

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA**

Facultad de Ingeniería



**Análisis de factibilidad en la expansión de la marca
El Jornalero enfocado en la estrategia café de "*barrio*"**

Trabajo de graduación presentado por
Ingrid Mariella De León Specher
para optar al grado académico de
Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala
2010

**Análisis de factibilidad en la expansión de la marca
El Jornalero enfocado en la estrategia café de "*barrio*"**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA**

Facultad de Ingeniería




**Análisis de factibilidad en la expansión de la marca
El Jornalero enfocado en la estrategia café de "*barrio*"**


Trabajo de graduación presentado por
Ingrid Mariella De León Specher
para optar al grado académico de
Licenciada en Ingeniería Industrial

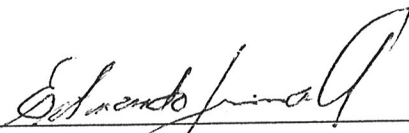
Guatemala
2010

Vo. Bo.:


(f) _____
Ing. Carlo Prato Córdoba, asesor

Tribunal examinador:


(f) _____
Ing. Carlo Prato Córdoba


(f) _____
pol: Ing. Irving Sigüenza Tobías


(f) _____
Ingeniera Ingrid Lorena de León

Fecha de aprobación: Guatemala, 17 de junio de 2010.

CONTENIDO

	Página
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	vii
CUADRO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS.....	3
A. General.....	3
B. Específicos	3
III. ANTECEDENTES.....	4
A. Generalidades de los cafés.....	4
B. Mercado de competidores.....	5
C. Concepto de café de barrio.....	6
D. Descripción de la empresa.....	7
E. Descripción: <i>El Jornalero café</i>	8
F. Productos.....	9
IV. MARCO TEÓRICO.....	11
A. Encuesta.....	11
1. Muestra.....	12
B. Estudio comparativo.....	12
C. Cuadro estratégico.....	13
D. Análisis FODA.....	13
E. Análisis de costos.....	14
1. Análisis de costo-volumen-utilidad.....	14
2. Punto de equilibrio.....	15
F. Análisis financiero.....	16
1. Valor presente.....	16

G. Plan de mercadeo.....	17
V. METODOLOGÍA.....	19
VI. SITUACIÓN ACTUAL.....	21
A. Ingresos.....	21
B. Costos.....	22
C. Estado de resultados.....	27
VII. LIMITACIONES.....	28
VIII. INDICADORES.....	29
A. Factores demográficos.....	29
B. Factores económicos.....	30
C. Factores geográficos.....	30
D. Factores socioculturales.....	31
IX. ESTUDIO DE CLIENTES.....	33
A. Resultados.....	33
X. ANÁLISIS EXTERNO.....	42
A. Estudio comparativo de precios.....	42
B. Análisis de la competencia.....	43
C. Análisis FODA.....	44
1. Fortalezas.....	44
2. Oportunidades.....	45
3. Debilidades.....	45
4. Amenazas.....	45
XI. ANÁLISIS DE COSTOS.....	46
A. Análisis de punto de equilibrio en unidades de venta.....	48
B. Análisis de punto de equilibrio en precio de venta.....	50
XII. ANÁLISIS FINANCIERO.....	50
XIII. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	55
A. Variación de la renta mensual.....	56
B. Variación en visita mensuales.....	56

	C. Capacidad.....	56
	D. Variación en gasto promedio por visita.....	57
	E. Variación en régimen impositivo.....	58
XIV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
XV.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA (PLAN DE MERCADEO).....	62
	A. Proposición de valor.....	62
	1. Posicionamiento amplio.....	62
	2. Posicionamiento específico.....	62
	3. Posicionamiento de valor.....	63
	4. Propuesta de valor.....	63
	B. Nombre de la marca.....	63
	C. Mezcla de mercadeo.....	64
	1. Producto.....	65
	2. Plaza (Distribución).....	68
	3. Promoción.....	69
	a. Publicidad.....	69
	b. Promoción en ventas.....	70
	c. Relaciones públicas.....	71
	d. Fuerza de venta.....	72
	e. Precio.....	72
	f. Diseño.....	72
	g. Personal.....	73
	D. Misión y visión sugeridas.....	73
XVI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
	A. Conclusiones.....	75
	B. Recomendaciones.....	76
XVII.	ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Ventas por producto, diciembre 2009	21
2.	Perfil del cliente, sexo	34
3.	Perfil del cliente, ingresos mensuales promedio	34
4.	Perfil del cliente, nivel socio-económico	35
5.	Hábitos de consumo y competencia, productos frecuentemente consumidos...	36
6.	Hábitos de consumo y competencia, frecuencia de la asistencia a cafés.....	36
7.	Hábitos de consumo y competencia, competencia.....	37
8.	Hábitos de consumo y competencia, propósito de la visita	37
9.	Hábitos de consumo y competencia, horario de la visita	38
10.	Hábitos de consumo y competencia, día de la visita	38
11.	Hábitos de consumo y competencia, orden de comida	39
12.	Visitas al <i>Jornalero Café</i>	39
13.	Forma de conocimiento.....	40
14.	Forma de conocimiento.....	40
15.	Motivo de retorno	41
16.	Representación de las diferencias entre el <i>Jornalero</i> y otras cadenas grandes que ofrecen el servicio.....	46

ÍNDICE DE CUADRO

No.	Título	Página
1.	Niveles socioeconómicos.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Inversión inicial, primer local.....	22
2.	Costo inicial total.....	23
3.	Costo mensual total.....	24
4.	Desglose de costos mensuales.....	25
5.	Materiales indirectos.....	26
6.	Detalle de gastos administrativos.....	27
7.	Estado de resultados de diciembre.....	27
8.	Precios de café, por onza.....	42
9.	Desglose de costos panino.....	46
10.	Cálculo del costo de producción unitario.....	47
11.	Margen de contribución para cada uno de los productos estudiados.....	47
12.	Ponderación del costo total.....	48
13.	Costos fijos y variables en un mes.....	48
14.	Costo de venta totales.....	50
15.	Estado de resultados proyectado a cinco años.....	52
16.	Variación de la renta, en un mes.....	55
17.	Capacidad de visitas en un mes.....	57
18.	Variación del gasto promedio.....	57
19.	Bebidas calientes.....	65
20.	Bebidas frías en tamaño único.....	66
21.	Postres	67
22.	Paninos	67
23.	Nachos, tamaño normal.....	68
24.	Ventas por producto en El Jornalero Café, durante diciembre.....	82

RESUMEN

En Guatemala se experimentó un auge en la apertura de establecimientos dedicados a la venta de café de calidad. Estos están enfocados en atender un mercado de nivel socio económico alto, por lo tanto se identificó la oportunidad de atender al mercado socio económico medio por medio de una cadena de cafés enfocados en la estrategia de café de barrio.

En este trabajo se analizó el mercado ya existente de una localidad previamente inaugurada en noviembre de 2009. Con base al estudio realizado por medio de encuestas, se llegó a conocer la percepción de los clientes actuales así como sus gustos y preferencias. Luego se optó por conocer los mercados ya existentes, realizando un estudio comparativo de precios y un análisis de entorno. Por medio del análisis de entorno se identificaron áreas de oportunidad así como fortalezas del concepto café de barrio para enfocarse hacia una estrategia clara de expansión.

Luego, se tomó una foto del local existente, y se analizó lo siguiente: costos fijos, costos variables, ventas, precio de venta y volumen de clientes. Con los siguientes datos se decide proyectarlo realizando un estado de resultados representando un escenario conservador de ventas. Se obtuvieron los flujos de efectivo que luego se analizaron para estudiar la viabilidad de la expansión por medio del valor presente. Se estudió el retorno que generaba la inversión inicial con respecto al costo de oportunidad de tener el dinero en el banco más una tasa de riesgo asignada.

El escenario no fue factible, por lo tanto se optó por analizar una estrategia de expansión en imagen de marca y ventas. Por lo tanto se llevó a cabo un modelo mercadológico en donde se detalla la mezcla de mercadeo para poder así expandirse.

El proyecto concluye en que los factores menos calificados, según los clientes de *El Jornalero*, son prontitud en servicio y la variedad de productos. Los costos fijos de *El*

Jornalero Café representan el 76% de las ventas totales, siendo la renta el costo más significativo, representando el 88% de los costos fijos, representando en una pérdida de Q108.14 para el primer mes de operación. Se desaprueba la factibilidad de un proyecto de expansión hacia un nuevo local de *El Jornalero Café* bajo las mismas condiciones en las que actualmente opera, debido a que el valor presente neto es negativo Q17, 217.38; la Tasa Interna de Retorno, 3.94%, está por debajo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, 18.53%; y el periodo de recuperación es de 4 años y 8 meses. Agregándole valor a la marca *El Jornalero Café* se expandirá en cuanto a posicionamiento en el mercado logrando captar más ventas.

I. INTRODUCCIÓN

Guatemala ha experimentado un auge en la apertura de establecimientos dedicados a la venta de café de calidad. La expansión se dio en centros comerciales y lugares de alto tráfico. Se da la oportunidad de asistir a los establecimientos a compartir un café con amigos para pasar un buen rato, juntarse por las tardes a deleitar de una refacción inclusive a llevar a familiares a degustar del buen sabor de una taza de café. La taza de café tiene otra connotación que no es el simple hecho de disfrutarlo, da espacio a un tiempo ya sea de discusión o relajación para el que lo toma. Los distintos motivos de tomar una taza de café son el espacio que se ha utilizado por las grandes cadenas para diferenciarse una de la otra.

Se ha establecido una cultura de tomar café y debido al auge que ésta ha tenido, se ha visto el crecimiento de cadenas dedicadas a la venta del mismo. Estas cadenas han adquirido la estrategia de expandirse en lugares transitados captando altos volúmenes de clientes, logrando incrementar sus ventas.

Se identificó la necesidad de un café más accesible para un mercado que no está siendo cubierto por las tiendas de café ya existentes. Por lo tanto se abrió un local en la zona 18 enfocado al estrato social medio, que actualmente se encuentra desatendido por las grandes cadenas ya presentes en la zona. El objetivo primordial del café es el de expandirse y posicionarse en el mercado como la cadena que atiende esta necesidad.

El siguiente trabajo estudia la factibilidad de tal proyecto de expansión, siendo sus mayores limitantes la falta de capital propio así como el conocimiento en cuanto al mercado y aceptación del concepto. Para poder lanzarse en un proyecto de expansión se debe estudiar la factibilidad, para minimizar el riesgo y maximizar retornos.

La investigación que a continuación se presenta cuenta con una serie de herramientas de la ingeniería que guiarán a los dueños hacia una estrategia viable de expansión.

Se estudió el mercado de clientes ya existentes por medio de una encuesta en donde, luego de tabularla y analizarla, se encontró la tendencia de gustos y preferencias, así como áreas de oportunidad y mejora para el local. Luego se llevó a cabo un análisis de la competencia. Así como un análisis FODA en donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del concepto.

Se llevó a cabo un estudio de costos determinando los costos fijos y variables para poder así identificar puntos de mejora. Luego se determinó el punto de equilibrio en ventas y precio de venta.

Así mismo, se llevó a cabo un análisis financiero, proyectando dos escenarios a cinco años. El primer escenario es el escenario realístico, y el segundo escenario es un escenario positivo en donde se utiliza un modelo de incremento de ventas. Con ambos escenarios se tiene una comparación de la situación actual y el futuro de la empresa si se cumple con las sugerencias dadas en el proyecto.

Se sugirió un plan de mercadeo para identificar los objetivos de ventas necesarios para la rentabilidad de dicho proyecto de expansión. En el plan se incluyen estrategias que ayudaran a incrementar el volumen de visitas y poder hacer el proyecto de expansión rentable en un periodo de 5 años. Por último se presentan conclusiones y recomendaciones.

II. OBJETIVOS

A. General:

- Determinar la factibilidad del proyecto de expansión de “El Jornalero” enfocado a un segmento con nivel socioeconómico medio utilizando el concepto de “café de barrio”.

B. Específicos:

- Elaborar un estudio de la situación actual de *El Jornalero Café* mediante encuestas para conocer las necesidades y expectativas de clientes actuales.
- Realizar un análisis de costos con el fin de conocer los beneficios económicos del negocio.
- Hacer una proyección de ventas para cinco años que ayude a identificar la factibilidad financiera del proyecto utilizando como herramientas el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación.
- Desarrollar una estrategia de mercadeo para cumplir con los propósitos de ventas necesarios para la expansión.

III. ANTECEDENTES

A. Generalidades de los cafés

Una cafetería o café es un despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas.¹

Las primeras cafeterías fueron rastreadas al año 1550, estaban localizadas en la ciudad de Constantinopla, ahora Estambul, Turquía. Dichos establecimientos eran puntos de reunión en donde se discutían aspectos de la política o sociedad. La costumbre turca se fue expandiendo hasta llegar a Europa. Una de las primeras cafeterías en establecerse fue *La Bottega del Caffé* en Venecia en 1624. Posteriormente, en 1662 el concepto se difundió por Paris. Estos establecimientos eran al principio visitados por hombres ilustres. En 1692 Se expanden a Londres, Berlín, Viena y Budapest. Se convirtieron en lugares de reunión de filósofos e intelectuales, donde intercambiaban ideas.

Se expanden a Norte América cuando fue colonizada por la colonia Inglesa, el concepto cambia debido a que las reuniones de negocio se hacían en estos establecimientos.

En 1946 en Italia, Gaggia inventa la máquina para producir expresos y por lo tanto nacen las cafeterías de la nueva era.

La cadena *Starbucks*, abrió su primer local en 1971 en Seattle, Estados Unidos. Ahora cuenta con 8,000 locales siendo la cadena de venta de café más grande alrededor del mundo.

¹ Sean PaaJanen. "La Evolución de las cafeterías", www.About.com

B. Mercado de competidores

Según *Prensa Libre*, «el consumo interno de café en Guatemala se ha duplicado...pasando de los 200,000 a 400,000 quintales. De acuerdo a estadísticas de la Asociación Nacional del Café de Guatemala, el guatemalteco promedio consume dos tazas de café al día»², lo que hace viable la apertura de cafés.

Durante los últimos años se ha tratado de inculcar la cultura de tomar café por las tardes como una alternativa para reunirse con amigos, hacer negocios, o simplemente relajarse. Establecimientos como *Barista*, *&Café*, *Saúl*. Han sido los pioneros en esta categoría y han logrado tener éxito en el mercado. Estos establecimientos están orientados a un mercado con un NSE, el cual significa nivel socioeconómico y sus rangos A (Alto), B (Alto medio), C+ (medio alto), C (Medio) y C- (Medio bajo), mayormente se encuentran ubicados en los centros comerciales los cuales están enfocados a clientes con un alto poder adquisitivo. Estos cafés cobran no sólo por los productos que venden, sino por la experiencia que se vive en sus establecimientos; tratan de mercadear un estilo de vida y no un producto, dirigiéndose a un mercado consumista y con ingresos altos.

Se inauguraron cafés un poco más baratos como *Café Gitane* o los Kioscos de *Café León*, su estrategia sigue bastante apegada a vender café relativamente caros, aunque más baratos que los antes mencionados. Estos establecimientos se encuentran ubicados en zonas transitadas por estudiantes, turistas, amas de casa, utilizando una estrategia de venta masiva enfocada a un mercado consumista.

² Cristina Bonillo. *Se duplica el consumo de Café en Guatemala*. *Prensa Libre*, Guatemala, 09 de Marzo de 2009.

McDonald's, como pionero en restaurantes de comida rápida, construye un nuevo concepto llamado *McCafé*, ofreciendo no sólo un producto, sino un espacio en donde tomar café. Poco a poco, las cadenas de restaurantes de comida rápida empiezan a ofrecer café, para así capturar un poco la demanda por la tan popular bebida.

Todos estos establecimientos, se encuentran ubicados en zonas estratégicas ya sea en centros comerciales, calles transitadas, zonas de alto tráfico, etc. La mayoría sigue la estrategia de vender café de calidad a un precio relativamente caro.

C. Concepto de café de barrio

Ningún establecimiento previamente mencionado se encuentra ubicado en las cercanías de las colonias o barrios con poder adquisitivo menor. Por lo tanto hay nichos desatendidos actualmente en el mercado de cafés de la ciudad de Guatemala. Las personas pertenecientes a un NSE medio conocen los establecimientos y asisten a estos locales aunque éstos no estén enfocados a satisfacer sus necesidades. La necesidad que se ve en el mercado es la de tener otra opción más barata y cercana a las colonias de habitantes con un menor poder adquisitivo para que éstas no tengan que sacrificar Q20 en una taza de café, y puedan visitar un lugar más cómodo y accesible a precios relativamente bajos.

El concepto café de barrio es el de ofrecer un ambiente agradable, productos frescos y con calidad aceptable a precios totalmente accesibles. No es una cafetería ya que se no se venden almuerzos sino refacciones, cuenta con

un ambiente relajado, aseado y con un toque moderno. Tampoco es una cadena de comida rápida, ya que la comida es de buena calidad. Se atiende a personas con un poder adquisitivo menor y con distintos hábitos de consumo. El lugar se encuentra en las cercanías de colonias, por lo tanto el acceso es cómodo debido a que es suficientemente cercano para no estancarse en tráfico, inclusive para ir caminando.

Es un lugar bastante acogedor, sencillo y con el toque chapín para lograr la identificación con el cliente. Ideal para personas de clase media baja, que están dispuestas a tomarse el tiempo para disfrutar de una taza de café. Los precios son más bajos a comparación de los precios de los cafés gourmet. La calidad es buena. El enfoque no es pretencioso, es cómodo.

Se encuentran ubicados en los distintos barrios y colonias dentro de la ciudad capital, al contrario de los cafés gourmet ubicados en su mayoría en los grandes centros comerciales. Los clientes no deben salir al tráfico para visitar sino que están en la comodidad de su barrio. Los empleados conocen a sus clientes frecuentes y pueden dar un servicio especializado: aconsejando al cliente, lanzando nuevas y mejores promociones, inclusive entablado conversaciones.

D. Descripción de la empresa

La Empresa fue fundada en marzo de 2008 por dos hermanos con el objetivo de crear una empresa que abarque distintos de mercados siempre utilizando productos nacionales y de la mejor calidad para difundir internacionalmente la tradición guatemalteca. Luego de operar dos años y medio en el mercado de productos típicos guatemaltecos de tipo gourmet, enfocado a

un estrato social alto, a finales de noviembre del 2009, se inauguró el primer café “*El Jornalero*” en el Centro Comercial Plaza Manantial de San Rafael enfocado a un público de nivel socioeconómico medio. El Centro Comercial se encuentra aledaño a diez colonias (San Rafael I, San Rafael II, San Rafael III, El Manantial de San Rafael, Villas de San Rafael, San Rafael Buena Vista, Pinares del Norte, Galilea, Casa grande y Villa Atlantis).

Los objetivos de los dueños de Grupo Guaxhtlatoyac es el de expandir *El Jornalero Café* hacia otras zonas buscando acaparar segmentos de mercado no atendidos, utilizando el mayor porcentaje de capital propio, adentrar su marca al mercado de cafés guatemalteco, ofrecer productos realizados con productos chapines a bajo precio.

E. Descripción: El Jornalero café

El jornalero café comenzó a finales de noviembre de 2009 con la idea de apoderarse de un nicho no abastecido por el mercado de cafés en Guatemala. Se decide abrir el local en un centro comercial³ localizado en la zona 18 de la ciudad capital. El centro comercial cuenta con 40 parqueos y 25 locales siendo el ancla el supermercado *La Torre*. El local está distribuido en un área de 12 metros cuadrados (3 metros de frente y 4 metros de fondo). Es un local alquilado. El flujo de carros del centro comercial en promedio es de 300 carros de lunes a viernes y 600 carros los fines de semana, por lo tanto ingresan el promedio 2700 carros semanales.⁴

³ Ver Anexos I.2 y I.3

⁴ Datos obtenidos por medio de observación directa, contando el número de tickets de ingreso de vehículos durante una semana.

El concepto que se busca es un lugar hogareño, cómodo, decorado con conceptos tradicionales de Guatemala y con un toque moderno para poder así atraer a los clientes. Cuenta con un menú amplio donde se ofrecen cafés fríos y calientes, licuados, panes fríos, nachos, pasteles y helados. Para ofrecer la diversidad de productos, se invirtió en equipo: sillas, mesas, maquinaria, mostradores, lámparas, decoración, etc.

El área donde se abrió el local es un sector recientemente poblado, con residencias y condominios nuevos, relativamente seguro. Es un sector socioeconómico de clase media baja.

El restaurante cuenta con cuatro mesas, tres de las cuales, se encuentran dentro del local y una se encuentra afuera. Cada mesa cuenta con dos sillas, por lo tanto su capacidad es de ocho personas sentadas.

Se encuentra una colaboradora la cual se encarga de las siguientes actividades: abrir el local, limpiar el local, darle la bienvenida a los clientes, pedirles la orden, preparar la orden (bebidas y alimentos), cobrar, limpiar la mesa cuando se retiren, lavar los platos, cubiertos y herramientas de cocina. A cargo de las responsabilidades, como gerente de operación y administrativo, se encuentran ambos dueños. Ellos visitan diariamente el local para asegurarse que se encuentre aseado, que la materia prima alcance para el siguiente día, observar movimiento en cuanto a ventas, lanzar nuevas promociones, supervisar la contabilidad del negocio y realizar pruebas de calidad en los productos. El horario de trabajo es de lunes a jueves, de 7:00 am a 8:00 pm y de viernes a sábado de 8:00 am a 9:00 pm.

F. Productos

Se tiene una gama de productos relativamente pequeña, pero con lo justo para satisfacer a los distintos tipos de clientes. *El Jornalero Café* cuenta con

bebidas frías, bebidas calientes, panes salados, postres, pies y helados en cono o de paleta. A diferencia de las cadenas grandes de cafés que cuentan con una amplia gama de productos y sabores, *el Jornalero* reduce su variedad para no perjudicar sus costos incrementando el valor de inventario, tiempo de entrenamiento y elaboración de recetas (Ver anexo 1).

IV. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las herramientas utilizadas durante la investigación.

Debido a que no hay un trabajo anterior, ni se ha investigado al respecto, se debe recopilar toda la información por medio de la investigación directa sobre el tema y encuestas a consumidores que abarcan el mercado objetivo y así obtener criterios y parámetros de mejora para la implementación del proyecto de expansión.

A. Encuesta

Una encuesta es un estudio estadístico en el que la información se obtiene por medio de muestras mediante la realización de un cuestionario. En la planificación de una encuesta⁵:

- Se identifica y se define el problema.
- Se elabora un plan de trabajo
- Se desarrolla el plan
- Se tabulan los resultados

El tipo de encuesta que se llevó a cabo fue una encuesta personal que se basa en entrevistas personales elaboradas mediante cuestionarios. La encuesta contaba con preguntas abiertas, cerradas parcialmente y totalmente cerradas.

⁵ James R Evans, William M Lindsay, **Administración y Control de Calidad: Servicio al Cliente**, 7ª Ed. (México: Cengage Learning Editores, 2008), p. 275.

1. Muestra. Se entiende por muestra un subconjunto de mediciones seleccionado de la población de interés.⁶ Para determinar el tamaño apropiado de la muestra para que sea representativo del universo se utiliza la fórmula para poblaciones finitas:

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

En donde:

N = tamaño de la población.

k = la constante que define el nivel de confianza.

e = el error de estimación ó error

p = la probabilidad de ocurrencia

q = la probabilidad de no ocurrencia

B. Estudio comparativo⁷

El estudio comparativo es la medición de desempeño comparándolo con otras empresas en su clase, determinando como alcanzan niveles de desempeño deseados, y luego utilizar la información como base para los objetivos, estrategias e implementación en la propia empresa. ⁸A través del

⁶ William Mendenhall, *Estadística para administradores*, 2da, Ed. (México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1990), p. 4.

⁷ Benchmarking

⁸ James R Evans, William M Lindsay. *Administración y control de calidad: Servicio al cliente*, 7ª Ed. (México: Cengage Learning Editores, 2008), p. 368.

estudio comparativo se descubren brechas en procesos o características que hacen que las otras empresas triunfen. Se realiza un estudio comparativo ya sea de: mejores prácticas, procesos, objetivos o precios.

El estudio comparativo ha existido desde 1800 cuando Francis Lowell, industrial de Nueva Inglaterra, viajó a Inglaterra para estudiar las técnicas de manufactura en las mejores empresas textiles británicas. Henry Ford creó la línea de ensamble luego de visitar un rastro. Xerox inició el estudio comparativo moderno y se ha convertido en una práctica común entre las principales empresas.

C. Cuadro estratégico

Un cuadro estratégico es una manera gráfica de ilustrar las diferencias de la compañía estudiada con la competencia. Se determina con base a factores que luego son ilustrados de un nivel bajo a alto para demostrar la distancia entre la competencia. El eje horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia.⁹

D. Análisis FODA

La combinación de los análisis externos (estudios comparativos) y los análisis internos se llama análisis FODA. El FODA es un examen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Esta herramienta, permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.¹⁰

⁹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne. *La Estrategia del Océano Azul*, (Colombia: Editorial Norma S. A., 2005) p. 36

¹⁰ Robbins, Coulter. *Administración*, 8va Ed. (México: Pearson Educación, 2005), p. 185.

E. Análisis de costos

La contabilidad de costos es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir e interpretar los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.¹¹

Existe una diferencia entre costo y gasto: el costo es el valor monetario de los recursos a la función de producción; es decir, materia prima directa, mano de obra directa, y cargos indirectos de fabricación. Los gastos son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con el número de productos elaborados.

Se cuenta con diversas maneras de clasificar los costos:

- *Por su identificación.* Costos directos: Aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con productos. Gastos indirectos: costos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos.
- *Por su grado de variabilidad.* Gastos fijos: permanecen constantes durante un tiempo determinado, independientemente del volumen de producción. Costos variables: aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de producción. Costos semifijos: tienen elementos tanto fijos como variables.

1. Análisis de costo-volumen-utilidad. En análisis de costo volumen utilidad examina sistemáticamente los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos y utilidades. Para realizar el siguiente análisis se debe considerar lo siguiente:

¹¹ RS Polimeni, **Contabilidad de Costos**, 6ta Ed (México: GER Lopotegui, 1994), p. 3

- Lo que se gane se genera sólo con ingresos y la pérdida se genera únicamente por gastos.
- Los ingresos totales y costos totales son lineales en relación al nivel de producción dentro de un rango.

La diferencia entre ingresos totales y costos variables totales se llama contribución marginal. La contribución marginal debe absorber los costos fijos. Una vez recuperados los costos fijos, la contribución marginal restante aumenta la utilidad operativa.

Si:

PV = precio de venta

Q = cantidad de unidades

CVU = costos variables

CF = costos fijos

El Método de la ecuación:

$$(PV * Q) - (CVU * Q) - CF = \text{utilidad}$$

2. Punto de equilibrio. Esta herramienta es útil para cuantificar el volumen mínimo a lograr ya sea en ventas y/o en producción. El punto de equilibrio es aquel en que los ingresos son iguales a los costos, en el que se obtiene un beneficio cero, es decir la empresa no tiene ganancias ni pérdidas. Por lo tanto:

$$\text{Ingresos totales} = \text{Egresos totales}$$

Luego se obtiene la siguiente fórmula:

$$(PV * Q) = (CVU * Q) + CF$$

Aplicando las fórmulas se pueden obtener, el punto de equilibrio en:

- Ventas: $Q = CF / (PV - CVU)$
- Precio: $PV = (CF / Q) + CVU$

F. Análisis financiero.

La evaluación económica de una alternativa requiere un flujo de efectivo estimado durante un periodo de tiempo específico y un criterio para elegir la mejor alternativa.¹²

1. Valor presente. Un análisis de valor presente, se calcula a partir de la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) para cada alternativa. El método es bastante funcional, debido a que los gastos o ingresos se transforman en unidades de moneda equivalentes de ahora. Es decir, todos los flujos de efectivo asociados con una alternativa se convierten en quetzales presentes. Si existe únicamente una alternativa, se calcula el valor presente a partir de la TMAR. Si el valor presente es igual o mayor a cero, se alcanza o se excede la tasa mínima atractiva de rendimiento y la alternativa es financieramente viable.

¹² Leland Blank, Anthony Tarquin, *Ingeniería Económica*, 6ta Ed. (México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2006)p. 176

Si:

VF = Valor Futuro

i = tasa de costo de capital o tasa de descuento = TMAR

n = período de capitalización en años

Entonces, el Valor Presente para un período de capitalización es:

$$VP = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Por lo tanto, el Valor Presente Neto para un flujo múltiple de valores es igual a la suma del valor presente de cada flujo de efectivo menos el valor de la inversión inicial.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa a la cual el Valor Presente Neto es igual a cero. Por lo tanto, si la TIR es mayor que la tasa mínima atractiva de retorno, el proyecto debe ser aceptado pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. Si el escenario es el opuesto, el proyecto se debe rechazar, debido a que no cumple con la tasa mínima requerida.

G. Plan de mercadeo

Las estrategias de mercadeo tienen la finalidad de lograr objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.¹³ Su propósito es ser una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; son parte de la planeación estratégica de negocios. Dentro de la estrategia de mercadeo es importante incluir:

¹³ Robbins, Coulter. *Administración*, 8va Ed. (México: Pearson Educación, 2005), p. 186

- Mezcla mercadeo
- Mercado meta en el que se realizaran las ofertas y posicionamiento
- Características de los competidores.
- Desarrollo de una marca
- Tácticas de mercadeo

Es indispensable hacer un análisis de entorno (interno y externo) antes de implementar una estrategia. ¹⁴

¹⁴ Stanton, Etzel y Walker, **Fundamentos de Marketing**, 13a. Ed. (México, McGraw Hill, 2006) p. 179 al 182.

V. METODOLOGÍA

En primer lugar, se investigó y profundizó sobre el concepto de café de barrio para así entender el problema y realizar una investigación acorde a las necesidades del proyecto. Se realizaron visitas al establecimiento para poder captar el ambiente así como para entrevistar a los dueños en cuanto a planes futuros, problemas que enfrentan, objetivos propuestos y aclaración del concepto. Se recolectaron datos de ventas del mes de diciembre de 2009, visitas promedio, productos más vendidos, datos del centro comercial, así como el promedio de compra por cliente.

Luego se optó por analizar la clientela para obtener la percepción de los clientes. Se hizo el análisis por medio de una encuesta que fue aprobada por la Lic.¹⁵ María Andrea de Callejas. Se llevó a cabo un análisis estadístico para obtener el número de muestra ideal para hacer representativo el universo de clientes. Con la información obtenida de los clientes, se llevó a cabo un estudio comparativo de precios en el mercado de cadenas de cafés. Capturando información del mercado se realizó el análisis FODA, listando los puntos de mejora y los puntos fuertes de la marca.

Con la información de ventas obtenida, se desglosó la información para captar patrones y tendencias o para enumerar los productos más vendidos. Se decidió analizar tres productos los cuales representaban un alto porcentaje en ventas. Junto a los dueños se desarrollaron las distintas recetas utilizadas en la elaboración de los productos para obtener el costo unitario. En la misma visita, se recopilaron datos de costos de materia prima, costos mensuales (fijos y variables) así como el costo de la inversión inicial del primer local. Con la

¹⁵ Magister en Ciencia y Tecnología de Alimentos graduada de la Universidad Del Valle de Guatemala.

información de costos se llevó a cabo el análisis de los mismos por medio de un análisis costo-volumen-utilidad. Se fabricó una receta por producto obteniendo el margen bruto unitario que proviene de cada uno de los productos más vendidos. Al tener los costos unitarios se pudo aplicar el análisis de punto de equilibrio, en que se pudo analizar el número de productos mínimos que se deben vender y al precio mínimo al que se deben vender para igualar los ingresos y egresos.

Luego de tener desglosados los costos y de saber el precio de la inversión inicial, se construyeron los estados de resultados de los próximos cinco años utilizando los costos fijos y variables obtenidos con el análisis de costos. Se investigó el régimen de impuestos a aplicar y se llevó a cabo una proyección a cinco años asumiendo un escenario real. Se obtuvo el flujo de efectivo para determinar el valor presente y compararlo con la TMAR. También se optó por obtener la Tasa Interna de Retorno y el período de recuperación de la inversión.

Utilizando la información de costos, se hicieron varios análisis de sensibilidad para verificar la Tasa Interna de Retorno variando distintas variables. Las variables son: gasto en renta, visitas mensuales, régimen de impuestos y gasto promedio por visita.

Luego, se construye un plan de mercadeo dirigida hacia el objetivo primordial de los dueños: la expansión. Detallando la mezcla de mercadeo que ayudará a los dueños a cumplir con el objetivo de expansión.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones para ayudar a los dueños a apegarse a la estrategia propuesta.

VI. SITUACIÓN ACTUAL

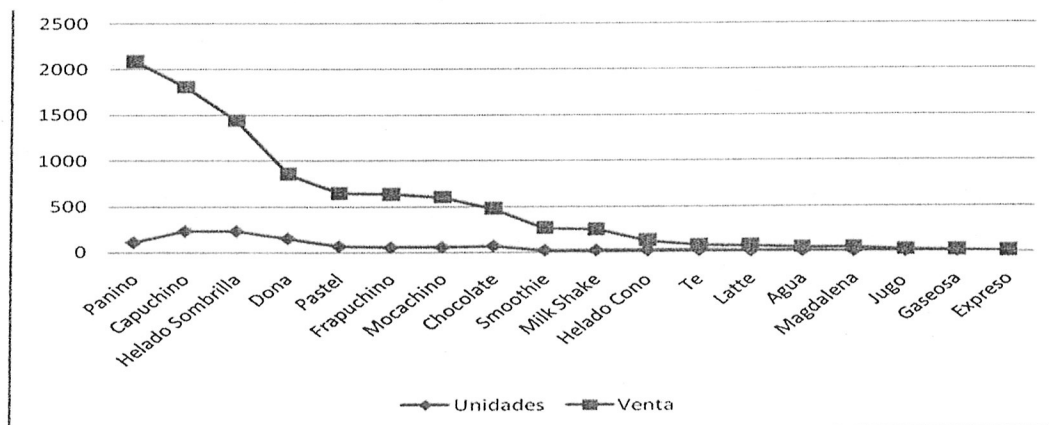
A. Ingresos

De acuerdo a un análisis de datos históricos realizado por los dueños, las visitas promedio a la semana son 110¹⁶ y el gasto por visita es de Q30.00.¹⁷

El total de ventas para el mes de diciembre 2009 fue de Q9, 513.00¹⁸. Por lo tanto el promedio de visitas teórico para el mes de diciembre fue de 317.

Gráfica 1

Ventas por producto, diciembre 2009



¹⁶ Ver Anexo I.4

¹⁷ Se obtuvo por medio de un estudio histórico realizado por los dueños promediando el consumo por visita en un período de 2 semanas.

¹⁸ Ver Anexo I.5

Los productos de menores ventas son los expresos con un total de Q6.00, las gaseosas con un total de Q18.00 en el mes y los jugos con un total de Q24.00. Los productos más vendidos durante el mes de diciembre fueron: capuchinos con 230 unidades, helados sombrilla con 229 unidades y donas con 151 unidades.

B. Costos

Los costos que se tendrían para la apertura del primer local, serían los detallados a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 1
Inversión inicial, primer local

Descripción	Cantidad	Costo por unidad	%
Molino-cafetera	1	Q14,000.00	32%
Exhibidor frío	1	Q7,000.00	16%
Licadora industrial	1	Q5,000.00	11%
Depósito renta	1	Q2,500.00	6%
Mostrador	1	Q2,500.00	6%
Congelador	1	Q2,500.00	6%
Juego (Mesa y silla)	4	Q2,000.00	5%
Publicidad		Q2,000.00	5%
Caja registradora	1	Q1,800.00	4%
Mini refrigeradora	1	Q1,500.00	3%
Biombo	1	Q1,000.00	2%
Cristalería		Q800.00	2%
Mesas industriales	2	Q750.00	2%
Filtro de agua	1	Q500.00	1%
Totales		Q43,850.00	100%

El costo inicial total de la inversión es de Q43, 850.00 Es compuesto por el mobiliario y equipo que se debe tener en el local para poder vender todos los

productos ofrecidos en el menú. Los activos fijos son depreciados linealmente a 5 años sumando a un total de Q530.00 mensuales como se presenta a continuación:

Tabla 2
Costo inicial total

Descripción	Cantidad	Costo	Depreciación	
			Anual	Mensual
Depósito renta	1	Q2,500.00		
Mostrador	1	Q2,500.00		
Congelador	1	Q2,500.00	Q500.00	Q41.67
Mini refrigeradora	1	Q1,500.00	Q300.00	Q25.00
Exhibidor frío	1	Q7,000.00	Q1,400.00	Q116.67
Molino-cafetera	1	Q14,000.00	Q2,800.00	Q233.33
Licuada industrial	1	Q5,000.00	Q1,000.00	Q83.33
Juego (Mesa y silla)	4	Q2000.00		
Filtro de agua	1	Q500.00		
Biombo	1	Q1,000.00		
Mesas industriales	2	Q750.00		
Cristalería		Q800.00		
Caja registradora	1	Q1,800.00	Q360.00	Q30.00
Publicidad		Q2,000.00		
Total		Q43,850.00	Q6,360.00	Q530.00

- Gastos mensuales

El total de costos que se pagan en el local al mes son los siguientes:

Tabla 3
Costo mensual total

Descripción	Cantidad	Costo por unidad	%
Renta ¹⁹	1	Q3,800.00	39%
Materia prima		Q2,376.14	25%
Colaboradora	1	Q2,200.00	23%
Depreciación		Q530.00	6%
Electricidad ²⁰	1	Q300.00	3%
Publicidad		Q200.00	2%
Agua	1	Q90.00	1%
Insumos	1	Q80.00	1%
Teléfono		Q45.00	0%
Total		Q9,621.14	100%

Los costos mensuales se desglosan de la siguiente manera de acuerdo a su identificación:

- Materiales directos

¹⁹ Ver Anexo I.8

²⁰ Ver Anexo I.9

La categoría que más impacta en el costo de inventario es la de postres, que conforma el 53% del costo total. La razón por la cual la categoría de postres pesa tanto en el costo es debido a los helados que representan el 42% del total del costo de inventario. Las bebidas frías representan el mínimo porcentaje del 3% de costos totales, mientras que las bebidas calientes representan el 12%.

- Materiales indirectos

Tabla 5
Materiales indirectos

Concepto	Costo	%
Renta	Q3,800.00	88%
Electricidad	Q300.00	7%
Agua	Q90.00	2%
Insumos	Q80.00	2%
Teléfono	Q45.00	1%
Total	Q 4,315.00	100%

El 88% es compuesto por la renta. Los demás gastos de operación suman el 12%.

- Gasto administrativo

Tabla 6
Detalle de gastos administrativos

Detalle	Costo (en quetzales)	%
Colaboradora	1,703.31	77%
Prestaciones laborales	496.69	23%
Total	2,200.00	100%

C. Estado de Resultados

Tabla 7		
Estado de resultados de diciembre 2009		
Ventas	100%	Q 9,513.00
(-) Costo de ventas		
Materia prima	25%	Q (2,376.14)
Utilidad Bruta en Ventas	75%	Q 7,136.86
(-) Salarios	23%	Q (2,200.00)
(-) Renta	40%	Q (3,800.00)
(-) Agua	1%	Q (90.00)
(-) Electricidad	3%	Q (300.00)
(-) Teléfono	0%	Q (45.00)
(-) Publicidad	2%	Q (200.00)
(-) Insumos	1%	Q (80.00)
(-) Depreciación	6%	Q (530.00)
(-) Gastos de Operación	76%	Q (7,245.00)
Utilidad antes de impuestos	1%	Q (108.14)
(-) Impuestos		
Utilidad neta	1%	Q (108.14)

Podemos observar que en el mes de diciembre, se finalizó el mes con una pérdida de Q108.14. Con la suma de Q7, 245 de gastos de operación representando un 76% sobre ventas totales. La renta es el gasto más grande representando el 40% sobre ventas, luego la colaboradora que representa el 23% sobre ventas, el costo de la materia prima representa un 25%.

VII. LIMITACIONES

- El mes análisis de ventas que se toma para proyectar y estudiar el proyecto es diciembre, un mes después de la apertura del café.
- La visita promedio representa un desembolso de Q30.00.
- El flujo semanal de carros entrantes al centro comercial se mantiene constante a lo largo de los cinco años estudiados en 2,700 carros.
- La inflación causa un efecto nulo debido a que se asume que al incrementarse el precio de la materia prima, se incrementarían los precios de venta. Los costos no cambian durante el periodo estudiado.
- Se le paga el salario mínimo (Q56.00 por hora) a la colaboradora con prestaciones laborales.
- Se utiliza el régimen de pago de impuestos del 5%.
- Actualmente los dueños no reciben pagos administrativos pero se incluye un rubro de gastos administrativos con un total de el 0.5% de las ventas totales. El crecimiento del PIB Nacional es del 5.6% anual.²¹
- La tasa promedio de interés pasiva bancaria en el mercado guatemalteco es de 5.62%.²²

²¹ Invest in Guatemala. *Guía para el inversionista: Guatemala*, 1era Ed (Guatemala: Agencia de Atracción de Inversiones, Feb) p. 8.

²² Banco de Guatemala, *Seguimientos de las principales variables de la política*.

VIII. INDICADORES

El enfoque del concepto “café de barrio” es el de situarse en áreas urbanas de la ciudad capital, específicamente en donde se encuentran colonias de “status” socioeconómico medio-bajo, que solamente cuentan con comercios que proveen los servicios básicos, ubicados dentro de pequeños centros comerciales, llamados de “paso”. Dichos comercios prestan servicios necesarios tales como; supermercado, farmacia y gasolineras. Las personas acostumbran visitar estos centros comerciales por la tarde y en los fines de semana cuando salen de paseo con sus familiares para hacer las compras de la semana. Los establecimientos cuentan con parqueos para todo aquel que viaje en carro propio. Son establecimientos pequeños y son el punto de reunión de las colonias aledañas. Cuentan con seguridad y con iluminación debido a que cierran en la noche.

A. Factores demográficos

El perfil de clientes está constituido por personas pertenecientes al nivel socioeconómico (NSE) medio ya sea medio-bajo (C-), medio (C) o medio-alto (C+) que habitan en la ciudad de Guatemala., que conforma un 39% de la población de Guatemala.²³

²³ Heriberto López Romo. *Distribución de Niveles Socioeconómicos 2009*, (México, Comité Niveles Socioeconómicos AMAI)p. 35

Cuadro 1
Niveles socioeconómicos

NIVELES SOCIO ECONÓMICOS:		CENTRO AMERICA					
NIVEL %		GUATEMALA %	EL SALVADOR %	HONDURAS %	NICARAGUA %	COSTARICA %	PANAMA %
AB	Alto	8	8	9	5	12	10
C+	Medio Alto	19	12	17	27	23	18
C/C-	Medio Bajo	20	17	18	-	27	20
D	Bajo	48	57	49	60	35	47
E	Marginal	5	6	7	8	3	5

La población total de la ciudad de Guatemala es de 2, 541,581²⁴; por lo tanto manteniendo la proporción anterior, la población que se encuentra en el NSE medio es alrededor de 991,217 personas.

Las edades oscilan de los 10 a 60 años sin importar sexo.

B. Factores económicos

Debido a que las personas se encuentran en un nivel socioeconómico medio, el ingreso mensual promedio es de alrededor de Q5, 000 el cual permite la compra de necesidades básicas así como gastos adicionales innecesarios.

C. Factores geográficos

El área geográfica óptima para la colocación de *El Jornalero Café* es en centros comerciales aledaños a al menos 5 colonias residenciales de personas

²⁴ De acuerdo a proyecciones realizadas por el INE en base al censo del 2002, Ver Anexo I.6.

pertenecientes al nivel socio-económico medio (medio-bajo, medio, medio-alto). Estas colonias deben tener un tamaño mínimo de 400 casas.

El centro comercial debe contar con al menos 40 parqueos, un supermercado e iluminación. Es indispensable que se cuente con agentes de seguridad para poder así ofrecer un ambiente seguro y tranquilo. Debe tener un flujo mínimo de 2500 carros semanales y es indispensable que abra fines de semana.

D. Factores socioculturales

El enfoque está dirigido a una clase social media, con ideas y costumbres tradicionales. El entorno del local es un ambiente de barrio o colonia. Los clientes que visitan el café son personas que acostumbran visitar el centro comercial para realizar la compra de víveres semanal. Es costumbre salir a “pasear” con la familia y disfrutar de una refacción por la tarde.

En el café hay un ambiente relajado en donde no se discrimina y el servicio es igual para cualquier persona que entre. El café se encuentra amenizado por música relajante en español para crear un ambiente sencillo y tranquilo.

Los clientes más frecuentes, acostumbran comprar el postre del día o helados para los niños luego de realizar las compras respectivas en el supermercado. Otros, tienen la costumbre de reunirse con amigos por las tardes para platicar y disfrutar de un café.

El tomar café por las tardes y salir a pasear es una costumbre que se trae de años atrás por lo tanto se debe aprovechar y capturar este mercado tradicionalista. El mismo nombre “*El Jornalero*” crea un ambiente de tradición en

el local ya que se escogió pensando en transmitir un mensaje de bienvenida a personas que luego de una larga jornada de trabajo quieran compartir con amigos o simplemente relajarse en un ambiente que no los intimide y que los haga sentir bien.

IX. ESTUDIO DE CLIENTES

Se llevó a cabo una encuesta²⁵ utilizando el modelo de poblaciones finitas con las siguientes variables:

- n es el tamaño de la población. Para objetivo del estudio, se utilizó el número de visitas promedio semanales en diciembre que fue de 110²⁶
- k es la constante que define el nivel de confianza. En este caso $K = 1.44$ representando una confianza del 85%.
- e es el error de la muestra, en este caso 8.2%.

Utilizando las variables anteriores, la muestra es de un tamaño de 51 elementos.

A. Resultados

Luego de realizar la encuesta, se determinó lo siguiente:

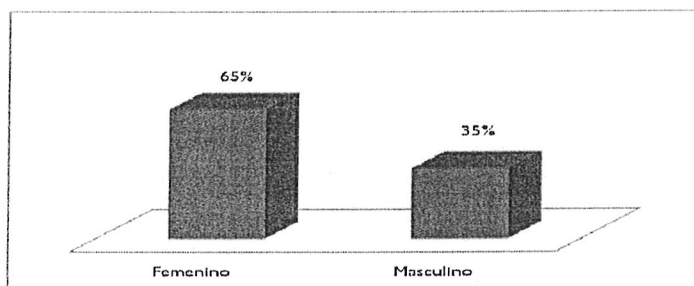
- Perfil del cliente

La primera parte de la encuesta consiste en una serie de preguntas que se utilizan para definir claramente el perfil general y socio económico del cliente, a continuación se presentan los resultados:

²⁵ Anexo I.7

²⁶ Anexo I.4

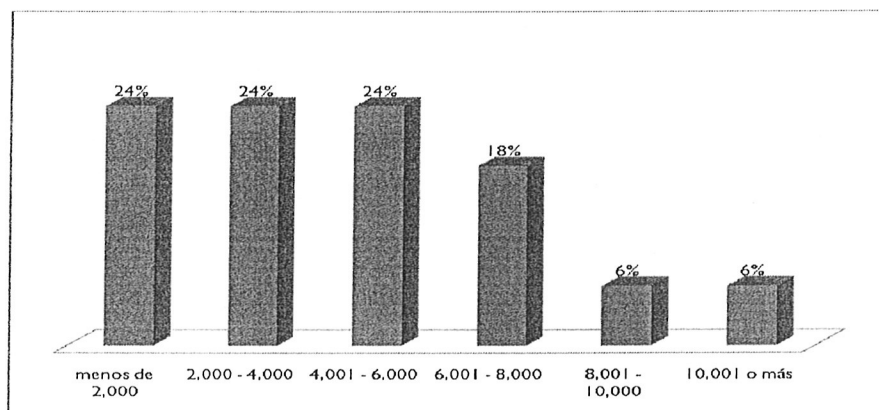
Gráfica 2
Perfil del cliente, sexo



Los clientes que visitan *El Jornalero Café* son mayormente mujeres representando un 65% de las visitas

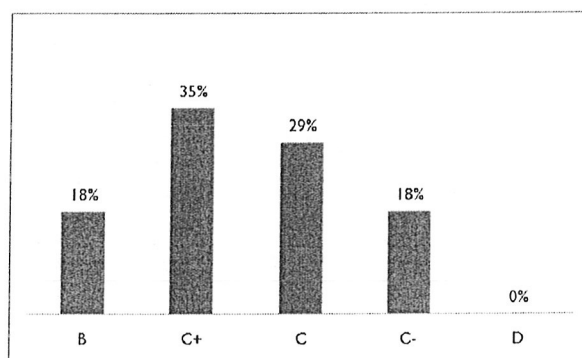
El 41% de los clientes que visitan *El Jornalero Café* tienen entre los 18 y 30 años, seguido por el 29% que se encuentra entre los 45 y 60 años, y el 24% de los 31 a los 45 años. Únicamente el 6% son menores de 18 años y no asisten personas mayores a los 61 años.

Gráfica 3
Perfil del cliente.
Ingresos mensuales promedio



Se puede observar que el ingreso mensual promedio se encuentra entre menos de Q2, 000 a Q6, 000. Únicamente el 12% de los encuestados cuentan con un ingreso mensual promedio arriba de Q 8,000.00

Gráfica 4
Perfil del cliente,
Nivel Socio-económico

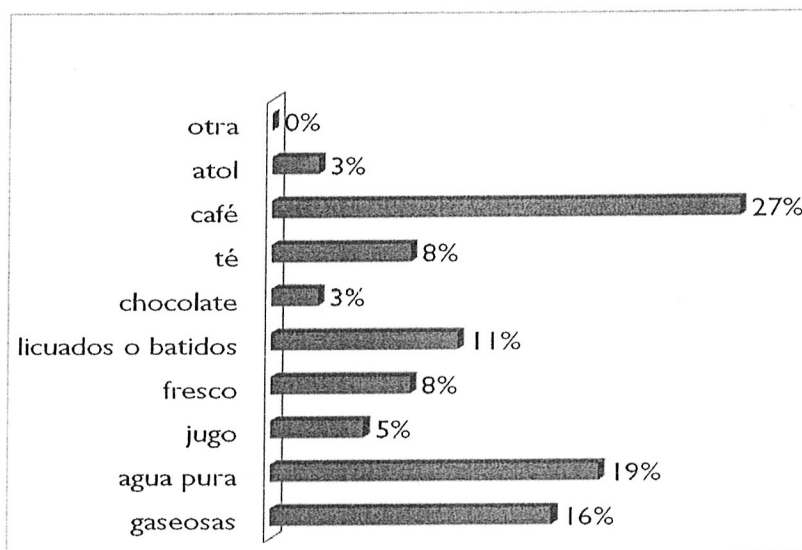


El 35% de clientes que visitan *El Jornalero Café* se encuentran en un nivel socio económico medio-alto. Un 29% se encuentra en un NSE medio-medio y un 18% en un NSE medio-bajo. Es importante notar que se obtuvo un 18% de visitas no pertenecientes al nivel socio económico medio sino alto.

- Hábitos de consumo y competencia

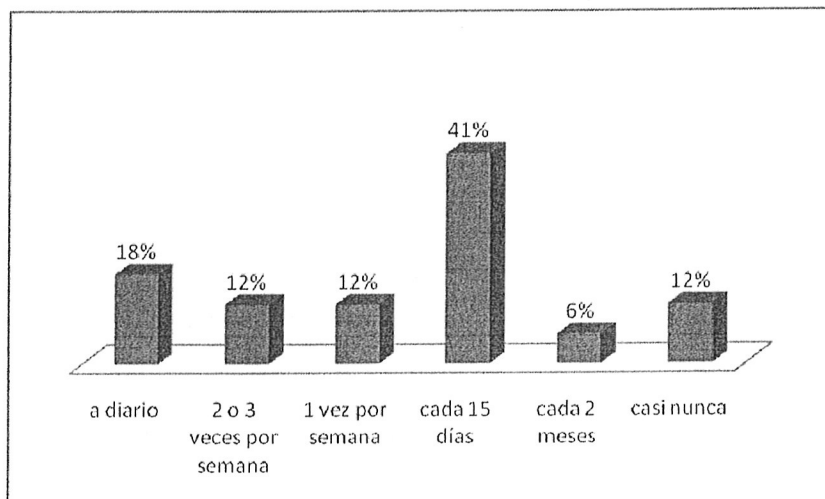
La segunda parte de la encuesta contiene preguntas enfocada a los hábitos de consumo de los clientes, así como un estudio que engloba el conocimiento de establecimientos de cafés, obteniendo la percepción del cliente en cuanto a la competencia.

Gráfica 5
Hábitos de consumo y competencia
Productos frecuentemente consumidos



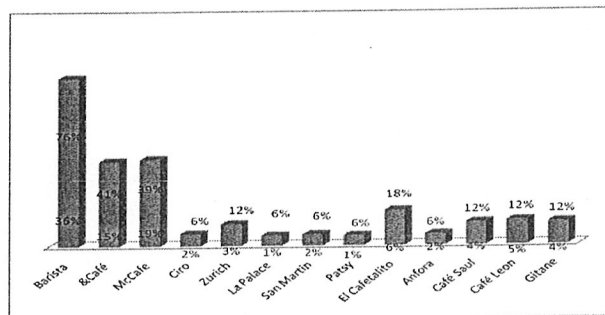
El 27% de los encuestados suelen tomar café, el 19% agua pura y el 16% gaseosas. El atol, té, chocolate, frescos y jugos no son generalmente ingeridos por los encuestados.

Gráfica 6
Hábitos de consumo y competencia
Frecuencia de la asistencia a cafés



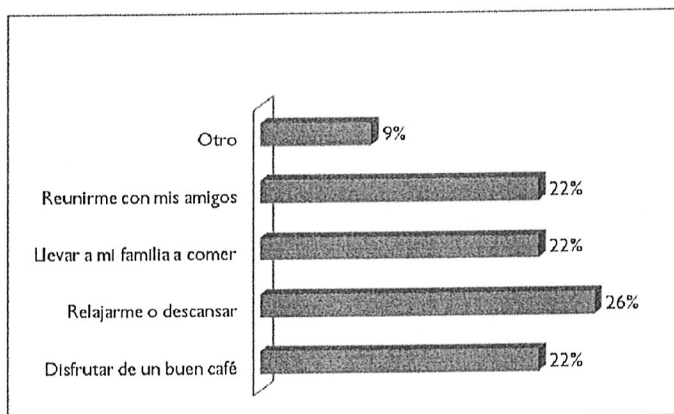
El 41% de los encuestados visitan los cafés cada 15 días, mientras que el 18% visitan los cafés a diario.

Gráfica 7
Hábitos de consumo y competencia
Competencia



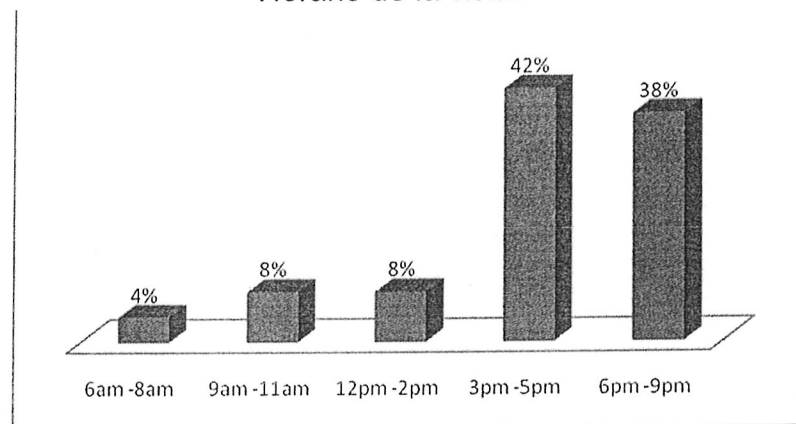
Barista fue mencionado por el 76% de los clientes encuestados y obtuvo una calificación ponderada del 36%, *McCafé* fue mencionado por el 39% de los encuestados y obtuvo una calificación del 19% mientras que *& Café* fue mencionado por el 41% y obtuvo una calificación del 15%. Casos como *El Cafetalito*, *Zúrich*, *Café Saúl*, *Café León* y *Gitane* fueron mencionados pero el establecimiento no es bien calificado.

Gráfica 8
Hábitos de consumo y competencia
Propósito de la visita



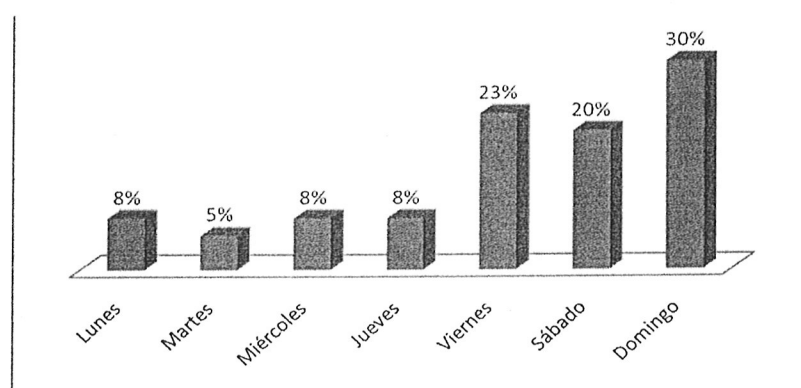
El primer motivador para la visita es el de relajarse y descansar, y luego reunirse con amigos, llevar a la familia a comer y disfrutar de un buen café.

Gráfica 9
Hábitos de consumo y competencia
Horario de la visita



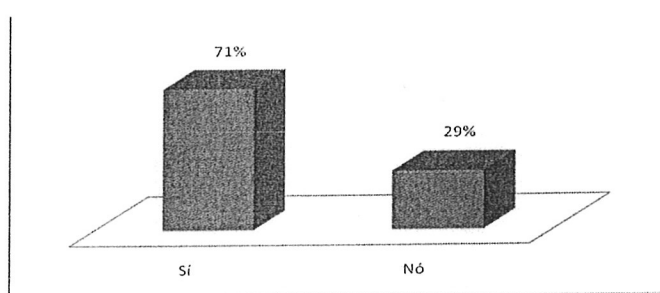
De tres de la tarde a nueve de la noche es el horario más frecuentado para los cafés de acuerdo a las personas encuestadas. El 42% prefieren visitar los cafés de tres a cinco de la tarde y un 38% prefieren visitar los cafés entre seis de la tarde y nueve de la noche. El horario menos frecuentado es por la mañana entre seis y ocho horas con un 4%.

Gráfica 10
Hábitos de consumo y competencia
día de la visita



Los fines de semana son los días más frecuentados, el domingo con un 30%, viernes con un 23% y sábado con un 20%. El día menos concurrido es el día martes con un 5%.

Gráfica 11
Hábitos de consumo y competencia
Orden de comida

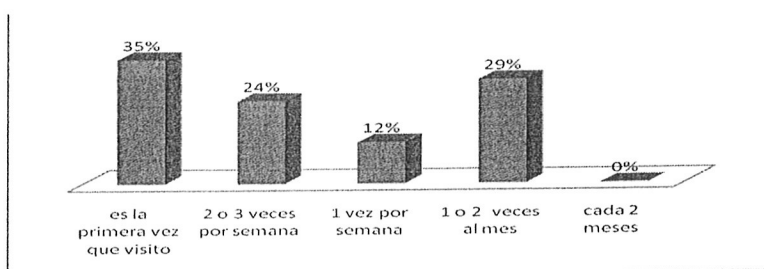


El 71% de los encuestados prefieren ordenar comida durante su visita. De los cuales 42% ordenan comida dulce, 42% ambas dulce y salado y el 17% prefieren la comida salada.

- Estudio sobre *El Jornalero Café*

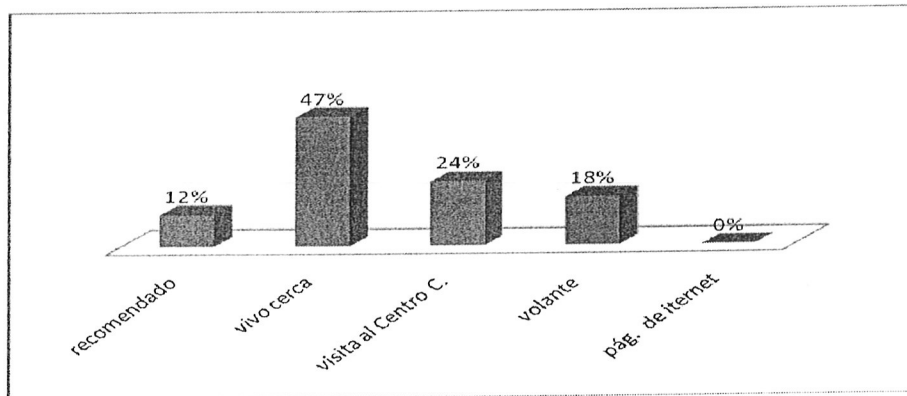
La tercera parte de la encuesta se enfoca en investigar la percepción que los clientes tienen sobre *El Jornalero Café*. Se califican ciertos aspectos de servicio, y se analiza el motivo de retorno.

Gráfica 12
Visitas al *Jornalero Café*



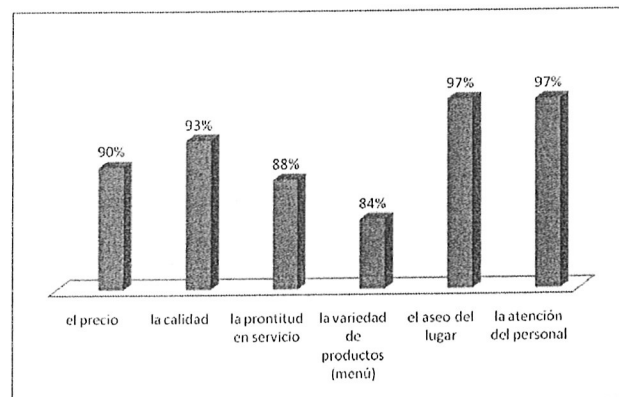
La mayoría de los encuestados (representando el 35%) visitaban por primera vez el café. El 24% de los clientes visitan 2 ó 3 veces por semana el café, solamente un 12% de clientes frecuenta el café una vez por semana y la mayoría de clientes visita *El Jornalero Café* de una a dos veces al mes representando el 29%.

Gráfica 13
Forma de conocimiento



El 47% de los encuestados conocieron a *El Jornalero Café* debido a que viven cerca, el 24% lo conocieron en su visita al centro comercial. El 18% llegaron al Café por un volante y el 12% debido a que fue recomendado.

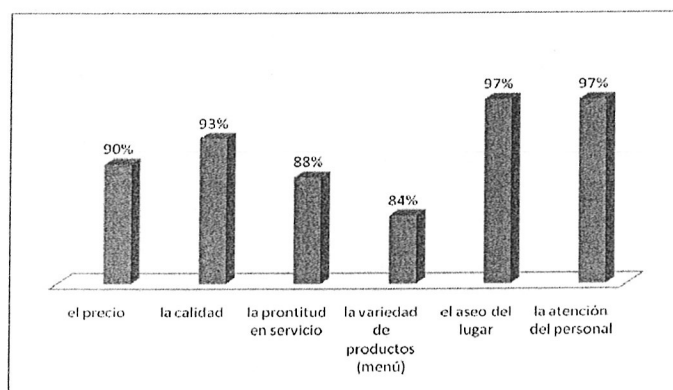
Gráfica 14
Forma de conocimiento



El aseo del lugar y la atención del personal fueron los mejores calificados con un 97%, luego la calidad con un 93%, el precio con un 90% y los factores que obtuvieron la calificación mas baja fueron la variedad de productos y la prontitud del servicio.

El 100% de los encuestados aseguraron que lo volverían a visitar y que recomendarían *El Jornalero Café*.

Gráfica 15
Motivo de retorno



El 26% de los encuestados regresaran a *El Jornalero Café* debido a los productos, el 13% por la cercanía y por el ambiente bonito

X. ANALISIS EXTERNO

A. Estudio comparativo de precios

A continuación se detallan los precios por onza de los establecimientos más conocidos³⁰ en la venta de café en la ciudad de Guatemala. El estudio se realizó sobre el café tipo capuchino.

Tabla 8
Precios de café, por onza

Nombre de café	Precio unitario (Q/oz)
& Café	1.50
Barista	1.50
El Cafetalito	1.50
Café Leon	1.33
Café Saúl	1.25
McCafé	1.25
Zúrich	1.25
Palace	1.16
Café Gitane	1.13
Patsy	1.08
El Jornalero	1.00

Como podemos observar, el promedio de quetzales por onza de café es de Q1.27. &Café, Barista y El Cafetalito se encuentran por arriba del promedio, ofrecen el café más caro por onza. Fueron los pioneros en la venta de café y por lo tanto lograron penetrar el mercado haciéndoles viable ser los más caros. *Café*

³⁰ Los cafés se tomaron de los que fueron mencionados por los clientes de El Jornalero Café en la encuesta.

Gitane se encuentra por debajo de la media siendo su estrategia el volumen de ventas. Por último se logra apreciar que el precio de *El Jornalero* es el más barato y todavía tiene un poco de espacio con qué jugar para poder satisfacer sus objetivos financieros.

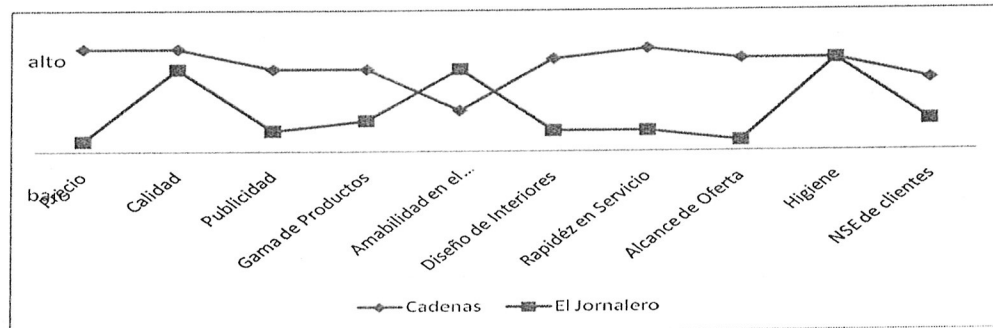
B. Análisis de la competencia

La competencia que enfrenta *El Jornalero Café* son todas las grandes cadenas de cafés así como los cafés instantáneos o cafeteras. Las grandes cadenas de cafés como *Barista* e *&Café* están posicionados de tal manera que son el *top of mind* de los clientes de *El Jornalero*. Éstas tienen presencia en toda la ciudad capital y por lo tanto llegan a la mente de la población. Cuentan con estrategias de volumen y por ende se expanden de tal manera de acaparar el mercado. Las personas que se encuentran en un NSE medio, perciben la presencia y son persuadidos a consumir en estos lugares aunque el precio sea relativamente alto.

El café instantáneo o cafeteras también es parte de la competencia de *El Jornalero* debido a que éste puede sustituir la visita al Café por tomarse una taza en casa.

A continuación se muestra el cuadro estratégico representando las diferencias entre las grandes cadenas y *El Jornalero Café* en Guatemala. (Los factores fueron calificados de acuerdo con la perspectiva de la autora).

Gráfica 16
Representación de las diferencias entre el Jornalero y
Otras cadenas grandes que ofrecen el servicio



Se logró una diferenciación con las grandes cadenas mediante: el precio, la amabilidad, y le nivel socio económico de los clientes.

C. Análisis FODA

1. Fortalezas.

- Enfocado a la satisfacción de necesidades de un nicho de mercado de nivel socioeconómico medio, que actualmente se encuentra desatendido por las grandes cadenas de cafés.
- Las materias primas son similares, no se tiene una engorrosa cantidad de insumos facilitando así el control de los mismos.
- La relación personalizada con clientes brinda nuevas opciones de productos debido a la comunicación directa en cuanto a gustos y preferencias del cliente.
- Preparación fácil y rápida de comidas y bebidas.
- Localización clave en punto cercano a clientes.

2. Oportunidades

- Ser la primera cadena de cafés enfocada en el nicho de nivel socio económico medio.
- Expandirse en más colonias aledañas a la ciudad capital.
- Aumentar la frecuencia con la que sus clientes frecuentan el local por medio de promociones a clientes frecuentes.
- Posicionarse en la mente del grupo objetivo como el sustituto de las cadenas más populares.

3. Debilidades

- Manejo de costos e inventarios deficiente.
- No hay economías de escala.
- Identidad pobre de marca.
- Publicidad insuficiente.
- Poca experiencia departe de los dueños.
- Falta de capital para expandirse.

4. Amenazas

- La imitación departe de otras empresas interesadas a penetrar otros mercados.
- La presencia masiva de las grandes cadenas.
- La inestabilidad financiera del mercado en enfoque.

XI. ANALISIS DE COSTOS

Se calculó el costo de producir una unidad de cada uno de los 3 productos:

- Capuchino (Asumiendo que se sirve en la cristalería adquirida inicialmente)

Tabla 9
Desgloce de costos panino

Ingrediente	costo total	unidad de costeo	Receta 1 taza	Costo
Café	Q 28.00	1.5lb	0.5oz	0.58
Agua	Q 14.00	18.9Litros	0.5oz	0.01
Azúcar	Q 84.70	1000 sobres	2 sobre	0.17
Servilleta	Q 24.15	1000 servilletas	1 servilleta	0.02
Leche	Q 41.95	5400ml	4oz	0.92
Canela	Q 4.00	1000mg	0.0001	0.00

El costo de producir 1 taza (de 8oz) de capuchino es de Q1.71.

- Helado Sombrilla. Los helados sombrilla no son elaborados por El Jornalero Café, son comprados a un proveedor a un costo fijo por helado de Q2.50.
- Panino. Los paninos son elaborados en El Jornalero Café de acuerdo a una receta establecida por los socios:

Tabla 10
Cálculo del costo de producción unitario

Ingredientes	costo total	unidad de costeo	Receta 1 Panino	Costo
Pan	Q 64.00	40 unidades	1	1.60
Salsa Mayonesa	Q 30.00	30 fl oz	.8 fl oz	0.81
Lechuga	Q 4.50	1 unidad	n/a	0.16
Jamón	Q 22.00	1lb	.03lb	0.61
Aguacate	Q 28.95	6 unidades	n/a	0.53

El costo unitario es de Q3.71

Se elaboró el siguiente cuadro en donde se calcula el margen de contribución por cada uno de los productos estudiados.

Tabla 11
Margen de contribución por producto

Producto	Costo unitario (CVU)	Precio de venta	Ganancia	Margen de contribución
Capuchino	Q 1.71	Q 8.00	Q 6.29	79%
Helados	Q 2.50	Q 5.00	Q 2.50	50%
Paninos	Q 3.71	Q 20.00	Q 16.29	81%

Aunque se manejen precios bajos, se logra obtener un margen bastante bueno en los productos más vendidos. El producto con mayor margen es el panino, debido a que tiene el 81%, luego el capuchino con un 79% y por último los helados con un 50%.

A. Análisis de punto de equilibrio en unidades de venta

Se hizo un análisis de punto de equilibrio para calcular las unidades de capuchinos, helados y paninos que deben ser vendidas para obtener un margen nulo o un equilibrio.

$$Q (PV - CVU) = CF$$

$$\text{Capuchino } (8 - 1.71) + \text{Helado } (5 - 2.50) + \text{Panino } (20 - 3.71) = 6,960$$

$$\text{Cap } (6.29) + \text{Hel } (2.50) + \text{Pan } (16.29) = 6,960$$

El costo se debe ponderar con los mismos porcentajes utilizados previamente:

Al utilizar como costo total los Q 6,960.00 se tiene el siguiente desglose:

Tabla 12
Ponderación del costo total

Producto	100%	Costo ponderado
Café	34%	Q 2,366.40
Helados	27%	Q 1,879.20
Paninos	39%	Q 2,714.40

B. Análisis de punto de equilibrio en precio de venta

Se hizo un análisis de punto de equilibrio para calcular el precio de venta de los capuchinos, helados y paninos para obtener un margen nulo o un equilibrio vendiendo las unidades ponderadas del mes de Diciembre.

$$PV = (CF / Q) + CVU$$

$$PV \text{ capuchino} = (2,366.40/404) + 1.71 = Q7.56$$

$$PV \text{ helado} = (1,879.20/514) + 2.50 = Q6.16$$

$$PV \text{ panino} = (2,714.40/186) + 3.71 = Q18.34$$

Tabla 14
Costo de venta totales

Unidades	Precio de venta	Venta total	Costo variable	Costo fijo	Costos totales
404	Q 7.56	Q 3056.63	Q 690.23	Q 2366.40	Q 3056.63
514	Q 6.16	Q 3163.46	Q 1284.26	Q 1879.20	Q 3163.46
186	Q 18.34	Q 3402.43	Q 688.03	Q 2714.40	Q 3402.43
	Totales	Q 9622.52	Q 2662.52	Q 6960.00	Q 9622.52

Como se puede observar la venta total se iguala a los costos totales.

Dividiendo las ventas totales por los Q30 por visita, se obtiene que el número mínimo de visitas sea 320 en el mes.

XII. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presenta un análisis de la situación más apegada al escenario real (manteniendo todos los factores iguales), por lo tanto es el escenario conservador. Las proyecciones de los distintos rubros se calculan de la siguiente manera:

- **Ventas.** Debido a que el historial de ventas es reducido, el crecimiento en ventas anual es igual al crecimiento del PIB Nacional.²⁸
- **Costo de venta.** El costo de venta se obtiene calculando el 25% de las ventas totales, al seguir la misma proporción obtenida en diciembre.
- **Gastos de operación.** Los costos de operación se mantienen constantes, se asume que el incremento en los costos es nulo a lo largo del período estudiado de 5 años.
- **Gastos administrativos.** Se calcula un gasto administrativo representado por el 5% de las ventas totales. Actualmente no se tiene proyectado el pago a los dueños, pero debido a que la utilidad en su totalidad debe ser capitalizada, el pago es necesario para que los dueños obtengan un ingreso mensual.
- **Impuestos.** El régimen de impuestos utilizados es el del 5% sobre los ingresos brutos que es el régimen que se utiliza actualmente.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado a cinco años:

²⁸ Invest in Guatemala. *Guía para el Inversionista: Guatemala*. 1era Edición (Guatemala: Agencia de atracción de Inversiones, Feb) p. 8.

Tabla 15
Estado de resultados proyectado a cinco años

	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5
Ventas		100%	122,941.84	100%	131,989.99	100%	139,574.68	100%	147,595.22	100%	156,076.66
(-) Costo de Ventas		25%	30,735.46	25%	32,997.50	25%	34,893.67	25%	36,898.81	25%	39,019.16
Utilidad Bruta en Ventas		75%	92,206.38	75%	98,992.49	75%	104,681.01	75%	110,696.42	75%	117,057.49
(-) Gastos de Operación		71%	86,880.00	71%	86,880.00	71%	86,880.00	71%	86,880.00	71%	86,880.00
(-) Gastos Administrativos		5%	6,147.09	5%	6,599.50	5%	6,978.73	5%	7,379.76	5%	7,803.83
Utilidad Antes de Impuestos		-1%	(820.71)	17%	5,512.99	31%	10,822.28	45%	16,436.66	57%	22,373.66
(-) Impuestos		5%	6,147.09	7%	6,599.50	7%	6,978.73	7%	7,379.76	7%	7,803.83
Utilidad Neta		-6%	(6,967.81)	-1%	(1,086.50)	4%	3,843.54	10%	9,056.89	17%	14,569.83
(+) Depreciación			6,360.00		6,360.00		6,360.00		6,360.00		6,360.00
(-) Inversión	(43,850.00)										
Flujos Netos de Efectivo	(43,850.00)		(607.81)		5,273.50		10,203.54		15,416.89		20,929.83
Flujo Neto de Efectivo Acumulado	(43,850.00)		(44,457.81)		(39,184.31)		(28,980.77)		(13,563.87)		7,365.95

Para obtener el valor presente neto del proyecto y compararlo con la tasa interna de retorno se tomó la tasa de costo de capital como: la inflación acumulada, más la tasa promedio de interés pasiva bancaria en el mercado guatemalteco, más una tasa asignada al riesgo. En donde, la inflación es de

volatilidad de la economía guatemalteca y a la naturaleza de la inversión sumando un total de 18.53%.

Debido a que el valor del dinero tiene un valor en el tiempo, se procederá a conocer cuál será el valor de cada uno de los flujos netos de efectivo en el periodo cero.

Se obtiene el Valor Presente Neto, utilizando los flujos de efectivo, en los años:

- 0: Q (43,850.00)
- 1: Q (607.81)
- 2: Q 5,273.50
- 3: Q 10,203.54
- 4: Q 15,416.89
- 5: Q 20,929.83

Por lo tanto, utilizando los flujos mencionados el VPN = Q (17, 217.38)

El periodo de recuperación de la inversión se calcula de la siguiente manera:

Periodo de Recuperación de la Inversión = año anterior a la recuperación total + (costo no recuperado en el año anterior a la recuperación total / flujo de efectivo en el año de recuperación total)

El año anterior a la recuperación total es el cuarto año debido a que:

$$Q (607.81) (1) + Q 5,273.50 (2) + Q 10,203.54 (3) + Q 15,416.89 (4) + Q 20,929.83 (5)=$$

$$Q 51, 215.95$$

El costo no recuperado en el año anterior a la recuperación total es = (Q 13,563.87)

El flujo de efectivo en el año de recuperación total es = Q 20, 929.83

$$Q 13, 563.87 / Q 20, 929.83 = 0.65$$

$$4 + 0.65 = 4.65$$

Por lo tanto, el periodo de recuperación es de 4.65 años, 4 años y casi 8 meses.

La Tasa Interna de Retorno se obtiene cuando el valor presente neto es igual a 0 por lo tanto se obtiene la tasa de costo de capital mínima.

En este caso, la TIR = 3.94%

Debido a que la TIR es bastante menor a la tasa de costo de capital, el valor presente neto es menor a cero (por lo tanto no se reembolsa el capital invertido a la tasa propuesta) y siendo el periodo de recuperación bastante largo, el proyecto de expandirse y abrir otro local bajo las mismas condiciones al ya existente no es rentable en los primeros 5 años.

XIII. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Al utilizar la proyección previamente obtenida en el capítulo anterior, se realizaron análisis de sensibilidad para demostrar el impacto de la renta así como del número de visitas mensual.

A. Variación de la renta mensual

Tabla 16

Variación de la renta, en un mes

Renta	Renta	TIR
-20%	Q 3,040.00	26.76%
-19%	Q 3,800.00	25.66%
-18%	Q 3,800.00	24.56%
-17%	Q 3,800.00	23.46%
-16%	Q 3,800.00	22.35%
-15%	Q 3,230.00	21.24%
-10%	Q 3,420.00	15.61%
-5%	Q 3,610.00	9.86%
0%	Q 3,800.00	3.94%
5%	Q 3,990.00	-2.20%
10%	Q 4,370.00	-15.41%

La relación inversa entre la renta y la TIR demuestra que, manteniendo todos los factores iguales, la renta debe disminuir al menos 15% para que la TIR sea mayor a la TMAR propuesta de 18.53%.

B. Variación en visitas mensuales

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad de la variación de visitas mensual. En el análisis se asume que el número de visitas obtenido se mantendrá constante durante el período estudiado. El número de visitas mensual se compara con la capacidad que se define de la siguiente manera:

C. Capacidad

Actualmente se cuenta con un total de 5 mesas, por lo tanto asumimos que cada visita ocupa una mesa:

Cinco mesas = Cinco visitas

Un enfoque principal de El Jornalero Café es el de brindar comodidad, se calcula que el tiempo por visita es de 1 hora:

Una hora = Cinco visitas

El total de horas que El Jornalero Café abre es de 13 horas diarias,

Un día laboral = 65 visitas

El Jornalero Café abre los siete días de la semana:

Una semana = 455 visitas

Por lo tanto se obtiene que la capacidad de visitas en un mes sea de 820 visitas.

Tabla 17
Capacidad de visitas

Capacidad	Visita mensual	TIR
20.3%	370	-11.18%
21.7%	395	11.15%
22.0%	400	15.00%
22.5%	410	22.33%
23.1%	420	29.29%
28.6%	520	90.08%
34.1%	620	145.58%
50.5%	920	307.05%
67.0%	1220	467.33%
83.5%	1520	627.47%
100.0%	1820	787.58%

La relación directa entre el número de visitas mensual y la TIR demuestra que, manteniendo todos los factores iguales, el número de visitas debe ser al menos de 410 representando el 22% de la capacidad para que la TIR sea mayor a la TMAR propuesta de 18.53%.

D. Variación en gasto promedio por visita

Tabla 18
Variación en gasto promedio

% de gasto promedio	Gasto promedio por visita	TIR
20%	Q36.00	46.17%
15%	Q34.50	36.29%
10%	Q33.00	26.07%
5%	Q31.50	15.37%

La relación directa entre el gasto promedio por visita y la TIR demuestra que, manteniendo todos los factores iguales, el gasto promedio por visita debe ser, al menos de Q33.00 para que la TIR sea mayor a la TMAR propuesta de 18.53%.

E. Variación en régimen impositivo

Actualmente, el régimen de impuestos utilizados es el 5% sobre ingresos brutos, por lo tanto se llevó a cabo un análisis variando el régimen de impuestos al 31% sobre utilidad operativa a lo largo de los cinco años.

Al variar el régimen de impuestos, la TIR se eleva a un valor de 13.79%, menor a la TMAR propuesta, pero mayor al 3.94% que se obtiene con el régimen del 5%.

El total a pagar de impuestos bajo el régimen del 5% es de Q 34, 908.92 y el total a pagar de impuestos bajo el régimen del 31% es de Q17, 095.13; por lo tanto el ahorro monetario que representa el cambio de régimen es de Q 17, 813.79.

XIV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el análisis de las ventas de diciembre, es importante notar que es el primer mes de ventas debido a que la apertura fue en noviembre 2009, por lo tanto podemos observar patrones o tendencias pertenecientes únicamente al mes observado. Debido a que fue el primer mes de funcionamiento del café, es factible que los clientes no asistieron al local por no conocerlo. En el mes de diciembre es el pago del aguinaldo, incrementando el poder adquisitivo del grupo objetivo. Los empleados por ley reciben vacaciones durante el mes de diciembre, ocasionando más tiempo de ocio.

Se debe tomar en cuenta que el 24 y el 31 de diciembre fueron días jueves, por lo tanto pudo haber desviado el estudio. En los resultados de la encuesta, solamente el 8% de los clientes encuestados prefieren asistir a un café el día jueves. El 23% prefieren asistir en día viernes, 20% sábado y 30% domingo manteniéndose apegados a los resultados de ventas

Los productos de mayor rotación obtienen todos márgenes positivos que van por arriba del 50%, siendo los paninos el producto con mayor margen.

En el mes de diciembre, el número de visitas mínimo para llegar al punto de equilibrio es de 320 asumiendo que cada una representa un desembolso de Q30.

Los costos más representativos en la inversión inicial provienen de la maquinaria utilizada: el 33% del costo inicial proviene del molino-cafetera utilizado para elaborar todo tipo de cafés, el 28% proviene del exhibidor frío y de la licuadora industrial. El 39% de los costos mensuales provienen de la renta del local, el 25% proviene de la materia prima utilizada para la elaboración de los productos y el 23% del salario más prestaciones de la colaboradora.

Los postres representan el costo más alto de materia prima con un 53%, siendo los helados sombrilla los que aporten un 79% del costo dentro de la misma categoría. Las bebidas frías y los nachos representan el menor porcentaje con un 3% y 4% respectivamente.

Los clientes que visitan *El Jornalero Café* son mayormente mujeres entre los 18 y 60 años. Únicamente el 6% son menores de 18 años y no asisten personas mayores a los 61 años. Su ingreso mensual promedio se encuentra entre los Q2, 000 y Q6, 000. Por lo tanto, se encuentran en un nivel socio económico medio-alto. Un 29% se encuentra en un NSE medio-medio y un 18% en un NSE medio-bajo.

Las bebidas más populares entre los clientes de *El Jornalero Café* son: café, agua pura, gaseosas y licuados. El atol, chocolate y jugos no son generalmente ingeridos por los clientes.

El 41% de los encuestados visitan los cafés cada 15 días, mientras que el 18% visitan los cafés a diario, por lo tanto, se tiene el potencial de capturar la recurrencia de estos.

Barista es el café mejor posicionado en la mente de los consumidores de *El Jornalero Café*, seguido por *McCafé* e *&Café*.

El primer motivador para la visita es el de relajarse y descansar, y luego reunirse con amigos, llevar a la familia a comer y disfrutar de un buen café, lo que permite enfocarse en la determinación del ambiente de *El Jornalero Café*.

De 3 de la tarde a 9 de la noche es el horario mas frecuentado para los cafes de acuerdo a las personas encuestadas, esto se debe tomar en cuenta para calcular la capacidad máxima del local y adaptarla a las horas pico. Así mismo, los fines de semana son los días más concurridos.

La mayoría de clientes ordena comida, siendo la comida dulce la de mayor preferencia.

El 35% visitaban por primera vez el café. El 24% de los clientes visitan 2 o 3 veces por semana el café, solamente un 12% de clientes frecuenta el café 1 vez por semana y la mayoría de clientes visita *El Jornalero Café* de 1 a 2 veces al mes representando el 29%. Por lo tanto, se tiene un objetivo claro en ventas enfocado en el retorno de los clientes, para incrementar la tasa de visita de los clientes primerizos y frecuentes.

El 47% de los encuestados conocieron a *El Jornalero Café* debido a que viven cerca, el 24% lo conocieron en su visita al centro comercial. El 18% llegaron al Café por un volante y el 12% debido a que fue recomendado.

El aseo del lugar y la atención del personal fueron los mejores calificados con un 97%, luego la calidad con un 93%. Lo cual nos confirma la satisfacción del cliente en cuanto a crear un ambiente familiar, cómodo y con productos de calidad. El precio con obtuvo una calificación del 90% y los factores que obtuvieron la calificación más baja fueron la variedad de productos y la prontitud del servicio. El 26% de los encuestados regresarán a *El Jornalero Café* debido a los productos, el 13% por la cercanía y por el ambiente bonito.

Manteniendo las demás variables constantes, para obtener una TIR mayor a la TMAR propuesta de 18.53%:

- la renta no debe superar Q 3, 230.00 mensuales
- las visitas mensuales deben ser al menos 410
- el gasto por visita debe ser al menos Q33.00

El ahorro monetario que representa un cambio de régimen es de Q17, 813.79.

XV. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA (PLAN DE MERCADEO)

Debido al resultado de la proyección realizada, antes de incurrir en la expansión hacia otro establecimiento, la estrategia de El Jornalero Café debe ser la expansión en ventas del local actual. Para expandir ventas en éste local, ya sea incrementando las visitas mensuales a 410 o incrementando el gasto por visita a Q33.00, se debe crear valor a la marca y hacer que los clientes se identifiquen con ella. A continuación se presenta el plan de mercadeo que logrará éste incremento:

A. Proposición de valor

La propuesta de valor debe diferenciar la marca de las demás. Es una manera de centrar los esfuerzos de la empresa hacia un mismo objetivo.³² Para definir una propuesta de valor se deben reducir el concepto deseado de la siguiente manera:

1. Posicionamiento amplio. El Jornalero Café se distingue debido a que su enfoque es hacia un nicho de mercado en específico. El nicho de mercado de personas que residen en colonias de status socioeconómico medio.

2. Posicionamiento específico. El propósito del café es el de ubicarse en centros de conveniencia o de paso. El Jornalero Café se posiciona en centros comerciales aledaños a residenciales, por lo tanto el valor específico que le da al cliente es de cercanía y tranquilidad.

³² Philip Kotler, *Kotler On Marketing: How To Create, Win and Dominate Markets*, (Londres, Mackays of Chatam, 1999) p. 55

3. Posicionamiento de valor. Debido a que el nicho de mercado al cual se enfoca El Jornalero Café, es un nicho sensible al precio y con ingresos promedio relativamente bajos, se decide que el valor de posicionamiento que se le da al cliente es el de “dar lo mismo por menos”; es decir ofrecer los mismos productos que ofrecen las otras cadenas, pero a un menor precio.

4. Propuesta de valor. Este paso, responde la pregunta del cliente: *¿Por qué debo comprar aquí?*

Los productos son de calidad, si tiene una sugerencia en cuanto al sabor con gusto lo escuchamos para agradecerle y asegurar su retorno. El Jornalero Café es un establecimiento cercano a su hogar, barato y al mismo tiempo ofrece café de calidad de origen chapín. Evita que tenga que salir al tráfico a los grandes centros comerciales a sobre pagar por la misma taza de café que se le ofrece en El Jornalero Café. Aparte, el ambiente en el café es ameno. La persona que atiende lo va a llegar a conocer y le va a recomendar nuevos y deliciosos productos. Es un lugar que está ubicado por el supermercado donde realiza sus compras semanales. Se encuentra en la entrada de su colonia por si se le antoja pasar por un buen postre o simplemente para ir a platicar con sus vecinos.

B. Nombre de la marca

Para asegurar que el cliente no perciba el producto como genérico, se debe construir una marca para que ésta le agregue valor a sus productos.

El Jornalero Café es el nombre que se le dió a la marca. Es corto, fácil de pronunciar y se identifica con el mercado objetivo.

El nombre debe estar asociado a las siguientes dimensiones:

- Atributos: Cuando el cliente diga El Jornalero Café, éste debe asociarlo con un lugar con comida rica, cómodo, cercano y barato.
- Beneficios: El mayor beneficio es la calidad en los productos y la conveniencia de ser un lugar cercano debido a que se encuentra ubicado en el centro comercial de salida o entrada a las colonias aledañas.
- Valores: ética profesional, esfuerzo y trabajo en equipo, calidad de servicio y atención al cliente, crecimiento y desarrollo empresarial y el apego a lo nacional.³³
- Personalidad: El Jornalero Café es calidad de primera línea, pero sin ser pretencioso, es amable, sencillo, patriota y tiene las puertas abiertas a sus invitados.
- Usuarios: Los clientes de El Jornalero Café son personas trabajadoras, sencillas y conversadoras. Les gusta pasear por las tardes con familia y/o amigos.

C. Mezcla de mercadeo

A continuación se presenta la mezcla de mercadeo enfocado al negocio de la venta al por menor³⁴. La mezcla de mercadeo está orientada al grupo objetivo de clientes de nivel socio económico medio.

³³ Los valores son los que actualmente tiene la empresa.

³⁴ Lamb, Hair, McDaniel, **Marketing**, Student Edition (Ohio, Nelson Education, Ltd, 2010) Retail Marketing Strategy, p 202.

1. Producto. Los productos que se ofrecen en El Jornalero Café son de buena calidad y de porciones regulares. La mayoría de los productos son elaborados en el local.

Tabla 19
Bebidas calientes

	Variedad	Producto	Tamaño	
			Normal	Grande
Bebidas Calientes	Café	Espresso	x	
		Cortadito	x	
		Café Guatemalteco	x	X
		Café Late	x	X
		Capuchino	x	X
		Café Mocachino	x	X
	Chocolate	Chocolate	X	
	Té	Té Verde	X	
		Té de Manzanilla	X	
		Té de Melocotón	X	

Las bebidas calientes que contienen café son elaboradas con café Dieseldorff, café guatemalteco proveniente de Cobán de alta calidad. Éstas bebidas son preparadas en el instante en el molino-cafetera haciendo que los productos sean frescos y que liberen un fuerte aroma a café. Algunas bebidas se ofrecen en dos tamaños: normal y grande. Depende del gusto del cliente, las bebidas calientes se sirven en tazas o vasos desechables. Esto adiciona comodidad al cliente de poder ya sea tomar el café en el local o poder llevar el café a su casa o trabajo. No se agrega azúcar a ninguna bebida, al hacer entrega del producto se colocan bolsas de azúcar para que el cliente endulce la bebida a su gusto.

Tabla 20
Bebidas frías en tamaño único

Bebidas frías	Variedad	Producto
	Café	Frapuchino
		Moca Frappé
	Smoothies / Batidos	Fresa
		Mora
		Frappé Chocomaní
		Oreo Milk Shake
		Frappé Moccamint
		Banano
		Aguacate
		Mango
		Milk Shake
		Jugos
	Gaseosas	Fam. Coca Cola

Las bebidas son preparadas en el instante en la licuadora industrial para elaborarlas con una consistencia estándar. La fruta con la que se preparan los licuados es fruta fresca. Éstos pueden ser alterados y se pueden combinar sabores de acuerdo al gusto de cada cliente. Los jugos y gaseosas se encuentran refrigerados para mantener la calidad y frescura de los mismos. Los smoothies se entregan al cliente en un embase de plástico transparente, con tapadera cilíndrica y pajilla. No hay necesidad de agregarles azúcar.

Tabla 21

Postres

	Variedad	Producto	Tamaño	
			Normal	Grande
Postres	Donas	Simples	x	
		Rellenas	x	
	Pasteles	Pasteles Varios	x	
	Helados	Frutosos	x	x
		Sundae	x	

Los postres no son elaborados en el local, son comprados a otros proveedores. Se mantienen refrigerados y expuestos a los consumidores. Los helados pueden ser cubiertos con chocolate caliente líquido a un costo adicional. Los pasteles y donas se entregan al cliente en un plato y con azúcar glas esparcida por encima.

Tabla 22

Paninos

	Producto	Tamaño	
		Individual	Combo
Paninos	Roast Beef	X	X
	Pastrami	X	X
	Jamón	X	X
	Económico	X	X

Los paninos son elaborados en *El Jornalero Café* en el instante que el cliente lo desee. Todos los paninos son ofrecidos individualmente o en combo. El combo contiene una bolsa de papalinas y un agua gaseosa en lata.

Tabla 23
Nachos, tamaño normal

Nachos	Producto
	Nachos con queso
	Nachos con queso y salsa

Los nachos son nuevos en el menú. Se elaboran en el instante en que el cliente ordena y se entregan en platos hondos desechables.

En el Anexo I.10 se presenta un nuevo diseño del Menú³⁵ el cuál cumplirá el propósito de intensificar la identificación con el cliente. La nueva propuesta incluye renombrar los productos o tamaños de productos al nombre de un “vecino” o personaje común en colonias. Los nuevos nombres diferenciarán el café no solo por su ubicación y precio sino por la originalidad de los productos. Le dará personalidad a la marca marcando diferencias con las cadenas ya existentes. El nombre genérico evoluciona a un nombre local.

El nuevo menú debe contar con un producto por página, que la imagen del producto ocupe el 75% de la misma, el 10% una breve descripción y el 15% el nombre del producto.

2. Plaza (Distribución). El Jornalero Café se enfoca en posicionarse en lugares de conveniencia para el mercado objetivo de clientes de nivel socio económico medio. Se establece en centros comerciales de paso, con las tiendas de necesidades básicas como: supermercado y farmacia.

³⁵ Ver Anexo I.10

Actualmente, los productos son ofrecidos en un local del centro comercial Plaza Manantial, ubicado en la colonia San Rafael en la zona 18.³⁶ El centro comercial cuenta con 40 parqueos. El horario de atención es de lunes a jueves, de 7:00 am a 8:00 pm y de viernes a sábado de 8:00 am a 9:00 pm. El centro comercial es seguro e iluminado y un punto altamente transitado por los vecinos que residen en las colonias aledañas.

3. Promoción

a. Publicidad. La publicidad debe ir acorde a los valores y beneficios que se desea que el cliente asocie con la marca *El Jornalero*. Por medio de la publicidad, se logra posicionar la marca en la mente del mercado objetivo. La publicidad debe ser enfocada a nivel local, es decir en las colonias.

En los mensajes publicitarios se debe especificar información pertinente al cliente como: ubicación, productos, horas de servicio, precios y ofertas especiales.

Las colonias aledañas al centro comercial tienen un cable único, por lo tanto se debe mercadear el café por medio de la televisión. Este medio es crítico debido a que va específicamente dirigido al mercado objetivo.

El 18% de los encuestados conocieron al café debido a un volante, por lo tanto se debe repartir volantes en las casas ubicadas en las colonias vecinas así como a las personas que visitan el supermercado en el centro comercial de tal modo de captar más visitas. Los volantes deben dar una buena imagen de *El Jornalero Café*, enfatizando los precios así como la comodidad y cercanía. Para no repartir simplemente volantes, se sugiere repartir teléfonos de emergencia, o algún tipo de información pertinente al mercado objetivo junto al logo de *El*

³⁶ Ver Anexo I.2

Jornalero Café. Una manera de medir la tasa de retorno de la publicidad es la de volantear a una colonia a la vez para así reconocer si los clientes que residen en la colonia volanteada asisten más que los clientes que residen en las otras colonias.

El empaque de los productos que son para llevar debe ser decorado con el logo de *El Jornalero Café* para que otras personas reconozcan el lugar. Se propone decorar los vasos con colores atractivos a la vista para llamar la atención y marcar una diferencia con las grandes cadenas. Actualmente todos los empaques de café preparado son de colores claros o blancos.

Se propone colocar carteles en la entrada del centro comercial para colocar el producto en la mente de cualquier que entre. Los carteles deben ser creativos y deben llamar la atención del mercado objetivo. Utilizando la propuesta del menú, se podría realizar la publicidad acorde a los nuevos nombres.

Por ejemplo:

Frase atractiva: ¿Ya conociste a Doña Loty?

Imagen: La succulenta imagen de un café latté.

El logo de *El Jornalero Café* debe estar visible en todas las comunicaciones.

b. Promoción en ventas. La promoción en ventas son descuentos directos en la venta, en *El Jornalero Café* se propone lo siguiente:

Debido a que siempre se lanzan productos y combinaciones nuevas, se propone hacer descuento directo en estos para que los clientes los conozcan y las pidan. Por ejemplo: 25% de descuento en la compra del smoothie de aguacate.

El 41% de los encuestados visitan los cafés cada 15 días, por lo tanto es importante siempre estar al tope de su mente para que regresen a *El Jornalero Café*. Se propone contar con cupones de clientes frecuentes para que al cierto número de visitas se regale un producto. Esto incentivará a los clientes a regresar para obtener su producto gratis.

El 71% de los encuestados no conocían las promociones del mes, por lo tanto se debe enfatizar en que los clientes conozcan el concepto, los productos y los precios, resultando en un incremento en el volumen de ventas. Se debe alentar a la colaboradora a que ofrezca en toda visita las promociones y así los clientes cuentan con la información de precios para decidir si adquirirla.

c. Relaciones públicas. Debido a que el café está enfocado en ser un café de barrio, se propone lanzar una revista/panfleto comunitaria con eventos y noticias relacionadas a las colonias y siempre exhibirla en *El Jornalero Café*.

Otra manera de posicionar el café como un café de barrio es el de colocar una cartelera a la disposición de todos los clientes. En esta cartelera se pueden poner anuncios de alquileres de casas, carros, ventas varias, anuncios comunitarios, etc. Esto incrementaría el flujo de clientes debido a que éstos tendrán acceso a los anuncios comunitarios y podrán colocar libremente los suyos.

Se debe tener presencia en todos los eventos de la comunidad ya sea por patrocinios o simplemente colocando carteles para siempre estar presente en la mente de los habitantes de las colonias aledañas.

Debido al cambio en el menú, al lanzar nuevos productos se sugiere organizar concursos de "nombrar el nuevo producto" en donde los clientes proponen nombres de vecinos colocando fotos y nombres de los propuestos. Luego al tener cierto número de nombres organizar una votación para escoger el

nombre ganador. Esto involucraría a los clientes en el café y aseguraría su retorno para nombrar y votar productos.

Otra manera de involucrar a los clientes con el café es de realizar una promoción donde los clientes puedan sugerir una receta y la receta ganadora se nombrará de acuerdo al cliente que la sugirió.

d. Fuerza de venta. Se propone dar muestras gratis de productos nuevos y productos más vendidos para incrementar el consumo de los mismos. Esto se puede realizar los días sábado y domingo en donde el volumen de clientes es mayor.

El apoyo de la colaboradora es vital para impulsar ventas debido a que debe familiarizarse con los gustos de los clientes y debe recomendar nuevos productos.

e. Precio. Uno de los factores más importantes en cuanto a la estrategia de mercadeo de *El Jornalero Café* es la de mantener los precios bajos. Es necesario analizar las distintas cadenas de cafés para siempre estar por debajo de sus precios. Para poder seguir con esta estrategia, se deben mantener los costos ya sea negociando con todo proveedor o sacrificando gastos.

Los precios varían dependiendo del tamaño de producto que los clientes deseen. Los combos deben representar un “ahorro” al cliente, por lo tanto deben ser menores a la suma del precio de los productos dentro del combo.

f. Diseño³⁷. El local está distribuido en un área de 12 metros cuadrados (3 metros de frente y 4 metros de fondo). La imagen que debe proyectar *El Jornalero Café*, es un lugar agradable para visitar con familiares o amigos. Debe ser un lugar tranquilo, agradable y bastante cómodo para que los clientes se

³⁷ Layout

sientan a gusto y obtener retroalimentación positiva que motive la publicidad de boca en boca.

El amueblado del local debe ser conservador y siempre cómodo. Se recomienda agregar sillones al local para incrementar la comodidad de los clientes. Se propone agregar más sillas en la parte de afuera del local para que los demás vecinos que entren al centro comercial puedan observar quienes están en el café y tengan la iniciativa de entrar.

g. Personal. La prontitud en el servicio obtuvo una calificación del 88% en la encuesta aunque es un buen resultado, se debe enfatizar el servicio al cliente para asegurar el retorno de los mismos. La colaboradora debe ser siempre amable y sonriente. Debe sugerir productos y promociones para informar al cliente e incrementar las ventas. Se sugiere que la colaboradora tenga un uniforme fácil de reconocer y con su nombre rotulado.

D. Misión y visión sugeridas

Actualmente no se cuenta con una misión o visión. A continuación se presentan las sugerencias que se formularon para orientarse hacia una dirección clara.

Misión:

El Jornalero Café es la primera cadena de cafés de barrio en Guatemala enfocada en la venta de café guatemalteco de alta calidad para familias y comunidades. Ofrecemos sabrosa comida que lo complementa en un ambiente cómodo a precios accesibles.

Visión:

Ser la cadena líder en Centroamérica de venta de café guatemaltecos de la mejor calidad dirigido a barrios y colonias. Mantener precios accesibles y ser el lugar donde disfrutar de un rico café y sus alimentos complementarios. Ser el espacio favorito para compartir con los vecinos.

XVI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- La encuesta revela que los factores débiles de *El Jornalero Café* según los clientes actuales son: la prontitud en servicio, calificado con un 88%, y la variedad de productos en el menú, calificado con un 84%.
- Los costos fijos de *El Jornalero Café* representan el 76% de las ventas totales, siendo la renta el costo más significativo, representando el 88% de los costos fijos, representando en una pérdida de Q108.14 para el primer mes de operación.
- Se desaprueba la factibilidad de un proyecto de expansión hacia un nuevo local de *El Jornalero Café* bajo las mismas condiciones en las que actualmente opera, debido a que el valor presente neto es negativo Q17, 217.38; la tasa interna de retorno, 3.94%, está por debajo de la tasa mínima aceptable de rendimiento, 18.53%; y el periodo de recuperación es de 4 años y 8 meses.
- Con el incremento de valor de la marca *El Jornalero Café*, se logrará la expansión en cuanto a posicionamiento en el mercado logrando así captar más ventas por medio de un incremento en visitas o gasto por visita.

B. Recomendaciones

- Afianzar un sistema de control para continuar evaluando parámetros de ingresos y egresos que lleve a la actuación futura.
- Elaborar un análisis de costos por receta de todos los productos para obtener los márgenes de ganancia/ pérdida.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores con el fin de reducir costos de materia prima y ampliar la promoción. Por ejemplo empresas proveedoras de productos de alto consumo como Coca-Cola y Frito Lay.
- Evaluar el incremento de presupuesto asignado a la publicidad y promoción mensual debido a que se recomienda expandir la marca en cuanto a posicionamiento
- El punto de partida para incrementar el valor de la marca El Jornalero es, conocer por medio de una encuesta la percepción del cliente en cuanto a la marca y el concepto, tomar estos resultados y construir un logo y slogan para luego aplicar el plan de mercadeo y adquirir posicionamiento en las colonias aledañas al local.
- Estudiar el flujo de clientes potenciales en centros comerciales de conveniencia apegados a colonias de estrato medio antes de incurrir en la compra del nuevo local.

XVII. BIBLIOGRAFÍA

Banco de Guatemala, *Seguimientos de las Principales Variables de la Política*.

Bonillo, Cristina *Se duplica el consumo de Café en Guatemala*, Prensa Libre, Guatemala, 09 de Marzo de 2009.

Entrevista a Lic. María Andrea de Callejas. Marzo 2010.

Heriberto López Romo, *Distribución de niveles socioeconómicos 2009*, (Mexico, Comité Niveles Socio económicos AMAI)

Invest in Guatemala, *Guía para el Inversionista: Guatemala, 1era Edición* (Guatemala: Agencia de Atracción de Inversiones, Febrero de 2009)

James R Evans, William M Lindsay, *Administración y control de calidad: servicio al cliente*, (2005)

Lamb, Hair, McDaniel. Marketing, student edition Retail Marketing Strategy. (Ohio, Nelson Education, Ltd, 2010)

Leland Blank, Anthony Tarquin, *Ingeniería Económica*, 6ta Ed. (México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2006)

Philip Kotler, *Kotler On Marketing: How To Create, win and dominate markets*, (Londres, Mackays of Chatam, 1999)

Paajanen, Sean. *La evolución de las cafeterías*, www. About.com

Robbins, Coulter, *Administración*, 8va Ed. (México: Pearson Educación, 2005)

RS Polimeni, *Contabilidad de costos*, 6ta Ed (Mexico: GER Lopotegui, 1994)

Stanton, Etzel y Walker. *Fundamentos de marketing*, 13a. Ed. (México, McGraw Hill, 2006)

William Mendenhall, *Estadística para administradores*, 2da, Ed. (México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1990)

W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul*, (Colombia: Editorial Norma S. A., 2005)

XVIII. ANEXOS

A. Menú de "El Jornalero Café"

Ilustración 1

MENU

Bebidas Calientes

	Normal	GRANDE
Espresso	Q6	
Cortadito	Q6	
Café Guatemalteco	Q7 - Q10	
Café Late	Q8 - Q12	
Cappuccino	Q8 - Q12	
Café Moccaccino	Q10 - Q14	
Chocolate	Q7	
Té	Q6	

Verde, menta, melocotón



Bebidas Frías

Frappuccino	Q12
Moca Frappe	Q12
Smoothie	Q12
Fresa, mora y banana	
Milkshake	Q12
Fresa, vainilla y chocolate	
Jugos	Q6
Néctar de frutas	
Coca-Cola	Q6

Postres

Donas	Q5 - Q7
Pastel Porción	



Helados

	Normal	Cappuccino
Frutoso	Q4	Q5
Pequeño	Q6	Q8
Grande	Q7	Q9
Sundae	Q10	



COMBO PANINOS

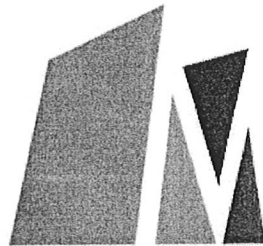
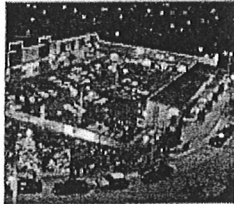


ROAST BEEF DE RES	Q28
Individual	Q22
PASTRAMI DE PAVO	Q22
Individual	Q16



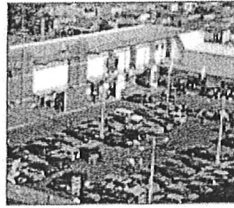
JAMON DE POLLO	Q22
Individual	Q16
ECONÓMICO	Q18
Individual	Q12

Fotografía
Centro comercial "El Manantial"

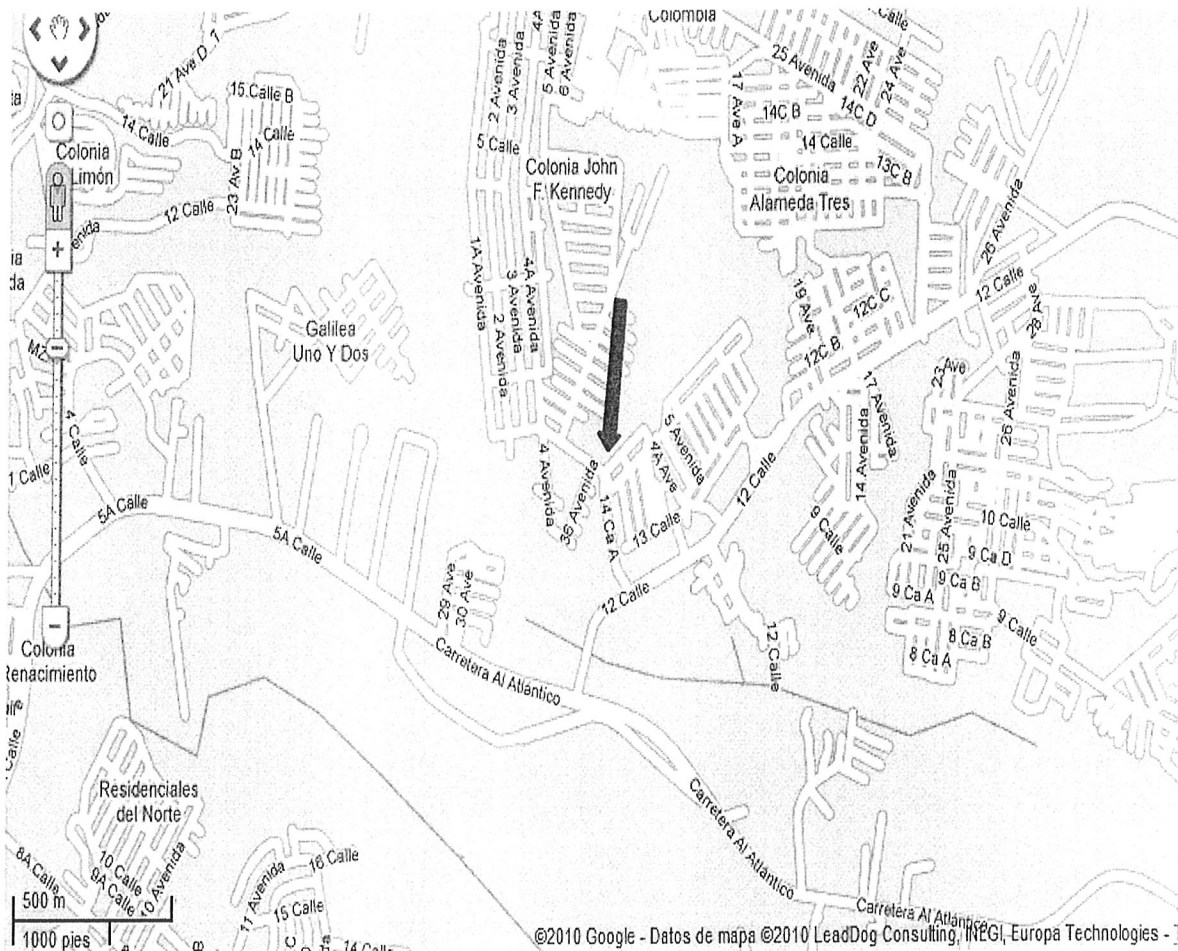


plaza manantial
+ cerca + seguro

GALERÍA DE FOTOS



Mapa Localización *El Jornalero* Café



14calleA7-08 San Rafael La Laguna 3local 3zona 18, ciudad de Guatemala

Tabla 24
Ventas por producto en El Jornalero Café durante diciembre

Producto	Cantidad	%	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Ventas Totales	%
Capuchino	230	21%	204.00	207.00	296.00	352.00	301.00	180.00	274.00	1,814.00	19%
Helado	229	21%	259.00	155.00	185.00	235.00	215.00	265.00	130.00	1,444.00	15%
Panino	109	10%	290.00	182.00	217.00	261.00	574.00	166.00	406.00	2,096.00	22%
Dona	151	14%	125.00	80.00	122.00	119.00	111.00	129.00	169.00	855.00	9%
Pastel	66	6%	91.00	54.00	104.00	116.00	46.00	81.00	155.00	647.00	7%
Frapuchino	53	5%	194.00	48.00	60.00	84.00	108.00	72.00	72.00	638.00	7%
Mocachino	56	5%	86.00	20.00	34.00	74.00	90.00	106.00	192.00	602.00	6%
Chocolate	69	6%	38.00	138.00	90.00	46.00	47.00	29.00	91.00	479.00	5%
Smoothie	22	2%		36.00	60.00		84.00		86.00	266.00	3%
Milk Shake	21	2%	84.00	24.00	24.00	24.00	36.00	24.00	34.00	250.00	3%
Helado Cono	18	2%	6.00	6.00	24.00	32.00	25.00	6.00	27.00	126.00	1%
Te	16	1%	12.00	34.00	6.00		6.00	12.00	6.00	76.00	1%
Latte	9	1%	8.00			16.00	24.00	15.00	8.00	71.00	1%
Agua	9	1%	6.00		6.00	29.00		4.00	6.00	51.00	1%
Magdalena	5	0%	10.00	20.00	10.00	10.00				50.00	1%
Jugo	4	0%			13.00	5.00		6.00		24.00	0%
Gaseosa	3	0%	6.00		6.00	6.00				18.00	0%
Expreso	1	0%					6.00			6.00	0%
Total general	1071	100%	1,397.00	997.00	1,253.00	1,401.00	1,665.00	1,083.00	1,654.00	9,513.00	100%

**Población total, sexo, y área urbana y rural,
según departamento y municipio año 2002**

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA,

INE.

DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS

ESTADÍSTICO.

A.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN.

CENSO 2002.

POBLACIÓN TOTAL, SEXO Y AREA URBANA Y RURAL.

SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO AÑO 2002.

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	POBLACIÓN TOTAL	SEXO		ÁREA	
		HOMBRES	MUJERES	URBANA	RURAL
TOTAL PAIS	11,237,196	5,496,839	5,740,357	5,184,835	6,052,361
GUATEMALA	2,541,581	1,221,379	1,320,202	2,186,669	354,912
GUATEMALA	942,348	444,429	497,919	942,348	-
SANTA CATARINA PINULA	63,767	30,655	33,112	44,974	18,793
SAN JOSÉ PINULA	47,278	23,083	24,195	31,436	15,842
SAN JOSÉ DEL GOLFO	5,156	2,510	2,646	3,524	1,632
PALENCIA	47,705	23,650	24,055	14,164	33,541
CHINAUTLA	95,312	46,468	48,844	77,071	18,241
SAN PEDRO AYAMPUC	44,996	22,201	22,795	29,663	15,333
MIXCO	403,689	192,720	210,969	384,428	19,261
SAN PEDRO					
SACATEPÉQUEZ	31,503	15,560	15,943	12,673	18,830
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ	152,583	75,415	77,168	81,584	70,999
SAN RAIMUNDO	22,615	10,992	11,623	7,407	15,208
CHUARRANCHO	10,101	5,210	4,891	6,206	3,895
FRAIJANES	30,701	15,837	14,864	19,454	11,247
AMATITLÁN	82,870	40,462	42,408	60,924	21,946
VILLA NUEVA	355,901	171,771	184,130	301,947	53,954
VILLA CANALES	103,814	51,277	52,537	74,638	29,176
PETAPA	101,242	49,139	52,103	94,228	7,014
EL PROGRESO	139,490	69,058	70,432	50,300	89,190
GUASTATOYA	18,562	9,090	9,472	10,776	7,786