q.50.00 y Q.70.00
Q.70.00 o más

6. ¿Qué aspecto es más importante para usted en un restaurante?

Ambiente
Servicio
Comida
Ubicación
otro: _____

7. ¿Ha probado comida típica costarricense?

Si
No

Si la respuesta anterior es “No”, pasar a pregunta 10.

8. ¿En dónde ha comprado comida típica costarricense?

9. ¿Qué le pareció?

Excelente
Buena
Regular
Mala

¿Por qué?

10. ¿En qué zona prefiere visitar un restaurante?

Zona 1

Zona 10

Zona 14

Zona 11

Antigua Guatemala

San Cristóbal

Otro: _____

ANEXO 10:

GUÍA DE ENTREVISTA CON EL INVERSIONISTA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TÍPICO COSTARRICENSE EN GUATEMALA

1. ¿Cuánto tiempo tiene de vivir en Guatemala?
2. ¿A qué se dedica actualmente?
3. ¿Qué le ha parecido su estadía en este país?
4. ¿Tiene alguna experiencia en negocios?
5. ¿Tiene alguna experiencia en Restaurantes? ¿Cuál?
6. ¿Tiene experiencia en negocios de comida? ¿Cuál?
7. ¿Qué opina de la situación de negocios actual en Guatemala?
8. ¿Conoce los aspectos legales para iniciar un negocio en Guatemala?
9. ¿Tiene experiencia en manejo de personal?
10. ¿Cuenta con capital propio para invertir en un negocio?
11. ¿Estaría en la disposición de asociarse con alguien?
12. ¿Estaría en la disposición de utilizar un préstamo para complementar el capital necesario para el negocio?
¿Cuánto puede invertir en un negocio?
13. Su mercado objetivo es la comunidad costarricense en Guatemala. ¿Tiene usted contacto con otros costarricense en el país?
14. Es interesante su iniciativa en el negocio de los restaurantes. ¿Qué lo motiva a iniciarse específicamente en un restaurante?
15. ¿Cuál o cuáles son sus temores en torno a iniciar un negocio de este tipo?
16. ¿Cuáles son las fortalezas que considera le ayudarán para iniciarse en este negocio?

Comentarios:

ANEXO 11:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL INICIAL



EVALUACION AMBIENTAL INICIAL

(Formato propiedad del MARN)

Instrucciones	Para uso interno del MARN
<p>El formato debe proporcionar toda la información solicitada en los apartados, de lo contrario Ventanilla Única no lo aceptará.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completar el siguiente formato de Evaluación Ambiental Inicial (EAI), colocando una X en las casillas donde corresponda y debe ampliar con información escrita en cada uno de los espacios del documento, en donde se requiera. • Si necesita mas espacio para completar la información, puede utilizar hojas adicionales e indicar el inciso o sub-inciso a que corresponde la información. • La información debe ser completada, utilizando letra de molde legible o a máquina de escribir. • Este formato también puede completarlo de forma digital, el MARN puede proporcionar copia electrónica si se le facilita el disquete, CD, USB; o bien puede solicitarlo a la siguiente dirección: yunica@marn.gob.gt • Todos los espacios deben ser completados, incluso el de aquellas interrogantes en que no sean aplicables a su actividad (explicar la razón o las razones por lo que usted lo considera de esa manera). • Por ningún motivo, puede modificarse el formato y/o agregarle los datos del proponente o logo(s) que no sean del MARN. 	<p>No. Expediente:</p> <p>Clasificación del Listado Taxativo</p> <p>Firma y Sello de Recibido MARN</p>
I. INFORMACION LEGAL	
I.1. Nombre del proyecto obra, industria o actividad:	
<p>I.2. Información legal:</p> <p>A) Nombre del Proponente o Representante Legal:</p> <p>_____</p> <p>B) De la empresa:</p> <p>Razón social:</p> <p>_____</p> <p>Nombre Comercial:</p> <p>_____</p> <p>No. De Escritura Constitutiva: _____</p> <p>Fecha de constitución:</p> <p>Patente de Sociedad Registro No. _____ Folio No. _____ Libro No. _____</p> <p>Patente de Comercio Registro No. _____ Folio No. _____ Libro No. _____</p> <p>No. De Finca _____ Folio No. _____ Libro No. _____ de _____</p> <p>_____ donde se ubica el proyecto, obra, industria o actividad.</p> <p>Número de Identificación Tributaria (NIT):</p>	

I.3 Teléfono Fax Correo electrónico:

I.4 Dirección de donde se ubicará el proyecto:

Especificar Coordenadas UTM o Geográficas

Coordenadas UTM (Universal Transverse de Mercator Datum WGS84)	Coordenadas Geográficas Datum WGS84

I.5 Dirección para recibir notificaciones (dirección fiscal)

I.6 Si para consignar la información en este formato, fue apoyado por una profesional, por favor anote el nombre y profesión del mismo

II. INFORMACION GENERAL

Se debe proporcionar una descripción de las operaciones que serán efectuadas en el proyecto, obra, industria o actividad, explicando las etapas siguientes:

Etapa de:		
II.1 Etapa de Construcción**	Operación	Abandono
- Actividades a realizar - Insumos necesarios - Maquinaria - Otros de relevancia ** Adjuntar planos	- Actividades o procesos - Materia prima e insumos - Maquinaria - Productos y subproductos (bienes o servicios) - Horario de trabajo - Otros de relevancia	- acciones a tomar en caso de cierre

II.3 Área

a) Área total de terreno en m2: _____

b) Área de ocupación del proyecto en m2: _____

II.4 Actividades colindantes al proyecto:

NORTE _____ SUR _____
ESTE _____ OESTE _____

Describir detalladamente las características del entorno (viviendas, barrancos, ríos, basureros, iglesias, centros educativos, centros culturales, etc.):

DESCRIPCION	DIRECCION (NORTE, SUR, ESTE, OESTE)	DISTANCIA AL SITIO DEL PROYECTO

II.5 Dirección del viento:

II.7 Datos laborales

a) Jornada de trabajo: Diurna () Nocturna () Mixta () Horas Extras

b) Número de empleados por jornada _____ Total empleados _____

c) otros datos laborales, especifique _____

II.8 PROYECCIÓN DE USO Y CONSUMO DE AGUA, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES, REFRIGERANTES, OTROS...

CONSUMO DE AGUA, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES, REFRIGERANTES, OTROS...							
	tipo	si/no	cantidad/ (mes, día, hora)	proveedor	uso	especificaciones u observaciones	Forma de almacenamiento
agua	acuífero público						
	pozo						
	agua superficial						
	otro						
combustibles*	gasolina						
	diesel						
	gasóleo						
	gas						
	otro						
lubricantes	aceites						
	aceites sintéticos						
refrigerantes							
OTROS							

*NOTA: Si se cuenta con licencia autorizada por la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas para comercialización e inyección de combustibles, adjuntar copia

III. TRANSPORTE

III.1 En cuanto a aspectos relacionados con el transporte y parqueo de los vehículos de la empresa, proporcionar los datos siguientes:

a) Número de vehículos _____

- b) Tipo de vehículo _____
 c) sitio para estacionamiento y área que ocupa _____

IV. IMPACTOS AMBIENTALES QUE PUEDEN SER GENERADOS POR EL PROYECTO, OBRA, INDUSTRIA O ACTIVIDAD

IV. 1 CUADRO DE IMPACTOS AMBIENTALES

En el siguiente cuadro, identificar el o los impactos ambientales que pueden ser generados como resultado de la construcción y operación del proyecto, obra, industria o actividad. Marcar con una X o indicar que no aplica, no es suficiente, por lo que se requiere que se describa y detalle la información, indicando si corresponde o no a sus actividades (usar hojas adicionales si fuera necesario).

No.	Aspecto Ambiental	impacto ambiental	Tipo de impacto ambiental (de acuerdo con la descripción del cuadro anterior)	Indicar los lugares de donde se espera se generen los impactos ambientales	Manejo ambiental Indicar qué se hará para evitar el impacto al ambiente, trabajadores y/o vecindario.
1	Aire	Gases o partículas (polvo, vapores, humo, hollín, monóxido de carbono, óxidos de azufre, etc.)			
		Ruido			
		Vibraciones			
		Olores			
2	Agua	Abastecimiento de agua			
		Aguas residuales Ordinarias (aguas residuales generadas por las actividades domésticas)	Cantidad:		
		Aguas residuales Especiales (aguas residuales generadas por servicios públicos municipales, actividades de servicios, industriales, agrícolas, pecuarias, hospitalarias)	Cantidad:	Descarga:	
		Mezcla de las aguas residuales anteriores	Cantidad:	Descarga:	
		Agua de lluvia	Captación	Descarga:	
3	Suelo	Desechos sólidos (basura común)	Cantidad:		
		Desechos Peligrosos (con una o más de las siguientes características:	Cantidad:	Disposición	

		corrosivos, reactivos, explosivos, tóxicos, inflamables y bioinfecciosos)			
		Descarga de aguas residuales (si van directo al suelo)			
		Modificación del relieve o topografía del área			
4	Biodiversidad	Flora (árboles, plantas)			
		Fauna (animales)			
		Ecosistema			
5	Visual	Modificación del paisaje			
6	Social	Cambio o modificaciones sociales, económicas y culturales, incluyendo monumentos arqueológicos			
7	Otros				

NOTA: Complementaria a la información proporcionada se solicitan otros datos importantes en los numerales siguientes.

V. DEMANDA Y CONSUMO DE ENERGIA			
CONSUMO			
V.1 Consumo de energía por unidad de tiempo (kW/hr o kW/mes) _____			
V.2 Forma de suministro de energía			
	a)	Sistema	público
_____	b)	Sistema	privado
_____	c)	generación	propia

V.3 Dentro de los sistemas eléctricos de la empresa se utilizan transformadores, condensadores, capacitores o inyectores eléctricos?			
SI _____ NO _____			

V.4 Qué medidas propone para disminuir el consumo de energía o promover el ahorro de energía?

VI. EFECTOS Y RIESGOS DERIVADOS DE LA ACTIVIDAD

VI.1 Efectos en la salud humana del vecindario:

- a) la actividad no representa riesgo a la salud de pobladores cercanos al sitio
- b) la actividad provoca un grado leve de molestia y riesgo a la salud de pobladores
- c) la actividad provoca grandes molestias y gran riesgo a la salud de pobladores

Del inciso marcado explique las razones de su respuesta, identificar que o cuales serían las actividades riesgosas:

VI.2 En el área donde se ubica la actividad, a qué tipo de riesgo puede estar expuesto?

- a) inundación () b) explosión () c) deslizamientos ()
- d) derrame de combustible () e) fuga de combustible () d) Incendio () e) Otro ()

Detalle la información explicando el por qué?

VI.3 riesgos ocupacionales:

- Existe alguna actividad que represente riesgo para la salud de los trabajadores
- La actividad provoca un grado leve de molestia y riesgo a la salud de los trabajadores
- La actividad provoca grandes molestias y gran riesgo a la salud de los trabajadores
- No existen riesgos para los trabajadores

Ampliar información:

VI.4 Equipo de protección personal

VI.4.1 Se provee de algún equipo de protección para los trabajadores? SI () NO ()

VI.4.2 Detallar que clase de equipo de protección se proporciona:

VI.4.3 ¿Qué medidas propone para evitar las molestias o daños a la salud de la población y/o trabajadores?