

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Facultad de Ciencias y Humanidades**



**Propuesta para la reestructuración administrativa, financiera y  
comercial de la empresa de servicios de alimentos bajo pedido  
“Bizolo Smith”**

*Excelencia que trasciende*

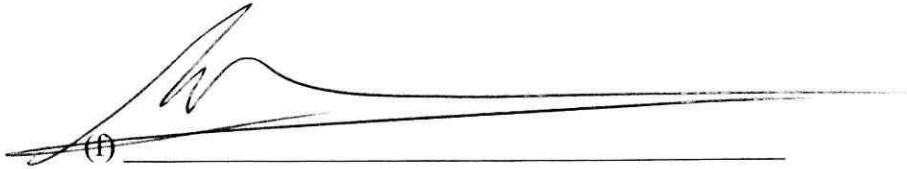
Trabajo de investigación presentado por  
**María Nicté García Segura**  
para optar al grado de Ingeniera Industrial

Guatemala

2007

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

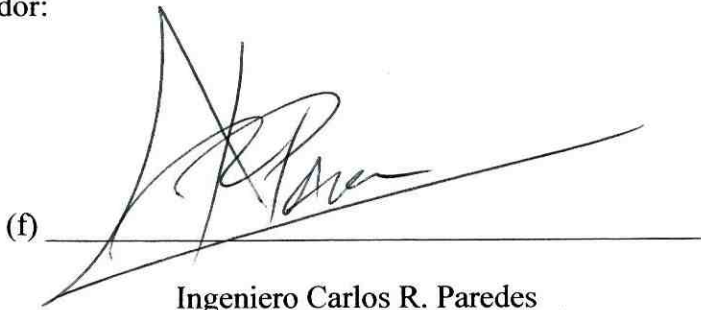
Vo. Bo.:



(f)

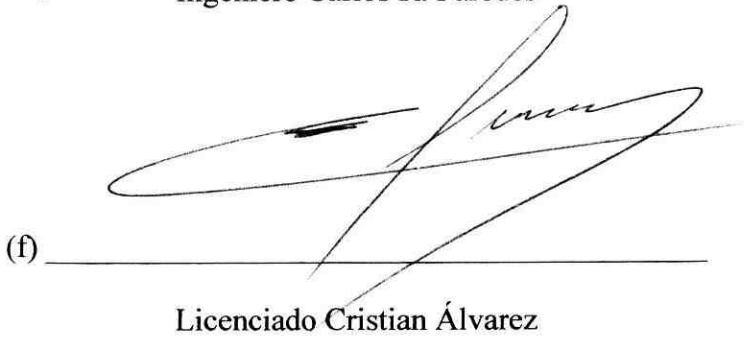
Ingeniero Manuel Hernández

Tribunal Examinador:



(f)

Ingeniero Carlos R. Paredes



(f)

Licenciado Cristian Álvarez



(f)

Ingeniero Manuel Hernández

Fecha de Aprobación: 6 de diciembre de 2007



**Propuesta para la reestructuración administrativa, financiera y comercial de la empresa de servicios de alimentos bajo pedido**

**“Bizolo Smith”**

---

*Excelencia que trasciende*

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Facultad de Ciencias y Humanidades**



**Propuesta para la reestructuración administrativa, financiera y  
comercial de la empresa de servicios de alimentos bajo pedido  
“Bizolo Smith”**

*Excelencia que trasciende*

Trabajo de investigación presentado por  
**María Nicté García Segura**  
para optar al grado de Ingeniera Industrial

Guatemala

2007

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

## PREFACIO

La iniciativa empresarial siempre ha sido un tema reservado para aquellas personas que cuentan con una visión distinta de las situaciones y actividades que forman parte del diario vivir de una sociedad. Estas personas tienen o desarrollan la capacidad de observar oportunidades en medio de lo que comúnmente es considerado un problema.

Además de tener “olfato” para los negocios es necesario que el empresario pueda aterrizar sus ideas y ejecutarlas con el fin de transformarlas en realidades. Generalmente, éstas son habilidades que se desarrollan con el tiempo y la experiencia. Sin embargo, la academia también brinda herramientas que facilitan y perfeccionan el desarrollo de dichas habilidades, mediante la aplicación de conceptos e ideas previamente validadas por expertos.

De esta manera, el este estudio surgió de la necesidad de complementar la ejecución empírica de una iniciativa empresarial, mediante la exposición de una propuesta de reestructuración para la empresa Alimentos Bizolo Smith, S.A, dedicada a la elaboración de alimentos bajo pedido y servicios de banquetes.

Se agradece de mucho la valiosa colaboración del equipo de trabajo de la empresa, y en especial la del Ingeniero Oswaldo Smith y su esposa Eliete Bizolo, quienes muy amablemente colaboraron con su tiempo y experiencia para que este estudio pudiera llevarse a término. De igual manera se agradece la fina colaboración del Ing. Manuel Hernández, quien asesoró también dicho proyecto.

Agradezco el apoyo incondicional de mi familia y amigos, quienes se mostraron dispuestos a cooperar en la medida de lo posible en los casos en que se presentó la oportunidad. Finalmente agradezco a Dios quien sencillamente forma parte de mi vida y de mis proyectos.

## ÍNDICE

PREFACIO.....	iv
RESUMEN.....	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. General.....	2
1.2.2. Específicos.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	3
3. ESTUDIO DEL MERCADO.....	4
3.1. Descripción de los servicios.....	4
3.1.1. Alimentación institucional.....	4
3.1.2. Alimentos empacados.....	4
3.1.3. Banquetes.....	5
3.2. Descripción de la empresa.....	6
3.3. Márgenes y contribuciones.....	7
4. ANÁLISIS DE MERCADO.....	11
4.1. Variables macroeconómicas.....	11
4.2. Tamaño del mercado.....	12
4.3. Estacionalidad.....	13
4.4. Análisis de la industria.....	15
4.4.1. Producto.....	15
4.4.2. Plaza.....	17
4.4.3. Precio.....	20
4.4.4. Promoción.....	22
4.4.5. Barreras de entrada.....	23
4.5. Clientes.....	23
4.5.1. El proceso de compra.....	25
4.5.1.3. El proceso de compra en el mercado de las empresas e instituciones.....	26
4.5.1.4. Puntos de contacto.....	26
4.6. Discusión de resultados de la encuesta.....	27

4.6.2.	Conclusiones de la investigación de la demanda.....	32
4.7.	Análisis de la situación actual .....	35
4.7.1.	Desempeño .....	35
4.7.2.	Fortalezas y debilidades.....	37
4.8.	Diagnóstico de ABS .....	37
4.8.1.	Corolario .....	38
5.	PLAN DE TRABAJO .....	39
5.1.	Desarrollo del plan de trabajo.....	39
6.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	40
6.1.	Definición de la misión.....	40
6.2.	Definición de la visión.....	40
6.3.	Definición de valores.....	40
6.4.	Objetivos estratégicos de ABS .....	41
6.4.1.	Objetivo general .....	41
6.4.2.	Objetivos específicos.....	41
6.4.3.	Mercado de eventos familiares .....	41
6.4.4.	Mercado empresarial .....	42
6.5.	Propuesta comercial.....	42
6.6.	Estrategia comercial .....	43
6.6.1.	Propuesta del nuevo servicio .....	43
6.6.2.	Concepto de negocio .....	43
6.6.3.	Diferenciación del servicio.....	44
6.6.4.	Enfoque estratégico .....	44
6.6.5.	Producto (menú) .....	44
6.6.6.	Relación entre clientes y proveedor.....	45
6.6.7.	Precios .....	45
6.6.8.	Comunicación.....	46
6.6.9.	Administración .....	46
7.	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	47
7.1.	Perspectiva financiera.....	47
7.2.	Perspectiva del cliente .....	48

7.3.	Perspectiva de los procesos .....	49
7.4.	Perspectiva de desarrollo y aprendizaje.....	49
8.	PLAN FINANCIERO.....	50
8.1.	Premisas del plan financiero.....	50
8.1.1.	Ventas .....	50
8.1.2.	Costos .....	51
8.1.3.	Depreciaciones.....	51
8.1.4.	Otras consideraciones .....	51
8.2.	Discusión de resultados .....	52
8.2.1.	Opción 1: Continuar igual .....	52
8.2.2.	Opción 2: Ejecución de cambios propuestos.....	53
9.	CONCLUSIONES GENERALES .....	55
10.	RECOMENDACIONES .....	57
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	59
11.1.	Referencias .....	59
12.	APENDICE .....	60
12.1.	Anexo I: Ilustraciones.....	61
12.1.1.	Instalaciones .....	61
12.1.2.	Tipos de servicio.....	62
12.1.3.	Alimentos empacados.....	63
12.2.	Anexo II: Investigación de los competidores .....	64
12.2.1.	Cuadro resumen de los competidores evaluados: Diferenciadores .....	65
12.2.2.	Cuadro resumen de los competidores: Información cuantitativa .....	66
12.3.	Anexo III: Investigación de los clientes .....	67
12.3.1.	Entrevista.....	68
12.3.2.	Tabulación de resultados .....	70
12.3.3.	Cálculo de gasto promedio anual por familia.....	74
12.4.	Anexo IV: Información financiera .....	75
12.4.1.	Panorama 2007 .....	76
12.4.2.	Proyecciones para la opción 1: Continuar igual .....	78
12.4.3.	Proyecciones para la opción 2: Ejecución de la propuesta.....	84

12.5.	Anexo V: Cuadros de estrategias de primer nivel .....	86
12.6.	Anexo VI: Formatos desarrollados.....	94
12.6.1.	Formato para la captura de datos: Cliente y requisiciones .....	95
12.6.2.	Propuesta para el formato de cotización.....	96
12.6.3.	Propuesta para recetario estándar .....	97
12.6.4.	Nueva imagen, actualmente en desarrollo .....	98
12.7.	Anexo VII: Información general .....	99
12.7.1.	Gráfica 1: Producto interno bruto entre los años 1980 y 2006.....	100
12.7.2.	Gráfica 2: Tasa de inflación entre los años 1982 y 2006.....	100
12.7.3.	Tabla 1: Información económica al año 2006 .....	100
12.7.4.	Cuadro de fortalezas y debilidades de Alimentos Bizolo Smith, S.A: .....	101
12.7.5.	Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del mercado de servicios de banquetes.....	102

## RESUMEN

Alimentos Bizolo Smith es una pequeña empresa con quince años de trayectoria en el mercado de los alimentos, operando con tres líneas de servicio: a) Alimentación institucional, b) banquetes y c) alimentos empacados.

A través de los años, la Empresa se ha desarrollado sin ninguna estrategia ni claridad en todos sus aspectos. Internamente continúa operando como en sus inicios con poca profesionalización. En términos del mercado ha mantenido una misma propuesta al cliente en las tres líneas de negocio. Por razones de cambios en el entorno industrial nacional, se ha perdido participación en la línea de alimentación institucional, la cual era el mayor generador de ingresos, lo que obliga a Alimentos Bizolo a reenfocar su estrategia y desarrollar sus otras líneas de negocio.

Se plantea como objetivo analizar la situación actual y revisar la actual estrategia y enfoque de la empresa, para ello se delinear acciones en tres sentidos: a) realizar un análisis de las características del mercado, desde el punto de vista de la oferta (competidores) y demanda (clientes), así como de la estructura, b) analizar el funcionamiento interno de Alimentos Bizolo Smith, S.A y c) En conjunto con el personal de la empresa y en pos de la información obtenida en las dos primeras acciones desarrollar un proceso de planificación estratégica.

Como resultado del desarrollo del trabajo se definen: El marco estratégico de la empresa (misión, visión y valores), enfoque de la propuesta al cliente, las estrategias a seguir, y finalmente de desarrollo, el despliegue de las estrategias en forma de objetivos y una estimación del impacto financiero esperado. Finalmente se desarrollaron una serie de formatos que le servirán a la administración en el proceso de implementación de las estrategias aquí recomendadas. Concluyendo que con la implementación de las recomendaciones ABS puede fortalecer su operación a través del desarrollo de las otra líneas de negocios.

## 1. INTRODUCCIÓN

Alimentos Bizolo Smith, S.A. es una pequeña empresa que actúa en el sector de alimentos, en el ramo de alimentos frescos listos para servir como banquetes y alimentación para empresas. Tiene quince años de operación, período durante el cual ha mantenido de manera estática, su propuesta básica hacia el cliente.

Durante estos quince años de operación han aparecido en el mercado un número importante de nuevos competidores. Este crecimiento obedece a dos razones principales: a) La creencia que el negocio de los alimentos es de muy alto margen de utilidades y b) el fuerte proceso de capacitación desarrollado por instituciones como INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) entidad estatal financiada con un porcentaje de la nómina y el IFES (Instituto Femenino de Educación Superior) que junto a Kinal, ambas instituciones educativas de la una organización religiosa, han formado a un importante número de cocineros profesionales (chefs), con orientación hacia la “empresarialidad”.

Muchos de estos nuevos profesionales han optado por la creación de negocios propios, la mayoría de los cuales cuentan con infraestructuras básicas y de bajos costos operativos. La actividad de estas microempresas se ha dirigido principalmente al segmento de alimentos de bajo costo y banquetes de bajos volúmenes.

Adicionalmente, restaurantes tradicionales en el medio han incursionado en el nicho de servicio de banquetes a domicilio, ofreciendo propuestas claras y diferenciadas como churrasco, pastas, platos típicos entre otros.

Desde la perspectiva de la demanda, se han observado modificaciones importantes en los diferentes nichos; por ejemplo: los cambios en el ritmo y estilo de vida de las parejas jóvenes de profesionales, activas en el mercado laboral y una vida social intensa. Estos y otros cambios como: la operación de empresas de capacitación, el crecimiento de salones de eventos, condominios privados con salones de usos múltiples han transformado el mercado en discusión.

## **1.1. Justificación**

Ante la situación descrita, los dueños de la Empresa se plantean la necesidad de evaluar un cambio para asegurar la sana continuidad de las operaciones. En tal sentido y consciente de sus falencias administrativas busca a través de apoyo profesional el desarrollo de este estudio.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

- Replantear el rumbo de Alimentos Bizolo a la luz de los cambios que el mercado de banquetes y alimentos a domicilio ha experimentado en los últimos años, a través de la evaluación de la propuesta de servicio actual y una posible reestructuración organizacional, financiera y comercial de la empresa.

### **1.2.2. Específicos**

- Estudiar y entender las necesidades de los consumidores del mercado de los servicios de banquetes y alimentos a domicilio.
- Definir el nivel estratégico de la organización; misión, visión y valores.
- Redefinir la propuesta comercial básica y el posicionamiento de los servicios prestados por ABS.
- Definir el nivel táctico; objetivos generales, segmento del mercado.
- Asegurar la salud financiera de la empresa mediante el mejoramiento del margen operativo en un 10%.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología propuesta para el desarrollo de este estudio contempla tres ejes:

- A. Desarrollar la conceptualización y justificación del estudio, a través de la formulación clara de los objetivos del mismo y de la metodología.
  
- B. Desarrollar un proceso de estudio y entendimiento de la situación actual tanto de la empresa como del entorno, lo que incluye:
  - Realizar un análisis inicial de los antecedentes y las características operativas actuales de Alimentos Bizolo Smith, S.A. (ABS)
  - Realizar una investigación y análisis del mercado y de los competidores participantes.
  
- C. Desarrollar y coordinar junto a los miembros claves del equipo de ABS un proceso de planificación estratégica que incluye:
  - Conformar junto a la Gerencia el equipo que participará del proceso.
  - Desarrollar en conjunto con los miembros del equipo de la Empresa un proceso coordinado de Planificación Estratégica, que permita identificar las oportunidades de mercado.
  - Estructurar una nueva propuesta de servicio y posicionamiento. La planificación estratégica debe ser llevada por la Organización a un plan operativo en el que se identifiquen claramente los objetivos, los índices de medición y los responsables de alcanzar dichos índices.

### 3. ESTUDIO DEL MERCADO

Alimentos Bizolo Smith, S.A. es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de alimentos y la organización de eventos a domicilio. Sus propietarios, una pareja de esposos, iniciaron operaciones el 1 de julio de 1992. Durante estos quince años de participar en el mercado, han llegado a operar tres líneas básicas de servicio que son: Alimentación Institucional (servicios de cafetería), alimentos empacados y banquetes, los cuales se describen a continuación:

#### 3.1. Descripción de los servicios

**3.1.1. Alimentación institucional.** Este servicio se presta a empresas que como parte del paquete de beneficios a sus empleados incluye la alimentación (almuerzos). El servicio consiste en la elaboración de los alimentos en las instalaciones de cocina de ABS, transporte hasta las instalaciones del cliente y distribución en las cafeterías de las empresas, en donde son servidos empleando el mobiliario y equipo del cliente.

Los términos y condiciones de prestación del servicio se gestionan regularmente a través de los departamentos de recursos humanos. Normalmente se pactan plazos de un año. Éste es un servicio de alto volumen y bajo margen. Los términos contractuales generalmente establecen que se preste el servicio por períodos de 15 a 30 días antes de proceder a la facturación y cobro. Esta situación implica el manejo del capital de trabajo adecuado para afrontar dichas condiciones.

La producción actual es del orden de los 13,000 almuerzos mensuales, lo que corresponde a una facturación de alrededor de los Q. 175,000.00. Los precios actuales para la industria nacional están en el rango de los Q 15.00 a Q18.00, como referencia en el año 2000 se atendía a la industria farmacéutica con precios entre Q 18.00 y Q22.00.

**3.1.2. Alimentos empacados.** El producto consiste en alimentos del tipo refacciones. El menú consta de un plato fuerte (sándwich o similar), acompañamiento, postre y bebida. Existe una variedad de aproximadamente 20 opciones. Este servicio se presta a domicilio para pedidos de un mínimo de 20 unidades.

La producción se realiza contra pedido, los cuales en su mayoría se reciben con un día de anticipación, aunque se atienden pedidos con hasta 2 horas de anticipación.

Los alimentos empacados han tenido mucha aceptación en empresas que realizan eventos de comercialización como las empresas farmacéuticas, y eventos de capacitación de gran volumen como instituciones del estado o maquilas.

Actualmente se producen entre 2,000 y 3,000 unidades mensuales y se llegan a despachar entre 50 y 80 envíos al mes. Lo que representa una venta promedio mensual de Q. 50,000.00. En este tipo de servicio suele cobrarse al contado en el momento de la entrega. Con algunos clientes estables se tienen acuerdos de facturación semanal o quincenal con crédito a 15 días.

**3.1.3. Banquetes.** El segmento de los banquetes consiste en un servicio completo de eventos especiales a domicilio. Estos eventos normalmente se realizan en residencias, salones de eventos, o salones de usos múltiples en condominios privados, los que se han vuelto muy comunes últimamente. El tipo de evento atendido es diverso, se pueden citar, celebraciones de bautizos, primeras comuniones, quince años, bodas, entre otros. El servicio que se presta no incluye únicamente los alimentos sino también cristalería, mobiliario y atención de personal cuando es requerido. Estos son servicios de poca recurrencia. Cada venta se estructura de acuerdo a las necesidades, preferencias y presupuesto del cliente y varía ampliamente tanto en términos de sofisticación como de precio.

ABS atiende no sólo actividades familiares como las indicadas, sino también actividades de empresas tales como capacitaciones, conmemoraciones, fiestas navideñas, reuniones de ejecutivos, entre otras.

Los banquetes constituyen un segmento de bajo volumen y alto margen, ya que permite que se agregue valor, ligado a la imagen y servicio más que los propios alimentos.

Para la confirmación del evento se requiere un anticipo del 50% del valor y la firma de un contrato. El restante 50% debe ser cancelado por el cliente una semana antes de la fecha de la prestación del servicio, por lo que se requieren cantidades mínimas de efectivo. No se requiere el manejo de cuentas por cobrar y, en general, no hay problema de cuentas incobrables.

Este servicio se caracteriza por una muy marcada estacionalidad, pero adicionalmente a ella ABS no ha logrado alcanzar estabilidad en volumen de ventas, de manera que las ventas mensuales varían de Q 50,000.00 a Q 150,000.00, produciéndose de 1,000 a 3,000 unidades de comida.

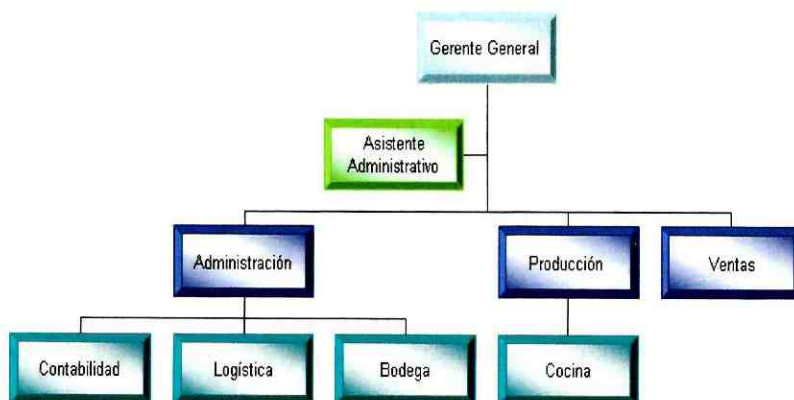
### 3.2. Descripción de la empresa.

La Empresa tiene una organización administrativa muy sencilla formada por la Gerente General y propietaria, su asistente, un jefe administrativo, un responsable de ventas y un jefe de producción. Bajo el área administrativa están las áreas de contabilidad, recepción, bodega y transportes. El área de producción tiene 20 trabajadores de cocina, la nómina total es de aproximadamente 35 personas. A continuación se describe gráficamente la estructura organizacional de ABS.

El área administrativa cuenta con aproximadamente 100 mts.<sup>2</sup> de oficinas divididas en 5 ambientes. Se cuenta con planta telefónica, servicio de Internet y fax. El equipamiento de computadoras es pobre, aunque cada trabajador del área administrativa cuenta con su equipo de cómputo, éste en su mayoría es obsoleto, además de poco estandarizado.

La documentación, en general, es escasa, y no se cuenta con manuales administrativos, políticas, ni procedimientos escritos.

#### Organigrama: Alimentos Bizolo Smith S. A.



Posee una capacidad instalada de 36,000 tiempos de comida mensuales. La producción actual asciende a 10,500 almuerzos mensuales, lo que equivale a un porcentaje de utilización de la capacidad instalada del 29.16%.

La totalidad del personal de producción y servicio está formado por personas con baja escolaridad, generalmente educación primaria. En el área administrativa, solamente el gerente y su asistente poseen un título universitario.

La empresa maneja un alto índice de rotación de personal. Si bien se cumple a cabalidad con las leyes laborales del país, ofrece muy pocos beneficios o incentivos adicionales. En general paga abajo del promedio del mercado, teniendo una estructura de remuneración tradicional sin incentivos al volumen o la calidad.

Actualmente, ABS cuenta con dos furgonetas de 1 tonelada de capacidad. Para la distribución de los alimentos a los clientes institucionales se tienen establecidas rutas fijas de reparto. En el caso de la distribución de alimentos empacados y banquetes se elaboran diariamente las rutas para cada una de los vehículos.

El sistema informático de ABS es bastante bajo. Se dispone de un sistema operativo de contabilidad, bastante rígido y poco amigable al usuario. La aplicación ya no cuenta con soporte técnico. Sin embargo ésta ha funcionado adecuadamente y entre sus módulos permite llevar la contabilidad fiscal, manejo de cuentas corrientes, cálculo de planilla y emisión de cheques.

Dos de las áreas más importantes del funcionamiento de la empresa que no cuentan con aplicaciones informáticas son: a) El área comercial, es decir, no se dispone de una base de datos de clientes, ni de los servicios prestados, tampoco con un sistema para cotizar y b) No se tiene una aplicación que permita administrar la operación, programación de producción, organización de rutas de reparto, etc. No se cuenta con un portal en Internet, aunque si se posee el dominio bizolo.com.

### **3.3. Márgenes y contribuciones**

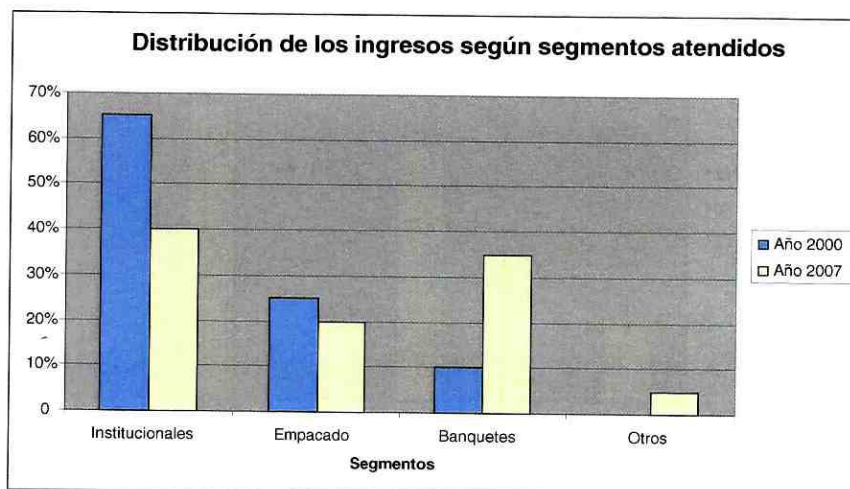
Originalmente, las ventas se encontraban distribuidas aproximadamente de la siguiente manera: El 65% correspondiente a la alimentación institucional, 25% proveniente de los alimentos empacados y 10% de banquetes. Sin embargo, en los últimos siete años, la demanda de estos servicios ha experimentado profundos cambios como consecuencia de la globalización y nuevas tendencias en el mercado.

Los cambios citados han tenido impacto principalmente en el nicho de la alimentación institucional. En el pasado, dicho segmento estaba conformado por fábricas de empresas multinacionales instaladas en el país, y por aquellas pertenecientes a la industria nacional. Muchas de estas empresas, especialmente las del sector farmacéutico, constituían un nicho importante en el “share” de ventas de ABS. En la última década, una parte significativa de las transnacionales cerraron operaciones en Guatemala, trasladándose hacia otros centros fabriles con capacidades de producción regional, especialmente México y Brasil, quedando así en el segmento únicamente la industria nacional.

La diferencia principal entre la industria nacional y las multinacionales es su enfoque en costos y no en calidad. Aunque en muchos casos se negocian los mismos volúmenes de consumo, éstos no representan las mismas utilidades debido al tipo de alimentos que se contrata.

La situación descrita, provocó a lo largo de los años la recomposición de las ventas de ABS, pasando de 65% provenientes de la alimentación institucional, 25% de los alimentos empacados y 10% de banquetes a: 40% de alimentación institucional, 20% de alimentos empacados, 35% de banquetes y 5% de otros. Dicha situación se presenta en la gráfica que aparece a continuación:

**Gráfica # 1: Distribución de los ingresos según segmentos atendidos**

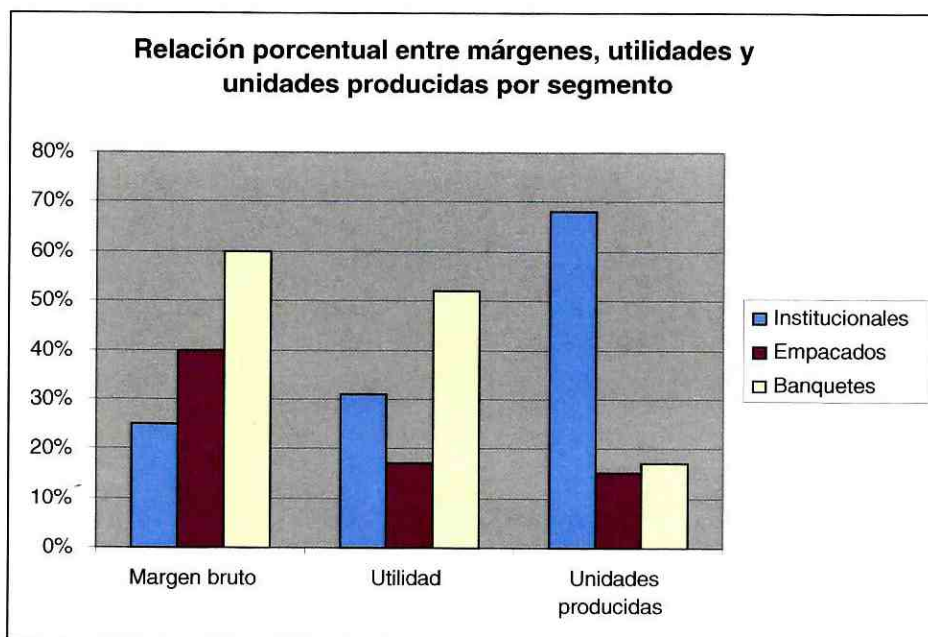


Fuente: Elaboración propia, año 2007

La salida del mercado de las multinacionales provocó la reducción del volumen total de ventas en aproximadamente 25%, la reducción en la participación de ventas del segmento institucional en los últimos siete años y consecuentemente una severa reducción en el margen de dicho segmento. En resumen, las utilidades de Bizolo fueron severamente impactadas.

Se indicó que el margen bruto de la alimentación institucional es del orden del 25%, los alimentos empacados 40% y los banquetes 60%. En relación a las utilidades, la contribución de los banquetes es del 52% de las utilidades, el 17% es proveniente de los alimentos empacados y el restante 31% corresponde a los alimentos institucionales, pero si se analizan los volúmenes de producción en términos de unidades producidas, se observa que el 31% de las utilidades provenientes del segmento institucional, se logra con el 68% de las unidades producidas y 52% proveniente de los banquetes se alcanza con el 17% de las unidades elaboradas. (Datos en base al reporte de costos del mes de Agosto 2007). De esta manera, es posible observar que los volúmenes de venta negociados con el segmento institucional no implican un equivalente en términos de utilidades. A continuación se presenta la gráfica correspondiente:

**Gráfica # 2: Relación porcentual entre márgenes, utilidades y unidades producidas por segmento atendido**



Fuente: Elaboración propia, año 2007

Lo anterior, aunado a la aparición de pequeñas empresas informales interesadas en atender el nicho industrial nacional con propuestas de bajo costo, hace el segmento institucional poco atractivo y plantea la necesidad de desarrollar y fortalecer las otras líneas de servicio. La Empresa ya operó a máxima capacidad atendiendo a diferentes segmentos de mercado, incluyendo comida muy económica, tipo maquila y sector gobierno. Ha sido decisión de la Empresa retirarse de esos segmentos de mercado, y a su vencimiento no ha renovado los contratos respectivos.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1. Variables macroeconómicas

Guatemala es una República democrática cuyo presidente es electo por un período de cuatro años. Cuenta con una población de 13.74 millones de habitantes\*. Es considerado como el país del istmo centroamericano con mayor población absoluta. La región metropolitana, con una población de 2.54 millones de habitantes, está ubicada en el departamento de Guatemala, siendo éste el más poblado con 2.94 millones de habitantes, al que le siguen Huehuetenango, Altaverapaz y San Marcos\*. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística, la tasa de crecimiento poblacional es de 2.4% al año\*.

Con respecto a la distribución poblacional por edad, se estima que para el 2007 el 28.67 % (3,833,344 habitantes) de la población tendrá entre 24 y 54 años. Únicamente el 8.5% tendrá más de 54, y la gran mayoría equivalente al 62.83% será menor de 24 años.\*

El Producto Interno Bruto fue de 6,009 millones de quetzales para el año 2006, con referencia a precios de 1958, y de 268,297 millones de quetzales a precios corrientes de 2006. Luego de un período de relativo estancamiento, éste ha mostrado un comportamiento creciente desde 1988 y la tasa de crecimiento entre el 2005 y el 2006 fue de 4.57%. Esto equivale a un PIB per cápita de 1,953 quetzales a precios corrientes.\* (Ver anexos 12.7.1 y 12.7.3, Gráfica 1: Producto Interno Bruto entre los años 1980 y 2006, Tabla 1, Información Económica año 2006 respectivamente)

Según información del Banco de Guatemala la tasa de inflación para el año 2006 fue de 5.79% y el interanual a julio 2007 fue de 6.21%. Este parámetro muestra tendencias a la baja y a la estabilización a partir de 1992, luego de una década de comportamientos erráticos. Por otra parte, según un estudio realizado por la Secretaria de Estado y Comercio de España\* en

\* INE, Censo 2002 y proyecciones del autor.

\* Gauss, Sistema de Información de Mercados

\* <http://www.ine.gob.gt/>

\* Instituto Nacional de Estadística. Dirección de Censos y Encuestas. 2006

\* Banco de Guatemala

\* José Lázaro Galdiano. Información General de Guatemala.

marzo de 2006, se calcula que la Población Económicamente Activa es aproximadamente de 3.6 millones de habitantes. (INE, Censo 2002) (Ver anexo 12.7.2)

Las variables macroeconómicas en general han presentado un comportamiento muy estable en los últimos 12 años. No obstante se evidencia un rango creciente sumamente amplio en términos de distribución de la riqueza.

#### 4.2. Tamaño del mercado

Se han identificado claramente dos mercados en los que actúa ABS, uno es el mercado de los eventos familiares, el cual tiene como clientes a personas individuales que celebran eventos del tipo bodas, primeras comuniones, fiestas infantiles, cumpleaños y otros. En este caso la recurrencia de compra no es tan alta, pero sí lo son las referencias cliente - cliente.

Para la estimación del mercado potencial se han utilizado las siguientes premisas:

<b>Premisas</b>	
Población región metropolitana:	2.541 millones de habitantes <sup>1</sup>
Población entre los 24 y los 54 años:	28.20% <sup>2</sup>
Segmentos socioeconómicos A, B, C+ y C <sub>1/2</sub> :	25% <sup>3</sup>
Tamaño Promedio del Núcleo Familiar:	4.1 personas <sup>4</sup>
Gasto Anual Promedio en Celebraciones Familiares:	Q. 4200.00 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE, Con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002

<sup>2</sup> CEPAL, año 2004

<sup>3</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE, Con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE, Con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002

<sup>5</sup> Resultados de la Entrevista, Elaboración Propia 2007

El cálculo del gasto promedio está basado en la información obtenida de la encuesta. Este valor equivale al promedio ponderado del gasto y la frecuencia de celebración, según el tipo de evento a realizar, el cálculo completo puede observarse en el Anexo 12.3.3 de este documento.

La estimación del mercado potencial se efectuó de la siguiente manera:

Primero se seleccionó el área geográfica en la cual participa ABS, siendo ésta la región metropolitana. Luego se determinó la población de dicha región y se depuró demográficamente considerando el porcentaje de la población que puede manifestar el interés de adquirir servicios de banquetes. De esta cantidad se extrajo el porcentaje que dadas las características de precio y calidad del servicio prestado por ABS, disponen de la capacidad de pago. Por último se dividió esta cantidad de habitantes dentro de 4.1, siendo éste el tamaño promedio de un núcleo familiar correspondiente a los segmentos socioeconómicos seleccionados.

Con base a las premisas anteriormente citadas, se estima que el mercado potencial para este tipo de servicios es de 183.51 millones de quetzales anuales. Por lo que ABS participa con el 2.51% de dicho mercado, basados en la facturación del año.

El otro mercado lo constituyen las empresas privadas y agrupadas con ellas las instituciones del estado. Los eventos de este mercado son del tipo reuniones de gerentes, “coffe breaks”, capacitaciones, aniversarios, fiestas navideñas entre otras, en estos casos los eventos se caracterizan por altos volúmenes y mediana recurrencia. Es importante mencionar que las ventas relacionadas a este rubro no han mostrado una variabilidad tan marcada como lo han hecho las del mercado de eventos familiares.

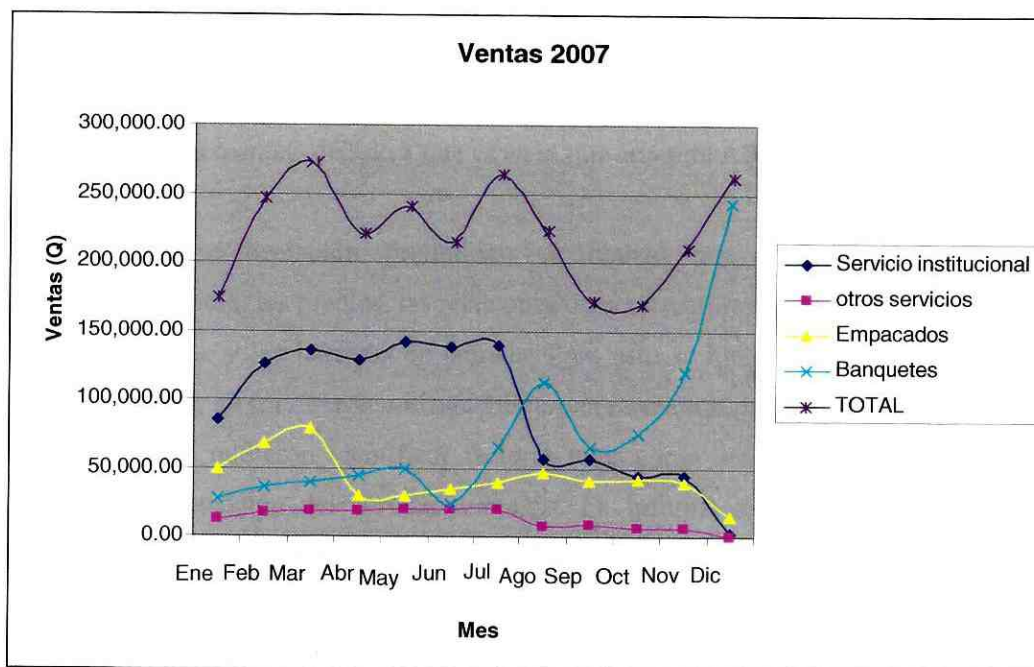
### **4.3. Estacionalidad**

El consumo de los servicios de banquetes, como ya fue mencionado, presenta una fuerte estacionalidad tanto en el mercado de los alimentos institucionales, como en el de los eventos familiares, los cuales muestran un comportamiento complementario, siendo así que:

En el mercado de los eventos familiares se observa que las ventas de los primeros dos meses del año corresponden a la temporada baja, estando un 20 a 25% por debajo del promedio mensual. El volumen de ventas se incrementa durante la época seca del año hasta el mes de

mayo que es cuando se inicia la época de lluvias. Este comportamiento se ejemplifica en la gráfica a continuación:

**Gráfica # 3: Ventas 2007**



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por ABS, año 2007

Finalmente, en los últimos cuatro meses del año las ventas se incrementan considerablemente guiadas por los siguientes tipos de eventos: a) de agosto a septiembre, primera comuniones; b) de septiembre a octubre, graduaciones y c) en diciembre, las fiestas navideñas y de final de año. Las ventas del mes de diciembre llegan a ser hasta tres veces el promedio de las ventas mensuales.

En el caso de la venta a empresas, se observa mayor volumen de consumo en los primeros meses de año, pero en general muy estable. Sin embargo se observa una marcada reducción en los últimos meses, como consecuencia de las limitaciones presupuestarias de las empresas, con la mencionada excepción de las fiestas navideñas y de fin de año.

#### 4.4. Análisis de la industria

La metodología empleada para el análisis del mercado fue la siguiente: Primero se estudió el alcance de los servicios prestados y los segmentos que atiende. De esta manera se identificó que la gran mayoría de oferentes cubre segmentos, dentro del área metropolitana, que exigen bajos precios y pocos volúmenes, mientras que unos pocos competidores suplen la demanda de un segmento más rentable pero más exigente en cuanto a calidad. El estudio se enfocó en este segundo grupo de participantes, debido a que es en el que compete ABS.

Luego de esta segmentación preliminar, se realizó una investigación sobre las características del servicio, los precios, las relaciones de la estructura de mercado, los medios de promoción más usados, y las barreras de entrada. Para esto se hicieron consultas a distintos competidores. Además, se solicitaron cotizaciones a una muestra representativa de los mismos, a través de la cual se pudieron identificar factores tales como los precios, la diversidad de propuestas y la composición del servicio ofrecido. La información obtenida es descrita a continuación organizada de la siguiente manera: descripción de los servicios (producto), plaza, precio y promoción.

**4.4.1. Producto.** El concepto comercial del mercado de banquetes resulta de la integración de cuatro “sub-servicios” complementarios: a) alimentos, b) mobiliario y equipo, c) personal de servicio y d) servicios complementarios. Además, cada uno de estos “sub-servicios” puede ser adquirido según una escala de complejidad, elaboración y precio. Estos factores determinan también el perfil de oferta de cada competidor.

Para un mejor entendimiento de la estructuración del servicio y como una simplificación del estudio, se han definido las siguientes variables para caracterizar el servicio:

- **Complejidad:** el parámetro que indica el tamaño y magnitud del servicio.
- **Elaboración:** a la calidad, tiempo invertido en la preparación de los alimentos y montaje, así como el grado de detalle requerido.
- **Precio:** al valor unitario del servicio.

Estos tres factores son independientes entre sí, es decir se puede tener un servicio muy complejo pero de baja elaboración a un precio alto. Por lo que la determinación del grado de

cada uno no afecta la determinación del otro. A continuación se describe cada uno de los “sub-servicios” y sus variaciones según estos tres parámetros:

**4.4.1.1. Alimentos.** En términos de elaboración, estos pueden ser adquiridos en una gran variedad de presentaciones y tamaños, las cuales van desde las boquitas hasta platos servidos y los servicios de buffet que pueden incluir más de quince platillos de variedad.

En cuanto a variedad del menú, la misma es muy amplia, pero el mercado se encuentra poco segmentado y la mayoría de participantes ofrecen una misma y amplia variedad a todos los clientes. En la investigación se observó muy poco enfoque. Es importante mencionar que existen algunos participantes especializados en un tipo de comida, como las pastas, los churrascos, o los platillos típicos, los cuales no suelen prestar servicios de mobiliario, equipo y/o personal.

En términos de complejidad, los grandes eventos, ya sea por la variedad de los platillos como por el volumen del consumo, exigen que el oferente cuente con una infraestructura y capacidad de producción instalada robusta.

**4.4.1.2. Mobiliario y equipo.** Los servicios de mobiliario y equipo contemplan a todos aquellos artículos necesarios para el consumo de los alimentos. Comúnmente se ofrecen mesas, mantelería, cristalería y cubertería. La escala de complejidad de este servicio está determinada por la cantidad de personas a las cuales se atenderá.

La evolución del mercado debido a las exigencias del cliente ha transformado este recurso en otro componente del “sub-servicio”, por lo que ha dejado de ser un diferenciador para los oferentes.

Este sub-servicio se ve impactado principalmente por el nivel de elaboración del evento requerido, ya que existen banquetes muy lujosos y elaborados. La complejidad, debido a un muy alto volumen en el evento, tiende a la reducción en la variable elaboración, lo que permite ser manejada con relativa facilidad.

**4.4.1.3. Personal.** La mayor parte de competidores incluyen dentro de sus ofertas el servicio de personal. De nuevo, existe una escala de complejidad determinada por el número de personas que serán atendidas y un grado de elaboración referente al tipo de atención. Al momento de consultar las distintas propuestas se encontró que hay algunos servicios que sólo ofrecen personal para la atención de mesas, mientras que otros cuentan con equipos completos integrados por cocineros, “bartenders” y acomodadores, entre otros.

Se encontraron variaciones importantes con respecto a la integración de este sub-servicio en las distintas propuestas. Los competidores más experimentados, estiman y proponen la cantidad de personal, organizada en un equipo, compuesto por miembros asignados a la cocina, las bebidas y el traslado de los alimentos, entre otros.

Otros oferentes dejan a criterio del cliente la elección del número de personas a emplear. El servicio y atención del banquete es talvez el sub-servicio más importante, ya que se requiere del personal capacitado en la cantidad adecuada para lograr la velocidad y atención deseada.

**4.4.1.4. Servicios complementarios.** Además, existe un cuarto factor, que son los servicios complementarios, como la contratación de música, pastelería, alquiler de toldos y salones entre otros. Estos suelen contratarse muchas veces separado de los servicios de banquetes, y actúan en el mercado como diferenciadores de valor.

**4.4.2. Plaza<sup>6</sup>.** La estructura del mercado de los servicios de banquetes y alimentos preparados bajo pedido es relativamente sencilla. En esta participan tres actores principales: los proveedor de servicios de banquetes, que serán llamados los competidores, los proveedores de materias primas y sub-servicios, y el consumidor final. Además existe una industria paralela a los competidores. Esta es la de los servicios complementarios, tales como alquileres de toldos, música, grabaciones en video, e incluso elaboración de pasteles. A continuación se describen cada uno de ellos:

**4.4.2.1. Competidores.** Fue posible identificar 195 participantes que brindan los servicios de banquetes y alimentos bajo pedido. Aquí se agrupa todo tipo de servicios de banquetes, desde los muy sencillos hasta los altamente elaborados. El 72% de los participantes

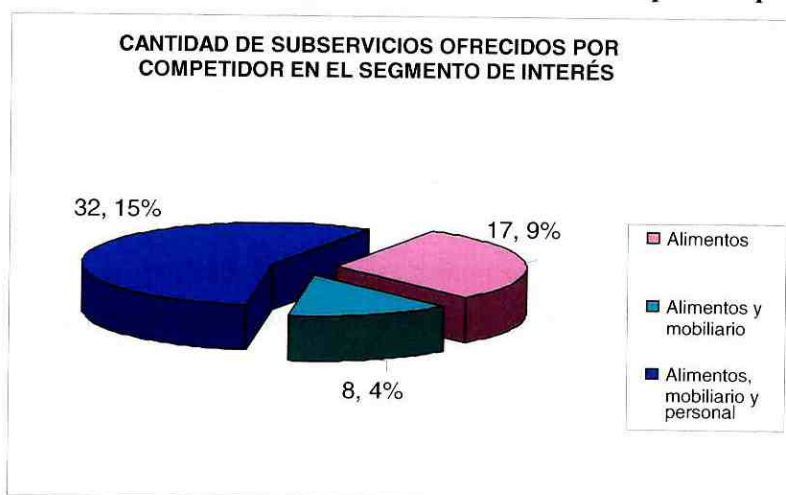
---

<sup>6</sup> El término “Plaza” es referente la estructura comercial en la que participa el competidor, enmarca las relaciones verticales y horizontales al igual que los canales de comunicación entre ellos.

ofrecen servicios de bajo costo. Estos se caracterizan por contar con infraestructuras sencillas, con capacidad de surtir volumen y calidad limitada.

El 28 % restante, equivalente a 56 competidores, está compuesto por participantes con infraestructuras más robustas, aunque existen variaciones sensibles entre ellos. Un 15% brinda servicios completos (con capacidad de surtir pedidos de alta complejidad y elaboración a nivel de los tres “sub-servicios”). Un 9% ofrece solamente servicios de alimentos, aunque todos ellos se especializan en algún tipo de comida en específico y un 4% ofrecen disponibilidad para alimentos y mobiliario en algún grado de complejidad intermedio. La siguiente gráfica ejemplifica esta situación:

**Gráfica # 4: Cantidad de sub-servicios ofrecidos por competidor**

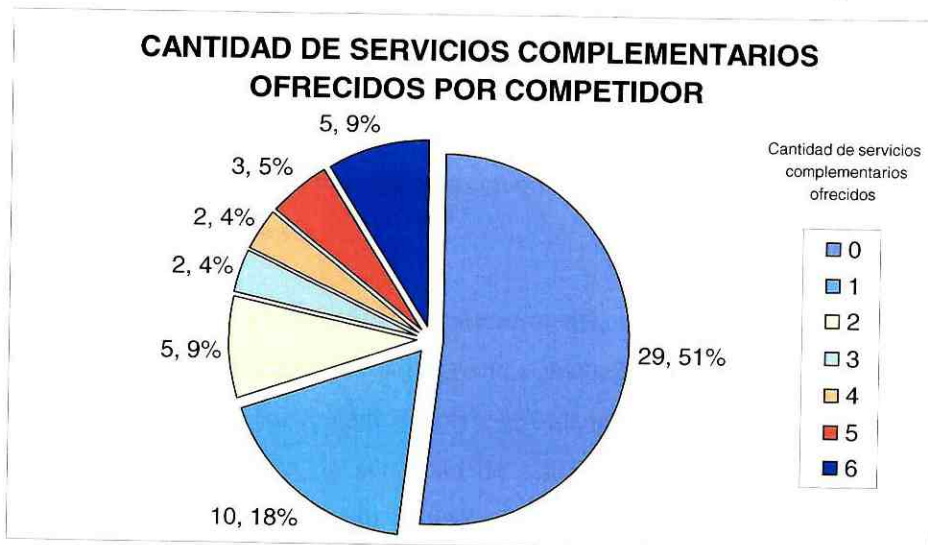


Fuente: Elaboración propia

En relación a los servicios complementarios se observó que cinco de los 195 competidores han integrado totalmente a sus servicios los complementarios, además muestran disponibilidad para atender eventos fuera de la capital.

La gráfica que aparece a continuación indica que del grupo de los 56 competidores, dentro de los que se incluye a ABS, 29 de ellos no ofrece ningún servicio complementario. El resto cuenta con dos o tres servicios extras, principalmente salones, toldos, y música. Los diferenciadores menos comunes son los servicios de grabación de video y la atención de eventos fuera de la capital. (Ver anexos 12.2.1 y 12.2.2)

**Gráfica # 5: Cantidad de servicios complementarios ofrecidos por competidor**



Fuente: Elaboración propia

**4.4.2.2. Proveedores y auxiliares.** Se pudo observar que existen cuatro grupos de proveedores: a) el de materias primas, tales como carnes, frutas y verduras, harinas y pastas, granos y suplementos de cocina, entre otros b) el de utensilio e implementos de cocina, c) el de servicios de mobiliario y equipo y d) personal de servicio.

Se pudo identificar que estas materias primas tienen un comportamiento particular en cuanto a precio. Primero, la mayor parte del consumo corresponde a productos perecederos por lo que es necesario mantener un abastecimiento continuo, que evite el almacenamiento prolongado. Esto se debe a que se descomponen con rapidez y pierden características de calidad. Segundo, estos productos pueden adquirirse bajo una amplia gama de opciones en cuanto al grado de procesamiento previo. Por ejemplo es posible adquirir tomates frescos, pero también puede encontrarse salsas preparadas. Esta preparación implica un precio que va en aumento en la manera en que se encuentra más cercana a su forma de consumo final.

El mercado de proveedores es sumamente amplio, y especializado; generalmente una empresa se dedica a la venta de algún tipo de materia prima, por ejemplo carnes rojas, o solo cítricos. Esto ha conducido a que la relación de los competidores con sus proveedores sea del tipo "red de confianza", en la que cada uno trabaja con proveedores en una relación de largo

plazo. Las principales justificaciones de esta relación son el aseguramiento de la calidad y la velocidad de respuesta al momento de fluctuaciones de la demanda.

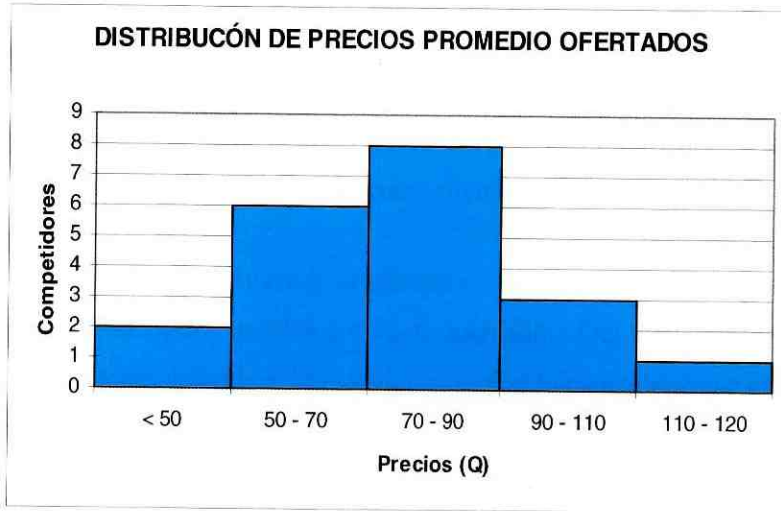
Este mismo caso ocurre con los proveedores de todos los sub-servicios discutidos. El competidor identifica a aquellos proveedores con quienes cree podrá mantener sus estándares de calidad y capacidad de respuesta.

**4.4.3. Precio.** Como se mencionaba anteriormente, este mercado está compuesto por un 72% de participantes con ofertas de bajo precio y pequeños volúmenes de ventas, en relación al grupo, y un 28% de participantes con capacidades y estructuras orgánicas de mayor envergadura. De esta manera, la actividad de estos dos grupos está dirigida a segmentos distintos dentro del mismo mercado. Como ya se mencionó ABS forma parte del segundo grupo.

El mecanismo para obtener información sobre este tema fue el siguiente: se solicitaron cotizaciones para un mismo evento; un servicio a domicilio para 150 personas. De esta manera se encontró que el sistema de precios está organizado de la siguiente manera: los competidores elaboran diferentes paquetes que definen: a) diferentes precios para los menús, b) adicionalmente un cobro por mobiliario y c) atención de personal. Además ofrecen un listado de precios de artículos que el cliente puede solicitar fuera de lo establecido en el paquete. (Ver anexo 12.2.2)

El rango de precios de este conjunto se encuentra entre los 8 mil y los 19 mil quetzales para un evento de 150 personas, con una media de precio de Q. 14,300.00 y una desviación estándar de Q. 3,600.00. Debe mencionarse que de las opciones recibidas, se escogieron platos con un precio de Q 70.00 o en su defecto el más caro, pero no superiores a este. Se registró un precio mínimo por plato de Q. 40.00 y uno máximo de Q. 120.00, tal como se muestra en la gráfica a continuación:

**Gráfica # 6: Distribución de precios promedio ofertados**



Fuente: Elaboración propia

En general fue posible identificar que la mayoría de competidores ofrecen propuestas con un valor medio de Q70.90 por plato. El precio promedio de por plato ofertado por ABS corresponde a los Q.75.00.

Se pudo observar que no existe consistencia entre el precio y el tipo de servicio. La mayoría de las cotizaciones constaba de un listado de opciones de platos a diferentes precios. Sin embargo no se pudo determinar una tendencia o relación consistente entre estos y la complejidad de elaboración o el volumen. En muy pocas ocasiones se obtuvieron propuestas con un cobro detallado y el valor total de la oferta.

En cuanto a formas de pago, la mayoría exige una cancelación previa aproximada del 60% y una cancelación final. Debe resaltarse que al momento de preguntar sobre la negociación de los aspectos que componen el paquete cotizado, fue común que los precios de personal fueran no negociables, mientras que existe mayor flexibilidad en cuanto a variaciones del menú y el mobiliario y equipo.

De las propuestas recabadas, las variaciones de precio se deben principalmente a la cantidad de personal incluido, y pequeñas variaciones en el menú. Las propuestas más caras incluyen a un equipo de personal de 19 personas, mientras que las más baratas incluyen solamente dos

personas. En promedio, la cantidad de personas para el servicio es de 12 personas, distribuidas en cocina, bar y servicio de mesas.

**4.4.4. Promoción.** Los mecanismos publicitarios de estos servicios son relativamente débiles. La mayoría publica un anuncio en la guía telefónica, (física y electrónica). La promoción de ventas se resume a estos dos tipos. En cuanto a publicidad, el método más fuerte es el que se desarrolla debido a referencias entre clientes.

La relación de comunicación entre el cliente y el oferente es otro factor importante que incide en la promoción de los servicios en este mercado. Del contacto que se tuvo con los competidores al momento de cotizar sus servicios, se puede mencionar que en general no existe mucho interés en profundizar sobre las necesidades del cliente para su evento. La comunicación se reduce a escuchar y solicitar los requerimientos básicos; cantidad de personas, lugar del evento y fecha.

Otro factor importante con respecto a promoción es el tiempo de respuesta a las solicitudes de cotización de servicios. La gráfica a continuación muestra el tiempo transcurrido entre la solicitud de la cotización y la recepción de la misma. Es preciso resalta que 8 de los competidores no respondieron a la solicitud. Como puede apreciarse, el 45% tardó entre 1 y 2 días en cumplir con la respuesta. Es importante mencionar que ninguna respuesta fue recibida en el mismo día. ABS respondió en el lapso de un día. De ninguno de ellos se recibieron sugerencias de paquetes especiales o de promociones en vigencia. Los competidores más destacados corroboraron la llegada de la cotización por medio electrónico, sin embargo ninguno le dio seguimiento posterior.

**Gráfica # 7: Tiempo de respuesta a la cotización**



Fuente: Elaboración propia

**4.4.5. Barreras de entrada.** Luego de examinar la dinámica del mercado, se encontró que las condiciones de entrada son muy poco restrictivas. Los requisitos mínimos para participar son contar con los registros sanitarios y patentes de comercio adecuados, los cuales pueden ser tramitados por cualquier ciudadano en un plazo máximo de 30 días, según el Ministerio de Economía.

Los requisitos de capital son los referentes a la instalación de una cocina. La complejidad de la inversión depende del segmento al que se dirige cada competidor, no obstante el equipo de cocina industrial, en su mayoría importada es de alto costo. Se estima que para equipar una cocina industrial básica se requiere de una inversión inicial del orden de los 200 mil quetzales.

La estructura de mercado es relativamente sencilla, por lo que la principal barrera en cuanto a canales de distribución es la de contar con un medio de transporte para la entrega del servicio. Por otra parte, en cuanto al acceso a los clientes, se pudo observar que no existe un factor de competencia muy claro.

Con respecto a barreras de salida cabe mencionar que la única que merece ser destacada es aquella relacionada a las restricciones laborales. La legislación laboral del país es de tipo tutelar. Esta implica la acumulación de gastos incrementales ligados al mantenimiento de una planilla de personal fija. El equipo de cocina industrial se puede liquidar fácilmente.

## **4.5. Clientes**

El estudio de la demanda fue principalmente de carácter exploratorio. El objetivo principal era el reconocimiento de las necesidades de los clientes potenciales pertenecientes al segmento de los eventos familiares.

Se decidió orientar el estudio hacia este segmento debido a varias razones: primero, su importancia en el volumen de ventas de ABS, segundo, es este mercado el que ha mostrado cambios sensibles en los últimos años en cuanto a consumo y tercero, según la experiencia de la gerencia de la empresa, la variación de las necesidades de los clientes de este segmento permite más oportunidades para la diferenciación que las que se observan en el mercado de las empresas, adicionalmente debido al alto grado de involucramiento de los clientes del mercado

familiar, cualquier mejora al servicio identificada en este segmento tendrá un impacto positivo en el segmento de las empresas.

La metodología empleada consistió de tres acciones principales: la caracterización del segmento objetivo, la descripción del proceso de compra mediante la retroalimentación del conocimiento de los clientes de parte de la gerencia de ABS y la exploración directa de la demanda mediante la aplicación de una encuesta a dicho segmento (Ver anexo 12.3.1)

Se encuestó a una muestra de 97 personas, cantidad basada en la aplicación de la fórmula para universos menores de 500 mil elementos, con un grado de confianza del 95% ( $Z=1.96$ ), una probabilidad de éxito del evento del 70% ( $p=0.7$ ), una probabilidad contraria del 30% ( $q=0.3$ ), y un error de muestreo del 10% ( $e=0.1$ ). Dicha fórmula se presenta a continuación:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

En donde:

$Z^2$  = el nivel de confianza

$p$  = probabilidad de éxito del evento

$q$  = probabilidad contraria del evento

$e$  = error de muestreo

$N$  = tamaño del universo

$n$  = tamaño de la muestra = 97 personas

Con base a la experiencia de ABS y el análisis del consumidor potencial se determinó que el perfil de los consumidores de servicios de banquetes a domicilio para eventos familiares exhibe un comportamiento determinado principalmente por el perfil demográfico del consumidor y por varios factores, tales como el interés por el servicio, la capacidad de compra, los hábitos de consumo, sociales y de conducta.

Partiendo de la definición de lo que ofrece un servicio de banquetes a domicilio, se determinó que los interesados en el servicio podían ser todas aquellas personas mayores de edad integrados dentro de un grupo familiar o social. Este grupo fue definido como todas las

personas entre los 25 y los 54 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B, C+ y C<sub>1/2</sub>.

Las personas encuestadas deberían ser mujeres mayores a 25 años, quienes realizaran con cierta frecuencia actividades para más de 10 personas.

#### **4.5.1. El proceso de compra**

**4.5.1.1. Involucramiento y toma de decisión.** El proceso de compra suele ser de alto involucramiento por parte del cliente, ya que en todo momento el asesor de ventas, a través de la entrevista, trata de entender las necesidades y preferencias del cliente para poder atenderlas, no solo en términos de preferencias gastronómicas, sino también en todos los otros aspectos involucrados en un evento como decoración, distribución de las mesas, horario de servicio, tipos de bebidas, estilo (formal, informal) etc.

Con relación a la unidad de toma de decisión se identifican tres actores, uno de ellos desempeña tres de los papeles del proceso, así la misma persona por lo general desempeña el papel de iniciador e influyente-decisor, éste papel por lo general lo juega la mujer del núcleo familiar. El papel de comprador lo desempeña el varón o jefe de familia y finalmente los usuarios resultan ser los invitados al evento, independiente de la naturaleza del mismo.

Se ha identificado que el momento de la toma de decisiones se ve fuertemente influenciado por el nivel de complejidad del evento. En tal sentido los eventos de mayor involucramiento, la decisión se toma con 6 meses o más de anticipación, bautizos, graduaciones y otras, 2 meses, cumpleaños 2 semanas.

**4.5.1.2. Necesidades y valoraciones.** Se identifica que una de las mayores necesidades del cliente durante el proceso de la toma de decisiones es la información que le permita reducir el riesgo percibido, es decir contar con suficientes elementos que le permitan tener confianza que el evento será exitoso.

Las necesidades en cuanto al producto y servicio son muy particulares para cada evento y cliente, y dichas particularidades cuando debidamente entendidas son atendidas.

La necesidad de información para minimizar la incertidumbre se puede alcanzar a través de tangibilizar el servicio por medio de referentes, experiencias previas, degustaciones, fotografías/video y otros. Es claro que existen factores tales como

**4.5.1.3. El proceso de compra en el mercado de las empresas e instituciones.** Es un mercado que continúa siendo de alto involucramiento, no obstante debido a su recurrencia de compra, el involucramiento es menor al del Mercado de eventos familiares y tiende a la estandarización.

Con la excepción de las actividades de fin de año, no se identifica una marcada estacionalidad, aunque sí es fuertemente influenciado por temas presupuestarios, por lo que históricamente ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos meses del año presupuestal, típicamente año calendario.

**4.5.1.4. Puntos de contacto.** Con el propósito de modelar la oferta se identificaron los principales puntos de contacto con el cliente, entre los que podemos mencionar:

- Llamada inicial para solicitar cotización: identificación inicial de necesidades
- Presentación de propuesta y cotización: rapidez de respuesta, información completa y facilidad de entendimiento de la oferta.
- Visita al cliente, proceso de negociación, requiere: puntualidad, buena presentación y preparación de la información y documentación necesaria.
- Degustación, requiere: Preparar la instalación para la visita del cliente, servicio y alimentos idénticos a los que se presentarán, información disponible.
- Confirmación del evento, requiere: Tener el contrato listo, confirmar datos, pago inicial.
- Prestación del servicio, requiere: Cumplimiento de la promesa, presentación del personal y del servicio, encuesta de satisfacción, cierre del evento con la información relevante.
- Seguimiento post-venta, confirmación de satisfacción.

#### 4.6. Discusión de resultados de la encuesta

Mediante la encuesta se exploró el comportamiento y los hábitos de consumo del cliente objetivo, con el fin de identificar posibles nichos de mercado. La encuesta contenía preguntas relacionadas al tipo de eventos celebrados, la frecuencia de celebración, el tipo de servicios adquiridos para estas celebraciones y las valoraciones del cliente al momento de celebrar y de contratar servicios de banquetes. A continuación se discuten los resultados principales (Ver anexo 12.3.2, tabulación de resultados)

Se identificaron tres tipos de eventos:

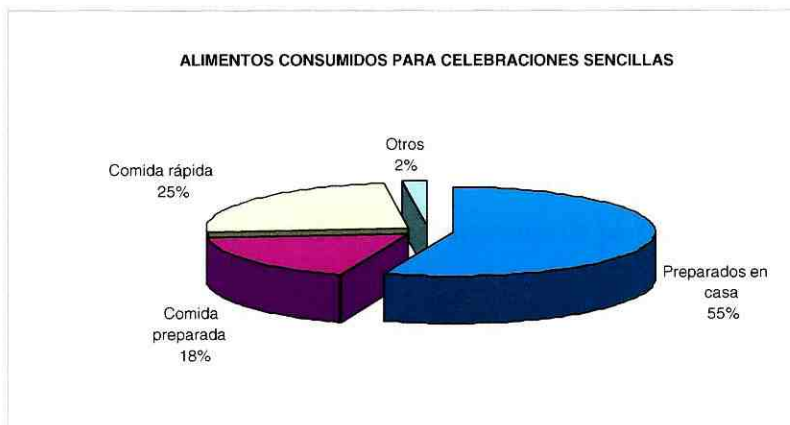
- Eventos sencillos (10-20 personas), celebrados entre 5 y 7 veces al año, para los que se invierte alrededor de Q 2,000.00 por evento.
- Eventos medianamente elaborados (30 - 40 personas) celebrados entre 2 a 4 veces al año, para los que se invierte alrededor de Q5,500.00 por evento
- Eventos muy elaborados (más de 80 personas) celebrados alrededor de 1 por año, para los que suele invertirse alrededor de Q24,000.00

**4.6.1.1. Preferencias de consumo.** Se encontró que la mayoría de los consumidores considera los alimentos preparados en casa como primera opción al momento de realizar sus eventos más sencillos. La preferencia por este tipo de alimentos radica en el hecho de que el consumidor considera que es más barato y de mejor calidad. También se encontró que prefiere escoger opciones de menús nuevas sobre las conocidas o tradicionales, y que los motivos principales para las celebraciones más frecuentes son los cumpleaños y las reuniones de amigos.

Es importante hacer notar que los motivos para celebrar se encuentran altamente relacionados al ciclo de vida del consumidor, mientras que las personas jóvenes celebran actividades sencillas como los cumpleaños de los hijos, las personas de mayor edad celebran actividades de mayor tamaño y elaboración. Los adultos mayores suelen retomar las actividades sencillas aunque por motivos distintos, como las reuniones con amigos.

Un 55% de los encuestados mostró preferencia por la preparación de alimentos en casa contra otras opciones para ser empleadas en sus eventos más frecuentes. Mientras que un 25% indicó que consume servicios de comida rápida. Solamente el 18% consume alimentos pedidos bajo pedido, tal como se muestra en la gráfica a continuación

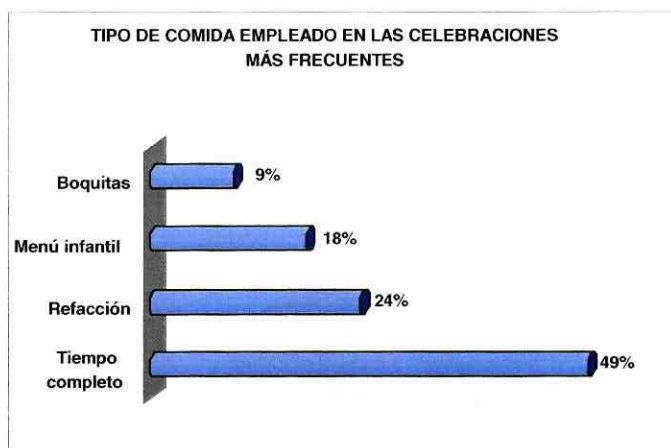
### Gráfica #8: Alimentos consumidos para celebraciones realizadas con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia

Un 49% de los encuestados indicó que consume platillos del tipo “Tiempo completo” para sus eventos más frecuentes. Tan sólo un 10% consume boquitas para estos eventos, como se muestra en la siguiente gráfica:

### Gráfica # 9: Tipo de comida usado en las celebraciones más frecuentes



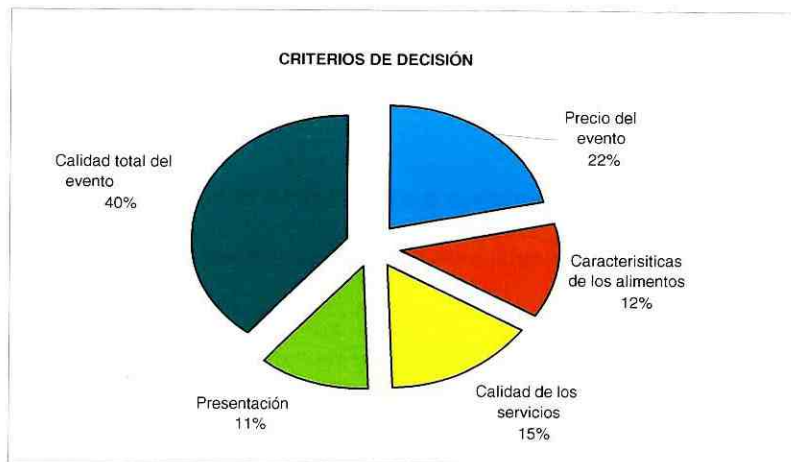
Fuente: Elaboración propia

**4.6.1.2. Niveles de gasto.** Se encontró que en promedio el consumidor gasta Q. 2,000 en sus eventos sencillos, Q. 5,500.00 en sus eventos medianamente elaborados y Q. 24,000.00 en sus eventos muy elaborados. Estas cantidades con relación a la cantidad de invitados promedio por tipo de actividad (15, 40, 100) representan valores por plato de Q.133.00, Q137.00 y Q240.00, respectivamente. También se encontró que la mayoría prefiere invertir en alimentos en mayor proporción que en mobiliario y servicios de personal para sus actividades frecuentes.

En cuanto a las modalidades de organización y pago del evento, se encontró que para las actividades sencillas la figura materna es la que suele organizar y pagar, mientras que para las de mediana elaboración paga el jefe de familia. Para las actividades muy elaboradas la organización y cancelación se realiza en grupo.

Al momento de emplear servicios de banquetes a domicilio, se pudo observar que solamente un 22% prioriza su decisión basado en el precio del evento. Este hecho concuerda con que los precios promedio pagados por plato son relativamente elevados con respecto a la media de precios ofertada. (Q. 70.00).

**Gráfica #10: Criterios de decisión**

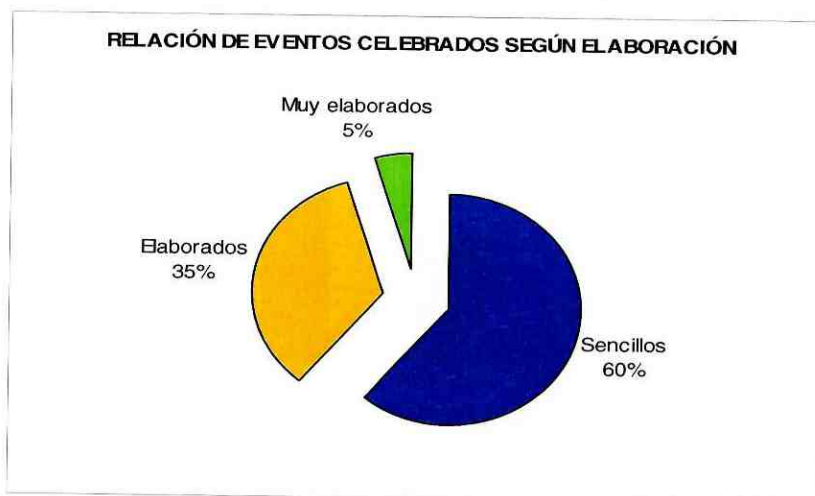


Fuente: Elaboración propia

**4.6.1.3. Frecuencia de consumo y lugar de celebración.** Con respecto a la frecuencia de eventos celebrados se encontró que la muestra observada realiza un promedio de 11 celebraciones al año, de las cuales alrededor de 7 son sencillas, 3 son elaboradas y 1 es

muy elaborada. La siguiente gráfica relaciona la frecuencia de celebración según la elaboración de los eventos realizados al año.

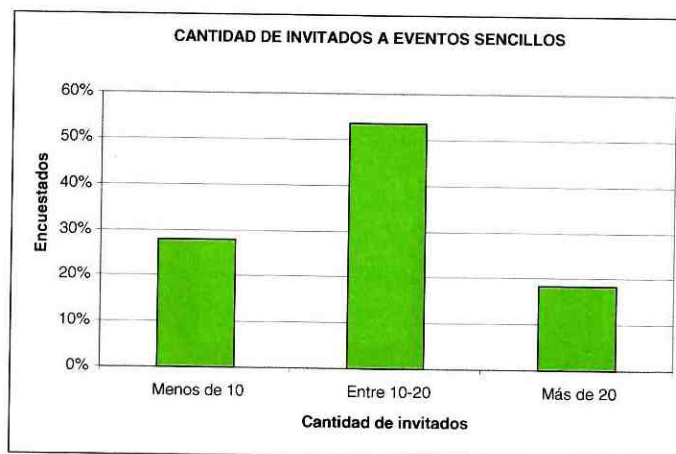
**Gráfica #11: Relación de eventos celebrados según elaboración**



Fuente: Elaboración propia

La media de invitados para eventos sencillos fue de 15 personas, mientras que para los eventos elaborados de 40, y para los muy elaborados de 100 personas. La gráfica a continuación muestra los resultados de la encuesta a la pregunta “¿Cuántos invitados suele invitar a sus celebraciones sencillas?” (Ver anexos 12.3.1 y 12.3.2, entrevista y tabulación de resultados respectivamente)

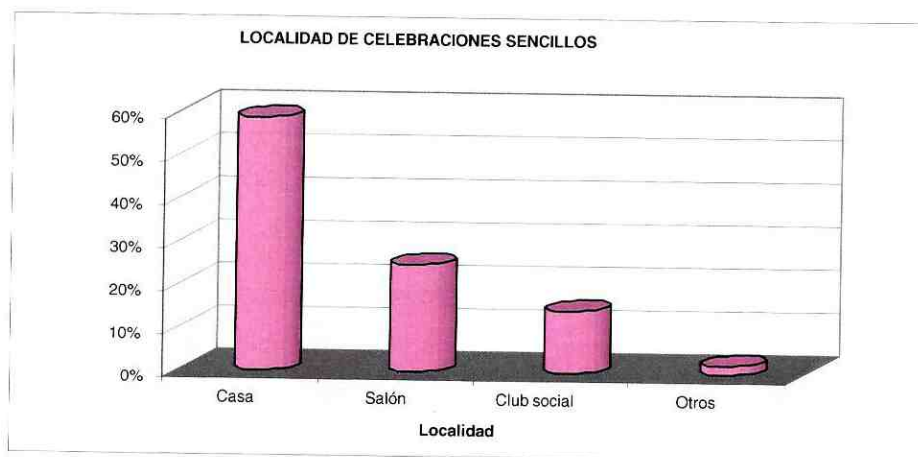
**Gráfica #12: Cantidad de invitados a eventos sencillos**



Fuente: Elaboración propia

Los eventos más frecuentes, los sencillos, suelen ser celebrados en casa, mientras que unos pocos celebran en salones y otros. A continuación, la gráfica muestra estos resultados.

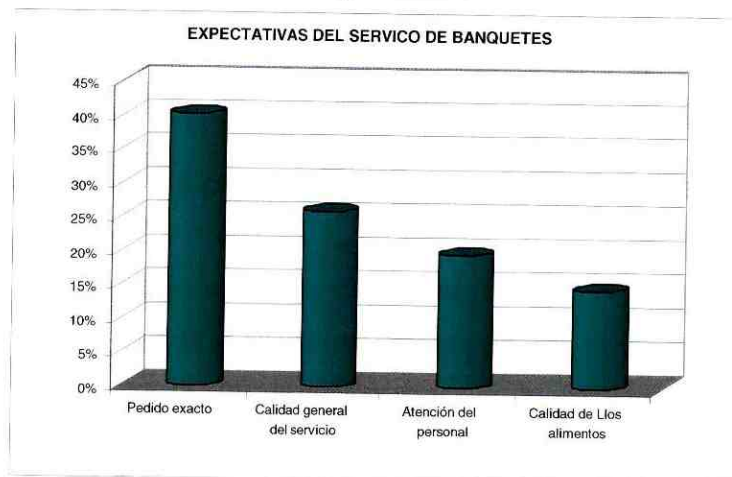
**Gráfica #13: Localidad de eventos realizados sencillos**



Fuente: Elaboración propia

**4.6.1.4. Expectativas.** Más del 35% de los encuestados indicó estar interesado en recibir exactamente lo solicitado al momento de contratar servicios de banquetes, un 28% muestra cierta flexibilidad al indicar que lo que espera es calidad en general del servicio, mientras que menos del 20% indicó una preferencia por la calidad de los alimentos principalmente, así lo muestra la gráfica a continuación:

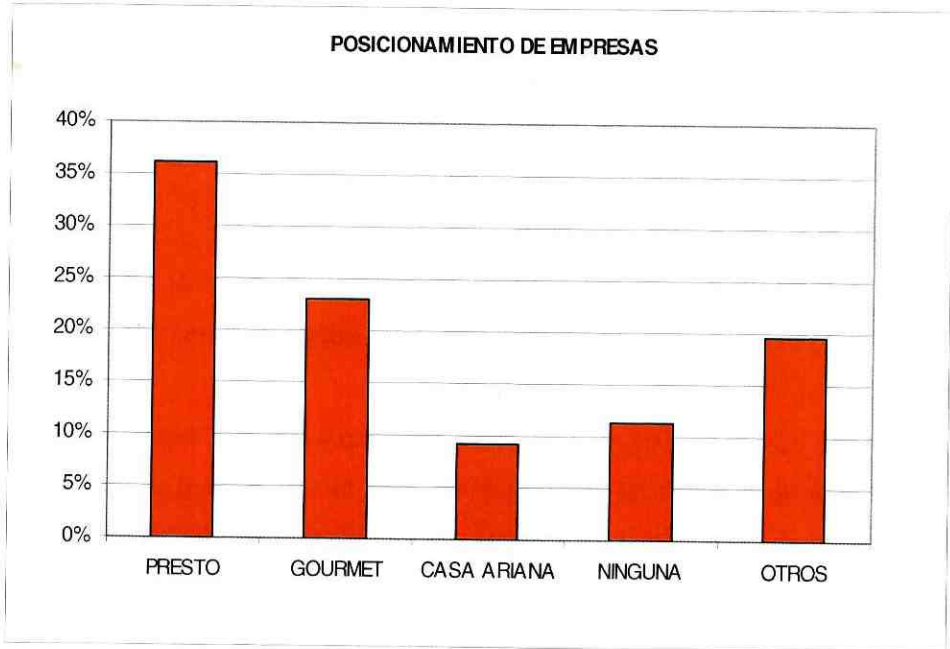
**Gráfica #14: Expectativas**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a posicionamiento, la empresa de servicios de banquetes con mayor reconocimiento de marca es “Presto” seguida por la marca “Gourmet”.

**Gráfica #15: Reconocimiento de marca**



Fuente: Elaboración propia

También se encontró que el medio de contacto más popular para la adquisición de servicios de banquetes son las referencias entre clientes, seguida por el uso de la guía telefónica. Se pudo observar que son pocas las empresas que invierten en publicidad y de esta manera las que lo hacen tiene la oportunidad de concentrar la atención con relativa facilidad.

#### **4.6.2. Conclusiones de la investigación de la demanda**

- Se pudo observar que el factor demográfico de mayor influencia es el ciclo de vida del consumidor.
- Se observó que la persona quien organiza el evento suele ser la madre, mientras que el que la persona que paga es el padre. Los eventos grandes suelen ser organizados en grupo, y cancelados bajo el acuerdo de la pareja.

- El siguiente cuadro resume la información sobre los hábitos de consumo.

<b>Tipo de evento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad de invitados</b>	<b>Gasto promedio por celebración</b>
Sencillos	7 veces al año	Entre 10 y 20	Q. 2000.00
Elaborados	3 veces al año	Entre 30 y 40	Q. 5500.00
Muy elaborados	1 vez cada dos años	Entre 75 y 100	Q. 24,600.00

Esta información descubre un mercado poco atendido que es el de los eventos sencillos que generalmente emplean alimentos para grupos entre 10 y 20 personas.

- Demográficamente el 32 % de la muestra están entre los 30 y 40 años, y el 33% entre 40 y 50 años. De manera que el 65% de la muestra es el grupo de mayor poder adquisitivo y de vida social más activa. (Ver anexo 12.3.2, tabulación de resultados de la encuesta)
- Los resultados muestran que los principales sustitutos para los alimentos adquiridos bajo pedido para las actividades más frecuentes son los preparados en casa con una preferencia de consumos de 56%, seguido por un 25% que adquiere comida rápida.
- Los alimentos preparados en casa son preferidos debido que se consideran más económicos y de mejor calidad. También se encontró que el 68% de las personas les gustan las opciones nuevas, mientras que el 28% restante elige dentro del rango de lo conocido.
- Se pudo observar que las marcas con cierto posicionamiento de mercado son menos de 5 y que esté hecho se encuentra relacionado a la baja utilización de medios publicitarios. El principal medio de contacto son las referencias mientras que el menos popular es el internet.
- Los consumidores frecuentes dijeron preferir alguna empresa en particular principalmente debido a que esta conocía ya sus preferencias y necesidades y que

además solían ser atendidos con cierta prioridad por la lealtad. Estas personas fueron en su mayoría adultos sobre los 50 años.

- De los resultados de la pregunta sobre las necesidades no atendidas se encontró que hace falta: un proceso de cotización más rápido y efectivo, alimentos de calidad superior a la comida rápida, de fácil adquisición.
- Existe un consumidor “no experimentado” y uno “experimentado”. Los consumidores “no experimentado” representan una oportunidad potencial en cuanto a posicionamiento mientras que es más difícil posicionarse entre aquellos que tienen alguna preferencia por alguna empresa en particular.
- Aunque al consumidor le gusta probar opciones nuevas, no realiza más de 11 actividades al año, por lo que muy probablemente no le interese un menú con muchas opciones, y menos aquellos en donde las variaciones no son muy notorias. Por lo que lo más recomendable es contar con un menú de pocas opciones bien diferenciadas entre ellas.
- Destacó que una de las mayores insatisfacciones del cliente detectadas la necesidad de un mejor servicio al cliente; los encuestados respondieron que muchos de las fallas de sus eventos habían ocurrido debido a confusiones o falta de comunicación entre las partes.
- Se identificó que al consumidor le gustaría encontrar más opciones de alimentos que puedan emplearse para grupos pequeños, los cuales puedan ser adquiridos con relativa facilidad en contraste con el proceso típico de compra para los servicios de banquetes.
- Existe la oportunidad de crear una imagen de mercado con relativa facilidad debido a que pocas empresas invierten en recursos publicitarios dentro de un mercado sumamente estandarizado.

#### 4.7. Análisis de la situación actual

A través de los años ABS ha mantenido una administración altamente conservadora, manteniendo una propuesta estática, sin ninguna diferenciación. Esto queda evidente desde el punto de vista de la oferta al analizar comparativamente la oferta/propuesta de Bizolo en relación a la propuesta de las otras 19 empresas cotizadas. Alimentos Bizolo sin duda no se diferencia de ninguna de ellas.

Desde el punto de vista de la demanda, se observa que ABS no ha estado consciente de las necesidades del cliente ni de los procesos de decisión y compra.

Se puede decir que ABS no ha tenido una propuesta clara, no obstante se debe reconocer que se ha mantenido en operación durante quince años, que a pesar de las oscilaciones ha dado utilidades y mantenido una salud financiera y un crecimiento vegetativo más basado en su mayor fortaleza como lo es la producción de alimentos. A continuación se muestran algunos datos en relación al desempeño de los últimos dos años.

##### 4.7.1. Desempeño

- **Crecimiento.** Para desarrollar y comprender el tema del crecimiento en el volumen de ventas se debe recordar algunas de las características que se mencionaron de los tres tipos de servicio que presta ABS. En este sentido es conveniente hacer un análisis separado para el servicio de alimentación institucional ya que el mismo por ser en base a contratos anuales presenta gradas y discontinuidades fuertes con el inicio y finalización de los contratos. De la información provista del pasado reciente se puede observar que las ventas en el sector industrial pasaron de Q 784,000 en el año 2005 a 1.1 millones en el año 2007. No obstante se debe hacer notar que en agosto del presente año se vencieron 2 contratos importantes de este segmento, los cuales no fueron renovados. La proyección para 2008 sin contratos nuevos es de Q 800,000.00.

Analizando la totalidad de las ventas de ABS, incluyendo las otras dos líneas de servicio, se puede observar que las ventas han mantenido un crecimiento bruto del orden del 20 % en los últimos años.

Los banquetes y alimentos empacados presentan un crecimiento del orden del 20%.

**Tabla 1:** Ventas anuales por línea de servicio

Ventas anuales por línea de servicio (Q)						
	2005		2006		2007 *	
Línea	Ventas	% del Total Anual	Ventas	% del Total Anual	Ventas	% del Total Anual
Institucionales	593,098.57	31%	1,177,894.44	50%	1,100,402.54	41%
Otros	191,292.86	10%	2,455.36	0%	154,018.32	6%
Eventos	755,830.26	40%	808,597.41	35%	899,599.56	34%
Empacados	343,453.95	18%	350,445	15%	513,737.59	19%
<b>Total</b>	<b>1,883,676</b>		<b>2,339,392</b>		<b>2,667,758</b>	

\* Datos reales más proyecciones del último trimestre de 2007

- **Márgenes.** Los márgenes en operaciones se han mantenido bastante estables, pero mostrando una tendencia a la baja. Este aspecto no debe ser analizado con superficialidad, pues como se ha mencionado en la descripción de las líneas de servicio, la línea de banquetes y empacados son líneas de bajo volumen y alto margen. No obstante a pesar del fuerte crecimiento absoluto de estas líneas, así como del crecimiento de su participación en el mercado de ventas, el margen ha permanecido estable cuando debería de esperarse un incremento. El margen actual de ABS es del orden del 20% lo que le ha permitido mantener su operación a través de los años.

- **Retención de clientes.** ABS no cuenta con una medición formal del nivel de recompra y retención de sus clientes, por lo que no se puede determinar con precisión el nivel de retención. La falta de este control sistematizado no le permite a ABS detectar la reducción en las compras de un determinado cliente, como tampoco le permite identificar la pérdida de los mismos.

Esta debilidad se manifiesta también en términos de la clasificación y segmentación de los clientes, ya que no se tiene ningún control sobre el volumen de compra de los clientes y no se puede identificar a los clientes premium, por lo que tampoco se les ha podido brindar un trato diferenciado, ni establecer una estrategia de mercadeo.

- **Clientes nuevos.** ABS ha basado su crecimiento en las referencias cliente a cliente, lo que de alguna manera le ha generado un crecimiento vegetativo en la línea de los banquetes y los alimentos empacados. Con el pasar de los años se han incorporado nuevos clientes, pero como

indicado en el párrafo anterior, no se cuenta con registros confiables para presentar indicadores en relación al crecimiento en la cartera de clientes.

**4.7.2. Fortalezas y debilidades.** A continuación se resumen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para Alimentos Bizolo Smith, seguido de una propuesta estratégica que maximice las fortalezas y oportunidades, y minimice las debilidades y amenazas. (Ver anexos 12.7.4 y 12.7.5)

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuenta con los recursos monetarios para reinversión y crecimiento</li> <li>* Ubicación estratégica de la planta</li> <li>* Empleados residentes en el barrio, (Capacidad de reacción)</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>“know how” de la producción de alimentos de alto volumen,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Clase media con nuevos hábitos de consumo</li> <li>* Poca diferenciación es la oferta de los competidores</li> <li>* Varios nichos de mercados escasamente atendidos.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausencia de planificación en las actividades en general</li> <li>* Ausencia de recetario estándar</li> <li>* No existe definición de atribuciones de todas las áreas.</li> <li>* Mercado objetivo muy amplio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso de competidores con bajos precios.</li> <li>* Mercado con pocas barreras de entrada.</li> </ul>

#### **4.8. Diagnóstico de ABS**

Después de quince años de operación ABS se encuentra en una condición muy particular de la que es importante resaltar lo siguiente:

- Cuenta con facilidades e instalaciones de producción de alta competencia en relación a los otros participantes.
- Es identificada en el mercado, tanto a nivel de clientes como de proveedores.
- Cuenta con capital exceso de liquidez y fondos disponibles para re-inversión

- Ha desarrollado un cúmulo de experiencias y conocimiento alrededor de la actividad productiva del negocio.
- La utilidad de ABS se ha reducido en los últimos siete años, como consecuencia de la reducción en el volumen de ventas del segmento institucional y la reducción en el margen de dicho segmento, como consecuencia de los cambios en la demanda.
- El crecimiento de la empresa se ha dado de manera desordenada y con escasa planificación de objetivos y cursos de acción.
- El impacto principal de este crecimiento se ve reflejado en la falta de criterios de decisión al momento de la aparición de oportunidades de venta, y en la falta de procesos estandarizados de producción, y control de clientes.
- Se han producido cambios importantes en los patrones de consumo influenciados por factores exógenos al mercado, como lo son el crecimiento en disponibilidad de elementos complementarios, tales como los salones sociales dentro de condominios.
- La mayoría de los oferentes han optado por estrategias de liderazgo en costos, mientras que muy pocas emplean la diferenciación de productos y aún menos las estrategias de enfoque en nichos. El efecto principal de esta situación ha sido la estandarización del servicio de banquetes en cuanto a variedad de propuestas.
- Existe algunos nichos no identificados y pobremente atendidos debido a que manifiestan necesidades subyacentes. Tal es el caso de los consumidores que desean opciones de alimentos de calidad superior a la comida rápida, que puedan ser adquiridos mediante un proceso más rápido que el empleado por los servicios de banquetes.

**4.8.1. Corolario.** ABS requiere explotar su capacidad productiva instalada y su conocimiento de la producción de alimentos, a través de la de especialización en la producción de las diferentes líneas de alimentos y de adicionar valor al producto a través de la prestación de los servicios complementarios que le permitan diferenciarse, así como hacer más eficientes sus procesos internos para recuperar los niveles de rentabilidad deseados.

ABS, sin abandonar los segmentos de mercado en los que tiene presencia, debe agregar valor a sus productos a través del desarrollo de propuestas claras para al cliente, en cada uno de ellos. Dado el comportamiento de los mercados debe iniciar la revisión de su propuesta en el mercado de banquetes, ya que es el segmento que presenta mayor crecimiento y el mayor margen financiero.

## **5. PLAN DE TRABAJO**

La metodología propuesta fue la del desarrollo de un proceso formal de planificación estratégica en ABS, mediante el cual se pueda identificar claramente la dirección de la empresa, haciendo uso de: a) la investigación realizada de las necesidades del cliente, b) la investigación de los competidores y c) el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.

Los actores involucrados en el desarrollo de dicha propuesta fueron el personal de ABS. El equipo quedó integrado por personal de la empresa con la dirección y asesoría de un estudiante de ingeniería.

### **5.1. Desarrollo del plan de trabajo**

Para el desarrollo e implementación del proceso de planificación fue necesario contar con la participación del personal clave de la organización, tanto a nivel administrativo como operacional. Para esto, el plan de trabajo se desarrollo de la siguiente manera:

Primero se realizó un proceso de sensibilización con la gerencia de la empresa sobre el diagnóstico de la situación actual, la necesidad del proceso y de los beneficios esperados. En el este caso, desde el inicio del estudio, el cual fue requerido por la propia gerencia, quedó claro el nivel de involucramiento y compromiso de la misma.

Con el visto bueno de la gerencia se conformó el grupo de trabajo, el cual quedó integrado por la gerencia general, el jefe de producción, el jefe de administración, el jefe de ventas y el asesor. Una vez aprobado el proyecto por la gerencia y conformado el grupo, se efectuó una reunión preliminar para definir el alcance y los objetivos del proyecto, y lograr su compromiso con el mismo.

Se planificaron reuniones semanales con el equipo todos los días martes, las cuales tuvieron una duración máxima de 4 horas y estuvieron divididas en dos partes: la primera y más corta consistía en la clarificación y unificación de criterios de cada uno de los conceptos desarrollados, seguida del posterior análisis y desarrollo del mismo.

## 6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El equipo de trabajo quedó aprobado e integrado según la propuesta y las reuniones de trabajo se iniciaron el martes 4 de septiembre de 2007. Alcanzando los resultados descritos a continuación.

### 6.1. Definición de la misión

«Transformar los momentos únicos de nuestros clientes en ocasiones memorables, a través de un servicio integral y personalizado de eventos, valorando el vínculo de confianza construido en base al trabajo en equipo de personas motivadas y comprometidas.»

### 6.2. Definición de la visión

«Ser una empresa reconocida a mediano plazo como la más confiable y prestigiosa, con la capacidad de entender y atender las necesidades de alimentación y eventos especiales de nuestros clientes.»

### 6.3. Definición de valores

<b>Para con los accionistas</b>	Rentabilidad; aprovechamiento de todos los recursos de la organización.
	Honestidad; en la gestión en general.
<b>Para con los clientes</b>	Orientación hacia el cliente; entender y atender las expectativas del cliente
<b>Para con los empleados</b>	Responsabilidad; ser protagonista y gestor de los procesos y tareas asignadas.
	Trabajo en equipo; contribuir a los logros del grupo
	Respeto; trato digno y reglas claras y generales
<b>Para con las personas</b>	Integridad; apego a la verdad y coherencia entre los valores y los actos.
	Compromiso; hasta las últimas consecuencias.
	Disciplina; apego a las reglas y acuerdos

## 6.4. Objetivos estratégicos de ABS

### 6.4.1. Objetivo general

- Replantear el rumbo de Alimentos Bizolo a la luz de los cambios que el mercado de banquetes y alimentos a domicilio ha experimentado en los últimos años, a través de la evaluación de la propuesta de servicio actual y una posible reestructuración organizacional, financiera y comercial de la empresa.

### 6.4.2. Objetivos específicos

- Estudiar y entender las necesidades de los consumidores del mercado de los servicios de banquetes y alimentos a domicilio.
- Definir el nivel estratégico de la organización; misión, visión y valores.
- Redefinir la propuesta comercial básica y el posicionamiento de los servicios prestados por ABS.
- Definir el nivel táctico; objetivos generales, segmentos del mercado a trabajar
- Asegurar la salud financiera de la empresa mediante el mejoramiento del margen operativo en un 10% para alcanzar al menos el 25% en ese rubro

A continuación se describe cada uno de los mercados objetivos según su perfil geográfico, demográfico, psicográfico y conductual. El proceso de identificación de los segmentos se realizó mediante el análisis de las características de los clientes que contrataron los servicios de ABS durante los últimos 12 meses. Los resultados a los que arribó el grupo de trabajo, son:

### 6.4.3. Mercado de eventos familiares

- **Geográfico.** Residentes de las áreas urbanas de los municipios que conforman la Ciudad de Guatemala, especialmente aquellos con alto porcentaje de sectores residenciales de clase media y media alta, como los son: Guatemala, Mixco, Fraijanes, San José Pinula y Santa Catarina Pinula.

- **Demográfico.** Hombres y mujeres entre 27 y 55 años, con ingresos familiares anuales de Q.180,000.00 a Q 500.000.00. Con escolaridad universitaria, casados, con hijos, especialmente en las etapas nido lleno I y II y nido vacío.
- **Psicográfico.** Personalidad alegre, extrovertida, socialmente activos y con un importante círculo de relaciones y contactos de los diferentes medios en que se desenvuelven, a saber: familiar, laboral, social, cultural, deportivo etc.
- **Conductual.** Con vida social activa, con un círculo importante y cercano de amigos y familia extendida. Participa de clubs o asociaciones de diferentes tipos, como deportivas, sociales, principalmente.

#### **6.4.4. Mercado empresarial**

- **Geográfica.** Empresas de las áreas urbanas de los departamentos del área central, como Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez, especialmente aquellos con alto porcentaje de sectores industriales. En general este mercado está constituido por Instituciones gubernamentales y empresas medianas y grandes reconocidas en el medio, estas empresas pueden ser tanto industriales como comerciales. Son empresas que internamente se interesan por el clima organizacional, por lo que invierten en actividades de capacitación, así como de integración y de mejora tanto operativa como de su recurso humano.

#### **6.5. Propuesta comercial**

El análisis de las necesidades del cliente identifica algunos elementos que están presentes en el decisor, en el comprador, así como en el usuario del servicio. Se identifica que una de las mayores necesidades emocionales del cliente es el reconocimiento por parte de sus invitados que su evento fue exitoso.

Con base al análisis se infiere que el cliente satisface sus necesidades en la medida en que se cumple lo ofrecido y sus invitados son debidamente atendidos, es decir, la adecuada satisfacción de las necesidades del usuario del servicio, lo que tendrá como resultado la satisfacción de las necesidades del cliente o contratante.

Otro elemento importante, es la claridad y calidad en la presentación de la oferta, ya que facilita la decisión y genera confianza en la relación entre cliente y proveedor.

En conclusión, el cliente necesita desarrollar la confianza y tranquilidad de que a través de un proceso sencillo y expedito pueda contratar un servicio, mediante el cual él y sus invitados puedan tener una experiencia memorable, a través del cumplimiento de lo ofrecido y un servicio integral de calidad, y así recibir el reconocimiento social por un evento exitoso.

## **6.6. Estrategia comercial**

**6.6.1. Propuesta del nuevo servicio.** En base a los análisis de todos los elementos desarrollados en el presente estudio, tales como el conocimiento del mercado, y del reconocimiento de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades, se propone:

Estructurar un servicio de banquetes con tres diferentes precios y características, que permite desde su inicio una alta personalización. El cliente podrá estructurar su menú escogiendo libremente de una lista de platillos, el precio será el mismo independientemente de la combinación escogida, facilitando así el proceso de cotización y toma de decisiones.

El sistema de precios cambiará de una modalidad variable (precio individual para cada evento) a una modalidad fija, la que incluirá dos aspectos: a) alimentos y b) cristalería. El mobiliario y equipo, así como el servicio de personal será especificado de manera individual y explícita.

**6.6.2. Concepto de negocio.** Un servicio de alimentos y banquetes que en todas sus etapas esté construido sobre la base de la personalización y la creación de un vínculo de confianza con el cliente.

- Atributos del servicio
  - Simplicidad en el proceso de cotización
  - Velocidad de respuesta
  - Proceso de comunicación detallado y constante
  - Asesoría en la construcción del servicio
  - Alto nivel de personalización
  - Prestación de servicios de alta efectividad
  - Imagen impecable
  - Adecuada variedad, cantidad y presentación de los alimentos
  - Funcionalidad para grupos pequeños y medianos.

### **6.6.3. Diferenciación del servicio**

- Simplicidad del proceso venta
- Servicio completo básico (alimentos, mobiliario y equipo, recursos humanos)
- Personalización del servicio en todas sus etapas (cotización, venta y entrega del servicio)

### **6.6.4. Enfoque estratégico**

El enfoque principal recomendado es el de maximizar las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, minimizando las debilidades internas y afrontando las amenazas del mercado.

ABS es participante de un mercado poco diferenciado, aspecto que representa la principal oportunidad de competitividad.

Empleando una estrategia de largo plazo, se recomienda desarrollar el nicho de las personas que suelen celebrar actividades para grupos de 10 a 20 personas, quienes consumen principalmente servicios de alimentos y se encuentran entre los 30 y 45 años. Este grupo concentra la mayor cantidad de oportunidades potenciales, dado que: 1) No conocen el mercado y no tienen lealtad hacia ningún competidor, 2) dado que los hábitos de consumo se encuentran íntimamente ligados al ciclo de vida, a largo plazo, el posicionamiento en el sector de los nuevos consumidores evolucionará en una cartera de clientes leales a la marca, 3) las actividades sencillas son las más frecuentes y representan un flujo de efectivo más estable que las actividades muy elaboradas.

### **6.6.5. Producto (menú)**

Es conveniente reducir la cantidad de opciones del menú a una cantidad similar a las ofrecidas por el mercado (Ver anexo 12.2.2) siendo estas opciones claramente diferenciadas entre ellas. Estas pueden estar organizadas como estilos de comida o según el tipo de alimento principal. Cada estilo o tipo tendrá un listado de unos cinco acompañamientos, los que podrán ser combinados a decisión del cliente. De tal manera que se creará un alimento “base” el cual será flexible en cuanto a las combinaciones de las guarniciones.

Asimismo, se recomienda ajustar el diseño, presentación, tamaño y forma del producto hacia el nicho de consumo identificado. Del estudio de la demanda se estableció una necesidad clara por un servicio de alimentos con la siguiente descripción:

- Alimentos de calidad superior a la comida rápida
- Tamaño y presentación de la porción adecuada para el autoservicio y abastecimiento de grupos de entre 10 y 20 personas.
- Con un precio “económico” inferior al de los alimentos preparados en casa.

**6.6.6. Relación entre clientes y proveedor.** ABS puede diferenciarse con facilidad en este aspecto mediante la capacitación de la fuerza de ventas orientándola hacia la calidad en la atención al cliente, factor poco explotado hoy día por los demás competidores. Las principales áreas de oportunidad son:

- El desarrollo de un sistema de cotización efectivo y más corto que el actual.
- El seguimiento a las cotizaciones presentadas a los clientes.
- Dadas las buenas relaciones con los proveedores podrían realizarse alianzas estratégicas, enfocadas a la promoción mutua. De parte de ABS, podría promocionarse sobre la base de uso exclusivo y selecto de materias primas para la preparación de los alimentos.

#### **6.6.7. Precios**

- Del estudio de la oferta se pudo observar que los precios mínimos ofrecidos de ABS se encuentran muy por debajo de los precios del sector por lo que se recomienda el reacomodo de los mismos hacia un rango superior. Además el estudio de la demanda demostró que los precios pagados por plato, según el tipo de evento, se encuentran alrededor de la media superior (Ver anexos 12.2.2 y 12.3.2), debido al grupo objetivo a quien se dirige el producto.
- Se recomienda la elaboración de la estructura de costos para cada opción del menú, y el establecimiento de una tasa de utilidad determinada por evento, lo cual permitirá conocer al detalle el punto de equilibrio para cada línea de servicio y la readecuación de los precios.

**6.6.8. Comunicación.** En cuanto a comunicación es conveniente considerar lo siguiente:

- Emplear la liquidez de la empresa, destinando un monto aproximado del 5% de las ventas totales a las actividades de promoción y publicidad.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca, aprovechando que es una herramienta poco utilizada por la competencia.
- Reconstruir y fortalecer una nueva imagen de marca, basados en la excelencia del servicio.

**6.6.9. Administración.** En cuanto aspectos administrativos se recomienda que ABS invierta en lo siguiente

- Un sistema operativo de administración de cartera de clientes (bases de datos).
- Un sistema de control financiero y contable que refleje las operaciones reales de la empresa.
- Capacitación del recurso humano y en sistemas de incentivos económicos para los mismos.

La estrategia principal consiste en focalizar la capacidad productiva de ABS hacia el nicho de mercado antes descrito y posicionar el negocio como una opción con diferenciadores claros. Esta nueva posición le permitirá destacar dentro de un grupo con propuestas muy similares entre ellas. Además, que al dedicarse a un segmento específico, podrá aprovechar la concentración de sus recursos, factor que le ayudará a aventajar a la competencia.

## 7. GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

A la luz del desarrollo de los temas estratégicos, de la segmentación y de la propuesta comercial previamente desarrollada, es necesario “aterrizar” la estrategia a través de acciones concretas que permitan su implementación. Para ello se utiliza como método las técnicas empleadas en el sistema conocido como "Balance Scorecard". Para la definición de las acciones, se utilizó la herramienta de causa y efecto.

A continuación se presenta de manera descriptiva las estrategias de Primer Nivel (objetivos principales), y en el Anexo 12.5 se podrán observar las tablas que contiene el despliegue de dichos objetivos, en las cuales se especifican: Responsables, mediciones y frecuencias y otros aspectos que consolidan la propuesta.

### 7.1. Perspectiva financiera

#### 7.1.1. Incrementar el volumen de ventas en un 20% anual, a través de crecimiento en el mercado apoyándose en los siguientes aspectos

- **Desarrollar una base de datos de los clientes actuales:**

Para ello se iniciará el proceso de levantamiento de la información disponible y formación de la base de datos.

- **Desarrollar alianzas estratégicas con otros salones de eventos:**

Al contar con el nuevo material de apoyo basado en la nueva propuesta básica, se procederá a realizar visitas a salones de eventos en busca de alianzas estratégicas buscando la promoción recíproca.

- **Fortalecimiento de una nueva imagen:**

Continuar apoyando el desarrollo de la imagen de la empresa. En el Anexo 12.6.4 se puede observar la nueva propuesta de imagen desarrollada.

- **Realizar visitas a las empresas del mercado objetivo:**

Como parte del levantamiento de clientes se identificarán empresas o sectores con los que ya se tiene relación. La estrategia será iniciar un programa de visitas

con los clientes actuales para presentar la nueva propuesta y obtener referencias de otras empresas a las que también se les visitará con previa cita.

### **7.1.2. Mejorar el control de los costos operativos**

- **Establecer un sistema de costeo por orden de trabajo**

Se debe implementar un sistema confiable de costeo por orden de trabajo. Esto implica la elaboración de órdenes de producción que serán ligadas desde un inicio a un número maestro que iniciará con la cotización y terminará con la facturación. A este número de orden le serán cargados todos los costos asociados.

### **7.1.3. Establecer un proceso de planificación que permita optimizar la logística de materiales y servicios.**

- **Implementar reuniones de planificación semanales**

En las reuniones se revisará en detalle el plan de trabajo de los próximos siete días y se identificarán claramente las necesidades de materia prima, personal de producción, personal de servicio, transporte y los servicios complementarios requeridos.

## **7.2. Perspectiva del cliente**

### **7.2.1. Tener clientes que confíen sus momentos únicos a Alimentos Bizolo Smith, S.A.**

En los capítulos anteriores se desarrolló toda la temática de la segmentación del mercado, las necesidades del cliente, la propuesta básica y sus atributos. Si esta propuesta se concreta, se tendrá un cliente satisfecho y fiel.

Para mantener el formato, se citan los objetivos estratégicos, aunque los mismos ya fueron desarrollados en detalle en los párrafos anteriores.

- Desarrollar e implementar la nueva propuesta básica al cliente que genere la credibilidad y confianza necesarias requeridas por este.
- Reestructurar la carpeta de servicios de acuerdo a las características del nuevo posicionamiento, fruto de este trabajo

- Reducir el tiempo de respuesta en las cotizaciones a través del desarrollo e implementación de un sistema computarizado de cotizaciones, que genere reportes y sea auditable.
- Establecer una herramienta de nivel de satisfacción del cliente, en el que se evalúen las diferentes fases del proceso, desde la cotización hasta el servicio final.

### **7.3. Perspectiva de los procesos**

#### **7.3.1. Desarrollar una operación y producción que genere confianza y credibilidad en el cliente:**

- Desarrollar el manual de recetas estándar,
- Elaborar un manual de procedimientos de servicios de eventos,

#### **7.3.2. Desarrollar un proceso de contacto con los clientes que permita entender y atender sus necesidades.**

- Desarrollar el manual de procedimientos administrativos,
- Desarrollar el modelo de captura de datos para el proceso de cotización,  
En el Anexo 12.6.1 se encontrará el formato para la captura de datos.

### **7.4. Perspectiva de desarrollo y aprendizaje**

#### **7.4.1. Desarrollar una cultura organizacional**

- Plan de comunicación y divulgación del plan estratégico,

#### **7.4.2. Contar con personal motivado y capacitado para el cumplimiento de sus funciones**

- Establecer el plan de remuneración basado en la evaluación del servicio y el volumen de ventas.
- Desarrollar el plan de capacitación basado en cuatro ejes fundamentales, a) crecimiento y desarrollo personal, b) formación técnica general, c) talleres y prácticas específicas y d) énfasis en la cultura de la organización.

## **8. PLAN FINANCIERO**

El plan financiero que se detalla a continuación, presenta la evaluación del impacto que se espera tendrán las acciones estratégicas propuestas anteriormente, reflejadas en los estados financieros proyectados. Estos resultados se comparan con los estados financieros proyectados sin los efectos de la ejecución del proyecto.

Para efectos de este estudio se proyectan los años 2008 y 2009 a detalle mensual y los siguientes dos años en base anual. Dentro de las consideraciones previas, también cabe mencionar que de antemano se esperan pérdidas debido al impacto de la salida de ABS del segmento institucional, dado que este rubro representaba más de un tercio de los ingresos.

Por motivos de seguridad y privacidad de la empresa, no se obtuvo acceso a toda la información financiera de ABS, los datos proporcionados corresponden únicamente al detalle de las ventas, los costos y el estado de resultados para la actividad del período 2007 hasta la fecha, por lo mismo no se tuvo acceso a las cifras de los flujos de caja, tanto para el año 2007 como para las proyecciones de los años subsiguientes.

### **8.1. Premisas del plan financiero**

A continuación se presentan las premisas bajo las que se estructuró la propuesta.

#### **8.1.1. Ventas**

- Se plantea un crecimiento del 20% anual en las ventas de los segmentos de banquetes y alimentos empacados de acuerdo a los objetivos trazados; dicho crecimiento incluye los efectos inflacionarios y el desarrollo natural del mercado.
- El crecimiento anual se distribuye mes a mes a lo largo del año 2008, iniciando con 10% durante el primer trimestre, para llegar al 24% de crecimiento al final del año
- Las ventas se proyectan respetando el comportamiento estacional observado en las ventas históricas

- Las ventas del segmento institucional reflejan la cancelación de un contrato a ser concluido en el primer semestre de 2009. De esta fecha en adelante, se respeta la decisión de ABS de retirarse de dicho segmento.

### **8.1.2. Costos**

- De acuerdo al objetivo de control de costos, se considera una reducción de costos de producción del 5%.
- Esta reducción de costos será implementada de manera progresiva con gradas trimestrales iniciando con el 3%.
- Se utiliza como base los costos reales de 2007.
- Los gastos de operación como reparación de maquinaria y equipos son considerados fijos mensuales y se basan en el comportamiento promedio de los últimos 6 meses de operación de ABS.

### **Mano de obra**

- Para efectos de las proyecciones se utilizan los salarios vigentes en 2007 ajustados bajos los efectos de la inflación.
- Se utiliza la actual estructura de remuneración y se incluyen todos los beneficios de Ley.
- El número de personas está ajustado a la reducción sufrida en los últimos meses en el segmento de alimentos institucionales.

### **8.1.3. Depreciaciones**

- Para las depreciaciones se utilizan los valores en libros proporcionados por la contabilidad de la empresa, se aplicaron de manera global los porcentajes establecidos por ley, no se tuvo acceso al detalle de cada cuenta en el balance de la empresa.

### **8.1.4. Otras consideraciones**

- La inversión en el desarrollo de la nueva imagen, material promocional, desarrollo de informática, así como la compra de equipo de cómputo se considera ejecutada en el 2007.

## 8.2. Discusión de resultados

**8.2.1. Opción 1: Continuar igual.** La primera opción corresponde a la situación en la que se decide continuar operando como hasta el momento. Esto implica que las ventas para los segmentos de banquetes y alimentos empacados mantienen el mismo comportamiento observado en 2007. Además, se reducen los ingresos provenientes del segmento institucional, debido a que la empresa ya ha tomado la decisión de retirarse de éste. Los ingresos observados en este rubro corresponden a la liquidación de un contrato con vencimiento a mediados de 2009.

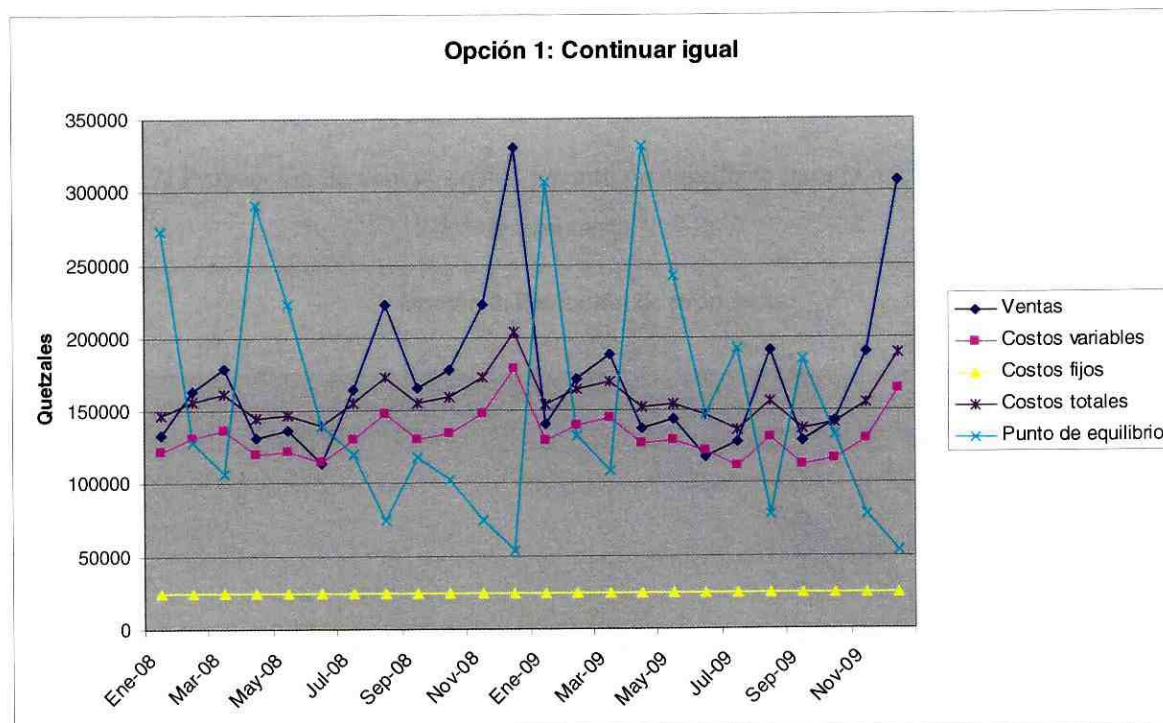
De las proyecciones mensuales del estado de resultados para 2008, puede observarse que la utilidad operacional no soporta los meses de baja actividad para el segmento de banquetes, con ventas por debajo del punto de equilibrio en los meses de enero, abril, mayo y junio. Este comportamiento se encuentra altamente ligado a la forma de pago establecida por el mercado institucional, la cual implica la cancelación mensual después de la entrega del servicio, hecho que a su vez implica la necesidad de alta liquidez. Las pérdidas para los meses de Abril a Junio oscilan alrededor del 15% de las ventas de cada mes.

Este comportamiento se ve generalizado y extendido para el 2009. De nuevo ABS exhibe ventas por debajo del punto de equilibrio en los meses de enero, y la temporada baja de los alimentos institucionales (de abril a julio), además de una recaída en septiembre. También se observa con más notoriedad en este año el impacto de la cancelación del último contrato con el segmento institucional. Esto genera principalmente una reducción en las utilidades promedio mensuales de un 6% de 2008 a un 3% en 2009. (Ver anexo12.4).

El comportamiento general durante el plazo observado es de estabilidad con un margen bruto del orden del 20% y utilidades netas que se reducen, pero se mantienen alrededor de un 2% sobre las ventas.

La gráfica a continuación muestra el comportamiento proyectado de las ventas, los costos variables, los costos fijos, los costos totales y el punto equilibrio para este escenario

**Gráfica # 16:** Proyección de ventas, costos y punto de equilibrio para la opción “Continuar igual”



Fuente: Elaboración propia

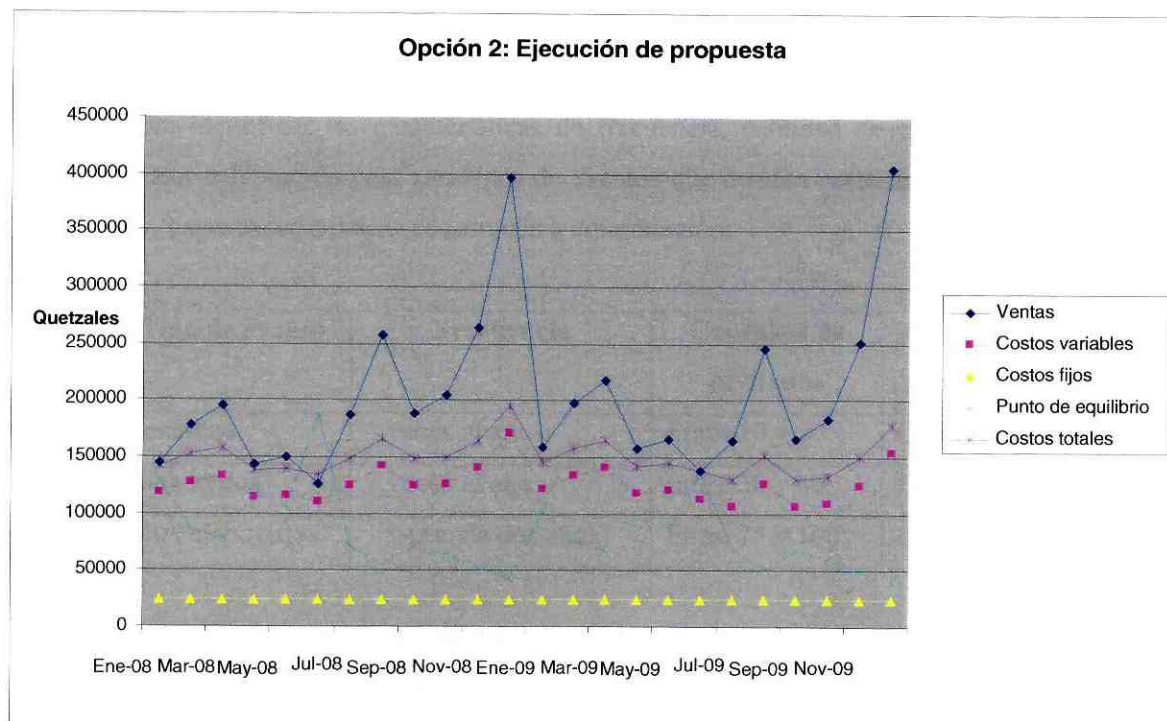
**8.2.2. Opción 2: Ejecución de cambios propuestos.** La opción dos propone un incremento en ventas del 20% el cual se ejecutará de manera gradual a lo largo del año, empezando con un 10% y finalizando con un 24%. Por otra parte se ha planteado la disminución de los costos variables en un 5%, también a ser ejecutados de forma gradual a lo largo del año.

El incremento de ventas favorece el desempeño de la empresa durante los meses de mayor impacto de los costos asociados al segmento institucional. Dentro de las principales mejoras se encuentra el hecho que al final de 2008 se logra aumentar el margen bruto sobre ventas de un 26% a un 36% y la utilidad neta sobre ventas del 5% observado al final de 2007 a un 16%. Este crecimiento favorece a su vez la actividad de 2009, permitiéndoles terminar el año con un crecimiento de un 2% sobre el margen bruto observado en 2008 (39%), comportamiento que se mantiene para los próximos tres años observados; 44%, 47% y 48% respectivamente.

De cumplirse los diferentes objetivos establecidos, es factible para ABS generar cambios de largo y mediano plazo tales como el mejoramiento de sus utilidades netas en un orden del 10% durante el primer año y del orden del 15% para el año 2009. (Ver anexo 12.7.1).

La gráfica a continuación muestra el comportamiento proyectado de las ventas, los costos variables, los costos fijos, los costos totales y el punto de equilibrio para este escenario.

**Gráfica # 17:** Proyección de ventas, costos y punto de equilibrio para la opción “Ejecución de la propuesta”



Fuente: Elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES GENERALES

- Luego de la investigación del mercado de los servicios de banquetes puede determinarse que este servicio evoluciona con tendencias hacia la estandarización y la falta de enfoque en las necesidades de los clientes. Dicho comportamiento presenta oportunidades que permiten una fácil diferenciación, las cuales pueden ser capitalizadas por Alimentos Bizolo Smith, S.A.
- Fue posible identificar las características de frecuencia, cantidad de invitados y gasto promedio por celebración para tres tipos de eventos que pueden requerir los servicios de banquetes. Estas características se resumen a continuación:

<b>Tipo de evento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad de invitados</b>	<b>Gasto promedio por celebración</b>
Sencillos	7 veces al año	Entre 10 y 20	Q. 2000.00
Elaborados	3 veces al año	Entre 30 y 40	Q. 5500.00
Muy elaborados	1 vez cada dos años	Entre 75 y 100	Q. 24,600.00

- Las necesidades del cliente están identificadas (servicios para eventos sencillos y grupos de 10 a 20 personas) y pueden ser atendidas por medio de pequeños ajustes, pero de gran impacto en las operaciones de ABS, tales como la inversión en recursos publicitarios y el mejoramiento de las técnicas de control de información de los clientes.
- La nueva propuesta comercial básica de ABS queda redefinida como: un servicio de alimentos y banquetes que en todas sus etapas esté construido sobre la base de la personalización y creación de un vínculo de confianza con el cliente.
- Es posible, a través de la estrategia recomendada en este estudio, realizar los ajustes a la propuesta al cliente de Alimentos Bizolo Smith, S.A. y así capturar un mercado que hasta ahora ha dado muestras de poco reconocimiento de marca y lealtad.
- La propuesta basada en un incremento en ventas del 20% anual y una reducción de costos del 5% anual, es viable debido al tamaño del mercado potencial, la poca diferenciación observada de los distintos oferentes y la posibilidad de satisfacer las necesidades del

- cliente, dentro de las cuales destacan la atención personalizada, ágil y rápida y las ofertas de servicios claras y bien diferenciadas.
- Con el incremento de ventas proyectado en el segmento de banquetes y alimentos empacados en el primer año, se alcanza la salud financiera que permitirá el crecimiento y la consolidación en los años futuros.

## 10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la estructuración del servicio de banquetes contemplando tres diferentes precios, características y complejidades, que permita desde su inicio la eficiente personalización del pedido. De tal forma que el cliente pueda estructurar su menú escogiendo libremente de una lista de platillos, el precio será el mismo independientemente de la combinación escogida, facilitando así el proceso de cotización y toma de decisión.
- Con respecto a los precios de las opciones del menú, se recomienda que ABS haga un reajuste de los mismos y elimine las opciones que actualmente se encuentran por debajo del promedio mínimo observado por plato, debido que éstas no corresponden al mercado objetivo al cual destina sus productos y pueden representar una mala distribución de recursos.
- Empleando una estrategia de largo plazo se recomienda desarrollar el nicho de mercado de las personas que suelen celebrar actividades para grupos de 10 a 20 personas, quienes consumen principalmente servicios de alimentos y se encuentran entre 30 y 45 años. Este grupo concentra la mayor cantidad de oportunidades potenciales: 1) No conocen el mercado y no tienen lealtad hacia ningún competidor, 2) Dado que los hábitos de consumo se encuentran íntimamente ligados al ciclo de vida, a largo plazo, el posicionamiento en el sector de los nuevos consumidores evolucionará en una cartera de clientes leales a la marca, 3) Las actividades sencillas son las más frecuentes y representan un flujo de efectivo más estable que las actividades muy elaboradas.
- ABS puede diferenciarse con facilidad mediante el fortalecimiento de sus relaciones con los consumidores, lo cual puede lograrse mediante la capacitación de la fuerza de ventas, orientándola hacia la calidad en la atención al cliente, factor poco explotado hoy día por los demás competidores.

- Se recomienda el establecimiento de un plan de administración por objetivos para el cuerpo de ventas, complementado con un plan de incentivos económicos en función del logro de los objetivos. Así mismo se recomienda la implementación del Plan de Administración por Competencias (Balance Scorecard, ver anexo 12.5)
- Se recomienda que ABS invierta en aspectos administrativos como un sistema de manejo de clientes (bases de datos), un sistema de control financiero y contable, y la capacitación del recurso humano, así como la implementación de la utilización de los formatos desarrollados en la presente investigación para la captura de datos de los clientes, el proceso de cotizaciones, y el modelo para el recetario estándar (véanse anexos 12.6.1, 12.6.2 y 12.6.3, respectivamente).

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Nassir Sapag Chaín. *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. 1<sup>era</sup> edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2007

Kotler Philip. *Dirección de Marketing*. Edición Milenio.

Summers Donna. *Administración de la Calidad*. 1<sup>era</sup> Edición. Pearson Educación S.A. de C.V, México. (c)2006

Horngren. Sundem. Eliot. *Contabilidad Financiera*. 7<sup>ma</sup> Edición. Pearson Educación S.A. de C.V, México (c) 2000

Leland Blank. Anthony Tarquin. *Ingeniería Económica*. 5<sup>ta</sup> Edición. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. (2002)

Aderson. Sweeney. Williams. *Estadística para Administración y Economía*. 8<sup>va</sup> Edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.

### 11.1. Referencias

Instituto Nacional de Estadística  
<http://www.ine.gob.gt/>

Banco de Guatemala  
[www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

Gauss, Sistema de Información de Mercados  
<http://www.gauss.estudios.50megs.com/about.html>

Invest in Guatemala  
<http://www.investinguatemala.org/>

CEPAL  
[http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/14820/p1\\_1.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/14820/p1_1.pdf)

José Lázaro Galdiano. Información General de Guatemala. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio de España. 2006  
<http://mex.es/turismo/infopais/guatemala/Guatemala.htm>

Proyecciones de Población y Lugares Poblados con base al XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.-Instituto Nacional de Estadística. 2006  
<http://www.ine.gob.gt/censosA.html>

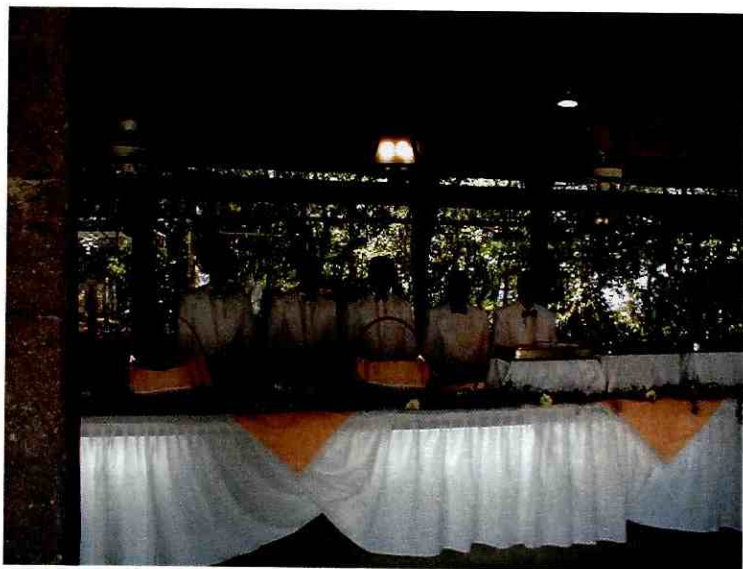
## **12. APÉNDICE**

## 12.1. Anexo I: Ilustraciones

### 12.1.1. Instalaciones



### 12.1.2. Tipos de servicio



### 12.1.3. Alimentos empacados



## **12.2. Anexo II: Investigación de los competidores**

## 12.2.1. Cuadro resumen de los competidores evaluados: Diferenciadores

NOMBRE	comida	moviliario	personal	Diferenciadores										Total Diferenciado INDUSTRIAL	EMPACADOS		
				salon	toldos	musica	video	pasteles	fuera capital	comida especi							
S. Arreola	*	*	*	*						*					2		<a href="http://www.casabella.com.gt">www.casabella.com.gt</a>
Especiales del Chef	*	*													0		
Real Gala	*	*	*				*	*	*	*					5		<a href="http://www.realgala.com">www.realgala.com</a>
Al Gusto	*	*	*	*											1		
Alejandro	*	*	*							*					1		<a href="http://www.alejandrosbanquetes.com">www.alejandrosbanquetes.com</a>
Bizolo Smith	*	*	*							*	*	*	*		2	*	*
Del sur	*	*	*		*					*		*	*		2	*	
Dustin	*	*	*												0		
Express	*	*	*							*		*	*		1		
El chef	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	6		<a href="http://www.elchefantigua.esguay.com">www.elchefantigua.esguay.com</a>
Greicy	*	*	*												0		
San Cristobal	*	*	*		*			*		*					3		
Ventura	*	*	*												0		
Arrin Cuan	*	*	*												0		
Encinal	*	*	*					*							1		
Cantabria	*	*	*												0		
Alimentos Combos	*	*	*												0	*	*
Del Castillo	*	*	*												0	*	<a href="http://www.invresionesdelcastillo.com">www.invresionesdelcastillo.com</a>
Ds y S	*	*	*												0		
Getzemani	*	*	*							*					0		
Great Occasion	*	*	*		*										1		<a href="http://www.greatoccasions.gt">www.greatoccasions.gt</a>
La favorita	*	*	*												0		
La Specia	*	*	*												0		
Vasquez	*	*	*												0		
Beraca	*	*	*												0		
Barbecue	*	*	*									*	*		0		
Café Veros	*	*	*	*								*	*		1		<a href="http://www.cafeveros.com">www.cafeveros.com</a>
Casa Ariana	*	*	*	*	*			*	*	*					5		<a href="http://www.casaariana.com.gt">www.casaariana.com.gt</a>
Club Industrial	*	*	*	*				*	*	*					4		<a href="http://www.clubindustrial.info">www.clubindustrial.info</a>
Cociexpres	*	*	*								*	*	*		0	*	
Presto	*	*	*	*	*						*	*	*		1		<a href="http://www.presto.com.gt">www.presto.com.gt</a>
Crown Plaza	*	*	*	*	*			*	*	*					5		<a href="http://www.crowneplaza.com/guatemalacity">www.crowneplaza.com/guatemalacity</a>
De la cocina de mi Tia	*	*	*								*	*	*		0		
Deli Porqui	*	*	*								*	*	*		0		
Deli Tipicos	*	*	*								*	*	*		0		
Donde Alejandro	*	*	*	*	*			*		*					3		
El portal	*	*	*	*	*			*	*	*					2	*	
En su casa	*	*	*	*	*			*	*	*					1		
Food Alimentos y Ba	*	*	*								*	*	*		0	*	
Gourmet	*	*	*								*	*	*		0	*	
Gran Tikal Futura	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		6		
Hacienda Nueva	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		6		
Hotel Quetzal	*	*	*												0		
Quinta Real	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		6		<a href="http://www.quintareal.com.gt">www.quintareal.com.gt</a>
InstaChef	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		0	*	<a href="http://www.instachef.com">www.instachef.com</a>
La Casona de Don Pedro	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		1		
La Chapis	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		2		<a href="http://www.banqueteslachapis.com">www.banqueteslachapis.com</a>
Churrasco Centroamerica	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	0		
Los Cebollines	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		2		<a href="http://www.cebollines.com">www.cebollines.com</a>
Creaciones Claudia	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		4		
Pronto Food	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		0		
Radisson	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		6		
Swiss Catering	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	0		<a href="http://www.swisscatering.com.gt">www.swisscatering.com.gt</a>
Tacos Orale	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		0		
Tre Fratelli	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	0		<a href="http://www.trefratelli.com">www.trefratelli.com</a>
Imperial	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		1		
Viandas y Manjares	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		0		
TOTALES	57	39	31	0	17			15	14	10	15	10	13		7	3	

## 12.2.2. Cuadro resumen de los competidores: Información cuantitativa

Empresa	Precio Mínimo (Q)	Precio Máximo (Q)	Media (Q)	Opciones Banquetes	# componentes mínimo	# componentes máximo	promedio componentes	Tiempo Respuesta (días)	Seguimiento
S. Arreola	23	43	33	8	6	8	7	2	NO
Especiales del Chef	35	85	60	15	6	9	7,5	0	NO
Real Gala	40	70	55	2	5	7	6	0	NO
Al Gusto									
Alejandro	38	123	80.5	35	6	9	7,5	3	NO
Bizolo Smith	30	120	75	17	5	13	9	1	SI
Del sur									
Dustin									
Express									
El chef	45	80	62.5	19	5	5	5	0	NO
Greicy									
San Cristobal									
Ventura									
Arrin Cuan	55	110	82.5	12	5	8	6,5	0	NO
Encinal	65	105	85	25	5	11	8	0	NO
Cantabria									
Alimentos Combos									
Del Castillo									
Ds y S									
Getzemani									
Great Occasion	40	85	62.5	18	5	7	6	0	NO
La favorita	20	60	40	10	5	5	5	2	NO
La Specia									
Vasquez									
Beraca									
Barbecue									
Café Veros	30	55	42.5	17	5	9	7	1	SI
Casa Ariana	75	120	97.5	15	6	8	7	0	NO
Club Industrial	40	80	60	18	7	10	10	2	NO
Cociexpres									
Presto	75	110	92.5	8	7	13	10	5	NO
Crown Plaza									
De la cocina de mi Tia									
Deli Porqui									
Deli Tipicos									
Donde Alejandro									
El portal									
En su casa									
Food Alimentos y Ba	50	95	72.5	13	5	8	6	2	NO
Gourmet	60	110	85	7	5	7	6	0	NO
Gran Tikal Futura									
Hacienda Nueva									
Hotel Quetzal									
Quinta Real									
InstaChef	40	70	55	6	5	9	7	1	NO
La Casona de Don Pedro									
La Chapis									
Churrasco Centroamerica									
Los Cebollines	70	100	85	7	8	10	9	1	SI
Creaciones Claudia									
Pronto Food									
Radisson									
Swiss Cattering									
Tacos Orale									
Tre Fratelli	110	130	120	7	10	12	11	2	SI
Imperial	65	79	72	14	5	7	6	3	NO
Viandas y Manjares									
<b>MEDIA</b>	50.30	91.50	70.90	13.65	5.74	8.75	7.39	1.25	4
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	21.82	24.60	21.16	7.56	1.33	2.27	1.71	1.37	16
<b>MAXIMO</b>	110	130		35	10	13	11	5	
<b>MIN</b>	20	43		2	5	5	5	0	

### **12.3. Anexo III: Investigación de los clientes**

### 12.3.1. Entrevista

#### SERVICIOS DE BANQUETES

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Zona de residencia \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_ Cuantos hijos tiene \_\_\_\_\_

Grado de escolaridad \_\_\_\_\_ Trabaja: SÍ / NO

1. ¿Cuál es su pasatiempo principal?

- \_\_\_\_\_ Deportes (gimnasio u otros)  
 \_\_\_\_\_ Salir con sus amistades  
 \_\_\_\_\_ Compartir con su familia  
 \_\_\_\_\_ Pertenece a algún grupo de cualquier índole  
 \_\_\_\_\_ Pertenece a algún club

2. ¿Con qué frecuencia realiza celebraciones o reuniones del siguiente tipo? (veces al año)

- \_\_\_\_\_ Sencillas (solo requiere de comprar o preparar alimentos)  
 \_\_\_\_\_ Elaboradas (requiere de alimentos y algún tipo de servicios de mobiliario y servicios)  
 \_\_\_\_\_ Muy elaboradas (varios invites, mucha organización, alto grado de calidad de alimentos, mobiliario y personal)

3. ¿Cuántas personas suele invitar para sus celebraciones?

- \_\_\_\_\_ Sencillas  
 \_\_\_\_\_ Elaboradas  
 \_\_\_\_\_ Muy elaboradas

4. ¿En dónde suele realizar sus celebraciones o reuniones para más de 10 invitados?

- \_\_\_\_\_ En casa  
 \_\_\_\_\_ En algún salón  
 \_\_\_\_\_ En algún club  
 \_\_\_\_\_ Otros

5. Cuando realiza sus celebraciones o reuniones para más de 10 invitados, ¿qué tipos de alimentos suele consumir?

- \_\_\_\_\_ Preparados en casa  
 \_\_\_\_\_ Comida preparada bajo pedido  
 \_\_\_\_\_ Comida rápida  
 \_\_\_\_\_ Otros

6. Si cocina en casa para estas actividades, ¿por qué lo prefiere?

- \_\_\_\_\_ Comodidad  
 \_\_\_\_\_ Costo  
 \_\_\_\_\_ Seguridad de higiene y limpieza  
 \_\_\_\_\_ Sabor

7. ¿Cuánto gasta en sus eventos según la elaboración?

\_\_\_\_\_ Sencillos (solo requiere de comprar o preparar alimentos)

\_\_\_\_\_ Elaboradas (requiere de alimentos y algún tipo de servicios de mobiliario y servicios)

\_\_\_\_\_ Muy elaboradas (varios invitadas, mucha organización, alto grado de calidad de alimentos, mobiliario y personal)

8. ¿Qué tipo de comida suele pedir o cocinar para estas celebraciones?

\_\_\_\_\_ Desayuno, \_\_\_\_\_ almuerzo, \_\_\_\_\_ cena

\_\_\_\_\_ Refacción

\_\_\_\_\_ Menú infantil

\_\_\_\_\_ Boquitas

9. ¿Le gusta variar al escoger el menú o prefiere una opción conocida?

\_\_\_\_\_ Opción conocida

\_\_\_\_\_ Opción nueva

10. ¿Quién organiza sus celebraciones o reuniones?

\_\_\_\_\_ Usted

\_\_\_\_\_ Su esposo/esposa

\_\_\_\_\_ En conjunto con sus conocidos y/o familiares

11. ¿Es esta la misma persona que paga el evento? Sino, ¿quién suele pagar?

12. ¿Cuáles son las razones por las que realiza celebraciones o reuniones?

13. ¿Qué escoge primero al momento de organizar sus eventos?

\_\_\_\_\_ Presupuesto

\_\_\_\_\_ Características de los alimentos

\_\_\_\_\_ Calidad de los servicios (comida, mobiliario, personal)

\_\_\_\_\_ Presentación

\_\_\_\_\_ Calidad total del evento

14. ¿En qué prefiere gastar más? (Puede marcar más de una opción)

\_\_\_\_\_ Comida

\_\_\_\_\_ Servicio (mantelería, cristalería...)

\_\_\_\_\_ atención

15. ¿Qué es lo que principal que espera recibir cuando contrata servicios de banquetes?

\_\_\_\_\_ Que le brinden exactamente el servicio que pidió

\_\_\_\_\_ Buen aspecto de en general

\_\_\_\_\_ Buena atención del personal para con los invitados

\_\_\_\_\_ Sabor de los alimentos

16. ¿Qué servicio o tipo de comida en especial le gustaría que existiera en el mercado o que le ofrecieran para sus celebraciones?

---

17. Cuando usa estos servicios, ¿piensa en alguna empresa en especial para contratar? ¿Cuál?

18. ¿Qué es lo que más le gusta de contratar estos servicios? ¿Y lo que menos le gusta?

19. ¿Qué medios usa para buscar servicios?

- \_\_\_\_\_ Referencias  
 \_\_\_\_\_ Guía telefónica  
 \_\_\_\_\_ Internet  
 \_\_\_\_\_ Otros

### 12.3.2. Tabulación de resultados

#### Información demográfica:

Distribución por edades		
Edad	Cantidad	Porcentaje
25-30	12	12%
30-35	13	13%
35-40	18	19%
40-45	17	18%
45-50	15	15%
50-55	8	8%
55-60	10	10%
60<	4	4%
TOTAL	97	100%

SEXO		
	#	%
MUJERES	86	89%
HOMBRES	11	11%
TOTAL	97	100%

TRABAJA		
SÍ	65	0.67
NO	32	0.33
TOTAL	97	100%



### ¿Cuánto gasta en sus eventos según la elaboración?

GASTO POR CELEBRACIÓN					
SENCILLAS		ELABORADAS		MUY ELABORADAS	
	-1000	12	12%	-4000	5 5%
1000-2000		45	46%	4000-5000	22 23%
2000-3000		25	26%	5000-7000	58 60%
	3000	15	15%	7000+	12 12%
TOTAL		97	100%	TOTAL	97 100%

### ¿Qué tipo de comida suele pedir o cocinar para estas celebraciones?

ESTILO DE COMIDA CELEBRACIONES SENCILLAS		
Tiempo completo	48	49%
Refacción	23	24%
Menú infantil	17	18%
Boquitas	9	9%
TOTAL	97	100%

### ¿Le gusta variar al escoger el menú o prefiere una opción conocida?

OPCIÓN NUEVA O CONOCIDA		
CONOCIDA	23	24%
NUEVA	74	76%
TOTAL	97	100%

### ¿Quién organiza sus celebraciones o reuniones? ¿Es esta la misma persona que paga el evento? Sino, ¿quién suele pagar?

ORGANIZADOR			PAGADOR		
USTED	59	61%	USTED	17	18%
CÓNYUGE	15	15%	CÓNYUGE	53	55%
GRUPAL	23	24%	GRUPAL	27	28%
TOTAL	97	100%	TOTAL	97	100%

### ¿Qué escoge primero al momento de organizar sus eventos?

CRITERIO DE DECISIÓN		
PRECIO DEL EVENTO	21	22%
CARACTERÍSTICAS DE LOS ALIMENTOS	12	12%
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	15	15%
PRESENTACIÓN	11	11%
CALIDAD TOTAL DEL EVENTO	38	39%
TOTAL	97	100%

### ¿En qué prefiere gastar más? (Puede marcar más de una opción)

PREFERENCIA DE GASTO		
COMIDA	67	69%
MOBILIARIO y EQUIPO	9	9%
ATENCIÓN DE PERSONAL	21	22%
TOTAL	97	0%

**¿Qué es lo que principal que espera recibir cuando contrata servicios de banquetes?**

EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DE BANQUETES		
PEDIDO EXACTO	39	40%
CALIDAD GENERAL DEL SERVICIO	25	26%
ATENCIÓN DEL PERSONAL	19	20%
CALIDAD DE LOS ALIMENTOS	14	14%
TOTAL	97	100%

**Cuando usa estos servicios ¿Piensa en alguna empresa en especial para contratar? ¿Cuál?**

POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS		
PRESTO	33	34%
GOURMET	25	26%
CASA ARIANA	9	9%
NINGUNA	11	11%
OTROS	19	20%
TOTAL	97	100%

**¿Qué es lo que más le gusta de contratar estos servicios? ¿Y lo que menos le gusta?**

NECESIDADES NO CUBIERTAS		
COMIDA PARA GRUPOS PEQUEÑOS	18	19%
FACILIDAD DE ADQUIRIR	11	11%
NADA OFERTAS ESPECIALES POR MES	27	28%
OTROS	21	22%
TOTAL	97	100%

### ¿Qué medios usa para buscar servicios?

MEDIOS DE CONTACTO		
REFERENCIAS	35	36%
GUÍA TELEFÓNICA	26	27%
INTERNET	17	18%
OTROS	19	20%
TOTAL	97	100%

### 12.3.3. Cálculo de gasto promedio anual por familia

El gasto promedio en celebraciones por familia es el resultado del promedio ponderado entre el gasto y la frecuencia de celebración según su tipo: sencillas, elaboradas y muy elaboradas. Además se consideró solamente a aquellas familias que dijeron emplear los servicios de banquetes en sus celebraciones (18%).

GASTO EN CELEBRACIONES POR TIPO DE CELEBRACIÓN								
SENCILLAS			ELABORADAS			MUY ELABORADAS		
Quetzales	Frecuencia	% del Total	Quetzales	Frecuencia	% del Total	Quetzales	Frecuencia	% del Total
Menos de 1000	12	12%	-4000	5	5%	Menos de 20,000	59	61%
1000-2000	45	46%	4000-5000	20	21%	20000-30000	17	18%
2000-3000	25	26%	5000-7000	56	58%	30000-40000	11	11%
Más de 3000	15	15%	7000+	12	12%	Más de 40000	10	10%

FRECUENCIA EN CELEBRACIONES POR TIPO DE CELEBRACIÓN								
SENCILLAS			ELABORADAS			MUY ELABORADAS		
Quetzales	Frecuencia	% del Total	Quetzales	Frecuencia	% del Total	Quetzales	Frecuencia	% del Total
De 3 a 5	40	42%	Menos de 3	63	66%	1 cada 5 años	27	28%
De 6 a 8	32	33%	De 3 a 5	20	20%	1 cada 2 años	24	25%
De 9 a 11	14	15%	De 6 a 8	12	9%	0	22	23%
de 11 a 13	8	8%	Mas de 9	2	5%	1	17	18%
Mas de 13	2	2%				2	6	6%

#### **12.4. Anexo IV: Información financiera**







# OPCIÓN 1: CONTINUAR IGUAL

Ventas Projectadas 2008

Línea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Aneal
Servicio Institucional	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	540,000.00
otros servicios	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	75,600.00
Empaques	53,275.32	73,893.80	84,757.32	32,386.02	32,201.28	37,324.80	43,085.97	50,133.60	44,220.66	45,422.68	42,163.20	15,962.79	554,627.23
Banquetes	29,514.24	38,143.44	42,973.60	47,484.32	53,521.23	24,819.51	70,262.15	121,671.16	70,262.15	81,945.60	128,865.60	283,105.28	971,588.28
<b>TOTAL</b>	<b>134,069.56</b>	<b>163,337.04</b>	<b>178,630.92</b>	<b>131,170.34</b>	<b>137,022.51</b>	<b>113,444.31</b>	<b>164,648.12</b>	<b>223,104.76</b>	<b>165,782.81</b>	<b>178,068.28</b>	<b>222,328.80</b>	<b>330,368.97</b>	<b>2,141,995.51</b>

## Costo de Ventas

Línea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Servicio Institucional	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	318,600.00
otros servicios	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	29,484.00
Empaques	18,646.36	25,862.76	29,685.06	11,335.11	11,270.45	13,063.68	15,080.09	17,546.76	15,477.23	15,897.94	14,757.12	5,586.57	194,483.53
Banquetes	8,854.27	11,443.03	12,772.08	14,245.30	16,056.37	7,445.88	21,078.64	36,501.35	21,078.64	24,403.68	38,659.68	78,931.58	291,470.48
<b>Materia Prima</b>	<b>56,507.63</b>	<b>66,312.79</b>	<b>71,444.14</b>	<b>54,887.40</b>	<b>56,333.62</b>	<b>49,516.53</b>	<b>65,165.74</b>	<b>83,055.11</b>	<b>65,582.87</b>	<b>69,308.62</b>	<b>82,423.80</b>	<b>113,525.66</b>	<b>833,744.02</b>
<b>Mano de Obra</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>57,026.58</b>	<b>684,318.95</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>8,315.47</b>	<b>99,785.65</b>
<b>TOTAL</b>	<b>121,849.58</b>	<b>131,654.94</b>	<b>136,796.19</b>	<b>119,929.45</b>	<b>121,675.87</b>	<b>114,858.58</b>	<b>130,587.79</b>	<b>148,397.16</b>	<b>130,304.32</b>	<b>134,650.67</b>	<b>147,765.85</b>	<b>178,867.61</b>	<b>1,617,848.62</b>

# OPCIÓN 1: CONTINUAR IGUAL

## ESTADO DE RESULTADOS 2008

		2008												ANUAL
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ANUAL
<b>VENTAS</b>		134,089.56	163,397.04	178,620.92	131,170.34	137,022.51	115,444.31	184,648.12	223,104.76	165,782.81	178,068.28	222,328.80	330,369.07	<b>2,141,995.51</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		121,843.68	131,654.84	136,786.18	119,923.45	121,675.87	114,888.68	130,507.79	148,397.16	130,904.92	134,850.67	147,766.85	178,867.61	<b>1,617,848.62</b>
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>		12,239.88	31,682.20	41,844.73	11,240.89	15,346.64	1,414.27	54,140.34	74,707.60	34,877.89	43,417.61	74,562.95	151,500.46	<b>524,146.39</b>
<b>(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		9%	18%	23%	9%	11%	-1%	21%	33%	21%	24%	34%	46%	<b>24%</b>
Gastos Generales de Administración		8,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	<b>114,566.40</b>
Depreciaciones		9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	9,013.50	<b>108,162.00</b>
Alquileres		5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	<b>68,273.28</b>
Publicidad		675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	<b>8,100.00</b>
<b>Total Gastos</b>		24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	24,925.14	<b>299,101.68</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>12,686.26</b>	6,757.06	16,919.59	13,694.25	3,578.50	26,339.41	49,762.46	3,952.74	18,492.47	18,492.47	49,637.81	126,675.32	<b>225,045.22</b>
Porcentaje sobre ventas		-9%	4%	9%	-10%	-7%	-23%	6%	22%	6%	10%	22%	38%	<b>11%</b>
Impuesto Sobre la Renta (31%)		0.00	2,094.63	5,245.07	0.00	0.00	0.00	2,856.71	16,432.56	3,085.35	5,732.67	15,387.72	39,238.35	<b>89,073.12</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>12,686.26</b>	4,662.37	11,674.52	13,694.25	3,578.50	26,339.41	6,358.49	34,349.90	6,867.39	12,759.81	34,250.09	87,336.97	<b>135,972.10</b>
Margen Sobre Ventas Metas		-9%	3%	7%	-10%	-7%	-23%	4%	16%	4%	7%	16%	28%	<b>6%</b>

# OPCIÓN 1: CONTINUAR IGUAL

Ventas Proyectadas 2009

Línea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Servicio Institucional	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	270,000.00
otros servicios	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	75,600.00
Empleados	57,537.35	79,805.09	91,637.91	34,976.90	34,777.38	40,310.78	46,532.85	54,144.23	47,758.31	49,056.49	45,536.26	17,239.81	599,213.41
Banquetes	31,875.38	41,194.32	45,973.49	51,283.07	57,802.33	26,805.07	75,883.12	131,404.85	75,883.12	87,853.25	139,174.85	284,153.70	1,049,233.74
<b>TOTAL</b>	<b>140,712.72</b>	<b>172,300.00</b>	<b>188,817.39</b>	<b>137,659.97</b>	<b>143,880.31</b>	<b>118,416.85</b>	<b>128,715.97</b>	<b>191,849.14</b>	<b>129,941.43</b>	<b>143,209.74</b>	<b>191,011.10</b>	<b>307,693.51</b>	<b>1,994,107.15</b>

## Costo de Ventas

Línea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Servicio Institucional	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	26,550.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	169,300.00
otros servicios	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	28,484.00
Empleados	20,138.07	27,931.78	32,038.27	12,241.91	12,172.08	14,108.77	16,286.50	18,950.50	16,716.41	17,869.77	15,337.69	6,033.93	209,724.69
Banquetes	9,582.61	12,358.47	13,793.85	15,384.32	17,340.88	8,041.52	22,764.94	39,421.46	22,764.94	26,395.97	41,782.45	86,246.11	314,788.12
<b>Materia Prima</b>	<b>58,707.68</b>	<b>69,297.26</b>	<b>74,839.11</b>	<b>56,633.83</b>	<b>58,519.96</b>	<b>51,167.30</b>	<b>41,508.43</b>	<b>60,828.96</b>	<b>41,937.34</b>	<b>45,982.75</b>	<b>60,147.14</b>	<b>93,737.04</b>	<b>713,296.82</b>
<b>Mano de Obra</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>61,588.71</b>	<b>739,064.47</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>8,980.71</b>	<b>107,768.50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>129,277.10</b>	<b>139,866.67</b>	<b>145,498.53</b>	<b>127,293.25</b>	<b>129,089.38</b>	<b>121,726.71</b>	<b>112,077.95</b>	<b>131,398.37</b>	<b>112,506.76</b>	<b>116,552.16</b>	<b>139,716.56</b>	<b>164,306.46</b>	<b>1,560,129.78</b>

## Ventas Proyectadas

	2010	2011	2012
<b>Línea de productos</b>			
Servicio Institucional	0.00	0.00	0.00
otros servicios	81,648.00	88,179.84	95,234.23
Empacados	647,150.48	698,922.52	754,836.33
Banquetes	1,133,237.24	1,223,896.22	1,321,907.32
<b>TOTAL</b>	<b>1,862,035.73</b>	<b>2,010,998.58</b>	<b>2,171,878.47</b>

## Costo de Ventas

	2010	2011	2012
<b>Línea de productos</b>			
Servicio Institucional	0.00	0.00	0.00
otros servicios	31,842.72	34,390.14	37,141.35
Empacados	209,724.69	244,622.88	264,192.71
Banquetes	314,788.12	367,168.87	396,542.38
<b>Materia Prima</b>	<b>556,355.54</b>	<b>646,181.89</b>	<b>697,876.44</b>
<b>Mano de Obra</b>	<b>798,189.63</b>	<b>862,044.80</b>	<b>931,008.38</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>116,389.98</b>	<b>125,701.18</b>	<b>135,757.27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,470,935.14</b>	<b>1,633,927.86</b>	<b>1,764,642.09</b>



12.4.3. Proyecciones para la opción 2: Ejecución de la propuesta

PROPUESTA EJECUTADA 2008

Linea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Servicio Institucional	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	540,000.00
Otros servicios	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	75,600.00
Empacados	60,183.38	83,472.40	95,744.38	37,483.82	37,270.00	44,928.00	51,862.75	60,346.00	53,228.57	64,675.45	52,313.60	19,805.68	651,312.02
Banquetes	33,340.16	43,087.96	54,958.71	61,945.87	35,258.00	84,574.81	146,556.03	120,552.00	97,916.00	159,888.80	326,445.44	1,212,316.17	2,479,228.19
<b>TOTAL</b>	<b>144,821.54</b>	<b>177,860.36</b>	<b>195,135.78</b>	<b>143,742.52</b>	<b>150,515.87</b>	<b>131,486.00</b>	<b>187,737.55</b>	<b>258,102.03</b>	<b>224,880.57</b>	<b>203,891.45</b>	<b>263,502.40</b>	<b>397,551.12</b>	<b>2,479,228.19</b>

Linea de productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Servicio Institucional	25,425.00	25,425.00	25,425.00	24,750.00	24,750.00	24,750.00	24,300.00	24,300.00	24,300.00	23,850.00	23,850.00	23,850.00	294,975.00
Otros servicios	2,299.50	2,299.50	2,299.50	2,205.00	2,205.00	2,205.00	2,142.00	2,142.00	2,142.00	2,079.00	2,079.00	2,079.00	26,176.50
Empacados	19,658.96	27,128.53	31,116.92	11,618.98	13,927.68	15,558.82	18,103.80	15,868.57	15,868.57	15,868.57	15,170.94	5,743.65	201,307.43
Banquetes	9,168.54	11,849.19	13,225.41	14,289.26	16,105.93	7,767.59	21,143.70	36,514.01	21,143.70	23,499.84	38,373.31	78,346.91	291,527.39
Materia Prima	56,451.99	66,702.22	72,066.83	52,864.25	54,614.63	48,650.27	63,144.53	63,159.81	63,554.27	65,284.72	79,473.26	110,919.55	813,986.32
Mano de Obra	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	684,316.95
Costos Indirectos	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	99,739.63
<b>TOTAL</b>	<b>121,794.04</b>	<b>132,044.27</b>	<b>137,408.86</b>	<b>118,206.30</b>	<b>119,956.68</b>	<b>113,952.32</b>	<b>128,486.58</b>	<b>145,301.86</b>	<b>128,956.32</b>	<b>130,626.77</b>	<b>144,875.31</b>	<b>175,381.80</b>	<b>1,596,090.92</b>

ESTADO DE RESULTADOS 2008

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
<b>VENTAS</b>	121,794.04	132,044.27	137,408.86	118,206.30	119,956.68	113,952.32	128,486.58	145,301.86	128,956.32	130,626.77	144,875.31	175,381.80	1,596,090.92
(-) COSTO DE VENTAS	23,027.50	46,816.09	57,727.90	25,536.23	39,559.19	17,493.68	59,250.98	111,000.17	95,984.25	73,264.68	118,687.09	222,189.52	881,137.27
<b>Contribucion Financiera</b>	<b>98,766.54</b>	<b>85,228.18</b>	<b>79,680.96</b>	<b>92,670.07</b>	<b>80,397.49</b>	<b>96,458.64</b>	<b>69,235.60</b>	<b>34,301.69</b>	<b>32,972.07</b>	<b>57,362.09</b>	<b>26,188.22</b>	<b>53,192.28</b>	<b>714,953.65</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	114,566.40
Gastos Generales de Administracion	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	100,150.00
Depreciaciones	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	67,500.00
Alquileres	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	8,150.00
Publicidad	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	24,257.47	291,089.68
<b>Total Gastos</b>	<b>1,229.96</b>	<b>21,538.62</b>	<b>33,470.42</b>	<b>1,278.75</b>	<b>6,301.72</b>	<b>8,763.79</b>	<b>34,983.50</b>	<b>87,342.70</b>	<b>71,726.77</b>	<b>49,007.20</b>	<b>94,429.62</b>	<b>197,932.04</b>	<b>590,047.59</b>
Utilidad sobre ventas	0.00	12.12%	17.17%	1.1%	4.4%	-5.19%	19.19%	34.19%	32.12%	24.12%	36.12%	30.12%	29.12%
Utilidad Sobre la Renta (31%)	1,229.96	14,875.45	23,084.59	882.34	4,348.19	6,763.79	24,146.52	60,266.48	49,491.47	33,814.97	65,166.44	136,573.11	404,654.77
<b>Margen Sobre Ventas Netas</b>	<b>-1.1%</b>	<b>8.1%</b>	<b>12.1%</b>	<b>1.1%</b>	<b>3.1%</b>	<b>-5.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>23.1%</b>	<b>22.1%</b>	<b>17.1%</b>	<b>25.1%</b>	<b>34.1%</b>	<b>16.1%</b>

FLUJO DE CAJA 2008

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
<b>Caja</b>	346,691.91	398,093.43	395,273.27	388,306.72	403,743.76	393,700.31	385,169.93	370,894.54	384,114.98	437,717.56	468,997.52	480,307.09	4,300,000.00
Ventas al Contado	72,410.77	88,300.18	97,568.39	71,871.26	75,257.94	65,143.00	93,868.78	129,051.01	112,440.28	101,945.72	131,751.20	198,775.56	75,600.00
Cobro de Cuentas por Cobrar	136,144.51	72,410.77	88,300.18	57,568.39	71,871.26	65,143.00	93,868.78	129,051.01	112,440.28	101,945.72	131,751.20	198,775.56	651,312.02
<b>Total</b>	<b>555,237.19</b>	<b>559,434.38</b>	<b>571,771.84</b>	<b>517,746.37</b>	<b>550,872.96</b>	<b>534,701.25</b>	<b>545,381.71</b>	<b>593,811.33</b>	<b>652,101.56</b>	<b>702,694.44</b>	<b>820,833.85</b>	<b>820,833.85</b>	<b>2,479,228.19</b>
Materia Prima	56,451.99	66,702.22	72,066.83	52,864.25	54,614.63	48,650.27	63,144.53	63,159.81	63,554.27	65,284.72	79,473.26	110,919.55	813,986.32
Otros Costos de Ventas	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	784,316.95
Gastos de Administracion	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	17,880.53	213,986.53
Gastos de Alquiler	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	67,500.00
Gastos de Publicidad	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	675.00	8,150.00
ISR	0.00	6,883.17	10,375.93	386.41	1,813.53	675.00	10,847.98	27,075.24	22,235.30	15,192.23	29,273.18	61,358.53	213,986.53
Utilidad	11,104.74	11,104.69	11,435.44	11,435.44	11,077.64	10,684.02	11,807.63	11,876.29	12,512.13	13,042.07	14,053.89	16,416.68	164,166.68
<b>Total Egresos</b>	<b>157,143.76</b>	<b>174,161.10</b>	<b>183,465.12</b>	<b>154,002.61</b>	<b>157,127.64</b>	<b>148,331.02</b>	<b>174,487.17</b>	<b>209,699.35</b>	<b>187,688.72</b>	<b>183,106.05</b>	<b>212,387.35</b>	<b>277,382.19</b>	<b>1,596,090.92</b>
Cash Flow	398,093.43	395,273.27	398,306.72	403,743.76	393,700.31	385,169.93	370,894.54	384,114.98	437,717.56	468,997.52	490,307.09	543,451.66	4,300,000.00

PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
	152,556.94	94,169.73	81,997.19	136,544.47	119,477.45	182,323.99	76,860.14	56,101.20	56,832.60	67,507.17	53,865.08	43,402.52	819,029.87

**PROPUESTA EJECUTADA 2009**  
**Ventas Proyectadas 2009**

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	2009	2010	2011	2012
45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	500,000	0.00	0.00	0.00
7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	7,245	86,000.00	191,055.36	191,055.36	142,845.20
69,209.59	95,993.26	110,106.04	43,106.39	42,860.50	51,667.20	59,642.16	69,397.60	61,712.86	62,876.76	60,160.64	23,776.63	749,008.82	803,839.41	1,042,916.89	1,462,281.63
38,341.18	49,551.15	55,306.26	63,202.51	71,237.75	43,356.00	97,261.03	168,424.43	138,404.80	115,603.40	183,872.12	375,412.26	1,396,972.90	1,548,428.02	1,945,145.06	2,595,231.47
<b>TOTAL</b>	<b>159,794.77</b>	<b>197,789.47</b>	<b>217,657.30</b>	<b>158,553.30</b>	<b>147,268.20</b>	<b>164,148.19</b>	<b>245,067.33</b>	<b>206,862.66</b>	<b>182,725.16</b>	<b>254,277.76</b>	<b>405,433.79</b>	<b>2,502,921.72</b>	<b>2,534,847.62</b>	<b>3,109,120.20</b>	<b>3,668,761.83</b>

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	2009	2010	2011	2012
26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	26,426	318,511.52	0.00	0.00	0.00
2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	2,644	31,851.36	24,621.41	29,052.26	48,567.37
22,493	31,198	35,784	13,363	13,287	16,017	17,893	20,819	16,764	15,782	17,447	5,264	231,161.90	212,119.50	250,300.77	369,193.64
10,544	13,627	15,209	16,433	18,522	11,213	14,315	24,315	34,601	27,025	44,129	84,468	342,251.09	356,622.72	466,834.81	591,878.80
<b>TOTAL</b>	<b>61,106.04</b>	<b>72,893.80</b>	<b>79,063.11</b>	<b>57,081.38</b>	<b>54,575.14</b>	<b>44,671.20</b>	<b>65,388.78</b>	<b>55,428.38</b>	<b>47,649.93</b>	<b>63,966.74</b>	<b>93,013.48</b>	<b>753,932.29</b>	<b>739,056.12</b>	<b>746,188.85</b>	<b>914,579.61</b>
57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	57,026.58	684,318.95	739,056.12	779,189.63	914,579.61
8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	8,315.47	99,785.65	107,768.50	116,389.58	142,845.20
<b>TOTAL</b>	<b>125,442.09</b>	<b>138,235.85</b>	<b>144,405.16</b>	<b>122,423.43</b>	<b>124,136.37</b>	<b>119,917.19</b>	<b>110,013.25</b>	<b>130,730.83</b>	<b>120,770.41</b>	<b>112,991.98</b>	<b>129,308.79</b>	<b>1,538,036.89</b>	<b>1,479,196.40</b>	<b>1,650,766.45</b>	<b>1,906,158.40</b>

**ESTADO DE RESULTADOS 2009**

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	2009	2010	2011	2012
159,794.77	197,789.47	217,657.30	158,553.30	147,268.20	164,148.19	170,119.19	245,067.33	206,862.66	182,725.16	254,277.76	405,433.79	2,502,921.72	2,634,847.62	3,109,120.20	3,668,761.83
125,442.09	138,235.85	144,405.16	122,423.43	124,136.37	119,917.19	110,013.25	130,730.83	120,770.41	112,991.98	129,308.79	159,355.53	1,538,036.89	1,479,196.40	1,650,766.45	1,906,158.40
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>33,346.68</b>	<b>59,553.56</b>	<b>73,252.14</b>	<b>36,130.47</b>	<b>41,068.88</b>	<b>27,351.01</b>	<b>54,134.83</b>	<b>86,092.25</b>	<b>69,733.19</b>	<b>121,968.97</b>	<b>247,078.26</b>	<b>964,884.83</b>	<b>1,155,651.23</b>	<b>1,448,351.74</b>	<b>1,762,603.43</b>
<b>Contribucion Financiera</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>34%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>	<b>19%</b>	<b>33%</b>	<b>47%</b>	<b>38%</b>	<b>49%</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>44%</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>
-9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	114,566.40	123,731.71	133,630.25	144,320.67
8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	8,345.83	100,150.00	106,162.00	116,814.96	126,160.16
-5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	68,273.28	73,735.14	79,833.95	86,004.67
-729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	8,713.58	10,203.67	10,203.67	11,079.36
<b>Total Gastos</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>24,311.47</b>	<b>284,717.68</b>	<b>314,076.83</b>	<b>314,076.83</b>	<b>3,209,349.49</b>
9,035.21	35,242.09	48,940.67	11,818.99	7,595.41	3,039.53	29,823.46	50,025.03	61,780.70	45,421.71	97,657.49	222,766.78	673,147.15	840,574.52	1,108,868.81	1,395,093.87
-2,860.91	10,925.05	15,171.61	3,863.89	5,454.58	942.26	9,245.27	27,907.76	19,152.04	14,080.73	30,273.62	69,057.70	208,675.62	260,576.11	343,901.36	432,480.37
6,234.29	24,317.04	33,768.06	8,165.11	12,404.83	2,097.28	20,578.19	62,117.27	42,628.73	31,340.98	67,363.67	153,709.08	464,474.53	579,986.43	764,467.55	962,617.60
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
<b>Margen Sobre Ventas Netas</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>

**FLUJO DE CAJA 2009**

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	2009	2010	2011	2012
513,151.65	658,467.47	657,342.83	670,273.36	701,073.34	700,394.89	703,231.51	706,536.75	718,317.39	769,508.65	801,978.16	823,051.77	885,506.62	865,506.62	939,586.28	1,082,201.63
79,897.38	98,894.71	108,826.65	116,271.95	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	1,317,423.81	1,317,423.81	1,554,560.10	1,834,390.92
108,775.56	79,897.38	98,894.71	108,826.65	116,271.95	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	123,634.10	1,317,423.81	1,317,423.81	1,554,560.10	1,834,390.92
<b>Total</b>	<b>822,124.61</b>	<b>835,259.56</b>	<b>865,071.19</b>	<b>863,924.91</b>	<b>857,200.81</b>	<b>858,939.11</b>	<b>911,144.51</b>	<b>944,282.38</b>	<b>964,302.56</b>	<b>1,019,979.62</b>	<b>1,151,407.54</b>	<b>3,519,648.14</b>	<b>3,519,648.14</b>	<b>4,048,706.48</b>	<b>4,760,963.46</b>
61,105.04	72,893.80	79,063.11	57,081.38	54,575.14	44,671.20	44,671.20	65,388.78	55,428.38	47,649.93	63,966.74	93,013.48	632,363.43	632,363.43	746,188.85	991,579.80
65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	65,342.05	746,188.85	746,188.85	914,579.61	1,144,320.67
9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	9,547.20	114,566.40	114,566.40	133,630.25	144,320.67
5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	5,689.44	68,273.28	68,273.28	79,833.95	86,004.67
729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	729.00	8,713.58	8,713.58	10,203.67	11,079.36
<b>ISR</b>	<b>2,860.91</b>	<b>10,925.05</b>	<b>15,171.61</b>	<b>3,863.89</b>	<b>5,454.58</b>	<b>942.26</b>	<b>9,245.27</b>	<b>27,907.76</b>	<b>19,152.04</b>	<b>30,273.62</b>	<b>69,057.70</b>	<b>208,675.62</b>	<b>260,576.11</b>	<b>343,901.36</b>	<b>432,480.37</b>
16,442.49	16,785.19	17,301.42	17,206.62	17,440.01	17,440.01	17,440.01	17,440.01	17,440.01	17,440.01	17,440.01	17,440.01	250,576.11	250,576.11	343,901.36	432,480.37
<b>Total Egresos</b>	<b>161,857.14</b>	<b>181,911.73</b>	<b>192,845.83</b>	<b>159,259.82</b>	<b>163,127.02</b>	<b>163,127.02</b>	<b>192,821.12</b>	<b>174,737.73</b>	<b>162,324.40</b>	<b>195,927.85</b>	<b>266,407.02</b>	<b>839,586.28</b>	<b>839,586.28</b>	<b>2,996,904.85</b>	<b>3,436,973.42</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>660,467.47</b>	<b>657,342.83</b>	<b>672,227.36</b>	<b>701,073.34</b>	<b>700,394.89</b>	<b>703,231.51</b>	<b>706,536.75</b>	<b>718,317.39</b>	<b>769,508.65</b>	<b>801,978.16</b>	<b>823,051.77</b>	<b>885,506.62</b>	<b>885,506.62</b>	<b>939,586.28</b>	<b>1,124,005.96</b>

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	2009	2010	2011	2012
116,486.74	80,743.32	72,237.75	106,897.77	96,500.95	130,902.19	73,717.36	52,108.89	58,416.06	63,704.60	60,085.96	39,893.00	756,770.71	718,364.73	730,471.86	764,942.34

## **12.5. Anexo V: Cuadros de estrategias de primer nivel**

## OBJETIVOS 2008

## ESTRATEGIAS DE PRIMER NIVEL

Fuerzas conductoras: Incrementar el volumen de ventas con clientes nuevos		Responsable: Gerente General	Código: AB 1.1
Meta:	Medición:	Fuente de información: Reportes de ventas.	
Incrementar en 20% las ventas de banquetes para 2008 en relación a 2007	Venta bruta 2008/Venta bruta 2007		
<b>ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL</b>			
Acciones:	Meta:	Medición:	Fuente de información/Frecuencia:
Desarrollar el material de apoyo para ventas en formato impreso y digital	Contar con todo el material de apoyo para el 1 de enero del 2008	Material impreso y digital, listo para presentar al cliente	Material disponible
Desarrollar una base de datos de los clientes actuales	Contar con una base de datos digital para el 30 de marzo del 2008	Base de datos completa	Reporte de base de datos de clientes.
Desarrollar alianzas estratégicas con salones de eventos	Ventas a través de nuevas alianzas equivalente al 10% de las ventas actuales	Ventas por Q 100,000 anuales a través de nuevas alianzas	Reporte mensuales de ventas
Desarrollo de una nueva imagen	Nueva imagen aprobada para el 30 de Nov del 2007	Imagen lista para reproducción	Imagen remitida a imprenta
Realizar visitas a las empresas del segmento objetivo,	12 visitas mensuales a clientes nuevos o actuales a partir del 1 de enero del 2008	Número de visitas al mes /12	Reporte de visitas y logros
			Encargadas de ventas

**ESTRATEGIA DE PRIMER NIVEL**

**Fuerzas conductoras:**  
Mejorar el control de costos de producción

**Responsable:**  
Jefe de Operaciones

**Código:**  
AB 1.2

**Meta:**  
Contar con integración de costos de producción confiable.

**Medición:**  
Variación entre costos estándar y costos reales menor al 5%

**Fuente de información:**  
Reporte de costos de producción elaborado por la contabilidad

**ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL**

<b>Acciones:</b>	<b>Meta:</b>	<b>Medición:</b>	<b>Fuente de información/Frecuencia:</b>	<b>Responsable:</b>
Establecer un sistema de costos de producción por órdenes de trabajo	Contar con un sistema de costeo para el 1 de enero del 2008	Sistema de costeo en operación a partir del 1 de enero del 2008	Sistema operando	Jefe de contabilidad
Implementar el sistema de requerimiento de MP a través requisiciones por órdenes de trabajo.	Requerir el 100% de MP a través de Requisiciones por órdenes de trabajo	Variaciones de de MP en el inventario físico mensual menor al 3%	Reporte mensual de variaciones de inventario.	Jefe de producción
Establecer un sistema de costeo total por órdenes de trabajo.	Contar con un sistema de costeo para el 30 de enero del 2008	Sistema en operación a partir del 30 de enero del 2008	Reporte mensual de costos por orden de servicio.	Jefe de contabilidad.

<b>Fuerzas conductoras:</b> Desarrollar e implementar la nueva propuesta básica al cliente que genere la credibilidad y confianza necesarias requeridas por el cliente.		<b>Responsable:</b> Gerente General		<b>Código:</b> AB 2.1	
<b>Meta:</b> Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 90% en base a la nueva propuesta.	<b>Medición:</b> Nota promedio de los servicios prestados durante el mes.	<b>Fuente de información:</b> Reporte mensual de satisfacción del cliente.			
<b>ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL</b>					
<b>Acciones:</b>	<b>Meta:</b>	<b>Medición:</b>	<b>Fuente de información/Frecuencia:</b>	<b>Responsable:</b>	
Estructurar la nueva carpeta de servicios de acuerdo a la nueva propuesta al cliente	Carpeta lista para impresión para el 30 de Noviembre del 2008	Carpeta lista para impresión el 30 de noviembre	Arte para impresión aprobada	Jefe de Producción	
Desarrollar una herramienta que permita reducir el tiempo de respuesta de cotizaciones	Herramienta de cotizaciones desarrollada para el 30 de enero del 2008	Herramienta en funcionamiento en fecha límite	Cotizaciones realizadas en la nueva herramienta	Gerencia general/contratista	
Desarrollar una herramienta de medición de satisfacción del cliente.	100% de los eventos evaluados a partir del 1 de diciembre del 2007	Eventos evaluados/servicios	Reporte mensual de satisfacción del cliente.	Jefe de operaciones.	

## ESTRATEGIAS DE PRIMER NIVEL

Fuerzas conductoras:  
Desarrollar una operación y producción que genere confianza y credibilidad en el cliente.

Responsable:  
Gerente General

Código:  
AB 3.1

**Meta:**  
Medición de satisfacción arriba del 85 puntos para el primer semestre del año.

**Medición:**  
Promedio ponderado de la evaluación final del cliente para cada mes.

**Fuente de información:**  
Reporte mensual de medición de satisfacción

## ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL

Acciones:	Meta:	Medición:	Fuente de información/Frecuencia:	Responsable:
Revisar la descripción de puestos de toda la organización	Todos las descripciones, revisadas y acordadas para el 01 de enero del 2008	Todas las descripciones puestas firmadas de por el personal	Descripciones firmadas	Gerente General
Desarrollar e implementar el manual de recetas estándar para la producción de eventos.	Manual de recetas implementado para el 01 de Dic del 2007	Manual publicado para el 01 de Diciembre	Manual publicado y conocido por el personal de producción	Jefe de producción
Desarrollar e implementar el manual de procedimientos de servicio.	Manual de procedimientos de servicio, desarrollado, publicado y comunicado al personal.	Manual de procedimientos de servicios desarrollado e implementado para 30 de Marzo de 2008		Jefe de Operaciones

## ESTRATEGIA DE PRIMER NIVEL

Desarrollar un proceso de contacto con el cliente que permita entender y atender sus necesidades.

Responsable:  
Gerente General

Código:  
AB 3.2

Meta:		Medición:		Fuente de información:		Responsable:
Incrementar en 20% el índice de cotizaciones adjudicadas	Cotizaciones adjudicadas sobre cotizaciones realizadas.	Reporte mensual del departamento de ventas				
<b>ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL</b>						
Acciones:	Meta:	Medición:	Fuente de información/Frecuencia:			
Desarrollar un manual de procedimientos administrativos	Manual de procedimientos administrativos, desarrollado y publicado para el 01 de enero del 2008	Manual de procedimientos implementado para el 1 de enero del 2008	Manual de procedimientos firmado por el personal	Gerente General		
Desarrollar un modelo de captura de datos para la preparación de cotizaciones	Desarrollar un modelo de captura de datos para la preparación de cotizaciones para el 1 de enero del 2008	Modelo de captura de información en uso para el 1 de enero del 2008	Modelo de captura de datos en uso.	Encargadas de ventas		
Desarrollar un nuevo modelo de cotización	Nuevo modelo de cotización, desarrollado e implementado a partir del 1 de enero del 2008	Modelo de cotizaciones en uso a partir del 1 de enero del 2008	Modelo de cotización en uso	Encargado de ventas		

**ESTRATEGIA DE PRIMER NIVEL**

<b>Fuerzas conductoras:</b> Desarrollar una cultura organizacional		<b>Responsable:</b> Gerente General		<b>Código:</b> AB 4.1
<b>Meta:</b> Tener comunicado al personal el plan estratégico al personal.	<b>Medición:</b> Comunicación realizada vs plan de comunicación	<b>Fuente de información:</b> Formatos de control de asistencia a las charlas de comunicación		

**ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL**

<b>Acciones:</b>	<b>Meta:</b>	<b>Medición:</b>	<b>Fuente de información/Frecuencia:</b>	<b>Responsable:</b>
Comunicar a todo el personal la Misión, Visión y Valores de la organización	Nivel estratégico comunicado para el 15 de enero del 2008	100% del personal informado del nivel estratégico de la organización	Hojas asistencia a las charlas de comunicación de estrategias	Gerencia General
Comunicación de los objetivos estratégicos establecidos para el 2008	Objetivos estratégicos e índices de medición comunicados a todos los niveles de la organización	100% de personal informado de los objetivos e índices de medición	Hojas de asistencia a charlas de comunicación de objetivos	Gerencia General
Comunicación al personal de logros y resultados en base a los índices de medición.	Primer reporte de índices de medición publicado el 10 de febrero del 2008	Informe mensual de índices publicadas	Reporte mensual de índices	Gerencia General

## ESTRATEGIA DE PRIMER NIVEL

Fuerzas conductoras:

Contar con personal motivado y capacitado par el cumplimiento de sus funciones

Responsable:

Gerente General

Código:

AB 4.2

Medición:

Meta: 100% del personal entrenado y remunerado en base a logros

Fuente de información:

Formatos de control de asistencia a las charlas de comunicación

## ESTRATEGIAS DE SEGUNDO NIVEL

Acciones:	Meta:	Medición:	Fuente de información/Frecuencia:	Responsable:
Desarrollar un modelo de remuneración basado en los logros de volumen y calidad	Modelo de remuneración definido y acordado con el personal antes del 31 de diciembre del 2007	100% del personal con los nuevos contratos de trabajo firmados	Contratos de trabajo.	Gerencia General
Desarrollar un plan de capacitación a ser implementado en 2008	Plan de capacitación estructurado para el 15 de diciembre del 2007	Plan aprobado para el 15 de diciembre de 2007	Plan de capacitación	Jefe Administrativo
Entrenar al personal en sus funciones y responsabilidades	Entrenar al 100% del personal en sus funciones básicas	Cumplimiento del plan de entrenamiento	Hojas de control de entrenamiento	Gerencia General

## **12.6. Anexo VI: Formatos desarrollados**



## 12.6.2. Propuesta para el formato de cotización

Alimentos Bizolo Smith, S.A

26 calle 13-18 zona 12, La Reforma

Teléfonos 2442-1514 al 16 fax 2442-1517

servicios@bizolo.com

COTIZACIÓN 00002-2007

Fecha:

Elaborada por:

Evento	Tipo de Evento:	0	Cliente	Empresa:	0
	Día y Fecha:	Sábado, 00 de Enero de 1900		Contacto:	0
	Hora de inicio:	00:00		Teléfono/Fax:	0
	Hora de servir:	00:00		Dirección:	0
	Lugar:	0		Email:	0
	Invitados (Adultos)	0		Facturar a:	0
	Invitados (Jóvenes)	0		NIT:	0
	Invitados (Infantiles)	0			
	Tipo de Menú				

Observaciones	0	Montaje	0
---------------	---	---------	---

Alimentos			Precio Unitario	Total	Bebidas			Precio Unitario	Total
0	Menú #	1	Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	carne A		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	Carne B		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	Pasta 1		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	Pasta 2		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	ensalada 1		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	ensalada 2		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	Pan		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	Menu niños		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
<b>TOTAL</b>				<b>Q0.00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>Q0.00</b>	

Cristalería			Precio Unitario	Total	Mantelería			Precio Unitario	Total
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
<b>TOTAL</b>				<b>Q0.00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>Q0.00</b>	

Mobiliario y Equipo			Precio Unitario	Total	Otros			Precio Unitario	Total
0	0		Q0.00	Q0.00	0	Chaira	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
0	0		Q0.00	Q0.00	0	0	Q0.00	Q0.00	
<b>TOTAL</b>				<b>Q0.00</b>	<b>TOTAL</b>			<b>Q0.00</b>	

Servicio	0	Capitán	Q150.00	Q0.00	<b>Alimentos</b> <b>Bebidas</b> <b>Cristalería</b> <b>Mantelería</b> <b>Mobiliario y Equipo</b> <b>Otros</b> <b>Servicio</b> <b>Total</b>	<b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b> <b>Q0.00</b>
	0	Meseros	Q125.00	Q0.00		
	0	Servicio	Q0.00	Q0.00		
	0	Montaje	Q0.00	Q0.00		
	0	Hora extra	Q25.00	Q0.00		
<i>Cubre 5 horas de servicio</i>						
0	<b>TOTAL</b>			<b>Q0.00</b>		<b>Q0.00</b>

### Condiciones del Servicio

- \* El servicio se contrata por periodo de 5 horas.
- \* Horas extras se cobrara adicionalmente.
- \* Se garantiza un margen de hasta 5% del numero de menús confirmados
- \* Se cobrará el número confirmado o el consumido, el que sea mayor.
- \* El evento se considera reservado y confirmado al momento de recibir el 50% de anticipo.
- \* Se requiere depósito del 10% para imprevistos.
- \* El saldo debe pagarse 7 días antes del evento.
- \* Cancelaciones o cambios deben hacerse con 15 días de anticipación.
- \* Por cancelación o cambios fuera del plazo se cobrara el 10%.

Alimentos Bizolo

Aceptación Cliente

#### 12.6.4. Nueva imagen, actualmente en desarrollo



**DÉJELO TODO  
EN NUESTRAS MANOS**

**BIZOLO**

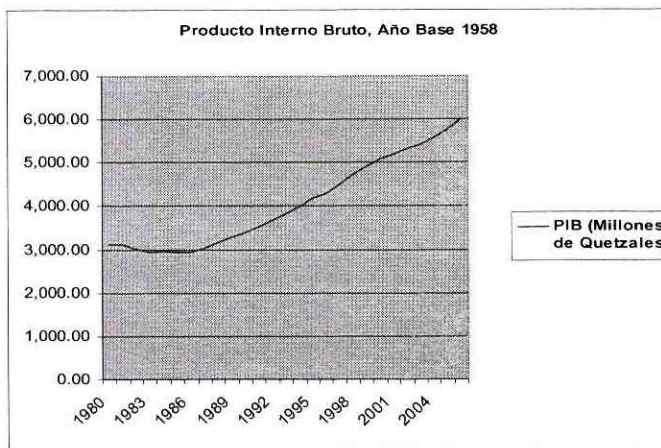
BANQUETES - CATERING - ALMUERZOS - REFACCIONES  
EVENTOS - ASESORÍA - SERVICIO A DOMICILIO

24421515, 24421516, 24421517

The advertisement features a smiling chef in a white uniform and tall hat on the left, holding a plate of food. To his right is the BIZOLO logo, which includes a red silhouette of a covered serving dish. Below the logo, a horizontal strip of four images shows: a set table with white linens, a chef's hands working with a knife, a plate of appetizers, and a chocolate cake. The phone numbers are listed at the bottom in a large, bold font.

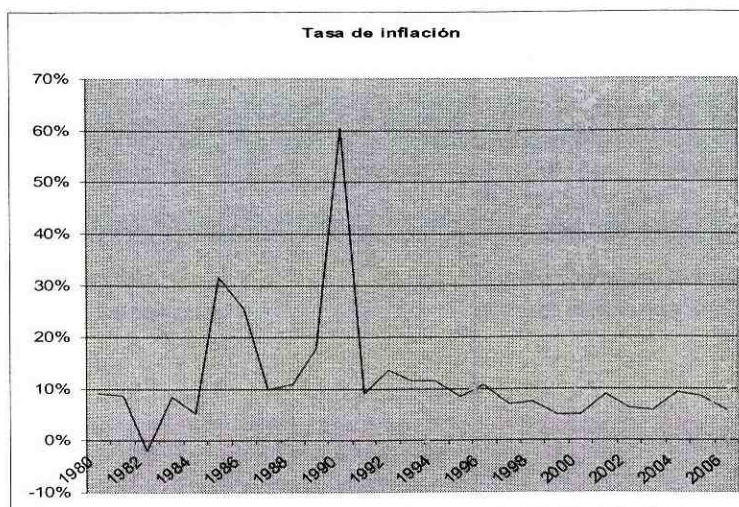
**12.7. Anexo VII: Información general**

### 12.7.1. Gráfica 1: Producto interno bruto entre los años 1980 y 2006



Fuente: Base de datos del Banco de Guatemala, 2007

### 12.7.2. Gráfica 2: Tasa de Inflación entre los años 1982 y 2006



Fuete: Base de datos Banco de Guatemala 2007

### 12.7.3. Tabla 1: Información Económica al año 2006

Variable	Valor
PIB per cápita	Q. 6009.00
Crecimiento PIB interanual	4.51%
Tasa de inflación	5.79%
Índice de precios de consumo	145.36
<b>Tipo de cambio (Sept. 2007):</b>	
1 dólar americano	Q7.70
1 euro	Q 10.89

Fuete: Base de datos Banco de Guatemala 2007

#### 12.7.4. Cuadro de fortalezas y debilidades de Alimentos Bizolo Smith, S.A:

	Fortalezas	Debilidades
Administración	Cuenta con los recursos monetarios para re inversión y crecimiento.	No se cuenta con criterios estandarizados para la toma de decisiones al momento de oportunidades de negocio.
	Acumulación de experiencia y conocimiento en términos de manejo del negocio.	Ausencia de planificación en las actividades en general
	Empresa con cartera de clientes	Crecimiento desordenado de actividad comercial
	Cuenta con los contactos para promover ventas.	Desorganización en el área financiera y administrativa
	Excelente record crediticio y relación con proveedores.	Pobre documentación de políticas y procedimientos
	Solvencia para el pago de salarios y suministros Capacidad de pago y solvencia bancaria.	
Producción	Ubicación estratégica de la planta	Ausencia de recetario estándar
	Cuenta con el equipo e infraestructura necesaria (Capacidad instalada)	El equipo y utilería de trabajo es deficiente o insuficiente
	Capacidad de expansión en la producción	Escasez de mantenimiento preventivo del equipo e infraestructura
	Disponibilidad de equipo móvil adecuado "Know-how" en la producción de alimentos de alto volumen.	Problemas de abastecimiento de materia prima Falta de investigación y desarrollo de productos nuevos
Recursos Humanos	Relaciones humanas moderadas en el personal	No existe claridad en la definición de atribuciones de todas las áreas.
	Empleados residentes en el barrio, (Capacidad de reacción)	Personal poco calificado en el desempeño de las diversas actividades
	Cumplimiento de legislación laboral	Desajustes salariales
Servicios y Productos	Prestigio en el mercado	Actividad comercial poco segmentada.
	Calidad media en los productos	Mercado objetivo muy amplio
	Precios competitivos	
Ventas y Mercadeo	Se obtienen buenas referencias de los clientes servidos	No existe un departamento de ventas formalmente estructurado, solo existe una vendedora
		No se cuenta con material de apoyo para la venta es pobre y obsoleto
		No se cuenta con una imagen/marca adecuada
		No hay un presupuesto formalmente establecido para promoción y publicidad. No se cuenta con políticas claras de descuentos, bonificaciones y pedidos mínimos.

### 12.7.5. Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del mercado de servicios de banquetes

Oportunidades	Amenazas
Condiciones económicas estables	Ingreso de nuevos competidores
Clase media con nuevos hábitos de consumo	Ingreso de competidores con bajos precios
Demanda creciente	Ingreso al mercado de Restaurantes establecidos diversificando líneas de servicios.
Poca diferenciación es la oferta de los competidores	Posible reacción de competidores con capacidad de respuesta.
Materia prima disponible en el mercado, mercado de proveedores amplio.	Mercado con pocas barreras de entrada y salida.
Bajo reconocimiento de marcas en el Mercado	
Necesidades no satisfechas de los clientes:	
Atención especializada	
Muchas celebraciones de grupos entre 10-20	
Procesos de comunicación poco estructurados	
Procedimiento de adquisición poco agilizado	
Claro enfoque hacia la comida.	
Posibles alianzas con empresas que venden productos complementarios. CEMACO, SEARS	