

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
CARIBEÑA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”

Trabajo de graduación presentado por Alejandro José Mejicanos Cifuentes
para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la
Administración.

Guatemala

2013

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
CARIBEÑA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



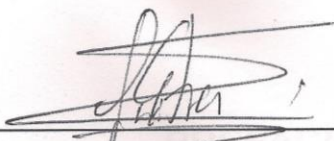
“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
APERTURA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
CARIBEÑA EN LA ZONA 16 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”

Trabajo de graduación presentado por Alejandro José Mejicanos Cifuentes
para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la
Administración

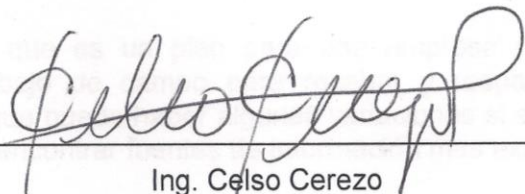
Guatemala

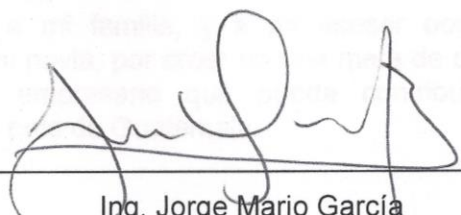
2013


Vo. Bo. :

(f) 
Lic. Luis Alberto Estrada

Tribunal Examinador:

(f) 
Ing. Celso Cerezo

(f) 
Ing. Jorge Mario García

(f) 
Lic. Luis Alberto Estrada

Fecha de aprobación: Guatemala, 3 de junio de 2013

PREFACIO

Este plan para la apertura de un restaurante de comida caribeña en la zona 16 de la ciudad de Guatemala, consistió en crear una nueva empresa y una estrategia correcta para lograr capturar demanda en el mercado, satisfacer el lado humano de la empresa, buscar la mejora continua e innovación, y tener viabilidad y rentabilidad financiera. Con este tipo de empresas, Guatemala se beneficia económicamente, ya que aportan capital al Producto Interno Bruto del país, y brinda a las personas otra opción diferente para disfrutar comidas y bebidas en la calle.

Debido a que es un plan para una empresa nueva, se utilizaron supuestos y trabajo de campo para recabar y respaldar la información utilizada, por lo que puede haber algunas variaciones si se tiene en un futuro la posibilidad de encontrar fuentes de información mas exactas.

Agradezco a mi familia, y a mi asesor por el apoyo brindado y especialmente a mi novia, por creer en una meta de un Ingeniero de la UVG; llegar a ser un empresario que pueda contribuir de alguna manera significativa con el país de Guatemala.

CONTENIDO

PREFACIO	VI
LISTA DE CUADROS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. GENERALIDADES.....	3
A. JUSTIFICACIÓN.....	3
B. OBJETIVOS	5
III. EL CONCEPTO DE LA EMPRESA.....	7
A. LA FORMACIÓN DEL RESTAURANTE	7
B. EL RESTAURANTE	12
IV. ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA	25
A. ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA EMPRESA.....	25
V. EL PLAN DE MERCADEO	41
A. MARKETING MIX.....	41
VI. ANÁLISIS FINANCIERO.....	79
A. INVERSIÓN INICIAL.....	79

B. GASTOS FIJOS	81
C. PROYECCIÓN DE VENTAS	82
D. EL VALOR PRESENTE NETO	87
E. LA TASA INTERNA DE RETORNO.....	88
F. ESCENARIOS.....	89
VII. CONCLUSIONES	91
VIII. RECOMENDACIONES.....	92
IX. BIBLIOGRAFÍA	93
X. ANEXOS	95

LISTA DE CUADROS

CUADRO # 1.....	10
EL LOGO DEL RESTAURANTE	
CUADRO # 2.....	14
EL LOCAL DEL RESTAURANTE	
CUADRO # 3.....	15
UBICACIÓN DEL RESTAURANTE	
CUADRO # 4.....	16
VISTA DE PLANTA DEL RESTAURANTE	
CUADRO # 5.....	17
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	
CUADRO # 6.....	18
PERSONAL REQUERIDO Y SALARIOS	
CUADRO # 7.....	19
BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS PARA LOS TRABAJADORES	
CUADRO # 8.....	21
DOP DEL SERVICIO DENTRO DEL RESTAURANTE	
CUADRO # 9.....	22
RESUMEN DE TIEMPOS DEL DOP	
CUADRO # 10.....	27
FODA DE LA EMPRESA	
CUADRO # 11.....	36
MATRIZ RICE	
CUADRO # 12.....	38
CANVAS ESTRATÉGICO	
CUADRO # 13.....	44
PLAZA SANTA AMELIA	
CUADRO # 14.....	45
CONDADO SANTA AMELIA	

CUADRO # 15.....	46
PASEO PLAZA SAN FERNANDO	
CUADRO # 16.....	47
PASEO SAN ISIDRO	
CUADRO # 17.....	48
PASEO CAYALÁ	
CUADRO # 18.....	51
CARDALES DE CAYALÁ	
CUADRO # 19.....	52
PLAZA VARIETÁ	
CUADRO # 20.....	55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
CUADRO # 21.....	70
DEMANDA MENSUAL Y ANUAL PROYECTADA	
CUADRO # 22.....	71
PRECIO DE VENTA DE PRODUCTOS	
CUADRO # 23.....	80
INVERSIÓN INICIAL	
CUADRO # 24.....	80
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	
CUADRO # 25.....	81
GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA	
CUADRO # 26.....	82
PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1	
CUADRO # 27.....	84
PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS	
CUADRO # 28.....	86
FLUJOS DE EFECTIVO	
CUADRO # 29.....	87
EL VALOR PRESENTE NETO	

CUADRO # 30.....	88
LA TASA INTERNA DE RETORNO	
CUADRO # 31.....	89
ESCENARIO PESIMISTA	
CUADRO # 32.....	90
ESCENARIO OPTIMISTA	
CUADRO # 33.....	90
VALOR PRESENTE NETO PONDERADO	

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1	34
CUADRO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	
GRÁFICO # 2	59
PREGUNTA 1 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 3	60
PREGUNTA 2 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 4	61
PREGUNTA 3 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 5	62
PREGUNTA 4 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 6	63
PREGUNTA 5 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 7	64
PREGUNTA 6 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 8	65
PREGUNTA 7 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 9	66
PREGUNTA 8 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 10	67
PREGUNTA 9 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 11	67
PREGUNTA 10 DEL CUESTIONARIO	
GRÁFICO # 12	69
PREGUNTA 11 DEL CUESTIONARIO	

RESUMEN

En la ciudad de Guatemala no existe un restaurante que se especialice en comida caribeña, por lo que es una oportunidad que se puede aprovechar. En este plan para la apertura de un restaurante de comida caribeña en la zona 16 de la ciudad de Guatemala, las estrategias y los servicios de valor agregado que se tienen pensados para el mercado, proporcionan una gran ventaja competitiva ante los demás restaurantes, y hacen que sea un concepto totalmente nuevo para las personas que disfrutan de comer en la calle y de una experiencia inolvidable.

La idea de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, fue aceptada de manera positiva por un gran porcentaje de las personas que participaron en la investigación de mercado que se realizó en este trabajo. Además la mayoría de las personas se mostraron interesadas en los servicios que se incluirán en este restaurante, y por probar los diferentes productos a ofrecer.

En la parte financiera, se pudo comprobar que la apertura de restaurante de comida caribeña es rentable y viable, dando resultados positivos en el Valor Presente Neto, La Tasa Interna de Retorno, y su desempeño con distintos Escenarios Financieros.

A continuación se presentan las definiciones teóricas de todos los temas y estrategias, la manera en que se van a aplicar, los resultados encontrados, y las conclusiones y recomendaciones necesarias poder entender la excelencia de este plan y seguir con un futuro avance.

I. INTRODUCCIÓN

Un restaurante, es un establecimiento comercial público o privado en donde la gente paga dinero por consumir comidas y bebidas. Una definición más profunda de un restaurante es que es un lugar que provoca placer por sus comidas y bebidas, y donde las personas pueden escaparse de la rutina cotidiana. Con esto dicho, podemos empezar a entender que un restaurante no solo es un lugar donde se va a comer y beber, sino es un lugar donde la felicidad se encuentra de manera implícita.

La cantidad de restaurantes que existen en el mundo es extremadamente grande: restaurantes de comida rápida, de tipo gourmet, temáticos, buffet... Pero, ¿todos los restaurantes tienen el mismo éxito? Conforme ha pasado el tiempo, los restaurantes han ido evolucionando como todo ser vivo, pero existen unos pocos que no han seguido esa tendencia, en cambio nacen como un ser diferente a todos. ¿El resultado?: se han convertido en lugares únicos e incomparables.

¿Qué tienen en común el restaurante Vampiro Café en Tokio (que cuenta con un ambiente gótico similar al castillo del Conde Drácula), Dans le Noir en París (donde se puede vivir la experiencia de comer con todos los sentidos ya que el restaurante es completamente oscuro), Dinner in the sky en Bélgica (en donde se come colgado de una mesa a 60 metros de altura), Heart attack grill en Las Vegas (en donde sirven platos inmensos de comida los cuales llegan a tener hasta 8,000 calorías), o Ithaa Undersea Restaurant en las islas Maldivas (un restaurante submarino sumergido a 5 metros bajo el océano Índico)?

Todos estos restaurantes son un ejemplo de innovación y diferenciación; ofrecen a las personas una propuesta de valor que ningún otro restaurante tiene.

Este diseño de un plan estratégico para la apertura de un restaurante de comida caribeña en la zona 16 de la ciudad de Guatemala trae consigo una serie de características y propuestas únicas, que, combinadas con el correcto diseño de su plan estratégico, busca aportar al mercado guatemalteco una nueva propuesta de valor en sus productos y servicios, ofreciéndole a los clientes algo totalmente nuevo. Además busca mejorar el desarrollo y crecimiento del sector económico por medio de la productividad y competitividad en el mercado

II. GENERALIDADES

A. Justificación

1. ¿Por qué un restaurante?. La razón de escoger un restaurante como parte de este proyecto se basa en el gusto personal de la comida, de disfrutar ambientes distintos, de probar sabores exóticos, y de siempre satisfacer el corazón y no solo el estómago. Este tipo de empresa viene acompañado de altos riesgos, ya que la rentabilidad que pueda tener se basa en la decisión de las personas de visitar o no el restaurante, por lo que se decidió crear este plan que contiene los puntos clave a tomar en cuenta para lograr tener éxito. Con este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se busca beneficiar a las personas ofreciéndoles una nueva alternativa y experiencia a la hora de salir a comer a la calle, y al país a seguir creciendo económicamente.

2. El sector de restaurantes. Según datos publicados en *Prensa Libre*, del 2006 al 2011 el sector de los restaurantes presentó un crecimiento del 54%, pasando de recaudar Q.10,881,000 a Q.16,800,000. Durante el 2012 se previó un crecimiento del 6% y se tuvieron planes de expansión en la región a través del modelo de franquicias.¹

¹ Franquicia: práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona.

La situación en los últimos años en la ciudad Guatemala en relación a la entrada de nuevos restaurantes, ha sido bastante fuerte, con conceptos y sabores nuevos. Desde restaurantes de comida tailandesa con fusiones orientales, pasando por restaurantes vegetarianos que utilizan productos orgánicos, hasta la entrada de franquicias de gran renombre.

3. Las Pymes en Guatemala. Con respecto a la situación de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Guatemala, según datos de noviembre 2012 brindados por la Asociación Guatemalteca de Exportaciones (Agexport), las Pymes aportan un 40% del Producto Interno Bruto (PIB) total del país, y generan el 85% de los empleos. Esto demuestra el gran potencial que tienen las Pymes, y la importancia que juegan en la economía del país.

4. La zona 16 de la ciudad de Guatemala. Actualmente, la zona 16 de la ciudad de Guatemala y sus alrededores cercanos se han convertido en el nuevo lugar de atracción debido a la gran cantidad de comercios que han abierto en los últimos años y que atraen a miles de personas. En este sector por mencionar algunos centros comerciales se encuentra la Ciudad Cayalá, Plaza Varietá, Plaza Santa Amelia, Condado Santa Amelia...

B. Objetivos

1. General

Diseñar un plan estratégico que permita identificar oportunidades de mercado, factores, operaciones, y la viabilidad financiera para la apertura de un restaurante de comida caribeña en la zona 16 de la ciudad de Guatemala.

2. Específicos

a. Elaborar un plan de mercadeo para concretar y establecer las ventajas competitivas y oportunidades de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

b. Realizar un análisis con herramientas administrativas para identificar características internas de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, y su situación externa.

c. Realizar un análisis operativo para entender los procesos dentro de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, su estrategia de menú, y su distribución física.

d. Realizar un análisis financiero que incluya la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto, y distintos Escenarios Financieros, para poder decidir si es viable y rentable materializar el concepto de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

Metodología			
Área	Objetivos	Actividades	Herramientas
Mercadeo	Concretar y establecer ventajas competitivas y oportunidades de mercado para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan de mercadeo • Investigación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Trabajo de campo • Investigación • Adobe Photoshop
Administración	Conocer características internas y situación externa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA, PESTEL, y las 5 Fuerzas de Porter • CRM • Estrategia Océano Azul • Modelo Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Modelo de negocios • Océano Azul
Finanzas	Decidir si es viable y rentable financieramente la apertura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la inversión • Costeo de productos • Proyección de ventas • Flujos de efectivo • Análisis de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, y Escenarios Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Microsoft Excel
Operativa	Entender procesos y estrategias operativas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Diagrama de Operaciones de Proceso • Creación de la planta del restaurante • Estrategia del menú 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Vectors • Investigación • Programa FlowChart

III. EL CONCEPTO DE LA EMPRESA

A. La formación del restaurante

A continuación se presenta el surgimiento de la idea de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, y la importancia de su identidad; la elección del nombre, logotipo, y eslogan.

1. Reconocimiento de la oportunidad. La cocina caribeña está compuesta por una mezcla de sabores de varias regiones del mundo, por lo que modernamente se le conoce como cocina fusión. Guatemala, como muchos otros países del mundo, se ha convertido en un país donde la diversidad de comidas y bebidas han ido siendo aceptadas positivamente por las personas.

La búsqueda de nuevos sabores y experiencias a la hora de salir a comer a la calle por parte de las personas, ha motivado el ingreso al mercado de muchos tipos de restaurantes en los últimos años, incluyendo varios de comida fusión. Sin embargo, en la ciudad de Guatemala no existe ningún restaurante de este tipo en específico. Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña busca crear un nuevo espacio en el mercado por medio de la diferenciación y la innovación en valor, la experiencia al cliente y los servicios disponibles.

2. Nombre del restaurante. El nombre de una empresa desempeña un papel importante en su distinción en el mercado y la identificación de su naturaleza. Ofrece a las personas una imagen y concepto, y da una idea de lo que pueden esperar. Un nombre equivocado puede generar confusión en las personas y hacer perder potenciales clientes. La decisión del nombre para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña se basó en los siguientes puntos:

- Lo que se quiere transmitir: un lugar nuevo que brinde al consumidor una nueva experiencia, algo diferente y original de lo acostumbrado.
- Ser diferente a las alternativas: no tener nada en común con los otros restaurantes ni otros negocios para evitar confusiones, y buscar ser llamativo al mercado.
- Fácil de recordar: un nombre que no sea difícil de pronunciar, que tenga un largo moderado, y que vaya acorde al giro de la empresa.
- Que no tenga problemas de comunicación: ver que el nombre se pueda usar y no hayan problemas legales.

3. Logotipo. El logotipo de una empresa es una parte muy importante a tomar en cuenta a la hora de buscar ingresar a un mercado con un nuevo concepto, ya que refleja al mercado la imagen de la empresa y tiene relevancia con el posterior éxito del mismo. Indiferentemente del motivo de existencia de la empresa, el logo es esa imagen de la que la gente se recuerda y asocia con distintas satisfacciones personales.

Cuando las personas empiezan a percibir a un restaurante y asocian su logotipo con el giro de éste, entonces el restaurante empieza a existir como tal. El objetivo del logotipo es posicionar al restaurante en la mente del los clientes.

La originalidad y profesionalismo de un logotipo juega un papel importante en la mente de los consumidores ya que se crea una relación entre sus expectativas y necesidades.

Existen factores esenciales a la hora de crear un nuevo logotipo. Los siguientes son los que se tomaron en cuenta para crear el de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña:

a. **Uso correcto de colores.** Los colores son muy importantes en las percepciones de las personas, ya que les transmiten diferentes sentimientos y sensaciones. Esto puede influir considerablemente en la elección de un restaurante a la hora de salir a comer a la calle.

Los colores que se utilizaron para el logo de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña fueron los siguientes:

- **Amarillo:** representa belleza; transmite mucha luz y tiene un carácter sereno, alegre, gentil y emocionante
- **Anaranjado:** posee una fuerza activa. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva y energética.
- **Rojo:** significa la vitalidad y pasión. Color fundamental, ligado al principio de la vida, expresa la sensualidad, la virilidad, la energía.
- **Verde:** es el color más tranquilo y sedante. Evoca el frescor y la naturaleza.
- **Negro:** representa nobleza y elegancia.

CUADRO # 1

El logo del restaurante



b. **Tipografía.** La tipografía es el tipo de letra que se utiliza para crear un logotipo. Influye también en la percepción de las personas, y transmite en menor proporción que los colores, sentimientos y sensaciones.

La elección de la tipografía para el logotipo de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña fue la “Chalkboard” para transmitir a las personas una sensación de tranquilidad y felicidad por sus formas curvas. Además viene siendo un tipo de letra informal, que es acorde al ambiente con el que se va a contar en este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

c. **Uso correcto de figuras.** Las formas y/o figuras a utilizar para el logotipo de una empresa, dan a las personas una idea mas gráfica de lo que es la empresa. En este caso, se utilizó como figura una palmera a la hora del crepúsculo, que representa un ambiente exótico y veraniego, pero cómodo y pacífico a la vez. De igual manera que la tipografía, posee curvas que transmiten tranquilidad y felicidad.

d. **Diseño.** El diseño del logotipo, refleja la originalidad de la empresa. Para no saturar la percepción de las personas y que éstas puedan recordar fácilmente la empresa, se creó un diseño simple pero a la vez elegante.

4. **El Slogan.** El slogan es una herramienta de marketing utilizada para diferenciar una empresa y dar a conocer la esencia de su actividad principal. Básicamente, se trata de un texto corto pero impactante, que permite a los consumidores asociar la marca de la empresa con algún beneficio importante para sus necesidades.

Al igual que el logo, el objetivo detrás de la creación de un slogan es situarse y posicionarse inconscientemente en la mente de los clientes para que estos tengan el restaurante como su principal opción a la hora de salir a comer a la calle. Para crear el slogan de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, los elementos más importantes que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

- Debe de ser un texto y/o frase corta
- Debe de ser fácil de recordar
- Debe identificar el producto y servicio claramente
- Debe de ser adictivo
- Busca motivar una sonrisa a los consumidores
- Debe de crear una ventaja competitiva

B. El Restaurante

A continuación se presenta la esencia de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, la localidad donde se planea situarlo, un plano visual de su distribución, el organigrama, los productos y servicios, y su diagrama de operaciones de proceso.

1. Descripción del restaurante. Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña será un restaurante temático² que se especializará en gastronomía caribeña, pero sin dejar a un lado las influencias internacionales, incluyendo las guatemaltecas. Tendrá como giro principal brindar una nueva experiencia al consumidor, y busca diferenciarse de los demás competidores del sector con la calidad y originalidad de sus productos, un ostentoso servicio al cliente, un peculiar ambiente y decoración, y los servicios y actividades únicas prestadas a los clientes; buscando siempre lograr la satisfacción total. Será ideal tanto para reuniones sociales como familiares, gracias a su escenario informal, su acogedor diseño, y su variedad de productos y servicios.

2. Localidad. Se quiere situar este nuevo concepto de restaurante en lo que es el nuevo Condado Santa Amelia, ubicado en el boulevard del Hospital Militar en la zona 16 de la ciudad de Guatemala. Debido a que esta zona ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, y con los nuevos comercios, gimnasios, tiendas, condominios, etc. que se han ido instalando, se quiere aprovechar esta oportunidad para disponer de un lugar estratégico y accesible para las personas.

Luego de contactar con las personas administradoras del centro comercial, se obtuvo la siguiente información:

- Cada local dispone de : 50 metros cuadrados
- El costo mensual por alquiler de cada local es de: \$13 por metro cuadrado, aproximadamente Q.5,083.00.³

² Restaurante temático: restaurante especializado en una cocina en particular. La decoración interior y exterior, y lo ofrecido tienen que coincidir con la elección del tema.

³ Precio en quetzales basado en tipo de cambio de 7.82 quetzales por 1 dólar.

CUADRO # 2
El local del restaurante



CUADRO # 3

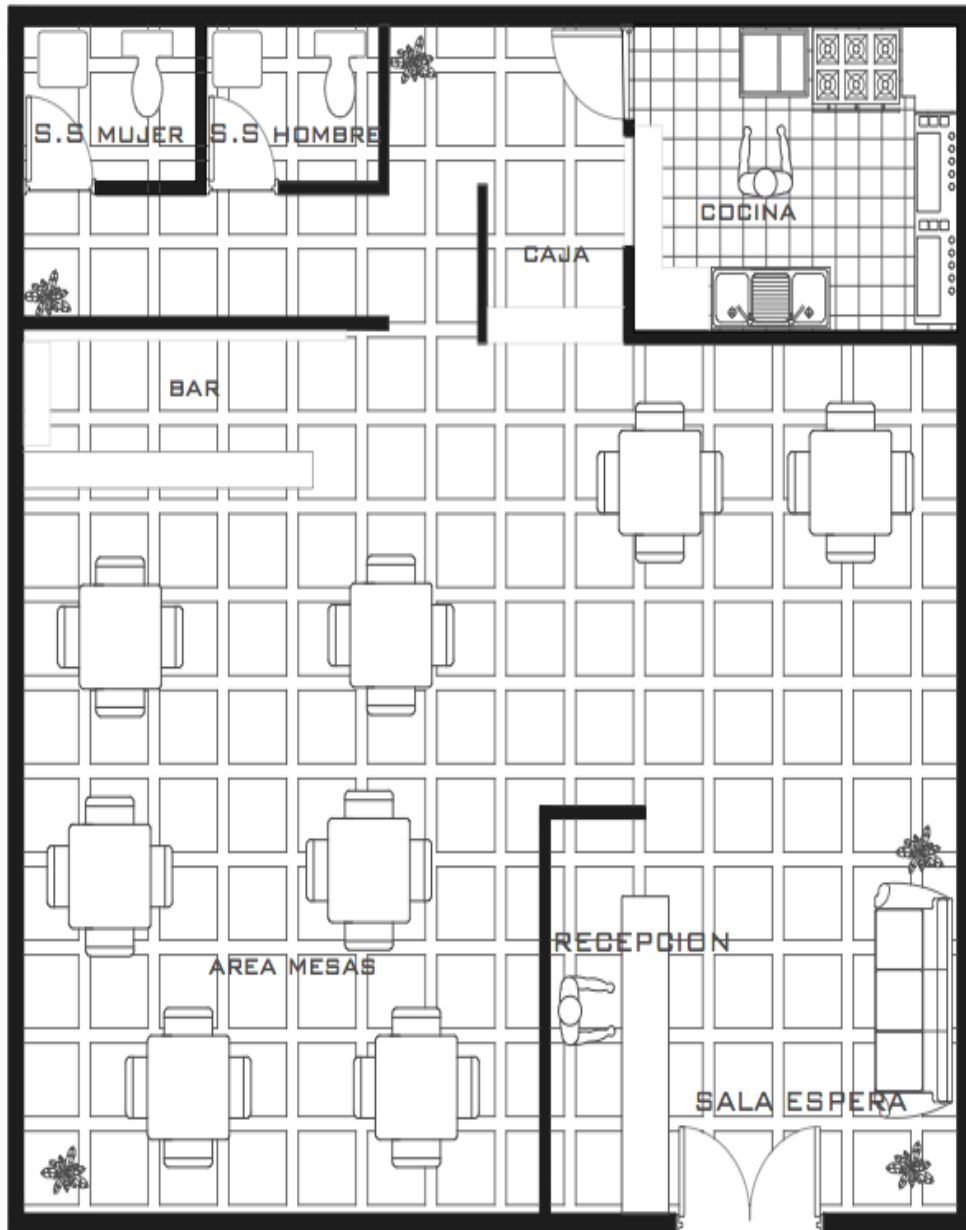
Ubicación del restaurante



3. Planta del restaurante. Para realizar la vista de la planta del restaurante, los factores que se tomaron en cuenta fueron el espacio disponible y la correcta distribución de las distintas zonas del restaurante. Espacio aproximado para 30-35 personas.

CUADRO # 4

Vista de planta del restaurante



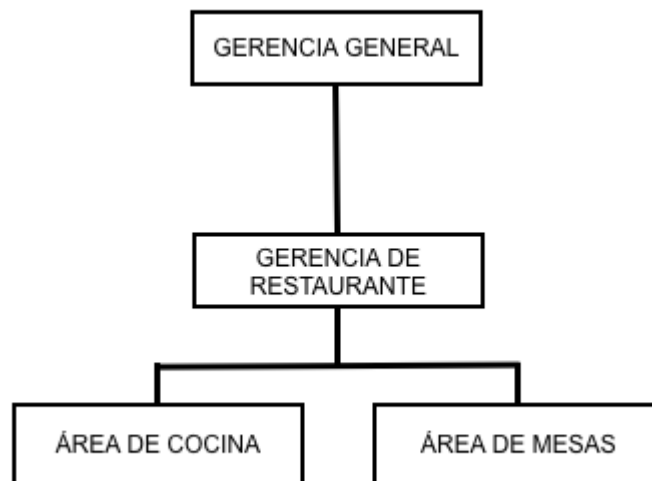
4. Estructura organizacional. La estructura organizacional es la distribución que define las funciones, relaciones, y comunicación de cada puesto laboral en la empresa. Se hace básicamente para poder tener claro quiénes dirigen, quién responde a quién, y la asignación de tareas.

Dado que será inicialmente una empresa pequeña con pocos productos y servicios, solamente se tendrá al personal necesario con las capacidades adecuadas para realizar de forma eficiente y eficaz las tareas asignadas al puesto correspondido. El modelo que más se adecua es un organigrama lineal simple.⁴

La estructura organizacional estará conformada por las siguientes áreas:

CUADRO # 5

Organigrama de la empresa



⁴ Organigrama lineal simple: estructura basada en líneas de autoridad y responsabilidad.

5. Sistema y beneficios laborales. A continuación se detallan los puestos de cada área del organigrama, y su respectivo salario proyectado mensual y anualmente. Adicional al personal del organigrama se cuenta con un encargado de los medios digitales, pero no laborará dentro del restaurante físicamente por lo que no se agregó al organigrama.

CUADRO # 6

Personal requerido y salarios

Puesto	Cantidad	Salario mensual	Total mensual	Total anual
Chef	2	Q4,000.00	Q8,000.00	Q96,000.00
Bartender	1	Q2,300.00	Q2,300.00	Q27,600.00
Gerente	1	Q4,500.00	Q4,500.00	Q54,000.00
Encargado de medios	1	Q2,500.00	Q2,500.00	Q30,000.00
Mesero	2	Q2,300.00	Q4,600.00	Q55,200.00
Total	7		Q21,900.00	Q262,800.00

Dentro de los salarios mencionados, va incluido el bono de incentivo de ley de Q.250.00. Adicionalmente, existen beneficios complementarios que se deben de dar a los trabajadores; una Cuota al Seguro Social (12.67%) que se divide en 10.67% del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), un 1% del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA), y un 1% del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), el aguinaldo (8.33%), el bono 14 (8.33%), vacaciones (5.75%), la indemnización (8.33%), y un 10% de las ventas destinadas a las propinas.

CUADRO # 7

Beneficios complementarios para los trabajadores

Beneficio	Total mensual	Total anual
IGSS	Q2,336.73	Q28,040.76
IRTRA	Q219.00	Q2,628.00
Intecap	Q219.00	Q2,628.00
Aguinaldo	Q1,824.27	Q21,891.24
Bono 14	Q1,824.27	Q21,891.24
Indemnizacion	Q1,824.27	Q21,891.24
Vacaciones	Q1,259.25	Q15,111.00
Total	Q9,506.79	Q114,081.48

6. Comidas y bebidas. Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña buscará principalmente que cada platillo sea visual y gustativamente admirable y de primera calidad. Para lograr esto, la estrategia es que la fuerza laboral se enfoque en una cantidad moderada de comidas y bebidas, por lo que el menú no será tan extenso. El menú se compondrá de los siguientes bloques:

- Bebidas frías (5 bebidas preparadas)
- Bebidas calientes (5 bebidas preparadas)
- Ensaladas (5 tipos de ensalada)
- Platos fuertes (5 platos fuertes)
- Sándwiches (5 sándwiches diferentes)
- Postres (5 postres diferentes)

7. EL DOP. Es la abreviación de Diagrama de Operaciones de Proceso. Consiste en la representación gráfica de un proceso en el cual se utilizan símbolos definidos para representar los pasos y acciones posibles a tomar, y el flujo de estas se representa por medio de flechas. Para crear el DOP de los servicio que ofrecerá este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es necesario conocer las tareas a representar, los responsables, y el orden en que deben de ser realizadas.

A continuación se presenta la simbología que se utiliza para crear estos diagramas, el DOP del servicio, el tiempo que toma cada parte de este proceso, y un cuadro de resumen con el total de minutos aproximadamente que le toma a un cliente una visita a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña. Lo más importante aquí es que si el cliente no está satisfecho con la calidad del producto, se le dará un incentivo a escoger para evitar perderlo y/o que hable mal del restaurante. Uno de los objetivos primordiales de este nuevo restaurante de comida caribeña es no tener insatisfacciones por parte de los clientes, para crear una buena relación y fidelizarlos.

Simbología:



Operación



Transporte



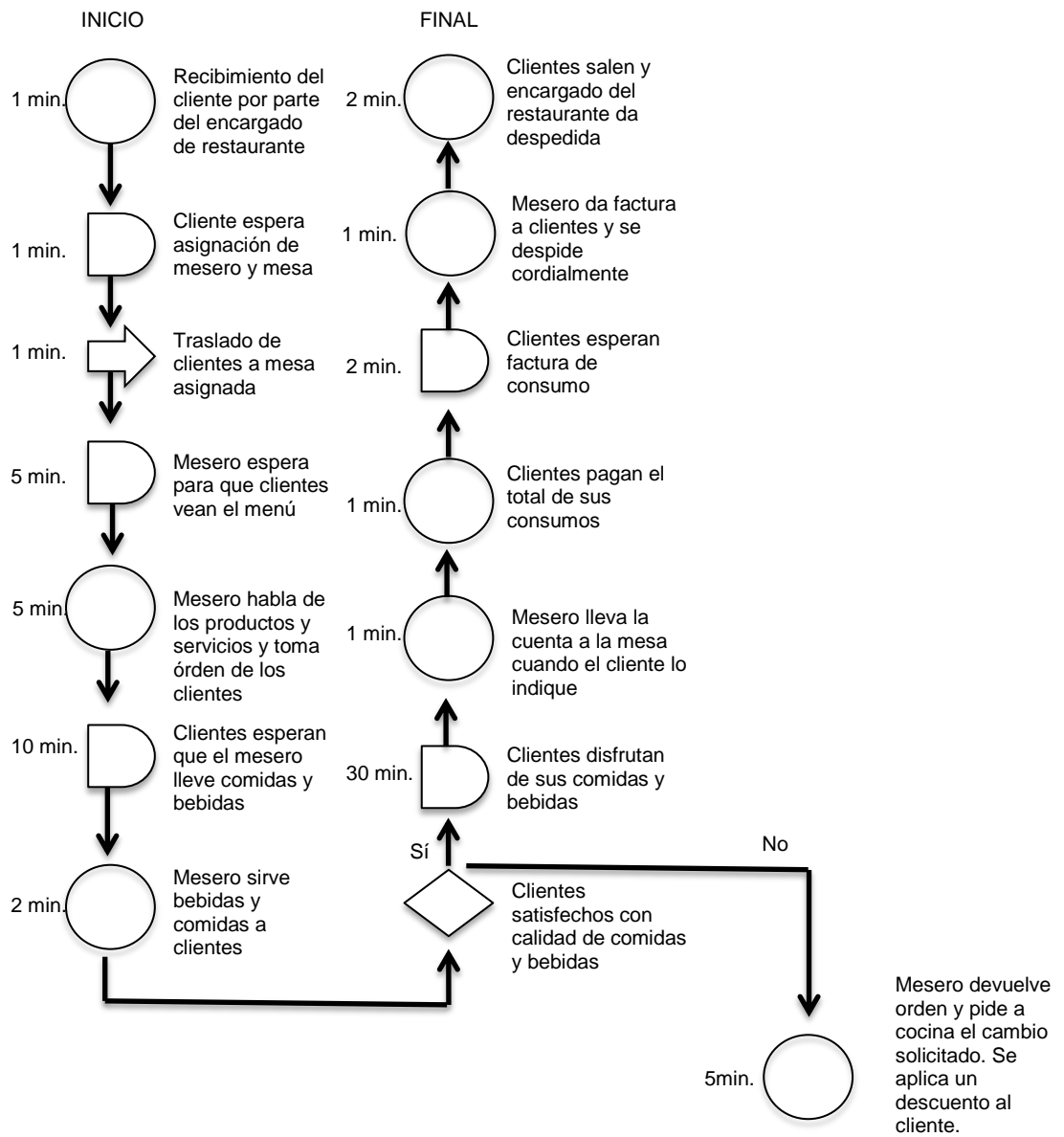
Espera



Sostenimiento
(Almacenamiento)

CUADRO # 8

DOP del servicio dentro del restaurante



CUADRO # 9

Resumen de tiempos del DOP

Resumen	Total minutos
Operación	18
Transporte	1
Espera	48
Almacenamiento	0
Total	67

8. Aspectos legales. En Guatemala, existen varios trámites y procesos para formalizar una empresa. Estos varían dependiendo el giro de la empresa y sus características propias. Formalizar la empresa significa que la empresa debe de inscribirse para contar con derechos y responsabilidades comerciales y mercantiles. A continuación se indican, los aspectos legales a tomar en cuenta para formalizar una empresa:

a. Tipo de empresa. Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña será una sociedad (propiedad colectiva), ya que para su apertura se recurrirá al capital de varios socios, y estos serán partícipes de los beneficios, derechos, responsabilidades, y obligaciones de la empresa.

1) Tipo de sociedad mercantil. Para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña se eligió la Sociedad de Responsabilidad Limitada debido a las siguientes características:

- No se requiere de un mínimo de capital para su constitución.
- Las responsabilidades ante las obligaciones sociales están limitadas al patrimonio de la empresa
- Proceso de constitución poco costoso

b. Trámites para formalizar la empresa. Para formalizar una empresa, existen varios trámites y pagos que se deben de hacer antes de ponerla en marcha. Estos trámites están sujetos al tipo de empresa, y a sus actividades mercantiles y comerciales. Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña estará sujeto a los siguientes trámites:

- Trámites en el Registro mercantil para inscribir legalmente la empresa y recibir Patente de Sociedad, y Patente Mercantil
- Trámite en la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.) para inscribir fiscalmente la empresa y habilitar libros contables, facturas, etc.
- Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
- Afiliación al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA)
- Licencia sanitaria

- Registros municipales, en este caso de Medio Ambiente
- Licencias y permisos, en caso se desee incluir bebidas alcohólicas, música, etc.
- Registro de marcas (no obligatorio)

IV. ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

A. Elementos significativos en la empresa

A continuación se presentan el conjunto elementos que afectan y/o pueden afectar de manera positiva y negativa a la empresa y su desempeño.

1. **Cultura organizacional.** La cultura organizacional es el conjunto de valores, experiencias, hábitos, normas, y objetivos que poseen los miembros de una empresa. Es algo intangible, pero posible de observar en el comportamiento y desempeño de las personas que laboran en la empresa y el ambiente en el que se trabaja.

El objetivo de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es implementar una cultura organizacional fuerte, mediante la cual todo el personal se encuentre convencido del giro principal de la empresa y se identifique con los valores y creencias, para que al final todos estén en búsqueda constante de cumplir los mismos objetivos y metas.

a. **Misión.** “Brindar al cliente una experiencia inolvidable a la hora de disfrutar sus comidas.”

b. **Visión.** “Lograr mediante la productividad, innovación, y dedicación, expandirnos a distintos puntos del país”.

c. Valores

- Servicio al cliente
- Pasión
- Excelencia
- Limpieza
- Orden
- Dedicación

2. FODA. Son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de una empresa. Las variables controlables son las fortalezas y las debilidades, ya que son internas a la empresa y se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad. Las variables no controlables son las oportunidades y amenazas, ya que son externas a la empresa y para aprovecharlas y evitarlas, se debe actuar en base al comportamiento del entorno que rodea la empresa.

El FODA es una herramienta de análisis que permite conocer internamente a la empresa, y los factores que afectan su desempeño. De esta manera, se obtiene un diagnostico para poder tomar decisiones en base a los objetivos y metas propuestos. Permite pasar de el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, a la formulación de estrategias para mejorar el desempeño en el mercado.

CUADRO # 10
FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Único en su categoría • Productos de Calidad • Nueva experiencia al cliente • Uso de Medios Digitales • Ubicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar nuevo segmento de mercado • No hay competidores directos • Oportunidad de crecimiento • Oportunidades laborales • Crear nueva demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio disponible para el local limitado • Nuevo concepto • Capital limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Varias alternativas para el restaurante • Uso de estrategias similares por otros • Demanda incierta / estacionalidad de mercado

a. **Fortalezas.** Son puntos fuertes como capacidades, valores, habilidades, etc. que diferencian a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña de los otros competidores y permiten establecerse en un lugar privilegiado en el mercado.

b. **Debilidades.** Son puntos débiles en los que se deben de tomar acciones para reducirlos o eliminarlos. Estos factores ponen a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña en una posición desfavorable ante la competencia.

c. **Oportunidades.** Son factores que resultan positivos, favorables, y explotables. Se deben identificar correctamente en un tiempo determinado en el entorno para que permitan obtener ventajas competitivas.

d. **Amenazas.** Son situaciones que no son controlables, y atentan en contra de la permanencia de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña en el mercado.

3. FUERZAS DE PORTER. El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter explica los cinco factores fundamentales en la industria que rodean a la empresa. Estos factores se deben de controlar para tener éxito, y tomar decisiones acertadas en base a los objetivos establecidos en la empresa.

a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Las barreras de entrada para un nuevo restaurante son relativamente pocas, y cualquier persona que tenga los recursos necesarios puede pasar las barreras fácilmente.

Los mayores problemas a los que se enfrentan los nuevos competidores están relacionados con la originalidad de sus productos, su localidad, su ambiente, y la satisfacción del cliente. Por este motivo se considera que esta amenaza es alta, y se tiene que contar con un plan de acción cuando algún nuevo competidor quiera ingresar al mercado.

b. Amenaza de posibles productos sustitutos. La propensión de los clientes de encontrar productos sustitutos en el sector analizado es posible, ya que si bien no existen competidores directos que ofrezcan lo mismo que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se encuentran competidores indirectos y negocios que pueden tener algún producto y/o servicio por el cuál los clientes pueden optar a consumir. Es por esto que la estrategia de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña se basa en la diferenciación y servicios de valor agregado.

c. Poder de negociación de los proveedores. En el sector de restaurantes, existe una gran diversidad de proveedores de materias primas, por lo que no se tomará como un factor que ocasione problemas.

d. Poder de negociación de los clientes. Los precios que se van a manejar en este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña serán competitivos para lograr un menor costo para el cliente por la calidad. Si bien los clientes no pueden exigir cambios de precio, descuentos, promociones, etc. ellos pueden decidir si ir a nuestro restaurante o no, y son ellos de los que depende nuestra existencia en el mercado, por lo que siempre se buscará su satisfacción total.

e. Rivalidad entre competidores existentes. La competitividad de los restaurantes existentes en el sector es bastante fuerte, por lo que existe el riesgo de que no sea rentable el ingreso de un nuevo competidor. Sin embargo, la calidad del plan de apertura que se tenga, y la diferenciación, juegan un papel clave en el éxito del restaurante.

4. PESTEL. El análisis PESTEL es un instrumento de planificación indispensable que nos ayuda a definir una posición estratégica de la empresa. Este análisis se basa en conocer y actuar ante los factores externos que puedan afectar nuestra empresa.

A continuación se listan los posibles factores que pueden afectar a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña en diferentes ámbitos:

a. Factores políticos

- Políticas del gobierno
- Estabilidad política

b. Factores económicos

- Situación de la economía en Guatemala
- Tasa de inflación
- Intereses
- Estacionalidades

c. Factores sociales

- Estilo de vida de las personas
- Educación
- Demografía
- Ingresos por persona

d. Factores tecnológicos

- Uso de Internet
- Disponibilidad de tecnologías

e. Factores ambientales

- Industrias y restaurantes alternativas
- Consumidores
- Proveedores

f. Factores legales

- Normativa legal de Guatemala
- Código de salud

- Código de comercio
- Código tributario
- Código de trabajo

5. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE. El trabajo de los chefs de cocinar bien, ha dejado de ser la actividad primordial en un restaurante, y ha pasado a formar parte de un conjunto de factores trascendentales que se deben de tomar en cuenta, que incluyen saber como atraer y retener clientes rentables.

La gestión de relaciones con el cliente, llamado en inglés Customer Relationship Management o simplemente CRM, consiste en establecer e implementar varios procesos y estrategias para fortalecer la comunicación entre el cliente y la empresa. El CRM ayuda a cumplir objetivos empresariales mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y la continua relación con el mismo.

El servicio al cliente, el trabajo de marketing que se realiza antes de que el cliente llegue a la empresa, y la relación que se mantiene con él después de su visita a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, son aspectos fundamentales del CRM que se buscan cubrir en su totalidad. Los objetivos que se buscan alcanzar son los siguientes:

- Conocer al cliente mediante opiniones y sugerencias para satisfacer sus expectativas y demandas.
- Hacer sentir importante a los clientes por medio de la comunicación interactiva constante.

- Desarrollar en el personal de la empresa las actitudes y servicios requeridos por el cliente para su plena satisfacción por medio de incentivos creativos.
- Crear la fidelización de los clientes con la empresa.

6. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. La competencia en el mercado siempre ha existido, y siempre existirá, sin embargo estar en esa lucha constante (océanos rojos) hace que las empresas pierdan de vista oportunidades para mejorar su desempeño en el mercado, y posiblemente incurran a costos innecesarios y estrategias que no dan ninguna ganancia en participación de mercado.

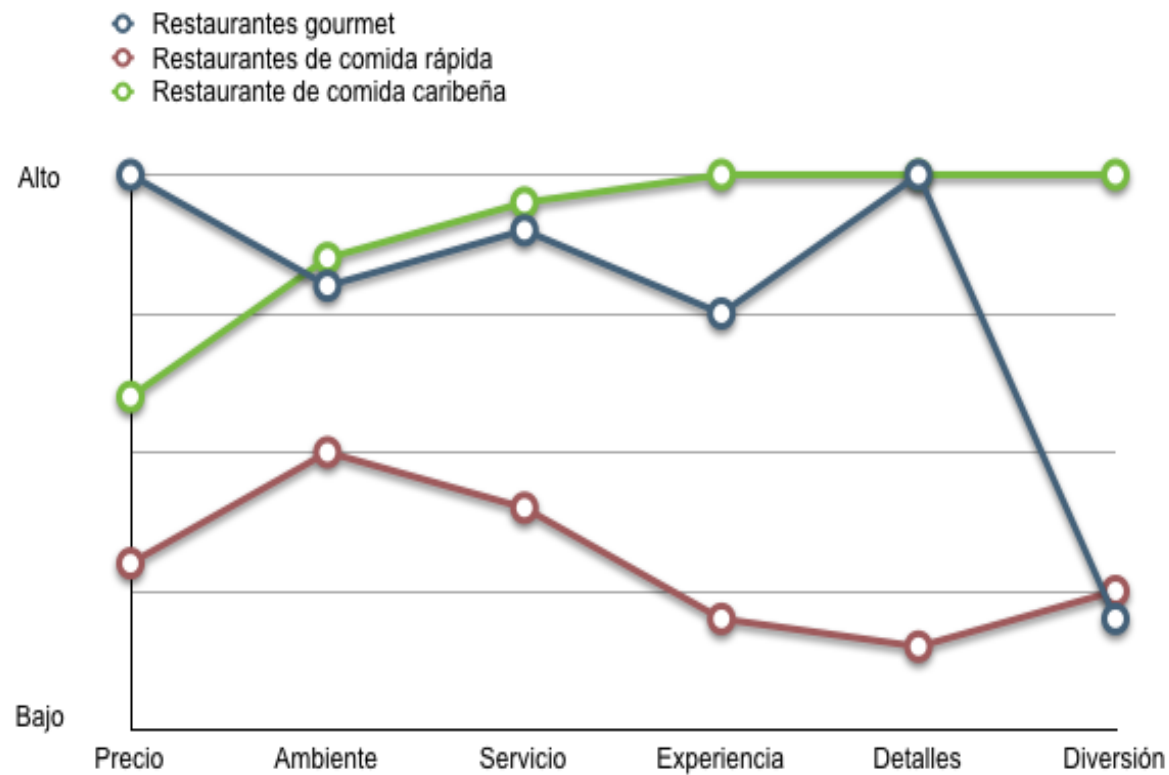
Esta estrategia, se basa en crear un Océano Azul (nuevo espacio en el mercado) en donde se pueda dejar a un lado la competencia, y crear una nueva demanda para maximizar oportunidades de crecimiento y rentabilidad; la capacidad para crear nuevos espacios sin competencia. La manera de crear un Océano Azul, y poder tener un alto desempeño se basa en el movimiento estratégico de la empresa.

a. Innovación en valor. No es necesario que se recurran a grandes costos para darle un elevado valor al cliente, el valor al cliente se puede crear mediante la creación de un nuevo Océano Azul; un océano que genere un concepto totalmente nuevo.

Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña buscará lograr este tipo de innovación mediante la diferenciación de sus productos, ambiente, y servicio al cliente, al mismo tiempo que deja a un lado los costos innecesarios.

GRÁFICO # 1

Cuadro estratégico de la empresa



⁵ Fuente: libro *Estrategia del Océano Azul*. Ver Bibliografía para más detalles.

b. Los principios de la estrategia del Océano Azul. Existen 6 vías sobre las cuales se debe hacer énfasis para crear un nuevo Océano Azul y evitar la competencia frontal con otros restaurantes.

Las siguientes estrategias son las que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña buscará adaptar para lograr la creación del océano azul:

1) Explorar industrias alternativas. Enfocarse en las variables que inducen a los clientes a elegir industrias alternativas al restaurante.

2) Explorar grupos estratégicos de cada sector. Comprender el por qué de los clientes para elegir otra alternativa de restaurante.

3) Explorar la cadena de compradores. Explorar a los compradores de nuestra industria, y otros grupos de compradores para generar nuevo valor.

4) Explorar ofertas complementarias de productos y servicios. Brindar servicios complementarios para eliminar aspectos molestos o que generen estrés en los clientes.

5) Explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores. Explotar el atractivo emocional que se genera en los clientes a la hora de salir a comer a la calle.

6) Explorar la dimensión del tiempo. Brindar productos de utilidad sin precedentes para los clientes y evitar tendencias actuales de la industria.

c. **Matriz RICE.** Esta matriz es una herramienta cuyo objetivo es redefinir la propuesta de valor que se ha creado. Se enfoca en 4 aspectos importantes a la hora de empezar a generar una estrategia de océano azul; reducir, incrementar, crear, y eliminar.

CUADRO # 11

Matriz RICE

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción en comidas y bebidas • Estrés de las personas • El "No" al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de personas de todas edades • Servicio al cliente • Cuidado en detalles
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de servicio • Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia al cliente • Diversión

6. **Canvas.** El modelo de negocio Canvas, es una herramienta emprendedora y de gestión estratégica que permite describir de manera lógica los puntos clave en un modelo de negocios para una nueva empresa o una ya existente. Asimismo describe los fundamentos de cómo la empresa crea, entrega, y captura valor a los clientes.

Los 9 puntos clave son los siguientes:

- Segmentación de consumidores
- Proposición de valor
- Canales
- Relaciones con los clientes

- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Aliados clave

Para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se presenta a continuación el Canvas estratégico de cada uno de estos puntos:

CUADRO # 12
Canvas estratégico

Segmentación de los consumidores	Proposición de valor	Canales
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para quién se crea valor? Personas que buscan una nueva experiencia a la hora de comer en la calle. • ¿Segmentos de clientes que queremos satisfacer? Personas jóvenes que buscan diversión y ambiente en un restaurante, y personas adultas que buscan más calidad y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor se le da a los clientes? Comidas y bebidas en un ambiente extraordinario, que con el servicio al cliente, cuidado de los detalles, y servicios varios, crean una experiencia nueva. • ¿Qué problema o necesidad estamos ayudando a resolver? Se ayuda a resolver la búsqueda de un lugar para ir a comer a la calle que satisfaga diversas necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por medio de qué canales vamos a llegar a los clientes? Localidad física ubicada en la zona 16, redes sociales, página web, comunicación y publicidad, correo electrónico. • ¿Cómo se integran los canales? Las personas dispondrán de la información necesaria en todos los canales. Además podrán interactuar y hacer preguntas, recomendaciones, etc.

CONTINUACIÓN CUADRO # 12

Relación con los clientes	Flujos de ingresos	Estructura de costos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relación se espera tener con los clientes? Relaciones directas e interactivas para entender y tomar en cuenta todo lo que el cliente tenga que decir en todos los canales. • ¿Cuál es la estrategia de gestión con los clientes? Estar pendientes de la comunicación en todos los canales, y sobrepasar las expectativas en el restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estructura de ingresos? Los ingresos provendrán de las ventas en el restaurante y de los servicios tomados por los clientes. • ¿Cómo prefieren pagar los clientes? En este tipo de empresas, se tiene que aceptar efectivo y tener un sistema POS para tarjetas de crédito o debito, ya que una gran parte de las personas que come en la calle usa este método de pago por ser mas sencillo y conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estructura por costo o por valor? Inicialmente se tiene una estructura por costos, ya que se cuenta con capital limitado. • ¿Costos más importantes? Los costos más significativos son los de las materias primas para los productos, y el talento humano que opera en el restaurante.

CONTINUACIÓN CUADRO # 12

Recursos clave	Actividades clave	Aliados clave
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los recursos clave necesarios? <p>Los recursos clave los constituyen los trabajadores del restaurante. Deben de cumplir al 100% la misión, visión, y valores de la empresa. Además son necesarias las materias primas de calidad para la elaboración de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué actividades requieren nuestras propuestas de valor? <p>Control de calidad, reseñas de los clientes, control de costos y gastos fijos, supervisión a los detalles y a las exigencias de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los socios clave? <p>Las personas que aportarán el capital necesario para la inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los proveedores clave? <p>No se cuenta con ningún proveedor en específico inicialmente.</p>

V. EL PLAN DE MERCADEO

A. Marketing Mix

El marketing mix es una mezcla de herramientas y estrategias que se utiliza para alcanzar objetivos y metas establecidas de la empresa. A continuación se presenta la estrategia de las 4 C's, el sector donde se piensa localizar la empresa, la competencia, la investigación de mercado, la demanda potencial, las tácticas competitivas, el plan digital, y la estrategia de promoción planeada.

1. La teoría de las 4 P's. La teoría 4 P's (precio, producto, plaza, promoción) comprendía las variables más importantes del marketing, sin embargo, debido a la constante evolución del mercado, estas variables han cambiado para adecuarse al entorno competitivo de hoy en día, y están más enfocadas al cliente y a su satisfacción con la finalidad de crear fidelidad. Las 4 P's evolucionaron a lo que se conoce como las 4 C's:

a. Costo. El precio de un producto es importante, pero más es el costo de adquisición del cliente de un producto y/o servicio. Esto conlleva a que se manejen precios competitivos en el mercado y dar a los clientes un beneficio extra que lo persuade para elegir nuestro restaurante ante las demás alternativas, por lo que siempre se buscará tener el menor costo de insumos y de producción para tener un mejor precio.

b. Clientes. Hoy en día, no basta con dar al cliente un producto y/o servicio ya que se tienen muchas opciones y competidores posibles.

Es por esto que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña busca explorar alentará y tomará muy en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes respecto al ambiente del local y los servicios y productos que se manejan para tratar de satisfacer todas sus expectativas.

c. **Conveniencia.** Facilitar la adquisición al cliente de los productos y/o servicios que necesita es algo que se debe de tomar en cuenta en el mercado tan competitivo que se encuentra este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña busca explorar. Por medio de estrategias como establecer un buen horario, tener variedad de insumos disponibles, parqueo disponible, seguridad en el local, etc. hará que el cliente se estrese menos en conseguir lo que desea y por consiguiente se logrará abarcar una porción más grande del mercado.

d. **Comunicación.** Debido al entorno tan globalizado que se tiene hoy en día, y la facilidad del acceso a la información, no basta con realizar promociones sobre nuestro producto y/o servicio. Para tener una buena campaña interactiva, es necesario utilizar todas las herramientas posibles a nuestro alcance para comunicar a los clientes sobre nuestra empresa y las ventajas que se tiene sobre la competencia.

2. **El sector de la empresa.** El sector que se va a considerar para la apertura de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña consiste en el área del boulevard del Hospital Militar de la zona 16 de la ciudad de Guatemala, hasta llegar a Vista Hermosa III de la zona 15 de la ciudad de Guatemala donde se encuentra la Universidad del Valle de Guatemala.

Como se mencionó antes, este sector ha crecido enormemente en los últimos años gracias a las inversiones hechas para construir los centros comerciales que hoy en día atraen a miles de personas. Dentro de estos centros comerciales se encuentran diversidad de tiendas para entretenimiento y conveniencia, y restaurantes.

Para poder entender la magnitud de crecimiento de este sector, a continuación se presentan detalladamente los centros comerciales existentes, y sus componentes:

CUADRO # 13
Plaza Santa Amelia

Moda	Bancos
Sport Athletic	Banrural
Praga	Reformador
Body Shop	Industrial
Muneris	

Conveniencia	Vida Gourmet	Belleza y Salud
Autoshine	Pops	Active Zone
Siebold	Panísimo	Magic Touch
Costurerie	Normandia	Oftalm Vision
Chesco	Sunshi n' wine	Espa Dental
Meykos	La Morenita	Magic touch
Claro	Pizza Hut	Clinica dental Sonríe
Geniotecs	Deli express	Optical Center
Bordacolor	Feso	Kids Cuts
Tabú	Pan Pavallier	L' Sabras
Librería Marlon	Pollo Campero	
La cerrajería	Wongs	
Sherwin Williams	Ni Fu ni Fa	
Art Bloom	Pizza Dominos	
Vetco	Los Tulipanes	
Tigo	Rapi Licor	
Fayco		
Rapicolor		
La Sercha		
Vivero El Pinar		

CUADRO # 14
Condado Santa Amelia

Academias	Bancos	Belleza y Salud
Schumann's	Bantrab	Centro del Estilo
Liverpool	5B	Peluquería Donald's

Conveniencia	Entretenimiento	Moda
Pinturas SUR	Carrousel	Aldo Nero
Le Collier	Celebration Island	
MAX	Ready Party	
Quick Photo		
Officenter		
Paiz		
Perfumania		
Imagginari		

Vida Gourmet
Taco Bell
San Martín
McDonald's
Sarita
Subway
Toscana
Sweet & Simple
Country Pizza
Jumbo

CUADRO # 15

Paseo Plaza San Fernando

Conveniencia	Moda
Tutto	Baby Ninja
Le Sercha	
Aksesore	
Peludos	
HD	
Gift Concept	
La Torre	

Vida Gourmet	Belleza y Salud
Heladería Pops	Therabody
Lucca Tonny's	Vellisimo
Anfora	

CUADRO # 16
Paseo San Isidro

Bancos	Academias	Arte y cultura
Industrial	Todo en Danza	Galería Rozas Botrán
BI Premium		
Interbanco		
Promérica		

Conveniencia	Vida Gourmet	Belleza y Salud
A la Mexicana	Tacos al toque	Barbers
Animalerie	Cevichela	Laboratorio clínico
Bambu	Burger and berr	Beauty Depot
The Spot	Cellular Dress	Dental family
Copy express	Defensa Tecnológica	Magic touch
Telecomunicaciones	Isopan	
Innovaciones mobiles	Sweet Bar	
Tbye		
Carrouss		
Super 24		
Carolina Y&H		

CUADRO # 17

Paseo Cayalá

Distrito Profesional	Conveniencia	Belleza y Salud
Avance Estratégico	Claro	Baron's
Atlantic Int. S.A.	Express Wash	Bath & Body Care
Bodas Cero Estrés	Farmacia FAYCO	Beauty Depot
Cellular Dress	Florales Ideas de María	Clínica Biosaludable
Defensa Tecnológica	Floristería Sensaciones	Intervasc
Element Studio	Helio Plott	L'Occitane
Foragro	La Colita Feliz	MÁS Vista
Green Millennium	La Sercha	Maxime
Identitas	Librería Progreso	Rebecana El Spa
Integrated Security Sol.	Petique	Tecniscan
Lax Travel	La Torre	The Hive
Lion Works	Tarjetas Timoteo	
Oficina Avogados		
Oficina BR&		
Oficina Municipal		
Pixón		
Switch		
Veintisiete		

CONTINUACIÓN CUADRO # 17

Moda para dama	Entretenimiento	Electrónicos
Bésame	Canopy	Audio & Diseño
Boutique L&M	Carrusel	Ishop
Cristha Castellanos	Cines	Tecnocel
Coco Line	El Colazo	
Di Lusso	Eurobobbies	
In Vogue	Eurobungy	
IO Boutique	Trencito Cayalá	
More & Co.		
Secret Seduction		
Spiaggia		

Moda y accesorios	Trajes de baño	Niños y bebés
Chooze	Aqua Sport	The Little Shop
Crocs	Maya Extreme	
Dressup		
Fierzze		
5.11 Tactical		
Jungle		

Hogar y decoración	Joyerías	Eventos
Farist	Casa Del Vecchio	Gran Salón Azaria
Home & Linen	Carati	Salón El Amate
La Patrona	Dana & Callena	
Orquídeas S&M		
Sleep Gallery		
Vimarco		

CONTINUACIÓN CUADRO # 17

Vida Gourmet	Vida Gourmet
Al Carboni	Kloster
All Pita	La Playa
American Churros	Le Petit Paris
Astoria	Meat Market
Avocados	Pastelería Ciro
Basilic	Pizza Vesuvio
Bistro Naná	Prime Cuisine
Café barista	Plus by QP
Canvas	Quinto Piso
Casa Escobar	Restaurante Las Conchas
Chocolatería Zurich	Saúl
D'dumplings	Señor Oriental
Firenze Gelato	Sushi Itto
Frisco Grill	Sweeties Gourmet Cupcakes
Habibi Restaurant	Tutto Gelato
Helados Marco Polo	Tre Fratelli
Yoguen Fruz	Viñamor

CUADRO # 18
Cardales de Cayalá

Vida Gourmet	Niños y bebés
Burger Stop	Sweet Candy
Café Barista	Zafariguella
Cake Design	
Country Pizza	
Del Garage	
Helados Marco Polo	
Helados Sombra	
Public House	
Subway	
Tres Marías	

Conveniencia	Accesorios Deportivos	Deporte
Express Wash	Dance Store	Futeca
Pet Sop Mi Sueño	Run	World Gym

Academias	Bancos	Belleza y Salud
Brain Zone	G&T Continental	Azul Flame Salón
Cayalá Learning Ac.	Industrial	
Ortega Artes Marciales		
Pure Yoga		
Unidanza		

CUADRO # 19

Plaza Varietá

Belleza y Salud	Bancos	Electrónicos
GNC	Banco Industrial	Aries
Lizzo	Bac Credomatic	
Boom Gym		

Conveniencia	Moda	Vehículos
Fresko	Chesco	Land Rover
Arca de Noé	De Bebe	
Teach	Aksesoré	
I read	Mila Moare	
Grafipronto	Krystahl	
Meykos	Lanna	
Tivoli		
Kids Cuts		
Mundo accesorios		
Cook in		
Pinturería Comex		
Candelaria		
Optical Center		
Nova Lights		
Sleep Gallery		
Max		

Vida Gourmet	Joyerías
Sombrela	Abracci joyas
Adobo	
The cookie shop	
& café	
Philly's & dogs	
Gelart	
San Martín	
Icrep	
Subway	
Dónde Como by Txco	

3. La competencia en el mercado. Ni en la ciudad de Guatemala, ni dentro del sector donde se planea ubicar a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña se tienen competidores directos, (restaurantes que se dediquen a vender productos y servicios similares) y esto es una oportunidad para ingresar al mercado por medio de un segmento que no ha sido explotado. Sin embargo existen alternativas (restaurantes e industrias que se dedican a vender productos y servicios sustitutos).

4. Investigación de mercado. La investigación de mercado, no es más que la planeación, recopilación, análisis, y comunicación de información requerida para hacer posible la toma de decisiones de marketing.

Consiste en una herramienta básica utilizada para explorar y conocer el mercado objetivo y las oportunidades que existen en el entorno. Además provee de retroalimentación valiosa a la empresa sobre el carácter del mercado y sus hábitos de consumo.

a. **Objetivo.** Esta investigación de mercado, tiene como objetivo principal conocer más sobre el comportamiento, interés, y hábitos de consumo del mercado para obtener información esencial para el plan de apertura de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

b. **El motivo de la investigación.** Las interrogantes principales para esta investigación fueron las siguientes:

- Interés en el concepto de restaurante de comida caribeña

- Aspectos a tomar en cuenta que los clientes buscan para la satisfacción de sus necesidades
- Cantidad de veces que los consumidores van a comer a restaurantes
- Interés en los servicios del restaurante
- Porcentaje de uso de redes sociales

c. Tipo de investigación. Se utilizó una investigación exploratoria, ya que es el tipo de investigación adecuado para conocer de modo general un problema u oportunidad.

d. Mercado objetivo específico. El mercado objetivo específico que este concepto de restaurante de comida caribeña busca abordar es el de personas de nivel socioeconómico medio y alto, de 15-55 años de edad de género indistinto de la ciudad de Guatemala y que buscan los siguientes requerimientos en un restaurante a la hora de salir a comer a la calle:

- Ambiente agradable
- Excelente servicio al cliente
- Calidad en productos y servicios

CUADRO # 20

Metodología de la investigación de mercados

Metodología de la investigación			
Área	Objetivos	Actividades	Herramientas
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la opinión de la gente sobre la idea y los servicios de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña • Conocer la frecuencia de visita a las zona 16 de la ciudad de Guatemala • Definir si los canales de comunicación con el cliente son correctos • Conocer el por qué de la gente para ir a un restaurante, y las características que buscan 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de encuesta digital • Envió de encuesta digital por medio de Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • www.surveymonkey.com

e. Muestreo estadístico. Cuando se desea realizar un análisis estadístico en un universo, la realización de un censo (cubrir todos los elementos de la población) no es posible en todas las ocasiones debido a la gran cantidad de tiempo que esto conlleva y a los costos asociados. Por este motivo se recurre al muestreo estadístico, que consiste en tomar una muestra representativa de la población que refleje las características que se desean estudiar.

El tipo de muestreo estadístico que se va a utilizar en esta investigación es el muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual permite una misma oportunidad a los componentes de la muestra de ser elegidos.

f. La muestra. Para determinar el tamaño de una muestra que sea representativa en la investigación, es necesario considerar tres aspectos:

- Máximo error permitido en la estimación del estadístico
- Nivel de confianza con el que se trabaja
- Población finita o infinita

Para poblaciones infinitas, o que no se conoce el dato exacto de elementos que la componen, como es el caso para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p * q * z^2}{e^2}$$

Aplicando esta fórmula, se obtiene que una muestra representativa de esta población infinita es de:

196 personas

Donde:

- N es el tamaño de muestra
- P es la probabilidad de éxito (en este caso 50% ya que no se tiene el dato de pruebas piloto anteriores)
- Q es la probabilidad de éxito (en este caso 50% ya que no se tiene el dato de pruebas piloto anteriores)
- Z es el nivel de confianza, en este caso un 95% que equivale a un $Z=1.962$
- E es el margen de error permitido, en este caso un 7%

g. Herramienta de investigación. La herramienta que se escogió para esta investigación fue la encuesta online. Esta herramienta estuvo estructurada por una serie de preguntas que se mandaron a personas al azar por medio de la red social Facebook, y por correo electrónico. Su principal objetivo fue recabar información valiosa para la apertura de este concepto de restaurante de comida caribeña. Esta herramienta permite tener ventajas como:

- Rapidez en la obtención de la información

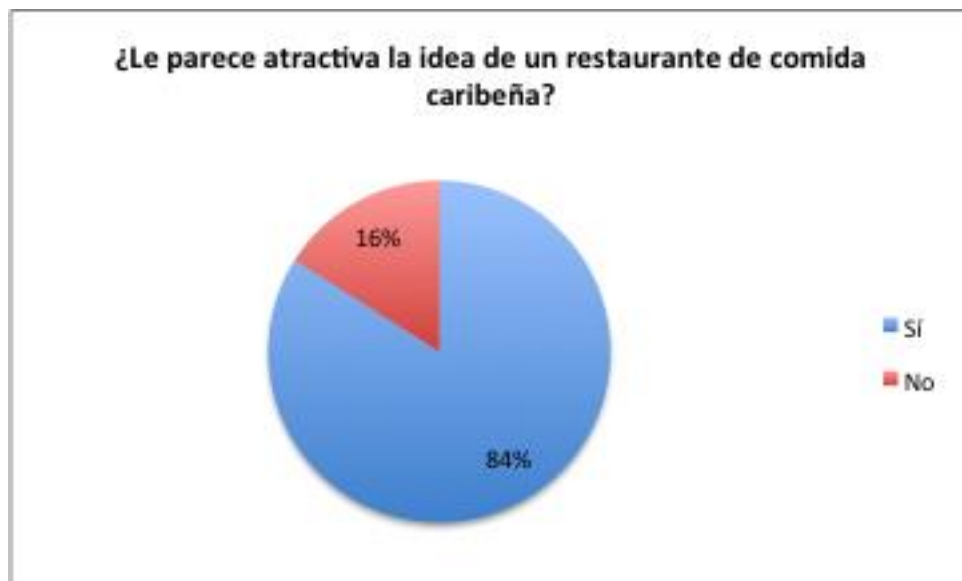
- Calidad en las respuestas
- Posee un gran alcance
- Tiene un bajo costo
- Se puede dar seguimiento continuo

En este caso, se realizó una encuesta con preguntas de selección múltiple, permitiendo al encuestado escoger una sola respuesta, y no permitiendo que se dejara ninguna pregunta en blanco. El diseño de la encuesta fue muy sencillo y se hizo de esta manera para que las personas encuestadas llenaran fácil y rápidamente el cuestionario.

Esto facilitará la tabulación y análisis de las encuestas, y al mismo tiempo evitará generarles estrés, y quitarles mucho tiempo a los encuestados. Cabe mencionar, que esta encuesta se estructuró de manera que las preguntas fueran lo primero que el encuestado respondiera, y al final pusiera sus datos personales requeridos; de esta manera los encuestados se enfocan más en las preguntas y no siguen el modelo tradicional de un cuestionario, evitando así el aburrimiento y la elección de respuestas “solo por llenar el cuestionario”.

h. Resultados de la encuesta. Los resultados obtenidos de la encuesta, permiten observar que el Océano Azul que este concepto de restaurante de comida caribeña busca crear es posible y satisface requerimientos y necesidades insatisfechos de las personas. A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

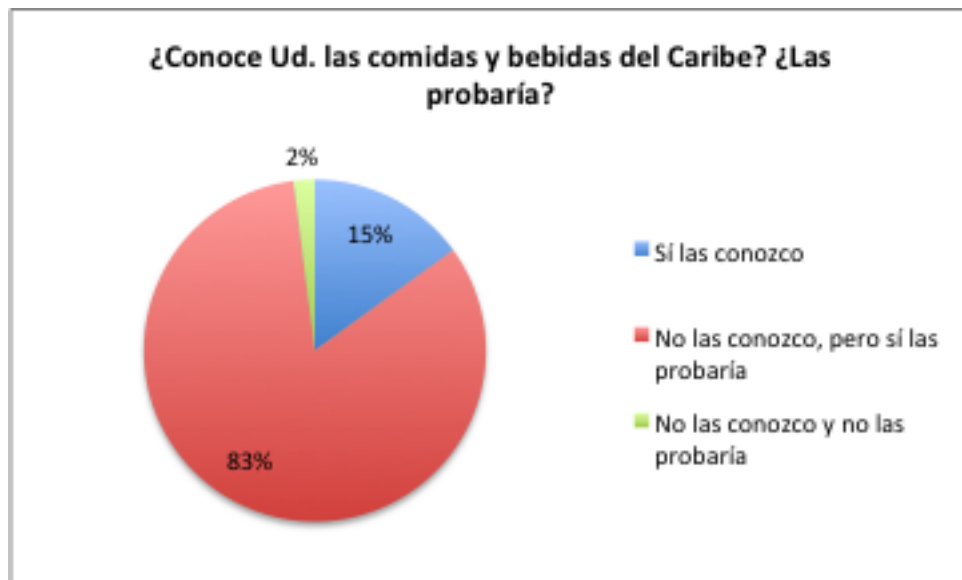
GRÁFICO # 2



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, a 165 personas (que representan el 84%) les pareció atractiva la idea de un restaurante de comida caribeña, mientras que a las 31 personas restantes (que representan el 16%) no les pareció atractiva esta idea.

Esta información es de suma utilidad ya que muestra que un gran porcentaje del total de los encuestados está de acuerdo con el concepto del restaurante y le parece atractiva la idea. Con estos datos se puede asumir que un restaurante de comida caribeña sería una excelente oportunidad para crear y satisfacer necesidades en los consumidores, y por consiguiente representa un Océano Azul en el mercado guatemalteco.

GRÁFICO # 3



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 163 personas (que representan el 83%) no conocen la comida caribeña y estarían dispuestos a probarlas. 29 (que representan el 15%) personas sí conocen la comida caribeña, y solamente 4 personas (que representan el 2%) no conoce la comida caribeña y no estarían dispuestos a probarla.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que un gran porcentaje del total de los encuestados no conoce la comida caribeña pero sí están dispuestos a probarla, lo que hace que un restaurante de comida caribeña sea una buena oportunidad para desarrollar. Además, debido a la calidad que se manejará en los productos de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se tiene la oportunidad de gustar a los consumidores desde la primera visita, lo que a corto plazo lograría la fidelización.

GRÁFICO # 4



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 104 personas (que representan el 53%) salen a comer a un restaurante 2 veces por semana, 63 personas (que representan el 32%) salen a comer 1 vez por semana, 27 personas (que representan el 14%) salen a comer 3 o más veces por semana, y 2 personas (que representan el 1%) salen a comer menos de 1 vez por semana.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra más del 80% del total de los encuestados frecuenta comer en restaurantes, 1 o 2 veces por semana, por lo que se puede pronosticar una buena demanda para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña en base a los gráficos anteriores, que mostraron que una gran cantidad de personas están interesadas en probar la comida caribeña y en la idea de tener un restaurante de este tipo en Guatemala.

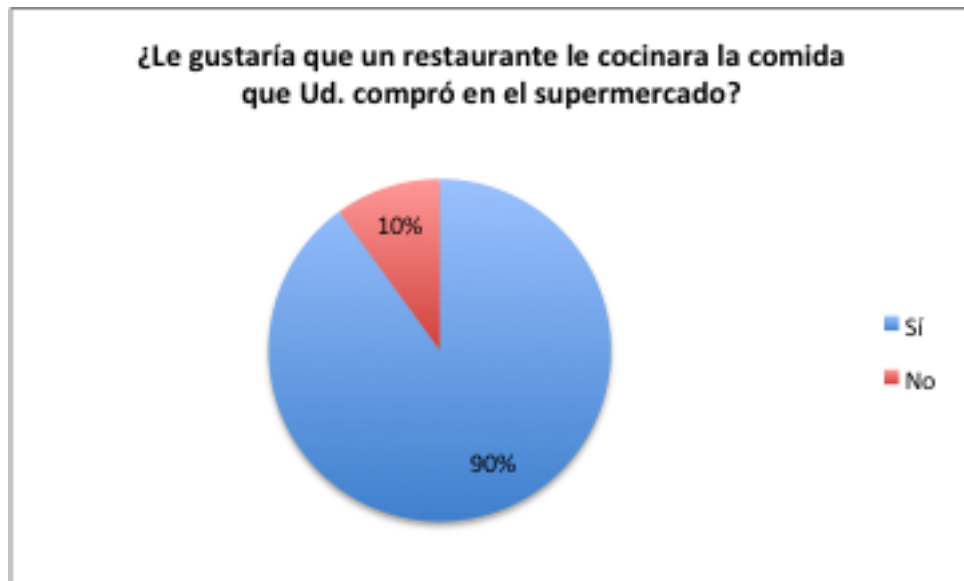
GRÁFICO # 5



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, a 71 personas (que representan el 36%) les importa más la calidad de los productos, a 43 personas (que representan el 22%) les importa más el servicio al cliente, a 33 personas (que representan el 17%) les importa más el ambiente dentro del restaurante, a 25 personas (que representan el 13%) les importa más el precio de los productos, y por último a 24 personas (que representan el 12%) les importa más la limpieza del lugar.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que el porcentaje del total de los encuestados está bastante dividido por estas características. Siguiendo el plan estratégico de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, el objetivo es cubrir satisfactoriamente todas estas exigencias, por lo que se puede predecir que las personas estarían satisfechas.

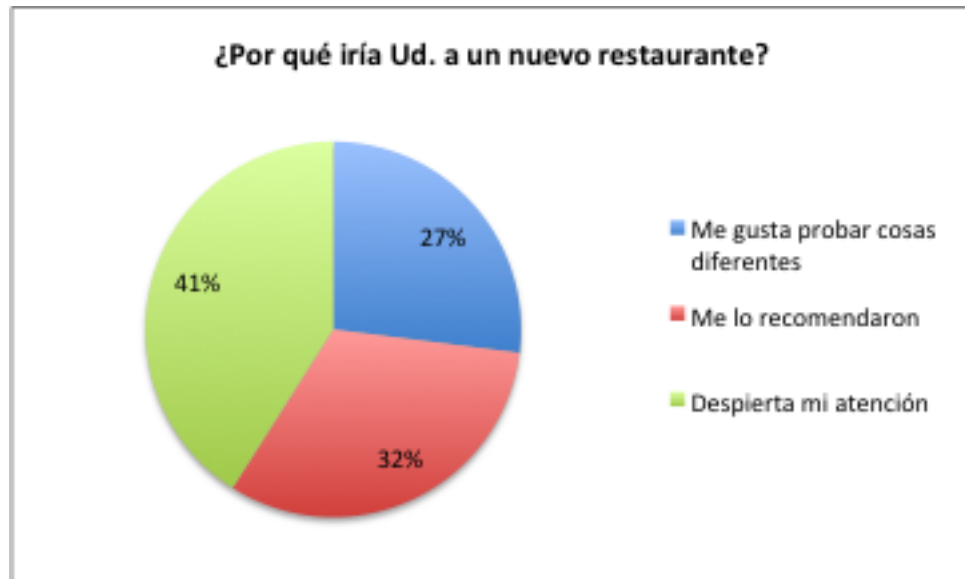
GRÁFICO # 6



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, a 176 personas (que representan el 90%) les gustaría que les cocinaran su comida comprada en el supermercado, mientras que solamente a 20 personas (que representan el 10%) no les gustaría.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que a la mayoría de las personas sí les gustaría esta nueva propuesta de valor que se quiere implementar. El objetivo principal que se quiere cumplir con este servicio de valor agregado, es atraer al mercado de personas que no van a un restaurante por lo caro de sus precios o porque no tienen mucho tiempo, y facilitarle la tarea de cocinar sus alimentos de una manera distinta según sus gustos, y a un precio razonable.

GRÁFICO # 7



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 80 personas (que representan el 41%) irían a conocer este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña ya que les llama la atención, 63 personas (que representan el 32%) irían debido a que se lo recomendaron, y 53 personas (que representan el 27%) irían debido a que les gusta probar cosas diferentes.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que un restaurante llamativo y con un buen plan estratégico como el de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña puede atraer a una cantidad considerable de personas sin ni siquiera haber probado sus productos y servicios. Ahora bien, uno de los objetivos de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es satisfacer las necesidades de los consumidores para que den reseñas positivas y así atraer a las personas que van a nuevos restaurantes por recomendación.

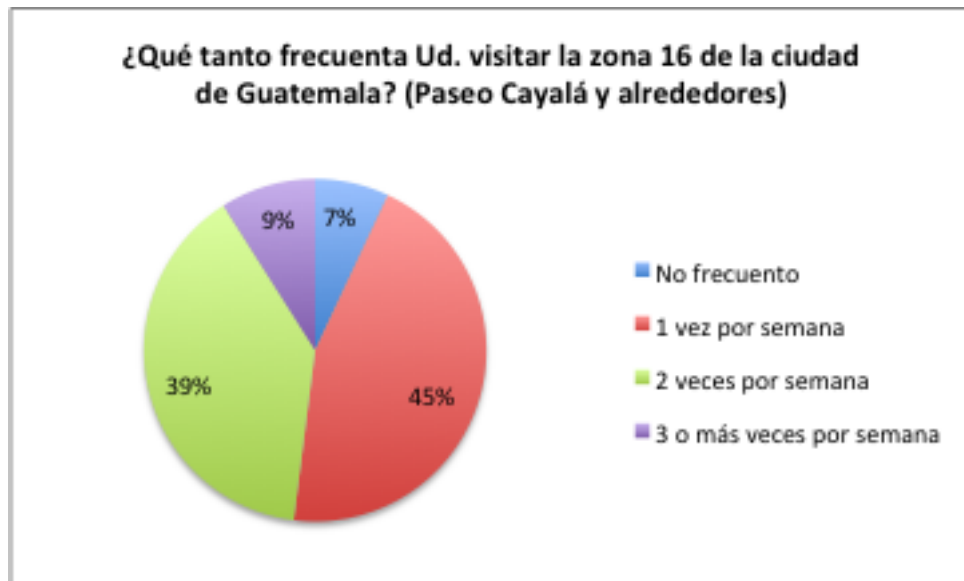
GRÁFICO # 8



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, a 165 personas (que representan el 84%) les gustan las dinámicas dentro de los restaurantes, mientras que solo a 31 personas (que representan el 16%) no les gustan.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que a la gran mayoría de las personas les gustan las actividades donde puedan interactuar con el restaurante y su personal. Esto es bueno para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña ya que uno de los nuevos servicios de valor agregado para los clientes es tener dinámicas especiales para conseguir una relación de amistad e interés con el restaurante.

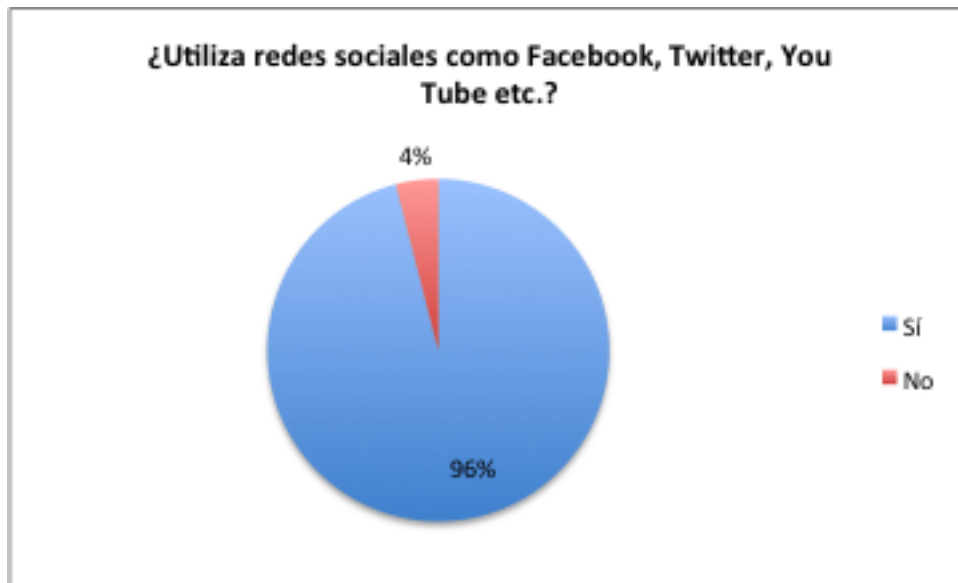
GRÁFICO # 9



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 88 personas (que representan el 45%) visitan la zona 16 de la ciudad de Guatemala 2 veces por semana, 76 personas (que representan el 39%) la visitan 1 vez por semana, 18 personas (que representan el 9%) la visitan 3 o más veces por semana, y 14 personas (que representan el 7%) no frecuentan esta zona.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que existe una buena frecuencia de llegada de las personas a la zona 16, sector donde se quiere situar este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña. Esta ubicación se puede aceptar como un lugar estratégico y de fácil acceso, que son puntos muy importantes a tomar en cuenta si se quiere que exista una afluencia elevada de consumidores.

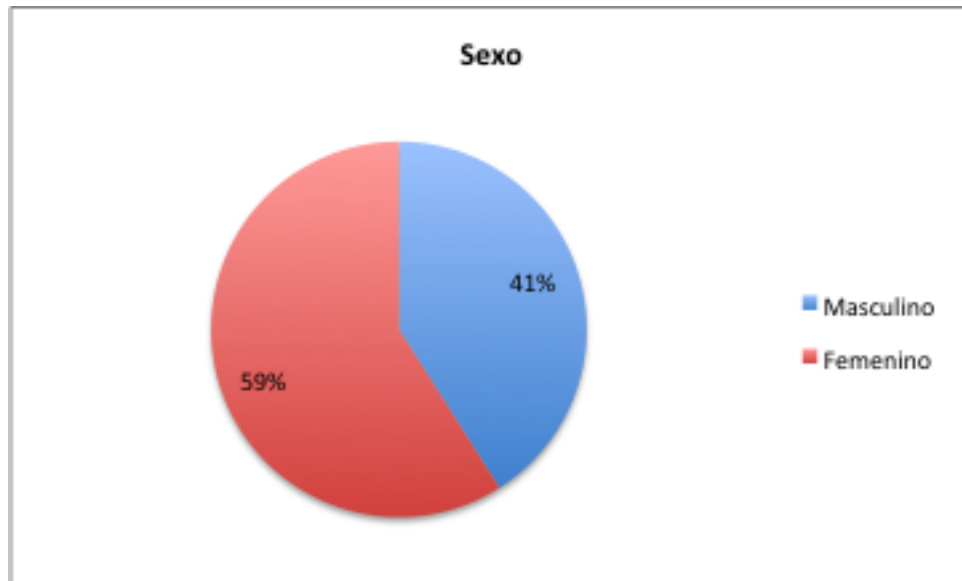
GRÁFICO # 10



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 188 personas (que representan el 96%) utilizan redes sociales, y solamente 8 personas (que representan el 4%) no las utilizan.

Esta información es de considerable utilidad ya que muestra que una gran mayoría de las personas está en contacto con las redes sociales y por la evolución de las mismas y de la creciente facilidad de tener un dispositivo desde el cuál ingresar, la cantidad de personas que accedan a estas será cada vez mayor. Esto favorece a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, ya que dentro del plan de mercadeo propuesto, existe estrategias y planes específicamente dirigidos a las personas que se conectan través de las redes sociales.

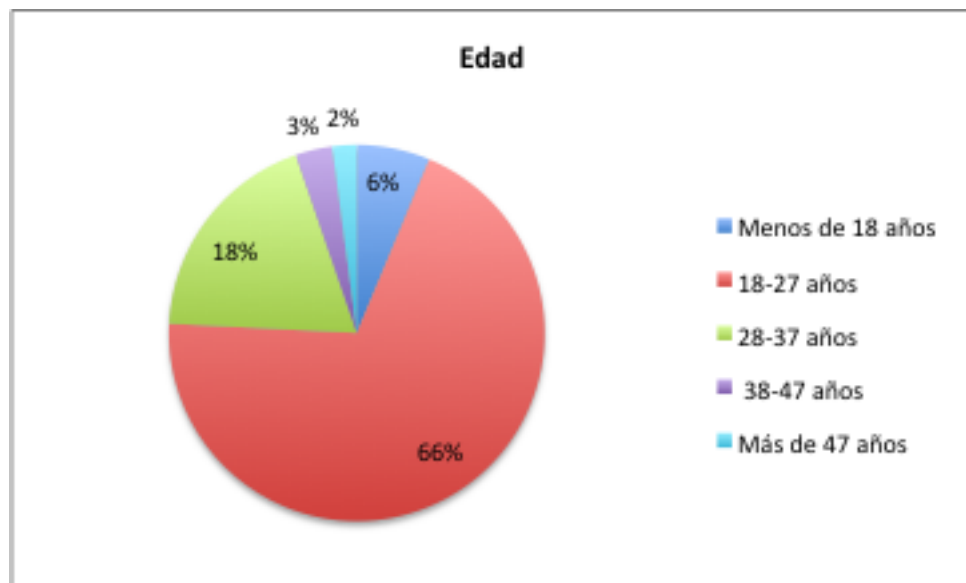
GRÁFICO # 11



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 116 personas (que representan el 59%) son mujeres, y 80 personas (que representan el 41%) son hombres.

Esta información es de utilidad ya que muestra que existe un porcentaje no tan distinto entre hombres y mujeres, por lo que las actividades, estrategias, y planes a implementar en este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, tomarán en cuenta estos datos para poder satisfacer necesidades e interesar a ambos sexos a visitar y consumir sus productos y servicios. Además, se buscará crear distintas actividades y dinámicas específicas que cumplan las exigencias de hombres y mujeres para poder crear fidelización de ambos sexos y contar con una afluencia de consumidores equitativa.

GRÁFICO # 12



Se puede observar que de las 196 personas encuestadas, 129 personas (que representan el 66%) tienen entre 18 y 27 años, 35 personas (que representan el 18%) tienen entre 28 y 37 años, 12 personas (que representan el 6%) tienen menos de 18 años, 6 personas (que representan el 3%) tienen entre 38 y 47 años, y 4 personas (que representan el 2%) tienen más de 47 años.

Esta información es de utilidad ya que muestra que la mayoría de personas son jóvenes con una edad promedio de entre 18 y 37 años, lo que hace que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña tenga un gran alcance entre las personas debido al mercado específico que se quiere atraer, y la variedad de productos y servicios de valor agregado que se planean implementar.

5. **Demanda.** La investigación de mercado permitió establecer algunos datos numéricos para pronosticar la posible demanda para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña. El método de pronóstico de la demanda es más sencillo si se tienen datos históricos, sin embargo para empresas nuevas también existen métodos tanto cuantitativos como cualitativos para realizar estas proyecciones. En este caso, se utilizó un enfoque cualitativo con base en las respuestas de la investigación de mercados para estimar la demanda mensual y anual de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

Del total de encuestados, el 83% (163 personas) estarían dispuestos a probar las comidas y bebidas caribeñas, y la mayoría (53%) salen a comer a restaurantes 2 veces por semana. Esto demuestra que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña tiene un gran potencial de demanda. Por trabajo de campo, visitando restaurantes similares a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se obtuvo una cantidad promedio de clientes, que son de 20-30 personas en días entre semana, y 40-50 personas los fines de semana. Conservadoramente se supondrá que 30 personas en promedio visitarán este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña todos los días de lunes a domingo. Se supondrá que se trabajarán 28 días al mes. ⁶

CUADRO # 21

Demanda mensual y anual proyectada

Personas al día	Personas al mes	Personas al año
30	840	10,080

⁶ Fuente: elaboración propia por trabajo de campo

6. Determinación de precios. Para determinar el precio al que se venderán los productos de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se tomaron en cuenta tres aspectos importantes:

- Precios que manejan las alternativas existentes en el sector donde se planea abrir este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña para tener un precio competitivo al mercado.
- El porcentaje de ganancia
- El costo de elaborar el producto, y el costo de mantener operando el restaurante por día.

A continuación se presentan los precios sugeridos para los productos de venta:

CUADRO # 22

Precio de venta de productos

Producto	Precio de venta con IVA
Bebida fría	Q24.00
Bebida caliente	Q22.00
Ensalada	Q55.00
Plato fuerte	Q80.00
Sandwich	Q65.00
Postre	Q45.00

7. Tácticas competitivas. A continuación se detalla una serie de tácticas que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña busca implementar para alcanzar objetivos propuestos:

a. Comunicación con el cliente. La comunicación con el cliente es primordial en este tipo de empresas, ya que brinda la oportunidad de llegar a conocer más de sus expectativas e intereses, y con esto es posible crear y ofrecerle productos y servicios que satisfagan sus necesidades. La estrategia de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es mantener una clara comunicación con los clientes para lograr su fidelización y hacerle sentir parte de la empresa.

1) Comunicación escrita. Este tipo de comunicación se creará por medio de pequeñas encuestas sobre el servicio, ambiente, y calidad de los productos dentro del restaurante. Las opiniones y sugerencias de los clientes serán mensualmente tabuladas y analizadas con el fin de mejorar los puntos que hagan falta, y realzar y dar a conocer a todo el personal los puntos fuertes y positivos que se han tenido. Cualquier idea innovadora que los clientes tengan para la mejora del restaurante en general será bienvenida y analizada para tomarla en cuenta y materializarla.

2) Comunicación digital. Este tipo de comunicación se realizará por medio del correo electrónico, y las redes sociales. Se creará una base de datos y se les enviará semanalmente a los clientes nuevas noticias sobre el restaurante, menú, servicios, ofertas, etc. para generar mayor interés y persuadir al cliente a que prefiera a nuestra empresa ante otras alternativas. Los clientes pueden enviar sus preguntas, opiniones, sugerencias, etc. al correo electrónico, o por medio de la página de Facebook o YouTube.

b. Merchandising. El merchandising visual es una parte importante de la estrategia de una empresa. Un programa bien diseñado de merchandising crea entusiasmo e interés en los clientes, y provee a la empresa una ventaja competitiva; el objetivo es conseguir fidelidad.

El merchandising es una herramienta del Marketing cuyo objetivo es aumentar las ventas en el punto de venta por medio de hacer más atractivo el producto y/o servicio que se quiere dar a conocer a los clientes; influye todo lo que cree atracción del producto y/o servicio con los clientes. Los puntos a tomar en cuenta para este nuevo concepto se restaurante de comida caribeña son los siguientes:

- Diseño del menú
- Señalización dentro del restaurante
- Acabados y decoración interior
- Colores en el ambiente
- Presentación de los platos y bebidas
- Uniformes de los empleados
- Mini punto de venta de souvenir (a mediano plazo)

c. **Dinámicas con los clientes.** Las dinámicas con los clientes son una excelente oportunidad de diferenciar este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña de las demás alternativas, ya que en la ciudad de Guatemala y en el sector estudiado, no es muy común que se realicen este tipo de actividades.

El objetivo detrás de estas actividades es generar tráfico al restaurante, y al mismo tiempo brindar un reconocimiento a los clientes que participen para generar engagement⁷. Como ejemplos se pueden mencionar: desafíos de comida, creación de diseños para campañas, obtener beneficios por llevar cierto color de ropa un día específico, entre otros.

Además de estas actividades, se piensa tener comidas y bebidas especiales, decoración particular del ambiente, y promociones, para fechas conmemorativas de la ciudad de Guatemala.

8. Redes sociales. Un plan digital consiste en utilizar distintas herramientas y estrategias de marketing por medio de sitios web y las redes sociales. Al contar con un plan digital, obtenemos una ventaja competitiva ya que estamos expuestos a todas las personas que naveguen en la web, lo que permite difundir nuestra empresa, nuestra marca, y toda la información que queramos compartir, con el objetivo principal de ganar más mercado. Tanto Facebook como YouTube poseen indicadores y herramientas de análisis para medir el desempeño de nuestra página y canal respectivamente.

⁷ Engagement: crear fidelidad y motivación para hacer que el cliente se sienta parte de la empresa y la marca.

a. Facebook. Para septiembre de 2012, Guatemala contaba con aproximadamente 2,175,060 usuarios de Facebook, de los cuales un 55% eran hombres y 45% mujeres. La cantidad de población joven que Guatemala posee se refleja claramente ya que aproximadamente el 66% rondaba una edad de entre 18 y 34 años. La mayor concentración de usuarios se situó en la ciudad capital con un 77%. La creciente popularidad que ha tenido Facebook durante los últimos años le ha permitido convertirse en la red social número mundialmente para las personas.

Para las empresas, aprovechar la oportunidad de crear una página de Facebook y darse a conocer a todo el mundo, representa una gran ventaja sobre todas las otras empresas. Facebook cuenta con un gran poder de viralización⁸, por lo que adaptar estrategias digitales a las actividades de las redes sociales, permitirá generar tráfico a la página, generar awareness⁹ para nuestra empresa, y obtener engagement con nuestros clientes.

En la Fan Page se podrá interactuar con todos los miembros de la comunidad por medio de nuestro "Wall",¹⁰ en donde se postearán tópicos de interés relacionados con la empresa y el mercado objetivo. Las personas podrán encontrar información relacionada con la empresa, sus concursos y actividades, podrán ver distintas fotos y videos, y podrán utilizar las aplicaciones disponibles.

⁸ Viralización: técnica de mercado para difundir de manera rápida y agresiva ideas por internet, especialmente en las redes sociales

⁹ Awareness: fase que pasa el consumidor antes de una compra. Crea una alerta de los productos y servicios que les interesan.

¹⁰ Facebook Wall: llamado "Muro" es el lugar donde las personas pueden escribirte en tu perfil.

b. YouTube. Este buscador es el segundo más utilizado a nivel mundial solo por detrás de Google. Realizar videos, editarlos, y subirlos a YouTube permite que nuestra marca abarque los factores de audio, texto, video, e imágenes, los cuales causan una reacción en las personas que los ven. El objetivo de utilizar YouTube es aumentar la visibilidad, la viralidad, y el branding para nuestra empresa, además que cuenta con un gran poder de publicidad. En el canal propio se irán subiendo distintos videos que busquen cubrir las cuatro etapas del ciclo de ventas: conocimiento, interés, intención, y compra.

9. Página web. La página web de la empresa estará diseñada inicialmente de forma gratuita con la ayuda de una herramienta que permite crear páginas web HTML 5 o Flash. Es necesario generar tráfico a la página para que las personas se familiaricen la empresa, por lo que se va a hacer énfasis en las fortalezas y ventajas competitivas que se tienen.

A mediano plazo, se tiene el objetivo de utilizar estrategias de optimización de buscadores o SEO para posicionar a la empresa en los primeros lugares de los buscadores, con lo que obtendremos más tráfico a la página y crearemos nuevas oportunidades y ventajas competitivas.

Toda la información de la página web se pondrá a disposición de cualquier persona que ingrese al sitio, y contará con lo siguiente:

- Historia
- Misión, visión y valores
- Menú
- Promociones y servicios

- Imágenes
- Mapa de cómo llegar

10. Estrategia de promoción. Existen muchas herramientas de comunicación y publicidad, sin embargo hay que tener en cuenta que al querer emprender un nuevo negocio, existe la posibilidad de que se cuente con un capital limitado por lo que es necesario evaluar las distintas opciones y utilizar la que más se adecue a nuestro presupuesto.

a. El volanteo. Para la apertura de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se escogió como herramienta de promoción el volanteo, que es la publicidad y comunicación por medio de volantes impresos que se entregan en puntos estratégicos escogidos por la empresa. La decisión se basó en la facilidad de implementación y su bajo costo.

Si este nuevo concepto de restaurante llegara a tener el éxito esperado, es seguro que se escojan otras herramientas de promoción en un futuro que compensen las desventajas del volanteo como lo son el desinterés por parte de las personas, y el alcance limitado que tiene.

Para que esta estrategia tenga éxito y logre promover este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es necesario tener en cuenta tres factores importantes:

1) Creatividad en volantes. Para la realización de volantes que sobresalgan en el mercado, e interesen a las personas a su lectura, es necesario que sean llamativos a la vista.

Poniendo colores alusivos a la empresa, frases cortas, imágenes, y una forma general de volante fuera de lo común, se podrá lograr que las personas lean y se informen del contenido del volante.

2) Personal repartidor. Dado que esta estrategia es utilizada por muchas otras alternativas, se crea una saturación en el mercado y los volantes terminan convirtiéndose en basura, ya que no todas las personas que los reciben los leen.

Para que el volanteo sea efectivo y exitoso será necesario contar con la persona indicada para repartirlos y hacerlo de una forma no tradicional.

3) Puntos de volanteo. El volanteo se hará inicialmente en el sector que se estudió en este plan de apertura de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, ya que es el mercado natural que se encuentra a los alrededores de la empresa. Más adelante es posible que el volanteo se extienda a otros sectores dependiendo de los resultados que este brinde.

VI. ANÁLISIS FINANCIERO

La realización de un análisis financiero a la hora de emprender un nuevo negocio, producto, o servicio, es necesaria para poder saber si puede ser rentable. A continuación se presentan los puntos más importantes en un análisis financiero inicial que incluyen la inversión inicial por parte de los socios, un estudio de valor presente neto, un estudio sobre la tasa de retorno esperada, y la utilización de distintitos escenarios para evaluar el comportamiento del desempeño de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

A. Inversión Inicial

La inversión inicial es la suma de dinero que se necesita invertir para poner en marcha este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña. Se divide en tres partes:

1. **La inversión fija.** Es la que comprende los costos realizados en la compra activos fijos como muebles, equipo de oficina, maquinaria, etc. Se debe indicar para los activos que se deprecian, el alcance de su depreciación.

2. **La inversión diferida.** Es la que comprende los costos referentes a la apertura de la empresa, por ejemplo trámites, patentes, inscripciones, publicidad, etc.

3. **El capital de trabajo.** Es el que comprende lo necesario para la producción del proceso, por ejemplo insumos, alquileres, mano de obra, etc.

CUADRO # 23

Inversión inicial

Inversión inicial	Mobiliario y equipo	Q72,000.00
	Total	Q72,000.00
Inversión diferida	Gastos legales	Q7,000.00
	Gastos de instalación	Q8,000.00
	Comunicación	Q2,000.00
	Capacitaciones	Q1,500.00
	Total	Q18,500.00
Capital de trabajo	Alquiler del local	Q5,083.00
	Insumos	Q15,000.00
	Total	Q20,083.00

Total inversión inicial	Q110,583.00
--------------------------------	-------------

CUADRO # 24

Depreciación de activos

Años					
	1	2	3	4	5
1	Q12,000.00	Q12,000.00	Q12,000.00	Q12,000.00	Q12,000.00
2	Q2,333.10	Q2,333.10	Q2,333.10		
3	Q1,250.00	Q1,250.00	Q1,250.00	Q1,250.00	
	Q15,583.10	Q15,583.10	Q15,583.10	Q13,250.00	Q12,000.00

	Descripción	Total
1	Mobiliario	Q60,000.00
2	Equipo de computación	Q7,000.00
3	Cristalería, etc.	Q5,000.00
	Total	Q72,000.00

Para la realización de las depreciaciones de los activos, se utilizaron los porcentajes anuales máximos dictados en el Artículo 19 de la ley de ISR Decreto 26-92 del Congreso de la República. Un 20% anual para mobiliario y equipo, un 33.33% anual para el equipo de computación, y un 25% para la cristalería, mantelería, etc.

B. Gastos fijos

Los gastos fijos son las salidas de dinero que se tienen que hacer cada cierto periodo de tiempo y son independientes al volumen de ventas. Por ejemplo el alquiler del local, los sueldos a los trabajadores, capacitaciones, un seguro para la empresa contra todo riesgo, y servicios básicos como agua, luz, teléfono, e internet.

La proyección de los gastos fijos mensuales y anuales para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es la siguiente:

CUADRO # 25

Gastos fijos de la empresa

Descripción	Total mensual	Total anual
Alquiler del local	Q5,083.00	Q60,996.00
Beneficios laborales	Q9,506.79	Q114,081.48
Sueldos	Q21,900.00	Q262,800.00
Seguros	Q1,500.00	Q18,000.00
Agua	Q1,000.00	Q12,000.00
Luz	Q1,000.00	Q12,000.00
Teléfono	Q500.00	Q6,000.00
Capacitaciones	Q1,000.00	Q12,000.00
Internet	Q300.00	Q3,600.00
Total	Q41,789.79	Q501,477.48

C. Proyección de ventas

La proyección de ventas es un estimado del total de dinero que se generará por las ventas de los productos de este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña. Se supondrá que de las 30 personas que llegan al restaurante, el 90% (27 personas) piden al menos 1 bebida fría, el 50 % (15 personas) piden una bebida caliente, un 80% (24 personas) piden un plato fuerte, un 60% (18 personas) piden una ensalada, un 60% (18 personas) piden un sándwich, y un 70% (21 personas) piden un postre.

Con estos datos como base para la proyección de ventas, y la llegada esperada de personas a este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se tiene la siguiente proyección para el primer año:

CUADRO # 26

Proyección de ventas año 1

Bebidas frías anuales	Bebidas calientes anuales	Ensaladas anuales
9,072	5,040	6,048

Platos anuales	Sandwich anuales	Postres anuales
8,064	6,048	7,056

Para realizar la proyección de ventas de los siguientes años para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña, se hicieron los siguientes supuestos:

- Se tendrá un incremento anual en ventas del 7%, solamente 1% por encima de la inflación lo cuál es bastante probable.

- Las depreciaciones son anuales utilizando los porcentajes anteriormente presentados.
- Se inscribe a la empresa en el régimen sobre utilidades del ISR.
- Se usará el promedio de inflación de los anteriores 5 años. En este caso del 2008-2012, un 6%.

Luego de proyectar las ventas, se realizaron los flujos de efectivo proyectados a 5 años para este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña.

1. Evaluación y control de la fuerza de ventas. Para poder evaluar y controlar la fuerza de ventas de parte del equipo de trabajo, es necesario realizar una comparación de los objetivos y/o proyecciones de ventas, con el desempeño real de ventas. Para que la evaluación sea efectiva, es necesario crear normas de desempeño predeterminadas, así pues, este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña utilizará un sistema que combina el salario mensual fijo de cada trabajador, con un paquete de comisiones. En este caso en particular, para que cada trabajador tenga la misma motivación y se fomente el trabajo en equipo, todas las propinas que dejen los clientes, se juntarán para repartirlas equitativamente al final de cada semana, eso sí, midiendo el desempeño individualmente por medio de mini encuestas a los clientes. Estas mini encuestas, tendrán beneficios para los clientes para fomentarlos a llenarlas.

Para mejorar el desempeño de las ventas, se podrán mejorar, dependiendo del caso, los incentivos monetarios y no monetarios, las capacitaciones, o cambiar las normas de desempeño.

CONTINUACIÓN CUADRO # 27

Gastos de operación					
Alquiler de local	Q60,996.00	Q64,655.76	Q68,535.11	Q72,647.21	Q77,006.04
Sueldos y prestaciones	Q376,881.48	Q399,494.37	Q423,464.03	Q448,871.87	Q475,804.19
Propina	Q126,000.00	Q133,560.00	Q141,573.60	Q150,068.02	Q159,072.10
Seguros	Q18,000.00	Q19,080.00	Q20,224.80	Q21,438.29	Q22,724.59
Agua	Q12,000.00	Q12,720.00	Q13,483.20	Q14,292.19	Q15,149.72
Luz	Q12,000.00	Q12,720.00	Q13,483.20	Q14,292.19	Q15,149.72
Teléfono	Q6,000.00	Q6,360.00	Q6,741.60	Q7,146.10	Q7,574.86
Internet	Q3,600.00	Q3,816.00	Q4,044.96	Q4,287.66	Q4,544.92
IVA	Q199,584.00	Q211,559.04	Q224,252.58	Q237,707.74	Q251,970.20
Depreciaciones	Q15,583.10	Q15,583.10	Q15,583.10	Q13,250.00	Q12,000.00
Total de gastos de operación	Q830,644.58	Q879,548.27	Q931,386.18	Q984,001.26	Q1,040,996.34
Ganancia en operaciones	Q43,797.94	Q67,530.88	Q94,099.71	Q126,106.50	Q160,427.11
ISR (régimen sobre utilidades)	Q13,577.36	Q18,908.65	Q23,524.93	Q31,526.62	Q40,106.78
Ganancia neta	Q30,220.58	Q48,622.24	Q70,574.78	Q94,579.87	Q120,320.33

CUADRO # 28

Flujos de efectivo

	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	Q2,017,008.00	Q2,158,198.56	Q2,309,272.46	Q2,470,921.53	Q2,643,886.04
Costo de ventas	Q1,142,565.48	Q1,211,119.41	Q1,283,786.57	Q1,360,813.77	Q1,442,462.59
Ganancia bruta	Q874,442.52	Q947,079.15	Q1,025,485.89	Q1,110,107.76	Q1,201,423.44
Gastos de operación	Q830,644.58	Q879,548.27	Q931,386.18	Q984,001.26	Q1,040,996.34
Ganancia en operaciones	Q43,797.94	Q67,530.88	Q94,099.71	Q126,106.50	Q160,427.11
ISR	Q13,577.36	Q18,908.65	Q23,524.93	Q31,526.62	Q40,106.78
Ganancia neta	Q30,220.58	Q48,622.24	Q70,574.78	Q94,579.87	Q120,320.33
Depreciaciones	Q15,583.10	Q15,583.10	Q15,583.10	Q13,250.00	Q12,000.00
Flujo de efectivo	Q45,803.68	Q64,205.34	Q86,157.88	Q107,829.87	Q132,320.33
Efectivo inicial	0	Q45,803.68	Q110,009.01	Q196,166.89	Q303,996.77
Efectivo final	Q45,803.68	Q110,009.01	Q196,166.89	Q303,996.77	Q436,317.10

D. El valor presente neto

Esta herramienta financiera se utiliza para la evaluación de proyectos. Es el valor presente entre la diferencia de los flujos de efectivo proyectados y el monto total de la inversión inicial, es decir es la cantidad de dinero que recibiríamos en el presente, de los flujos futuros al realizar la inversión. Para que un proyecto sea aceptable el valor presente neto o VPN debe de ser mayor o igual a 0.

Para calcular el VPN, se necesita una tasa de descuento, en este caso la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR). Se calculó con una tasa de premio al riesgo, que es la tasa de ganancias sobre la inflación (en caso de inversiones productivas esta tasa es casi siempre superior al 12%, por lo que se tomo un 20% por el giro de la empresa), y la inflación.

$$\text{TMAR} = f + i + i*f$$

(donde f = inflación, e i = tasa de premio)

CUADRO # 29

El valor presente neto

inflacion	6%
premio al riesgo	20%
TMAR	27.2%

Año					
0	1	2	3	4	5
-Q110,583.00	Q45,803.68	Q64,205.34	Q86,157.88	Q107,829.87	Q132,320.33

VPN Q69,102.46

Como se puede observar, este proyecto es aceptable, ya que su valor presente neto es positivo.

E. La tasa interna de retorno

El análisis de la tasa interna de retorno o TIR, también es utilizado para garantizar la rentabilidad de un proyecto. En este caso, la TIR se compara con la TMAR, y si la $TIR > TMAR$ este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña se acepta, ya que se espera un rendimiento mayor que el mínimo requerido. En pocas palabras, la TIR es la tasa máxima a la que se debería de aceptar el proyecto, ya que es la tasa con la que el VPN se hace cero.

CUADRO # 30

La tasa interna de retorno

Inflación	6%
Premio al riesgo	20%
TMAR	27.2%

Año					
0	1	2	3	4	5
-Q110,583.00	Q45,803.68	Q64,205.34	Q86,157.88	Q107,829.87	Q132,320.33

VPN Q69,102.46

TIR 56%

Como se puede observar, la TIR es mayor a la TMAR, por lo que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña satisface el rendimiento mínimo y por lo tanto es rentable y puede realizarse.

F. Escenarios

El uso de distintos escenarios en los análisis financieros, permite ver el desempeño de un proyecto cuando ciertas variables escogidas tienen un cambio. El sistema que se utiliza es la creación de 3 escenarios, un escenario probable, un escenario pesimista, y un escenario optimista. La probabilidad de ocurrencia de cada escenario es a criterio personal, sin embargo la tendencia más normal es tomar un 60-20-20.

1. Escenario probable. Este escenario es el presentado anteriormente. Se le asignó un 60% de probabilidades de ocurrencia.

2. Escenario pesimista. En este escenario, se supondrá que las ventas caen un 5% de las ventas probables. (solamente crecen un 2% al año). Se le asignó un 20% de probabilidades de ocurrencia.

CUADRO # 31

Escenario pesimista

Flujo de efectivo	Q45,803.68	-Q28,262.66	-Q132,671.53	-Q248,824.66	-Q372,822.39
Efectivo inicial	Q-	Q45,803.68	Q17,541.01	-Q115,130.51	-Q363,955.17
Efectivo final	Q45,803.68	Q17,541.01	-Q115,130.51	-Q363,955.17	-Q736,777.56

3. Escenario optimista. En este escenario, se supondrá que las ventas aumentan 5% de las ventas probables (crecen un 12% al año). Se le asignó un 20% de probabilidades de ocurrencia.

CUADRO # 32
Escenario optimista

Flujo de efectivo	Q45,803.68	Q136,144.43	Q250,360.11	Q375,969.70	Q524,001.67
Efectivo inicial	Q-	Q45,803.68	Q181,948.11	Q432,308.22	Q808,277.92
Efectivo final	Q45,803.68	Q181,948.11	Q432,308.22	Q808,277.92	Q1,332,279.59

4. Valor presente neto ponderado. Como se puede observar, el VPN presenta un valor negativo en el escenario pesimista. Esto era de esperarse ya que las ventas crecían por debajo de la inflación. En el escenario optimista, las ventas crecen el doble de la inflación por lo que se esperaba un aumento significativo en el VPN. Con estos tres escenarios, se puede concluir que este restaurante de comida caribeña es medianamente riesgoso debido a la posibilidad de presentarse un escenario pesimista, con el que tendría que parar su actividad al segundo año antes de incurrir a pérdidas.

CUADRO # 33
Valor presente neto ponderado

Escenario	VPN	Probabilidad de ocurrencia	Promedio ponderado
Esperado	Q69,102.46	60%	Q41,461.48
Pesimista	-Q285,782.13	20%	-Q57,156.43
Optimista	Q339,776.62	20%	Q67,955.32
		Total	Q52,260.37

VII. CONCLUSIONES

- Este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es medianamente riesgoso, al presentarse un Valor Presente Neto negativo de Q.-285,782.13 en el escenario pesimista. Con este escenario, sería necesario cerrar el restaurante al segundo año para no incurrir a pérdidas monetarias, si no se toman medidas correctivas.
- Se determinó por medio de la investigación de mercado, que a un 84% de las personas encuestadas les parece atractiva la idea de este restaurante de comida caribeña, y un 83% probarían las comidas y bebidas.
- El Valor Presente Neto positivo resultante de Q.69,102.46 en el escenario financiero probable y la Tasa Interna de Retorno de 56%, demuestran que este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es viable y económicamente rentable.
- Con las estrategias que se tienen planeadas, este nuevo concepto de restaurante de comida caribeña es capaz de generar una gran demanda como se pudo comprobar en la encuesta realizada, ya que satisface necesidades de las personas y da un valor agregado.
- La inversión inicial para este proyecto es de Q.110,583.00. Esta inversión se recuperará para el tercer año como se pudo ver en la ganancia neta de la proyección de ventas.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un costeo detallado por cada plato de comida y bebida para tener un dato más exacto.
- Es importante controlar los gastos fijos ya que influyen de una manera importante en el costo de operación de las comidas y bebidas. Además se tienen que buscar las mejores alternativas para comprar los insumos requeridos ya que estos representan un costo alto de las comidas y bebidas.
- Las proyecciones de ventas están muy relacionadas con la cantidad de personas que visiten el restaurante, por lo que buscar satisfacerlas en un 100%, y brindarles una experiencia para fidelizarlas es clave en este tipo de empresas.
- Se debe tener siempre en cuenta las estrategias del océano azul, y el Canvas estratégico para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Siempre se debe buscar la mejora continua e innovación para atraer a más personas y lograr tener un mayor porcentaje del mercado.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Cambian las 4 P's por las 4 C's (en línea) Disponible en: <http://www.liderempresarial.com/num105/5.php>
- Chan Kim, W.;Mauborgne, Renée. 2005. *La estrategia del Océano Azul*. 1era ed. Colombia, Editorial Norma. 331 págs.
- Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Michael. E. Porter. (en línea) Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.
- Cooper, Brian; Floody, Brian. y McNeill Gina. 2002. *Como iniciar y administrar un restaurante*. 1era ed. Colombia, Norma. 255 págs.
- Duarte, Edson. 2011. Plan de negocios para la creación de un restaurante típico costarricense en Guatemala. Tesis Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 124 págs.
- Dunay, Paul; Krueger, Richard. 2010. *Facebook Marketing for Dummies*. 1era ed. Estados Unidos, Wiley Publishing Inc. 295 págs.
- Estudio de Facebook en Guatemala (en línea) Disponible en: <http://www.slideshare.net/josekont/estudio-de-facebook-en-guatemala>
- Feltenstein, Tom. 2008. *501 killer marketing tactics*. 2da ed. Estados Unidos, McGraw Hill. 450 págs.
- Guía de impuestos Guatemala 2013 (en línea) Disponible en: www.deloitte.com/multifiledownload?solutionName=deloitte.com.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2008. *Fundamentos de Marketing*. 8va ed. México, Pearson Education. 522 págs.
- López, Christina. 2006. *Elaboración del plan de negocio para el lanzamiento del producto tortilla-nacho en el mercado de los cines y tiendas de conveniencia de la ciudad capital*. Trabajo de investigación Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala, Departamento de Ingeniería industrial. 65 págs.
- McDaniel, Carl; Gates Roger. 2005. *Investigación de mercados*. 6ta ed. México, Thomson. 615 págs.

- Polímeni, R.; Fabozzi, F. y Adelberg, A. 1997. *Contabilidad de costos* 3era ed. Colombia, McGraw-Hill. 879pp.
- Putzeys, John David. 2012. *Estudio de factibilidad para comercializar una nueva marca de un multivitamínico para adultos en el mercado guatemalteco*. Trabajo de investigación Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala, Departamento de Ingeniería Industrial. 80 págs.
- Restaurant Merchandising (en línea) Disponible en: <http://www.chiassonconsultants.com/restaurant-merchandising.html>
- Robins, Sthephen; Coulter Mary. 2005. *Administración*. 8va ed. México, Pearson Education. 640 págs.
- Sector de restaurantes prevé crecer 6% este 2012 (en línea) Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/08/08/sector-de-restaurantes-en-guatemala-preve-crecer-6-este-2012/>
- Sector de restaurantes prevé mejora de ventas (en línea) Disponible en: http://www.prensalibre.com/economia/Sector-restaurantes-preve-mejora-ventas_0_502749810.html
- Técnicas de naming (en línea) Disponible en: <http://marketingemprededor.wordpress.com/2010/05/11/tecnicas-de-naming-que-nombre-le-pongo-a-mi-empresa/>
- Teoría del color (en línea) Disponible en: <http://reposita.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1901/1/teoria-del-color.pdf>
- Viceministro de inversión y competencia en Guatemala. 2007. *Guía para formar un negocio en Guatemala*. Guatemala, Ministerio de Economía, Gobierno de Guatemala. 180 págs.

X. ANEXOS

Menú de comidas y bebidas

Ensaladas	Sándwiches	Plato fuerte
Con pollo y frutas	Cubano	Camarones con coco
Con steak	Jamaquino	Hamburguesa Angus con jengibre
Vegetariana	Con quesos	Plato pescados
Pacífica con mariscos	Puerto Ricooo	Pasta con mariscos
Frijoles y mango	Dominicano	Cerdo con especias

Postres	Bebidas frías	Bebidas calientes
Isla de chocolate	Peanut punch	Capuchino
Pan de banano	Rosa jamaquina	Submarino
Pie de limón	Agua de coco	Isleño
Mousse de frutas	Bob Marley	Mar caliente
Pastel chocopiña	Stormy	Margarita con chocolate