

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Diseño de estrategia empresarial y procesos de la cadena de suministros para aumentar la rentabilidad de Banquetes, S.A.

Trabajo de graduación presentado por Andrea Estefanía Pereira Ibarra para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala

2013

Diseño de estrategia empresarial y procesos de la cadena de suministros para aumentar la rentabilidad de Banquetes, S.A.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería

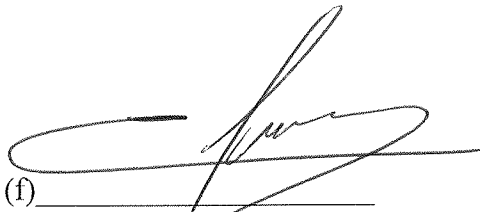
Diseño de estrategia empresarial y procesos de la cadena de suministros para aumentar la rentabilidad de Banquetes, S.A.

Trabajo de graduación presentado por Andrea Estefanía Pereira Ibarra, para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala

2013

Vo.Bo.:



(f)

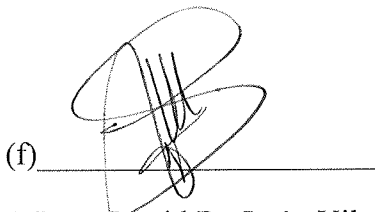
(ME Lic. Cristian Rodolfo Álvarez Álvarez)

Tribunal examinador:



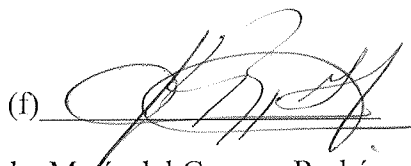
(f)

(ME Lic. Cristian Rodolfo Álvarez Álvarez)



(f)

MBA Inga. Ingrid De León Vilaseca



(f)

Licda. María del Carmen Rodríguez

Fecha de aprobación: Guatemala, 28 de enero 2013

ÍNDICE

| | Página |
|-----------------------------------|--------|
| Lista de cuadros..... | v |
| Lista de figuras..... | vi |
| Resumen..... | vii |
| I. Introducción..... | 1 |
| II. Objetivos..... | 2 |
| III. Marco teórico..... | 3 |
| IV. Antecedentes..... | 11 |
| V. Análisis de la situación..... | 14 |
| VI. Análisis administrativo..... | 31 |
| VII. Análisis operativo..... | 41 |
| VIII. Análisis financiero..... | 56 |
| IX. Conclusiones..... | 78 |
| X. Recomendaciones..... | 79 |
| XI. Bibliografía..... | 80 |

LISTA DE CUADROS

| | Página |
|--|--------|
| 1. Herramientas tecnológicas de mercadeo..... | 20 |
| 2. Matriz FODA..... | 30 |
| 3. Descriptor de puesto para ejecutiva de ventas..... | 35 |
| 4. Descriptor de puesto para encargada de compras..... | 37 |
| 5. Descriptor de puesto para chef principal..... | 39 |
| 6. Formato de conteo para carga y descarga..... | 55 |
| 7. Ingresos de operación, de enero a mayo de 2012, de Banquetes, S.A..... | 56 |
| 8. Ingresos de la línea institucional durante los primeros cinco meses..... | 57 |
| 9. Ingresos de la línea de banquetes durante los primeros cinco meses..... | 57 |
| 10. Contribución porcentual de las líneas de negocio al ingreso total..... | 58 |
| 11. Detalle ingresos por demanda de menús de coffee break..... | 59 |
| 12. Detalle de ingresos por demanda de menús de almuerzo..... | 60 |
| 13. Costeo menú1 división de coffee breaks..... | 60 |
| 14. Costeo menú2 división de coffee breaks..... | 61 |
| 15. Costeo menú3 división de almuerzos..... | 62 |
| 16. Costeo menú4 división de almuerzos..... | 63 |
| 17. Costeo menú5 división de almuerzos..... | 64 |
| 18. Costeo de mano de obra directa..... | 65 |
| 19. Tiempo de trabajo..... | 65 |
| 20. Costos de mano de obra directa en función del tipo de menú..... | 65 |
| 21. Costos indirectos de fabricación..... | 65 |
| 22. Márgenes de ganancia de menús representativos..... | 66 |
| 23. Tiempos de montaje para un evento de cien personas..... | 67 |
| 24. Márgenes de venta en menús representativos de la línea de banquetes..... | 68 |
| 25. Estado de resultados de enero a mayo, 2012..... | 69 |
| 26. Estado de resultados de junio a diciembre 2012..... | 70 |
| 27. Balance general que termina el 31 de enero 2012..... | 71 |
| 28. Balance general para el mes que termina el 31 de mayo 2012..... | 72 |
| 29. Balance general para el mes que termina el 31 de diciembre 2012..... | 73 |
| 30. Flujo de caja para el mes que termina el 31 de mayo 2012..... | 74 |
| 31. Flujo de caja para el mes que termina el 31 de diciembre 2012..... | 74 |
| 32. Estado de resultados proyectado desde junio 2012 hasta diciembre 2017.. | 75 |

| | |
|---|----|
| 33. Balance general proyectado desde junio 2012 hasta diciembre 2017..... | 76 |
| 34. Flujo de caja para la empresa desde el año 2012 hasta el 2017..... | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | Página |
|--|--------|
| 1. Organigrama de la empresa..... | 12 |
| 2. Inflación interanual, periodo 2006-2011..... | 15 |
| 3. Índice de confianza de la actividad económica, periodo 2006-2011..... | 16 |
| 4. Precio del diésel del área metropolitana de Guatemala..... | 17 |
| 5. Índice mensual de la actividad económica (IMAE)..... | 17 |
| 6. Tipo de cambio nominal periodo 2006-2011..... | 18 |
| 7. Carga tributaria de Guatemala como porcentaje del PIB..... | 19 |
| 8. Población por rango y por edad, 2012..... | 19 |
| 9. Evolución del parque vehicular entre 2000-2008..... | 21 |
| 10. Temperatura media durante el mes de julio (1961-1990) y proyecciones...22 | |
| 11. Número de eventos ciclónicos extremos 1864-2007..... | 23 |
| 12. Distribución de zonas amenazadas por sequías..... | 24 |
| 13. Organigrama propuesto..... | 34 |
| 14. Diagrama de operación del proceso..... | 43 |
| 15. Programación de pedidos de Banquetes, S.A..... | 46 |
| 16. Hoja de Excel <i>Explosión de materiales</i> | 47 |
| 17. Pedido de materia prima para la producción del día..... | 48 |
| 18. Hoja electrónica para control de inventarios en Excel..... | 49 |
| 19. Fotografía de la bodega de mobiliario y equipo..... | 49 |
| 20. Hoja electrónica para planificar el requerimiento de materiales..... | 51 |
| 21. Diagrama de operación del proceso propuesto..... | 52 |
| 22. Diagrama de operación gráfico propuesto para el proceso de compras..... | 53 |
| 23. Ingresos de los primeros cinco meses de operación de Banquetes, S.A. ... | 56 |
| 24. Crecimiento de la línea institucional durante los primeros cinco meses.... | 57 |
| 25. Crecimiento de la línea de banquetes durante enero a mayo 2012..... | 58 |
| 26. Contribución porcentual de las líneas de negocio al ingreso total..... | 59 |
| 27. Márgenes de ganancia de menús representativos..... | 66 |
| 28. Márgenes de venta en menús representativos de la línea de banquetes..... | 68 |

RESUMEN

El presente trabajo de graduación es un proyecto cuyo objetivo es rescatar de la quiebra una empresa pequeña a través de una reingeniería administrativa y operativa.

La primera parte de la reingeniería administrativa consiste en la propuesta de planificación estratégica, con el fin de mejorar el clima organizacional; a través de fundamentar al equipo en valores, darles una identidad (misión) y una dirección (visión). La estrategia macro nace de un análisis interno y externo de la empresa; derivado de ella, se definen objetivos y cada uno se convierte en una estrategia micro que desglosa las acciones que deben tomarse alcanzar la meta general. Por último, se establecen indicadores de desempeño y se propone un plan de implementación. La segunda parte de esta reingeniería consiste en administrar de forma óptima el talento humano con el que se cuenta, a través de una propuesta nueva de organigrama y la asignación de descriptores de puestos, a cada una de las posiciones; con el fin de delimitar el área de trabajo de cada empleado.

La reingeniería operativa consiste una propuesta de diseño del proceso completo y sus las herramientas, para el óptimo funcionamiento de la cadena de suministros; abarca planificación de la producción, almacenamiento de materiales y de mobiliario, compras de materia prima y distribución.

Toda la propuesta, tanto la administrativa como la operativa se justifica a través de un análisis financiero proyectado, con un horizonte de planificación de 5 años. El análisis financiero incluye costeo, análisis de rentabilidad actual y proyectada.

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación, consiste en una propuesta integral de rescate a una pequeña empresa que se dedica a la industria de banquetes; esta cuenta con dos líneas de negocio: eventos y almuerzos institucionales. El equipo de colaboradores de esta empresa laboró varios años en una organización no lucrativa por lo que el estilo de liderazgo y las prioridades difieren de las empresas comunes; esto se traduce en pérdida de tiempo, gran cantidad de errores y falta de planificación.

La propuesta se divide en dos partes: administrativa y operativa. La propuesta administrativa abarca toda la planeación estratégica necesaria para la organización, buscar dar dirección a la misma a través de establecer objetivos claros y reorganizar la administración del personal. Esta propuesta tiene como objetivo el aumento en ventas en un sesenta y cinco por ciento con respecto a los últimos datos recopilados para el análisis.

La propuesta operativa consiste en el diseño de herramientas para la correcta administración de la cadena de suministros. Tiene como objetivo la reducción del tiempo de operación; sin embargo, busca la construcción de una plataforma para la creación de un histórico de datos y así permitir un ciclo de mejora continua.

Ambas propuestas se complementan para lograr el objetivo primordial, aumentar la rentabilidad de Banquetes, S.A. que en el momento analizado no lo era y según el crecimiento actual no iba a lograr serlo nunca. La propuesta integral se valida mediante un análisis financiero, con un horizonte de planificación de cinco años en el cual se proyecta tomando en cuenta lo descrito anteriormente. Es importante resaltar que para realizarlo, se realizó un costeo representativo para ambas líneas ya que en la empresa no se contaba con ningún cálculo del mismo, a través de esto se obtuvo los costos de los productos.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la rentabilidad de Banquetes, s.a. mediante el diseño de una estrategia empresarial y procesos de la cadena de suministro

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollo de estrategias empresariales que incrementen las ventas en un setenta y cinco por ciento, respecto a mayo 2012 para mayo 2017.
2. Reducción del veinticinco por ciento del tiempo, a través de la creación de nuevos procedimientos, dentro de la cadena de suministro, respecto a julio 2012.
3. Incremento de la utilidad en un veinticinco por ciento respecto a mayo 2012 con un horizonte de planeación de cinco años.

III. MARCO TEÓRICO

A. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información que se utilizaron para la realización de este trabajo consistieron en entrevistas con la gerencia general, personal administrativo y personal operativo.

B. HERRAMIENTAS

1. Administración Las herramientas utilizadas para el análisis administrativo de la empresa y la construcción, de la propuesta de planificación estratégica, se describen a continuación.

a. Análisis externo Constituye la investigación del ambiente externo que afecta directamente a nuestro negocio, brindando información inminente para el desarrollo de estrategias útiles y efectivas para la empresa. A través de esta recopilación de información, se determinarán las oportunidades y amenazas del mercado.

1) Análisis PESTEL Un análisis PESTEL consiste en un profundo estudio de factores que pueden afectar las decisiones de la gerencia. Es de extrema importancia ya que evidencia el impacto futuro de los factores en el entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

a) Factores políticos Se refieren a políticas gubernamentales; tales como, grado de participación en la economía. Las decisiones políticas pueden generar gran impacto en diferentes áreas de la empresa; entre ellas, importaciones y exportaciones, distribución, etc. (Oxford University Press, 2007)

b) Factores económicos Incluyen tasas de interés, cambios en impuestos, crecimiento económico, inflación y tasas de cambio. Puede tener un impacto decisivo en la rentabilidad de la empresa. (Oxford University Press, 2007)

c) Factores sociales Se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados. (Koontz & Weihrich, 1998) Los cambios en tendencias sociales pueden afectar la demanda de los productos de una empresa, además de la disponibilidad y el deseo de las personas para trabajar. (Oxford University Press, 2007)

d) Factores tecnológicos Nuevas tecnologías crean nuevos productos y nuevos procesos. La tecnología puede reducir costos, mejorar la calidad y guiar hacia la innovación. Estos desarrollos pueden beneficiar a los consumidores como también a las organizaciones que proveen los productos. (Oxford University Press, 2007)

e) Factores ambientales Incluye cambios climáticos, leyes y reglamentos de manejo de desechos y responsabilidad social empresarial. El movimiento general hacia productos y procesos amigables con el ambiente está afectando los patrones de demanda y creando oportunidades de negocios. (Oxford University Press, 2007)

f) Factores legales. Éstos se relacionan con el entorno legal en el cual operan las empresas. Los cambios en este rubro pueden afectar los costos de las empresas, si deben desarrollarse nuevos sistemas y procedimientos, o la demanda, si la ley afecta la probabilidad que los clientes compren el bien o usen el servicio. (Oxford University Press, 2007)

2) Análisis de las 5 fuerza de Porter. Fue propuesto en el año de 1980, por Michael E. Porter; él planteaba que la formulación de estrategias requiere un análisis de la industria y de la posición de su compañía dentro de ella. Este análisis sirve de base para generar estrategias genéricas. (Koontz & Wehrich, 1998)

a) Posibilidad de nuevos entrantes. Se refiere a las barreras para entrar. Mientras mayor sea la dificultad para que otras firmas entren, mayor será la probabilidad de altas ganancias. (Oxford University Press, 2007)

b) Poder de los clientes. Mientras mayor sea, la posibilidad de que forzar una baja de precios será más alta; con esto reducen la rentabilidad de la empresa. (Oxford University Press, 2007)

c) Poder de los proveedores. Se refiere a su poder para bajar los precios y reducir las ganancias de sus proveedores. (Oxford University Press, 2007)

d) El poder de los proveedores y compradores o clientes, se puede analizar en conjunto ya que su efecto es parecido al limitar la libertad estratégica de la organización y afectar sus márgenes. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

e) Grado de rivalidad. Mide el grado de competencia entre las firmas existentes. Entre mayor sea, más complicado es para la empresa obtener altas ganancias. (Oxford University Press, 2007)

f) Amenaza de sustitutos. Mide la facilidad con que los clientes pueden cambiar nuestro producto por un sustituto perfecto. Esto depende de lo similares que son dos productos. (Oxford University Press, 2007)

b. Análisis interno. Esta investigación de las características propias de la empresa complementa el análisis externo y juntos constituyen la base para la creación de estrategias empresariales. El estudio se divide en el análisis de:

1) Fortalezas de recursos y capacidades competitivas de la empresa. Una fortaleza competitiva es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

a) Habilidad, experiencia especializada o capacidad competitivamente importante. Habilidades en operaciones de costos bajos, experiencia en tecnología o experiencia en fabricación sin defectos, capacidades mostradas en el desarrollo y lanzamiento de los productos innovadores, entre otros. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

b) Activos fijos valiosos. Planta y equipo de vanguardia, ubicaciones físicas atractivas, instalaciones de distribución en todo el mundo o posesión de depósitos de recursos naturales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

c) **Activos humanos y capital intelectual valiosos** Fuerza de trabajo experimentada y capaz, empleados talentosos en áreas básicas, conocimiento de vanguardia en tecnología, etc. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

d) **Activos organizacionales valiosos** Sistemas probados de control de calidad, propiedad de tecnología, patentes fundamentales, sistemas de vanguardia para comerciar por internet, etc. (Koontz & Weihrich, 1998)

e) **Activos intangibles valiosos** Marca llamativa o reconocida, reputación de liderazgo tecnológico o la sólida lealtad y buena disposición del comprador. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

f) **Un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja comercial** Bajos costos generales en relación con los competidores, liderazgo en la participación de mercado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

g) **Alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosas** Asociaciones fructíferas con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

2) **Debilidades de recursos y capacidades competitivas de la empresa** Carencias de la organización o condición que los coloca en desventaja con el mercado. Se relacionan con:

- Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.
- Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes.
- Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra clase. (Koontz & Weihrich, 1998)

c. **Matriz FODA.** Esta matriz resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia. El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) A través de esta relación se generan cuatro estrategias:

- FO: Se enfoca en aprovechar al máximo la oportunidad detectada empleando las fortalezas de la compañía.

- FA: Busca disminuir la amenaza provista por el entorno a través de la utilización de las fortalezas.
- DO: Intenta aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para disminuir las debilidades de la empresa.
- DA: Genera opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas.

Las fortalezas de recursos de una empresa suelen conformar las bases de la estrategia, porque representan la mejor oportunidad para tener éxito en el mercado. Por lo general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. Si no se cuenta con los recursos ni las capacidades competitivas en torno a las cuales idear una estrategia activa, la administración necesita emprender acciones decisivas ya sea para actualizar los recursos y capacidades organizacionales existentes y añadir a otros según se necesite o para adquirirlos por medio de asociaciones o alianzas estratégicas con empresas que posean la experiencia necesaria. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Al mismo tiempo, elaborar una estrategia sólida requiere examinar con cuidado las oportunidades comerciales disponibles y dirigir la estrategia para que aproveche las más atractivas y adecuadas a las circunstancias de la empresa. Pocas veces una compañía tiene los recursos suficientes para aprovechar todas las oportunidades comerciales disponibles al mismo tiempo sin diversificarse demasiado. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para mitigar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus recursos. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

d. Valores. Ideas, rasgos y modos de hacer las cosas que la administración determinó deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

e. Misión. Expresión del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez, ¿En qué negocio estamos? (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Identifica los puntos/servicios de la empresa y especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para complacer a los clientes. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

f. **Visión.** Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Las características de una visión estratégica bien redactada son:

1) **Gráfica.** Presenta una imagen de la clase de empresa que la junta directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

2) **Direccional.** Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/ mercado/ cliente/ tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

3) **Centrada.** Específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

4) **Flexible.** No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva debe ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/ mercado/ cliente/ tecnología. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

5) **Viable.** Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa puede esperar lograr a su debido tiempo. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

6) **Deseable.** Indica por qué el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los inversionistas. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

7) **Fácil de comunicar.** Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sensato y atractivo. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

g. **Objetivos.** Metas de desempeño de una organización; es decir, resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. Los objetivos bien establecidos son cuantificables o mensurables, y contienen una fecha límite para su consecución. El propósito administrativo de establecerlos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

Los objetivos estratégicos se relacionan con resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

h. **Estrategias.** Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores- dejarlos obsoletos, ser más eficientes, ser más imaginativos, adaptarse más rápido- más que de correr con el rebaño. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

La tarea de elaborar una estrategia implica cuatro tipos o niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general:

- **Estrategia corporativa:** Plan de toda la empresa con el propósito y manejar un conjunto de negocios. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)
- **Estrategia comercial:** Cómo fortalecer la posición en el mercado y construir una ventaja competitiva. Acciones para construir capacidades competitivas. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)
- **Estrategia de áreas funcionales:** Detalles pertinentes a los mecanismos de la estrategia comercial general. Proporcionar un plan para manejar una actividad particular de forma que apoye la estrategia comercial general. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)
- **Estrategias operativas:** Añadir detalles y acabados a la estrategia comercial y funcional. Proporcionar un plan para manejar actividades de menores rangos con importancia estratégica. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

i. **Indicadores de desempeño:** Variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención, relativa a lo que estaba planeado inicialmente. (OECD/CAD, 2002)

j. **Organigrama.** Diagrama visual que muestra la estructura organizacional de una empresa. Evidencia el diseño organizacional, este involucra: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización. (Robbins & Coulter, 2010)

k. **Descriptorios de puestos.** Los descriptorios de puestos que se aplicarán son basados en competencias. El modelo por competencias es una herramienta que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano, basada en las competencias requeridas para un alto desempeño. Busca mantener estrecha relación entre diferentes procesos de administración de recursos humanos, en forma consistente con la estrategia empresarial. (Departamento de desarrollo humano de la Escuela superior politécnica de Chimborazo, 2007)

La gestión basada en competencias ha cobrado auge debido a la rapidez de los cambios del mercado y la competitividad dentro del mismo. El tener, mantener y desarrollar el mejor capital intelectual representa

una ventaja competitiva. Además, la gestión por competencias permite seleccionar, adecuar, promover y formar a las personas para lograr un rendimiento superior y hacer realidad la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización. (Departamento de desarrollo humano de la Escuela superior politécnica de Chimborazo, 2007)

2. **Administración de la cadena de suministros.** La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Ballou, 2004)

La administración de la cadena de suministros es un término que ha surgido en los últimos años y que encierra la esencia de la logística integrada; incluso, va más allá de eso. El manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del producto. Las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente se alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo, donde tal vez algunas actividades esenciales de la cadena de suministros no estén bajo control directo del gerente de logística. (Ballou, 2004)

Las actividades clave de la cadena de suministros comprenden: estándares de servicio al cliente que cooperan con marketing para determinar las necesidades y requerimientos, transporte, manejo de inventarios y flujos de información y procesamiento de pedidos. Las actividades de apoyo son: almacenamiento, manejo de materiales, compras, embalaje, planificación de la producción, mantenimiento de la información. (Ballou, 2004)

a. **Estrategia del transporte.** El transporte generalmente representa el elemento individual más importante en los costos de logística para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos totales de logística. Por ello, el responsable de logística necesita comprender bien los temas de transporte. El enfoque se encuentra en las instalaciones y servicios que constituyen el sistema de transporte, costos y desempeño de los distintos servicios de transporte que un administrador puede seleccionar. (Ballou, 2004)

b. **Estrategia de inventario.** Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa. Tener inventarios disponibles puede costar, al año, entre 20 y 40% de su valor. Por lo tanto, administrar cuidadosamente los niveles de inventario tiene un buen sentido económico. (Ballou, 2004)

Se considera el proceso de compras como una actividad dentro del proceso de programación. Incluso cuando el proceso de compras es principalmente un proceso de adquisición, muchas decisiones afectan en forma directa al flujo de bienes y servicios de un canal logístico. (Ballou, 2004)

Se estima que las actividades de almacenamiento y manejo de materiales pueden absorber hasta un 20% del costo de distribución física de una empresa, por lo tanto son merecedoras de consideraciones cuidadosas. Son actividades suplementarias de las actividades primarias de desplazamiento y almacenamiento en una empresa. (Ballou, 2004)

c. **Estrategia de ubicación.**La ubicación de las instalaciones fijas, a lo largo de la red de la cadena de suministros, es un importante problema de decisión que da forma, estructura y configuración al sistema completo de la cadena de suministros. Este diseño define las alternativas junto con sus costos asociados y niveles de inversión utilizados para operar el sistema. (Ballou, 2004)

IV. ANTECEDENTES

A. HISTORIA

Banquetes, S.A...,es una pequeña empresa dedicada al servicio de catering, ubicada en un municipio en las afueras de la ciudad capital. Inició operaciones en enero de 2012; con una planilla de ocho personas: tres dedicadas al área administrativa, uno en producción y cuatro en distribución.

En sus primeros cinco meses, la demanda de los servicios aumentó en gran manera debido a una alta aceptación en el mercado, por lo que decidieron contratar dos personas más para el área administrativa, dos más en producción y dos más en distribución.

La empresa cuenta con dos líneas de negocio. La línea institucional, atiende eventos de organizaciones lucrativas, no lucrativas y gubernamentales; en esta línea, el cliente se le asigna a una ejecutiva de cuenta, que será el contacto por el tiempo que dure la relación comercial, también se encargará de diseñar paquetes que satisfagan las necesidades de su cliente y excedan sus expectativas. Por otro lado, la línea gala atiende eventos especiales: bodas, quince años, bautizos, cumpleaños; para esta línea, se cuenta con una alianza estratégica, con una empresa hermana, que cuenta con salones y jardines para eventos. En esta línea cuenta con asesoras, que se encargan de guiar al cliente a través de toda la planificación de su evento; cuidado la decoración, ambiente, comida, tiempos, organización y ejecución del mismo. El menú presenta diecisiete menús de refacciones, tres de desayuno, veinticuatro de almuerzo y tres opciones de banquete.

En el área operativa, no se cuenta con procedimientos ni controles para ningún área fuera de producción. Los trabajadores cuentan con gran cantidad de tiempo libre debido a falta de planificación, herramientas y directrices claras.

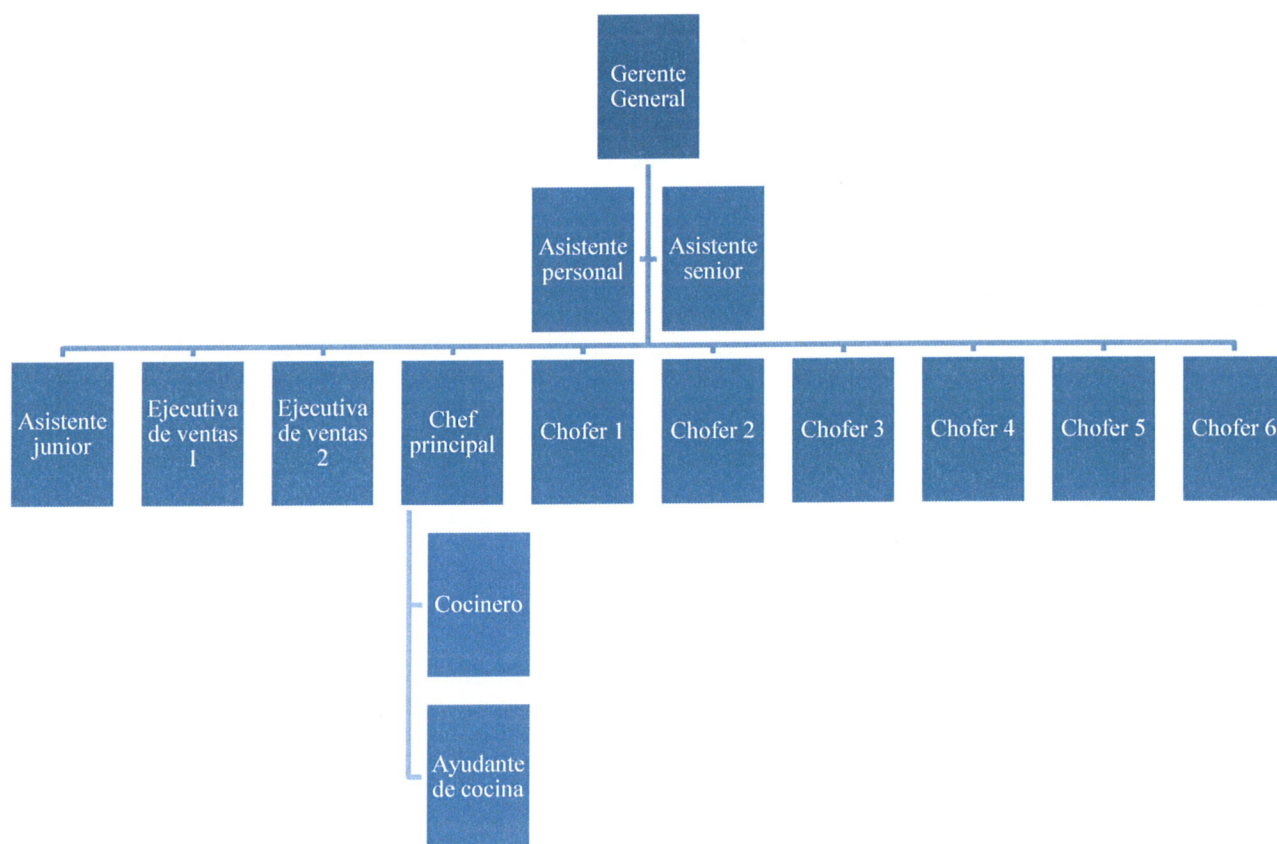
B. ORGANIGRAMA

En la actualidad, no existe un organigrama establecido; sin embargo, las líneas de autoridad se describen a continuación. La única persona que tiene personal a su cargo es el chef principal, encargado de la producción. Los dos puestos más cercanos al dueño de la empresa son la asistente personal y una asistente administrativa; ambos puestos, supervisan a los demás e informan a gerencia el desempeño observado. Las decisiones son completamente centralizadas y la topología de la comunicación es en malla; es decir, todos los miembros del equipo pueden comunicarse con cualquier otro miembro.

La mayoría de puestos no tienen funciones claras ni definidas, producción es el único departamento cuyas funciones están delimitadas a la creación de menús y preparación de alimentos. El control de inventario, de mobiliario y equipo, está distribuido entre las asistentes y choferes; cada uno tiene bajo su responsabilidad la custodia de algo específico. Por ejemplo, cada vez que se monta un evento, el

responsable de los platos debe coordinar el traslado de los mismos. Los choferes manejan, reciben materia prima y la almacenan, incluso compran. Las asistentes compran, venden, pagan, cobran, supervisan eventos cuando las ejecutivas están llenas; incluso ayudan a montar y servir en eventos cuando el personal no se da abasto; también atienden asuntos personales de la familia de la gerente general.

Gráfico 1: Organigrama actual de la empresa.



C. INICIO DE PLANEACIÓN EN LA EMPRESA

La empresa no cuenta con planificación estratégica, sin embargo una de las primeras acciones realizadas al iniciar la empresa fue el establecimiento de misión, visión y filosofía, el cual se detalla a continuación.

1. **Misión**“Nuestra misión es la de crear una experiencia inolvidable para exceder sus expectativas y asegurar su lealtad como cliente y un servicio excepcional. La atención hasta el último detalle y nuestro compromiso con la calidad, ofrecer soluciones en la realización de todo tipo de evento con calidad y voluntad de servicio.”

2. **Visión**“Somos una empresa comprometida con nuestros clientes para cumplir la expectativa de su evento de acuerdo a sus necesidades ofreciendo atención personalizada en el desarrollo de la planificación y ejecución de su evento. Para llegar a tener un evento inolvidable dándole un ambiente de la más alta calidad.”

3. **Filosofía**“Como empresa ofrecer personal con principios en la realización plena de nuestro cliente considerando como valores indispensables, la honestidad la confianza, la responsabilidad formando personal con una inagotable actitud de servicio.”

La misión y visión son puestas en práctica ya que todos en la empresa cuidan de la calidad de los alimentos, desde su preparación hasta que llega al cliente. Además, la organización es muy flexible de acuerdo con los gustos de los clientes y busca hacer de cada evento algo diferente e inolvidable.

El personal, laboró bajo el liderazgo de la gerente general, en otra organización, durante más de cinco años; por lo que la confianza e inagotable actitud de servicio son características que sobresalen en el equipo y explica cómo entre tanto desorden, las tareas se llevan a cabo.

V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A. ANÁLISIS PESTEL

Este análisis, como ya se mencionó en el marco teórico, constituya la base para la planificación estratégica ya que por medio de esto se determinarán las amenazas y oportunidades en el mercado.

1. **Político.** Los factores políticos afectan el mercado de banquetes ya que a medida que la gobernabilidad mejore, más atractivo será el país para la inversión extranjera y mayor será la probabilidad de competencia.

Según el artículo 140 de la Constitución Política de la República de Guatemala: Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de gobierno de Guatemala es republicano, democrático y representativo. (Asamblea Nacional Constituyente, 1986)

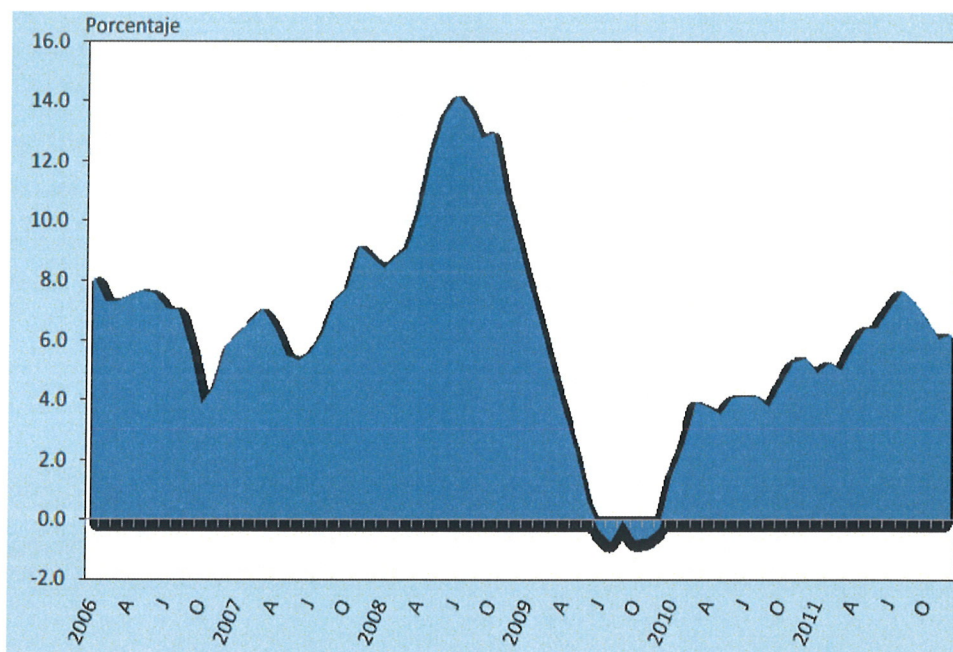
a. **Intervención en la economía.** Actualmente, el gobierno otorga diferentes tipos de subsidios y establece barreras arancelarias pero para efecto de nuestro análisis, en el mercado de banquetes, el intervencionismo es nulo.

b. **Bienes y servicios públicos.** Actualmente, el gobierno de Guatemala no cuenta con ningún servicio público de banquetes. El servicio que más se asemeja a nuestro negocio son los comedores solidarios, sin embargo están enfocados a un mercado meta completamente diferente al nuestro.

2. **Económico.** Los factores económicos son importantes ya que a medida que la economía del país sea estable

a. **Inflación** La variación promedio de la inflación, en el presente año, ha alcanzado un máximo, en enero, de 5.44 y un mínimo de 4.22, en julio, mostrando una tendencia decreciente con pendiente poco pronunciada. (Banco de Guatemala, 2012)

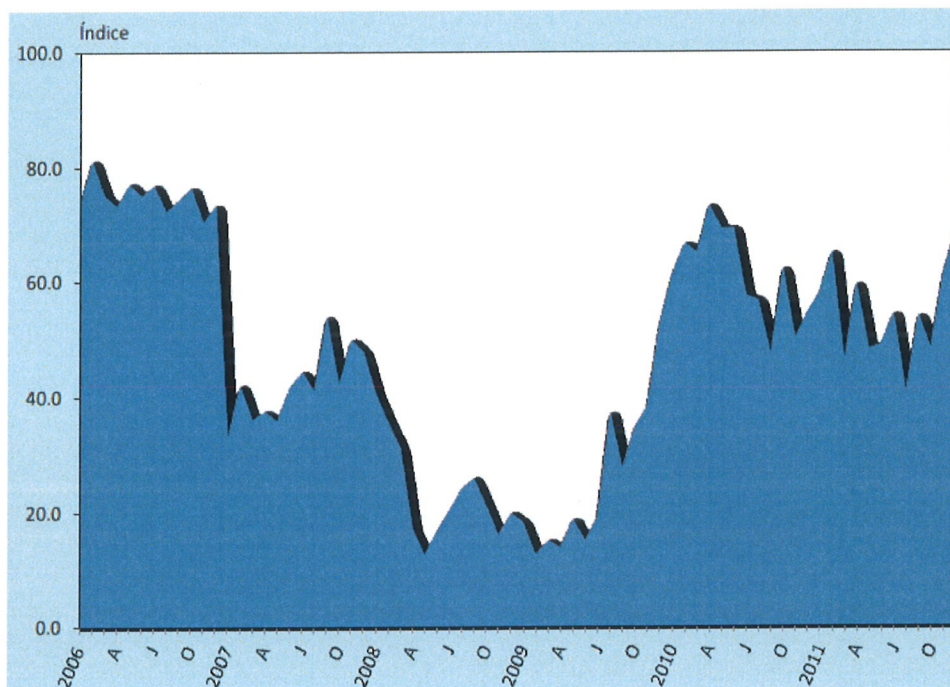
La variación de la inflación interanual, en el periodo 2006-2011 se comporta de la siguiente manera:

Gráfico2: Inflación interanual, periodo 2006-2011

(Banco de Guatemala, 2012)

La inflación es un dato importante al hacer análisis económico del macro ambiente ya que es una de las variables ya que es una variable que afecta la inversión extranjera; a medida que aumente, el atractivo para invertir en nuestro país será menor.

b. Confianza en la actividad económica

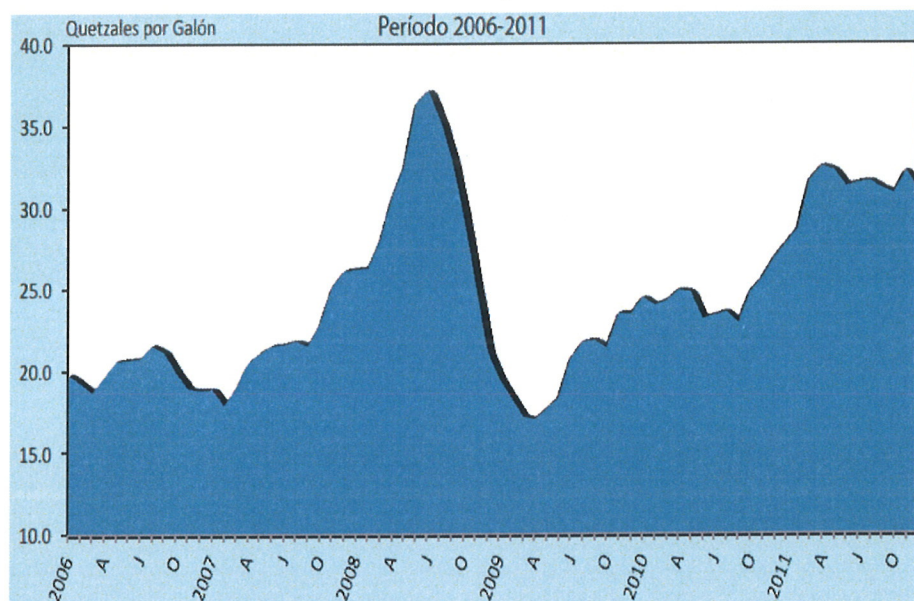
Gráfico 3: Índice de confianza de la actividad económica, período 2006-2011

(Banco de Guatemala, 2012)

El índice de confianza económica proveerá una idea acerca de lo atractivo que es el mercado para inversionistas. A medida que el país se convierta en un foco de atracción para inversión, el mercado de clientes aumentaría haciendo más rentable la operación.

c. Precio del diésel

Gráfico 4: Precio del diésel en el área metropolitana de Guatemala, periodo 2006-2011

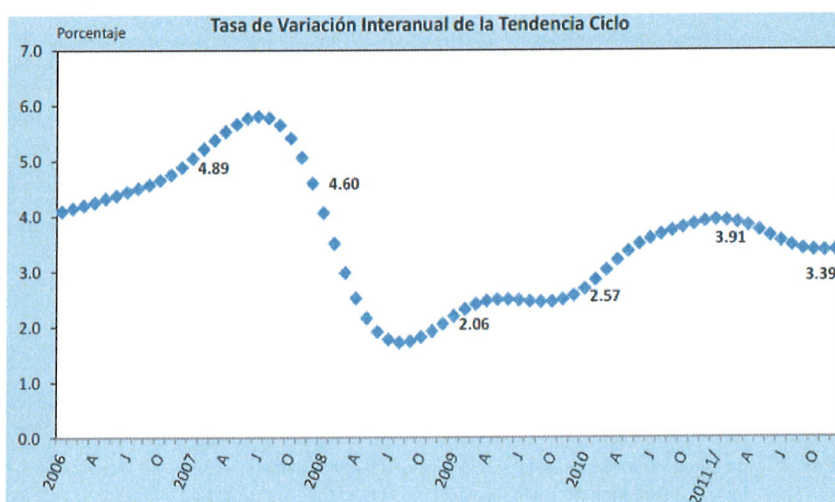


(Banco de Guatemala, 2012)

Debido al negocio que se está analizando, el precio del diésel es una de las variables claves que es necesario monitorear para cuidar la rentabilidad del negocio institucional ya que el servicio es a domicilio.

d. Crecimiento económico

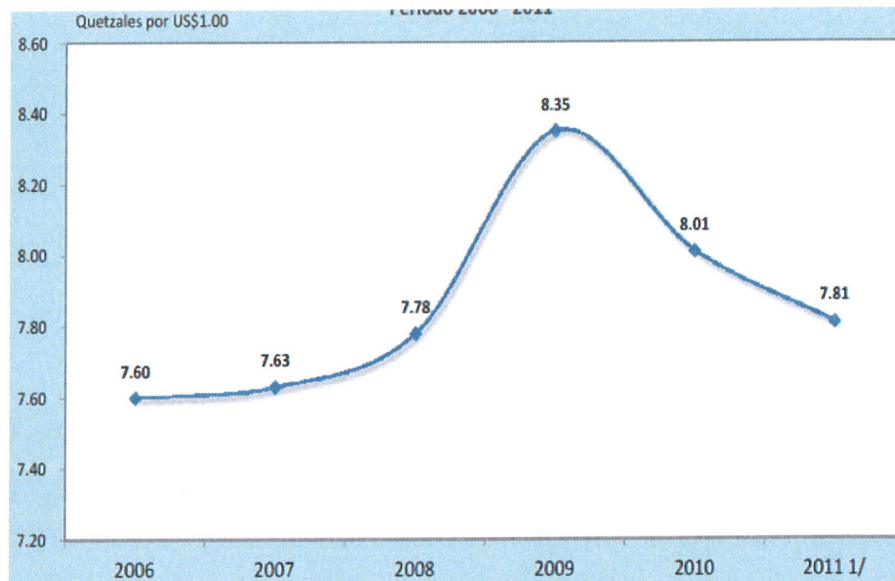
Gráfico 5: Índice mensual de la actividad económica (IMAE) periodo 2006-2011



(Banco de Guatemala, 2012)

e. Tasa de cambio

Gráfico 6: Tipo de cambio nominal periodo 2006-2011



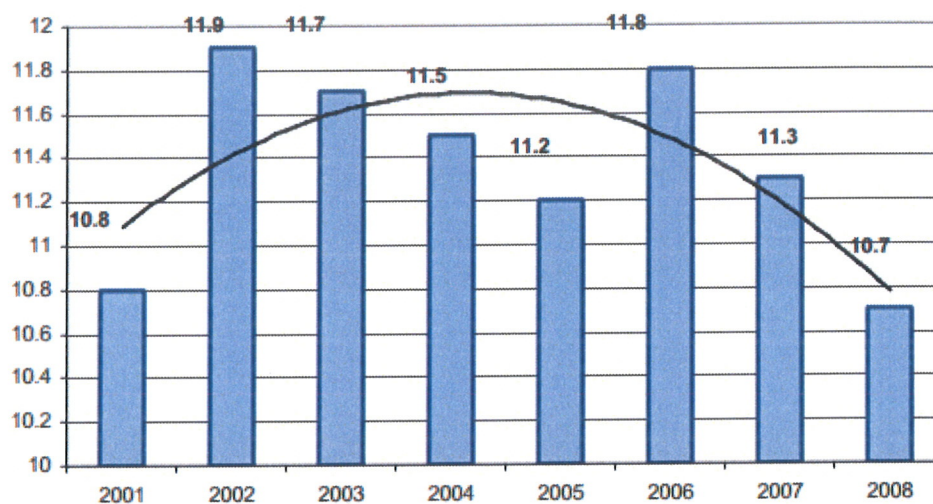
(Banco de Guatemala, 2012)

1/ tasa de interés del último día del año

Los países más atractivos para inversionistas son aquellos cuya moneda no está en constante depreciación sino se mantiene estable ya que eso permite realizar cálculo financiero.

f. Cambios de impuestos. El último cambio en impuestos se publicó el 17 de febrero del 2012, decreto número 4-2012. Este fue realizado como primera medida del gobierno de Otto Pérez Molina. Por lo general, los cambios de impuestos se realizan al cambiar gobierno.

Gráfico 7: Carga tributaria Guatemala como porcentaje del PIB, periodo 2001-2008



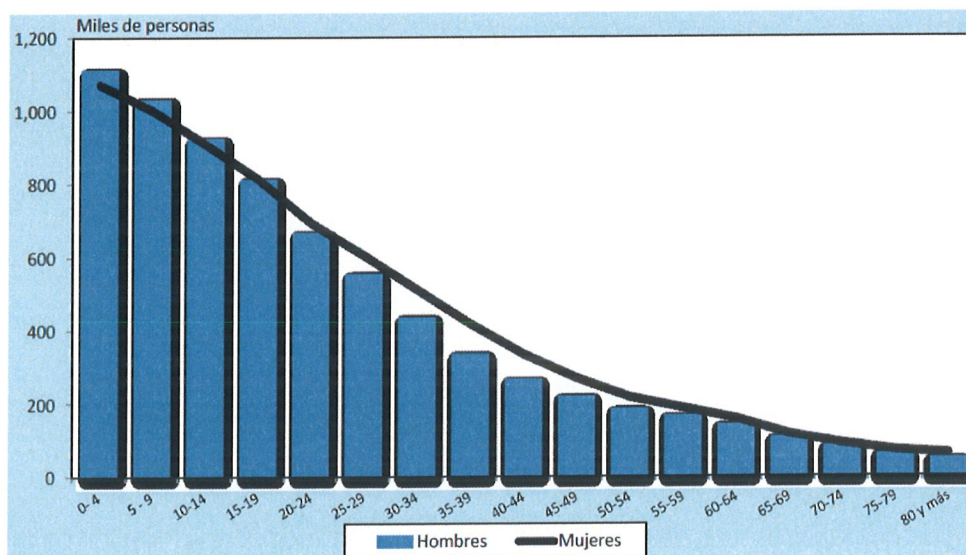
(Barreda, 2007)

La estabilidad de las leyes de impuestos es clave para atraer inversión extranjera, por lo tanto es importante que sea considerada dentro del análisis.

3. Social

a. Demografía

Gráfico 8: Población por rango y por edad



(Banco de Guatemala, 2012)

Es importante conocer la demografía del país para tener una idea del mercado meta y enfocarse en el rango de edad que representa mayor porcentaje.

4. Tecnológico

a. Herramientas de mercadeo y ventas

Tabla 1: Herramientas tecnológicas de mercadeo

| Herramienta | Proveedor | Página web | Presupuesto |
|--------------------------------|-----------|--|--------------------------------|
| Dominio página web | GoDaddy | es.godaddy.com/Dominios | \$5.99/mes |
| Adwords | Google | adwords.google.com | \$155.00 + \$0.10/click |
| Anuncios | Youtube | ads.youtube.com | \$25.00/1,000 observaciones |
| Google Costumer Surveys | Google | www.google.com/insights/costum ersurveys/home | \$0.10/ respuesta |
| Sistema CRM | Oracle | www.oracle.com/index.html | \$13.50/mes |

b. Herramientas para administrar la cadena de suministro

1) Dashboards. Tecnología que permite hacer más dinámica la orden de pedido y llevar el registro de las mismas. Tiene un alto costo de mantenimiento ya que requiere un de un servidor físico, servidor de base de datos, dominio web. Un ejemplo de esto se puede encontrar en: www.dashman.com.

2) Sistema de planificación de recursos empresariales. Facilita la administración de toda la operación mediante la integración de toda la información relevante para la empresa. Abarca: ventas, compras, inventario, producción, logística, administración del recurso humano, pagos, etc. Esto permite compartir información con clientes y proveedores para mejorar el servicio y hacer más eficientes los procesos. Un ejemplo es SAP.

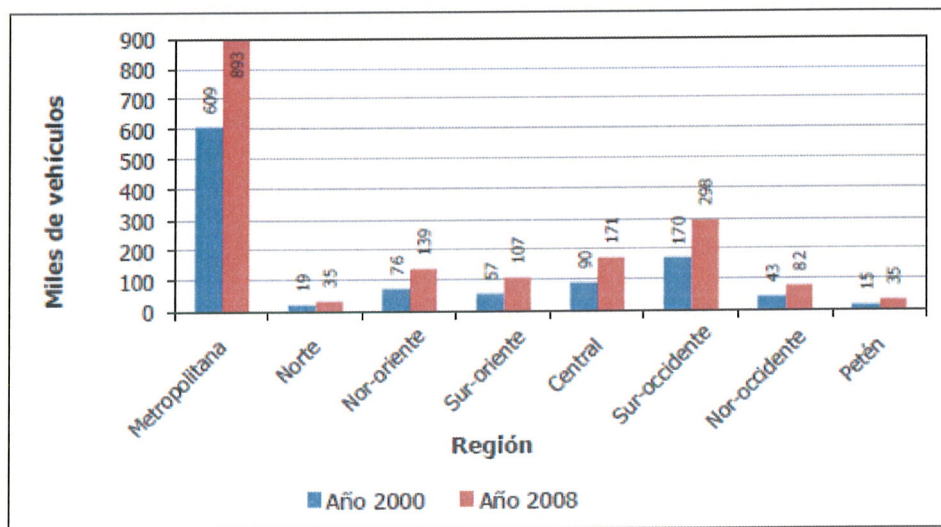
3) Equipo. Existen pantallas táctiles especiales para toma de pedidos y generación de órdenes de cocina. Un proveedor podría ser Micros que ofrece soluciones integrales y especializadas para el tamaño y tipo de negocio.

c. Tasa de obsolescencia. Es importante considerar que la innovación en tecnología avanza de manera muy rápida por lo que la tasa de obsolescencia es menor a un año. Para sistemas, el proveedor provee un servicio de actualizaciones que le permite mantenerse a la vanguardia.

5. Ecológico o ambiental

a. Parque vehicular

Gráfico 9: Evolución del parque vehicular entre 2000-2008



(Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, 2009)

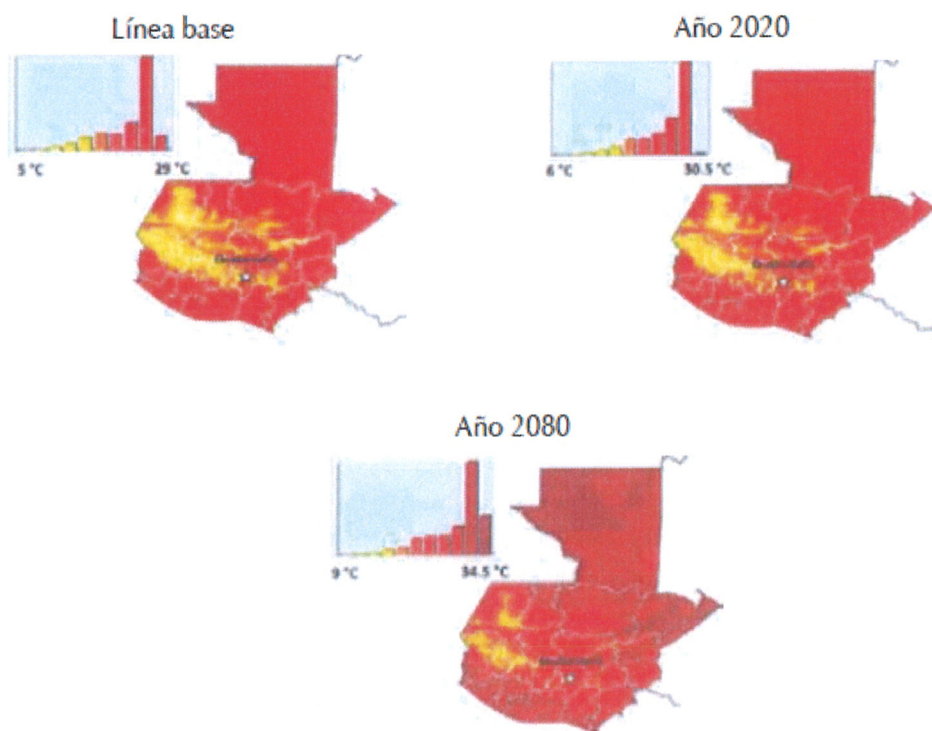
El crecimiento del parque vehicular nos afecta directamente por el tiempo de entrega de los alimentos, el gasto de gasolina y el tiempo que la comida debe mantenerse en óptimas condiciones.

b. Agua. Debido al régimen de lluvias de su territorio, Guatemala cuenta con una amplia disponibilidad promedio de agua que superan la demanda actual. (Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, 2009)

c. Contaminación ambiental. Contaminación creciente de las aguas y de la atmósfera, por uso de insumos y derivados importados del mundo industrializado.

d. Temperatura. La temperatura debe ser considerada en este tipo de negocio ya que la comida es transportada en camiones no refrigerados y un cambio drástico podría crear la necesidad de cambio de menú. Además, repercute en el manejo de inventarios de la bodega de materia prima.

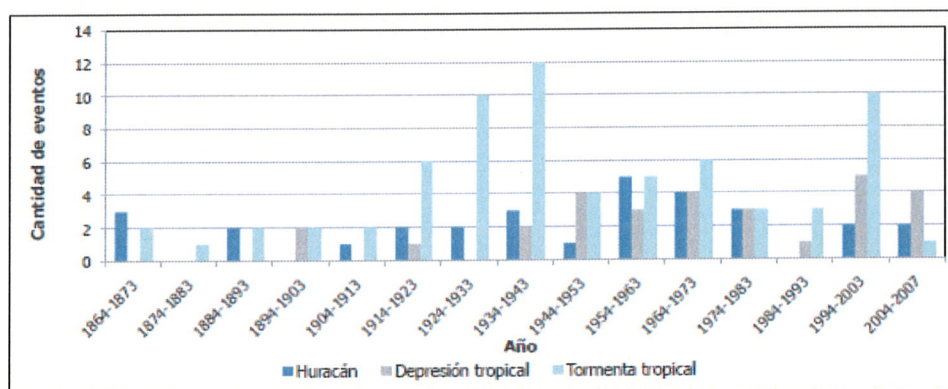
Gráfico 10: Temperatura media durante el mes de julio (1961-1990) y proyecciones para los años 2020 y 2080



(Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, 2009)

e. Eventos ciclónicos extremos. Es importante considerar este tipo de eventos ya que la materia prima utilizada para los banquetes es comida y se debe tener una idea de cada cuanto tiempo se espera un alza en el costo debido a la escasez del producto.

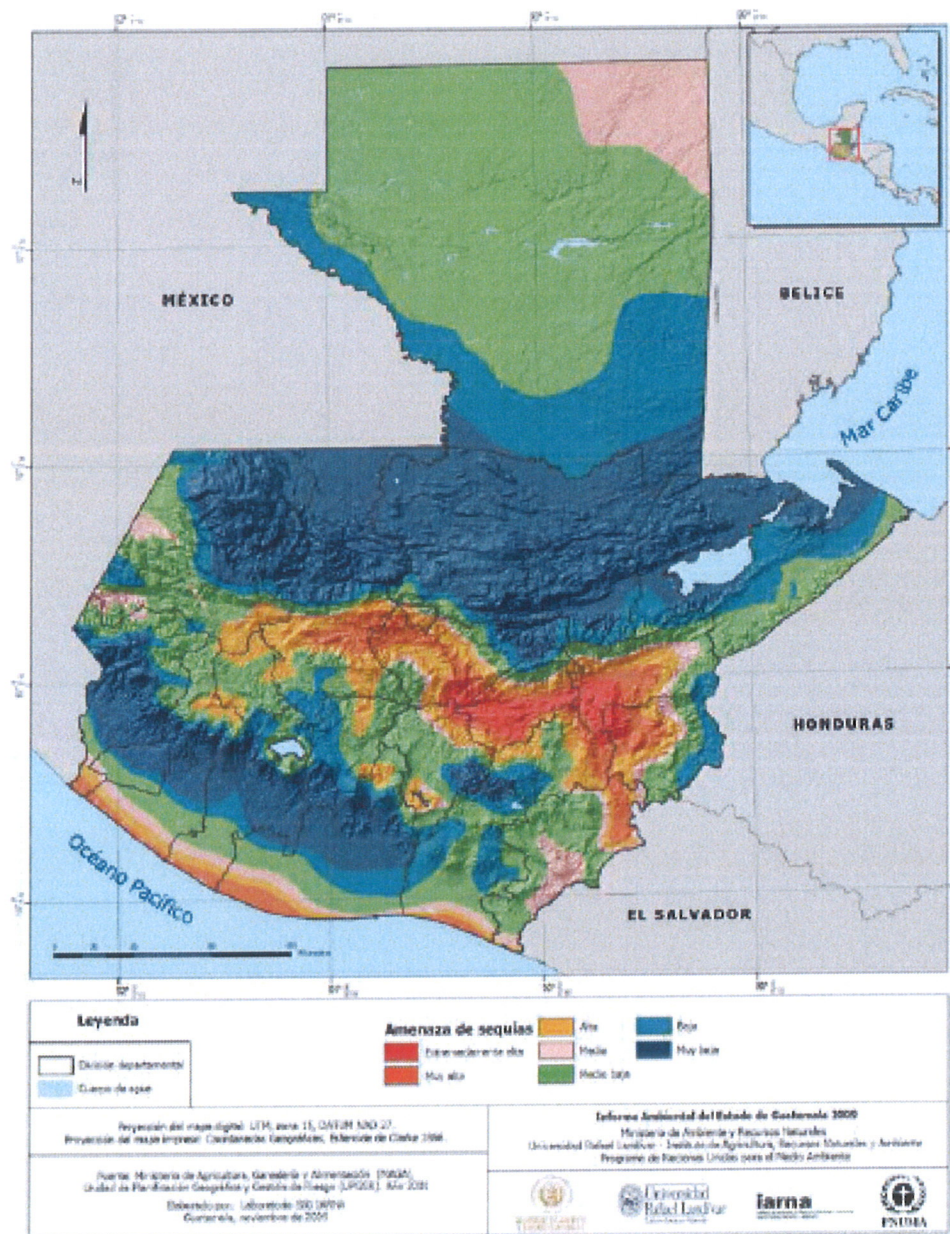
Gráfico 11: Número de eventos ciclónicos extremos por décadas sobre el territorio guatemalteco 1864-2007



(Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, 2009)

f. Amenaza de sequías. Las sequías tiene un efecto en el negocio que estamos analizando ya que las frutas y verduras provenientes de la región se escasearían y por consecuencia veríamos un alza en los costos.

Gráfico 12: Distribución de zonas amenazadas por sequía o corredor seco.



(Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, 2009)

6. Legal

a. Ley de Inversión Extranjera (Decreto No. 9-98). Las principales garantías que contempla son: propiedad privada, no expropiación a la inversión, libertad de comercio, acceso a divisas, seguros a la inversión, doble tributación y solución de controversias. (Invest in Guatemala, 2008)

Prohíbe todo acto discriminatorio en contra de un inversionista extranjero o su inversión. Goza de igualdad de condiciones frente a inversionistas nacionales, puede participar en el desarrollo de cualquier actividad económica lícita en el país, también participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades lucrativas de conformidad con la legislación guatemalteca. No permite al Estado expropiar, directa o indirectamente, la inversión efectuada por el inversionista extranjero, ni adoptar medida alguna equivalente a la expropiación de esa inversión. (Invest in Guatemala, 2008)

b. Código de trabajo. Define la relación laboral desde su nacimiento por medio de un contrato individual y colectivo de trabajo, pacto colectivo de condiciones de trabajo, reglamentos interiores de trabajo, obligaciones de los patronos y trabajadores, suspensión de los contratos de trabajo y terminación de contratos de trabajo. También regula el salario, jornadas de trabajo, descansos y vacaciones. Entre los trabajos sujetos a regímenes especiales están: agrícola y ganadero, de mujeres y menores de edad, a domicilio, de transporte, de aprendizaje, en el mar y vías navegables, servicios del Estado y sus instituciones. (Ministerio de trabajo y previsión social de Guatemala, 2007)

El artículo 91 del Código de Trabajo dice que el monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo. Actualmente el salario mínimo es de Q56.00 al día, para actividades agrícolas y no agrícolas y Q51.75 para maquilas. (Ministerio de trabajo y previsión social)

El artículo 116 del Código de Trabajo establece que la jornada de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor a seis horas diarias, ni exceder un total de treinta y seis horas a la semana. Se define trabajo diurno el que se ejecuta entre las seis y dieciocho horas de un mismo día y trabajo nocturno entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente. (Ministerio de trabajo y previsión social de Guatemala, 2007)

B. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. La amenaza de entrada

a. Economías de escala. En el negocio de banquetes se debe buscar economías de escala para poder reducir los costos y así ser más competitivos en el mercado. Es difícil formar una cartera de clientes de forma que se pueda comprar al por mayor.

b. Requisito de capital para la entrada. La inversión inicial si constituye una barrera de entrada ya que para competir se debe contar con mobiliario y equipo suficiente para atender, al menos, trescientas personas. Además, se debe contar con variedad de manteles, adornos, fuentes, floreros, centros de mesa, toldos, sobremanteles, fundas, sillas, servilletas, copas, entre otros para diferenciarse de la competencia.

c. Acceso a canales de abastecimiento o distribución. Debido a que la materia prima necesaria es comida, los canales de abastecimiento o distribución tiene completo acceso y hay muchos proveedores con la misma calidad y precio similar.

d. Lealtad de los consumidores o de los proveedores. En este negocio existen varios operadores establecidos que tienen relaciones establecidas con clientes clave. Por ejemplo, los hoteles son los que generalmente proveen de estos servicios a las empresas que con mayor frecuencia realizan eventos.

e. Experiencia. La experiencia constituye una barrera de entrada ya que la logística necesaria para proveer un excelente servicio de banquetes se adquiere por medio del tiempo, a pesar de los asesores a quienes se acuda.

f. Represalias esperadas. No existe riesgo de represalias por parte de los competidores ya que la experiencia y economías de escala se encargaran de dificultar el competir contra los negocios existentes.

g. Legislación o acciones gubernamentales. No existen barreras arancelarias o subsidios otorgados por el gobierno. Sin embargo, existen recetas patentadas por restaurantes, hoteles u personas.

h. Diferenciación. Existe alta competencia en diferenciación. Como antes mencioné es muy importante contar con variedad de mobiliario y decoración para distinguir al evento de otras celebraciones especiales.

2. La amenaza de sustitutos

a. **Sustitución de producto por producto.** Los cupcakes personalizados están reemplazando a los pasteles tradicionales. El mobiliario estilo lounge es una tendencia que ha cobrado auge en los últimos meses y está reemplazando gran porcentaje de los eventos realizados en sillas y mesas convencionales.

b. **Sustitución de la necesidad.** La necesidad de proveer comida durante un evento nunca cesará ya que como seres humanos necesitamos comer. Sin embargo, la reducción de reuniones de negocios ha disminuido con el uso de la tecnología ya que para realizar una reunión de un equipo de personas provenientes de varios países solamente se necesitan computadoras, micrófonos y pantallas. Esto constituye una baja en la demanda de catering institucional.

c. **Sustitución general.** Hoy en día las celebraciones (convivios, día de la madre, del padre, etc.), organizados por las empresas, constituyen una gran cantidad de eventos. Estos pueden ser sustituidos por regalos, bonos o viajes para los empleados. Cada día agencias de viajes, perfumerías, pastelerías estudian la forma para que las empresas decidan gastar su presupuesto con ellos. Las agencias de viajes, de igual forma, perfeccionan sus paquetes para quinceañeras y bodas con el fin de cambiar la fiesta por un viaje o lograr que asignen mayor presupuesto al viaje que al banquete.

3. El poder de los compradores

a. **Concentración de compradores.** Los compradores son personas individuales, industrias, empresas etc. No existe un limitado número de compradores y a pesar de que sean altos no se compara con los pedidos de los distribuidores.

b. **Costo de cambiar de proveedor.** Es reducido e implica pocos riesgos; en las compras de mercado, los sustitutos son perfectos; si hablamos de materia prima empacada (granos básicos, huevos, leche, etc.) existen variedad de proveedores que a pesar de no ser sustitutos perfectos, constituyen una excelente segunda opción.

c. **Amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador.** No existe amenaza de integración vertical ya que el principal negocio de los hoteles no es banquetes. Además, las empresas que se dedican solamente a catering no tienen un ingrediente principal sino depende del plato que escoge el cliente.

4. El poder de los proveedores

a. **Concentración de proveedores** Las empresas proveedoras tienen varios compradores que no solamente se dedican al negocio de banquetes sino personas individuales, industrias, etc.

b. **Costos de cambios.** Es reducido e implica pocos riesgos; en las compras de mercado, los sustitutos son perfectos; si hablamos de materia prima empacada (granos básicos, huevos, leche, etc.) existen variedad de proveedores que a pesar de no ser sustitutos perfectos, constituyen una excelente segunda opción.

c. **Posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores** Es nula ya que como empresa de banquetes preparamos los alimentos y los servimos

5. Rivalidad competitiva

a. **Grado de equilibrio entre competidores.** Existe una gran variedad de tamaño de empresas que proveen estos servicios, desde cadenas de hoteles hasta empresas pequeñas. La competencia en precios no es fuerte pero sí en diferenciación.

b. **Tasas de crecimiento.** El crecimiento del mercado varía conforme al ciclo de vida económico del país ya que en recesión las compañías recortan presupuestos y el desempleo aumenta, por lo que la mayoría de personas reducen presupuestos para celebraciones lujosas.

c. **Costos fijos elevados.** El costo fijo si es elevado ya que para preparar, montar, atender y desmontar un evento se necesita de varios empleados (dependiendo la magnitud del evento), camiones y una cocina que tenga la capacidad de producir los alimentos con solo horas de anticipación

Los competidores directos para esta empresa son Presto y los Cebollines para la línea institucional; por otro lado, para eventos, hoteles cuatro estrellas y diversas empresas de catering cuyos precios oscilan en cien quetzales por plato. Con respecto a la competencia, en precios, estamos por debajo en la línea institucional y en la línea de banquetes, estamos por debajo de los hoteles y al mismo nivel que las empresas de catering. Sin embargo, la calidad de la comida supera a la competencia según entrevistas realizadas a nuestros clientes con respecto a por qué seleccionaron a Banquetes, S.A. como su proveedor siendo una empresa nueva.

C. ANÁLISIS INTERNO

1. Fortalezas

a. Habilidad, experiencia especializada o capacidad competitivamente importante. Ofrecer, de modo constante, un buen servicio al cliente, que incluye puntualidad, alimentos de alta calidad y capacidad demostrada en el desarrollo de platos adaptados a las necesidades del cliente.

b. Activos fijos valiosos Cuenta con el mejor equipo para transportar y mantener en óptimas condiciones los alimentos. Además, cuenta con un centro de convenciones ubicado en San Miguel Petapa que ofrece los salones más exclusivos del municipio.

c. Activos humanos y capital intelectual valiosos El head chef cuenta con amplia experiencia en hoteles cinco estrellas y cadenas de restaurantes internacionales.

d. Activos organizacionales valiosos. La empresa cuenta con una excelente calificación crediticia, lo cual le da acceso a capital financiero adicional.

e. Activos intangibles valiosos. Impecable diseño de marca e imagen de la empresa a través del personal.

f. Un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja comercial. Un producto de superior calidad y un servicio al cliente de primera clase.

g. Alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosas. Existen alianzas con proveedores locales de verduras para obtener mejores precios.

2. Debilidades

a. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio. Los altos mandos no cuenta con el conocimiento ni experiencia necesaria para dirigir el negocio. Además, la mayoría del personal, exceptuando la cocina, tiene escaso conocimiento en el área en que trabaja y reducida experiencia. No se cuenta con un cuadro de representantes de servicio al cliente bien capacitados, un balance general sólido, ni datos históricos.

b. Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes. La ubicación física de la empresa se encuentra fuera de la ciudad, esto aumenta los gastos en combustible y el tiempo de transporte ya que la mayoría de los clientes se encuentran dentro de la ciudad capital. Tampoco se cuenta con sistemas probados de control de calidad, control de inventarios y sólida lealtad por parte de los clientes.

c. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. No se cuenta con ningún control de carga y descarga para el mobiliario y equipo, tampoco existen procedimientos en el área de logística.

D. Matriz FODA

Tabla 2: Matriz FODA

| | | Análisis interno | |
|--|--|---|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">FODA</p> | | <p>Competencia básica en calidad de los alimentos. Competencia distintiva en servicio al cliente traducido puntualidad de entrega y servicio personalizado. Capital intelectual superior, en cocina, en relación a los rivales. Base de clientes atractiva. Capacidades de innovación en decoración. Alianza estratégica con una organización que provee salones y jardines para eventos.</p> | <p>Ningún rumbo estratégico claro. Balance débil; poca utilidad. Mayores costos unitarios generales en relación con competidores importantes. Empresa poco conocida. Falta de control profundo. Competencias del capital intelectual administrativo inferior en relación con los rivales líderes. Rentabilidad inferior al promedio debido a ventas bajas y altos gastos en personal. Abundancia de problemas operativos internos. Detrás de los rivales en capacidades de comercio electrónico. Capacidad de planta desperdiciada. Estructura de empresa familiar.</p> |
| | | <p>Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales. Atender a grupos de clientes o segmentos de mercado adicionales. Expansión a nuevos mercados geográficos. Aperturas para explotar nuevas tecnologías. Ventas por internet.</p> | <p>Crear una campaña de mercadeo para dar a conocer la empresa y sus principales fortalezas. (Instalaciones, calidad de los alimentos, servicio personalizado).</p> |
| <p>Análisis externo</p> <p>Oportunidades</p> | | <p>Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria que presionan los márgenes de ganancia para abajo. Creciente poder de negociación de clientes.</p> | <p>Contratar un profesional con experiencia en manejo de alimentos como asesor administrativo.</p> |
| <p>Amenazas</p> | | <p>Constante benchmarking contra los principales competidores en calidad de alimentos y servicio al cliente.</p> | |

VI. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta una propuesta de planeación estratégica, a través de la cual se busca mejorar la cultura y clima organizacional con el fin de aumentar la productividad de los empleados, al mismo tiempo que la rentabilidad de la empresa. A pesar de que la empresa contaba con misión, visión, se recomienda realizar pequeñas modificaciones con el fin de dar una dirección más clara y específica a los colaboradores. Esto fue realizado en conjunto con los dueños de la empresa para asegurarnos de mostrar la esencia

1. Valores. Los valores que se proponen se listan a continuación, cada uno con su respectivo slogan. Se recomienda pintar el slogan en las paredes de la empresa, individuales, gorras, tasas con el fin de lograr que los empleados se identifiquen y su trabajo refleje dichos valores.
 - a. Puntualidad. Siempre listos en el lugar y a la hora acordada.
 - b. Trabajo en equipo. Uno para todos y todos para uno.
 - c. Creatividad e innovación. Hacemos lo que nuestro cliente aún no ha imaginado.
 - d. Integridad. Si lo ofrecemos, lo cumplimos.
 - e. Conducta ética. Somos personas confiables, respetuosas y discretas.
 - f. Excelencia. Nuestro sello.
2. Misión. Somos una empresa de banquetes distinguida por el delicioso sabor de sus platos y su excepcional servicio al cliente. Atendemos todo tipo de eventos: bodas, quince años, reuniones y celebraciones especiales para clientes individuales y organizaciones. Somos puntuales, creativos, innovadores, íntegros, éticos, excelentes y trabajamos en equipo.
3. Visión. Para el 2025, ser la empresa de banquetes de mayor prestigio en la ciudad de Guatemala, destacándose por la calidad de sus alimentos y su personalizado servicio al cliente.

4. Estrategia macro. La estrategia se deriva del análisis interno y externo resumido en la matriz FODA.

a. Superar a los competidores importantes por la calidad de nuestros alimentos y personalizado servicio al cliente.

5. Objetivos

a. Ser líderes en el mercado diferenciándonos por la calidad de nuestros alimentos y personalizado servicio al cliente.

1) Aumentar en un 5% las ventas institucionales, año con año, hasta el 2017.

2) Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%, año con año a través de nivelar el capital intelectual administrativo.

3) Implementar un ciclo de mejora continua que nos asegure liderar en calidad y servicio, año con año, hasta el 2017.

4) Aumentar las ventas de eventos, un 15%, año con año, hasta el 2017.

6. Estrategias micro

a. Ser líderes en el mercado diferenciándonos por la calidad de nuestros alimentos y personalizado servicio al cliente.

1) Aumentar en un 5% las ventas institucionales, año con año, hasta el 2017.

a) Mapear el mercado institucional durante el primer trimestre de cada año, hasta el 2017 para segmentar y monitorear cambios en el mercado. El estudio de mercado tendrá un valor de Q15,000.00, se contratará a una empresa outsourcing para que lo realice en el 2012 y sirva de base para los siguientes.

b) Crear paquetes enfocados a cada segmento durante el segundo trimestre de cada año, hasta el 2017.

c) Visitar personalmente a los clientes que representen mayor oportunidad de negocio en el segundo semestre de cada año, hasta el 2017.

d) Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%, año con año a través de nivelar el capital intelectual administrativo.

e) Instalar un sistema operativo y de información que permita al personal llevar a cabo de manera competente la operación de la empresa.

f) Subcontratar una empresa que lleve la contabilidad y también asesore financieramente a la gerente general, durante el 2012-2017.

g) Pagar una maestría en administración de empresas para la gerente general 2013-2014.

2) Implementar un ciclo de mejora continua que nos asegure liderar en calidad y servicio, año con año, hasta el 2017.

a) Realizar benchmarking, año con año, con respecto a nuestras ventajas competitivas, contra los principales competidores, durante los siguientes 5 años.

3) Aumentar las ventas de eventos, un 15%, año con año, hasta el 2017.

a) Lanzar una campaña de mercadeo que dé a conocer la ventaja competitiva de la empresa y mejore la imagen durante el 2013.

b) Alquiler de un stand permanente en uno de los centros comerciales más exclusivos de Guatemala como centro de ventas desde 2013-2017.

7. Indicadores de desempeño

a. Ventas institucionales

b. Rentabilidad

c. Posición con respecto a la competencia en nuestra ventaja competitiva.

d. Ventas de eventos

8. Plan de implementación. El plan de implementación consistirá en la sensibilización del personal con respecto a la misión y visión de la empresa a través de escribirla en las paredes de la empresa, fondos de pantalla y botones de uso diario.

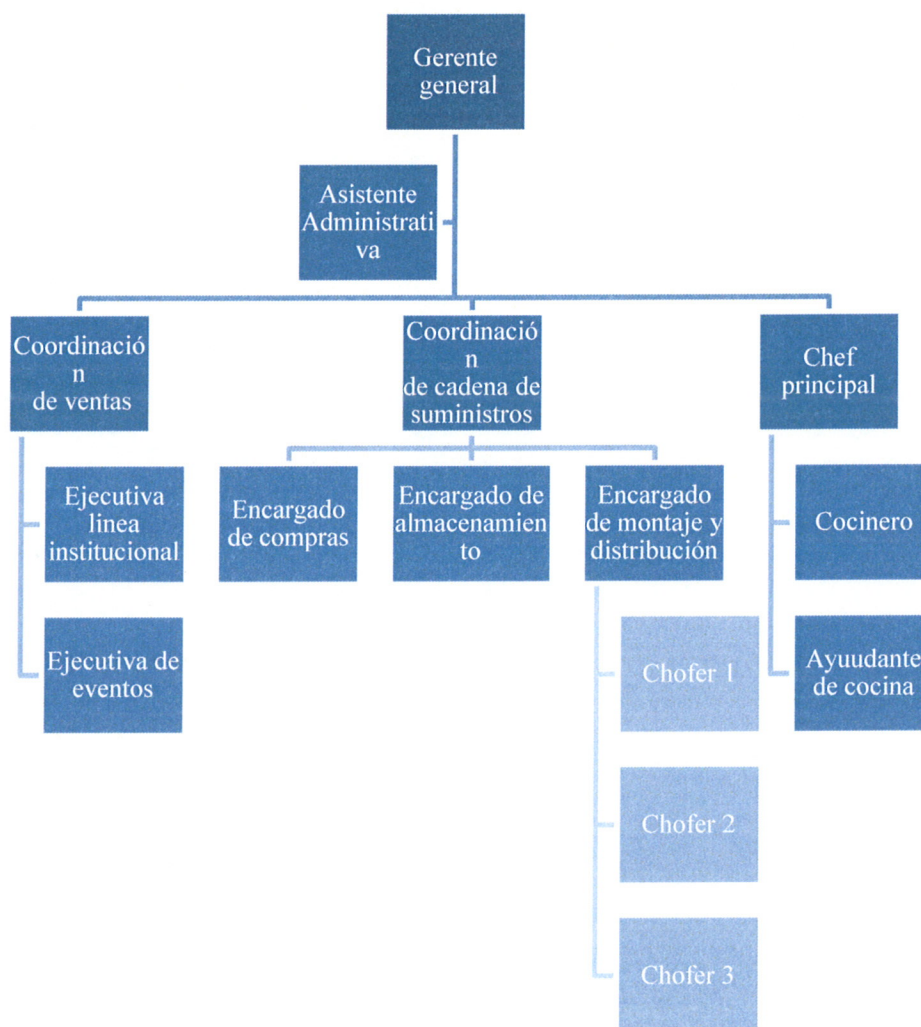
Para ejecutar de forma correcta una estrategia se debe instituir arreglos organizacionales que faciliten la buena ejecución de una estrategia. También decidir qué tanto autoridad dar para la toma de decisiones a colaboradores de niveles inferiores.

B. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para poder implementar la planeación estratégica propuesta, fue necesaria una propuesta de administración del talento humano ya que la baja departamentalización y poca división del trabajo que se evidenciaba en el organigrama inicial no permite la asignación de objetivo y metas claras. Adicionalmente, aliviana la carga de la gerente general ya que no debe estar supervisando al equipo completo sino puede delegar esa tarea en la cabeza de cada departamento.

1. Organigrama

Gráfico 13: Organigrama propuesto



2. Descriptores de puesto. La mezcla de funciones entre posiciones es muy común en esta empresa por lo que se propone realizar un descriptor de puestos para cada posición. De esta forma, se delimitan las funciones y se evalúa si la persona que ocupa el puesto tiene el perfil adecuado para desempeñarlo con excelencia.

a. Ventas

Tabla 3: Descriptor de puesto para ejecutiva de eventos

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|---|--|--|---|
| CARGO | | Ejecutiva de Eventos | |
| NIVEL | | Profesional | |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | | | |
| Asesorar a clientes de la línea de eventos por la experiencia Gala Eventí, desde el primer contacto con la empresa hasta la finalización de su evento. | | | |
| ACTIVIDADES ESENCIALES | | | |
| Cotizaciones, reservaciones, guía por las instalaciones, reuniones con el cliente, asesoría en decoración, menú y servicios solicitados, supervisión del evento. | | | |
| COMPETENCIAS | | | |
| CAPACIDADES (Destrezas con personas) | DESTREZAS (Destrezas con datos) | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | PROCESOS (Destrezas con cosas) |
| Trabajo en equipo | Planificación | Manejo paquetes informáticos | Manejo de recursos |
| Asesoramiento | Identif. de problemas | | Monitoreo y control |
| Orientación al servicio | Toma de decisiones | | Manejo de sistemas operativos |
| RELACIONES DEL PUESTO | | | |
| Relaciones internas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Jefe inmediato | | Planificación de actividades | |
| Logística | | Supervisión de montaje | |
| Cocina | | Supervisión del menú | |
| Relaciones externas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Clientes externos | | Satisfacer requerimientos del cliente | |
| PROBLEMÁTICA DEL PUESTO | | | |
| Multifuncionalidad, gran cantidad de clientes esperando ser atendidos, debe lograr hacer de cada evento algo único y complacer en la mayor medida posible al cliente. | | | |
| FORMACIÓN | | EXPERIENCIA | |
| Licenciatura en mercadeo o administración de empresas. Estudios de organización de eventos | | 1 año como ejecutiva de ventas u organizadora de eventos | |

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | | | |
|--|----------------------|----------|---------------------------------------|----------|-----------------|---|
| CARGO | Ejecutiva de eventos | | | | | |
| NIVEL | Profesional | | | | | |
| EXIGENCIAS DEL PUESTO | | | | | | |
| 1 DESCRPCIÓN DEL CARGO | | | | | | |
| Realizar cotizaciones, brindar asesoría personalizada para organización de eventos y supervisar la consecución del mismo hasta que finalice. | | | | | | |
| 2 FORMACIÓN | PROFESIONAL | | Licenciatura en admo o mercadotecnia. | | | |
| | ESPECIALIZADA | | Estudios en organización de eventos. | | | |
| 3 EXPERIENCIA | PROFESIONAL | | 1 a 2 años | | | |
| | PREVIA EN | | Ventas u organización de eventos | | | |
| 4 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | INDISPENSABLE | | Manejo de paquetes de información. | | | |
| | OPCIONAL | | Manejo y transporte de alimentos. | | | |
| 5 COMPETENCIAS | NIVEL EXIGIDO | | | | | DESCRIPCIÓN |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | x | | | | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás |
| ASESORAMIENTO | x | | | | | Ofrecer guías/ sugerencias a los demás para que tomen decisiones. |
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO | x | | | | | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| PLANIFICACIÓN | | x | | | | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea. |
| PREVISIÓN DE PROBLEMAS | | x | | | | Identificar riesgos que podrían ocasionar problemas durante el evento y mitigarlos. |
| TOMA DE DECISIONES | | x | | | | Valorar los posibles costos o beneficios de una acción potencial. |
| MANEJO DE RECURSOS | | x | | | | Cuidado de mobiliario y equipo, instalaciones y cristalería del evento |
| MONITOREO Y CONTROL | x | | | | | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. |
| CREATIVIDAD | x | | | | | Soluciones imaginativas para satisfacer los deseos de los clientes y hacer su evento único. |
| NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS | | | | | | |
| 5 Altamente desarrollada | | | | | | |
| 4 Desarrollada | | | | | | |
| 3 Medianamente desarrollada | | | | | | |
| 2 Poco desarrollada | | | | | | |
| 1 No desarrollada | | | | | | |
| FECHA DE ELABORACIÓN | | | | | REVISADO | |
| 16 de septiembre 2012 | | | | | | |

b. Compras

Tabla 4: Descriptor de puestos para encargada de compras

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|--|---|---|
| CARGO | | Encargada de compras | |
| NIVEL | | Profesional | |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | | | |
| Realizar todo el proceso de compras de la empresa. | | | |
| ACTIVIDADES ESENCIALES | | | |
| Recibir la planificación de producción, realizar la explotación de materiales, realizar la compra de los mismos y pagar al proveedor en la fecha acordada. | | | |
| COMPETENCIAS | | | |
| CAPACIDADES (Destrezas con personas) | DESTREZAS (Destrezas con datos) | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | PROCESOS (Destrezas con cosas) |
| Trabajo en equipo | Organización de la información | Manejo paquetes informáticos | Manejo de recursos |
| Orientación al servicio | Toma de decisiones | Manejo de sistemas operativos | Monitoreo y control |
| | Pensamiento analítico | | Responsabilidad |
| | | | |
| | | | |
| RELACIONES DEL PUESTO | | | |
| Relaciones internas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Jefe directo | | Reporte acerca de su gestión | |
| Encargado de cocina | | Recepción de la planificación | |
| Encargado de almacenamiento | | Entrega de material | |
| Relaciones externas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Proveedores | | Obtener la materia prima | |
| PROBLEMÁTICA DEL PUESTO | | | |
| Requiere de capacidad para coordinar todas las actividades que se deben llevar a cabo de forma que pueda surtir a cocina, la materia prima en la cantidad requerida y a tiempo | | | |
| FORMACIÓN | | EXPERIENCIA | |
| Licenciatura en Ingeniería Industrial | | 1 año en compras o en planificación de la producción. | |

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | | | |
|---|----------------------|---|--|---|-----------------|--|
| CARGO | Encargada de compras | | | | | |
| NIVEL | Profesional | | | | | |
| EXIGENCIAS DEL PUESTO | | | | | | |
| 1 DESCRPCIÓN DEL CARGO | | | | | | |
| Coordinar todas las actividades necesarias para llevar a cabo las compras de materia prima. | | | | | | |
| 2 FORMACIÓN | PROFESIONAL | | Licenciatura en Ingeniería Industrial | | | |
| | ESPECIALIZADA | | | | | |
| 3 EXPERIENCIA | PROFESIONAL | | 1 o 2 años | | | |
| | PREVIA EN | | Compras o planificación de la producción | | | |
| 4 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | INDISPENSABLE | | Compras y manejo de paquetes de info. | | | |
| | OPCIONAL | | Planificación de la producción | | | |
| 5 COMPETENCIAS | NIVEL EXIGIDO | | | | | DESCRIPCIÓN |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | X | | | | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás |
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO | | | x | | | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN | | X | | | | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. |
| TOMA DE DECISIONES | x | | | | | Valorar los posibles costos o beneficios de una acción potencial. |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO | x | | | | | Analizar y descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. |
| MANEJO DE RECURSOS | | | x | | | Cuidado de mobiliario, equipo e instalaciones. |
| MONITOREO Y CONTROL | | X | | | | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. |
| RESPONSABILIDAD | x | | | | | Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes actividades del trabajo. |
| NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS | | | | | | |
| 5 Altamente desarrollada | | | | | | |
| 4 Desarrollada | | | | | | |
| 3 Medianamente desarrollada | | | | | | |
| 2 Poco desarrollada | | | | | | |
| 1 No desarrollada | | | | | | |
| FECHA DE ELABORACIÓN | | | | | REVISADO | |
| 16 de septiembre 2012 | | | | | | |

c. Producción

Tabla 5: Descriptor de puestos para chef principal

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|--|---|---|
| CARGO | Chef principal | | |
| NIVEL | Profesional | | |
| FUNCIÓN PRINCIPAL | | | |
| Responsable de la comida provista en los banquetes y línea institucional. Innovación de la carta y adaptación del menú al cliente. | | | |
| ACTIVIDADES ESENCIALES | | | |
| Dirección, coordinación y supervisión de la elaboración de los alimentos y empaque de los alimentos. | | | |
| COMPETENCIAS | | | |
| CAPACIDADES (Destrezas con personas) | DESTREZAS (Destrezas con datos) | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | PROCESOS (Destrezas con cosas) |
| Trabajo en equipo | Planificación | Manejo de alimentos | Manejo de recursos de materiales |
| Orientación al servicio | | Normas de higiene | |
| Monitoreo y control | | Alta cocina | Creatividad e innovación |
| Asesoramiento | | | |
| | | | |
| | | | |
| RELACIONES DEL PUESTO | | | |
| Relaciones internas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Jefe inmediato Subalternos | | Planificación y modificación de menús Elaboración de los alimentos | |
| Relaciones externas | | | |
| Persona/Dependencia | | Motivo/Finalidad | |
| Clientes externos tipo A | | Satisfacer requerimientos del cliente | |
| PROBLEMÁTICA DEL PUESTO | | | |
| Responsable de la calidad de los alimentos. Involucra asesorar acerca del transporte de los mismos, la calidad de la materia prima comprada y la supervisión del personal. | | | |
| FORMACIÓN | | EXPERIENCIA | |
| Chef profesional | | 25 años | |

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | | | | |
|---|----------------------|----------|----------|-----------------------------------|-----------------|---|
| CARGO | Head chef | | | | | |
| NIVEL | Profesional | | | | | |
| EXIGENCIAS DEL PUESTO | | | | | | |
| 1 DESCRPCION DEL CARGO | | | | | | |
| Responsable del menú y la calidad de los alimentos. | | | | | | |
| 2 FORMACIÓN | PROFESIONAL | | | Chef profesional | | |
| | ESPECIALIZADA | | | | | |
| 3 EXPERIENCIA | PROFESIONAL | | | 25 años | | |
| | PREVIA EN | | | | | |
| 4 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | INDISPENSABLE | | | Preparación y manejo de alimentos | | |
| | OPCIONAL | | | Alta cocina | | |
| 5 COMPETENCIAS | NIVEL EXIGIDO | | | | | DESCRIPCION |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | x | | | | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás |
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO | | x | | | | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. |
| ASESORAMIENTO | X | | | | | Ofrecer guías/ sugerencias a los demás para que tomen decisiones. |
| MONITOREO Y CONTROL | X | | | | | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. |
| PLANIFICACIÓN | X | | | | | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea. |
| CREATIVIDAD E INNOVACIÓN | X | | | | | Soluciones imaginativas para satisfacer los deseos de los clientes y hacer su evento único. |
| MANEJO DE RECURSOS DE MATERIALES | | x | | | | Cuidado de mobiliario, equipo e instalaciones. |
| NIVEL EXIGIDO DE LAS COMPETENCIAS | | | | | | |
| 5 Altamente desarrollada | | | | | | |
| 4 Desarrollada | | | | | | |
| 3 Medianamente desarrollada | | | | | | |
| 2 Poco desarrollada | | | | | | |
| 1 No desarrollada | | | | | | |
| FECHA DE ELABORACIÓN | | | | | REVISADO | |
| 16 de septiembre 2012 | | | | | | |

VII. ANÁLISIS OPERATIVO

A. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Como se mencionó en antecedentes, Banquetes, S.A. cuenta con dos líneas de negocio: la línea gala, que atiende banquetes y la línea institucional que atiende cualquier tipo de evento, en su mayoría de empresas, de más de veinte personas, con o sin mobiliario y cristalería. La demanda generada por ambas líneas debe ser suplida por medio de la cadena de suministro de la empresa, la cual no utiliza controles, formatos ni procedimientos para la logística.

1. **Planificación de la producción.** No existe una planificación de la producción por escrito, el chef principal organiza a su equipo de forma que cumplan con la demanda del día. A pesar de que siempre cumple con los pedidos programados, es común que se demoren más de lo planificado y eso causa problemas con la distribución e impide la creación de rutas eficientes de entrega.

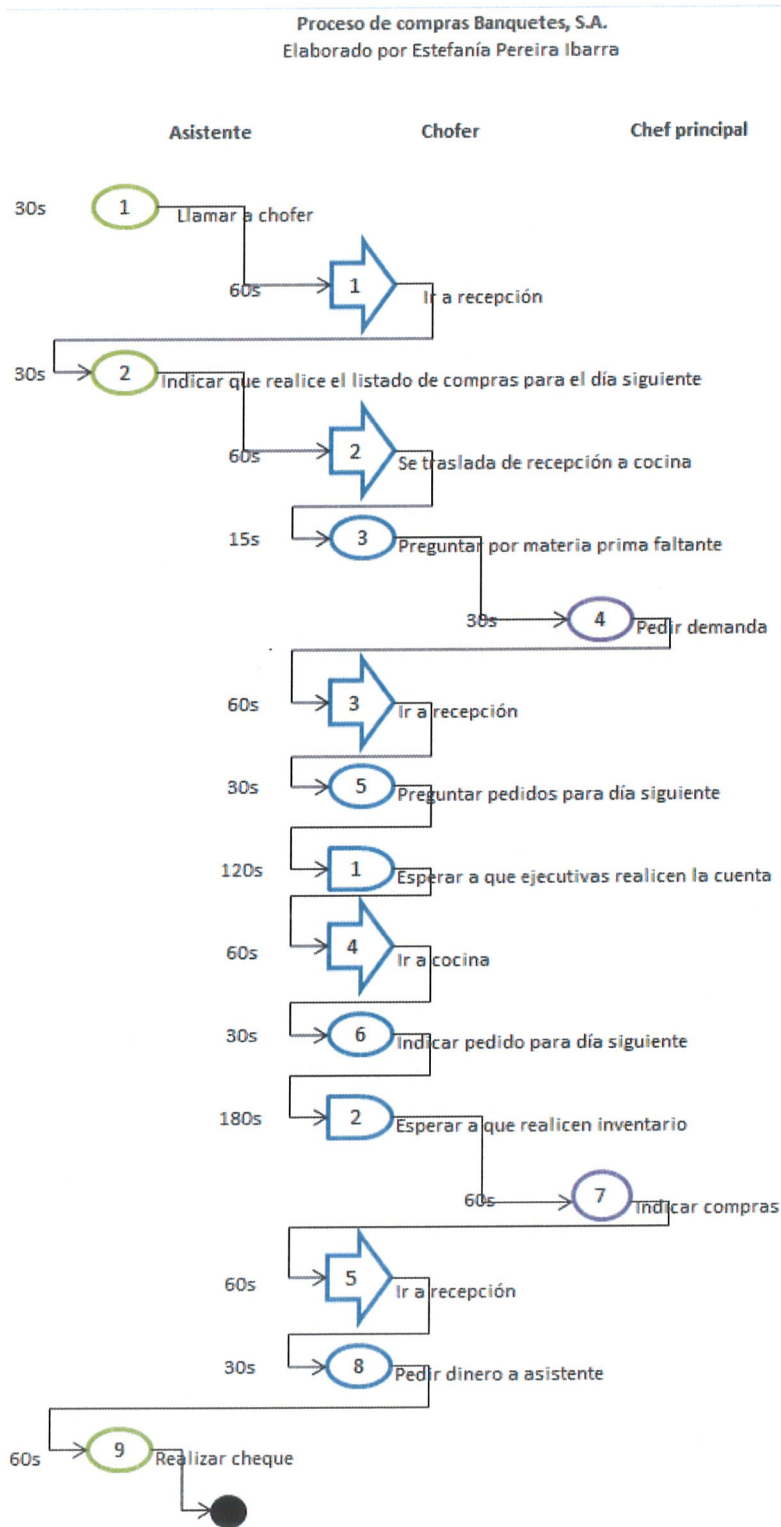
2. **Almacenamiento.** Banquetes, S.A. cuenta con dos bodegas: la primera almacena materia prima y la segunda mobiliario y cristalería. El principal problema con la bodega de materia prima es el desorden ya que no existe un espacio delimitado para cada producto y no todos el inventario se encuentra ahí. Se almacena materia prima en el área administrativa, el área de producción y en la bodega. Esto dificulta el control de inventarios y existencias disponibles.

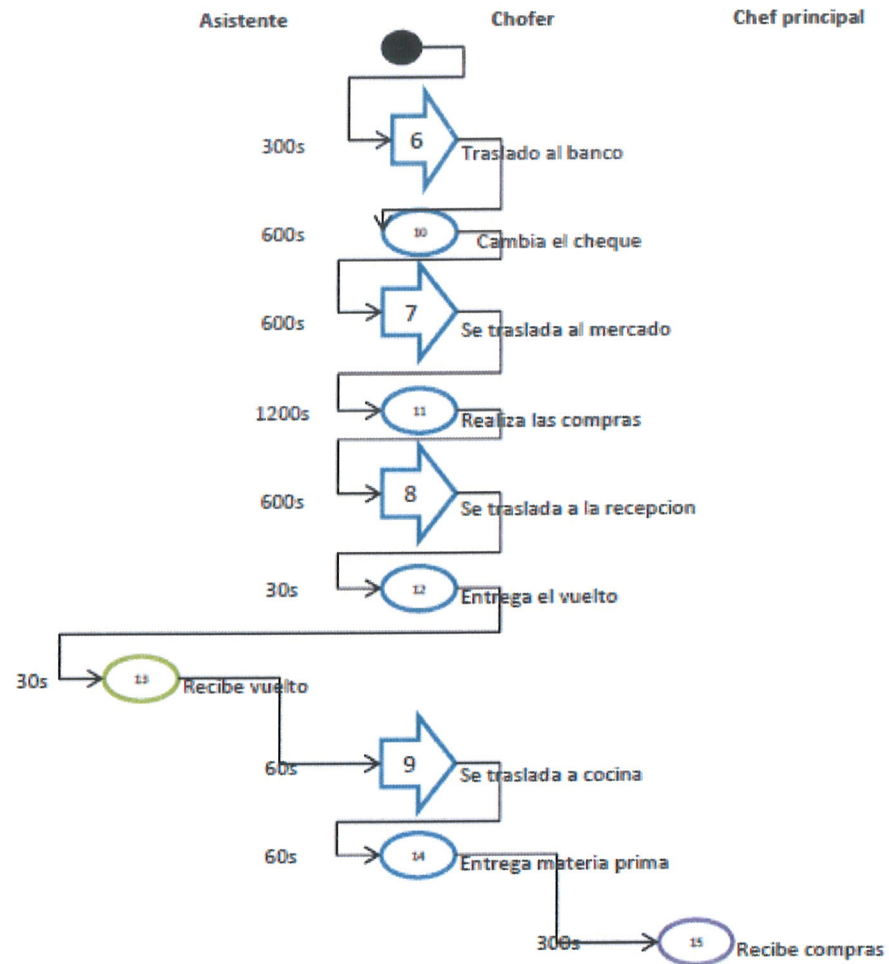
La bodega de mobiliario y cristalería presenta otro problema, desorden. No se encuentra rotulada, tampoco cuenta con áreas delimitadas para las diferentes cosas que se almacenan. Esto dificulta el hacer inventario, cargar y descargar cada vez que se realiza un evento. Es importante mencionar de nuevo que no existe una persona encargada de esta bodega sino cada empleado, exceptuando al chef principal, es encargado de una o varias cosas. Por ejemplo, una de las asistentes es la responsable de los manteles; por lo tanto, cada vez que se necesita uno, ella debe dejar de hacer su trabajo para ir, sacarlo, entregarlo y una vez utilizado, guardarlo. Además, no se realizan inventarios periódicos, ni se tiene control alguno más que el control que cada empleado debería llevar, los cuales no se encuentran estandarizados.

3. **Compras.** Actualmente el head chef es el encargado de indicar a compras, la cantidad de materia prima que se necesita para cumplir la programación del día siguiente, sin horario definido ni día definido para hacerlo. Existen muchos errores ocasionados por falta de documentación; también se debe considerar el aumento del costo de materia prima por la cantidad de veces que se debe ir al mercado en la semana. Otro problema era la falta de control ya que el cálculo de costo se hacía con base a un determinada cantidad de ingredientes; sin embargo, el chef principal tenía el poder para pedir la cantidad que quisiera y por lo tanto, agregar ingredientes no contemplados o mejorar la calidad de los ingredientes sin notificarlo. Por ejemplo, en una ocasión se suplió, para un evento de desayuno, omeletes de jamón, queso, chile pimiento, cebolla morada, tomates y hongos mientras que se había cobrado solamente dos ingredientes. La peor parte fue no notarlo sino hasta recibir una llamada del cliente agradeciendo los detalles agregados.

Esto se ilustra a través de un diagrama de operaciones:

Gráfico 14: Diagrama de operación del proceso





Cuadro resumen

| | | | |
|----------------------|----|-----------|------------|
| Operaciones | 15 | 2,262 seg | 37.75 mins |
| Traslados | 9 | 1,860 seg | 31mins |
| Inspecciones | 2 | 300seg | 5mins |
| TOTAL diario | | 4,422seg | 73.77 mins |
| TOTAL semanal | | 26532seg | 442.62mins |

4. **Distribución.** El equipo con el que se cuenta para la distribución de comida y traslado de mobiliario y equipo es: dos camiones, dos paneles y una motocicleta. Cuando se suplen pedidos de almuerzos, sin mobiliario y equipo, por lo general se distribuyen utilizando una motocicleta. El principal inconveniente con llevar la comida en motocicleta es el derrame de la misma.

Los eventos se atienden utilizando paneles o camiones, dependiendo del tamaño del evento. En este caso, se debe considerar el tiempo para montar por lo que no siempre se puede llevar la comida en el mismo camión que se traslada mobiliario y equipo.

B. PROPUESTA DE MEJORA

Debido a que Banquetes, S.A. provee tanto servicios como productos, a través de la línea de banquetes e institucional, respectivamente; la propuesta de mejora operativa para la cadena de suministros buscará resolver problemas, en cada área, para cada línea. En su mayoría consiste en hojas electrónicas concatenadas y compartidas entre áreas; estas permiten, no solo controlar y planificar, sino documentar y crear un histórico.

1. **Planificación de la producción.** El principal problema de esta área de la cadena de suministros es el flujo y disponibilidad de información. Producción constantemente debe estar solicitando información, a ventas, para poder planificar turnos, requerimiento de materia prima y prioridades. No existe definido periodo, ni formato, para notificar a producción acerca de los pedidos por suplir.

Para solucionar este problema se propone la creación de hojas electrónicas concatenadas y guardadas en una carpeta compartida entre ventas, producción y bodega. La implementación fue inmediata ya que no requería inversión monetaria, tampoco una extendida capacitación. El formato se muestra a continuación; la ejecutiva de ventas debe ingresar en la hoja cuyo número coincida con la fecha los pedidos, inmediatamente después de recibirlos y llenar las columnas *cantidad*, *cliente (en código)* y *hora*.

Gráfico 15: Programación de pedidos Banquetes, S.A.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "PROGRAMACION DE PEDIDOS SE... M". The active cell is C5. The spreadsheet contains the following data:

| | A | B | C | D | E |
|----|--|--------|----------|---------|------|
| 1 | PROGRAMACION DE PEDIDOS BANQUETES S.A. | | | | |
| 2 | DIVISION | MENÚ | CANTIDAD | CLIENTE | HORA |
| 3 | Desayuno | Menú 1 | | | |
| 4 | | Menú 2 | | | |
| 5 | | Menú 3 | | | |
| 6 | | Menú 1 | | | |
| 7 | | Menú 2 | | | |
| 8 | | Menú 3 | | | |
| 9 | | Menú 4 | | | |
| 10 | | Menú 5 | | | |
| 11 | | Menú 6 | | | |
| 12 | | Menú 7 | | | |
| 13 | | Menú 8 | | | |
| 14 | Menú 9 | | | | |
| 15 | Menú 10 | | | | |
| 16 | Menú 11 | | | | |

La hoja número 2, *EXPLOSIÓN DE MATERIALES*, contiene todos los recetarios de los veinticinco menús y veintiún menús de coffee breaks (esto se realizó durante tres días, en conjunto con el chef principal). Dicha hoja realiza una simple conversión de número de platos a cantidad de materia prima.

Gráfico 16: Hoja de Excel *Explosión de materiales*

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'EXPLOSION DE MATERIALES - Microsoft Excel'. The spreadsheet contains a table with the following data:

| Menú No. 1 Almuerzo | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| | | Ingrediente | Unidad de medición | Cantidad necesaria | Cantidad requerida | Cantidad total |
| 4 1A | Puyaso a la Papas al vapor | Puyaso | onza | 7 | 2 | |
| 5 1A | | Papa | onzas | 2 | 2 | |
| 6 1A | Verduras en escabeche | Zanahoria | onza | 0.5 | 2 | |
| 7 1A | | Ejote | onza | 0.5 | 2 | |
| 8 1A | | Brócoli | onza | 0.5 | 2 | |
| 9 1A | | Apio | gramos | 5 | 2 | |
| 10 1A | | Aceite | gramos | 5 | 2 | |
| 11 1A | | Laurel | hoja | 1 | 2 | |
| 12 1A | | Tomillo | hoja | 1 | 2 | |
| 13 1A | | Cebolla | gramos | 10 | 2 | |
| 14 1A | Chile pimiento | gramos | 10 | 2 | 2 | |

La siguiente hoja electrónica suma, por medio de la función VLOOKUP busca la misma materia prima y la suma para resumen del encargado de bodega.

Gráfico 17: Pedido de materia prima para la producción del día

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

| | A | B | C | D | E |
|------|---|--|---------------------------|-----------------|---|
| 1204 | | | | | |
| 1205 | | PEDIDO DE MATERIA PRIMA BANQUETES, S.A. | | | |
| 1206 | | Material | Unidad de medición | Cantidad | |
| 1207 | | Bolovique | Libra | | |
| 1208 | | Pechuga de pollo | Libra | | |
| 1209 | | Jamón | Libra | | |
| 1210 | | Queso kraft | Libra | | |
| 1211 | | Queso parmesano | Libra | | |
| 1212 | | Apio | Libra | | |
| 1213 | | Cebolla | Libra | | |
| 1214 | | Chile pimiento | Libra | | |
| 1215 | | Champiñon | Onza | | |
| 1216 | | Tomate | Libra | | |
| 1217 | | Lechuga | Unidad | | |
| 1218 | | Guicoy | Unidad | | |
| 1219 | | Zanahoria | Libra | | |

2. Almacenamiento

a. Bodega de materiales. Actualmente, no se cuenta con un control de inventarios, ni datos históricos. Esto es sumamente importante debido a la cantidad de dinero que representa. El inventario de materiales, correspondiente al mes de mayo, fue valuado en ocho mil quetzales; sin embargo, se contaba con exceso de materiales que no se utilizan todos los días y tienen gran valor más no se contaba con materiales que le impiden a producción avanzar.

Se propone la creación de un control de inventarios y como objetivo específico para esta área: alcanzar y mantener una precisión en el registro de inventarios de más del noventa por ciento. Mientras esta precisión se alcanza, se recomienda hacer un inventario semanal para cuadrar los datos teóricos con los prácticos.

Para alimentar la hoja electrónica, se utilizarán cuatro tipos de documentos: formato de inventario físico que consiste en un listado de los materiales almacenados en bodega para facilitar la realización del inventario, uno por semana. Además, como registros de entrada de material se utilizará: copia de facturas de materia prima y reportes de mercado (el cual se explicará más adelante, en compras). Por último, como registro de salida de materiales se utilizará el formato electrónico generado en la explosión de materiales. El encargado de bodega debe alimentar a diario esta información para que compras pueda realizar una gestión eficiente.

Gráfico 18: Hoja electrónica para control de inventarios en Excel.

| Material | Unidad de medición | Jueves | | | | Martes | | |
|------------------|--------------------|---------|--------|------------|------------|---------|--------|------------|
| | | Entrada | Salida | Existencia | Inventario | Entrada | Salida | Existencia |
| Bolovique | Libra | | 1 | | | | | |
| Pechuga de pollo | Libra | | | | | | | |
| Jamón | Libra | | | | | | | |
| Queso kraft | Libra | | | | | | | |
| Queso parmesano | Libra | | | | | | | |
| Apio | Libra | | | | | | | |
| Cebolla | Libra | | | | | | | |
| Chile pimiento | Libra | | | | | | | |
| Champiñon | Onza | | | | | | | |
| Tomate | Libra | | | | | | | |
| Lechuga | Unidad | | | | | | | |
| Guicov | Unidad | | | | | | | |

b. Bodega de mobiliario y equipo. En cuanto al almacenamiento del mobiliario y equipo se propone, como ya se mostró anteriormente en el organigrama, que solamente una persona sea el responsable de todo el inventario. Actualmente, no se cuenta con un dato exacto del mobiliario por lo que es necesario hacer un inventario físico; primera función que se recomienda atribuir a la persona que será el responsable. Esto reducirá el tiempo en recolectar la cantidad de mobiliario necesario para eventos ya que, normalmente, se realizan en números redondos; es decir, cien personas, ciento cincuenta, ciento ochenta, noventa personas, etc. También reducirá la cantidad de tiempo en que se realiza inventario físico, el cual se recomienda realizar una vez al mes.

Gráfico 19: Fotografía de la bodega de mobiliario y equipo.



3. Compras

a. **Materia prima.** Como anteriormente se mencionó, las compras de materia prima se realizan bajo la dirección del chef principal. Esto ocasiona errores y paros en la producción por falta de producto. La respuesta a este tipo de situaciones son viajes extraordinarios para suplir la necesidad de material lo más pronto posible. En numerosas ocasiones se ha ido en una panel, al mercado, a comprar una zanahoria.

Para resolver este problema se propone la creación de un MRP (Material Requirement Planning) para reducir la discrecionalidad del chef principal y liberarlo de trabajo; también controlar los niveles de inventario en bodega.

La finalidad de la hoja electrónica *Planificación de requerimiento de materiales*, es saber cuánto comprar y donde comprarlo. Esta propuesta, es un modelo de inventarios de periodo fijo ya que cada semana, la encargada de compras generará el reporte y realizará las compras necesarias.

La herramienta presentada a continuación no utiliza niveles de seguridad, a pesar de que si existe una columna para tomarlo en cuenta. Por la volatilidad de la demanda, debido al corto tiempo desde que inició el negocio y falta de datos históricos, sería muy arriesgado fijar niveles de seguridad al empezar a utilizarlo. Por esta razón se recomienda, durante los primeros seis meses, de uso, comprar la cantidad dada por:

$$\text{Compras exactas} = \text{Pedidos} - \text{Existencias}$$

A medida que avancen las semanas y se identifiquen los materiales más utilizados y los que normalmente se toman en cuenta, se podrá fijar inventarios de seguridad.

$$\text{Compras exactas} = \text{Necesario} + \text{Nivel de seguridad} - \text{Existencias}$$

En la columna *presentación*, se detalla la cantidad de unidades por lote de compra, ya que algunos materiales se compran por docena o en presentación de más de una unidad. Esta columna es útil aproximar las compras al múltiplo siguiente en *compras redondeadas*.

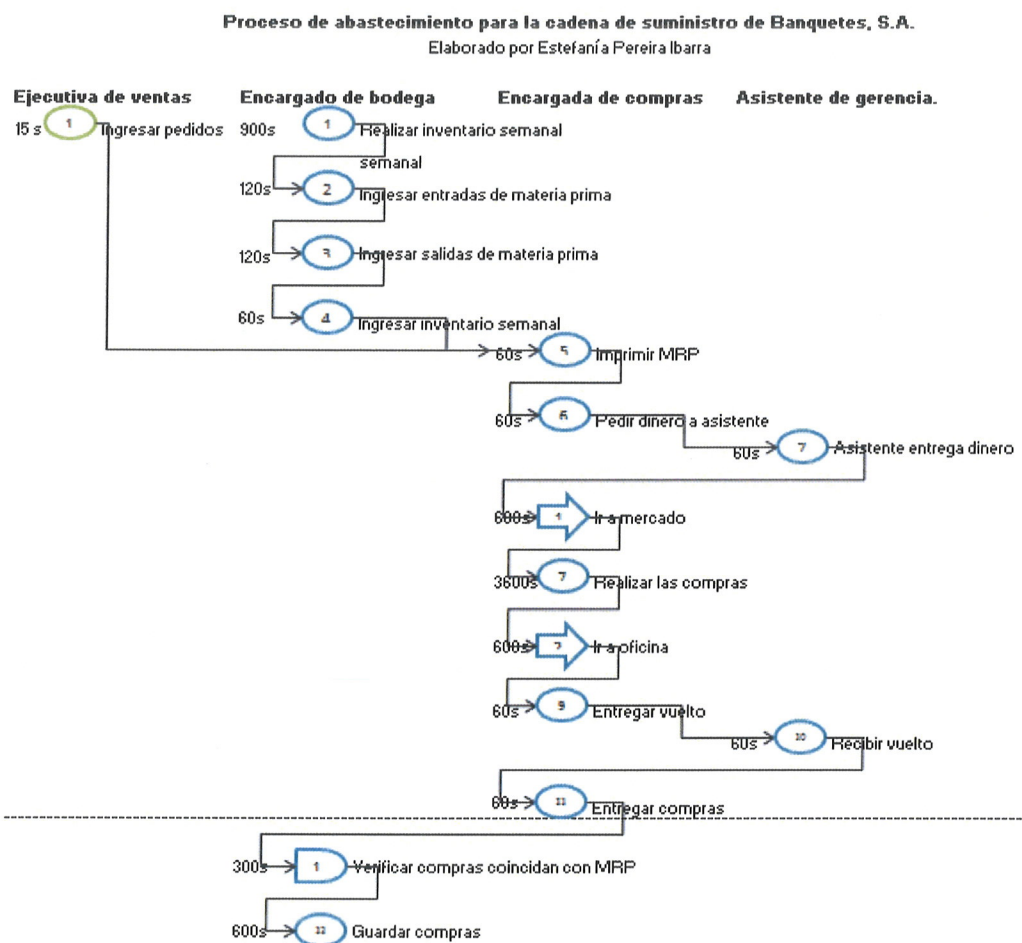
Gráfico 20: Hoja electrónica para planificar el requerimiento de materiales.

| | CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA Y EMPAQUE | | | | | | | | |
|------|---|--------------------|---------|--------------------|-------------|-----------------|--------------|---------------------|-----------|
| | Material | Unidad de medición | Pedidos | Nivel de seguridad | Existencias | Compras exactas | Presentación | Compras redondeadas | Proveedor |
| 1207 | Bolovique | Libra | | | | | | | |
| 1208 | Pechuga de pollo | Libra | | | | | | | |
| 1209 | Jamón | Libra | | | | | | | |
| 1210 | Queso kraft | Libra | | | | | | | |
| 1211 | Queso parmesano | Libra | | | | | | | |
| 1212 | Apio | Libra | | | | | | | |
| 1213 | Cebolla | Libra | | | | | | | |
| 1214 | Chile pimienta | Libra | | | | | | | |
| 1215 | Champignon | Onza | | | | | | | |
| 1216 | Tomate | Libra | | | | | | | |
| 1217 | Lechuga | Unidad | | | | | | | |
| 1218 | Guicov | Unidad | | | | | | | |

Para fijar los niveles de seguridad, más adelante, se recomienda medir el tiempo de vida, en óptimas condiciones, de cada uno de los materiales; dichas condiciones deben ser avaladas por el chef principal. También es recomendable medir el índice de rotación de cada uno de los productos; para eso, es necesario el uso de datos históricos. Lo mencionado anteriormente, sale del alcance de este trabajo y queda como oportunidad de mejora para la organización.

Con la ayuda de la herramienta propuesta anteriormente, se crea un nuevo flujo de trabajo en el cual el ahorro del tiempo es del 68% en el flujo de cadena de suministro, de materia prima.

Gráfico 21: Diagrama de operación del proceso propuesto

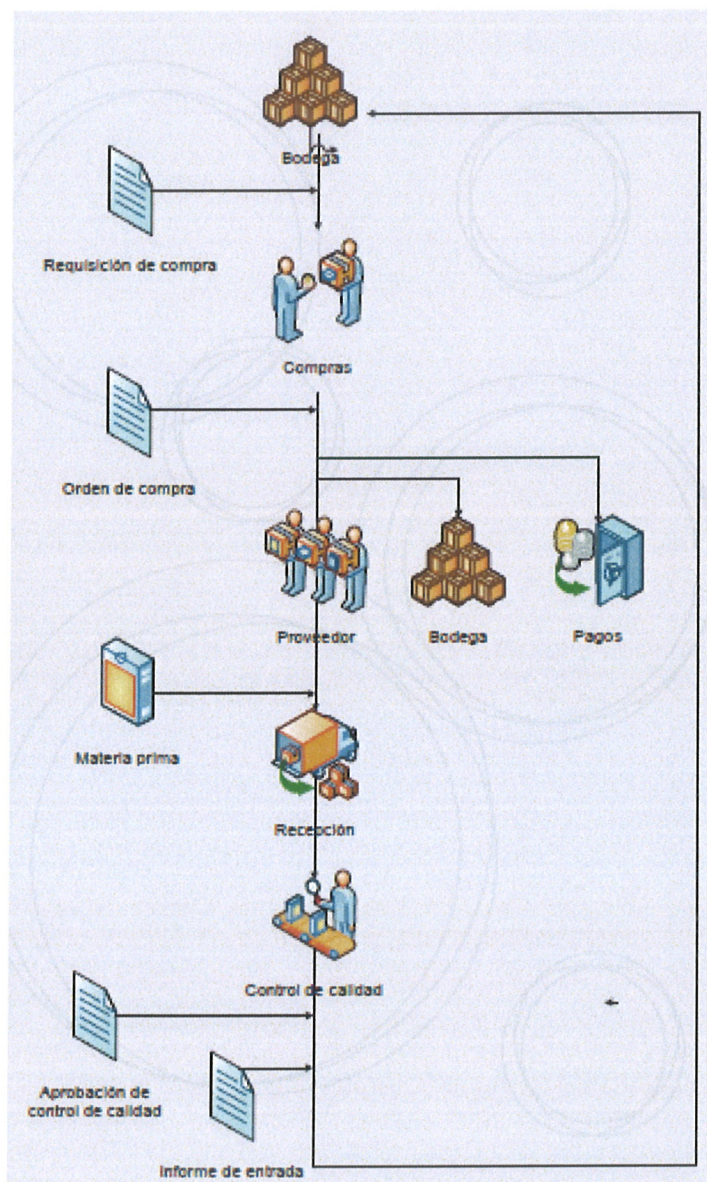


Cuadro resumen

| | | | |
|----------------------|----|----------|------------|
| Operaciones | 12 | 6,975seg | 116.25mins |
| Traslados | 2 | 1200seg | 20mins |
| Inspecciones | 1 | 300seg | 5mins |
| TOTAL semanal | | 4,422seg | 141.25mins |

b. Mobiliario y equipo. El principal problema con el mobiliario y equipo es el aumento del inventario, sin una cuidadosa selección de lo que comprará. Para solucionar dicho asunto se diseñó el procedimiento mostrado a continuación:

Gráfico 22: Propuesta para proceso de compras



c. Generación de la requisición de compras

1) Materia prima. La requisición de compra de materia prima debe tener la siguiente información: fecha en la que se piensa utilizar, especificaciones indispensables (tamaño, marca, estado de maduración), precio unitario, cantidad de unidades requeridas, firma del jefe de bodega.

2) Compras especiales. La requisición de compra no necesariamente debe incluir el precio unitario ya que será el departamento de compras quien cotice de acuerdo a las especificaciones generales solicitadas

d. Generación de orden de compra. La orden de compra debe incluir la siguiente información: nombre del proveedor, fecha de entrega por parte del proveedor, fecha de solicitud del material y precio unitario, firma de autorización por parte de la gerencia, forma de entrega.

Esta orden de compra se envía al proveedor, una copia a bodega o a la persona que solicitó la compra y otra a la persona encargada de realizar los pagos.

e. Recepción. Se verifica que la cantidad, fecha de entrega y el precio sean los acordados en la orden de compra.

f. Control de calidad. Una persona de bodega se encarga de verificar que las especificaciones técnicas detalladas en la orden de compra coincidan con el producto que está recibiendo. Al terminar, sella de verificado y recibido.

g. Generación del informe de entrada. En este informe se especifica la fecha y hora de recepción, cantidad recibida, especificaciones técnicas de los productos recibidos, precio unitario y la firma del responsable del producto.

Este informe se utiliza en bodega y se envía una copia a compras, la cual se adjunta a la orden de compra y se archiva. Se envía una copia a pagos para que ellos planifiquen el pago del proveedor.

4. Distribución

a. Mobiliario y equipo. La propuesta respecto a la distribución consiste en un checklist que se utilizara para el transporte de mobiliario y cristalería, esto disminuirá las pérdidas por cristalería olvidada; además de los viajes por equipo olvidado, los cuales son frecuentes. Los encargados de transporte deberán contar al cargar y descargar tanto en el lugar del evento como en la empresa.

Tabla 6: Formato de conteo para cargar y descargar

| Insumo | Conteo carga | Conteo descarga |
|---------------------|--------------|-----------------|
| Plato | | |
| Vaso | | |
| Tenedor | | |
| Cuchara sopera | | |
| Mantel | | |
| Silla | | |
| Mesa redonda | | |
| Mesa cuadrada | | |
| Cubre-silla | | |
| Listón para silla | | |
| Sobremantel | | |
| Centro de mesa | | |
| Copa | | |
| Servilleta | | |
| Base para plato | | |
| Cuchara pequeña | | |
| Chafing | | |
| Cuchara para servir | | |
| Pichel | | |
| Cafetera | | |
| Canasta para pan | | |

Los resultados de toda la propuesta operativa se midieron en tiempo solamente; sin embargo, los beneficios asociados se manifiestan de muchas otras maneras y se explican anteriormente. Durante tres semanas se monitoreó la pérdida de tiempo de los colaboradores laborando en dichas áreas mediante un conteo simple y al ojo. Los empleados observados, fueron los choferes y de las ocho horas que están en la empresa, solamente laboran el cuarenta y tres por ciento en promedio; el resto se ocupó en buscar equipo perdido en bodega, realizar viajes al mercado por materia prima olvidada o sirviendo de mensajeros entre la asistente que controla el dinero para comprar, cocina y bodega.

VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

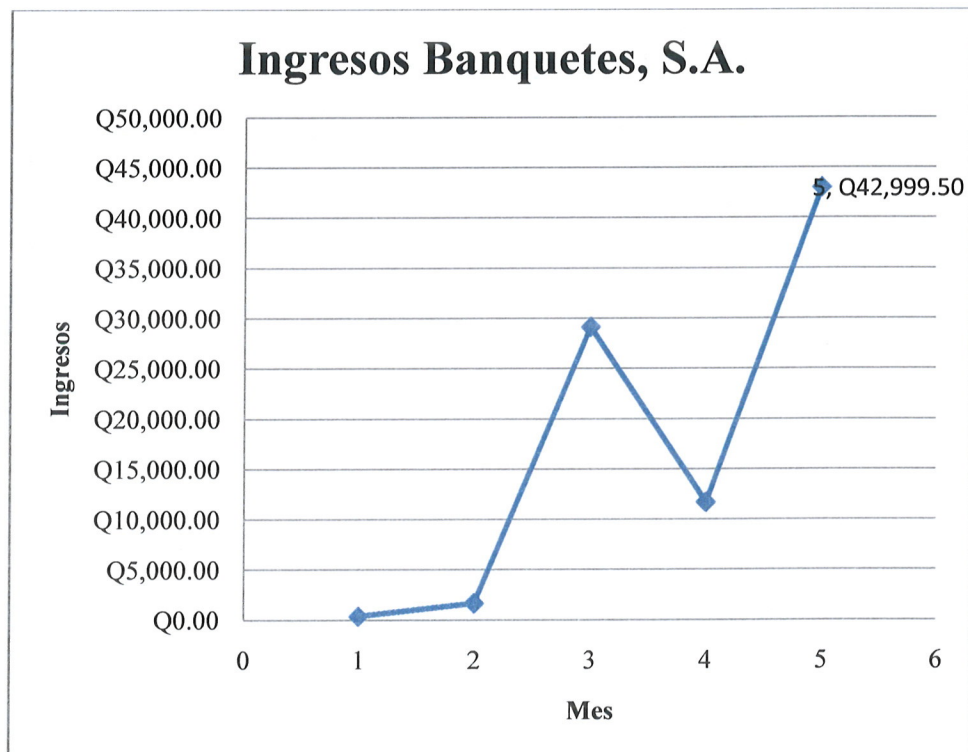
A. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1. Ingresos. Los datos que se utilizaron para hacer el análisis de la situación actual corresponden a los primeros cinco meses de operaciones de la empresa y corresponden al presente año.

Tabla 7: Ingresos de operación de enero a mayo del 2012 Banquetes, S.A.

| Mes | Ingresos | Crecimiento porcentual |
|--------------|-------------------|------------------------|
| Enero | Q354.00 | |
| Febrero | Q1,647.50 | 365.40% |
| Marzo | Q29,127.00 | 1667.95% |
| Abril | Q11,675.00 | -59.92% |
| Mayo | Q42,999.50 | 268.30% |
| TOTAL | Q85,803.00 | |

Gráfico 23: Ingresos de operación de los primeros cinco meses de Banquetes, S.A.

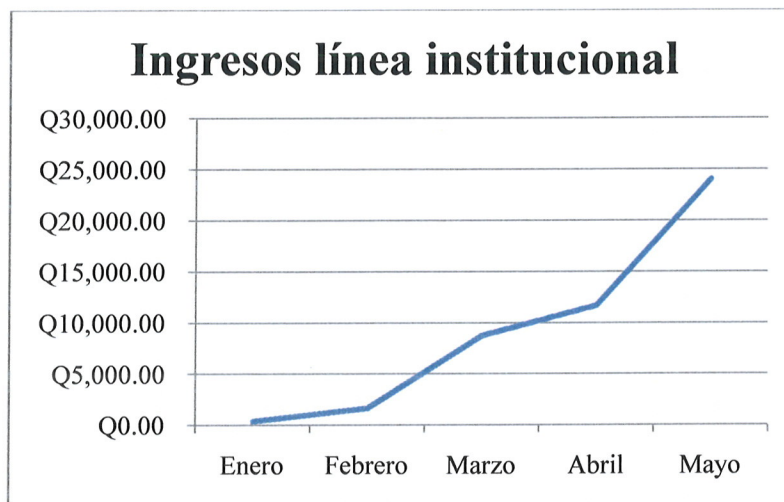


a. Línea institucional

Tabla 8: Ingresos de la línea institucional durante los primeros cinco meses

| Mes | Ingresos | Crecimiento % |
|--------------|-------------------|---------------|
| Enero | Q354.00 | |
| Febrero | Q1,647.50 | 365.40% |
| Marzo | Q8,722.00 | 429.41% |
| Abril | Q11,675.00 | 33.86% |
| Mayo | Q24,034.86 | 105.87% |
| TOTAL | Q46,433.36 | |

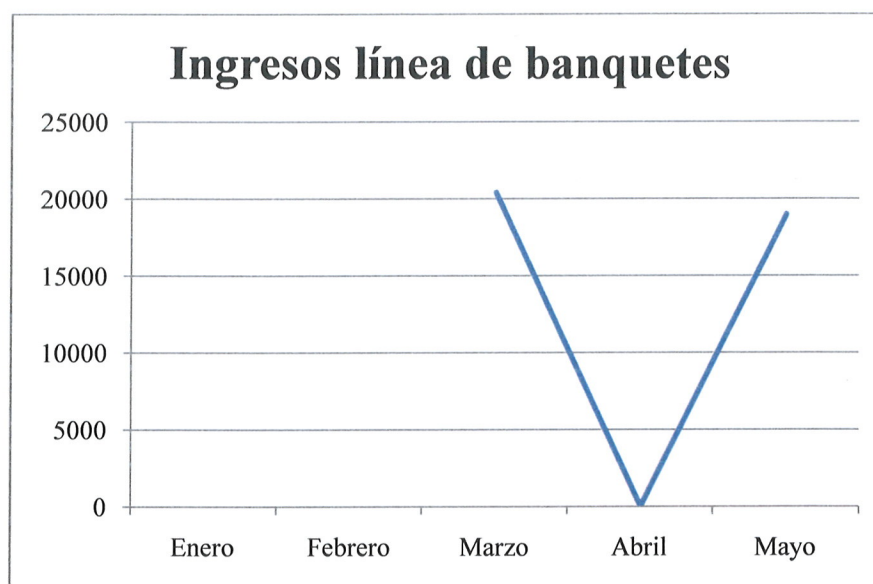
Gráfico 24: Crecimiento de la línea institucional durante los primeros cinco meses



b. Línea de banquetes. La línea de banquetes empezó a facturar a partir del tercer mes de operación; en el cuarto mes no se realizó ningún evento; sin embargo, en el quinto sí.

Tabla 9: Ingresos de la línea banquetes durante los primeros cinco meses

| Mes | Ingresos | Crecimiento % |
|--------------|-------------------|---------------|
| Enero | | |
| Febrero | | |
| Marzo | Q20,405.00 | |
| Abril | Q0.00 | -100.00% |
| Mayo | Q18,964.64 | |
| TOTAL | Q39,369.64 | |

Gráfico 25: Crecimiento de la línea banquetes durante los primeros de enero a mayo 2012

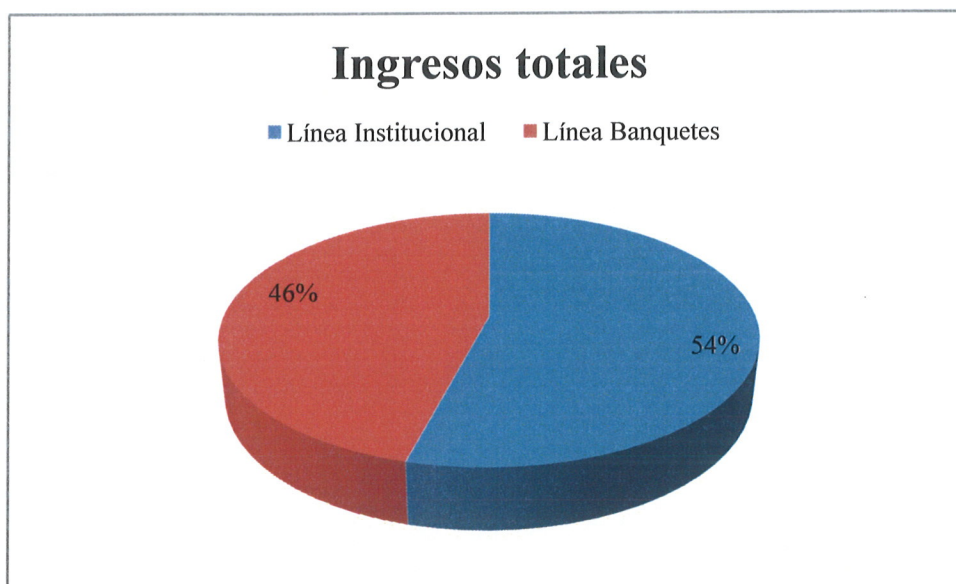
2. **Márgenes de ganancia.** Banquetes, S.A. no cuenta con un costeo de sus menús. La selección de los mismos y el establecimiento de precios se realizó por medio de la asesoría del chef principal, quien tiene una trayectoria de más de quince años en hoteles y restaurantes.

El margen de ganancia se calculará a partir de un estimado de costos, representativo de toda la operación. La recopilación de datos, realización de recetarios, obtención de precios por medio de facturas, tardó aproximadamente dos meses.

Tabla 10: Contribución porcentual de las líneas de negocio al ingreso total**INGRESOS TOTALES**

| | | |
|----------------------------|------------|------|
| Línea Institucional | Q46,433.36 | 54% |
| Línea Banquetes | Q39,369.64 | 46% |
| Total | Q85,803.00 | 100% |

Gráfico 26: Contribución porcentual de las líneas de negocio al ingreso total



En los primeros cinco meses, la demanda de desayunos ha sido nula por lo que solamente consideraremos menús de almuerzo y coffee break. La línea institucional y la línea de banquetes comparten la mayoría de los menús; el precio difiere por utilización de mobiliario y equipo, decoración, personal para servir el buffet y alquiler del lugar.

Banquetes, S.A. ofrece veinticinco menús de almuerzo y veintiún menús de coffee break. Debido que se desea estimar el margen de venta de los productos solamente se costearán los menús representativos de cada división.

En la división de coffee break, se escogieron los menús que representan el 98% de los ingresos. Por otro lado, en la división de almuerzos, se escogió un menú que representa el quince por ciento de la venta y los siguientes dos más demandados, a pesar de que su contribución al ingreso no sea representativo.

Tabla 11: Detalle ingresos por demanda de menús de coffee break.

| COFFEE BREAK | | |
|---------------------|------------|------|
| Menú 1 CB | Q13,815.00 | 80% |
| Menú 2 CB | Q3,025.00 | 18% |
| Otros | Q354.00 | 2% |
| Total | Q17,194.00 | 100% |

Tabla 12: Detalle de ingresos por demanda de menús de almuerzo.

ALMUERZOS

| | | |
|-----------------|------------|-----|
| Menú 3 A | Q6,068.00 | 15% |
| Otros | Q17,300.00 | 74% |
| Total | Q23,368.00 | 89% |

A continuación, se presenta el costeo de los menús seleccionados. Utilizando los márgenes obtenidos, se realiza un promedio ponderado para conocer el margen de ganancia de todo el negocio.

a. Línea institucional

Tabla 13: Costeo menú1 división de coffee breaks

| Menú 1 CB | | | | | |
|------------------------------|----------------|----|---------|--------|-----|
| Materia prima | Pan | 4 | rodajas | 1.9500 | 12% |
| | Jamón | 2 | onzas | 3.3750 | 21% |
| | Queso kraft | 2 | onzas | 1.6250 | 10% |
| | Mayonesa | 25 | gramos | 0.5376 | 3% |
| | Ketchup | 25 | gramos | 0.3688 | 2% |
| | Pollo | 2 | onzas | 1.2500 | 8% |
| | Apio | 10 | gramos | 0.2315 | 1% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0551 | 0% |
| | Chile pimiento | 10 | gramos | 0.2976 | 2% |
| | Pimienta | 5 | gramos | 0.4189 | 3% |
| | Sal | 10 | gramos | 0.0330 | 0% |
| Empaque | Papalinas | 2 | onzas | 1.3500 | 8% |
| | Bandeja | 1 | unidad | 2.7900 | 17% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| | Soda | 1 | unidad | 1.8800 | 12% |
| TOTAL | | | 16.1824 | | |
| Materiales directos | | | 14.2200 | 84% | |
| Materiales indirectos | | | 1.9624 | 12% | |
| Mano de obra directa | | | Q 0.68 | 4% | |
| CIF | | | 0.1600 | 1% | |
| COSTO TOTAL | | | 17.0236 | 100% | |
| Precio | | | 22.5000 | | |
| Margen | | | 5.4764 | 24% | |

Tabla 14: Costeo menú 2 división de coffee breaks

| Menú 2 CB | | | | | |
|------------------------------|-------------|----|---------|--------|-----|
| Materia prima | Pan | 3 | rodajas | 1.4625 | 13% |
| | Pollo | 4 | onzas | 2.5000 | 22% |
| | Mayonesa | 25 | gramos | 0.5376 | 5% |
| | Sal | 10 | gramos | 0.0330 | 0% |
| | Pimienta | 5 | gramos | 0.4189 | 4% |
| | Apio | 10 | gramos | 0.2315 | 2% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0055 | 0% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| Empaque | Papalinas | 2 | onzas | 1.3500 | 12% |
| | Bandeja | 1 | unidad | 2.7900 | 25% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| | Soda | 1 | unidad | 1.8800 | 17% |
| TOTAL | | | 11.2489 | | |
| Materiales directos | | | 10.5201 | 87% | |
| Materiales indirectos | | | 0.7288 | 6% | |
| Mano de obra directa | | Q | 0.68 | 6% | |
| CIF | | | 0.1600 | 1% | |
| COSTO TOTAL | | | 12.0901 | 100% | |
| Precio | | | 25.0000 | | |
| Margen | | | 12.9099 | 52% | |

Tabla 15: Costeo menú 3 división de almuerzos

| Menú 3 A | | | | | |
|------------------------------|---------------------|-----|--------|---------|------|
| Carne | Pollo | 6 | onzas | 3.7500 | 18% |
| | Espinaca | 1 | onzas | 2.0597 | 10% |
| | Champiñones | 10 | gramos | 0.2994 | 1% |
| | Margarina | 0.5 | onzas | 0.0092 | 0% |
| | Harina | 1 | onzas | 0.2344 | 1% |
| | Leche | 0.3 | taza | 0.5585 | 3% |
| | Queso cheddar | 10 | gramos | 0.2866 | 1% |
| Guarnición 1 | Güicoy | 1 | unidad | 1.2500 | 6% |
| | Jamón | 10 | gramos | 0.5915 | 3% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0551 | 0% |
| | Queso parmesano | 10 | gramos | 1.1687 | 6% |
| Guarnición 2 | Lechuga | 2 | onzas | 1.0000 | 5% |
| | Jamón | 10 | gramos | 0.5915 | 3% |
| | Queso kraft | 10 | gramos | 0.2866 | 1% |
| | Pollo | 10 | gramos | 0.2205 | 1% |
| | Tomate | 20 | gramos | 0.2856 | 1% |
| Aderezo | Mayonesa | 1 | onzas | 1.4399 | 7% |
| | Ketchup | 0.5 | onzas | 0.2091 | 1% |
| Complementos | Tortillas o pan | 4 | unidad | 1.0000 | 5% |
| | Bandeja de duroport | 1 | unidad | 2.7900 | 13% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| | Soda | 1 | unidad | 1.8800 | 9% |
| | Sal | 10 | gramos | 0.0330 | 0% |
| | Pimienta | 5 | gramos | 0.4189 | 2% |
| | Ajo | 10 | gramos | 0.4833 | 2% |
| TOTAL | | | | 20.9213 | |
| Materiales directos | | | | 16.3383 | 66% |
| Materiales indirectos | | | | 4.5830 | 19% |
| Mano de obra directa | | | Q | 2.73 | 11% |
| CIF | | | | 0.9340 | 4% |
| COSTO TOTAL | | | | 24.5803 | 100% |
| Precio | | | | 30.0000 | |
| Margen | | | | 5.4197 | 18% |

Tabla 16: Costeo menú 4 división de almuerzos

| Menú 4 A | | | | | |
|------------------------------|-----------------|-----|--------|---------|------|
| Carne | Bolovique | 6 | onzas | 8.2500 | 42% |
| | Champiñón | 10 | gramos | 0.2994 | 2% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0551 | 0% |
| | Aceite | 5 | gramos | 0.0732 | 0% |
| | Ajo | 6 | gramos | 0.2900 | 1% |
| Guarnición 1 | Güicoy | 4 | onzas | 1.2500 | 6% |
| | Zanahoria | 4 | onzas | 0.8750 | 4% |
| | Chile pimiento | 10 | gramos | 0.2966 | 1% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0551 | 0% |
| Guarnición 2 | Ejote | 1 | onzas | 0.7528 | 4% |
| | Maíz dulce | 1 | onzas | 0.5267 | 3% |
| | Cebolla | 5 | gramos | 0.0276 | 0% |
| | Chile pimiento | 5 | gramos | 0.1483 | 1% |
| | Vinagre | 0.5 | onzas | 0.2019 | 1% |
| | Aceite | 10 | gramos | 0.1464 | 1% |
| Complementos | Tortillas o pan | 4 | unidad | 1.0000 | 5% |
| | Bandeja | 1 | unidad | 2.7900 | 14% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| | Soda | 1 | unidad | 1.8800 | 9% |
| | Sal | 10 | gramos | 0.0330 | 0% |
| | Pimienta | 5 | gramos | 0.4189 | 2% |
| | Ajo | 10 | gramos | 0.4833 | 2% |
| TOTAL | | | | 19.8731 | |
| Materiales directos | | | | 15.1700 | 64% |
| Materiales indirectos | | | | 4.7031 | 20% |
| Mano de obra directa | | | Q | 2.73 | 12% |
| CIF | | | | 0.9340 | 4% |
| COSTO TOTAL | | | | 23.5321 | 100% |
| Precio | | | | 30.0000 | |
| Margen | | | | 6.4679 | 22% |

Tabla 17: Costeo menú 5 división de almuerzos

| Menú 5 A | | | | | |
|------------------------------|------------------|------|--------|---------|------|
| Carne | Chuleta de cerdo | 6 | onzas | 7.1250 | 32% |
| | Aceite | 0.5 | onzas | 1.0060 | 5% |
| Guarnición 1 | Mayonesa | 2 | onzas | 2.8798 | 13% |
| | Coditos | 2.00 | onzas | 1.1000 | 5% |
| | Cebolla | 10 | gramos | 0.0551 | 0% |
| | Chile pimiento | 10 | gramos | 0.2976 | 1% |
| | Apio | 10 | gramos | 0.2307 | 1% |
| Guarnición 2 | Lechuga | 2 | onzas | 1.0000 | 5% |
| | Cebolla | 5 | gramos | 0.0276 | 0% |
| | Vinagre | 0.5 | onzas | 0.2019 | 1% |
| | Aceite | 0.5 | onzas | 1.0060 | 5% |
| | Tomate | 1 | onzas | 0.4063 | 2% |
| Complementos | Tortillas o pan | 4 | unidad | 1.0000 | 5% |
| | Bandeja | 1 | unidad | 2.7900 | 13% |
| | Servilletas | 1 | unidad | 0.0200 | 0% |
| | Soda | 1 | unidad | 1.8800 | 9% |
| | Sal | 10 | gramos | 0.0330 | 0% |
| | Pimienta | 5 | gramos | 0.4189 | 2% |
| | Ajo | 10 | gramos | 0.4833 | 2% |
| TOTAL | | | | 21.9611 | |
| Materiales directos | | | | 17.7808 | 69% |
| Materiales indirectos | | | | 4.1803 | 16% |
| Mano de obra directa | | | Q | 2.73 | 11% |
| CIF | | | | 0.9340 | 4% |
| COSTO TOTAL | | | | 25.6201 | 100% |
| Precio | | | | 30.0000 | |
| Margen | | | | 4.3799 | 15% |

El costeo se realizó de la siguiente forma; materiales, todo aquello está en el producto final; estos se dividen en directos e indirectos. Los directos son aquellos que superan el cinco por ciento del costo total del producto, se encuentran resaltados y constituyen la mejor oportunidad de disminución de costos.

La mano de obra es el personal que trabaja en producción; en nuestro caso, toda la mano de obra es directa debido a que tanto el chef principal como los dos ayudantes preparan, con sus manos la comida. El salario de cada ayudante de cocina es de dos mil doscientos quetzales exactos.

Tabla 18: Costo de mano de obra directa

| Mano de obra directa | |
|-----------------------------|-----------|
| Salario chef principal | Q6,500.00 |
| Salario aprendices | Q4,400.00 |

El horario de trabajo es de cinco días a la semana; por lo general se turnan para cubrir los eventos los fines de semana.

Tabla 19: Tiempo de trabajo

| Tiempo | |
|-----------------|-------|
| Días trabajados | 20.00 |
| Horas al día | 8.00 |

Existen dos velocidades de producción, dependiendo de la división de menú que se esté preparando. Los coffee breaks se preparan mucho más rápido que los almuerzos. El detalle se muestra continuación.

Tabla 20: Costos de mano de obra directa en función del tipo de menú

| Costo de mano de obra directa | | | |
|--------------------------------------|---|------------|-----------|
| Platos /hr | | 100 | 25 |
| Costo de mano de obra directa | Q | 0.68 | Q 2.73 |

Por último el costo indirecto de fabricación (CIF) constituye el gasto en servicios requeridos para la preparación de los alimentos. En este caso se utiliza bombillo eléctrico y estufa de gas, solamente. Se obtuvo la potencia y el calor específico, respectivamente y con el precio del gas y de la luz, se convirtió a dinero.

Tabla 21: Costos indirectos de fabricación

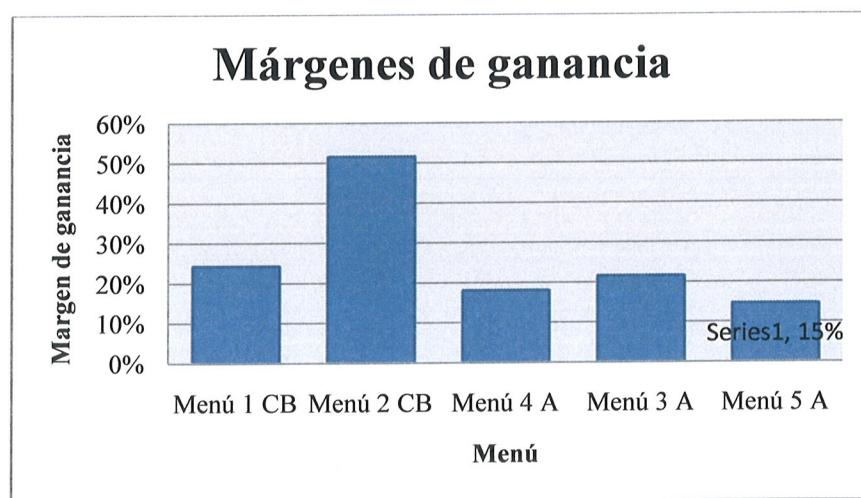
| Costos indirectos de fabricación | |
|---|--------------|
| Consumo de gas | Q0.77 |
| Consumo energía eléctrica | Q0.16 |
| Total | Q0.93 |

Para obtener el margen de ganancia estimado, se realizó un promedio ponderado respecto a la contribución porcentual en los ingresos de la empresa y se obtuvo un margen de ganancia de cincuenta y un por ciento.

Tabla 22: Márgenes de ganancia de menús representativos

| Menú | Margen | Mat directos | Mat indirectos | Mano de obra directa | CIF |
|-----------|--------|--------------|----------------|----------------------|-----|
| Menú 1 CB | 24% | 83.53% | 11.53% | 4% | 1% |
| Menú 2 CB | 52% | 87.01% | 6.03% | 6% | 1% |
| Menú 4 A | 18% | 64.47% | 19.99% | 11% | 4% |
| Menú 3 A | 22% | 66.47% | 18.65% | 12% | 1% |
| Menú 5 A | 15% | 69.40% | 16.32% | 11% | 4% |

Gráfico 27: Márgenes de ganancia de menús representativos



Para obtener el margen de ganancia estimado, se realizó un promedio ponderado con respecto a la contribución porcentual que representa cada uno de los menús en su respectiva división. Se obtuvo un veintitrés por ciento de margen de la línea institucional.

b. Línea de eventos. El costo de esta línea se realizó sobre los mismos menús, por lo que el costo de materia prima es el mismo. Lo que difiere es el costo de mano de obra ya que un equipo de veinte personas es el encargado de montar el mobiliario. La base para nuestro análisis será un montaje para cien personas, el cual es muy común.

Como se mencionó anteriormente cada miembro del equipo es responsable un objeto que conforma el mobiliario.

Tabla23: Tiempos de montaje para un evento de cien personas

| TIEMPO DE MONTAJE PARA 100 PERSONAS | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|---------|-------|----------|
| Cantidad | Mobiliario | Encargado | Tiempo (minutos) | | | | | | | | | Personal |
| | | | Sacar | Cargar | Descargar | Montar | Desmontar | Cargar | Descargar | Guardar | TOTAL | |
| 10 | Mesas | Chofer 1 | 20 | 5 | 5 | 15 | 15 | 5 | 5 | 20 | 90 | 2 |
| 10 | Mantel | Asistente 1 | 20 | 3 | 3 | 30 | 30 | 3 | 3 | 20 | 112 | 1 |
| 10 | Sobre mantel | Asistente 2 | 20 | 3 | 3 | 30 | 30 | 3 | 3 | 20 | 112 | 1 |
| 100 | Sillas | Chofer 2 | 30 | 30 | 30 | 100 | 100 | 30 | 30 | 30 | 380 | 1 |
| 100 | Cubre sillas | Ejecutiva 1 | 20 | 7 | 7 | 100 | 100 | 7 | 7 | 20 | 268 | 1 |
| 100 | Listones para silla | Asistente 3 | 20 | 5 | 5 | 100 | 100 | 5 | 5 | 20 | 260 | 1 |
| 100 | Bases para platos | Chofer 3 | 20 | 10 | 10 | 75 | 75 | 10 | 10 | 20 | 230 | 1 |
| 100 | Platos | Chofer 3 | 20 | 10 | 10 | 75 | 75 | 10 | 10 | 20 | 230 | 1 |
| 100 | Vasos | Chofer 4 | 30 | 20 | 20 | 75 | 75 | 20 | 20 | 30 | 290 | 1 |
| 20 | Picheles | Chofer 4 | 15 | 5 | 5 | 20 | 20 | 5 | 5 | 15 | 90 | 1 |
| 100 | Cuchillos | Chofer 5 | 15 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 5 | 15 | 100 | 1 |
| 100 | Tenedores | Chofer 5 | 15 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 5 | 15 | 100 | 1 |
| 100 | Cucharas soperas | Chofer 5 | 15 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 5 | 15 | 100 | 1 |
| 100 | Cucharas pequeñas | Chofer 5 | 15 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 5 | 15 | 100 | 1 |
| 100 | Servilletas | Ejecutiva 2 | 20 | 5 | 5 | 200 | 200 | 5 | 5 | 20 | 460 | 1 |
| 12 | Shaffing | Chofer 6 | 15 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 5 | 15 | 100 | 1 |
| 2 | Pinza | Chofer 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 1 |
| 6 | Cucharas grande | Chofer 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 1 |
| 1 | Canasta para pan | Chofer 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 1 |
| TOTAL (minutos/empleado) | | | 325 | 143 | 143 | 960 | 960 | 143 | 143 | 325 | 3142 | 20 |
| TOTAL (minutos/equipo) | | | 16.25 | 7.15 | 7.15 | 48 | 48 | 7.15 | 7.15 | 16.25 | 157.1 | |
| TOTAL (horas/ equipo) | | | 0.27 | 0.12 | 0.12 | 0.80 | 0.80 | 0.12 | 0.12 | 0.27 | 2.62 | |

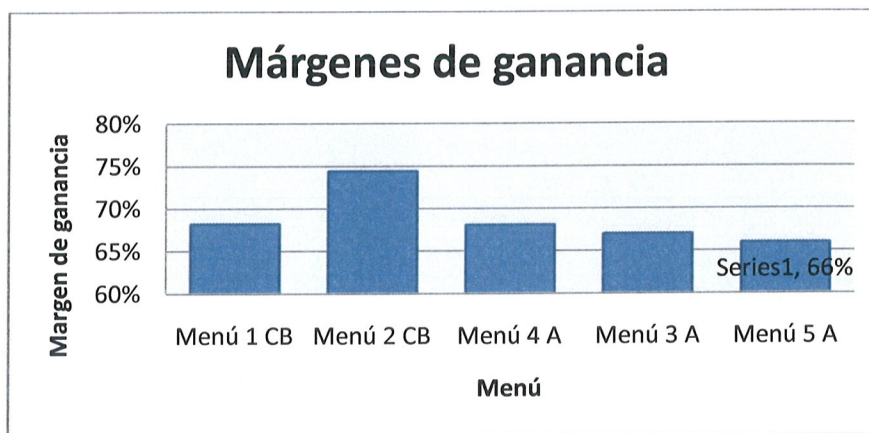
Según los datos presentados en la tabla anterior, el total de horas en que un equipo de veinte personas traslada, monta y guarda es de aproximadamente tres horas. A eso se le adicionan cuatro horas de una persona que lava los platos, media hora por la elaboración de un centro de mesa y cuatro horas en que un ayudante de cocina estará sirviendo el buffet. El total de horas se multiplica por el salario/ hora de cada uno de los colaboradores, que es de doce quetzales, cincuenta centavos; eso nos da un total de ochocientos diecisiete quetzales, ocho quetzales y diecisiete centavos. Este es el monto total que se adiciona al rubro de mano de obra directa.

El precio también varía, los menús de coffee break tienen un precio de ochenta quetzales, mientras que los almuerzos cien.

Tabla 24: Márgenes de venta en menús representativos de la línea de banquetes.

| Menú | Margen | Mat directos | Mat indirectos |
|-----------|--------|--------------|----------------|
| Menú 1 CB | 68% | 56.80% | 7.72% |
| Menú 2 CB | 74% | 52.42% | 3.56% |
| Menú 4 A | 68% | 48.19% | 14.74% |
| Menú 3 A | 67% | 50.21% | 13.90% |
| Menú 5 A | 66% | 52.91% | 12.29% |

Gráfico 28: Márgenes de venta en menús representativos de la línea de banquetes.



Se realizó un promedio ponderado con respecto a los porcentajes de contribución por menú en los ingresos de la línea de banquetes

B. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ACTUAL

1. Estado de resultados

Tabla 25: Estado de resultados de enero a mayo, 2012, de la empresa Banquetes, S.A.

| BANQUETES, S.A. | | ESTADOS DE RESULTADOS ENERO-MAYO 2012 | |
|--|---|--|--------------|
| Ingresos sobre ventas: | | | |
| Ventas | | Q | 85,803.00 |
| Ventas netas | | Q | 85,803.00 |
| Costo de artículos vendidos | | Q | 19,743.27 |
| Utilidad bruta | | Q | 66,059.73 |
| Gastos de operación | | | |
| Gastos de venta: | | | |
| Gastos de sueldos de ventas | Q | 8,800.00 | |
| Gastos de publicidad | | 2,200.00 | |
| Gastos de entregas | | 311.29 | |
| Gastos de ventas diversos | | 600.00 | |
| Gastos de ventas totales | | 11,911.29 | |
| Gastos administrativos: | | | |
| Gastos de sueldos de oficina | Q | 123,800.00 | |
| Gastos de depreciación | | 43,400.33 | |
| Gastos de insumos de oficina | | 6,000.00 | |
| Gastos administrativos diversos | | 7,296.00 | |
| Gastos administrativos totales | | 180,496.33 | |
| Gastos de operación totales | | | 192,407.62 |
| Pérdida/ utilidad antes del impuesto sobre la renta | | | (126,347.89) |
| Impuesto sobre la renta (5% sobre ingresos) | | | 4,290.15 |
| Pérdida neta | | Q | (130,638.04) |

Tabla 26: Estado de resultados del periodo junio a diciembre, 2012, de la empresa Banquetes, S.A.

| BANQUETES, S.A. | ESTADOS DE RESULTADOS JUNIO-DICIEMBRE 2012 | |
|--|---|--------------|
| Ingresos sobre ventas: | | |
| Ventas | Q | 1,004,522.76 |
| Ventas netas | Q | 1,004,522.76 |
| Costo de artículos vendidos | Q | 773,482.53 |
| Utilidad bruta | Q | 231,040.24 |
| Gastos de operación | | |
| Gastos de venta: | | |
| Gastos de sueldos de ventas | Q | 30,800.00 |
| Gastos de publicidad | | 12,325.23 |
| Gastos de entregas | | 50,226.14 |
| Gastos de ventas diversos | | 11,186.22 |
| Gastos de ventas totales | | 104,537.60 |
| Gastos administrativos: | | |
| Gastos de sueldos de oficina | Q | 207,200.00 |
| Gastos de depreciación | | 60,760.47 |
| Gastos de insumos de oficina | | 20,000.00 |
| Gastos administrativos diversos | | 31,005.00 |
| Gastos administrativos totales | | 318,965.47 |
| Gastos de operación totales | | 423,503.06 |
| Pérdida/ utilidad antes del impuesto sobre la renta | | (192,462.83) |
| Impuesto sobre la renta (5% sobre ingresos) | | 50,226.14 |
| Pérdida neta | Q | (192,462.83) |

2. Balance general

Tabla 27: Balance general que termina el 31 de enero 2012 para la empresa Banquetes, S.A.

| Banquetes,S.A. | | | |
|---|---|------------|---------------|
| Balance general | | | |
| En el mes que termina el 31 de enero 2012 | | | |
| Activos | | | |
| Activo no corriente | | | |
| Propiedad, planta y equipo neto | | | |
| Terreno y Planta | | Q | 800,000.00 |
| Equipo | Q | 497,780.00 | |
| Menos depreciación acumulada | | Q | 8,296.33 |
| Equipo de oficina | Q | 23,024.00 | |
| Menos depreciación acumulada | | Q | Q383.73 |
| Propiedad, planta y equipos totales | | | |
| Activo no corriente total | | | Q1,320,804.00 |
| Activo corriente | | | |
| Caja | | Q | 200,000.00 |
| Cuentas por cobrar | | | 2,000.00 |
| Inventario de materia prima | | | 2,758.74 |
| Insumos de oficina | | | 1,510.64 |
| Activos circulantes totales | | Q | 206,269.38 |
| Activos totales | | Q | 1,527,073.38 |
| Pasivos y patrimonio de los accionistas | | | |
| Patrimonio | | Q | 1,527,073.38 |
| utilidades o pérdidas | | | |
| | | Q | 0 |
| | | Q | 0 |
| Pasivos y patrimonios de los accionistas | | | 1,527,073.38 |

Tabla 28: Balance general para el mes que termina el 31 de mayo del año 2012

| Banquetes,S.A. | |
|---|-----------------------|
| Balance general | |
| En el mes que termina el 31 de mayo 2012 | |
| Activos | |
| Activo no corriente | |
| Propiedad, planta y equipo neto | |
| Terreno y Planta | Q 800,000.00 |
| Equipo | Q 497,780.00 |
| Menos depreciación acumulada | Q 41,481.67 |
| Equipo de oficina | Q 23,024.00 |
| Menos depreciación acumulada | Q Q1,918.67 |
| Propiedad, planta y equipos totales | |
| Activo no corriente total | Q1,277,403.67 |
| Activo corriente | |
| Caja | Q 107,996.68 |
| Cuentas por cobrar | 3,000.00 |
| Inventario de materia prima | 5,725.00 |
| Insumos de oficina | 2,310.00 |
| Activos circulantes totales | Q 119,031.68 |
| Activos totales | Q 1,396,435.35 |
| Pasivos y patrimonio de los accionistas | |
| Patrimonio | Q 1,527,073.38 |
| Utilidades o pérdidas | (130,638.04) |
| Pasivos y patrimonios de los accionistas | Q 1,396,435.34 |

Tabla 29: Balance general para el mes que termina el 31 de diciembre, del año 2012

| Banquetes,S.A. | |
|--|-----------------------|
| Balance general | |
| En el mes que termina el 31 de diciembre 2012 | |
| Activos | |
| Activo no corriente | |
| Propiedad, planta y equipo neto | |
| Terreno y Planta | Q 800,000.00 |
| Equipo | Q 497,780.00 |
| Menos depreciación acumulada | Q 99,556.00 |
| Equipo de oficina | Q 23,024.00 |
| Menos depreciación acumulada | Q 4,604.80 |
| Propiedad, planta y equipos totales | |
| Activo no corriente total | Q 1,216,643.20 |
| Activo corriente | |
| Caja | Q (25,233.68) |
| Cuentas por cobrar | 5,010.00 |
| Inventario de materia prima | 4,530.00 |
| Insumos de oficina | 3,023.00 |
| Activos circulantes totales | Q (12,670.68) |
| Activos totales | Q 1,203,972.52 |
| Pasivos y patrimonio de los accionistas | |
| Patrimonio | Q 1,527,073.38 |
| Utilidades o pérdidas | (323,100.86) |
| Pasivos y patrimonios de los accionistas | Q 1,203,972.52 |

3. Flujo de caja proyectado

Tabla 30: Flujo de caja para el mes que termina el 31 de mayo, del año 2012

| Banquetes, S.A. | |
|--|----------------|
| Flujo de caja | |
| En el mes que termina el 31 de mayo 2012 | |
| Utilidad neta | Q (130,638.04) |
| Aplicación de fondos | 43,400.33 |
| Uso de fondos | (4,765.62) |
| Resultado de flujo de caja | Q (92,003.32) |
| Caja y bancos inicial | 200,000.00 |
| Caja y bancos final | Q 107,996.68 |

Tabla 31: Flujo de caja para el mes que termina el 31 de diciembre, del año 2012

| Banquetes, S.A. | |
|---|----------------|
| Flujo de caja | |
| En el mes que termina el 31 de diciembre 2012 | |
| Utilidad neta | Q (192,462.83) |
| Aplicación de fondos | 60,760.47 |
| Uso de fondos | (1,528.00) |
| Resultado de flujo de caja | Q (133,230.36) |
| Caja y bancos inicial | 107,996.68 |
| Caja y bancos final | Q (25,233.68) |

C. ESTADOS FINANCIEROS APLICANDO LA PROPUESTA

Los estados financieros presentados a continuación son el resultado de una proyección aplicando lo objetivo planteados en la estrategia empresarial; también se contempla la propuesta operativa ya que no se considera un aumento de personal debido a la liberación de tiempo de los colaboradores actuales. Por último, en el área financiera, se propone cambiarse de régimen, en el pago de Impuesto Sobre la Renta (ISR); ya que anteriormente se encontraban bajo el régimen del cinco por ciento sobre ingresos y es más conveniente pagar el treinta y un por ciento de utilidad.

1. Estado de resultados proyectado

Tabla 32: Estado de resultados proyectado desde junio 2012 hasta diciembre 2017.

| Estado de resultados BANQUETES, S.A. | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | Junio-Dic | Enero-Dic | Enero-Dic | Enero-Dic | Enero-Dic | Enero-Dic |
| Ingresos sobre ventas: | | | | | | |
| Ventas | 639,006.31 | 797,384.42 | 880,122.87 | 974,534.71 | 1,082,356.19 | 1,205,583.71 |
| Ventas netas | | | | | | |
| Costo de artículos vendidos | 316,336.99 | 393,062.71 | 423,632.83 | 458,220.67 | 497,417.55 | 541,903.24 |
| Utilidad bruta | 322,669.32 | 404,321.71 | 456,490.05 | 516,314.04 | 584,938.63 | 663,680.47 |
| Gastos de operación | | | | | | |
| Gastos de venta: | | | | | | |
| Gastos de sueldos de ventas | 30,800.00 | 30,800.00 | 30,800.00 | 30,800.00 | 30,800.00 | 30,800.00 |
| Gastos de publicidad | 12,325.23 | 9,860.19 | 10,353.20 | 10,870.86 | 11,414.40 | 11,985.12 |
| Gastos de entregas | 7,941.06 | 11,344.37 | 11,798.15 | 12,270.07 | 12,760.88 | 13,271.31 |
| Gastos de ventas diversos | 11,186.22 | 11,186.22 | 11,186.22 | 11,186.22 | 11,186.22 | 11,186.22 |
| Gastos de ventas totales | 62,252.52 | 63,190.78 | 64,137.57 | 65,127.15 | 66,161.50 | 67,242.65 |
| Gastos administrativos: | | | | | | |
| Gastos de sueldos de oficina | 207,200.00 | 207,200.00 | 207,200.00 | 233,600.00 | 233,600.00 | 260,000.00 |
| Gastos de depreciación | 50,633.72 | 86,800.67 | 86,800.67 | 86,800.67 | 86,800.67 | 86,800.67 |
| Gastos de insumos de oficina | 20,000.00 | 22,400.00 | 25,088.00 | 28,098.56 | 31,470.39 | 35,246.83 |
| Gastos administrativos diversos | 31,005.00 | 28,834.65 | 26,816.22 | 24,939.09 | 23,193.35 | 21,569.82 |
| Gastos administrativos totales | 308,838.72 | 345,235.32 | 345,904.89 | 373,438.32 | 375,064.41 | 403,617.32 |
| Gastos de operación totales | 371,091.24 | 408,426.10 | 410,042.46 | 438,565.47 | 441,225.91 | 470,859.97 |
| Pérdida/ utilidad antes del impuesto sobre la renta | (48,421.92) | (4,104.39) | 46,447.59 | 77,748.57 | 143,712.73 | 192,820.50 |
| Impuesto sobre la renta (5% sobre ingresos) | - | - | 14,398.75 | 24,102.06 | 44,550.95 | 59,774.35 |
| Utilidad/ pérdida neta | (48,421.92) | (4,104.39) | 32,048.84 | 53,646.51 | 99,161.78 | 133,046.14 |

a. Balance general

Tabla 33: Balance general desde el último semestre 2012 hasta el año 2017.

| Banquetes,S.A. | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Balance general | | | | | | |
| En el mes que termina el 31 de diciembre | | | | | | |
| Activos | | | | | | |
| Activo no corriente | | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo neto | | | | | | |
| Terreno y Planta | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 |
| Equipo | | | | | | |
| Menos depreciación acumulada | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 | 800,000.00 |
| Equipo de oficina | 463,211.94 | 463,211.94 | 463,211.94 | 463,211.94 | 463,211.94 | 463,211.94 |
| Menos depreciación acumulada | 21,425.11 | 82,963.33 | 165,926.67 | 248,890.00 | 331,853.33 | 414,816.67 |
| Propiedad, planta y equipos totales | 21,425.11 | 21,425.11 | 21,425.11 | 21,425.11 | 21,425.11 | 21,425.11 |
| Activo no corriente total | Q1,197,836.39 | Q1,111,035.72 | Q1,024,235.06 | Q937,434.39 | Q850,633.72 | Q800,000.00 |
| Activo corriente | | | | | | |
| Caja | 144,998.97 | 277,545.12 | 484,130.50 | 711,274.00 | 985,576.54 | 1,207,866.24 |
| Cuentas por cobrar | 5,160.30 | 6,012.00 | 5,050.08 | 5,201.58 | 3,485.06 | 3,972.97 |
| Inventario de materia prima | 4,077.00 | 3,913.92 | 3,679.08 | 3,384.76 | 3,486.30 | 3,695.48 |
| Insumos de oficina | 3,174.15 | 3,269.37 | 3,530.92 | 3,778.09 | 3,853.65 | 3,911.46 |
| Activos circulantes totales | 157,410.42 | 290,740.42 | 496,390.59 | 723,638.43 | 996,401.55 | 1,219,446.14 |
| Activos totales | Q1,355,246.81 | Q1,351,142.42 | Q1,383,191.25 | Q1,436,837.77 | Q1,535,999.55 | Q1,669,045.69 |
| Pasivos y patrimonio de los accionistas | | | | | | |
| Patrimonio | 1,527,073.38 | 1,527,073.38 | 1,527,073.38 | 1,527,073.38 | 1,527,073.38 | 1,527,073.38 |
| utilidades o perdidas | (171,826.57) | (175,930.96) | (143,882.13) | (90,235.61) | 8,926.17 | 141,972.31 |
| Pasivos y patrimonios de los accionistas | 1,355,246.81 | 1,351,142.42 | 1,383,191.25 | 1,436,837.77 | 1,535,999.55 | 1,669,045.69 |

b. Flujo de caja

Tabla 34: Flujo de caja en un horizonte de planificación de cinco años, desde el año 2012 hasta el 2017.

| FLUJO DE CAJA | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Utilidad neta | (48,421.92) | (4,104.39) | 32,048.84 | 53,646.51 | 99,161.78 | 133,046.14 |
| Aplicación de fondos | 86,800.67 | 137,434.39 | 173,601.33 | 173,601.33 | 173,601.33 | 89,998.44 |
| Uso de fondos | (1,376.45) | (783.84) | 935.21 | (104.34) | 1,539.42 | (754.89) |
| Resultado de flujo de caja | 37,002.30 | 132,546.15 | 206,585.37 | 227,143.50 | 274,302.53 | 222,289.70 |
| Caja y bancos inicial | 107,996.68 | 144,998.97 | 277,545.12 | 484,130.50 | 711,274.00 | 985,576.54 |
| Caja y bancos final | 144,998.97 | 277,545.12 | 484,130.50 | 711,274.00 | 985,576.54 | 1,207,866.24 |

IX. CONCLUSIONES

- Según la proyección de ventas, se consigue un aumento de un 83% en los ingresos, gracias a la incursión de estrategias y objetivos. Dichas estrategias se obtiene luego de un análisis integral, el cual se compuso de: análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, fortalezas, amenazas, construcción de estados de resultados y costeo.
- El nuevo flujo de trabajo propuesto redujo en un 68% el tiempo utilizado, dentro de la cadena de suministros, de materia prima. Para diseñar este nuevo flujo, se diseñó e implementó un registro electrónico de ventas, un control de inventario para la bodega de materia prima y un MRP que se alimentaba de la información de los dos archivos anteriormente mencionados.
- Como consecuencia del aumento de ventas, liberación de tiempo en colaboradores de cadena de suministros, el cambio de régimen en el pago de Impuesto Sobre la Renta y un aumento del margen gracias al análisis de rentabilidad por línea de negocio, se excede el objetivo planteado ya que para diciembre 2014 la empresa ya genera utilidad y esta aumenta un 400% para diciembre 2017.

X. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa permitir practicantes de Ingeniería Industrial, Administración de empresas, Ingeniería en Ciencia de la Administración e Ingeniería en alimentos para que desarrollen, sin costo adicional, proyectos de mejora como los descritos a continuación:
- En el área operativa, se recomienda implementar un programa de cinco S's para la bodega de mobiliario y equipo ya que es un proyecto de bajo costo y alto impacto que permitirá mantener el orden y así realizar de manera más rápida el inventario y carga de mobiliario.
- En el área financiera, se recomienda costear todos los menús que se ofrecen y establecer una política de precios, de forma que se seleccionen los menús cuyos márgenes sean más altos.
- En el área administrativa, se recomienda realizar un plan de implementación de la planificación estratégica para inculcar en los empleados la cultura deseada.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente. (1986). *Constitución de la República de Guatemala*. Guatemala.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena suministro*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Banco de Guatemala. (2012). *Banco de Guatemala*. Recuperado el 25 de agosto de 2012, de <http://www.banguat.gob.gt>
- Barreda, C. (Octubre de 2007). *Revista de discusión y propuesta social*. Recuperado el 27 de agosto de 2012, de <http://www.albedrio.org>
- Departamento de desarrollo humano de la Escuela superior politécnica de Chimborazo. (2007). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado el 16 de septiembre de 2012, de http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/54ae7c_AGRUPACION_ANALISIS_DESCRIPCION_PUESTOS_ESPOCH.pdf
- Invest in Guatemala. (2008). *Invest in Guatemala*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de <http://www.investinguatemala.org>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Ministerio de medio ambiente y recursos naturales. (2009). *Sistema de información ambiental*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de <http://www.sia.marn.gob.gt/Documentos/geo09.pdf>
- Ministerio de trabajo y previsión social de Guatemala. (2007). *Código de trabajo*. Guatemala.
- Ministerio de trabajo y previsión social. (s.f.). *Ministerio de trabajo y previsión social*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de <http://www.mintrabajo.gob.gt>
- Niebel, B. W., & Frievalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial métodos estándares y diseño del trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- OECD/CAD. (2002). Glosario de principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. *Evaluation and Aid Effectiveness No.6*, Paris.
- Oxford University Press. (2007). *Gillespie: Foundation of Economics*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de Oxford University Press: http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Administración estratégica teoría y casos*. México, D.F.: McGraw-Hill.