

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL RESTAURANTE POLLOS REAL A LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

ACOSTA COTO, DALIA RAQUEL
RAMÍREZ LÓPEZ, GLENDA LISSETTE
RODRÍGUEZ ACEVEDO, ALICIA BEATRIZ

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. DANIEL MAURICIO VILLACORTA HERNÁNDEZ.

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. DANIEL MAURICIO VILLACORTA HERNÁNDEZ
COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

ABRIL 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios y a María Auxiliadora por haberme acompañado, iluminado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias agradables. A mis padres por brindarme su amor a través de su apoyo, comprensión oraciones, principios y valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mis hermanos y hermanas por apoyarme, brindándome palabras de aliento, a quienes también agradezco su apoyo moral, económico y sacrificios en mis momentos difíciles, para lograr éste fin. Gracias por su paciencia!!!. A mi sobrinita Andrea por ayudarme en mi formación personal, para ser una mujer más responsable y brindarme muchos momentos de alegría. A mis demás familiares y amistades que de manera directa o indirecta me han apoyado en mis momentos de tristeza y felicidad, han podido darme esas palabras de ánimo y motivación en los momentos más oportunos. A los docentes por compartir conocimientos, valores y consejos en el transcurso de mi formación personal y profesional. Finalmente agradezco a Glenda y Alicia, compañeras de trabajo, por compartir muchos momentos de angustia, lucha y alegría, por confiar en mí y por motivarme siempre a seguir adelante, por su comprensión, paciencia y apoyo. Sin todos ustedes este triunfo no hubiese sido posible, MUCHAS GRACIAS!!!

Att. Dalia Raquel Acosta Coto.

Primeramente agradezco a Dios y nuestra Virgen Santísima por bendecirme y concederme culminar este paso importante en mi vida, por brindarme sabiduría, salud y no permitir desfallecer en momentos de flaqueza, guiándome en todo el camino de mi carrera. De igual manera a mis padres que han sido pieza fundamental y apoyo incondicional en cada decisión y momentos de mi vida, a todos mis hermano/as por estar siempre a mi lado, ayudándome en los momentos que más los necesite, a mis amigos/as y personas especiales que estuvieron apoyándome, llenándome de ánimos para seguir adelante, a las personas que nos asesoraron y compartieron su conocimiento. Y finalmente a mis compañeras de trabajo por todo el esfuerzo, paciencia, dedicación comprensión y todos los momentos vividos en todo este proceso, solo me queda decir GRACIAS, GRACIAS señoritas y cada uno de los antes mencionados.

Att. Glenda Lissette Ramírez López

Mi mayor gratitud es para mi Dios por guiar cada paso de mi vida, por darme la sabiduría y la fortaleza necesaria para cumplir una meta más. A mi madre Rosa Margarita Acevedo y Cecilia Acevedo por su amor y apoyo incondicional. Al resto de mi familia, amigos y hermanos en Cristo por estar con migo en cada momento. A mis docentes por compartir sus conocimientos y experiencia en este proceso. A mis compañeras de tesis por su esfuerzo paciencia y dedicación que nos permitieron coronar nuestra carrera.

Att. Alicia Beatriz Rodríguez Acevedo

Agradecimientos del grupo:

A nuestro asesor *Lic. Daniel Villacorta* por habernos brindado parte de sus conocimientos, paciencia, dedicación, su visión crítica y por apoyarnos con consejos certeros no solo para nuestro proceso de grado, sino también, para nuestra vida profesional, sin duda ha dejado huella en nuestra vida. Y al *Lic. Rafael Enrique Daboub* con mucho respeto y admiración, por apoyarnos y confiar en nosotras para poder culminar este proceso de estudio.

CONTENIDO

RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	ix
 CAPÍTULO I	 1
“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE POLLOS REAL HACIA LA CIUDAD DE GUATEMALA”	1
 A. RESTAURANTES A NIVEL INTERNACIONAL, GUATEMALA, EL SALVADOR Y POLLOS REAL	 1
1. RESTAURANTES EN EL MUNDO	1
2. RESTAURANTES EN GUATEMALA	2
2.1. RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	2
2.2. FRANQUICIAS DE POLLO EN GUATEMALA	2
3. RESTAURANTES EN EL SALVADOR	2
4. EMPRESA POLLOS REAL	3
4.1. DATOS RELEVANTES	4
a) MISIÓN	4
b) VISIÓN	4
c) VALORES	4
d) OFERTA DE PRODUCTOS	4
e) SUCURSALES	4
 B. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	 5
1. DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	5
2. DEFINICIÓN DE PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	5
3. CAUSAS QUE CONDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.	6
4. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	7
5. OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
6. IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.	8
7. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.	9
8. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	10
 C. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	 10
1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA	11
2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	11
3. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.	12
4. COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	12
4.1. ANÁLISIS INTERNO	13
4.2. ANÁLISIS EXTERNO	13
4.3. ANÁLISIS FODA	14
 D. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	 15

1º. SITUACIÓN ACTUAL	15
a. INVESTIGAR Y SELECCIONAR MERCADOS EXTERIORES	16
1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16
2. EL ESTUDIO DEL MERCADO	16
3. DEFINICIÓN DE MERCADO	17
b. EL ENTORNO DE MARKETING.	20
1. EL MICROENTORNO.	21
2. EL MACROENTORNO.	24
2º. MERCADO OBJETIVO	27
a. SELECCIÓN DE MERCADOS	28
1. PRESELECCIÓN DEL PAÍS	28
2. SELECCIÓN DEL MERCADO	28
3. RIESGO	29
b. ACCEDER A LOS MERCADOS	30
1. FORMAS DE ACCESOS COMERCIALES DIRECTAS E INDIRECTAS.	31
2. FORMAS DE ACCESO NO COMERCIALES O LICENCIAMIENTO	32
3º. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	32
3.1. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX	32
a. PRODUCTO	33
1.1 NIVELES DEL PRODUCTO	34
1.2 TIPOS DE PRODUCTOS	34
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	35
1.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	35
b. PRECIO	36
c. PROMOCIÓN	36
3.1 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	36
d. PLAZA	37
3.2. MARKETING DE SERVICIOS	37
a. PERSONAS	39
b. PROCESO	39
c. EVIDENCIA FISICA	39
4º. IMPLANTACIÓN	39
E. GENERALIDADES DEL PAÍS DE ESTUDIO: GUATEMALA	43
1. INFORMACIÓN GENERAL	43
1.1 POBLACIÓN	43
1.2 MONEDA	43
2. ADMINISTRACIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	44
2.1. PODER EJECUTIVO	44
2.2. PODER LEGISLATIVO	44
2.3. PODER JUDICIAL	44
2.4. ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO	44
3. SITUACIÓN ECONÓMICA	44

3.1	SECTOR EXTERNO	45
4.	RAZONES PARA INVERTIR EN GUATEMALA	46
5.	REQUISITOS PARA EMPRESAS EXTRANJERAS QUE DESEEN OPERAR EN GUATEMALA	47
6.	INCENTIVOS PARA INVERTIR	47
7.	OPERACIONES	48
8.	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR EN EL REGISTRO MERCANTIL	50
9.	PRINCIPALES LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES EN GUATEMALA	50
10.	GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	51
10.1	UBICACIÓN Y ESTRUCTURA	51
 CAPÍTULO II		52
“DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE POLLOS REAL Y EL ENTORNO DEL MERCADO GUATEMALTECO”		52
I.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	52
A.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	52
1.	OBJETIVO GENERAL	52
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
B.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	52
	ALCANCES	52
	LIMITACIONES:	52
C.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	53
	JUSTIFICACIÓN	53
	IMPORTANCIA	53
D.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	54
	UNIDADES DE ANÁLISIS	55
E.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	55
1.	UNIDAD DE ANÁLISIS 1: “CONSUMIDORES DE POLLO EN GUATEMALA”	55
	DEFINICIÓN DEL UNIVERSO	55
	CÁLCULO DEL UNIVERSO	55
	CÁLCULO DE LA MUESTRA	55
	JUSTIFICACIÓN DE LOS VALORES DE LA FÓRMULA	56
2.	UNIDAD DE ANÁLISIS 2: “COMPETENCIA”	56
	DEFINICIÓN DEL UNIVERSO	56
	CÁLCULO DEL UNIVERSO	57
3.	UNIDAD DE ANÁLISIS 3: “RESTAURANTE POLLOS REAL”	57
F.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57

G. TÉCNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
1. FUENTES	57
a. FUENTES PRIMARIAS	58
b. FUENTES SECUNDARIAS	58
2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	58
2.1. ENCUESTA	58
2.2. OBSERVACIÓN DIRECTA SISTEMÁTICA	58
2.3. ENTREVISTAS	58
II. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	59
A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	59
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	59
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	59
2. ANÁLISIS EXTERNO (PEST, INDICADORES MACROECONÓMICOS).	61
i. ANÁLISIS PEST	61
ii. ANÁLISIS DEL MERCADO (FUERZAS DE MICHAEL PORTER Y OTROS ELEMENTOS DEL MERCADO)	64
3. ANÁLISIS INTERNO.	72
1) ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.	72
2) ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	73
3) ÁREA CULTURAL DE LA EMPRESA	74
4) ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	74
5) ÁREA DE RENTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA	74
6) ÁREA DE INNOVACIÓN, CALIDAD Y TECNOLOGÍA	75
7) ÁREA DE PRODUCCIÓN	75
8) ÁREA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	76
9) ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y ACTUACIÓN EN EL MERCADO	76
10) ÁREA DE MARKETING, MARCA Y CALIDAD DE SERVICIO	76
4. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA (DPE)	76
B. ESTUDIO DE MERCADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	78
1. PERFIL DEL CLIENTE	78
2. HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO	79
3. BENEFICIOS AGREGADOS	82
4. PRECIOS	84
5. PRINCIPALES CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DONDE ACUDEN LOS CONSUMIDORES	87
6. PROMOCIÓN.	88
C. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA	89
1. RESTAURANTES OBSERVADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA	91
i. POLLO BRUJO	91
ii. POLLO CAMPERO	93
iii. POLLO ROSTIZADO SEÑOR PECHUGA	95
D. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING EN GUATEMALA	97

1.	EL MICROENTORNO.	97
1.1	PROVEEDORES.	97
1.2	INTERMEDIARIOS DE MARKETING.	99
1.3	CLIENTES.	100
1.4	COMPETIDORES.	101
1.5	PÚBLICOS.	101
2.	EL MACROENTORNO.	102
2.1.	ENTORNO DEMOGRÁFICO.	102
2.2.	ENTORNO ECONÓMICO.	103
2.3.	ENTORNO NATURAL.	103
2.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO.	103
2.5.	ENTORNO POLÍTICO.	104
2.6.	ENTORNO CULTURAL.	104
III.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	CAPÍTULO III	107
	PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE POLLOS REAL A LA CIUDAD DE GUATEMALA	107
I.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO III / PROPUESTA	107
II.	ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	108
1º.	SITUACIÓN ACTUAL	108
1.1	DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA	108
1.2	ANÁLISIS FODA	108
a.	VENTAJA COMPETITIVA	109
b.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	110
1.3	TAMAÑO DEL MERCADO.	111
a.	MERCADO POTENCIAL	111
b.	CUOTA DE MERCADO O PARTICIPACIÓN	111
1.4	SEGMENTACION DEL MERCADO.	112
a.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	113
b.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	113
1.5	EL MERCADO META.	113
2º.	MERCADO OBJETIVO	114
2.1.	AJUSTE DEL PRODUCTO	114
2.2.	SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA AL MERCADO (NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN)	115
2.3.	FORMA DE ACCESO AL MERCADO: FRANQUICIA	118
2.3.1.	INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA QUE LAS EMPRESAS SE FRANQUICIEN	118

2.3.2.	SISTEMA DE OTORGAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN	122
2.3.3.	MARCO JURÍDICO	123
2.3.4.	ASISTENCIA TÉCNICA	123
2.3.5.	CUÁNTO CUESTA UNA FRANQUICIA/COSTO DE LA FRANQUICIA	125
2.3.6.	CONTRATO DE FRANQUICIA	127
2.4.	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA POLLOS REAL	128
2.4.1.	MARCO JURÍDICO DE LAS FRANQUICIAS EN GUATEMALA	128
2.5.	DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR EN EL EXTERIOR	130
2.6.	TIEMPO QUE SE VA A NECESITAR	130
2.7.	NIVEL DE BENEFICIOS O RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS EMPLEADOS	130
3º.	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	131
3.1.	MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX	131
3.1.1.	PRODUCTO	131
3.1.2.	PRECIO	132
3.1.3.	PROMOCIÓN	133
3.1.4.	PLAZA	137
3.1.5.	PROCESO	139
3.1.6.	EVIDENCIA FÍSICA	140
3.1.7.	PERSONAS	141
4º.	IMPLANTACIÓN	143
4.1.	INVERSIÓN / PRESUPUESTOS	143
4.1.1.	FRANQUICIATARIO (INVERSIONISTA)	143
4.1.2.	FRANQUICIANTE (POLLOS REAL)	145
4.2.	PROYECCIÓN DE VENTAS	145
4.3.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO/UTILIDADES	148
A.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	149
1.	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	149
2.	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	149
3.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PR)	150
B.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	152
C.	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	154
BIBLIOGRAFÍA		156
ABREVIATURAS		161
ÍNDICE DE ANEXOS		163
ÍNDICE DE ESQUEMAS		163
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES		164
ÍNDICE DE GRÁFICOS		164
ÍNDICE DE TABLAS		165
ANEXOS		167

RESUMEN

En la actualidad la economía se caracteriza por su dinamismo y la globalización es un punto importante para que las empresas tengan una visión internacional. La decisión de internacionalizar una empresa responde al deseo de crecer, y en este sentido el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión internacional, pero sí una razón que impulse a organizarse para abarcar más mercados. De ahí la necesidad de que empresas salvadoreñas busquen incursionar en mercados internacionales y de esta forma generar nuevas oportunidades de crecimiento al país y a la empresa misma. La internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas.

En el trabajo de investigación se plasma la propuesta de un plan de internacionalización del restaurante Pollos Real a la ciudad de Guatemala, éste conduce a las decisiones sobre cuántos mercados abordar para el éxito del producto o servicio, cómo entrar en ellos y el tipo de organización a adoptar allí; para ello requiere un análisis riguroso e imparcial de la empresa. Con él se pretende guiar e informar a los empresarios de cualquier tipo, sean comercializadoras o productoras (restaurantes de pollo), con la finalidad de orientarlas al momento de acceder a mercados fuera de sus fronteras, esto ayudará a mejorar la manera de realizar negocios fuera del país, ejecutar un análisis del sector y la factibilidad que tendría de llegar al segmento seleccionado.

Para desarrollar el plan es necesario emplear diversas técnicas e instrumentos que ayudan a la recolección, análisis y procesamiento de datos; entre ellos se destacan en este trabajo la encuesta, entrevista y observación directa, dirigidos el primero a los consumidores, el segundo a la empresa y el tercero a los competidores. Estas técnicas permitieron descubrir primeramente la capacidad de exportación de la empresa, mediante el diagnóstico del potencial exportador que analiza las características internas de la empresa, obteniendo un resultado positivo que indica que está apto para salir fuera del país e introducir su producto en mercados regionales.

En segundo lugar se podrá apreciar el comportamiento del consumidor guatemalteco mediante el estudio de mercado, dando como resultado los principales gustos y preferencias del consumidor, asimismo, ellos están dispuestos a comprar un producto de marca extranjera siempre y cuando sea saludable. La tercera técnica permitió conocer los principales competidores, siendo Pollo Brujo el principal.

Seguidamente se desarrollan las cuatro etapas que debe ejecutar un plan de internacionalización, en la primera se define el mercado meta en Guatemala, la segmentación, el target y entorno de marketing. La segunda etapa busca identificar y conocer los ajustes que Pollos Real deberá realizar en sus productos, y la ventaja que establecerá ante sus principales competidores. Así mismo se da a conocer la forma de acceso al mercado que será a través de franquicia, la circular de la oferta y lo que debe contener para venderla de forma exitosa en Guatemala. La tercera etapa es el marketing estratégico y finalmente en la etapa de implantación se dará a conocer la información financiera.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra los elementos y condiciones que se deben llevar a cabo al momento de incursionar en el mercado internacional que en este caso será el mercado guatemalteco

En el capítulo uno se tomará en cuenta temas y conceptos mercadológicos esenciales para el funcionamiento eficaz y efectivo de las empresas tanto a nivel local como internacional, de igual forma se utilizarán herramientas que ayuden a medir el desempeño de la empresa en el mercado actual y potencial. Se detallarán aspectos importantes sobre cómo se puede llevar a cabo un plan de internacionalización y los motivos o factores internos o externos que lo impulsan.

También se hará énfasis en los riesgos y variables que indican el desarrollo y estabilidad económica de un país, así como las formas de entrada que están al alcance de la empresa sus características, ventajas e inconvenientes al momento de seleccionar la forma de como entrar en los mercado exteriores. Se presentan las generalidades del país, las regulaciones y condiciones que deben acatar al momento de establecerse en el país al que se quiere llegar.

Se desarrolla la metodología de la investigación en el capítulo dos, se establecen cuáles serán los instrumentos para recopilar información acerca de los consumidores de los restaurantes de pollo en la ciudad de Guatemala y se muestran los resultados obtenidos con sus respectivos análisis para desarrollar las estrategias en el siguiente capítulo.

Finalmente, en el capítulo tres, se presenta el plan de internacionalización de Pollos Real a la ciudad de Guatemala, detallando las diversas estrategias a emplear para poder operar en el mercado exterior, se establece el perfil del consumidor, la forma adecuada de entrar al mercado y se indican algunos puntos que debe cumplir para iniciar operaciones en Guatemala, se exponen diversos presupuestos, la rentabilidad del proyecto y un programa de actividades para que se lleve a cabo el plan de internacionalización.

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE POLLOS REAL HACIA LA CIUDAD DE GUATEMALA”

A. RESTAURANTES A NIVEL INTERNACIONAL, GUATEMALA, EL SALVADOR Y POLLOS REAL

1. RESTAURANTES EN EL MUNDO

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes.

Ilustración 1. Taberna o posada antigua



Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un ante pasado de nuestros restaurantes. Éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres.⁸⁹

La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores.

⁸⁹ ARQHYS. Arquitectura & Decoración. *Historia de los restaurantes*. Consultada el 20 de mayo de 2013. Disponible en <<http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>>

2. RESTAURANTES EN GUATEMALA

2.1. RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Existe un aproximado de 72 restaurantes registrados en la ciudad de Guatemala entre los diversos rubros los más destacados son: comida variada, autóctonos, cocina internacional, carnes asadas, bares/café, comida rápida, comida casera, entre otros.⁹⁰

2.2. FRANQUICIAS DE POLLO EN GUATEMALA

En Guatemala, actualmente, la oferta de pollo frito es muy amplia. Entre los mayores competidores se encuentra Pollo Campero con 130 restaurantes, Pollo Pinulito con más de 100 locales, Pollolandia posee más de 60 locales y Kentucky Fried Chicken (KFC) con dos restaurantes.⁹¹ Sin embargo, por el constante movimiento que existe hoy en día, el consumo de comida rápida se ha convertido en un diario vivir para las personas que carecen de tiempo, por lo que la introducción de pollo rostizado con una propuesta de valor diferente será una manera para captar un posible mercado potencial.

Por otra parte, uno de los restaurantes de pollo rostizado más conocidos en Guatemala es Pollo Brujo que cuenta con ocho tiendas dentro de la capital, es por ello que se analizará el mercado guatemalteco para conocer la aceptación de este tipo de restaurantes y poder implementar un nuevo concepto de restaurante de pollo rostizado en el mercado Guatemalteco.

Ilustración 2. Zona 10 de la ciudad de Guatemala, una de las más comerciales



3. RESTAURANTES EN EL SALVADOR

La historia de los restaurantes en El Salvador hace referencia desde el año 1947. Siendo el primer restaurante de lujo “Siete Mares”, ubicado en la colonia San Benito; la característica principal de éste, era que los clientes tenían que ingresar al establecimiento con traje formal.

Ilustración 3. Restaurante ubicado en El Salvador



⁹⁰Instituto Guatemalteco de Turismo. <http://www.inguat.gob.gt/>

⁹¹ Datos tomados del reporte “La guerra del pollo frito”, El Periódico. Guatemala, martes 21 de diciembre de 2010. Disponible en <<http://www.elperiodico.com.gt/es/20101221/economia/186874/>>

Tres años después aparecieron otros restaurantes de comidas internacionales. En 1950 apareció un nuevo concepto en comidas el “Drive-Inn”, su característica principal era que la comida se servía por el mesero en el automóvil del cliente.

En el año 1964 surgió otro nuevo concepto de comida llamado “La Parrilla”. Seguidamente se establecieron otros como “El Chele’s”, “La Carreta”, y “La Pampa Argentina”. En esta misma década comenzaron a surgir los restaurantes de comida rápida entre los cuales están las hamburguesas y hotdog. A partir del año 1967 surgieron con mayor auge los restaurantes en comidas internacionales y de lujo, entre ellos estaban “La Fonda”, “Le-Mar”, y “El Bodegón”. Para los años 1970 continuaron incrementado estos negocios, a pesar que algunos desaparecieron; en este mismo año se establecieron con mayor vigor las comidas rápidas, entre ellas “Pizza Boom”, “Pizza Hut”, “Toto’s Pizza”, “Biggest”.⁹²

4. EMPRESA POLLOS REAL

Pollos Real es una cadena de restaurantes que nació en El Salvador entre 1979 y 1980, cuyo platillo principal era el pollo rostizado al carbón brindando servicio de venta y para llevar. A partir de 1981 incursionó en el mercado salvadoreño inaugurando su primer restaurante en la colonia Escalón de San Salvador, ampliando la gama de platillos según los gustos y preferencias de sus clientes, incorporó los famosos “Combos”; combinación de pollo con papas, chile jalapeño, pan y escabeche; siendo los pioneros de esta idea en todo El Salvador. Sus restaurantes asemejan un rancho al estilo tejano; creando así un ambiente agradable y familiar.

En su interior se encuentran las cocinas, donde se elaboran los alimentos adicionales que el restaurante ofrece en función de la demanda, lo que permite mantener productos frescos y de excelente calidad, contando además con todos los equipos necesarios para conformar un centro de producción individual que garantiza la estandarización de los alimentos.⁹³

⁹² Flores P., Heinar Americo y Cañas, Carolina Beatriz. “Diseño de un modelo para la evaluación de subcontratación de servicios generales (outsourcing), en la gestión administrativa de la gran empresa de restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador”. San Salvador. 2002. pp. 1-2.

⁹³ Pollos Real. *Historia*. Consultado el 26 de abril de 2013. Disponible en <<http://www.pollosreal.com/>>

4.1. DATOS RELEVANTES

a) **MISIÓN**

Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes a través de procesos de gestión estandarizados, que garanticen productos inocuos, nutritivos y de calidad, servicios en un ambiente familiar y enfocado en la mejora continua.⁹⁴

b) **VISIÓN**

Ser una cadena de restaurantes líderes a nivel regional en pollos rostizados y otros productos alimenticios inocuos, incursionando en nuevos nichos de mercado a través de la confianza creada en nuestros clientes, derivada de la calidad de nuestra gente, productos y procesos⁹⁵

c) **VALORES**

Los valores han sido y son comunicados continuamente al personal con el fin de hacer conciencia en la filosofía de trabajo,⁹⁶ estos son los que se muestran en el Esquema 1.

Esquema 1. Valores de Pollos Real



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

d) **OFERTA DE PRODUCTOS**

Pollos Real ofrece a sus clientes una variedad de platillos destacando el pollo rostizado, platillos típicos, desayunos y otros. Entre los que se mencionan en el ANEXO 1

e) **SUCURSALES**

Pollos Real cuenta con siete sucursales en El Salvador ubicadas en la zona central del país, en el ANEXO 2 se presenta cada sucursal con su respectiva dirección y número de contacto. Pollos Real ofrece servicio en restaurante, a domicilio y para llevar en sus siete restaurantes.

⁹⁴ Pollos Real. Op. cit. Nota 4.

⁹⁵ Ídem.

⁹⁶ Daboub Michel, Rafael Enrique. "Diseño de un departamento de relaciones públicas, para mejorar la imagen y el servicio al cliente en los restaurantes pollos real, en el área metropolitana de San Salvador." Universidad Francisco Gavidia. 2001. pp. 4-5.

B. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización se puede definir, de una manera amplia, como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, el grado de internacionalización de una empresa se determinará según la proporción de las actividades que desarrolla en el exterior.⁹⁷

Internacionalización es todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.⁹⁸

2. DEFINICIÓN DE PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Según Frank Bradley un plan de internacionalización “es un documento que recoge las capacidades de la empresa, información sobre el entorno internacional y de los mercados de destino, con objeto de elaborar un plan de acción con las herramientas de la mezcla de marketing para reducir el riesgo y el grado de incertidumbre al momento de llegar a lanzarse a mercados internacionales”.⁹⁹

Según Josep Bertrán “es un plan escrito para el acceso a mercados exteriores o de internacionalización, pero se trata de un plan de negocio enfocado principalmente a afrontar de forma concreta y organizada el proceso de salida al exterior. Una empresa que quiere ser internacional debe obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia en los ámbitos geográficos donde se plantea operar y encarar la internacionalización como una manera de crecer”.¹⁰⁰

Un plan de internacionalización conduce a las decisiones sobre cuántos mercados abordar para el éxito del producto o servicio, cómo entrar en ellos y el tipo de organización a adoptar allí; para ello requiere un análisis riguroso e imparcial de la empresa.

⁹⁷ Fernández de Arroyabe, Juan Carlos; Arranz Pena, Nieves. *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*. ESIC Editorial, 1999. p. 192

⁹⁸ Galván Sánchez, Inmaculada. “La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.” Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. 2003 p.93

⁹⁹ Bradley, Frank; Calderon, Haydeé. *Marketing Internacional*. Pearson Educación. México; 2006.

¹⁰⁰ Bertrán, Josep. *Marketing Internacional y Exportación*. Edición Gestión. España; 2000.

3. CAUSAS QUE CONDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.

Muchos investigadores han trabajado para determinar por qué las empresas se internacionalizan. Según Warren J. Keegan, los principales motivos de pequeñas y medianas empresas para internacionalizarse se clasifican entre motivos proactivos y reactivos. Donde los motivos proactivos representan los estímulos a favor del cambio estratégico y los motivos reactivos influyen en las empresas que están susceptibles a cambios del entorno y se ajustan a ellos modificando sus actividades en el transcurso del tiempo. En otras palabras, las empresas proactivas se internacionalizan porque quieren hacerlo, y las reactivas lo hacen porque tienen que hacerlo.¹⁰¹ (Ver Esquema 2)

Miguel Ángel Otero Simón, expresa que *el crecimiento es uno de los principales motivos para la internacionalización; es una de las estrategias más efectivas, a la que tarde o temprano la empresa tendrá que recurrir para desarrollarse; sin embargo, el crecimiento no es la única razón para internacionalizarse.*¹⁰² (Ver Esquema 3)

Esquema 2. Principales motivos de pequeñas y medianas empresas para internacionalizarse



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado de Keegan, Warren J. Marketing internacional. 5ª ed. México: Pearson Educación, 2009 p. 225

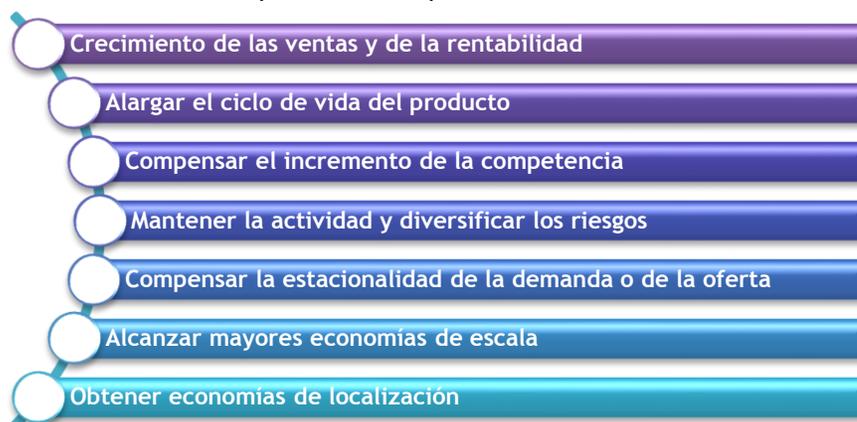
Parece que un factor importante es la calidad y forma de administración. Pero a largo plazo el comportamiento de marketing internacional de las empresas corresponde a las aspiraciones, capacidades, nivel de compromiso y planeación que la administración está dispuesta a dedicar a las actividades de marketing internacional.¹⁰³

¹⁰¹ Keegan, Warren J. *Marketing internacional*. 5ª ed. México: Pearson Educación, 2009 p. 226

¹⁰² Otero Simón, Miguel Ángel. *Internacionalización. Business Pocket*. 1ª ed. Netbiblo. España, 2008 p. 17

¹⁰³ Keegan, Warren J. Op. cit. nota 9, p. 225

Esquema 3. Razones para internacionalizarse.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Existen además un conjunto de factores motivadores que impulsan la internacionalización que persiguen un objetivo específico, a continuación se muestra la relación entre ellos. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Relación entre los motivos para la internacionalización y los objetivos perseguidos

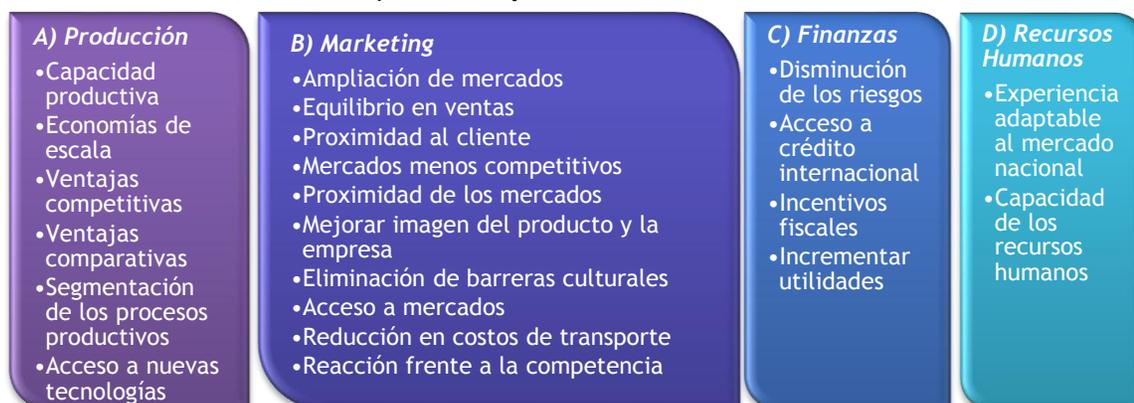
MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o know how (economías de alcance)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

FUENTE: adaptado de Enrique Claver Cortés, Diego Quer Ramón. Estrategias de internacionalización de la empresa Universidad de Alicante. España. Editorial Club Universitario. p. 14

4. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las principales ventajas de la internacionalización de la empresa por áreas funcionales son las que se presentan en el Esquema 4:

Esquema 4. Ventajas de la internacionalización



FUENTE: adaptado de Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Marquez Castro. Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores, 2010. 4ª edición. pp. 42-43

5. OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el Esquema 5, se muestran los obstáculos más comunes en el proceso de internacionalización.

Esquema 5. Obstáculos a la internacionalización



FUENTE: adaptado de Juan Carlos, Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Pena. (1999).p. 198

6. IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Actualmente, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro. Ésta exige una visión a mediano/largo plazo y una estrategia

claramente definida. La decisión de internacionalizar una empresa responde principalmente al deseo de crecer o de asegurar su continuidad en el tiempo, en este sentido, el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional. Por otro lado, también puede venir motivada por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

El proceso de internacionalización conllevará para la empresa una mejora de su competitividad, la forzarán a ser más competitiva para poder operar en mercados más complejos y demandantes. Estas mejoras de la competitividad pueden venir a través de: tecnología, economías de escala, capital humano, proveedores, distribuidores... Además, suele ser gradual: en un primer momento se trata de exportaciones o importaciones ocasionales, seguidas de una fase de actividad internacional regular, para alcanzar finalmente el establecimiento en el exterior a través de filiales comerciales o productivas.

En ocasiones, puede resultar complicado para las pequeñas y medianas empresas conocer las tendencias de la economía mundial para aprovechar nuevas oportunidades comerciales y definir la estrategia que resulte en una internacionalización exitosa.

La solución de la internacionalización se muestra, cada vez más, como el recurso más atractivo y de garantía para poder afrontar el futuro, afianzar y proyectar la empresa en su crecimiento y longevidad. Al mismo tiempo surge como la alternativa de diversificación más lógica, es la vía para que otras empresas encuentren la forma de mantener sus estructuras y niveles de producción.¹⁰⁴

7. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La forma de acceso o modo de entrada al mercado es el mecanismo a través del que la empresa va a hacer llegar su producto o servicio al mercado de destino. Ésta tiene como objetivo situar el producto en el mercado de destino en las mejores condiciones competitivas posibles, esto es, minimizando el impacto negativo que producen en su competitividad los distintos obstáculos y barreras a la internacionalización.

Existen innumerables y muy variadas formas de entrada al mercado pero suelen agruparse en torno a tres tipos de estrategias de acceso al mercado: las formas de entrada indirectas, las formas de entrada directas y las formas de entrada mixtas.¹⁰⁵ Que se detallaran más adelante en la segunda etapa, ACCEDER A LOS MERCADOS, página 30.

¹⁰⁴ Calzado Arija, Óscar. *Plan de marketing internacional. Caso práctico RMD*. Universidad de León. España, 2012. pp.14-16

¹⁰⁵ Otero Simón, Miguel Ángel. p. 70

La selección de la forma más adecuada de ingresar a mercados extranjeros es fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta algunos factores determinantes del país destino, como pueden ser las características del mercado al cual pretende ingresar, su legislación, patrones de compra, cultura, competencia en el sector específico en que actúa la empresa, entre muchos otros aspectos que hacen que la decisión sea tomada de manera estratégica y no de manera improvisada.¹⁰⁶

8. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El plan de internacionalización comprende cuatro etapas (reflejadas en el Esquema 6), cada una de ellas contiene varios elementos que serán explicados uno a uno en el desarrollo del capítulo.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

C. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El diagnóstico de internacionalización es un paso previo que debe realizar toda empresa antes de lanzarse a la aventura internacional. La empresa debe ser consciente de su situación real y de su potencialidad de crecimiento para poder adaptarse a las necesidades cambiantes que determina el mercado internacional.

¹⁰⁶ Calderón Hernández, Gregorio; Castaño Duque, German Alberto. Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados. Univ. Nacional de Colombia. P. 286

Dicho diagnóstico se basa en analizar las características propias de la empresa y su situación frente al resto de las empresas que constituyen su competencia, tanto directa como indirecta y determinar aquellos en los que se pueden aplicar medidas de mejora y los que no estarán al alcance de modificarlo y por tanto requerirán estrategias alternativas.

Se analizan también las variables externas que si bien no son propias de la empresa si afectan a la posición de la empresa y a la viabilidad de su plan de internacionalización basadas fundamentalmente en las características del mercado, del sector y de la situación global estableciendo los factores estructurales, que por ende supondrán una amenaza. También los elementos coyunturales que influyen en las decisiones a corto plazo pero no en una planificación estratégica global.

Un correcto análisis de la situación permite a la empresa enfrentarse de forma realista a la situación en la que se encuentra siendo consciente de sus posibilidades y de los riesgos a los que se enfrenta a fin de realizar su plan de internacionalización, así como analizar las estrategias seguidas por los potenciales competidores, su capacidad de reacción frente a los cambios en el entorno y la capacidad de reacción de la empresa ante estas circunstancias.¹⁰⁷

1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

Es un método de evaluación que permite de forma sencilla y objetiva, evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades de las que dispone la empresa, y en base a ellas ofrecer una visión clara de cuáles son sus debilidades y fortalezas con que cuenta para afrontar su salida al exterior.¹⁰⁸

El objetivo de este diagnóstico es tratar de evaluar y medir la capacidad de la empresa para iniciar un proceso de internacionalización, identificando aquellas carencias que deberían ser solventadas antes de iniciar este proceso, con el fin de asegurar su éxito.¹⁰⁹

2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El objetivo del diagnóstico de internacionalización es facilitar a la empresa exportadora un proceso que le ayude a:

¹⁰⁷ Cano, María José; Beviá, Begoña. "Estrategias y Plan de Internacionalización." Escuela de Organización Industrial. España 2010, p. 10.

¹⁰⁸ Otero Simón, Miguel Ángel. Op. cit. Nota 10, p. 44

¹⁰⁹ Ibidem p. 45

- ❖ Revisar sus estrategias exportadoras actuales.
- ❖ Identificar mercados potenciales así como el orden de entrada en los mismos.
- ❖ Redefinir objetivos y el nivel global de esfuerzos de marketing que la empresa esté dispuesta a comprometer en los mercados internacionales.
- ❖ Minimizar los obstáculos a la internacionalización.
- ❖ Asignar recursos entre los diferentes mercados.¹¹⁰

3. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

El diagnóstico de internacionalización, ayudará a que la empresa conozca su potencial en el exterior, las motivaciones que podrían impulsarlo hacia la apertura de nuevos mercados, si debe tomar en cuenta los riesgos, las oportunidades que se le presentan o si posee toda la capacidad y potencial para abordar el proceso de internacionalización, enfocándose en las oportunidades y amenazas que posee la empresa ante mercados internacionales; asimismo se identifican las áreas que necesitan mejorar o desarrollar. De esta forma la empresa estará preparada para poder realizar sus actividades de manera eficiente para internacionalizar sus productos y/o servicios y así alcanzar sus objetivos definidos.¹¹¹

4. COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La exportación no es una actividad fácil para la pequeña y mediana empresa, éstas deben tener muy claro que exportar no depende de algún pedido eventual o de algún contrato aislado, sino, más bien de la capacidad de mantener a distancia una corriente de negocios permanentes.¹¹² Por lo tanto, es conveniente que la empresa lleve a cabo un diagnóstico de internacionalización, que permita evaluar su potencial de internacionalización, así como el grado de coherencia y realismo de su actitud, aptitud y riesgo para internacionalizarse; realizando los siguientes análisis:

- *Análisis interno de la empresa*
- *Análisis externo y de mercado*
- *Diagnóstico del potencial exportador*

¹¹⁰ Carrillo de Albormoz y Serra, José María. *Manual de autodiagnóstico estratégico. Libros profesionales de empresa*. ESIC Editorial, 2005. p. 151

¹¹¹ Acosta Cortez, Linda Marianita; Cabrera De Jiménez, Brenda Guadalupe; Espinoza Castillo, María Raquel. *Propuesta de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para potenciar Iniciativas de exportación en las pequeñas y medianas empresas del área metropolitana de San Salvador*. Universidad de El Salvador. 2012. p. 12

¹¹² Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). *Plan de internacionalización de empresas*. Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV) 2011, p. 9

4. 1. ANÁLISIS INTERNO

Se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos donde es menos competitivo.

- ✓ **La ventaja competitiva:** para realizar el análisis interno de una empresa deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar qué atributos permiten generar una ventaja competitiva. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: única, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

4. 2. ANALISIS EXTERNO

✓ **MODELO COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS.**

Las cinco fuerzas es un modelo holístico de analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según él mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Cada industria tiene análisis fundamentales diferentes, pero las cinco fuerzas ayudan a determinar qué produce la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias, las reglas del juego y las restricciones en la industria.¹¹³ Ver Esquema 7.

- a) **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b) **La rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c) **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

¹¹³ Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. Editorial Simon and Schuster, 2008 p. 6

- d) **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- e) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Esquema 7. Modelo competitivo de las cinco fuerzas



FUENTE: Adaptado de The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. Journal of Marketing Intelligence & Planning.

4. 3. ANÁLISIS FODA

Es una valoración general de las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O) de la empresa ¹¹⁴ (Ver un ejemplo en Tabla 2). El FODA es especialmente importante para el área de mercadotecnia debido al análisis interno y externo en donde se consideran dentro de varios aspectos el mercado, su potencial y los elementos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para las propuestas del plan. ¹¹⁵

¹¹⁴ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12ª ed. Madrid, España. Pearson Educación. 2008. p. 62

¹¹⁵ Brooksbank, Roger. (1994). *The anatomy of Marketing Positioning Strategy*. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*.

Tabla 2. Matriz DAFO

	<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<i>Análisis Interno</i>	No contar con planeación No contar con mantenimiento para el equipo. No poseer prestaciones a parte de las de la Ley. Bajo nivel de estudios de mercado Bajo nivel de ventas.	Buen nivel de directivos Buen desempeño de los sistemas de información Cuentan con personal competitivo Buena capacitación
	<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>Análisis Externo</i>	Competencia Menos demanda de personal Poco crecimiento en la compañía Desempleo	Tendencia al crecimiento. Tarifas bajas. Demanda de sus servicios para pequeñas empresas

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Con los resultados obtenidos en el análisis se deberán establecer las ventajas competitivas que tiene la empresa y se podrá fijar la estrategia general a seguir más conveniente.

En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración a los factores clave de éxito que se ha obtenido del análisis anteriormente realizado. Éste debe describir las causas que han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones sobre acciones a realizar. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Diagnóstico

	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Un amplio segmento de mercado	Un segmento de características definidas	Un nicho de mercado limitado donde las necesidades sean diferentes del resto del mercado
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Vendemos más barato que la competencia	Ofrecemos un producto distinto, y así es percibido	Se satisfacen necesidades muy concretas
LÍNEA DE PRODUCTOS	Un producto de calidad aceptable	Se refuerzan las características de diferenciación	Adaptada para satisfacer necesidades muy concretas

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

D. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1º. SITUACIÓN ACTUAL

En esta etapa se realiza el análisis de la situación competitiva de la empresa, se dan a conocer las fortalezas y debilidades, se hace una valoración de los recursos disponibles para el desarrollo del plan de

internacionalización, se investiga el mercado o los mercados al cual desea introducir su negocio y se seleccionan los más adecuados, a esto se incluye el análisis de la competencia internacional, productos, países en los que operan, estrategias empleadas, etc.

a. INVESTIGAR Y SELECCIONAR MERCADOS EXTERIORES

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados: *“la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.”* *“La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”*¹¹⁶

Para Philip Kotler investigación de mercados es *“el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.”*¹¹⁷

Según Malhotra la investigación de mercados es *“la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing.”*¹¹⁸

2. EL ESTUDIO DEL MERCADO

a. DEFINICIÓN DE ESTUDIO DEL MERCADO

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado *“consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”*.¹¹⁹

¹¹⁶ American Marketing Association. *Definición de investigación de mercados*. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >

¹¹⁷ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. 1ª edición. México. Pearson Educación. 2002 p. 65

¹¹⁸ Malhotra, Naresh K. *Investigación de mercados*. 5ª edición. México, D.F. Pearson Educación. 2008 p. 7

Randall, define el estudio de mercado de la siguiente manera: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing".¹²⁰

Según Malhotra, los estudios de mercado "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor".¹²¹

El estudio de mercado aporta la información necesaria, para que la mercadotecnia desempeñe las actividades de una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor, asimismo para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.

b. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Es importante realizar estudios de mercado para poder:

- Entender mejor condiciones, tendencias y oportunidades.
- Profundizar el conocimiento sobre los competidores, fortalezas, debilidades, estrategias, claves, errores y factores de éxito.
- Obtener detalles sobre problemas específicos.
- Ampliar la visión sobre el negocio.
- Establecer objetivos de corto y largo plazo.
- Tomar decisiones más rápida y eficazmente.¹²²

3. DEFINICIÓN DE MERCADO

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado.¹²³ Son las personas u organizaciones con necesidades y deseos, así como la capacidad y disposición de comprar.¹²⁴

Mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes, acá se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda¹²⁵

¹¹⁹ Kotler, Philip; Bloom, Paul N.; Hayes, Thomas J. *El marketing de servicios profesionales*. Editorial: Paidós. Barcelona. 2004

¹²⁰ Randall, Geoffrey. *Principios de marketing*. España : Thomson, 2003.

¹²¹ Malhotra, Naresh K. Op. cit. Nota 24 p. 83

¹²² Rodríguez Barros, Ana María. *Como realizar una investigación de mercados internacional*. Cámara de Comercio de Bogotá, 2009 p. 11

¹²³ Kotler, Philip. Op. Cit. Nota 25 p.17

¹²⁴ Keegan, Warren J. Op. Cit. Nota 9 p. 40

¹²⁵ Fisher, Laura; Espejo, Jorge. *Mercadotecnia*. Tercera Edición, Mc Graw Hill - Interamericana, p. 84.

Stanton, Etzel y Walker, definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".¹²⁶

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".¹²⁷

a. **EL TAMAÑO DEL MERCADO.**

El *tamaño del mercado* de un producto es la cantidad vendida durante un período determinado en un área geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas. Esta definición se corresponde con lo que se llama *mercado actual*.¹²⁸

- ✓ *Mercado potencial*: es la suma de los compradores reales más los compradores potenciales.
- ✓ *Cuota de mercado o participación*: es la parte del mercado que corresponde a un determinado producto o servicio. Esta cuota se obtiene cuando se compara el mercado actual de una empresa con el mercado actual total del producto. Se calcula dividiendo la magnitud correspondiente al producto entre el total del mercado y multiplicando por cien el coeficiente para expresarlo en porcentaje.¹²⁹ Es un indicador del estado de representación de un producto, servicio o empresa, de su aceptación por parte de los clientes, más válida que la simple evolución de sus ventas.¹³⁰ (Ver Ecuación 1).

Ecuación 1. Determinación de cuota de mercado

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Mercado actual de una empresa} \times 100}{\text{Mercado actual total}}$$

Fuente: Thomas C. Kinnear, James R. Taylor; Investigación de mercados: un enfoque aplicado.

b. **SEGMENTACION DEL MERCADO.**

Para determinar el mercado meta de la empresa es necesario realizar de antemano una segmentación del mercado, que consiste en dividir el mercado en grupos de compradores con características similares. A cada uno de estos grupos se les denomina segmento de mercado. La segmentación se puede hacer según diferentes criterios¹³¹ (Ver Esquema 8)

¹²⁶ Stanton, Etzel; Walker. *Fundamentos de Marketing*, 13ª. Edición, Mc Graw Hill, p. 49.

¹²⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Cámara Ibañez, Dionisio; Cruz Roche, Ignacio. "Marketing" 10ª. Edición Madrid, España. Editorial Pearson Prentice Hall. 2004, p. 10.

¹²⁸ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Unidad 3. El estudio de mercado. Santafé de Bogotá, Colombia. 5ª ed. McGraw-Hill 2003. p. 51

¹²⁹ Ordozgoiti de la Rica, Rafael; Pérez Jiménez, Ignacio. *Imagen de marca*. ESIC Editorial. 2003, p. 38

¹³⁰ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op.cit. nota 34. p. 51

¹³¹ Ibidem p. 52

Esquema 8. Segmentación del mercado

Geográficos	•Barrio, localidad, provincia, zonas cálidas o frías, etc.
Demográficas	•Edad, género, etc
Personales	•Estilo de vida, profesión, ingresos, cultura, etc.
Familiares	•Tamaño y estructura de las familias, situación, etc.
Psicológicos	•Motivaciones de compra, actitud ante el producto, etc.
Conductuales	•Fidelidad a un producto o marca, regularidad de compra, etc.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Luego de segmentar la empresa se decidirá por la sección con mayor volumen de ventas, expectativas de crecimiento, menos competencia y mayores beneficios; seguidamente debe aplicar una estrategia de segmentación:

- **Diferenciada:** el producto se intenta amoldar a las necesidades de cada segmento. Este tipo de política exige desembolsos importantes y es más propio de empresas grandes.
- **Indiferenciada:** a todos los segmentos se brinda el mismo producto, esto es, no diferenciamos.
- **Concentrada:** se selecciona solo un segmento y se ajusta el producto a sus necesidades. Esta política es la más empleada cuando se dispone de pocos recursos.¹³²

c. EL MERCADO META.

El mercado meta está compuesto por el grupo de compradores potenciales que se intenta convertir en clientes, es decir, lo forman los clientes potenciales.¹³³ Es el conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.¹³⁴

Las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado sus mercados meta y preparan programas de marketing a la medida.¹³⁵

d. ESTRUCTURA DEL MERCADO

La estructura del mercado viene determinada por los aspectos del entorno general y por los agentes que actúan en él (ver Esquema 9), que son:

- **Fabricantes de bienes y prestadores de servicios:** estos pueden influir en la estructura del mercado si su número es pequeño o si se trata de empresas líderes en cuotas de mercado.

¹³² Ibidem p. 53

¹³³ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op.cit. nota 34. p. 52

¹³⁴ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. 11ª edición. México, D. F. Pearson Educación. 2007. p. 50

¹³⁵ Kotler, Philip. Op. cit. nota 23. p. 12

- ▶ **Intermediarios:** como se encargan de acercar los productos de las empresas a los consumidores, pueden tener una gran influencia en el mercado.
- ▶ **Prescriptores o indicadores:** son aquellas personas que, conociendo el producto, pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado. No compran ni venden, pero tienen una influencia importante en la compra.
- ▶ **Compradores:** influirán en la estructura del mercado por sus características y por el modo en que realizan las compras.¹³⁶



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

b. EL ENTORNO DE MARKETING.

Según Mintzberg, el entorno de marketing *es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella; su importancia en los últimos años se produce por un incremento en su velocidad de cambio y dificultad para predecirlo.*

El entorno del marketing de una empresa está constituido por fuerzas y actores externos que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta. Las empresas de éxito saben que resulta crucial vigilar constantemente los cambios en el entorno y adaptarse a ellos.¹³⁷

El entorno sigue cambiando a ritmo acelerado, el futuro depara vigilar las tendencias y buscar las oportunidades. Se debe observar el entorno exterior, utilizando métodos disciplinarios (inteligencia estratégica e investigación de mercado) para obtener información acerca del entorno de marketing internacional.

El entorno del marketing comprende un *microentorno* y un *macroentorno*.

¹³⁶ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op.cit. nota 34, p. 52

¹³⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, México 8ª ed. 2008 p.65

1. EL MICROENTORNO.

El **microentorno** consiste en fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos. (Ver Esquema 10)

La tarea de la dirección de marketing es cultivar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción.¹³⁸

El éxito del estudio de mercados internacional requerirá de la creación de relaciones y formar la red de entrega de valor de la empresa.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo. Adaptado de Philip Kotler y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Pearson Educación, México 8ª ed. 2008 p.65

1.1. EMPRESA / COMPAÑÍA.

Los diferentes departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. En este departamento se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además debe estar en contacto con otros departamentos: finanzas, investigación y desarrollo, compras, contabilidad.¹³⁹ (Ver Esquema 11)

¹³⁸ Ídem.

¹³⁹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p.65

Esquema 11. Elementos de la compañía.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

1.2. PROVEEDORES.

Los proveedores suministran los materiales, máquinas, servicios e información que la empresa usa para producir sus bienes y servicios.¹⁴⁰ Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado.

1.3. INTERMEDIARIOS DE MARKETING.

Empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación. Entre éstos se encuentran:

- *Distribuidores*: son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o a efectuar ventas con ellos. (Mayoristas y minoristas)
- *Empresas de distribución física*: ayudan a la empresa a almacenar mercancías y a trasladarlas desde su punto de origen hasta su destino.
- *Agencias de servicios de marketing*: son empresas de investigación de mercados, agencias de publicidad, medios y consultorías que ayudan a la compañía en la selección y promoción de sus productos en los mercados adecuados.
- *Intermediarios financieros*: bancos, compañías de crédito, compañías de seguros y otras sociedades que ayudan a financiar y/o asegurar los riesgos asociados con la compraventa de bienes.¹⁴¹

¹⁴⁰ McLEOD, Raymond. Jr. *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación, 7ª ed. México 2000, p. 35

¹⁴¹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p.66

1.4. CLIENTES.

Para que sea más fácil vender un producto, conviene conocer bien algunas de las características de los posibles clientes: *cómo son, dónde viven, cuánto ganan, qué gustos tienen, etc.* Una parte de esta información se obtiene cuando seleccionan los segmentos de mercado a los que quiere dirigirse la empresa, la otra se complementa al analizar cómo es la necesidad que sienten por el producto y qué piensan hasta que deciden comprarlo, incluso después de haber tomado la decisión de compra.¹⁴²

La empresa necesita estudiar de cerca cinco tipos de mercados de clientes¹⁴³ (ver Esquema 12).

Esquema 12. Tipos de clientes

<i>Mercados de consumo</i>	• Se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
<i>Mercados industriales</i>	• Compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción.
<i>Mercados de distribuidores</i>	• Compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad.
<i>Mercados de gobierno</i>	• Adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
<i>Mercados internacionales</i>	• Incluye los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

1.5. COMPETIDORES.

Se puede definir la competencia como la concurrencia en el mismo mercado de distintos oferentes de bienes o servicios.

Para tener una idea de las posibilidades de éxito de un producto o servicio, es necesario conocer muy bien quienes son los competidores más cercanos y como desarrollan su actividad, cómo son los productos que ofrecen, a qué precio los comercializan, qué aceptación tienen en el mercado, etc. Con estos datos nos resultará más fácil tomar decisiones sobre nuestros propios productos y su situación en el mercado.¹⁴⁴

1.6. PÚBLICOS.

Es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella.¹⁴⁵ Se pueden identificar siete clases de público: (Ver Esquema 13).

¹⁴² Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34. p. 54

¹⁴³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p.67

¹⁴⁴ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34. p. 55

¹⁴⁵ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p. 67

Esquema 13. Tipos de públicos.



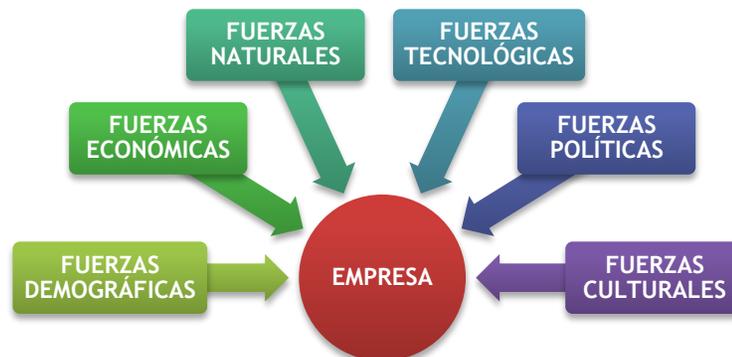
Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

2. EL MACROENTORNO.

El **macroentorno** lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad que influyen en todo el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.¹⁴⁶

La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.¹⁴⁷ Ver Esquema 14.

Esquema 14. Elementos del macroentorno



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

¹⁴⁶ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p.65

¹⁴⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Marketing: Edición para Latinoamérica* 8ª ed. Pearson Educación, 2001 p. 72

2.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO.

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Y se refiere a las personas, y éstas constituyen los mercados.¹⁴⁸

Los cambios en el entorno demográfico mundial tienen implicaciones importantes para los negocios. Entre ellos: (Ver Esquema 15).

Esquema 15. Cambios demográficos a nivel mundial.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

2.2 ENTORNO ECONÓMICO.

Los mercados requieren poder de compra además de gente, el entorno económico consiste en los factores que afectan este poder y los patrones de gasto de los consumidores.

Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso, algunos países tienen economías de subsistencia, estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. También están las economías industriales.

El marketing debe estudiar de cerca las principales tendencias de los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos.¹⁴⁹

Algunas tendencias económicas principales que interfieren en el entorno económico son:

- ✓ Cambios en los patrones de gasto de los consumidores.
- ✓ Leyes de Engel.
- ✓ Cambios en el ingreso.

¹⁴⁸ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 53. p. 72

¹⁴⁹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43. p. 78

2.3 ENTORNO NATURAL.

Éste abarca los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas.

En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue en aumento, y muchos ecologistas temen que pronto quedemos enterrados en nuestros propios desperdicios.

El marketing debe ser consciente de diversas tendencias detectadas en el entorno natural:

- La creciente escasez de materias primas.
- El aumento en la contaminación.
- Creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.¹⁵⁰

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.

Son las fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado.

La tecnología ha producido maravillas tales como antibióticos, trasplantes de órganos, aparatos electrónicos en miniatura, computadoras portátiles, e internet; pero también ha creado artefactos horribles como proyectiles nucleares, armas químicas y rifles de asalto.

El entorno tecnológico cambia rápidamente.¹⁵¹ Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja.

Las empresas que no se mantengan al día con los cambios tecnológicos pronto encontrarán que sus productos son anticuados, y se perderán los nuevos productos y oportunidades de mercado.

A medida que los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita saber que son seguros.

2.5 ENTORNO POLÍTICO.

El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.¹⁵²

En el entorno político intervienen las leyes que regulan los negocios y un mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables.

¹⁵⁰ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 40, pp. 84-85

¹⁵¹ Ibidem, pp. 86

¹⁵² Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 40. p. 89

2.6 ENTORNO CULTURAL.

El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás¹⁵³.

En el entorno cultural interviene:

- ✓ *Persistencia de valores culturales*: los miembros de una sociedad determinada poseen muchas creencias y valores. Éstos tienen un alto grado de persistencia, y se transmiten de padres a hijos y son reforzados por escuelas, iglesias, empresas y gobiernos. Las creencias y los valores secundarios están más abiertos al cambio.
- ✓ *Desplazamientos en valores culturales secundarios*: los valores centrales son relativamente persistentes, se dan oscilaciones culturales. Se considera la influencia que tienen los grupos de música popular, las estrellas del cine y otras celebridades sobre las normas del peinado y la vestimenta de los jóvenes. Los gerentes de marketing buscan predecir los cambios culturales para identificar nuevas oportunidades o amenazas.

2º. MERCADO OBJETIVO

En esta etapa se desarrollan los siguientes puntos:

- a. Elección del mercado exterior en el que se desea desarrollar las actividades internacionales.
- b. Decisión de líneas de producto que se va a comercializar en el mercado exterior.
- c. Selección de formas de entrada en cada mercado valorando las ventajas e inconvenientes de cada una.
- d. Delimitación de objetivos que se pretenden alcanzar en el mercado exterior. Fijación de la cuota de mercado que se pretende conseguir, el tiempo que se va a necesitar, el nivel de beneficios o rentabilidad de los recursos empleados entre otros.

¹⁵³ Ibid. p. 93

a. SELECCIÓN DE MERCADOS

1. PRESELECCIÓN DEL PAÍS

Se deben escoger los países a los cuales tiene la oportunidad de mercado, analizar varios aspectos que determinarán que tan favorables les será expandirse a futuro para poder exportar y preseleccionar el determinado país, los aspectos son los siguientes:

- ✓ **Afinidad cultural y comercial:** este aspecto es de gran importancia, en él se pretende tener un grado de conocimiento de cómo es la reacción de los consumidores ante un producto extranjero y nuevo considerando los siguientes puntos: idioma, religión y costumbres. De modo que mientras más similitudes tengan ambas culturas, menos arriesgado y fácil será establecer negocios.
- ✓ **Preferencias arancelarias:** se deben escoger los países a los cuales se puede exportar el producto, y donde existan pocas barreras arancelarias o donde tenga acuerdos comerciales.
- ✓ **Países competidores:** se analiza la posición competitiva del producto frente al producido por los países competidores, esto servirá para descartar países que en principio parecían interesantes, pero que compran productos similares al nuestro a precios inferiores o con posicionamiento fuerte.

2. SELECCIÓN DEL MERCADO

Cuando una empresa decide sobre el mercado donde entrará, debe tener en cuenta varios aspectos como tratar de definir sus objetivos y políticas de marketing internacional, decidir que volumen de ventas busca tener en el extranjero y en cuantos países buscará vender, así también debe tener cuidado de no extenderse demasiado ni de crecer más allá de las propias capacidades al operar en muchos países demasiado pronto. El atractivo de elegir un país depende del producto, de los factores geográficos, del ingreso de la población, el clima político.

En términos concretos las empresas deben conocer una serie de variables las cuales informan el potencial de oportunidades que tiene la empresa en el mercado extranjero, cuando ya se tiene la preselección del país, los criterios de elección de los mercados prioritarios más importantes son:

- ✓ **Ajuste del producto:** adaptaciones necesarias que el producto pueda adquirir de acuerdo a las necesidades y exigencias del nuevo mercado.
- ✓ **Tamaño del mercado:** elegir mercados que tengan un elevado potencial de compra. se deben identificar los aspectos claves de la demanda para ese producto en el país, tales como: ciclo de vida del producto, etc.

- ✓ **Proximidad del mercado:** elegir un país cercano desde el punto de vista geográfico y cultural, para conocer los aspectos políticos, económicos, comerciales y geográficos, lo cual contribuirá en la definición de las estrategias de mercado para reducir los riesgos. Analizar el potencial de venta del producto o servicio, puesto que éste no tendrá la misma acogida entre todos los clientes de un mismo mercado.
- ✓ **Fase de crecimiento:** escoger países en los que existan previsiones que indiquen que la demanda del producto se encuentra en una fase de crecimiento.
- ✓ **Precio:** encontrar mercados en los cuales el precio de entrada sea accesible y permita obtener un margen comercial suficiente.¹⁵⁴
- ✓ **Ventaja competitiva:** análisis de los productos de la empresa frente a los competidores siendo esta una ayuda para percibir hasta qué punto la empresa es capaz de captar ventas en el nuevo mercado.
- ✓ **Costo estimado del transporte:** se analizan los costos de transporte del producto a cada país preseleccionado que depende de variables como: medio de transporte, destinos y tipo de producto.
- ✓ **Exigencias de entrada del producto y régimen comercial:** cada país exige cumplir requisitos para la entrada de los productos o servicios, que pueden corresponder a: requerimientos técnicos, certificaciones y patentes.¹⁵⁵
- ✓ **La competencia:** conocer la competencia a la que habrá que enfrentarse, su participación en el mercado, estructura de producción y de costes, sus puntos fuertes y débiles; darán una idea de las posibilidades que tendrá el producto en el mercado.¹⁵⁶

3. RIESGO

Otro aspecto de gran trascendencia que toda empresa debe tomar muy en cuenta al momento de realizar inversiones en mercados extranjeros de sus productos o empresa es el riesgo, se pueden diferenciar los diferentes tipos de riesgos que son:

- ↪ **Riesgo País:** normalmente se designa la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Dicho riesgo puede descomponerse en tres tipos, mostrados en el Esquema 16.

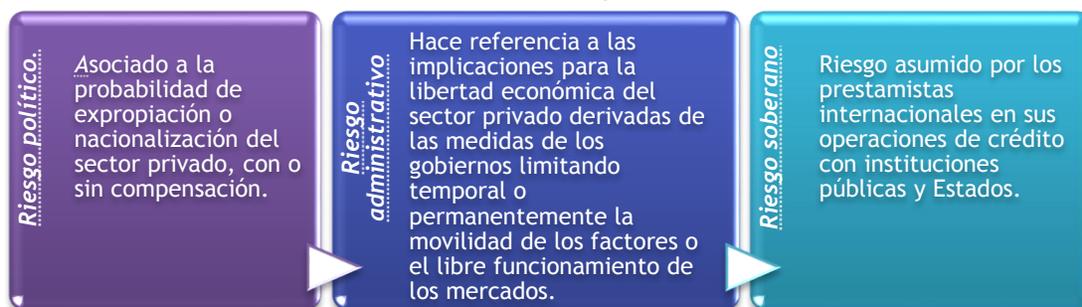
¹⁵⁴ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). Op. cit. nota 18. pp. 17-18

¹⁵⁵ Cámara de Comercio de Medellín. *Comercio Exterior. Informe de exportación de servicios*. Medellín, Colombia. 2010 pp. 9-10

¹⁵⁶ CEF.-Marketing XXI. 2. *Análisis del mercado para la exportación*. Consultado el 3 de mayo de 2013. Disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-del-mercado-para-la-exportacion-151.htm>>

- ↗ **Riesgo Político:** riesgo asociado a las actuaciones de los Organismos Gubernamentales de un país que afectan negativamente a la empresa, como cambios en las normas y aplicación de las mismas que resultan perjudiciales para el negocio.
- ↗ **Riesgo Económico:** riesgo asociado a las variaciones en el ciclo económico de un cierto país.
- ↗ **Riesgo de tipo de cambio:** si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.¹⁵⁷

Esquema 16. Tipos de riesgo país.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado de Pía Barber José. Dirección de Empresas Internacionales. pág. 61

De modo que si las empresas están interesadas en realizar un plan de internacionalización de sus productos o servicios debe tener muy presente los riesgos antes mencionados y analizar las variables que indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica de un país.¹⁵⁸ Entre los indicadores macroeconómicos que se utilizan en la selección de mercados se encuentran (ver Esquema 17)

Esquema 17. Indicadores macroeconómicos



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

b. ACCEDER A LOS MERCADOS

La elección del modo de entrada y la selección de los mercados exteriores en los que operar son las decisiones más importantes en la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, se debe entender por

¹⁵⁷ EUMED.NET. *Análisis del riesgo político en la internacionalización de las empresas*. Consultado el 3 de mayo de 2013. Disponible en <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cl/2008/mrm2.htm>>

¹⁵⁸ Pía Barber, José. *Dirección de Empresas Internacionales*. Edición. Madrid. Pearson Educación, 2004. pág. 60

forma de entrada o acceso a un mercado el tipo de elemento, apoyo, intermediario, instrumento, etc.; que permite introducir un producto o una empresa en el mercado extranjero al mismo nivel que los productos o empresas de la competencia.

1. FORMAS DE ACCESOS COMERCIALES DIRECTAS E INDIRECTAS.

La empresa debe valorar el método más apropiado para entrar a dicho mercado. En principio, existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas propias y de estas tres formas se presentan varios subtipos que se mencionan en el Esquema 18.

1.1. EXPORTACION O VENTA DIRECTA

Implica un mayor compromiso de recurso. Se caracteriza por:

- ✓ Ausencia de barreras entre el mercado y la empresa exportadora.
- ✓ Transparencia de la acción comercial.
- ✓ Contacto permanente con la clientela.
- ✓ Práctica permanente de las técnicas del marketing internacional.
- ✓ Da mayores ventas a largo plazo y mayores beneficios, pero supone mayores costes.¹⁵⁹

Además, constituye la forma tradicional de internacionalización. La venta directa supone la posibilidad de no perder el control de sus operaciones de venta. Por contra, el problema principal puede venir dado por el desconocimiento del funcionamiento de los nuevos mercados.

1.2. EXPORTACION O VENTA INDIRECTA (SUBCONTRATADA)

La empresa vende a través de intermediarios independientes que son los encargados de las complicaciones de las operaciones internacionales, así como también los contactos con el comprador en el otro país, la logística, documentación del comercio exterior, trámites sanitarios, etc.

- ✓ La empresa exportadora vende sus productos en condiciones ventajosas a otras empresas instaladas en los mercados exteriores que venden en un segmento geográfico determinado.
- ✓ La gestión de exportación queda reducida prácticamente a una venta doméstica.

¹⁵⁹ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). Op. cit. nota 18, pp. 20-21

2. FORMAS DE ACCESO NO COMERCIALES O LICENCIAMIENTO

Surge cuando la compañía celebra un convenio con un licenciario del mercado extranjero, a cambio de una cuota o regalías, el licenciario adquiere el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca comercial, la patente, el secreto industrial, u otro elemento de valor de la compañía. Así, la compañía puede ingresar en el mercado con bajo riesgo, el licenciario adquiere conocimiento de producción o un producto o marca muy conocidos sin tener que comenzar desde cero.¹⁶⁰ Entre las variantes de la estrategia de licencia se pueden ver en el Esquema 18.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3º. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

En esta etapa se definen de elementos de marketing en el mercado internacional.

3.1. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

El marketing estratégico trata de conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercados, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés

¹⁶⁰ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Op. cit. nota 43, p. 479

de éstos, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

Las empresas, en función de sus recursos y capacidades, deberán plantearse las estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y conseguir ventajas respecto a la competencia. Una estrategia de marketing supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.

La herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa que quiera ser competitiva orientada al mercado es el plan de marketing. Éste proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez que informa de la situación y posicionamiento en que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Además, nos proporciona información sobre el tiempo que debemos emplear para cubrir cada etapa, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Una de las herramientas más utilizadas por los especialistas de marketing para alcanzar las metas fijadas dentro de su gestión comercial es el llamado marketing mix que utiliza la combinación o mezcla (mix) de cuatro de variables que son: producto, precio, plaza y promoción.

El éxito de una empresa se basa en el conocimiento y análisis pormenorizado de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.¹⁶¹

a. PRODUCTO

Se puede definir un producto como todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su uso o consumo, para satisfacer un deseo o una necesidad. Pueden ser tanto objetos físicos (bienes) como servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

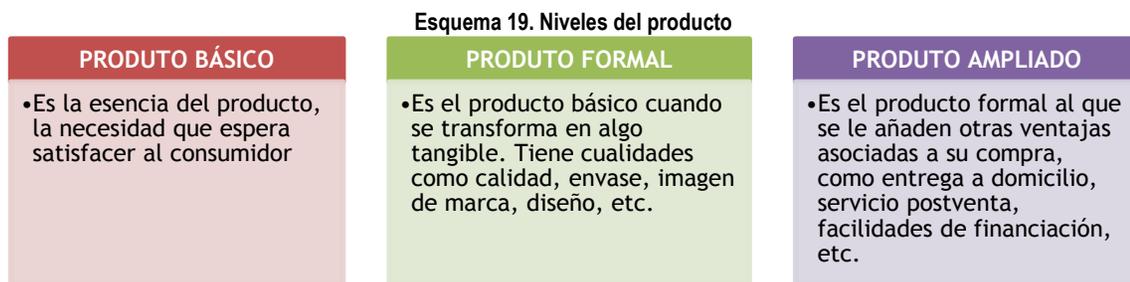
¹⁶¹ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34, p. 57

Para tener éxito en la venta de nuestro producto, debemos seguir una serie de pasos previos a la comercialización del mismo: analizar el mercado, determinar las necesidades no satisfechas en él y, finalmente, considerar qué recursos y limitaciones tenemos.

El producto es el primer instrumento con el que cuenta la empresa para diseñar su política comercial, y es el punto de partida de la gestión comercial. Generalmente, el éxito comercial de las empresas sólidamente instaladas en el mercado está ligado a la oferta de buenos productos.

1.1 NIVELES DEL PRODUCTO

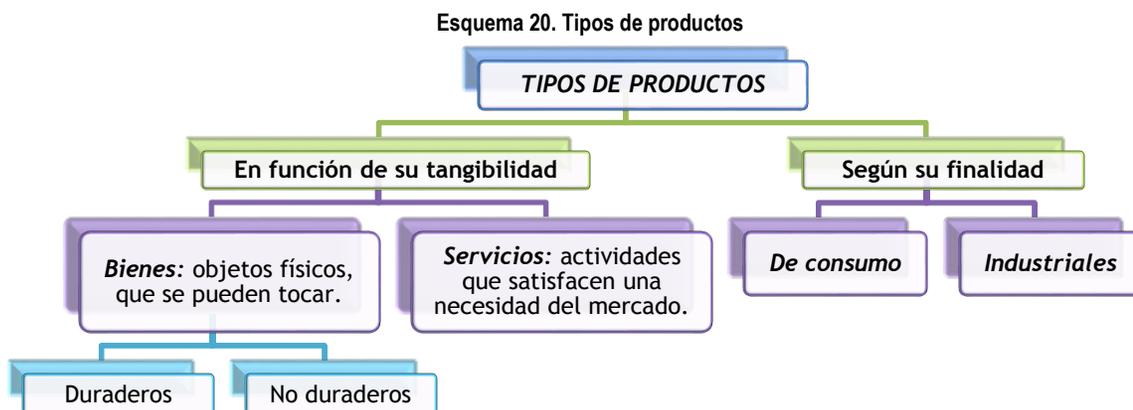
En todo producto se puede establecer tres niveles diferentes: (ver Esquema 19)



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

1.2 TIPOS DE PRODUCTOS

Podemos hacer distintas clasificaciones según la característica que tengamos en cuenta (ver Esquema 20)



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

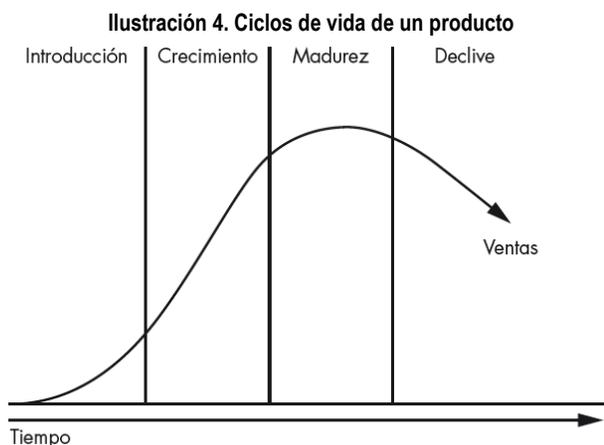
Una vez definido el producto y establecidos los distintos niveles y tipos que hay, se deben ver los factores que lo diferencian de los de la competencia. Los principales son:

- **Marca:** permite identificar los productos y diferenciarlos de otros similares. Se distingue el nombre que debe contener toda la información posible sobre el producto y el logotipo.
- **Envase:** tiene como finalidad facilitar el transporte, el almacenaje y la conservación de los productos. Se deben tomar decisiones sobre el tamaño, color, forma, materiales y coste para diferenciarse de los demás.
- **Producto ampliado:** hay dos aspectos principales: los servicios adicionales, la forma y nivel en que se prestaran; que hace que el producto sea más competitivo.

1.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Todos los productos tienen un ciclo de vida: aparecen en el mercado, se desarrollan de diversas formas y terminan desapareciendo en el momento en que aparece un nuevo producto que satisfaga mejor las necesidades del consumidor, o simplemente porque los consumidores cambian de gusto o de necesidades.¹⁶²

En la Ilustración 4, se presentan las etapas por las que pasa un producto. En la primera etapa, introducción o periodo de lanzamiento: es una etapa difícil, de crecimiento lento de las ventas y requiere un gran esfuerzo comercial. La segunda, crecimiento: las ventas comienzan a elevarse de forma considerable. Lo conocen cada vez más los consumidores y no requiere de promoción y publicidad. En la etapa de madurez: las ventas son altas sin variaciones en el volumen. En esta etapa se encuentran la mayoría de los productos que se ofertan en el mercado. Declive: acabará cuando el producto deje de venderse por completo y se caracteriza por una disminución de las ventas, que puede ser lenta o muy rápida.



FUENTE: Investigación de Mercados. Kinnear T.

¹⁶² Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34, pp. 58-61

b. PRECIO

Es una de las variables del marketing en la que se puede intervenir con mayor rapidez y que produce un efecto inmediato en los demandantes del producto o servicio ofertado.

En la política de precios de una empresa influyen muchos factores: los precios de la competencia, los costes de producción y comercialización, y los clientes. Existen diferentes métodos de fijación de precios, dependiendo del criterio que tenga en cuenta la empresa:

- **Basado en los costes:** consiste en añadir al coste del producto la ganancia que en principio se quiera obtener por su venta.
- **Basado en el comprador:** se toma como referencia la percepción que el comprador tenga del valor del producto.
- **Basado en la competencia:** consiste en estudiar los precios de la competencia. La empresa tiene tres posibilidades: fijar un precio igual al de la competencia, menor o mayor. Este método puede resultar muy útil para las pequeñas empresas.¹⁶³

c. PROMOCIÓN

Una labor importante, una vez definido el producto a ofertar y el mercado al que va dirigido; es dar a conocer el producto a los futuros clientes: que sepan quién es y qué se ofrece, a qué precio, dónde pueden adquirirlo; en resumen, debe comunicar la existencia del producto.

Para que la comunicación sea eficaz deben tomar una serie de decisiones en cada uno de los elementos clave de la comunicación:

- Identificar la audiencia meta, a qué segmento del mercado se dirigirá.
- Escoger el mensaje y determinar la respuesta que se desea conseguir
- Elegir un medio de comunicación
- Establecer un método de retroalimentación

3.1 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Son los medios utilizados por una empresa para dar a conocer su producto. La empresa seleccionará el canal de comunicación que considere más eficiente para hacer llegar el mensaje al segmento del mercado que más le interese. Los principales canales de comunicación son:

¹⁶³ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34, p. 62

- a) **Publicidad:** se transmite un mensaje informativo sobre sus productos utilizando los medios de comunicación, con el propósito de modificar la conducta de la audiencia y conseguir que se compre el producto.
- b) **Promoción de ventas:** son actividades no canalizadas a través de los medios de comunicación y tratan de estimular las ventas a corto plazo.
- c) **Venta directa:** la realizan los vendedores, representantes de ventas, agentes de ventas, comisionistas, etc. Cumple diferentes funciones: informar, persuadir, buscar nuevos clientes, desarrollar actitudes favorables de los consumidores, etc.
- d) **Relaciones públicas:** su objetivo es crear una imagen de la empresa, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la misma.¹⁶⁴

d. PLAZA

La distribución del producto comprende todas las tareas necesarias para hacerlo llegar hasta el consumidor. Es importante evaluar este aspecto antes de decidir el inicio del proyecto empresarial.

Cuando una empresa se plantea el sistema de distribución, ha de tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ **Características del producto:** perecedero, frágil, voluminoso, etc.
- ✓ **Características de la empresa:** capacidad de afrontar la inversión, recursos humanos, etc.

En función de estos criterios se elegirá el canal de distribución más adecuado.

La distribución del producto es una de las actividades de la empresa que se externalizan con mayor frecuencia.¹⁶⁵

3.2. MARKETING DE SERVICIOS

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

¹⁶⁴ Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. Op. cit. nota 34, pp. 63-64

¹⁶⁵ Ibid, p. 65

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción. En conjunto se les suele llamar las “4Ps” de la mezcla de marketing. Este concepto es fundamental en marketing, sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.¹⁶⁶

Para otros autores los elementos del marketing de servicios consta de “7 Ps” que son: producto, precio, plaza, promoción, evidencia o prueba física, procesos y personas. Ver Esquema 21.

Esquema 21. Mezcla de marketing de servicios



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado de: Valerie A. Zeithaml; Mary Jo Bitner. *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México, McGraw Hill, 2002 p.24

¹⁶⁶ Lovelock, Christopher. *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª Ed. 2008. pág. 22

a. PERSONAS

Las personas son importantes, particularmente en el marketing de los servicios, porque estos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad.

Muchos servicios requieren de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio.

b. PROCESO

Procedimientos operativos de una organización, la manera en la que una empresa hace su trabajo es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Estos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes.

c. EVIDENCIA FISICA

No es tan evidente como los productos porque los servicios son inherentemente intangibles y por lo tanto no se pueden ver ni palpar. Los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener.¹⁶⁷

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

4º. IMPLANTACIÓN

En esta etapa se definen las tareas y los responsables de llevarlas a cabo, se establecen plazos de implantación en el mercado seleccionado.¹⁶⁸

Las principales decisiones que se deben tomar en el marketing internacional son las que se muestran en el Esquema 22.

¹⁶⁷ Kotler, Philip; Hayes, Thomas; Bloom, Paul. El Marketing de Servicios Profesionales. Editorial Paidós, 2004. Pág. 24-27

¹⁶⁸ Kotler, Philip. Op. cit. Nota 23, p. 414

Esquema 22. Principales decisiones de mercadeo internacional.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

CERRAR UN ACUERDO

Al momento de cerrar un contrato en un negocio internacional, primero se debe buscar un socio, éste servirá para sus operaciones extranjeras. Es necesario evaluar al socio potencial no solo por los recursos que podría proporcionar, sino también por su motivación y disposición a cooperar.

Después que la empresa establece contacto y se relaciona con los gerentes de una empresa local, éstos pueden presentarla a gerentes de otras empresas. Además, la empresa puede aumentar su propia visibilidad participando en ferias comerciales, distribuyendo folletos y estableciendo contactos en el lugar de la posible colaboración, aumentando así la probabilidad de que ésta sea considerada como socio por otras compañías.¹⁶⁹

En segundo lugar, es muy importante tener conocimientos y saber cuál es el principal objetivo del proceso negociador, generalmente es conseguir un acercamiento entre las posiciones iniciales de cada parte hasta llegar al acuerdo final realizándose este proceso por varias etapas las cuales son (ver Esquema 23):

Esquema 23. Etapas del proceso de negociación Internacional



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Contrato

Redacción del contrato: Al transferir activos a una empresa conjunta o derechos de propiedad intangible a otra empresa en un acuerdo de licencia, una empresa pierde indudablemente cierto control sobre el activo o la propiedad intangible. Muchos problemas potenciales se presentan por esta falta de control y deben preverse en el acuerdo original. Al mismo tiempo, es preciso establecer armonía y buen entendimiento con los socios para que sea el sentido común, más que el contrato, lo que rija la colaboración.

¹⁶⁹ Daniels, Jhon D.; Radebaugh, Lee H.; Sullivan, Daniel P. *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. 12ª Ed. Pearson Educación. México D. F. 2010. pp. 555-556

Aunque es imposible prever todos los puntos de desacuerdo en el futuro e incluirlos en un contrato, las cláusulas deben cubrir los siguientes aspectos:

- Cómo terminar el acuerdo si las partes no se apegan a las directrices.
- Los métodos que se seguirán para evaluar la calidad.
- Las limitaciones geográficas que deben imponerse al uso del activo.
- Qué empresa administrará que partes de la operación descrita en el acuerdo.
- Cuáles serán los compromisos futuros.
- Cómo cada empresa comprará, venderá o utilizará los activos intangibles que resulten del acuerdo de colaboración.

Los contratos deben especificarse en detalle, ya que si los tribunales deben dictaminar sobre los desacuerdos, ambas partes deberán estar preparadas para perder algo en la resolución. La terminación de los contratos y la resolución formal de las dispuestas son costosos y problemáticos.

ELEMENTOS DE UN CONTRATO INTERNACIONAL.

Cualquier contrato, ya sea desarrollado en el ámbito doméstico o internacional, cuenta con una serie de elementos comunes, con independencia de que se haya realizado de forma expresa o verbal.¹⁷⁰ Entre ellos se encuentran:

- Las partes: son los operadores en la transacción comercial. Se puede tratar de personas físicas o personas jurídicas (empresas). En el primer supuesto el actor debe contar con capacidad legal para contratar y en el segundo de legitimidad jurídica para la realización de los actos por los que se obliga.
- El objeto: debe ser real, lícito y determinado.
- La causa: es el motivo del contrato, ha de existir realmente, ser veraz y tener carácter lícito. Es el propósito generador de obligaciones para ambas partes y el fin mismo del contrato.

¹⁷⁰ Gómez Cáceres, Diego; Cristóbal Cárle, Gregorio. *Los contratos en el marketing internacional*. ESIC Editorial, Madrid, 2004. p. 44

COBRAR Y ASEGURAR

Medios de pago y cobro

Los medios de pago internacionales son instrumentos financieros, comerciales, legales y privados, que permiten soportar transacciones, entre empresas y personas, garantizando el intercambio de productos por dinero.¹⁷¹

Criterios para elegir un medio de pago

Debe distinguir entre quién puede elegir el medio de pago a utilizar en la venta internacional, que se realiza en la fase de negociación del contrato, y quién debe iniciar y, por tanto, controlar el momento del pago en una etapa posterior. Respecto a quién debe iniciar el proceso de pago y decidir el momento del mismo, dependerá del medio elegido, en unos es potestad del importador y en otros está en manos del exportador.

Los tres casos posibles de cobro respecto a la entrega de la mercancía, son los siguientes:

- Pago previo a la entrega de la mercadería: el importador debe realizar el pago a favor del exportador antes de recibir las mercancías que compra, con lo que el exportador tiene la seguridad plena de que no va a enviar la mercancía sin cobrar.
- Pago simultáneo a la entrega: el importador puede obtener los documentos que le permiten retirar la mercancía, sin tener que haber pagado previamente al exportador.
- Pago posterior a la entrega: el importador recibe la mercancía y ordena a su banco que realice el pago. En este caso, debe existir una gran confianza del exportador, ya que se desprende de sus mercancías antes de recibir el pago.¹⁷²

En la elección del medio de pago se recomienda realizar un análisis previo para conocer la situación en la que se realizará la operación respecto a varios criterios. Entre ellos están:

- ◆ Grado de confianza entre exportador e importador.
- ◆ Seguridad de cobro, de que no va a perder la mercancía mientras no haya cobrado.
- ◆ Coste relativo, el coste de cada medio respecto a otros instrumentos alternativos.

Otros criterios que también son importantes se refieren al tipo de documentación que implica cada medio de pago, a quién controla el momento de realizar el mismo y la facilidad de obtener financiación posterior.

¹⁷¹ Fernandez Russo, Omar. *Cartas de crédito y otros medios de pago en Comercio Internacional*. 1ª ed. Editores Millenium. Caracas, Venezuela 2006. p. 13

¹⁷² García, Gloria. *Asesores de Estrategia y Financiación Internacional. Instrumentos financieros del comercio internacional*. FUNDACIÓN CONFEMETAL Editorial, España 1999, p. 22

Los documentos comerciales permiten al importador retirar la mercancía, por tanto es importante saber en qué momento la recibe el importador respecto al pago de la misma, y los documentos financieros permiten acreditar al exportador el compromiso de pago del importador.¹⁷³

Los medios de cobro más frecuentes utilizados en las transacciones internacionales se presentan en el Esquema 24.



E. GENERALIDADES DEL PAÍS DE ESTUDIO: GUATEMALA

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 POBLACIÓN

La población de Guatemala es de 14,757,316 habitantes¹⁷⁴. En la ciudad de Guatemala habitan aproximadamente más de tres millones de personas, siendo ésta la capital económica y gubernamental del país.

1.2 MONEDA

La moneda en curso es El Quetzal, su relación en cuanto al tipo de cambio versus el dólar estadounidense es de siete punto setenta y cinco quetzales por un dólar.¹⁷⁵

¹⁷³ García, Gloria. Asesores de Estrategia y Financiación Internacional. Op. cit. Nota 76, p. 25

¹⁷⁴ Datos de Banco Mundial. 2011

¹⁷⁵ Tipo de Cambio de Referencia vigente para el jueves 17 de abril, 2014, según Banco de Guatemala.

2. ADMINISTRACIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

2.1. PODER EJECUTIVO

- ✓ **Jefe de Estado y de gobierno:** Presidente Otto Fernando Pérez Molina, vicepresidenta Roxana Baldetti.
- ✓ **Gabinete:** Consejo de Ministros designado por el presidente.

2.2. PODER LEGISLATIVO

Congreso de la República de Guatemala de carácter Unicameral ¹⁷⁶ (158 asientos; los miembros son electos por voto popular para servir por períodos de 4 años).

2.3. PODER JUDICIAL

Corte Suprema de Justicia; adicionalmente la Corte de Constitucionalidad. Son elegidos para un periodo de cinco años. La CSJ es presidida por 13 magistrados y la CC por cinco.

2.4. ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO

Guatemala se encuentra organizada en ocho regiones, 22 departamentos y 334 municipios. La región uno o Metropolitana, está compuesta por la capital de Guatemala, ésta se encuentra organizada por 17 municipios dentro de los cuales se destaca la Ciudad de Guatemala que se divide en 22 zonas municipales.¹⁷⁷

3. SITUACIÓN ECONÓMICA

Guatemala es considerada como una de las seis economías de Latinoamérica con mejoras en su Clima de Negocios según el Doing Business 2014. (Ver Gráfico 1.) Mejora de 14 posiciones, de la 93 a la 79; se colocó entre los 10 países, a escala mundial, que más reformas realizaron en el 2013.¹⁷⁸

Según el Doing Business, las reformas aplicadas están orientadas a facilitar la actividad empresarial. Además, Guatemala creó una ventanilla única para los permisos de construcción, introdujo un nuevo sistema para la presentación y pago de impuestos, y puso en marcha una plataforma en línea que permite a los empresarios registrar al mismo tiempo un nuevo negocio en diferentes organismos gubernamentales.

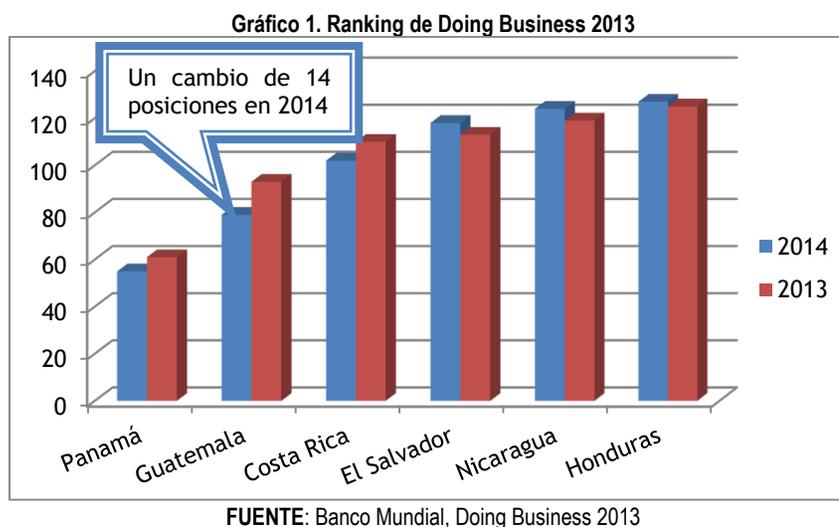
¹⁷⁶ Este concepto es utilizado para denominar a los poderes legislativos que sólo cuentan con una cámara.

¹⁷⁷ Plan de Ordenamiento Territorial. *División territorial administrativa*. Disponible en: <http://pot.muniguate.com/guia_aplicacion/c1/02_division_territorial_administrativa.php>

¹⁷⁸ Doing Business en Guatemala 2014. Banco Mundial.

Algunos ejemplos de cambios han sido la plataforma que pasó de Banca SAT a Declaraguat que hace que en un solo paso se pueda pagar en cualquier parte de la república el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto único sobre inmuebles (IUSI).

Otro caso es la plataforma minegocio.gt, que se usa para la apertura de empresas, donde se pueden visitar seis instituciones y hacer los trámites en 24 horas, ya que antes se llevaban de 40 y 60 días.¹⁷⁹



En el ANEXO 3 se muestra una proyección del crecimiento económico en Guatemala para el año 2013.

3.1 SECTOR EXTERNO

A continuación se presentan las importaciones y exportaciones que contribuyen al crecimiento del PIB (ver ANEXO 4 y ANEXO 5).

EXPORTACIONES

El monto total de las exportaciones del Comercio General, a febrero de 2014, se situó en US\$1,727.2 millones, mayor en US\$103.1 millones (6.3%) al registrado al mismo mes de 2013 (US\$1,624.1 millones). Los productos más importantes, según su participación en el total de exportaciones, fueron: Artículos de vestuario, con US\$197.0 millones (11.4%), Azúcar, con US\$181.8 millones (10.5%); Café, con US\$98.8 millones (5.7%); Banano, con US\$90.7 millones (5.3%); y, Frutas frescas, secas o congeladas, con US\$76.6 millones (4.4%); productos que, en conjunto, representaron el 37.3% del total.

¹⁷⁹ Dardón G., Byron. País escala 14 puestos en el Doing Business. Prensa Libre. 29 de octubre de 2013.

Los principales destinos de las exportaciones a febrero de 2014 fueron: los Estados Unidos de América, con US\$634.6 millones (36.8%); Centroamérica, con US\$459.8 millones (26.6%); Corea del Sur, con US\$128.8 millones (7.5%); Eurozona, con US\$72.6 millones (4.2%) y México, con US\$69.6 millones (4.0%), países que, en conjunto, representaron el 79.1% del total.¹⁸⁰

IMPORTACIONES

A febrero de 2014, el monto total de las importaciones realizadas se situó en US\$2,900.8 millones, superior en US\$98.0 millones (3.5%) al registrado en 2013 (US\$2,802.8 millones). El aumento en las importaciones estuvo influenciado por la variación positiva observada en Combustibles y lubricantes, con US\$76.1 millones (12.9%), el cual representó el 77.7% de la variación total observada

Las importaciones, para el año 2014 provinieron principalmente de: los Estados Unidos de América, con US\$1,170.5 millones (40.3%); Centroamérica, con US\$303.6 millones (10.5%); México, con US\$277.0 millones (9.5%); República Popular de China, con US\$240.1 millones (8.3%) y Eurozona, con US\$184.5 millones (6.4%); países que, en conjunto, representaron el 75.0% del total.¹⁸¹

4. RAZONES PARA INVERTIR EN GUATEMALA

Guatemala es la economía más grande de la región Centroamericana. Además posee algunas ventajas competitivas que la hacen un buen lugar para invertir.¹⁸²

- Una economía que se ha mantenido con estabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo.
- Existe estabilidad política desde la apertura democrática en 1985 y la firma de los acuerdos de paz en 1996.
- El clima natural es idóneo para realizar negocios durante todo el año en el país. Mientras en otros países las empresas dependen mucho del clima para su funcionamiento. La estabilidad climática facilita una operación permanente de ciertos negocios durante todo el año.

¹⁸⁰http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/ceie/CG/2014/nota_comercio_mensual.htm&e=110302

¹⁸¹http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/ceie/CG/2014/nota_comercio_mensual.htm&e=110302

¹⁸² Gobierno de Guatemala. Ministerio de Economía. Viceministerio de Inversión y Competencia en Guatemala. "Guía para formar un negocio en Guatemala". 2007. p. 163

- Guatemala mantiene relaciones comerciales con el resto del mundo. Una reducción a barreras arancelarias y no arancelarias, así como la firma de tratados comerciales con otros países permiten una mayor expansión de los mercados y acceso a proveedores en todo el mundo.
- La ubicación física de Guatemala hace que los costos de transporte se vean reducidos. Asimismo, el acceso al océano pacífico y atlántico a través de la carretera que interconecta los puertos permite acceder a proveedores y mercados estratégicos, como Asia, Europa y Estados Unidos de Norteamérica.
- Guatemala es un país de jóvenes. El 80% de su población está debajo de los 45 años.
- En el año 2007 se inauguró la remodelación del Aeropuerto Internacional “La Aurora”, ubicado en la Ciudad Capital. Infraestructura que está clasificada como categoría I por la Administración Federal de Aviación, FAA.

5. REQUISITOS PARA EMPRESAS EXTRANJERAS QUE DESEEN OPERAR EN GUATEMALA

Las empresas extranjeras deben contar con un mandatario en Guatemala para poder operar. La ley exige que el mandatario nombrado tenga entre sus facultades la capacidad para representar legalmente a la sociedad en juicio y fuera de él, por lo que éste debe ser un abogado. El mandato debe ser autorizado según las leyes del país de origen, y posteriormente legalizado hasta el Consulado de Guatemala más cercano. El mandato debe presentarse en el Ministerio de Relaciones Exteriores en Guatemala para después ser protocolado por un notario público Guatemalteco y posteriormente registrado ante las autoridades guatemaltecas.

Es importante que el notario guatemalteco provea al empresario interesado instrucciones sobre las facultades que deben incluirse en el mandato, para que el mandatario no encuentre limitaciones en el ejercicio del poder.¹⁸³

6. INCENTIVOS PARA INVERTIR

Guatemala ofrece incentivos a la Inversión a través de:¹⁸⁴

Ley de Inversión Extranjera (Decreto No. 9-98): prohíbe todo acto discriminatorio en contra de un inversionista extranjero o su inversión. Puntos relevantes son: Se le reconoce al inversionista extranjero el mismo tratamiento otorgado a los inversionistas nacionales en el desarrollo de sus actividades

¹⁸³ Gobierno de Guatemala, Ministerio de Economía. Op. cit. Nota 82. p. 164

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 165

económicas. Por lo tanto, goza de igualdad de condiciones frente a los inversionistas nacionales. El inversionista extranjero puede participar en el desarrollo de cualquier actividad económica lícita en el país, así como participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades lucrativas organizadas de conformidad con la legislación guatemalteca.

Ley de Libre Negociación de Divisas (Decreto No. 94-2000): esta ley establece que es libre la disposición, tenencia, contratación, remesa, transferencia, compra, venta, cobro y pago de y con divisas y serán por cuenta de cada persona individual o jurídica, nacional o extranjera las utilidades, las pérdidas y los riesgos que se deriven de las operaciones que de esa naturaleza realice. Es igualmente libre la tenencia y manejo de depósitos y cuentas en moneda extranjera, así como operaciones de intermediación financiera, tanto en bancos nacionales como en bancos del exterior.

Ley de Zona Franca: Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila. Las cuales otorgan los siguientes incentivos fiscales a inversionistas extranjeros como nacionales: 100% de exoneración: de los derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación de maquinaria, equipo, materia prima y otros; del impuesto sobre la renta -ISR-10 años; del Impuesto al Valor Agregado-IVA y del Impuesto Único Sobre Inmuebles -ISUI- para las entidades administradoras de zonas francas).

Decreto 29-89 (Incentivos para Maquilas): este régimen permite introducir en el territorio aduanero nacional, mercancías de terceros países para someterlas a operaciones de perfeccionamiento y destinarlas a su exportación fuera del área centroamericana en forma de productos terminados, sin que aquellas queden sujetas a los derechos e impuestos de importación. Las mercancías deberán ser exportadas o reexportadas en un período de un año después de haber sufrido la transformación o ensamble.

7. OPERACIONES

Para iniciar operaciones en Guatemala, existen dos posibilidades, constituir una sucursal, filial o agencia de la empresa matriz o constituirse en Guatemala como empresa guatemalteca.

El Código de Comercio recoge los requisitos aplicables a la creación de una sucursal, filial o agencia en Guatemala de una empresa extranjera y las normas que regulan su funcionamiento en el país. (Arts.213 al 221 y 352 a 355).

La Ley de Inversión Extranjera indica que el inversor extranjero podrá realizar libremente la remisión de cualquier utilidad o ganancia generada en el territorio nacional, es decir, repatriación de utilidades.¹⁸⁵

Si decide iniciar operaciones como empresa extranjera que abre una sucursal o agencia¹⁸⁶:

- Se beneficia de lo recogido en la Ley de Inversión Extranjera, que garantiza la libre remisión del capital y los beneficios de la empresa y la disponibilidad de divisas para materializar las remesas.
- Los requisitos para iniciar operaciones exigen obtener la aprobación del Ministerio de Gobernación que debe de emitir un Acuerdo Gubernativo que autorice la inscripción en el Registro Mercantil.
- Deberá, además, realizar una fianza a favor de terceros de no menos de US\$50.000 y cuyo monto fijará en su caso el Registro Mercantil.
- Deberá contratar los servicios de un abogado que pueda ejercer la representación legal de la empresa y que esté autorizado para realizar cualquier negocio jurídico, en nombre de la empresa, y deberá mantener permanentemente un mandatario en el país.
- Toda la documentación que se debe presentar debe estar legalizada y traducida al español así como protocolizada por notario guatemalteco.
- El funcionamiento de la empresa se registrará por lo establecido en las leyes nacionales y deberá someterse a la jurisdicción del país.

Si decide iniciar operaciones como empresa guatemalteca¹⁸⁷:

- Tendrá las mismas obligaciones y beneficios que una empresa local y los mismos requisitos para la inscripción, sin necesidad de emitir fianza alguna a favor de terceros, ni mantener los servicios de un abogado que ejerza como mandatario y representante legal de la empresa
- Sin embargo, no se les aplica la ley de inversión extranjera, que facilita la repatriación de capital y de beneficios y deberán constituir previamente la sociedad por medio de escritura pública autorizada por notario guatemalteco.

Por otra parte en ambos casos deberán inscribirse como patronos en la Seguridad Social, en el Ministerio de Finanzas para obtener la afiliación de contribuyentes en el registro tributario unificado y obtener un código para operar en divisas al Banco de Guatemala.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Gobierno de Guatemala. Ministerio de Economía. Op. cit. Nota 82. p. 166

¹⁸⁶ Ídem.

¹⁸⁷ Gobierno de Guatemala. Ministerio de Economía. Op. cit. Nota 82. p. 166

¹⁸⁸ Ídem.

8. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR EN EL REGISTRO MERCANTIL

Cuando una empresa está dispuesta a llegar a un país extranjero tiene que informarse de toda la documentación necesaria que debe presentar en el registro mercantil al momento de decidir o planear introducirse a mercados nuevos en países que no son de origen, en el caso de la siguiente documentación: tramites de ley, apertura de cuenta bancaria, registro mercantil, inscripción provisional, entre otros. (Ver ANEXO 6)

9. PRINCIPALES LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES EN GUATEMALA

Leyes relacionadas con actividades comerciales, laborales, fiscales y empresariales. ¹⁸⁹

- a) Constitución Política de Guatemala
- b) Código de Comercio. (Decreto # 2-70)
- c) Código Civil. (Decreto Ley 106)
- d) Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92)
- e) Reglamento de la ley del Impuesto Sobre la Renta (Acuerdo Gubernativo 596-97)
- f) Impuesto al Valor Agregado (IVA)-(Acuerdo 27-92)
- g) Reglamento de la Ley del IVA. (Decreto 37-92)
- h) Reglamento del Timbre Fiscal y Papel Sellado Especial para Protocolos. (Acuerdo Gubernativo # 737-92)
- i) Código de Trabajo.(Decreto 1441)
- j) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.(Decreto 295)
- k) Ley del Organismo Judicial.(Decreto 2-89)
- l) Ley Monetaria.(Decreto 203)
- m) Ley de Hidrocarburos.(Decreto 109-83)
- n) Reglamento de la Ley de Hidrocarburos.(Acuerdo Gubernativo #1034-83)
- o) Ley de Minería.(Decreto 48-97)
- p) Ley de Arbitraje y Conciliación.(Decreto 67-95)
- q) Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias.(Decreto 99-98)

¹⁸⁹ Gobierno de Guatemala. Ministerio de Economía. Op. cit. Nota 82. p. 178

10. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

10.1 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA

Es la mayor urbe del país y de Centroamérica, se ubica en una meseta de 1500 metros de altura sobre el nivel del mar, a unos 80 kilómetros del Océano Pacífico, rodeada de valles y barrancos, y goza de un clima bastante agradable, a veces muy cálido.

Ciudad de Guatemala atrae a un constante flujo de visitantes no tanto por el interés turístico, sino porque es el centro administrativo, industrial y de transportes del país.

La ciudad se subdivide en quince zonas, cada una de las cuales a la vez tiene la propia organización en cuadrícula perfecta. La Zona 1 vive el momento de esplendor cada domingo. En esta área se encuentran la mayoría de los hoteles y hostales más económicos.

Mientras que los restaurantes más elegantes y la vida nocturna se concentran en la llamada Zona Viva, la Zona 10 reúne los grandes hoteles y los principales museos de la ciudad - como el Museo Popol Vuh y el Museo Ixchel.

Los modernos centros comerciales, localizados en distintas zonas, atraen la visita de compradores de la región centroamericana, motivo por el cual es conocida, además, como centro regional de compras.

Esta metrópoli, presenta un panorama de contrastes entre una arquitectura colonial que se entremezcla con edificios modernos y que, con sus importantes museos y monumentos históricos, ofrece al visitante una experiencia única. Cuenta además, con la infraestructura hotelera y espacios físicos adecuados para realizar grandes reuniones por lo que se ha constituido en centro regional de congresos y convenciones.

En este departamento se concentra gran parte de la actividad productiva y laboral del país. La actividad comercial y la producción industrial es enorme. Se producen alimentos procesados, lácteos, textiles, vestuario, productos de papel, madera, materiales de construcción, químicos, aceites, electrodomésticos, bebidas y muchos otros artículos de uso diario.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE POLLOS REAL Y EL ENTORNO DEL MERCADO GUATEMALTECO”

I. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Conocer los elementos del mercado que faciliten un plan de internacionalización de Pollos Real a la ciudad de Guatemala.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la empresa para identificar el potencial exportador que posee Pollos Real
2. Conocer el comportamiento del consumidor para analizar el mercado y la competencia en la ciudad de Guatemala.
3. Conocer el mercado y el entorno para la implementación de las estrategias de marketing

B. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCES

La investigación permitió:

Explorar los gustos, preferencias y patrones de consumo actuales del consumidor guatemalteco, así como el entorno del mercado, la competencia y productos sustitutos.

LIMITACIONES:

- Desconocimiento por parte de los consumidores de la denominación acerca de las formas de preparación del pollo.
- Se tuvo dificultad en las preguntas abiertas del cuestionario porque algunos consumidores no tenían disponibilidad de tiempo y confianza para contestarlas.

C. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la economía se caracteriza por su dinamismo y la globalización es un punto importante para que las empresas tengan una visión internacional y no únicamente enfocarse en mercados locales. La interdependencia entre países, el surgimiento de economías emergentes entre otros, conlleva a que pequeñas empresas busquen oportunidades de crecimiento para poder subsistir ante la competencia.

La decisión de internacionalizar una empresa responde al deseo de crecer, y en este sentido el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión internacional, pero sí una razón que impulse a organizarse para abarcar más mercados. De ahí la necesidad de que empresas salvadoreñas busquen incursionar en mercados internacionales y de esta forma generar nuevas oportunidades de crecimiento al país y a la empresa misma.

IMPORTANCIA

La elaboración de un plan de internacionalización enfocado principalmente a la forma de cómo acceder a mercados internacionales resulta de gran trascendencia para las empresas productoras y comercializadoras, en este caso de restaurantes de comida rápida de El Salvador, porque tendrían un conocimiento real sobre cómo se efectúa el comercio internacional y el potencial económico que existe al hacer negocios en el mercado regional centroamericano, en este caso Guatemala, que según Doing Business ¹⁹⁰ se encuentra en los primeros lugares de la región Centroamericana con 93 puntos en la accesibilidad de hacer negocios de tal manera que es de importancia contar con esa facilidad, pues no se dificultaría la entrada al mercado guatemalteco. Para ver la relación de Guatemala con respecto a los otros países de Centroamérica según el Ranking de Doing Business ver Gráfico 1.

¹⁹⁰ Doing Business es el informe que realiza el Banco Mundial y la Corporación Internacional de Finanzas (IFC), que se basa en que la actividad económica requiere regulaciones eficientes, establece qué tan fácil o difícil es hacer negocios en un país.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará mediante el uso del método científico, utilizando procedimientos sistemáticos para el planteamiento del problema, la determinación de la muestra, el análisis y procesamiento de datos.

En la investigación, se utilizarán tres técnicas para la recopilación de la información: encuesta, entrevista y observación directa.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio de tipo descriptivo para dar a conocer los contenidos necesarios que forman parte del plan de internacionalización, así como los principales datos de la población guatemalteca. Además, se realizó una investigación de tipo exploratoria para conocer los gustos y preferencias de los consumidores y de esta forma conocer si es conveniente o no introducir al mercado guatemalteco Pollos Real.

TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño a utilizar para realizar la investigación es de tipo no experimental transeccional o transversal, pues en este diseño no se alteraron las variables, lo único que se realizó, fue observar los fenómenos tal y como sucedían. En este sentido no se tuvieron que manipular las variables sino que se analizó minuciosamente el fenómeno ya existente. Los datos fueron recolectados en un solo momento, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. Se hará uso de los tipos exploratorio y descriptivo, para lograr medir las percepciones y actitudes de los consumidores de pollo rostizado en Guatemala, así mismo se observará la competencia en dicho país. El propósito de este tipo de investigación es conocer el mercado guatemalteco y brindar una visión de lo que a éste le agrada.

Para la investigación de campo se utilizó un cuestionario a fin de recolectar la información con aplicación única a cada sujeto, así también una guía de observación para conocer la competencia.

ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de investigación está constituido por la ciudad de Guatemala, en la zona 11 y 12 donde se encuestaron a los consumidores de comida rápida y se observaron los diversos restaurantes de comida que serán la competencia de Pollos Real.

UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis son los consumidores de pollo en Guatemala, los restaurantes de pollo en dicho país y el gerente de Pollos Real, quienes facilitaron toda la información pertinente para el desarrollo del plan de internacionalización.

E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. UNIDAD DE ANÁLISIS 1: “CONSUMIDORES DE POLLO EN GUATEMALA”

DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La población que está sujeta a estudio, es aquella perteneciente al municipio de Guatemala (Ciudad de Guatemala) dicha población es clasificada como finita, porque se tiene conocimiento de la población total del municipio

CÁLCULO DEL UNIVERSO

El universo de los residentes de la ciudad de Guatemala se obtuvo de la proyección de crecimientos de la población por municipio 2008-2020 del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, que es de 3,257,616. Éste se muestra en el ANEXO 7.

$$N = 3,257,616$$

CÁLCULO DE LA MUESTRA

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

Dónde:

Z = Nivel de confianza. (95%)

P = Probabilidad de éxito. (86%)

Q = Probabilidad de fracaso. (14%)

e = Margen de error. (5%)

N = Universo. (3,257,616)

Se determinó un nivel de confianza del 95% que equivale a 1.96, con una probabilidad de éxito de 0.86 y una probabilidad de fracaso de 0.14, el universo es de 3,257,616 y se calculó un 5% como margen de error. Al sustituir la fórmula obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.86)(0.14)(3,257,616)}{(3,257,616 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.86)(0.14)}$$

$$n = \frac{1,506,740.698}{8,144.500029}$$

$$n = 185.0010059$$

$$n = 185$$

JUSTIFICACIÓN DE LOS VALORES DE LA FÓRMULA

El nivel de confianza de 95% es el grado de certeza deseado, localizado en las tablas estadísticas de la curva normal equivale a 1.96 siendo el coeficiente de confianza o valor Z, ver coeficiente de confianza en tablas expresadas en ANEXO 8.

La probabilidad de éxito y de fracaso se obtuvo del porcentaje de la población que vive bajo la línea de pobreza internacional de US\$1,25 al día (en términos de la paridad del poder adquisitivo). En Guatemala según datos del Banco Mundial, al 15 de octubre de 2012, presenta un porcentaje de 13.5% (aproximadamente 14%) de población que vive bajo la línea de pobreza, esto indica la probabilidad de fracaso al no contar con los ingresos necesarios para poder consumir otros productos que no se encuentren en la canasta básica alimentaria, y la probabilidad de éxito estará conformada por un 86% de personas que si poseen los ingresos necesarios para poder adquirir otro tipo de bienes o servicios al mismo tiempo que cubren sus necesidades básicas .

2. UNIDAD DE ANÁLISIS 2: “COMPETENCIA”

DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La segunda unidad de análisis, son empresas que conforman el sector de alimentos, específicamente aquellos establecimientos que venden pollo.

CÁLCULO DEL UNIVERSO

Se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia en esta unidad de análisis, donde se consideraron aquellas empresas que se encuentran ubicadas en las zonas más comerciales de la ciudad de Guatemala, en este caso se han elegido una muestra de cada restaurante para conocer la competencia, estos restaurantes elegidos son por conveniencia ubicados en la zona 11 y 12 de Guatemala mostrados en la Tabla 4.

Tabla 4. Restaurantes en la Ciudad de Guatemala

EMPRESA	N° DE SUCURSALES	N° DE MUESTRA
POLLO BRUJO	5	1
POLLO CAMPERO	75	1
POLLO ROSTIZADO SEÑOR PECHUGA	1	1

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS 3: “RESTAURANTE POLLOS REAL”

Esta unidad de análisis, está conformada por la empresa que facilitó toda la información necesaria para conocer su capacidad de exportación y verificar que es capaz de internacionalizarse o no. Para ello se estableció contacto con el gerente de mercadeo, el Sr. Rafael Enrique Daboub Michel.

F. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para analizar los datos recolectados en la indagación por medio de las técnicas a utilizar se hará necesario recurrir a las herramientas del programa de Microsoft Excel, haciendo uso de tablas y gráficos donde se mostrarán los principales datos obtenidos para su posterior análisis y brindar sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

G. TÉCNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizaron instrumentos o técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo, en este caso, son la encuesta, entrevistas estructuradas y observación sistemática.

1. FUENTES

Para la realización de este estudio se contó con diferente información clasificada en primaria y secundaria.

a. FUENTES PRIMARIAS

Esta información fue recopilada, mediante información proveniente de la empresa (gerente de Pollos Real), restaurantes de pollo en Guatemala, embajada de Guatemala y los consumidores de pollo en Guatemala.

b. FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo de la investigación, se consultó y analizó la información previamente recolectada y publicada por diversos autores e instituciones, que tienen una estrecha relación con la problemática del estudio. Entre ellas están: libros, tesis, periódicos, informes y publicaciones de organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales, consultas en sitios web, bibliotecas públicas / privadas o virtuales a través del internet, entre otros.

2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario elaborar tres tipos de instrumentos, éstos son:

2.1. ENCUESTA

Mediante la utilización de un cuestionario pre elaborado con 25 preguntas de forma personal dirigido a los consumidores de restaurantes de pollo en la ciudad de Guatemala, con elementos que ayuden a recolectar información de la población que se va a investigar y así conocer la percepción de los consumidores guatemaltecos. Elaborado en base a preguntas que permitieron obtener la información necesaria. (Ver ANEXO 11)

2.2. OBSERVACIÓN DIRECTA SISTEMÁTICA

Consiste en observar atentamente la competencia, algunos establecimientos o restaurantes que ofrecen pollo rostizado o asado, por medio de una guía de observación con diferentes aspectos a analizar, entre ellos: opciones de menú, los precios, el ambiente que poseen; que servirá para tomar y registrar la información necesaria que indique las preferencias de los consumidores. (Ver ANEXO 12)

2.3. ENTREVISTAS

Se llevó a cabo por medio del instrumento Diagnostico Potencial Exportador (DPE) que recaba información relevante tales como las motivaciones de la empresa, el grado de compromiso con el objetivo de salida, los recursos disponibles de la empresa, las características del sector y el producto. Para el desarrollo de la investigación se realizaron varias entrevistas estructuradas con el gerente de Pollos Real y con diversas instituciones que facilitaron información para el desarrollo del proyecto. (Ver ANEXO 13)

II. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación se presentan los diferentes análisis de los instrumentos empleados en la investigación, en primer lugar se presentan los resultados de las entrevistas dirigidas al gerente del restaurante para realizar un diagnóstico de su capacidad de exportación o conocer su nivel de internacionalización; en segundo lugar se presenta el estudio de mercado que expresa los resultados de las encuestas dirigidas a los consumidores guatemaltecos; y por último se presenta el entorno del mercado compuesto por la competencia observada en dicha ciudad.

A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Pollos Real, brinda servicios de comidas y bebidas, es reconocido especialmente por la venta de pollo rostizado. Ofrece productos de excelente calidad, precios accesibles, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Tiene como filosofía principal la mejora continua de sus procesos, productos y servicios de su gestión diaria operativa. Dispone de un ambiente familiar bajo un estilo tejano, agradable y acogedor. Su mobiliario denota un ambiente rústico que satisface mucho a sus clientes, sobresale como característica especial el diseño y ubicación de sus hornos artesanales a la vista del público así como el área de pupuserías, permitiendo a sus clientes enterarse del proceso de cocción de los deliciosos pollos, de los procesos de higiene y seguridad ambiental empleados para la elaboración y preparación de los alimentos, al mismo tiempo se establece un contacto directo con los cocineros para garantizar la inocuidad de los mismos. (Ver más generalidades en el Esquema 25).

Su oficina central (oficina administrativa) está ubicada en 1ª Calle Poniente y 69 Avenida Norte. Col. Escalón. San Salvador. El Salvador C. A. Tel. 2250-9920.

Esquema 25. Generalidades de la empresa

Antigüedad u Origen	Pollos Real nació como una idea en 1979, pero en 1981 se estableció formalmente el restaurante; cumpliendo hasta la fecha 32 años de presencia en el mercado salvadoreño.
Forma jurídica de la empresa.	Razón social: Pollos Real, S.A. de C.V., conocido comercialmente por "Pollos Real". Giro de empresa "explotación del servicio y restaurantes".
Productos o servicios que realiza.	La empresa ofrece una variedad de entradas, ensaladas, arroces, antojitos, sándwiches, platos típicos, desayunos, postres, bebidas y sin olvidar sus platos fuertes compuesto por sus especialidades: pollo rostizado y asado, carnes y camarones.
Tipos de Clientes.	Son jóvenes y adultos entre los 18 a 65 años, empleados, profesionales, empresarios, ejecutivos y comerciantes; con un nivel socioeconómico comprendido por la clase medio-bajo, media, media-alta y alta.
Relaciones gremiales	Pertenece a la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES) y a la Cámara de Comercio.
Ventas anuales	Mayores a tres millones de dólares anuales acumulable de las siete sucursales.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

- ❖ **SITUACIÓN PRODUCTIVA:** la empresa se encuentra produciendo el máximo de su capacidad, permitiéndole obtener la producción total. Prevé un incremento de 12% en los próximos dos años con relación al año 2012.¹⁹¹
- ❖ **SITUACIÓN ECONÓMICA:** muy buena, con una tendencia de crecimiento en su situación económica. Dentro de los próximos cinco años obtendrá una tendencia de crecimiento moderado en el tamaño de su empresa.
- ❖ **NIVEL DE TECNOLOGÍA DISPONIBLE:** medio, una parte de la producción es elaborada en hornos artesanales, cuenta con el equipo necesario y en buen estado para la producción de los alimentos.
- ❖ **PRODUCTOS:** La empresa califica sus productos como adaptables para el mercado exterior en términos de internacionalización. Éstos se clasifican a su vez como productos de consumo perecedero, de tipo estándar. La producción es ajustable al pedido y su capacidad de respuesta productiva es hasta un 100%. Los productos de la empresa son diferenciados en comparación a la competencia de pollos en El Salvador, además se destacan por localidad y el servicio que brindan. Para la comercialización del producto, la empresa utiliza el canal directo por medio de siete restaurantes en el área metropolitana de San Salvador, donde los consumidores pueden adquirir el producto y consumirlo allí mismo o pueden solicitarlo a domicilio. El enfoque de comercialización que utiliza es en calidad de servicio para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

¹⁹¹ Entrevista de profundidad a Enrique Daboub. "Conocer el potencial que tiene la empresa para exportar", 2013.

- ❖ **MERCADO HABITUAL:** El mercado habitual que posee la empresa es a nivel local, pero considera que tendrá un crecimiento porque incrementará su participación a nivel regional. La competencia actual es muy alta, debido a que existen muchos competidores locales y nacionales, además de contar con competidores directos e indirectos así como de platos extranjeros como nacionales; entre ellos se encuentran Pollo Bonanza, Pollo Campestre, Buffalo Wings, Pollo Campero, entre otros. En cuanto a los cambios en el marco competitivo, se destaca la tendencia del consumo por parte de los clientes debido a que sus preferencias hacia el consumo del pollo es por temporadas o épocas especiales.
- ❖ **VENTAJA COMPETITIVA-INNOVACIÓN:** La calidad del servicio es un factor que puede suponer una ventaja competitiva, en segundo lugar, la imagen de la empresa, la marca posicionada y registrada; y en tercer lugar los productos diferenciados a la competencia¹⁹² La empresa posee un grado de innovación medio considerando este aspecto en la forma de introducir nuevos métodos para mejorar la eficacia de su proceso de generación de resultados. Para ello está diversificando nuevos productos como ensaladas y sándwiches; innovando en nuevos procesos productivos, adoptando métodos nuevos o mejorando los existentes para aumentar la eficiencia de la producción y que sean de calidad; en comercialización, introduciendo nuevos métodos de entrega del producto, adaptaciones o cambios en empaque; procesos internos; y finalmente en sistemas de gestión.

2. ANALISIS EXTERNO (PEST, INDICADORES MACROECONÓMICOS).

Unidad de Negocio a Elegir: servicio de restaurante cuyo plato principal es el “pollo rostizado”.

i. ANÁLISIS PEST

1) ENTORNO JURÍDICO Y POLÍTICO

Dentro del entorno jurídico y político El Salvador se encuentra en un periodo previo a elecciones presidenciales, existe la probabilidad de cambio de partido de gobierno. De haber un cambio de gobierno se espera que el clima de negocios para las empresas mejore, a lo que los candidatos presidenciales le apuestan en su plan de gobierno es a la generación de empleo y combate a la delincuencia.¹⁹³

En cuanto a la legislación laboral la Organización Internacional del Trabajo (OIT) respalda iniciativas dirigidas a la modernización de la legislación laboral en el país. La legislación salvadoreña en contenido laboral se espera sea favorable a futuro para empresa y profesionales. Además, se encuentra la ley

¹⁹² Entrevista de profundidad a Enrique Daboub. “Conocer el potencial que tiene la empresa para exportar”, 2013.

¹⁹³ Perspectivas de acuerdo a informes de la política en El Salvador 2013, en notas, periódicos y noticieros.

general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo; en ella las empresas deben planear un sistema de seguridad y salud ocupacional, determinar medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo, Pollos Real ve esto como oportunidad porque garantiza a sus empleados el respeto a la dignidad de la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia. (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Valoración del entorno político/jurídico

ENTORNO POLÍTICO/JURÍDICO		
* Cambios de los equipos del Gobierno en las diferentes instituciones	9	Oportunidad
* Cambio de la Legislación Laboral	6	Oportunidad

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

2) ENTORNO ECONÓMICO

La globalización de los mercados representa un impacto medio en la rentabilidad permitiendo la libre circulación de bienes financieros, comerciales y productivos. Los programas de ayuda a las PYMES tienen un impacto positivo medio y las posibles integraciones en el marco centroamericano un fuerte impacto en la rentabilidad. La evolución del dólar frente a las monedas centroamericanas se mantienen constantes con el tipo de cambio favoreciendo al dólar estadounidense, respecto a monedas como el euro y otras se mantiene arriba pero hay factores que históricamente han afectado el tipo de cambio. Por otra parte, las amenazas más fuertes que afectan a la empresa son los costos internacionales de la Bolsa de Valores porque los cambios que surgen en los mercados financieros internacionales afectan de manera positiva o negativa, directa o indirecta sobre la empresa; la legislación fiscal y la inflación que se ha mantenido baja en los últimos años pero existe una probabilidad segura de que ocurran cambios en los precios en un medio plazo. (Ver valores en Tabla 6 y proyección de la inflación en ANEXO 15)

Tabla 6. Valoración del entorno económico.

ENTORNO ECONÓMICO		
* La evolución del dólar	5	Oportunidad
* El impacto del Comercio Virtual	2.4	Oportunidad
* La evolución del diferencial de la tasa de inflación	-6.4	Amenaza
* La globalización de los mercados y los tratados de libre comercio	10	Oportunidad
* Los nuevos países competidores	-6	Amenaza
* La legislación fiscal y sobre el empleo	-12	Amenaza
* Los programas de ayudas a las PYMES	7	Oportunidad
* La posible integración en el marco centroamericano	8	Oportunidad
* Otro Inflación	-10	Amenaza
* Otro Costos internacionales de la BVES	-14	Amenaza

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3) ENTORNO SOCIAL Y POBLACIONAL

En el ámbito social y poblacional hay grandes oportunidades para la empresa, las remesas junto con la creciente movilidad geográfica de la población y las compras por internet facilitan el comercio de la industria. Los cambios en la estructura de la población económicamente activa (PEA) representan también un impacto positivo debido a que está constituida por 2,724,754 personas, de éstos el 93.9% de la población se encuentran ocupadas, dentro de ellas el 66.4% son del área urbana, mientras que en la zona rural son 33.6%.¹⁹⁴

Un factor que amenaza el mercado, es el incremento en la delincuencia, el cual afecta a gran parte de la población, así mismo los cambios en los hábitos de consumo de la población que pueden preferir otras opciones a la hora de comer; estas amenazas afectarían de forma negativa con impacto fuerte en la rentabilidad de la empresa; la preocupación de los poderes públicos por el impacto medioambiental puede afectar pero con menor intensidad y con una escasa probabilidad de que ocurra. (Ver valores en Tabla 7)

Tabla 7. Valoración del entorno social/poblacional.

ENTORNO SOCIAL/POBLACIONAL		
* Los cambios en la estructura de la población activa	6.4	Oportunidad
* El cambio en los hábitos alimentarios de la población	-5	Amenaza
* La creciente movilidad geográfica de la población	6	Oportunidad
* La creciente preocupación de los poderes públicos por el impacto medioambiental de la industria y el consumo	-0.6	Amenaza
* La compra por internet	7	Oportunidad
* Remesas y emigración	12	Oportunidad
* Otro (delincuencia)	-7	Amenaza

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

4) ENTORNO TECNOLÓGICO (INNOVACIÓN)

En el entorno tecnológico, la evolución de la tecnología y la innovación presentan una incidencia positiva para la empresa, mostrando una gran oportunidad en los procesos de distribución y comercialización de los productos, los equipos necesarios para la elaboración de los productos y para la facilitación de los servicios, así como las instalaciones necesarias para dichos procesos, estos a su vez con nuevas plataformas tecnológicas ayudan a obtener procedimientos de gestión y administración eficientes, ayudando a la rentabilidad de la empresa de forma positiva. (Ver valores en Tabla 8).

¹⁹⁴ Datos tomados de la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples – DIGESTYC 2012.

Tabla 8. Valoración del entorno tecnológico.

ENTORNO TECNOLÓGICO		
* Sobre los productos o servicios que se prestan en el mercado	7	Oportunidad
* Sus procedimientos de gestión y administración	11.2	Oportunidad
* Sobre los procesos de distribución y comercialización	20	Oportunidad
* Sobre los equipos e instalaciones necesarios	14	Oportunidad
* Sobre los productos-materiales que utiliza-transforma a lo largo de su proceso productivo	5	Oportunidad
* Sobre los usos y utilizaciones de los clientes	6	Oportunidad

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

ii. ANÁLISIS DEL MERCADO (FUERZAS DE MICHAEL PORTER Y OTROS ELEMENTOS DEL MERCADO)

A continuación se presenta el estudio del mercado, donde se analiza en primer lugar las cinco fuerzas de Michael Porter, y se agrega una más que es el poder público o el poder que tiene el gobierno sobre la promulgación de normativas que pueden frenar la entrada a un mercado, este análisis posibilita comprobar el grado de salud del sector de actividad al que se dedica la empresa, es un elemento clave para fijar las estrategias globales; seguidamente se presentan otros elementos que ayudan a comprender el entorno cercano a la empresa. Ambos análisis sirven para descubrir las oportunidades o amenazas de la empresa, representando así variables no controlables que la empresa debe conocer para ajustarse a su comportamiento.

a. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER

1. POSICION DE FUERZA DEL SECTOR ANTE LOS PROVEEDORES

El principal proveedor es Productos Alimenticios Sello de Oro, que posee operaciones en El Salvador y Centroamérica dedicada a la venta, distribución y exportación de pollo. En cuanto a las bebidas, su principal proveedor es Industrias La Constancia.

Dichos proveedores poseen una influencia media en la producción, los insumos en los que incurren fácilmente se pueden encontrar con otros proveedores de dichos insumos como Pollo Campeón-Avícola los Teques, Pollo Indio-Avícola Salvadoreña, u otras empresas minoristas como: Avícola las Ilusiones, Avitecnia Salvadoreña, Avícola San Antonio entre otras, porque son insumos estandarizados. Se puede decir que los proveedores de pollo pueden fabricar el modelo de negocio.

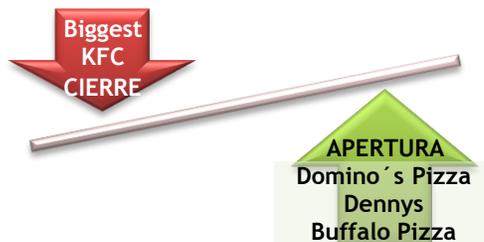
2. POSICIÓN DE FUERZA ANTE LOS CLIENTES.

Pollos Real está dirigido al mercado de consumidores de restaurantes en general, en este caso hay clientes con diversos gustos y preferencias a la hora de comprar comida preparada. Por tanto la fuerza de los clientes es media porque pueden acudir fácilmente a otras opciones, esto se debe a que los restaurantes de Pollo Real se encuentran ubicados en zonas comerciales donde los clientes pueden recurrir a otras opciones a la hora de comer. Sin embargo, se presenta como una oportunidad para captar los gustos de aquellos que prefieren algo más saludable y en un ambiente más familiar.

3. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.

En el rubro de restaurantes existe una enorme cantidad de competidores en el país, en los últimos meses se han incorporado marcas como Domino's Pizza, Dennys, Buffalo Pizza, entre otras, así mismo restaurantes como Biggest y KFC están cerrando sucursales a nivel nacional (ver Esquema 26). Pollos Real en cualquier momento puede afrontarse a un nuevo comerciante de comida preparada. Pero, según datos de la alta gerencia de la compañía existe fidelidad a la marca y hay capacidad de respuesta ante un nuevo competidor en el mercado.

Esquema 26. Comportamiento de restaurantes en El Salvador



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

4. AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Pollos Real cuenta con un menú amplio y variado, sin embargo su producto principal es el pollo rostizado, cualquier otro alimento preparado que se comercialice en el mercado se convierte en producto sustituto, los que más inciden en el mercado son el pollo frito o empanizado, el pollo asado o a la parrilla, entre otros. En este caso la empresa debe saber diferenciarse para lograr fidelidad de sus clientes.

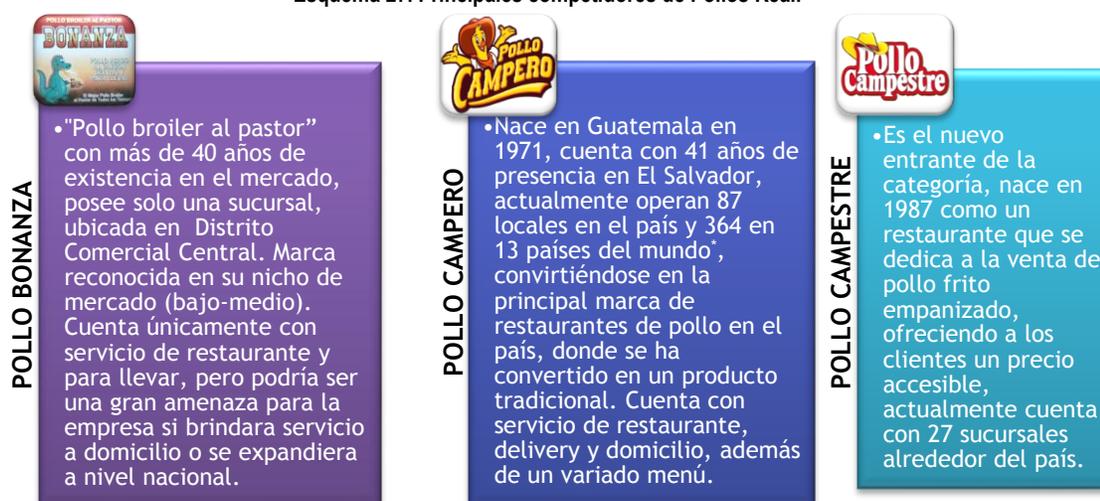
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.

Hablando específicamente del mercado de consumidores de pollo existe una vasta cantidad de competidores en el mercado desde grandes cadenas de restaurantes como pequeñas y medianas

empresas que se dedican a la venta de pollo en el país, al ser un producto perecedero los clientes también cuentan con alternativas de consumo, como preparar el pollo en casa, consumirlo en comedores, o adquirirlo en supermercados, entre otros.

Para Pollos Real todo aquel restaurante que se dedique a la venta de pollo es un competidor. Entre los principales competidores actuales en mercado de consumo de pollo están Pollo Bonanza, Pollo Campero y Pollo Campestre, que se muestran en el Esquema 27.

Esquema 27. Principales competidores de Pollos Real.



* Datos según nota en publicación del diario El Mundo el 10 de mayo de 2013. Disponible en: <http://elmundo.com.sv/pollo-campero-recibe-la-palma-de-oro-2013-2>.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

6. INFLUENCIA PODERES PÚBLICOS.

Algunas de las regulaciones del sector de restaurantes que son estipuladas por el Ministerio de Salud son el código de salud y las normas técnicas sanitarias para la autorización y control de restaurantes. Con el fin de garantizar que los consumidores y consumidoras reciban productos de calidad e inocuos; la Defensoría del Consumidor verifica en restaurantes del país, los permisos de funcionamiento, procedimientos de buenas prácticas en la elaboración y almacenaje de los productos; extendidos por el Ministerio de Salud (MINSAL).

Otras regulaciones establecidas por el Ministerio de Hacienda que pueden afectar al sector son el Código de Comercio, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios: Impuesto al valor agregado (IVA); asimismo, la municipalidad donde esté

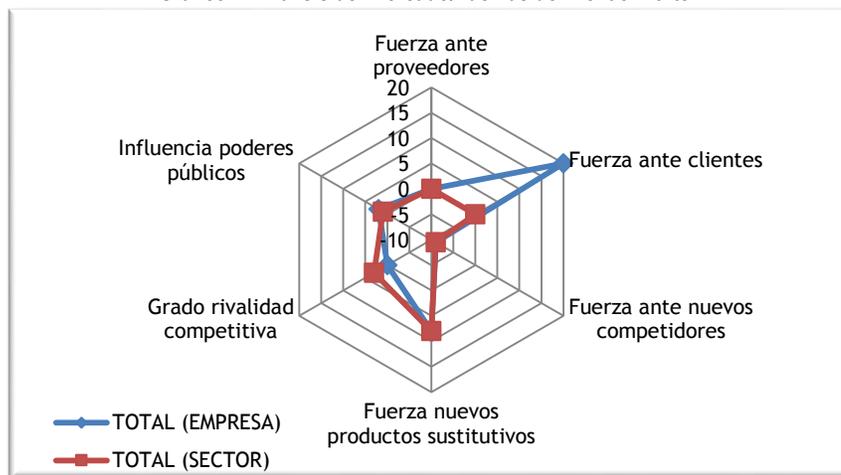
ubicado el restaurante puede establecer diversas regulaciones como Arbitrios Municipales. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social establece las normativas y reglamentos referentes al mejoramiento del salario, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social. Es por ello que a partir del año 2010 implementó una nueva ley para prevenir riesgos en los lugares de trabajo que establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que certifique un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras.

La empresa actualmente cumple con el marco regulador y jurídico pero puede salir afectado de manera positiva o negativa de acuerdo a cambios que puedan surgir en el futuro sobre los entes reguladores o modificaciones en los reglamentos, por ello debe estar solvente y actualizado con todos los aspectos regulados por los poderes públicos que influyen en el sector, sobre todo en las buenas prácticas en la elaboración de sus productos para brindar productos de calidad a sus clientes.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Pollos Real en el sector de restaurantes se encuentra estable, existe una amplia rivalidad competitiva en dicho sector, cualquier negocio desde el más pequeño hasta las grandes cadenas de restaurantes en el país representan competencia, sin embargo para el caso específico de restaurantes de pollo la competencia crece cada vez más, debido a que los clientes son cambiantes en sus gustos y preferencias, el mercado debe adaptarse a sus necesidades. Un factor clave en la decisión de compra es la economía, actualmente han surgido grandes cantidades de negocios formales e informales que ofrecen platos de pollo a precios bajos, además de los líderes en el mercado tal es el caso de Pollo Campero y Pollo Bonanza que a pesar de ser un negocio relativamente pequeño tiene gran posicionamiento en los consumidores salvadoreños. (Ver Gráfico 2 y Tabla 9)

Gráfico 2. Análisis del mercado/ fuerzas de Michael Porter



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 9. Análisis del mercado/ fuerzas de Michael Porter

FACTOR	TOTAL EMPRESA	TOTAL SECTOR	A/O
Fuerza ante proveedores	0	0	-
Fuerza ante clientes	20	0	O
Fuerza ante nuevos competidores	-9	-9	A
Grado de rivalidad competitiva	8	8	A
Fuerza nuevos productos sustitutos	0	3	A
Influencia poderes públicos	2	1	O

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

b. ANÁLISIS DE OTROS ELEMENTOS DEL MERCADO

7. TAMAÑO DEL MERCADO DE REFERENCIA

El segmento del mercado al que Pollos Real va dirigido según su experiencia desde su fundación, es como se mencionó anteriormente, el sector de restaurantes, específicamente en el rubro de pollos y su tamaño será definido según la extensión geográfica que Pollos Real tiene presencia por medio de las siete sucursales ubicados en el área metropolitana de San Salvador y sus alrededores, cabe destacar que dichas sucursales se encuentran en sitios cercanos a edificios corporativos y zonas comerciales.

8. EVOLUCIÓN DEL MERCADO

Según el Índice de Actividad Económica actualizado hasta el mes de Julio de 2013 en rubro de comercio, restaurantes y hoteles ha tenido un crecimiento de 1.8 por ciento anuales (ver ANEXO 16), es un buen porcentaje dentro de la industria debido a que tiende a crecer, y la demanda es cada vez mayor según el

BCR para el cierre del 2012 uno de los sectores que más aportó al Producto Interno Bruto (PIB) de El Salvador es comercio, restaurantes y hoteles que marcó un crecimiento por encima del 3%.

Según la clasificación ISIC (International Standard Industrial Classification) revisión cuatro, usada como estándar en el proyecto GEM, en El Salvador el 70.7% de los negocios en etapa temprana (TEA) y el 61.5% de los negocios establecidos se encuentran en el sector de comercio y restaurantes.

9. SEGMENTABILIDAD DEL MERCADO

La empresa Pollos Real posee un grupo de clientes bien definido, pese a la enorme competencia que hay en el mercado de restaurantes Pollos Real ha elegido un segmento familiar y ejecutivo con niveles de ingresos promedio de la clase media baja en adelante, los clientes que consumen pollo fuera de casa son muy diversos en cuanto a gustos y preferencias, existen varios factores que determinan su decisión de compra por lo que la empresa ha tratado de definir menús diversos para acoplarse a las necesidades de sus clientes.

10. EVOLUCIÓN OFERTA SECTORIAL

Actualmente en el país existen muchos restaurantes, comedores, supermercados y negocios de conveniencia que ofrecen a sus clientes comida a la vista y a precios bajos, además de las marcas reconocidas en el rubro del pollo y las franquicias que manejan un buen porcentaje del mercado, los competidores cada vez son más, debido a la evolución del mercado y a las necesidades de los clientes. Entre las que podemos mencionar Corporación de Franquicias Americanas que maneja marcas como Pizza Hut, Wendys, KFC, Starbucks, China Wok; y Grupo Pirámide con marcas como Tony Romas, Paradise, Bennisans, y Tucson.

11. GRADO DE GLOBALIZACIÓN

Pollos Real se encuentra ante un competidor bastante grande a nivel mundial tal es el caso de las grandes cadenas de comida rápida, quienes tienden a expandir su producto, esto lo logran fácilmente cuando el producto es bueno gracias a la globalización. Hay muchos productores de estos alimentos debido al rotundo éxito que estos poseen, sin embargo hay algunas marcas que se destacan entre todos por ser los más grandes productores de estos alimentos, tales como McDonald's, Burger King, KFC, Wendys, etc. La comida rápida se ha expandido muy rápida y fácilmente esto ocurre por estar el mundo conectado a través de la tecnología, es más fácil para las empresas presentar su publicidad y de esta forma cautivar a los clientes, además gracias a la globalización el comercio se ha facilitado y por esto la comida ha podido

llegar a distintas partes del mundo y expandirse con facilidad a lo largo de los países y el mundo. Además surgen nuevas cadenas de distribución de alimentos como son los supermercados, donde venden alimentos ya preparados como el pollo rostizado, o la sección de panadería inclusive que cuentan con establecimientos para disfrutar internamente de dichos alimentos. Pollos Real no posee ningún grado de globalización en la actualidad, solo opera a nivel local y su visión es expandirse a nivel regional.

12. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Al tratarse de un servicio de restaurante los canales de distribución de la empresa para llegar al cliente son cortos, para el caso de Pollos Real hay tres canales de distribución que son: servicio de restaurante a la mesa, servicio para llevar o delivery y servicio a domicilio, en el que la relación es directa entre la empresa y el cliente. El servicio delivery ha tomado auge en este sector del mercado, marcas como Panadería el Rosario ya implementan este servicio y está creciendo cada vez más para ajustarse a las necesidades del cliente.

13. FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA

En el proceso de decisión de compra de los consumidores de restaurantes existen diversos factores que inciden en el cliente como ahorrar tiempo y dinero, pasar tiempo en familia, la publicidad, el sabor, las influencias culturales entre otros, en el rubro de restaurantes de pollo hay una gran diversidad de opciones para los clientes su decisión depende de la circunstancia y la preferencia del cliente. Actualmente, las diversas culturas internacionales están teniendo una gran influencia en los gustos y preferencias de los consumidores, es por ello que optan por adquirir productos de comida rápida, así mismo aquellas personas que ejercen actividades que requieren de mucho esfuerzo y tiempo recurren cada día más a estas opciones de alimentación. Otro factor son los ingresos que disponen los consumidores, debido a que las personas que cuentan con un nivel alto o medio alto, suelen recurrir a restaurantes con mayor frecuencia, como una costumbre familiar o para disfrutar con amigos.

14. ENFOQUE DE MERCADO

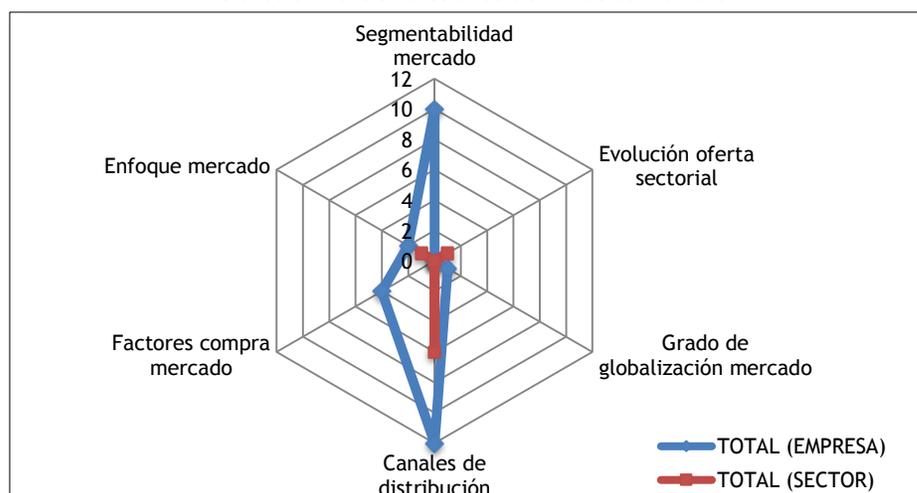
El objetivo general de Pollos Real está bien definido, sin embargo sus expectativas de expansión dentro de la compañía carecen de comunicación en toda la organización, la empresa ofrece sus servicios según las expectativas del cliente, pero hay varias áreas en las que se podría mejorar a para obtener mejores resultados a largo plazo y así mismo lograr expandirse en el mercado exterior.

ANÁLISIS DE LOS OTROS ELEMENTOS DEL MERCADO.

Pollos Real frente al mercado, se encuentra en una posición favorable, el sector de restaurantes es uno de los de mayor crecimiento en los últimos años, esto debido a los cambios en los hábitos de consumo de la población, dependerá de la empresa saber aprovechar las oportunidades que presenta el sector para el logro de objetivos a corto y largo plazo.

En términos generales Pollos Real tiene posibilidades de mejorar y lograr sus objetivos. Sus principales fortalezas a nivel empresarial son los clientes, se tiene claro el perfil y el segmento de clientes al que va dirigido, los nuevos competidores representan una amenaza debido a que cada día surgen más y ofrecen diversas opciones al cliente, los productos sustitutos es un elemento que se debe analizar para identificar las diferentes opciones que prefieren los clientes y ofrecer los menús acorde a sus necesidades; los poderes públicos inciden más que todo en la legislación y operación de la empresa. (Ver Gráfico 3 y Tabla 10).

Gráfico 3. Análisis de los otros elementos del mercado.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 10. Análisis de los otros elementos del mercado

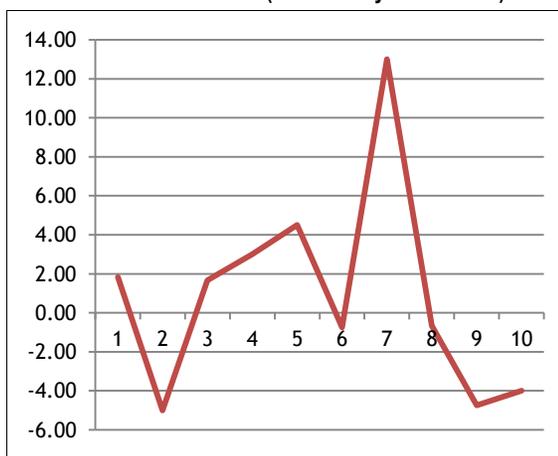
FACTOR	TOTAL EMPRESA	TOTAL SECTOR	A/O
Tamaño mercado de referencia	0	0	-
Evolución de mercado de referencia	0	0	A
Segmentabilidad del mercado	10	0	O
Evolución de la oferta sectorial	1	0	O
Grado de globalización del mercado	0	1	A
Canales de distribución	12	6	O
Factores de compra de mercado	4	0	O
Enfoque de mercado	2	1	O

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

3. ANALISIS INTERNO.

Las principales fortalezas de la empresa son la organización y dirección, cultura, administración y control y el área productiva. Pollos Real tiene 32 años de experiencia en el mercado salvadoreño que le ha concedido tener un proceso administrativo que lo faculta actuar en el mercado de forma eficiente, es una empresa abierta al cambio y a la colaboración externa con otras empresas o entidades con la finalidad de ver a futuro y crecer dentro del mercado actual, el área productiva es otra de sus fortalezas se tiene un control adecuado de los productos y su distribución. Dentro de las debilidades están los recursos humanos, la rentabilidad y gestión financiera, el equipo humano en el mercado local cumple con sus labores pero carece de los conocimientos necesarios para trabajar en otros países. Otro factor negativo internamente es el área de marketing en general, la empresa tiene bien definidos a sus clientes pero la marca aún no está posicionada en la mente de los consumidores y necesita explotar un poco más su marca recurriendo a diferentes estrategias y técnicas mercadológicas. (Ver Gráfico 4 y Tabla 11)

Gráfico 4. Análisis interno. (Fortalezas y debilidades)



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 11. Análisis interno.

		VALOR	F/D
1	Organización y dirección	1.83	F
2	Recursos humanos	-5.00	D
3	Cultura de la empresa	1.67	F
4	Administración y control	3.0	F
5	Rentabilidad y gestión financiera	4.5	F
6	Innovación, calidad y tecnología	-0.8	D
7	Área de producción	13	F
8	Transporte y logística	-0.67	D
9	Comercialización y actuación en el mercado	-4.75	D
10	Marketing, marca y calidad de servicio	-4	D

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

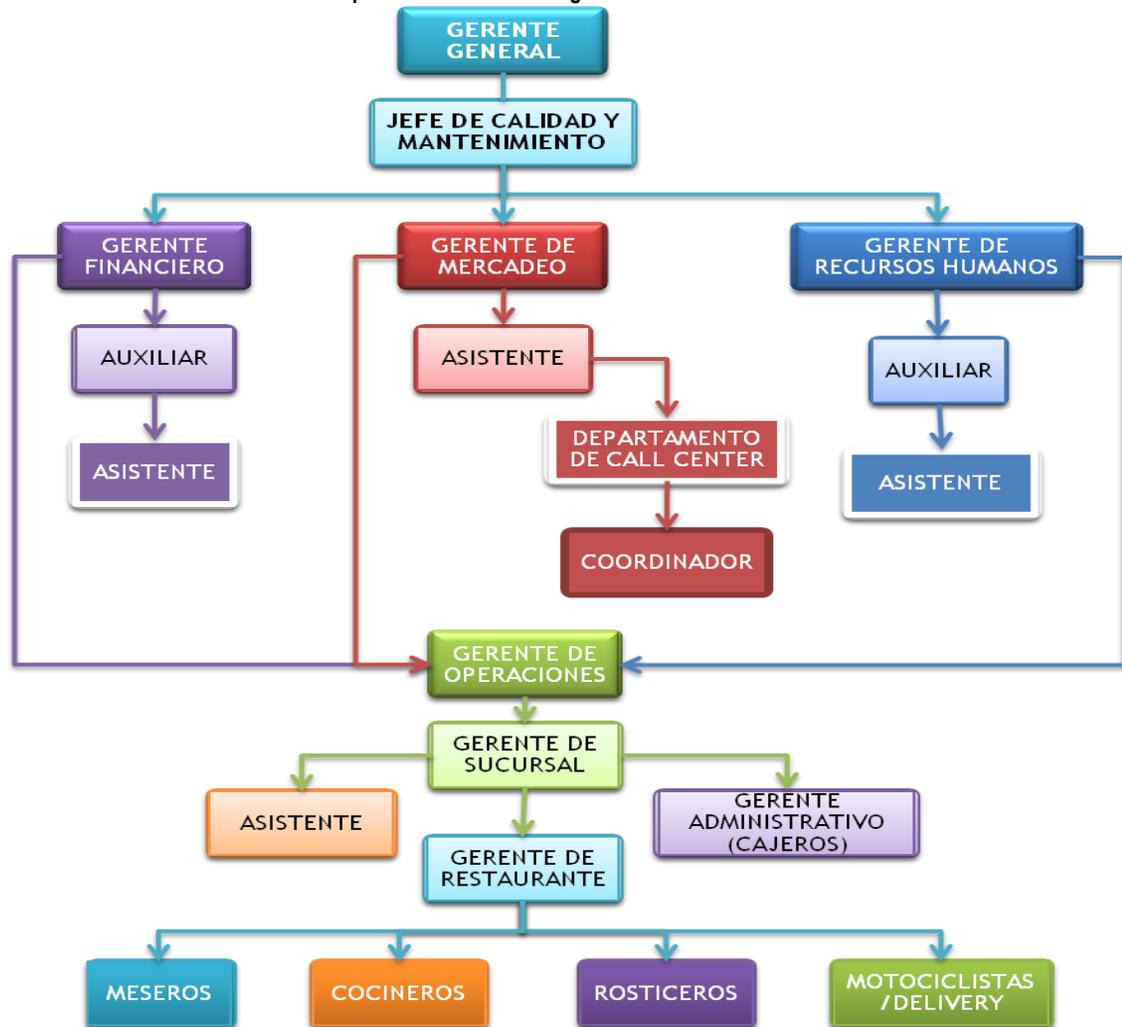
A continuación se presenta cada una de las áreas de la empresa detallando sus puntos fuertes o débiles.

1) **ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.**

El estilo directivo de Pollos Real se encuentra bien estructurado de forma jerárquica, se toman las decisiones en el tiempo oportuno, existe delegación por parte de la autoridad correspondiente. Su estructura organizativa está compuesta por subgerente que controla las compras, programación de ventas,

establece contacto con el personal de manera indirecta, encargado del mantenimiento a la sucursal del mobiliario y equipo.¹⁹⁵ (Ver Esquema 28).

Esquema 28. Estructura organizativa de Pollos Real.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

2) **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Se cuenta con el personal correcto para cada una de las áreas que existe dentro de la empresa, además, éstos son capacitados constantemente por medio de una escuela integradora de formación, que brinda la formación necesaria a todos los niveles de la organización para desarrollar el trabajo cumpliendo las normas y reglamentos establecidos por la empresa.

¹⁹⁵ Entrevista de profundidad a Enrique Daboub "Conocer el diagnóstico de la empresa (FODA)", 2013.

Existen diversos incentivos y motivaciones dentro de la empresa para sus empleados como brindar la oportunidad de formar carrera dentro de la empresa, escalas de puestos con incentivo salarial, se les da apoyo a sus ideas y desarrollo personal. De esta forma los empleados trabajan en un clima laboral favorable.¹⁹⁶

3) **ÁREA CULTURAL DE LA EMPRESA**

Existe personal capaz dentro de la compañía que pueden aportar al desarrollo de la misma, la empresa es abierta a trabajar con otras entidades y adaptarse a los cambios para mejorar el desempeño de la misma y crecer en el mercado.

4) **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL**

El sistema de administración de la empresa es correcto ha dado buenos resultados a través de los años de experiencia de Pollos Real en el mercado salvadoreño, dispone de la información financiera y contable de forma oportuna, las funciones de la empresa se encuentran bien estructuradas y hay un buen tratamiento de la información para la toma de decisiones

5) **ÁREA DE RENTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA**

Pollos Real presenta buena operatividad de los recursos financieros, a continuación se presentan los principales indicadores financieros que demuestran la solvencia que posee, capacidad para invertir y las utilidades que genera este negocio actualmente en el mercado salvadoreño. (Ver Tabla 12)

Tabla 12. Indicadores financieros de Pollos Real 2012.

Nº	INDICADOR	RATIO
1	ÍNDICE DE SOLVENCIA (Activo Circulante/Pasivo Circulante)	\$1.025411749
2	CAPITAL DE TRABAJO NETO (Activo Circulante - Pasivo Circulante)	\$8,449
3	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (Pasivo Total/Activo Total)	0.5177552607
4	RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (Utilidad / Activos totales)	21.46405039%
5	RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS (Utilidad / Ventas Totales)	4.145465624%
6	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (Utilidad / Patrimonio)	44.5084962%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

1. Índice de solvencia indica que la empresa puede responder a sus obligaciones en el corto plazo en función de sus activos a la fecha de emisión de los estados financieros, ésta cuenta con \$1.03 disponibles por cada dólar que se debe.

¹⁹⁶ Entrevista de profundidad a Enrique Daboub "Conocer el diagnóstico de la empresa (FODA)", 2013.

2. Capital de Trabajo Neto representa la necesidad de invertir, la empresa tiene un exceso de \$8,449 en sus activos corrientes.
3. Razón de Endeudamiento señala una proporción equitativa con los acreedores sobre el valor total de la empresa, el riesgo que asumen ambos es de \$0.52 por cada dólar de activos.
4. Rentabilidad sobre los Activos Totales indica una rentabilidad del 21.46% de la empresa en función de sus inversiones.
5. Rentabilidad sobre las Ventas mide la eficiencia operativa de la empresa en la administración de sus costos y gastos de operación, obteniendo un margen del 4.15% en su rendimiento por cada dólar vendido.
6. Rentabilidad sobre el Patrimonio: la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa con respecto a sus inversiones es del 44.51% así mismo indica el nivel de utilidades que genera cada dólar invertido por los accionistas.

6) *ÁREA DE INNOVACIÓN, CALIDAD Y TECNOLOGÍA*

Pollos Real refleja su innovación en la variedad de platillos que ofrece, trata de diversificar los menús para satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes y atraer más a la empresa.

Actualmente se encuentra en un nivel medio de tecnología en cuanto al área de cocina para la elaboración de sus pollos rostizados en hornos artesanales. Además mantiene los equipos necesarios con nivel más alto de tecnología para garantizar a los clientes la calidad de sus productos y la sanidad de los mismos.

7) *ÁREA DE PRODUCCIÓN*

Pollos Real brinda sus productos y servicios de forma eficiente, empleando un proceso de producción donde se realizan las siguientes funciones: análisis y control de fabricación, producción e inventarios y calidad para brindar un producto que cumpla con todas las condiciones requeridas para el consumo humano.

La eficiencia en la producción puede ser medida con fórmulas matemáticas simples que dan resultados cuantitativos, éstos resultados permiten observar si los factores de la producción fueron manejados correctamente o no. A éstas fórmulas generalmente se les llaman índices de eficiencia o métricas de producción que pueden ser obtenidos con la aplicación de varias fórmulas, dependiendo de la precisión que se desea obtener en los datos finales, en este caso se emplearon los siguientes:

- **Número de visitas:** en promedio tiene 720 visitas mensuales por restaurante y 24 visitas diarias.
- **Capacidad de producción:** cada horno artesanal posee 8 asaderos con capacidad para 10 pollos cada uno, por tanto, cada restaurante posee una capacidad de producción de 80 pollos utilizando el

100% de su capacidad cada dos horas que es el periodo aproximado de cocción, la producción varía de acuerdo a la demanda diaria que exista.

- **Número de mesas:** en promedio los restaurantes poseen 20 mesas con capacidad para 4 personas cada una, la capacidad de brindar el servicio a la carta en el restaurante es de 80 personas, según la demanda y el tiempo que cada consumidor permanece dentro de las instalaciones, así puede variar la cantidad de clientes atendidos.

8) ÁREA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

La empresa tiene un sistema de distribución directo para la entrega del producto, en la entrega a domicilio trata de atender al cliente rápidamente en sus pedidos, procurando hacer la entrega del producto de forma correcta en menos de 45 minutos.

9) ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y ACTUACIÓN EN EL MERCADO

Pollos Real trata de diferenciarse de la competencia por medio del servicio que se le brinde al cliente, procurando una buena atención, amabilidad, prontitud y puntualidad en la entrega de sus productos.

10) ÁREA DE MARKETING, MARCA Y CALIDAD DE SERVICIO

Goza de una cartera de productos variada. Dispone de una marca registrada a nivel nacional, que es: "POLLOS REAL", que brinda una imagen positiva a la empresa, además es muy reconocida por sus pollos rostizados.

Cumple con los requisitos y reglamentos que exige el Ministerio de Salud que son esenciales para poder operar en el mercado. Ostenta un canal directo, que facilita la atención con los clientes porque se mantiene una relación directa con ellos donde existe mayor comunicación. Además utilizan diversos medios sociales como facebook, twitter, página web y por medio de las páginas web de sus socios, mediante ellos se publican su variedad de platillos, ofertas y promociones, además conserva la telefonía fija para obtener una mayor comunicación con los clientes y realizar sus pedidos directamente.

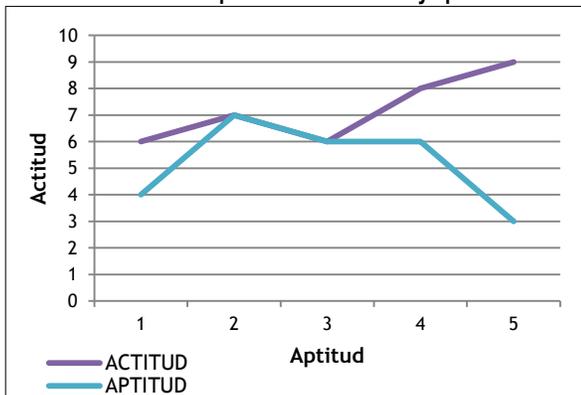
4. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA (DPE)

Al finalizar el diagnóstico de la capacidad de exportación indica que Pollos Real está apto para poder salir del mercado nacional indicando con un puntaje de 62 en los dos ejes (aptitud y actitud), donde demuestra que ninguno de estos ejes está bajo en la puntuación de lo que la herramienta menciona, pero hay que

recalcar y analizar bien los puntos en los que la empresa tiene debilidades sean internas o externas para poder seguir adelante con el plan de internacionalización, primeramente debe reforzar las áreas donde tenga mayor debilidad para que a largo plazo no puedan afectar en los objetivos que se pretenden llevar a cabo. (Ver Gráfico 5 y Tabla 13).

Como se mencionó anteriormente donde Pollos Real tiene una mayor debilidad es en el eje de las aptitudes son problemas externos que debe reforzar para ello es necesario buscar instituciones o personas que lo orienten a temas que no se encuentren a su alcance como ejemplo AFIS (Apoyo y Formación para la Internacionalización de las Empresas Salvadoreñas), COEXPORT, EXPORTA, entre otras; son entidades que pueden guiar y orientar, brindándoles mayor conocimiento de cómo llevar a cabo este proceso y así poder corregir sus puntos débiles antes de salir fuera del país, evitándose pérdidas y problemas que se pueden encontrar en el país extranjero.

Gráfico 5. Equilibrio entre actitud y aptitud



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 13. Diagnóstico del potencial exportador.

A. EJE ACTITUD	1°. Motivación	6
	2°. Dedicación operativa internacional	7
	3°. Experiencia acumulada	6
	4°. Expectativas adecuadas	8
	5°. Implicación real equipo directivo	9
B. EJE APTITUD	6°. Recursos disponibles	4
	7°. Producto adecuado	7
	8°. Información disponible	6
	9°. Barreras sectoriales	6
	10°. Capacidad de precios razonables	3
TOTAL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN		62

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

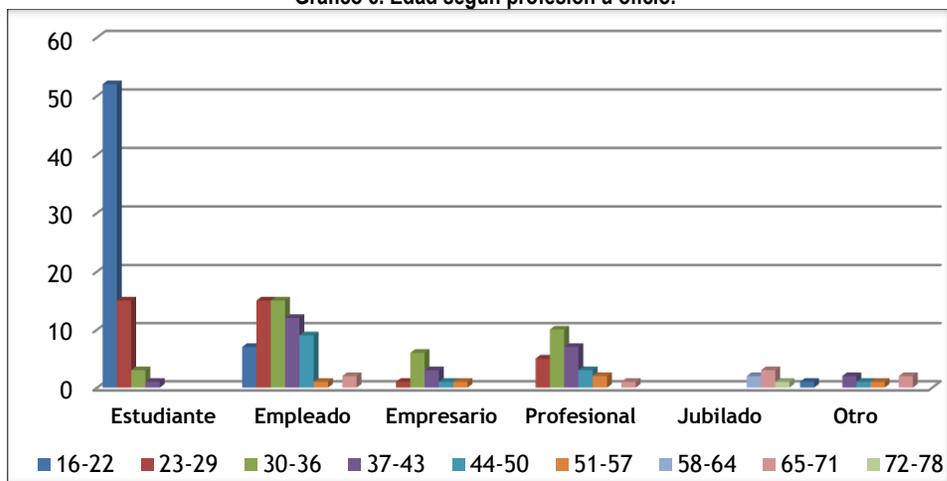
B. ESTUDIO DE MERCADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

1. PERFIL DEL CLIENTE

Según los datos obtenidos de la encuesta con una muestra de 185 personas, los clientes potenciales son consumidores de ambos géneros, de 16 a 73 años destacándose aquellos con edades entre 16 a 43 años. Donde el 43% son estudiantes universitarios, el 54% empleados sin haber concluido sus estudios universitarios, 7% empresarios con estudios universitarios, 15% profesionales, 3% jubilados y 4% que se dedican al comercio y oficios de la casa. (Ver Gráfico 7)

La edad promedio de los estudiantes es de 21 años, los empleados tienen una edad promedio de 35 años, los empresarios 37, profesionales poseen un año mayor en promedio que los empresarios, la edad promedio de los jubilados es de 67 años, y quienes se dedican a otros oficios o profesiones tienen un promedio de 48 años de edad. (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Edad según profesión u oficio.



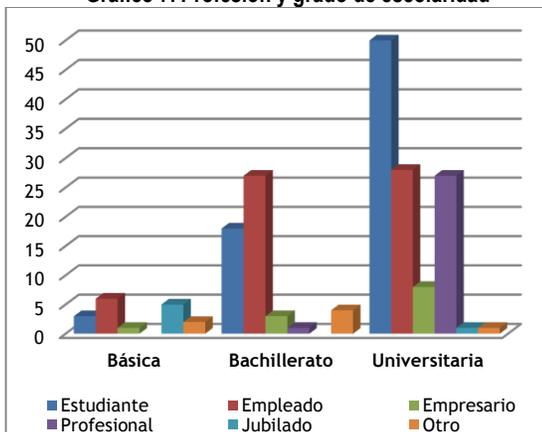
FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La mayor parte de los encuestados pertenece a familias que perciben entre \$254.45-\$636.13¹⁹⁷ como ingresos mensuales familiares; es mayor el número de hogares que expresaron que sus ingresos familiares mensual son entre \$636.13-\$1,272.26. (Ver en ANEXO 17, nivel de ingresos).

Los estudiantes y empleados son quienes perciben diversos rangos de ingresos que van desde menos de \$254.45 hasta más de \$1,272.26; la mayoría de los empresarios perciben ingresos entre \$636.13 y \$1,272.26; los profesionales tienen un ingresos mayor a \$1,272.26. (Ver Gráfico 8).

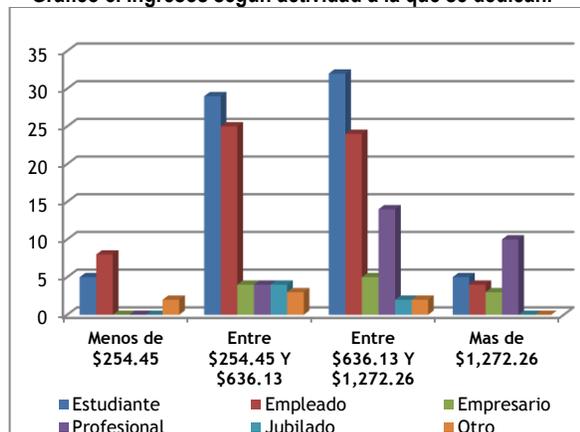
¹⁹⁷Tipo de cambio de referencia promedio del año 2013, según Banco de Guatemala (BANGUAT) \$1≈ Q7.86.

Gráfico 7. Profesión y grado de escolaridad



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 8. Ingresos según actividad a la que se dedican.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

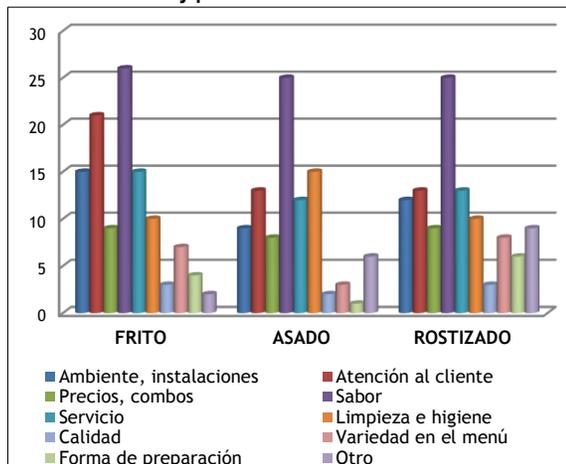
De acuerdo con una investigación realizada por UNIMER sobre el perfil del consumidor guatemalteco en 2008, un 63% de la población consume regularmente comida rápida fuera del hogar siendo Pollo Campero y McDonald's los restaurantes más visitados.¹⁹⁸ En la encuesta diseñada se pudo apreciar que los consumidores de género femenino tienen un mayor grado de preferencia al pollo asado que al frito, y muestran gustos hacia otro tipo de preparación del pollo; mientras que los de género masculino prefieren el pollo frito o empanizado más que el asado.

2. HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO

Los consumidores guatemaltecos prefieren más el pollo asado o a la plancha que el pollo frito, según los encuestados por una diferencia de un punto porcentual, en tercer lugar prefieren el pollo rostizado y un 2% prefiere otro tipo de preparación del pollo (entre ellos está la sopa de pollo, pollo guisado, en crema, dorado, etc.). Sin embargo, el 58% consume regularmente pollo frito, en segundo lugar consumen el pollo asado y en tercer lugar el pollo rostizado. Les gusta mucho el asado porque contiene menos grasa y es más saludable, pero prefieren consumir el frito por su sabor, los precios económicos y la atención que les brindan al adquirir sus productos. (Ver Gráfico 9 y Gráfico 10).

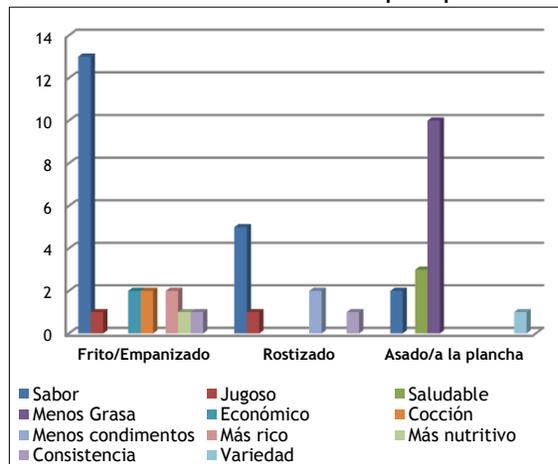
¹⁹⁸ UNIMER, RESEARCH FOR LEADERSHIP, *El consumidor guatemalteco*, 2008. pp. 90, 95

Gráfico 9. Gustos y preferencias hacia los restaurantes



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 10. Gustos en elección del tipo de pollo



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

El 62% de los consumidores prefieren degustar el pollo de su agrado en la casa, de éstos el 47% lo piden a domicilio o lo adquieren en un local para llevarlo a casa y el 53% lo preparan ellos mismos; el 32% lo consume en restaurantes, 5% en comedores y tan solo 1% lo consume en otro lugar como en la calle.

Los consumidores de pollo adquieren regularmente el producto en restaurantes sin importar la forma de preparación del mismo, además de adquirirlo en restaurantes, el 33% de los consumidores de pollo rostizado lo adquieren en supermercados y el 13% en comedores; de los consumidores de pollo asado, el 16% lo adquiere en comedores y el 10% en mercado.

Como se mencionó anteriormente, según el estudio de UNIMER, el 55% de los consumidores guatemaltecos comen en un restaurante en su tiempo libre y esto se puede verificar con el estudio realizado donde el 54% consume pollo de su preferencia en restaurantes y lo hacen por lo general de una a tres veces al mes. Entre los restaurantes de pollo frito más visitados se encuentran Campero en primer lugar, Pinulito en segundo y tercer lugar Kentucky Fried Chicken (KFC); de los restaurantes de pollo asado se destaca en primer lugar Pollo Brujo, Campero en segundo y tercer lugar McDonald's; las marcas preferidas de pollo rostizado son Pollo Brujo y Pollolandia. (Ver Esquema 29)

Esquema 29. Marcas preferidas - porcentaje de preferencias por marcas



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La preferencia hacia este tipo de restaurantes se muestra en la Tabla 14, en primer lugar es por el sabor del pollo, seguido por la atención y amabilidad que les brinda el restaurante, tercero por el servicio que brindan y la rapidez en que son atendidos; en cuarto lugar prefieren estos restaurantes por el ambiente y las instalaciones, si es familiar, agradable, cuentan con estacionamiento, los colores son agradables, disponen de área de juegos, entre otros; y en quinto lugar la higiene y limpieza.

Tabla 14. Razón por la cual elige el restaurante de su preferencia.

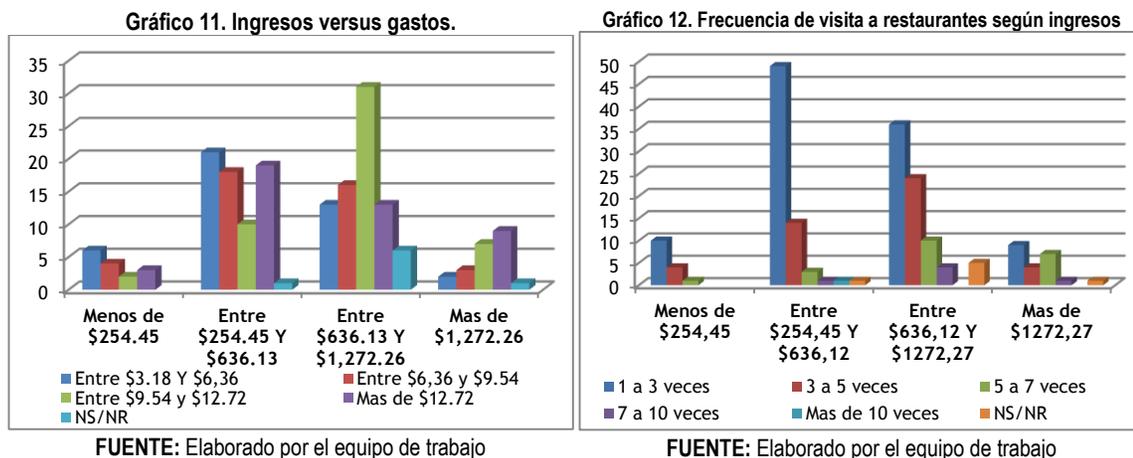
	LUGAR	PUNTAJE	%
Sabor	1	76	24,2%
Atención al cliente	2	47	15,0%
Servicio	3	40	12,7%
Ambiente, instalaciones	4	36	11,5%
Limpieza e higiene	5	35	11,1%
Precios, combos	6	26	8,3%
Variedad en el menú	7	18	5,7%
Otro	8	17	5,4%
Forma de preparación	9	11	3,5%
Calidad	10	8	2,5%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Por lo general, los consumidores guatemaltecos visitan los restaurantes todos los días de la semana en el almuerzo, con un gasto aproximado de \$9.54-\$12.72; pero los fines de semana acuden para cenar o para celebrar algún evento especial, como cumpleaños. Los consumidores que gastan más de \$12.72 van acompañados por más personas, en cambio los que gastaban entre \$3.18- \$9.54 van a comer solos o en parejas, mientras que si llevan a la familia tienen gastos más elevados. La forma de pago más común es en efectivo.

De acuerdo con los ingresos que reciben los guatemaltecos, los que perciben entre \$636.13 a más de \$1,272.27 mensuales, pueden gastar entre \$9.54 a más de \$12.72 en consumir alimentos en un restaurantes, de la misma forma, los que recaudan ingresos menores de \$636.13 pueden incluso gastar más de \$12.72 en su consumo, aunque el promedio de gasto en ellos es de \$3.18 a \$9.54. . (Ver Gráfico 11)

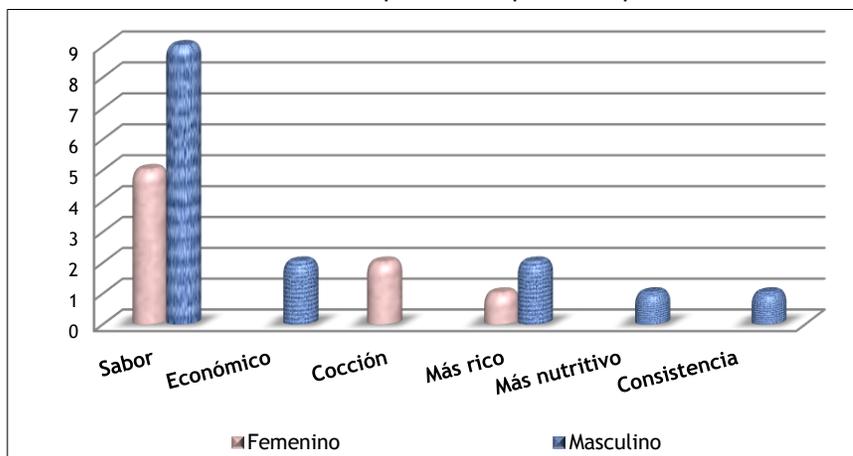
De la misma forma, quienes tienen ingresos entre \$254.45 - \$1,272.27, visitan un restaurante de una a cinco veces al mes, son los mayores consumidores porque incluso pueden visitar hasta más de diez veces un restaurante. Mientras que quienes perciben menos visitan tan solo una a tres veces, y los que tienen mayores ingresos visitan en promedio ocho veces al mes un restaurante de pollo. (Ver Gráfico 12).



3. BENEFICIOS AGREGADOS

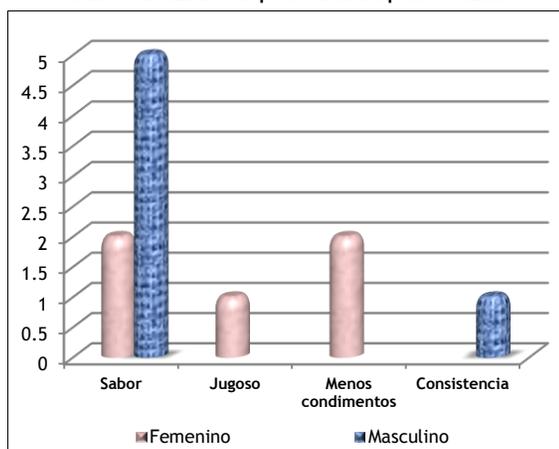
Con base a los resultados de las diferentes herramientas que se utilizaron y otras fuentes, los consumidores de pollo en la ciudad de Guatemala tienen una amplia variedad de beneficios al momento de consumir pollo. Con esta investigación se persigue conocer lo que el consumidor guatemalteco espera y busca al momento de obtener un servicio, en este caso de restaurantes de pollo, para ello se llevó a cabo una investigación basada en una muestra de 185 personas en la ciudad de Guatemala, donde se encontró que el 61% de los consumidores de pollo frito lo consumen por su sabor; de los consumidores de pollo rostizado, 64% lo prefieren por su sabor y 18% porque contiene menos condimentos; y los consumidores de pollo asado lo prefieren porque contiene menos grasa (56%), por su sabor y por ser más saludable. (Ver Gráfico 13, Gráfico 14 y Gráfico 15)

Gráfico 13. Razones de preferencia del pollo frito/empanizado.



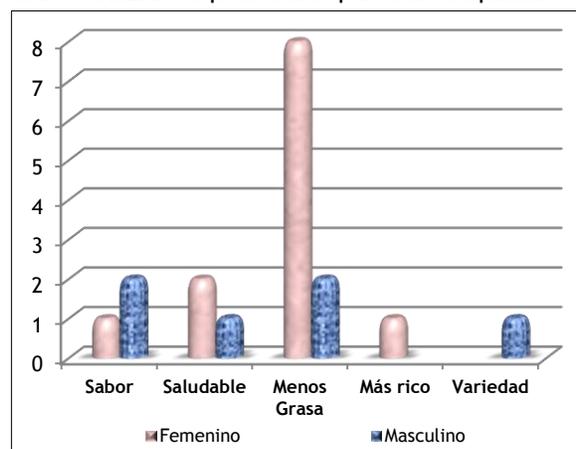
FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 14. Razones de preferencia del pollo rostizado.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 15. Razones de preferencia del pollo asado/ a la plancha.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Como se puede apreciar, los consumidores se están preocupando por su salud sabiendo que el pollo es un alimento que se puede consumir en una dieta equilibrada porque proporcionan las cantidades adecuadas de energía, nutrientes, proteínas, vitaminas, minerales que ayudan a mantener el organismo en forma inmune a posibles enfermedades.

En cuanto a la variedad en el menú que les gustaría, diferenciándose de los otros restaurantes de pollo, mencionaban las tres opciones para acompañar su plato de pollo que son: ensalada (1), papa rellena (2) y arroz (3), sin olvidar la tortilla en cada plato. (Ver ANEXO 17, pregunta 13).

El tipo de bebida que prefieren es la soda con 59% de preferencia, seguido por te (19%) y jugos naturales (17%). (Ver ANEXO 17, pregunta 14). De acuerdo a la investigación de UNIMER, los consumidores

guatemaltecos, consumen en primer lugar la marca de gaseosa Coca-Cola y como segunda opción Pepsi-Cola pero con menor proporción de aceptación.¹⁹⁹

Entre las opciones de complementos para acompañar el pollo rostizado, el 18% de los consumidores desean solamente postres, 9% sólo entradas y 11% no desean ningún tipo de complementos, mientras que un 62% prefieren postres y entradas. Las opciones preferidas como entradas en el menú son sopa de pollo, sopa de tortilla y papas fritas. Los postres favoritos son helados, pie de queso y flan. (Ver ANEXO 17, preguntas 15 a 17)

Para analizar las exigencias del consumidor se preguntó qué le recomendaría a una empresa salvadoreña al incursionar al mercado guatemalteco, los encuestados mencionaron que Pollos Real debe tener una variedad de opciones en su menú incluyendo platillos típicos tanto salvadoreños (especialmente las pupusas) como guatemaltecos, así como opciones más saludables en el menú, que los pollos provengan de granjas donde se alimenten de forma natural, sin recurrir a inyecciones que los engorden; ser un producto de alta calidad, con excelente sabor y olor; tener precios justos y competitivos; darse a conocer mediante diversos medios de comunicación, que establezca muchas ofertas y promociones; que se les brinde una buena atención y servicio con personal calificado, amable. (Ver ANEXO 17, pregunta 25).

Referente a las instalaciones mencionaban que deben ser higiénicas y con un ambiente agradable y familiar, esto se pudo verificar con la observación que se realizó en diferentes restaurantes como Pollo Brujo y Campero; donde se observó que presentan sus instalaciones higiénicas y con colores llamativos para la atracción de los consumidores, las instalaciones internas de Pollo Brujo cuenta con una variedad de colores, distinguiéndose colores como el rojo, café, amarillo, verde, blanco y en el exterior amarillo y café, además de poseer una pequeña área para los niños, y para la comodidad de las familias pueden encontrar sillas para niños. Se hace énfasis al restaurante Pollo Brujo porque este es la competencia directa de Pollos Real, ofreciendo pollo asado y el resto de la competencia son restaurantes de pollo empanizado o frito.

4. PRECIOS

De acuerdo con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la inflación acumulada hasta el mes de mayo 2013 alcanzó el 2.24%.²⁰⁰

¹⁹⁹ Ibid. p. 92

Respecto a la variación interanual, esta se ubicó en 4.27%, reflejando un incremento de precios registrado, en parte, como consecuencia de los desastres naturales ocurridos en los últimos meses.²⁰¹ Este comportamiento en los precios se explica básicamente en el impacto de los fenómenos naturales ocurridos en el país durante los meses de mayo y junio. Esto llevó a alzas y escasez en algunos productos agrícolas. Entre los principales gastos básicos que incidieron en el aumento de la inflación se encuentra el incremento del precio en los huevos, carne de pollo y güisquil, que sumaron 0,19 puntos del total de las alzas, de acuerdo con la institución.

En cuanto a la investigación dirigida a los consumidores guatemaltecos, a pesar de los altos precios que se han registrado últimamente por los diferentes fenómenos naturales, están dispuestos a pagar un precio alto siempre y cuando el producto sea de calidad, con buen sabor y los precios sean acordes al producto que se les ofrece. Ellos gastan incluso más de Q100 (\$12.72) en consumo en un restaurante, indistintamente de qué tipo de pollo adquieran siempre pagan el precio si el producto que adquieren es de calidad y buen sabor. El 40% de los consumidores están dispuestos a pagar por un pollo entero rostizado entre Q59 a Q75 (\$7.51 a \$9.54), 18% pueden pagar más de Q75 (\$9.54), y 42% pagarían menos de Q59 (\$7.51), como se mencionó anteriormente ellos están dispuestos a pagar lo que cueste de acuerdo al sabor que tenga, de la misma forma están dispuestos a pagar un precio justo de acuerdo al peso que éste tenga, es por eso que muchos consumidores consideran diversas variaciones en los precios. (Ver ANEXO 17, pregunta 21 y Gráfico 16.)

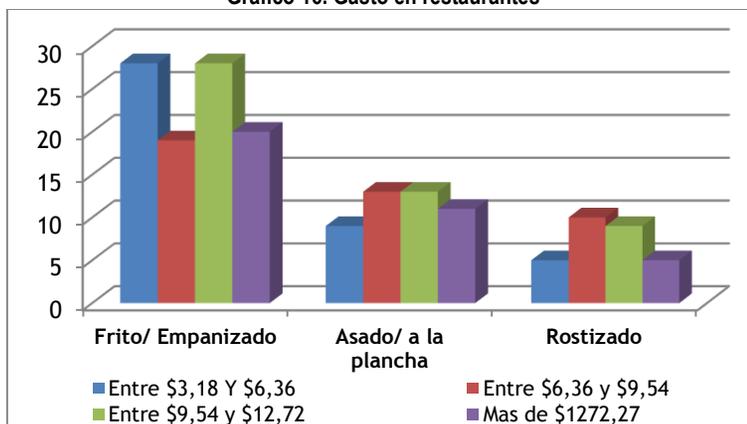
Indistintamente de los ingresos que perciban, los consumidores guatemaltecos están dispuestos a pagar entre Q23 a Q92 (\$2.93 a \$11.71) por un pollo rostizado, solo aquellos que obtienen ingresos mayores a Q5,000 (\$636.13) tienen mayor probabilidad de pagar más por él, incluso pueden pagar hasta Q160 (\$20.36). De la misma forma, aquellos que actualmente gastan más de Q75 (\$9.54) están dispuestos a pagar más de Q92 hasta Q160 (\$11.71 - \$20.36).²⁰²(Ver Gráfico 17 y Gráfico 18)

²⁰⁰ Instituto Nacional de Estadística (INE), *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, Guatemala, junio de 2013. p. 4, cuadro 2.

²⁰¹ *Ibid.* p. 3, cuadro 1.

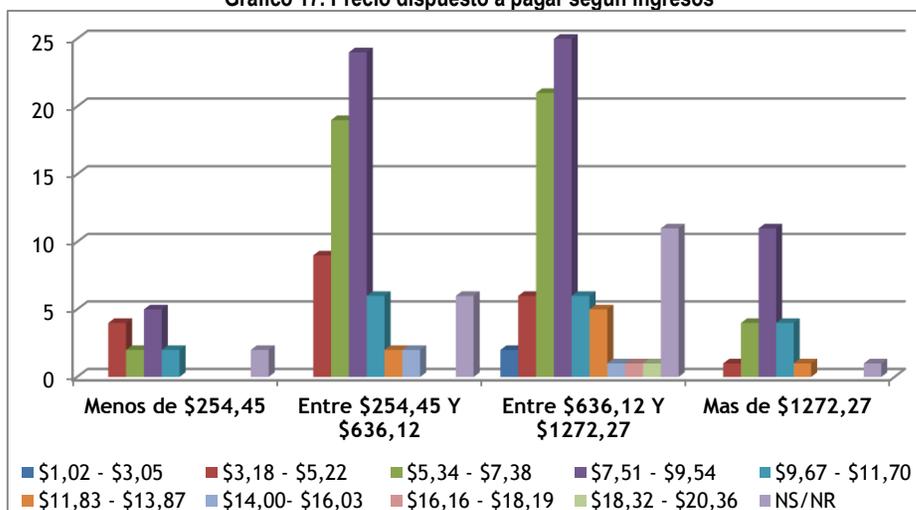
²⁰² Tipo de cambio de referencia promedio del año 2013, según Banco de Guatemala (BANGUAT) \$1≈ Q7.86.

Gráfico 16. Gasto en restaurantes



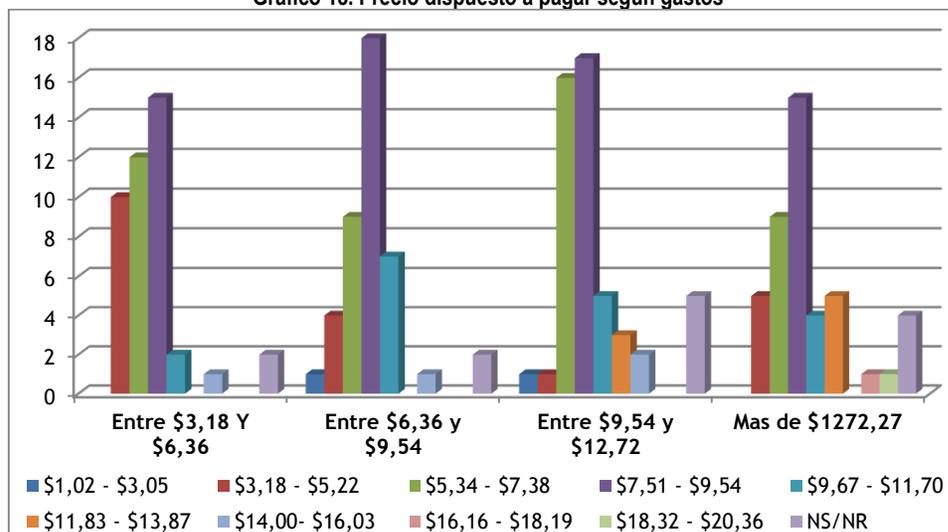
FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 17. Precio dispuesto a pagar según ingresos



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Gráfico 18. Precio dispuesto a pagar según gastos



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

5. PRINCIPALES CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DONDE ACUDEN LOS CONSUMIDORES

Según un reportaje sobre economía en El Periódico de Guatemala, Nicolás Virzi¹¹⁵ afirma que la razón de la preferencia por la comida rápida se da a raíz de la modernización de la economía y de la vida social guatemalteca. Reflejo del creciente nivel de consumo de las familias, se come más afuera y rápido; además de que la incorporación de la mujer a la fuerza laboral provocó que las familias dispongan de menos tiempo de comer en casa. César García¹¹⁶ afirmó que una de las razones por la preferencia en el consumo de comida rápida se debe a que esta es de más bajo precio y a una cuestión cultural. Una de las razones de la preferencia de los guatemaltecos por la comida rápida es el acelerado crecimiento de la industria de las franquicias; en la actualidad operan en Guatemala más de 265 marcas, el 40% de ellas corresponde a comida rápida, que están abriendo locales hasta los lugares más lejanos de la provincia. Virzi explica que los guatemaltecos desarrollan cierto apego por las marcas de reconocida trayectoria, lo que motiva el ingreso de franquicias extranjeras en un mercado rentable que genera competencia a las marcas nacionales.¹¹⁷

¹¹⁵ Nicolás Virzi, director del Departamento de Economía Empresarial de la Universidad Rafael Landívar

¹¹⁶ César García, presidente de la firma Certeza Consulting y experto en el tema de franquicias

¹¹⁷ El Periódico de Guatemala, Economía. "Pollo y pizza, los platillos favoritos de los chapines" por Alexis Batres.

Ahora bien, especificando los restaurantes de pollo más visitados según la investigación realizada en la ciudad de Guatemala (ver Esquema 29) de los restaurantes de pollo frito el más visitado es Campero (49%); del asado es Pollo Brujo (50%) seguido por otros establecimientos algunos de los mencionados son: La Estancia, Los Cebollines, Pollo Locuaz, Pinulito, Granjero, entre otros. Con respecto al pollo rostizado, Pollo Brujo es el más reconocido según los consumidores, seguidamente se encuentra Pollolandia (24%) y Pinulito (13%), este producto también lo adquieren en diferentes supermercados como Wal-Mart, Paiz, la Despensa, entre otros.

6. PROMOCIÓN.

Según los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en la ciudad de Guatemala, los cinco principales medios de comunicación son (1) televisión debido a que es uno de los medios de comunicación al que la mayoría de personas tiene acceso, (2) internet, (3) anuncios, (4) periódico y (5) radio. (Ver ANEXO 17, pregunta 18).

El Esquema 30 muestra los medios de comunicación más utilizados de acuerdo a la profesión u oficio a la que se dedican los encuestados, los dos medios más usuales son televisión e internet, solo los jubilados tienden a utilizar más la radio como segundo medio de comunicación. Los jóvenes o estudiantes recurren menos al periódico, mientras que los empleados, profesionales y jubilados lo utilizan como tercera fuente de información.

Esquema 30. Medios de comunicación más utilizados según la profesión.

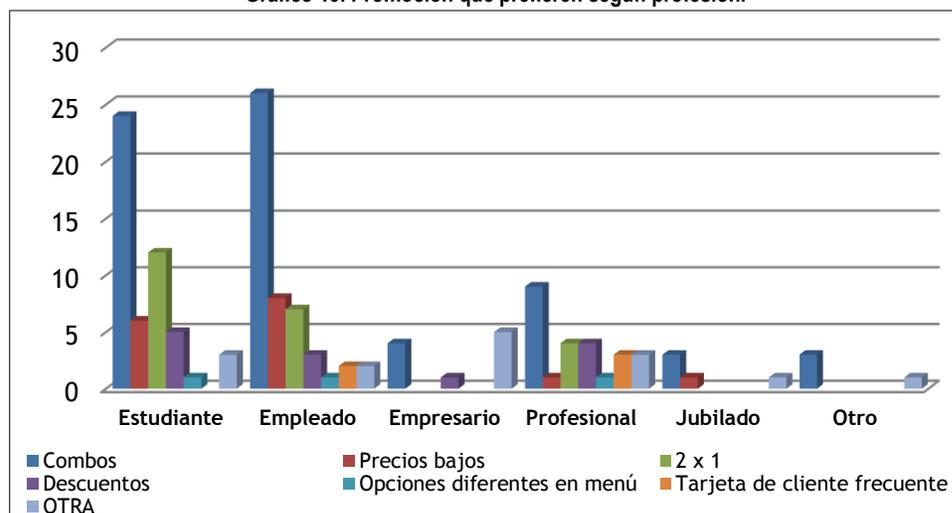


FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Las cuatro promociones que los consumidores de la ciudad de Guatemala prefieren de un restaurante de pollo rostizado son (1) combos familiares y personales, que incluyan papas rellenas, ensaladas y tortilla, bebida (Coca-Cola) y postres (helados, pie de queso o flan); (2) promoción al 2x1 o el segundo a mitad de precio; (3) precios bajos y descuentos para banquetes o por ser cliente frecuente; y (4) otro tipo de promoción; entre ellos están las degustaciones, refill de soda o bebidas agrandadas, promociones especiales, infantiles (incluir cajita feliz o juguetes referentes al viejo oeste) y para eventos especiales, happy hours, all you can eat, tarjeta de cliente frecuente, variedad en el menú, entre otras. (Ver ANEXO 17, pregunta 20)

El Gráfico 19 muestra las promociones preferidas de acuerdo a la profesión u oficio a la que se dedican los encuestados, la mayoría prefiere los combos, solo los empresarios tienen una tendencia mayor hacia otro tipo de promoción de las mencionadas anteriormente, dejando como segunda opción los combos; para los estudiantes es 2x1; para los empleados debe ser una promoción que se ajuste a sus ingresos y gastos; y los profesionales prefieren en segundo lugar los descuentos y las promociones al 2x1.

Gráfico 19. Promoción que prefieren según profesión.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

C. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Según la encuesta, en la pregunta cinco donde mencionan los nombres de los restaurantes o establecimientos que han visitado los consumidores, la mayoría de los encuestados prefiere más el pollo

frito o empanizado, seguido por el pollo asado o a la plancha, y en tercer lugar prefieren el pollo rostizado. De estas formas de preparación optan consumir el pollo en restaurantes que en comedores. Los restaurantes más visitados son Campero y Pollo Brujo. (Ver Esquema 31)

Los mercados que más visitan los consumidores para adquirir el pollo en cualquiera de las formas de preparación son los que están más cerca de su casa, algunos de los mencionados son el mercado central y Villa Nueva, además, algunos consumidores adquieren el pollo crudo en el mercado para luego prepararlo según su preferencia, la marca de pollo que adquieren es Pollo Rey (Avícola Villalobos), una de las empresas más grandes de pollo en Guatemala.

Algunos de los comedores mencionados por los consumidores son el comedor de la Universidad de San Carlos, Panchoy, Don Wicho, Doña Blanqui, Pollo Loco y otros comedores cercanos a su lugar de residencia.

El pollo rostizado además de adquirirlo en restaurantes y comedores, lo pueden adquirir en los supermercados como Wal-Mart, Hiper Paiz, Despensa, Despensa Familiar, Pricemart, entre otros supermercados donde venden el pollo ya preparado bajo la marca Pollo Tejano, con un precio aproximado de Q35-Q65, aunque algunos de los consumidores no les agrada mucho porque no tiene buen sabor.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

1. RESTAURANTES OBSERVADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA



i. POLLO BRUJO

Pollo Brujo ubicado sobre calzada Roosevelt, zona 11. Una zona comercial con un mediano flujo de personas. Igualmente el local en el nivel dos del food court ¹¹⁸ del Centro Comercial Miraflores. Es un restaurante cuyo plato principal es el pollo asado a la parrilla.

- 1) **PRODUCTO:** El menú principal en food court, se ubica en el área de recepción o mostrador en pantallas que proyectan las principales promociones personales y familiares. (Ver ANEXO 18). En restaurante disponen de la presentación de menú a la carta. La temperatura con que se sirven los alimentos es tolerable; el pollo es servido a término caliente, tiene un buen sabor, no contiene grasa, es suave, buen aroma; los complementos tienen una temperatura fría.
- 2) **PRECIO:** Los precios varían conforme al menú. Los métodos de pago son en efectivo o tarjeta de crédito (American Express, Master Card, y Visa), pecios con IVA incluido, y la facturación es con ticket o crédito fiscal si el cliente lo solicita. (Ver ANEXO 18, Tabla 54).
- 3) **PLAZA:** Cuenta con servicio de restaurante, para llevar y a domicilio. El horario de atención es de lunes a domingo de 10:00 am. a 10:00 pm. en restaurantes, el horario de servicio a domicilio es de 10:00 am. a 8:30 pm. y los horarios en food courts es de 10:00 am. a 8:00 pm. (Este varía dependiendo del Centro Comercial).
- 4) **PROMOCIÓN:** Pollo Brujo se promociona de diversas formas a través de medios convencionales como: anuncios en televisión y en vallas publicitarias, social media: a través de su cuenta en facebook, twitter y página web. En food court cuentan con una pantalla que refleja las promociones y menús del día. (Ver ANEXO 18, Esquema 41). Además, implementa la promoción de refill de soda y té gratis.
- 5) **PERSONAS:** Los empleados lucen presentables, reflejan orden y limpieza, el servicio que brindan al cliente es oportuno. El personal se muestra amable con el cliente, brindando una sonrisa y

¹¹⁸ Food court se denomina en español “plaza de comidas” o “zona de restaurantes” que es una agrupación de restaurantes con diferentes ofertas culinarias, en la que existe un espacio común para sentarse.

manteniendo contacto visual con los mismos en la toma de la orden, el tono de voz es moderado. Por parte del personal de limpieza falta empatía y amabilidad hacia los clientes.

- 6) **EVIDENCIA FÍSICA:** Las instalaciones del restaurante reflejan un ambiente familiar, la iluminación es tenue en el área de recepción y de mesas, sin embargo el área de juego para niños es oscura; esta área contiene una piscina de pelotas. Los colores que utiliza el restaurante son diversos; entre los colores más llamativos están amarillo y naranja en el exterior, pero también utiliza colores tenues como beige y azul. En el interior del restaurante, muestra colores que reflejan un ambiente positivo. En cuanto al mobiliario, las mesas son cuadradas y redondas, las hay de color rojo y verde, alternando los colores entre ellas; las sillas son de madera y cuenta con asientos de cabina o booth color azul; éstos se encuentran distribuidos a los costados y en el centro del local; además, cuentan con sillas infantiles. La limpieza es un aspecto a mejorar, tanto en el área de comedores como de baños, la música no concuerda con el concepto del restaurante; otro aspecto a mejorar es que tanto la radio como la televisión estaban encendidas, cabe destacar que jugaba un equipo de futbol de renombre a nivel mundial. Cuentan con área de estacionamiento para clientes y motocicletas del servicio a domicilio.
- 7) **PROCESO:** El Esquema 32 muestra el proceso del servicio en food court que contiene menos pasos que en restaurante porque los empleados facilitan la bebida, mientras que en los restaurantes los clientes tienen que servirse las bebidas ellos mismos. Los clientes participan en dicho proceso, pues son quienes llevan su orden a la mesa, solo cuando piden un complemento u oferta y éste no se encuentra disponible en el momento, se le asigna un número para llevar la orden en su mesa, esto aplica solamente en restaurantes.

Esquema 32. Procesos de Pollo Brujo en food court y restaurantes



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo



ii. POLLO CAMPERO

Food court ubicado en el nivel tres del centro comercial Miraflores, y restaurante sobre Calzada Roosevelt, Zona 11, dedicado a la venta de pollo empanizado.

- 1) **PRODUCTO:** Ofrece una gran variedad de productos. En el servicio de restaurante y food court se muestra el menú en la recepción o mostrador en pantallas, especificando combos y especialidades con el precio a cancelar. El menú de pollo está conformado por desayunos, almuerzos y cenas, postres, bebidas, ensaladas y otros complementos. También ofrece su plato principal que es el pollo de la siguiente forma:

Tabla 15. Menú de Pollo Campero

POLLO TRADICIONAL	Menú campero: dos piezas de pollo tradicional, papas fritas o puré de papa, pan y gaseosa.
	Menú súper campero: tres piezas de pollo tradicional, papas fritas o puré de papa, ensalada de repollo, pan y gaseosa.
POLLO EXTRA CRISPY	MENÚ CAMPERO: dos piezas de pollo con empanizado Extra Crispy, papas fritas o puré de papa, pan y gaseosa. Q30.00 (\$3.82)
	MENÚ SÚPER CAMPERO: tres piezas de pollo Extra Crispy, acompañado de papas fritas o puré de papas, ensalada de repollo, pan y gaseosa Q40.00 (\$5.09)
POLLO A LA PARRILLA	Pollo a la parrilla, sazonado con pimienta y limón, acompañado de papas fritas o puré o ensalada César, dos tortillas y gaseosa. Tres presentaciones: ¼ de pollo Q 26.75 (\$3.40) , ½ pollo Q 52.25 (\$6.65) , o pollo entero Q 101.75 (\$12.95) .
ALITAS	Seis alitas bañadas en barbacoa o picantes, acompañadas de salsa (barbacoa, mostaza, agridulce, ranch). O un banque de 30 alitas en barbacoa o picantes.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

- 2) **PRECIO:** Los métodos de pago es con tarjeta de crédito o débito y efectivo, los comprobantes de pago, ticket, crédito fiscal, exento de IVA y consumidor final. Se cancela en caja una vez realizada la orden tanto en restaurante como en food court. Los precios incluyen IVA. (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Precios de Pollo Campero

PIEZAS INDIVIDUALES	1 pieza de pollo (cuadril, pierna, ala) Q14.25 (\$1.81)
	1 pechuga Q15.25 (\$1.94)
	2 piezas Q26.75 (\$3.40)
	6 piezas Q78.50 (\$9.99)
	9 piezas Q116.50 (\$14.82)
COMBOS	4 pechuguitas, 1 pan, 1 papa, 1 soda Q43.75 (\$5.57)
	6 camperitos, 1 pan, 1 papa, 1 soda Q43.75 (\$5.57)

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

- 3) **PLAZA:** Los canales de distribución de Pollo Campero son directos de la empresa al cliente y los tipos de servicio que ofrece son: restaurante y food court, para llevar y a domicilio.
- 4) **PROMOCIÓN:** Pollo Campero utiliza diversos mecanismos de promoción de ventas.
- ✓ **Convencionales como:** anuncios en televisión, periódico, vallas publicitarias, volanteo casa por casa y lugares comerciales.
 - ✓ **Redes sociales e internet:** página web, facebook, servicio on line.
- 5) **PERSONAS:** La presentación que cada empleado mantiene en las instalaciones, es de forma ordenada, muy limpia y presentable, lo que representa un aspecto muy importante para la imagen de la marca. En cuanto al servicio al cliente, son amables, cordiales y oportunos.
- 6) **EVIDENCIA FÍSICA:** Las instalaciones de los restaurantes son de forma estandarizada en todas sus franquicias, con una estructura y ambiente familiar; la zona donde se ubican los clientes mide un aproximado de 85mt². Hay una mezcla entre luz cálida y blanca en los pasillos y zonas de circulación así como en las mesas de los comensales donde resaltan puntos estratégicos como las fotografías del producto, caja y recepción. Tiene su mobiliario en excelentes condiciones, sus mesas son cuadradas de color naranja con cuatro sillas, su distribución es de forma lineal con libre circulación. Se visualizó un televisor y cuentan con sonido de música moderada. Las instalaciones en general son limpias y ordenadas. Los colores son cálidos y estimulantes (naranja y amarillo), con mezcla de colores pálidos que son relajantes.

Los empleados visten con pantalón formal color beige en la parte trasera llevan el logo de Pollo Campero; camiseta amarilla y/o blanca, cuello y mangas con una franja naranja, llevan el logo de la empresa al lado izquierdo del pecho; utilizan una visera y delantal naranja; en los food court usan gorra o visera. En los restaurantes cuenta con área de juegos grande para los niños.

- 7) **PROCESO:** La recepción del cliente es de manera cordial desde la entrada a las instalaciones, no hay asignación de mesas, el cliente elige la mesa, cuando está en su mesa se hace presente un mesero para dejar el menú, mientras decide la persona que elegirá y luego regresa el mesero a realizar la respectiva orden del cliente, se le trae su orden y al finalizar le facturan la cuenta. El flujo de actividades se da de manera estandarizada para todos los clientes, los pasos que se deben realizar son simples.

En los food court el cliente llega, ve el menú ubicado en la parte superior de caja, ordena su pedido y éste tiene que esperar mientras le preparan y entregan su orden.



iii. POLLO ROSTIZADO SEÑOR PECHUGA

Este es un establecimiento pequeño ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, que ofrece a sus clientes diversos almuerzos a precios económicos, saludables y variados.

- 1) **PRODUCTO:** Sus especialidades son el pollo rostizado, frito, y en salsa de champiñones; costilla horneada y en barbacoa, y una variedad de ensaladas. Ofrecen a sus clientes diferentes platillos, servidos en tamaños diferentes, individuales, familiares, por onzas o libras.

Esquema 33. Menú de Pollo Rostizado Señor Pechuga



Combos individuales,
que incluyen tortilla y
refresco:

- Una pieza de pollo y arroz
- Una pieza de pollo y ensalada
- Una pieza de pollo, arroz y ensalada
- Dos piezas de pollo, arroz y ensalada
- Costilla en barbacoa, arroz y ensalada
- Costilla horneada, arroz y ensalada



Combos familiares:

- Pollo entero, una libra de arroz, una libra de ensalada, 12 tortillas y tres litros de gaseosa.
- Medio pollo entero, media libra de arroz, media libra de ensalada, seis tortillas y medio litro de gaseosa.
- Una libra de costilla en barbacoa, una libra de arroz, una libra de ensalada, 12 tortillas y medio litro de gaseosa.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

- 2) **PRECIO:** Los precios varían según el tipo de menú a elegir, su rango se encuentra desde Q10 a Q35 (\$1.27 a \$4.45) por plato individual, incluyendo la bebida (refresco).
El pago se realiza en el mostrador o caja, las formas de pago son en efectivo debido a que es un negocio pequeño no cuentan con servicio de tarjeta de crédito, tampoco efectúan factura o recibo de compra, solamente se cancela lo adquirido.
- 3) **PLAZA:** El servicio en el establecimiento es en mostrador debido a que es un pequeño local, y el producto lo puede consumir allí mismo o lo puede llevar, sin embargo si lo desea comer en el establecimiento debe ir al local que está ubicado junto, “Billares Don Lencho” donde los clientes que deseen saborear sus platillos pueden hacerlo en ese billar sin ningún costo, el encargado de la tienda le sirve el plato y se lo lleva al billar para ubicarlo en una mesa.
- 4) **PROMOCIÓN:** Ellos utilizan la venta personal para promocionar sus productos, cuando venden directamente el producto con los clientes. La manera en que se dan a conocer es por comunicación boca a boca y a través de banners ubicados uno dentro y dos fuera del establecimiento, donde dan a conocer su nombre, los platillos que ofrecen a precios económicos desde Q10 (\$1.27).
- 5) **PERSONAS:** El personal del local no posee un uniforme establecido, pero todos demostraban limpieza y orden. Los encargados de atender en mostrador eran los mismos de cocina. La personalidad de los empleados es amable, en el momento de la compra sonreían y establecían contacto visual con los clientes, empleando un tono de voz moderado. El servicio que brindan es oportuno y tratan de investigar bien los gustos y preferencias de los clientes antes de servir su comida.
- 6) **EVIDENCIA FÍSICA:** Es un establecimiento pequeño de aproximadamente 32mts², donde poseen la cocina, mostrador y una pequeña sala de espera de aproximadamente 5.25mts² en forma de trapecio¹¹⁹ que posee dos sillas de plástico. El mostrador está dividido de la sala por una estructura metálica. El diseño del local interior tiene contraste de colores que lo hacen ver poco atractivo. Mientras que en el exterior posee tonos afines y llamativos, mostaza y naranja. (Ver ANEXO 20).

¹¹⁹ La sala tiene una forma de trapecio, por tanto sus medidas aproximadas son: base menor 2mts., base mayor 5mts., y altura 1.5 mts. Todo el local mide aproximadamente 8mts. de largo y 4mts. de ancho.

- 7) **PROCESO:** El proceso que realizan los clientes es simple, solo se presentan al mostrador, observan los platillos que poseen y solicitan su pedido, o preguntan por sus platos preferidos o el combo del día, luego esperan a que preparen su pedido para ser entregado; el tiempo de espera puede variar de acuerdo a los platos disponibles que tenga en el momento. Luego cancela el monto que establece el vendedor y si desea comer allí el vendedor le lleva su plato al local que esta junto, para colocarlo en una mesa, de lo contrario le prepara su comida para que pueda llevarla.

D. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING EN GUATEMALA

El entorno del marketing de Pollos Real está constituido por fuerzas y actores externos que pueden tener un impacto sobre ella, por ello se muestran los siguientes entornos para conocer qué elementos del mercado externo le afectarían su capacidad y/o poder adaptarse a ellos.

1. EL MICROENTORNO.

1.1 PROVEEDORES.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, la empresa necesita quien le abastezca con sus materias primas; los dos proveedores más importantes son el de carne de pollo y bebidas gaseosas. Para la selección de ellos se deberá analizar la disponibilidad de los suministros, costos, confiabilidad del producto y servicio; en el caso del pollo, la forma de alimentación de los mismos.

a) POLLO:

Guatemala produce al año 137.5 millones de pollos, que equivalen a 228.9 millones de kg. El 80% de la producción de pollo está concentrada en el centro y suroccidente del país.

La empresa más grande de pollo son Avícola Villalobos (DIP-CMI) y FRISA (Frigoríficos de Guatemala), las cuales llegan a concentrar aproximadamente entre el 70 y 80% del mercado nacional.¹²⁰ El restante proviene de un grupo de pequeños productores. (Ver Tabla 17)

¹²⁰ WATT. "Perfil avícola latinoamericano: Guatemala". *Industria Avícola*. Vol. 60 N° 9. (Septiembre 2013). p. 4

Tabla 17. Empresas líderes 2013. Productores líderes de pollos de engorde.

	CIUDAD	GERENTE GENERAL	RAZAS	N° POLOS POR AÑO (MILLONES)
DPI-CMI (AVÍCOLA VILLALOBOS)	GUATEMALA	Fernando Rojas	Arbor Acres/Hubbard	51
FRISA (ARECA)	GUATEMALA	Mynor Barrios	Ross/Cobb	30
PALO ALTO	GUATEMALA	ND	Cobb	8.5

FUENTE: WATT. "2013 Empresas líderes". *Industria Avícola*. Vol. 60, N° 1. (Enero 2013). p. 17

- ❖ **DIP – CMI:** Es la empresa avícola más grande de Centroamérica, con empresas subsidiarias en todos los países de la región excepto Nicaragua y Panamá, y con una producción en conjunto de más de 130 millones de pollos al año. La marca más comercializada es "Pollo Rey"¹²¹

La división avícola de Corporación Multi-Inversiones (CMI) posee el certificado de inocuidad de alimentos HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), en las plantas de Avícola Villalobos y Avícola del Sur. La división Avícola de CMI cuenta con plantas en Guatemala, El Salvador (Avícola Salvadoreña), Honduras (Compañía Avícola de Centroamérica, CADECA) y Costa Rica (Avícola La Yema Dorada y Propokodusa, adquiridas en 2005). Ésta abastece los restaurantes de su empresa insignia Pollo Campero¹²²

- ❖ **FRISA (ARECA):** Matanzas y procesos de productos de aves de corral, incluyendo pollos de engorde Cobb y Ross. La compañía también produce 29,5 millones de pollos de engorde Arbor Acres y vende 1,5 millones de pollos al año.¹²³

b) SODAS

El mercado Guatemalteco de bebidas gaseosas ha estado dominado por Pepsi y Coca-Cola, pero últimamente la competencia se ha intensificado. En el 2003, Pepsi y Coca-Cola tenían 80% del mercado de bebidas gaseosas, repartiéndose el mercado 50% Pepsi y 30% Coca-Cola, pero en los últimos años compañías extranjeras han entrado al mercado y han aumentado la competencia.¹²⁴ Ahora un total de nueve compañías se disputan el mercado de gaseosas. Las embotelladoras registradas en el país son Coca Cola (FEMSA, S.A.), The Central America Beverage Corporation (CABCORP/PEPSI), Salvavidas, Ajemaya (que produce la marca Big Cola), San Bernardino y Envaisa (que maquila gaseosas de marcas

¹²¹ WATT. "Congreso Centroamericano y del Caribe de Avicultura". *Industria Avícola*. Vol. 57, N° 6. (Junio 2010). p. 24

¹²² Alvarado, Celeste. "El vuelo del pollo guatemalteco". *El periódico*. Guatemala.

¹²³ WATT. *FRISA (ARECA)*. Consultado el 20 de noviembre de 2013. Disponible en: < <http://www.wattagnet.com/FRISA.html> >

¹²⁴ Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE). "Bebidas". Guatemaltecos mejoremos Guatemala. Octubre 2011. p. 17

privadas como Sabemás, entre otras). En Quiché opera el Grupo India Quiché; Fersan, S.A., en Escuintla, y El Manantial, en Huehuetenango.¹²⁵

- ❖ **PEPSI:** Guatemala es uno de los países donde Pepsi mantiene el liderazgo en comparación a otras colas. La imagen joven y viva a través de la música y de fútbol, así como también los constantes cambios en su imagen desde el mensaje de “Nueva Generación” hasta el “Atrévete a Más” hacen que la marca tenga mucha relevancia en el consumidor guatemalteco.
- ❖ **COCA-COLA:** Vendida en tiendas, restaurantes y máquinas expendedoras en más de 200 países. En la región de Centroamérica, Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. produce y distribuye productos de la marca de The Coca Cola Company en la Ciudad de Guatemala y sus alrededores. El portafolio de marcas en Guatemala está integrado por: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Manzana Lift, Powerade, Hi-C, Frescolita y Shangri-La.

Según la investigación elaborada por el equipo de trabajo, los consumidores prefieren bebidas gaseosas, como opción principal Coca Cola, por lo que será de fácil negociación contar con esta compañía en el nuevo mercado, debido a que Pollos Real cuenta como proveedor de sodas esta marca en su país de origen, habiendo una distribuidora y productora en la ciudad de Guatemala, debe aprovechar esta ventaja.

1.2 INTERMEDIARIOS DE MARKETING.

Los principales intermediarios a los que debe acudir Pollos Real, son las agencias de servicios de marketing para que ayuden a la compañía a dirigir, promover y promocionar sus productos en el mercado.

Entre ellos puede acudir a los siguientes intermediarios del país de destino:

- ➔ **Servicios de publicidad por internet:**¹²⁶ empresas como TPP Emarketing cuentan con mucha experiencia en la gestión de publicidad por internet, servicios de marketing online y analítica web para medir la participación de la empresa en línea y conocer el impacto que esta puede tener en la introducción de la marca y diseñar nuevas estrategias de marketing.

¹²⁵ Siglo XXI. “Nueve empresas se reparten mercado de las gaseosas en Guatemala” *Revista Summa*, (1 de noviembre de 2010). Consultado el 20 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://www.revistasumma.com/negocios/6657-nueve-empresas-se-reparten-mercado-de-las-gaseosas-en-guatemala.html>>

¹²⁶ iLifebelt América Central. “Guatemala lidera servicios de tecnología en Centro América”. Consultado el 23 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://ilifebelt.com/guatemala-lidera-generacion-de-servicios-de-tecnologia-en-centro-america/2011/10/>>

- **Servicios de Social Media Marketing:** Guatemala cuenta con varias empresas que ofrecen este servicio entre ellas Atómica Consulting Team y The Buzz Agency.
- **Servicios de publicidad y decoración:** existen diversas empresas dedicadas a brindar servicios especializados en el diseño, asesoría, decoración, montaje, alquiler y venta de stands; alquiler de mobiliario, piso laminado, alfombras y equipo audiovisual para ferias y eventos; diseño y fabricación de exhibidores, kioskos y promotores, rotulación en general, impresiones y juegos promocionales. Entre ellas se encuentra Decoraciones Mercadeo Visual y CorpoEventos.

1.3 CLIENTES.

Guatemala es un país joven, el 70% de sus habitantes tienen menos de 30 años. En la ciudad capital habitan en promedio tres millones, de los cuales 53.9% residen en la zona rural y 46.1% zona urbana. Las mujeres representan el 51% de la población y los hombres el 49%.¹²⁷

Los guatemaltecos se definen como buenas personas, amables y trabajadoras. En promedio tienen ingresos familiares de Q5,500 mensuales (\$699.75), su grupo familiar lo componen entre tres y cinco integrantes.

La mayoría de la población les gusta el pollo en cualquier tipo de preparación, su consumo por habitante es de 18.30 kilogramos anuales (ver Tabla 18), consumiendo este producto principalmente en el almuerzo, durante toda la semana, principalmente se intensifica su consumo los fines de semana para compartir en familia, mientras que los días hábiles consumen con menor periodicidad este producto. El 63% de los guatemaltecos, consumen regularmente comida rápida fuera de su casa. Su tiempo libre lo ocupan principalmente para salir a caminar cerca de su casa, visitar un familiar o amigos, visitar un centro comercial y comer en algún restaurante. Tienen preferencias hacia el pollo asado más que el frito, sin embargo el restaurante de comida rápida más frecuente es Pollo Campero, pero si desean el pollo asado prefieren visitar Pollo Brujo por ser una opción más saludable; la marca principal de gaseosa es Coca-Cola.¹²⁸ En promedio gastan Q72 en consumo en un restaurante, lo que equivale a \$9.16 aproximadamente. Están acostumbrados a cancelar en efectivo, pero los de clase alta pagan con tarjeta de crédito.

¹²⁷ PRO-CHILE. Oficina Comercial Guatemala. "Guía País-Guatemala". 2013, p.1

¹²⁸ UNIMER, RESEARCH FOR LEADERSHIP. "El consumidor guatemalteco" 2008. pp.62, 80, 90, 92 y 95

Tabla 18. Empresas líderes 2013. Consumo per cápita de productos avícolas.

PAIS	CONSUMO DE POLLO KG/PERSONA	CONSUMO HUEVOS U/PERSONA
El Salvador	17.70	171
Guatemala	18.30	146

FUENTE: WATT. "2013 Empresas líderes". *Industria Avícola*. Vol. 60, N° 1. (Enero 2013). p. 34

Los clientes potenciales eligen los restaurantes de pollo de acuerdo al sabor que posee, si es un producto saludable y que contenga poca grasa; así mismo, la buena atención, el buen servicio, instalaciones agradables, entre otras como la calidad e higiene. Tienen la capacidad financiera para adquirir los productos, pero antes deben informarse del producto a adquirir y estar seguros de lo que comprarán.

1.4 COMPETIDORES.

Pollos Real se enfrentará a un mercado con muchos competidores, de acuerdo a los resultados de la investigación, el principal es Pollo Brujo con nueve sucursales en la ciudad, se dedica a la venta de pollo asado a la parrilla, preparado y marinado con frescos ingredientes 100% naturales y cocinado a fuego lento, garantizando un producto saludable, nutritivo y delicioso.

En cuanto al pollo frito, entre las marcas más conocidas se encuentran Pollo Campero, Pinulito, Pollolandia y Kentucky Fried Chicken. Existen además diversas marcas en la ciudad como Chapincito, Frito Pollo, Rico Pollo, Pollo Ranchero, Pollo Chapín, Pollo Galán, Pollo Express, Pollo Criollo, Pollo Granjero, entre otros establecimientos.

1.5 PÚBLICOS.

Para iniciar operaciones en Guatemala, existen diferentes instituciones del estado que hay que acudir para poder legalizar el negocio. Entre ellas se encuentran: Ministerio de Economía, Ministerio de Finanzas, Banco de Guatemala, Ministerio de Relaciones Exteriores, Consulado de Guatemala, Ministerio de Salud Pública, Cámara de Comercio de Guatemala, entre otros. Estas instituciones se encargan de verificar el cumplimiento de las regulaciones de sus operaciones en relación a aspectos laborales, sanitarios, pago de impuestos, protección al medio ambiente, entre otros.

2. EL MACROENTORNO.

2.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO.

Como se mencionó en el capítulo dos, la población de la ciudad capital es de 3,257,616 habitantes con una población relativamente joven y de rápido crecimiento, su tasa de crecimiento en 2012 fue de 2.5%.¹²⁹ En la actualidad la familia ha disminuido de tamaño respecto a los datos que se han reportado en encuestas anteriores, los integrantes promedio por hogar son 4.91 personas,¹³⁰ reflejando una tasa baja debido a varios factores, entre ellos: la emigración, inestabilidad política, baja generación de empleo, violencia y delincuencia, catástrofes naturales, etc.

Las nuevas tendencias en el mercado, sobre todo en los jóvenes consisten en tener buena condición física y bienestar en su salud, tratan de consumir productos que contengan menos grasa y condimentos, desean llevar una vida más saludable. Igualmente, ante la falta de espacios públicos cómodos y seguros, los capitalinos se refugian en los centros comerciales para entretenerse y socializar; llegan principalmente, a compartir con amigos, comer, pasear, observar cómo se visten los demás y copiar sus estilos; a distraerse de las ocupaciones de la semana, a caminar. Éstos visitan en promedio de 3.5 veces al mes un centro comercial y se queda ahí en promedio dos horas, el 90% de las veces va acompañado y al menos 8 de cada 10 beben o comen algo.¹³¹ (Ver Esquema 34)

Esquema 34. Centros comerciales más visitados en Guatemala.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, datos según informe de: El Periódico, "Los refugios comerciales" (junio 2010)

¹²⁹ Datos según Banco Mundial.

¹³⁰ Instituto Nacional de Estadística (INE). "Pobreza y Desarrollo: Un enfoque departamental" Guatemala. Noviembre 2011. p. 14

¹³¹ Paola Hurtado, "Los refugios comerciales". *El Periódico*. 27 de junio de 2010.

2.2. ENTORNO ECONÓMICO.

La economía de Guatemala es la más grande de Centroamérica, representa cerca de un tercio del PIB regional. Dominada por el sector privado, que genera alrededor del 85% del PIB. Tiene sólidos fundamentos macroeconómicos basados en un continuo crecimiento económico, reducida inflación y moneda estable, un déficit de la cuenta corriente moderado y estable, un bajo nivel de deuda pública en comparación con el resto de América Latina, un déficit fiscal de menos de 2% del PIB en los últimos años y un alto nivel de reservas internacionales. Ofrece una gran apertura a la inversión extranjera con una dinámica ley que se complementa con incentivos a la inversión.

2.3. ENTORNO NATURAL.

La adquisición o enajenación de bienes inmuebles en Guatemala no genera ningún tipo de obligación de carácter ambiental para las partes. No obstante lo anterior, y con el objeto de determinar la existencia de cualquier vicio de naturaleza ambiental que exista sobre la propiedad, las partes de mutuo acuerdo pueden contratar la preparación de una auditoría ambiental. El resultado de ésta podrá ser incluido a través de una cláusula específica en el contrato de compraventa. Dicha auditoría ambiental proporcionará a las partes las herramientas necesarias para tomar decisiones con respecto al saneamiento de ley, el precio del inmueble y la responsabilidad frente a terceros.

2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.

La tecnología de la comunicación es indispensable para el desarrollo económico, ayuda a reducir la pobreza y mejora la calidad de vida. Guatemala ocupa el puesto 102 de 144 países analizados en el índice de conectividad de redes 2013, en el informe de la tecnología global 2013, del Foro Económico Mundial, cuatro posiciones más abajo que el año anterior. En América Latina destacan Chile, Panamá, Costa Rica, Brasil, México, Colombia, República Dominicana y El Salvador.¹³²

Tiene la ventaja de contar con una infraestructura del sistema eléctrico y telefonía en expansión. En telecomunicaciones, se ha incrementado la cobertura de telefonía fija y móvil con un crecimiento acelerado, durante el primer semestre 2011 llegó a 18,528,667 de usuarios.¹³³

El ANEXO 21 muestra una comparación de conectividad entre los países centroamericanos, indicando la penetración que tiene la telefonía móvil e internet, y los medios sociales más usuales de cada país.

¹³² Alamilla, Ileana. "Guatemala país 102 en tecnología". Periodistas en español. 19 de abril de 2013. Para mayor detalle del índice ver World Economic Forum, "The Global Information Technology Report 2013" Disponible en <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf>

¹³³ ProChile Oficina Comercial Guatemala. "Guía País GUATEMALA". Año 2013. p. 5

2.5. ENTORNO POLÍTICO.

Las leyes, regulaciones, que norman y otorgan derechos y responsabilidades a las empresas están establecidas en: Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Propiedad Industrial que establece las regulaciones que rigen las marcas y patentes, entre otras. Algunas normas específicas regulan la operación, establecidas por el Ministerio de Salud Pública, estas incluyen las regulaciones sanitarias.

Además cuenta con la Ley de Protección al Consumidor, tiene como objetivo general: promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores.

2.6. ENTORNO CULTURAL.

La comida es un elemento importante de la cultura y costumbres guatemaltecas, esta varía según la región y tiene relevancia en la mayoría de fiestas. Lo normal es realizar tres comidas al día, siendo la principal la del medio día. Muchos platos guatemaltecos están basados en la cocina maya, existe mucha presencia de ingredientes como el maíz, el chile y los frijoles. Algunos alimentos básicos del país son las tortillas y tamales de maíz, los frijoles negros, el arroz, el pan y la pasta. Algunas recetas populares son las enchiladas, las quesadillas y los tamales, aunque hay que tener cuidado de no confundirlos con sus homónimos mexicanos.¹³⁴

¹³⁴ Don Quijote. "Cultura y costumbres de Guatemala." Consultado el 18 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://www.donquijote.org>>

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El rubro de restaurantes actualmente es uno de los sectores con mayor crecimiento en el país, esto representa una gran cantidad de competidores que ofrecen sus servicios a través diversas estrategias para satisfacer las necesidades del cliente que desean ahorrar tiempo y dinero a la hora de comer.
2. Según los resultados del diagnóstico de capacidad de exportación o internacionalización, Pollos Real tiene claros sus objetivos corporativos y tiene potencial para incursionar en el extranjero pero debe prestar atención en sus puntos débiles para que los resultados de la expansión sean los adecuados y logre alcanzar sus objetivos y metas de forma eficaz y efectiva.
3. Pollos Real puede ingresar al mercado guatemalteco debido a que los consumidores prefieren consumir el pollo asado que el frito por ser una opción más saludable, por tanto existe un mercado potencial; sin embargo adquieren con mayor frecuencia el frito por ser más económico o porque se encuentra el mercado saturado de este tipo de productos. Les gusta tener una variedad de platillos en el menú incluyendo platillos típicos de ambos países, que les ofrezcan muchas ofertas y promociones, dándolas a conocer por medios populares como televisión e internet.
4. Más de la mitad de la población guatemalteca comen en restaurantes al menos una o tres veces por mes, en sus tiempos libres, sobretodo en el almuerzo de lunes a viernes, y los fines de semana para compartir en familia la cena o celebrar algún evento especial, teniendo gastos aproximados de \$10 a \$15. La elección de los restaurantes se basa en el sabor del producto, la atención que brindan, servicio, ambiente e instalaciones limpias.
5. Pollos Real posee potencial para salir del país e iniciar operaciones en el mercado exterior, si desea ingresar a la ciudad de Guatemala con su restaurante deberá enfrentarse con una gran cantidad de competidores que se dedican a la venta de pollo rostizado o empanizado en el mercado guatemalteco. Los principales competidores no utilizan el servicio a la carta y sus productos son de calidad y a buen precio.

RECOMENDACIONES

1. Ante la competencia Pollos Real debe analizar el servicio que sus principales competidores brindan y estar a la vanguardia ante los cambios del sector y de esta forma lograr un posicionamiento favorable para la empresa.
2. Los factores del diagnóstico de internacionalización deben ser tomados muy en cuenta a la hora de incursionar en el extranjero, desde la alta dirección de la empresa hasta el personal de menor rango de la organización y así tener un panorama claro de los riesgos y aciertos de la empresa ante los objetivos de expansión.
3. La empresa tiene un mercado potencial con los consumidores guatemaltecos, sin embargo, al implantarse debe dar un enfoque más saludable a sus productos para poder ganar mayor porcentaje de clientes, brindar precios más accesibles y una excelente atención a sus clientes. Además de crear combos individuales y familiares que incluyan pollo, ensalada, papas rellenas, arroz y tortilla, mas bebida, de preferencia Coca-Cola. Puede incluir adicionalmente papas fritas que son muy degustadas por los consumidores, sopa de pollo o tortilla y como postre helado o flan. Para lanzar su marca en el mercado debe hacer degustaciones gratis del producto para captar los gustos en cuanto a sabor por parte de los clientes.
4. Pollos Real debe ofrecer productos con buen sabor, buen servicio en un ambiente acogedor, manteniendo instalaciones higiénicas y limpias para garantizar seguridad en los productos, además de crear promociones para atraer mayor porcentaje de clientes en los horarios más visitados, creando una cultura diferente a los consumidores para que consuman en un ambiente familiar no solo los fines de semana sino también días hábiles.
5. Pollos Real puede iniciar operaciones en el mercado guatemalteco, adaptándose a los métodos de servicio que demanda el mercado, brindando un producto de calidad y estableciendo una ventaja competitiva relevante en la mente de los consumidores y así diferenciarse de la competencia. Para ello debe elaborar estrategias de imagen y de marca posicionando el producto como una opción saludable en relación a sus principales competidores, creando fidelidad a la marca Además, debe realizar una estrategia diferenciada en relación a los competidores existentes y así lograr una participación de mercado en el sector de pollos rostizados.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE POLLOS REAL A LA
CIUDAD DE GUATEMALA

I. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO III / PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Internacionalización para facilitar a Pollos Real la introducción de su marca y productos al mercado guatemalteco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer el perfil del consumidor guatemalteco en base a la investigación desarrollada en el país para enfatizar en las oportunidades y restricciones, sobre la penetración de la marca salvadoreña Pollos Real.
2. Exponer la información necesaria sobre el know how que debe transferir la empresa al franquiciatario para poder ingresar al mercado guatemalteco.
3. Diseñar las principales estrategias de marketing mix adaptables a las características que exige el mercado guatemalteco para la penetración de la marca.

II. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1º. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se presenta en primer lugar la capacidad para internacionalizarse y la situación competitiva de la empresa, desarrollado en el capítulo anterior, luego se muestra la definición y segmentación del mercado potencial en el país de destino y seguidamente se la estrategia competitiva a implementar en dicho mercado.

1.1 DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA

Hay que tener en cuenta que una empresa, (en este caso Pollos Real), antes de salir fuera del mercado local, es necesario realizar un diagnóstico (Diagnóstico Potencial Exportador) sobre la capacidad exportadora, para evaluar y medir la capacidad que tiene la empresa y así poder iniciar un proceso de internacionalización, esto facilitará reconocer las carencias que sufre y así solventarlas antes de resurgir fuera del país de origen.

Al obtener los resultados, se pudo verificar que Pollos Real está apto para salir del mercado nacional teniendo una puntuación favorable y permitida, según lo indicado en el instrumento, donde señala que si la puntuación global está entre 55 y 70 pts., está en buena vía para realizar el plan de internacionalización, teniendo como resultado Pollos Real, el puntaje de 62 pts. Sin dejar de lado un análisis de las áreas débiles, específicamente en la capacidad de precios razonables y recursos disponibles, buscando la forma de corregirlos ya sea interna o externamente antes de ingresar a mercados internacionales.

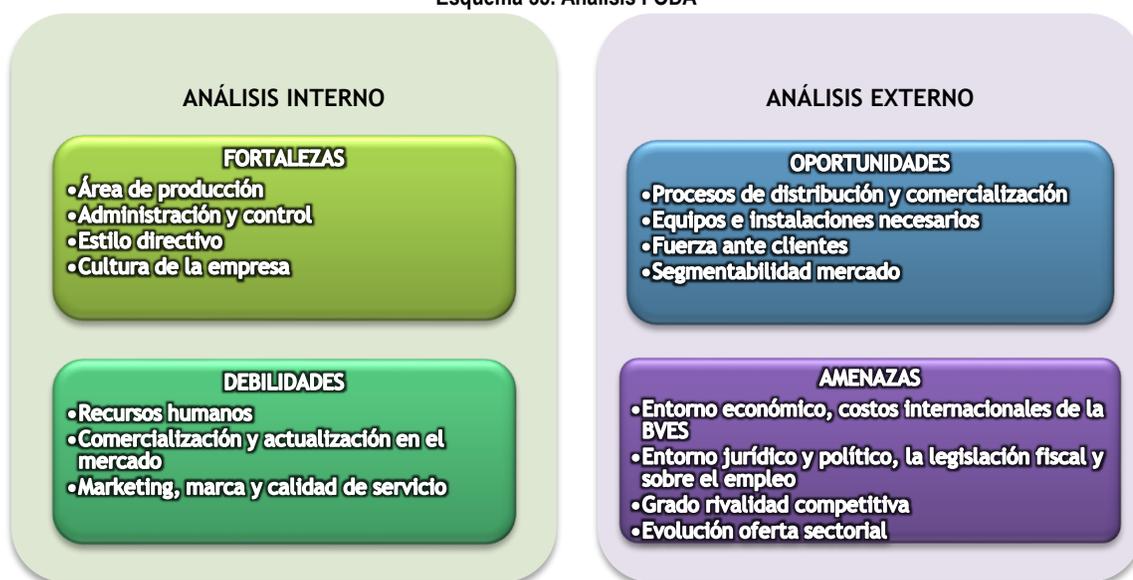
1.2 ANÁLISIS FODA

Según los resultados de la investigación, la empresa Pollos Real en cuanto a su Análisis Interno: posee la capacidad de producción, calidad e innovación tecnológica, variedad en la línea de productos. Posee una estructura de negocio bien definida y estructurada, que permite que se logren dirigir y asignar todas las responsabilidades del quehacer diario de la empresa obteniendo resultados eficaces, así mismo se da buen tratamiento de la información empresarial para la toma de decisiones. Se cuenta con el personal correcto para cada una de las áreas y son capacitados constantemente, además se otorgan diversos incentivos y motivaciones para que tengan un clima laboral favorable, y se les garantiza su seguridad al cumplir con los respectivos reglamentos establecidos por diversas instituciones.

Análisis Externo: cuenta con un mercado potencial en Guatemala, según la investigación desarrollada en el capítulo dos, los consumidores gustan cada vez más productos saludables, con menos grasa, así mismo, la buena atención, el buen servicio, instalaciones agradables, entre otras como la calidad e higiene. Tienen la capacidad financiera para adquirir los productos. Les agrada compartir en familia los fines de semana y optan en comer en algún restaurante o food court. Por tanto, el tamaño del mercado potencial en Guatemala es muy amplio a pesar de poseer muchos competidores, esto se debe a que el producto ira dirigido a un segmento específico.

En el Esquema 35 se resumen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta Pollos Real para decidir si salir o no al mercado de Guatemala, al mismo tiempo para reflexionar sobre los puntos débiles o amenazas y poder contrarrestarlos y convertirlos en fortalezas u oportunidades, para ello puede recurrir a diversas instituciones que puedan brindar ayuda a su caso específico y tener éxito en el futuro.

Esquema 35. Análisis FODA



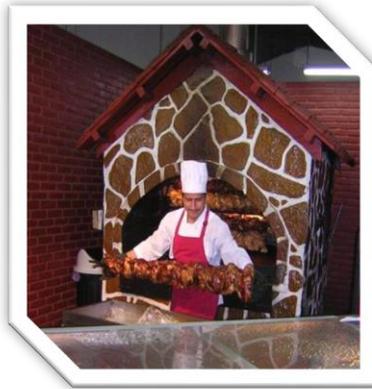
FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

a. VENTAJA COMPETITIVA

En Guatemala existen muchas empresas pequeñas y grandes que se dedican a la venta de pollo preparado, lo que marcaría la diferencia de Pollos Real es: preparado o cocinado de forma natural y saludable, rostizado con brazas de leña que le dan un sabor y un toque único al gusto y el paladar del

cliente, además, se propone colocar un horno artesanal dentro del establecimiento a la vista del cliente para que puedan observar la forma de preparación del producto.(Ver Ilustración 5)

Ilustración 5. Horno artesanal ubicado en el restaurante Pollos Real Escalón



FUENTE: Restaurante Pollos Real

b. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Previo a los resultados del autodiagnóstico, capacidad exportadora de la empresa y los resultados del estudio en el mercado de Guatemala; se determina en este punto las estrategias a emplear o decidir cómo entrar al mercado. Para ello se propone implementar una combinación de ellas que serán:

- a. Basada en costes: La elección de ésta se basa en los resultados de la investigación, se conoce que el segmento al que está dirigido es muy amplio con una gran cantidad de competidores, por ello, para introducir la marca se implementara una estrategia de precios bajos durante los primeros tres meses para captar mayor demanda.

- b. Diferenciación de productos: Esta estrategia será la base para la puesta en marcha del negocio en la ciudad de Guatemala, dada la enorme cantidad de competidores existentes, para ello establecerá una diferencia al ofrecer productos saludables, libres de grasa y cocinado al carbón, de forma natural y de buena calidad, brindándole al cliente un excelente servicio de tal forma que éste quede atraído a visitar y consumir los productos nuevamente; de esta forma incrementar los precios sin que estos perciban el cambio abruptamente, debido a que reconocerán las características por las cuales es diferente el producto.

1.3 TAMAÑO DEL MERCADO.

a. MERCADO POTENCIAL

Se optó al país de Guatemala por ser uno con mejor clima de negocios en Centroamérica, como primera opción la ciudad de Guatemala que cuenta con la mayor cantidad de restaurantes de comida rápida de la región y a la vez la población está altamente concentrada en los núcleos urbanos de esta cosmopolita ciudad.

En este caso, la propuesta contempla, como se explicará más adelante, ofrecer al franquiciatario la opción de food court. En este sentido el mercado potencial lo constituye el número de visitantes mensuales y diarias que recibe el centro comercial Miraflores, donde se propone ubicar el local. Este populoso centro comercial recibe 27 mil visitas diarias y 950 mil mensuales.

b. CUOTA DE MERCADO O PARTICIPACIÓN

La participación estimada que podrá tener Pollos Real se calculó basado en el supuesto que el comportamiento de consumo de pollo en el centro comercial es igual a la determinada en la investigación que se realizó a consumidores guatemaltecos. (Ver ANEXO 17 pregunta 1, 2 y 12)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, al 96% de la población les gusta el pollo, de éstos 23% prefieren el pollo rostizado, pero 87% están dispuestos a comprar una nueva marca de pollo rostizado.

Según el número de visitas diarias que recibe el centro comercial Miraflores, 25,920 visitas serian de consumidores con gustos hacia el pollo, 5,962 con preferencia al rostizado y 22,550 que buscan nuevas opciones o una nueva marca que les ofrezca pollo rostizado. Ver Esquema 36

Esquema 36. Participación del mercado guatemalteco de Pollos Real

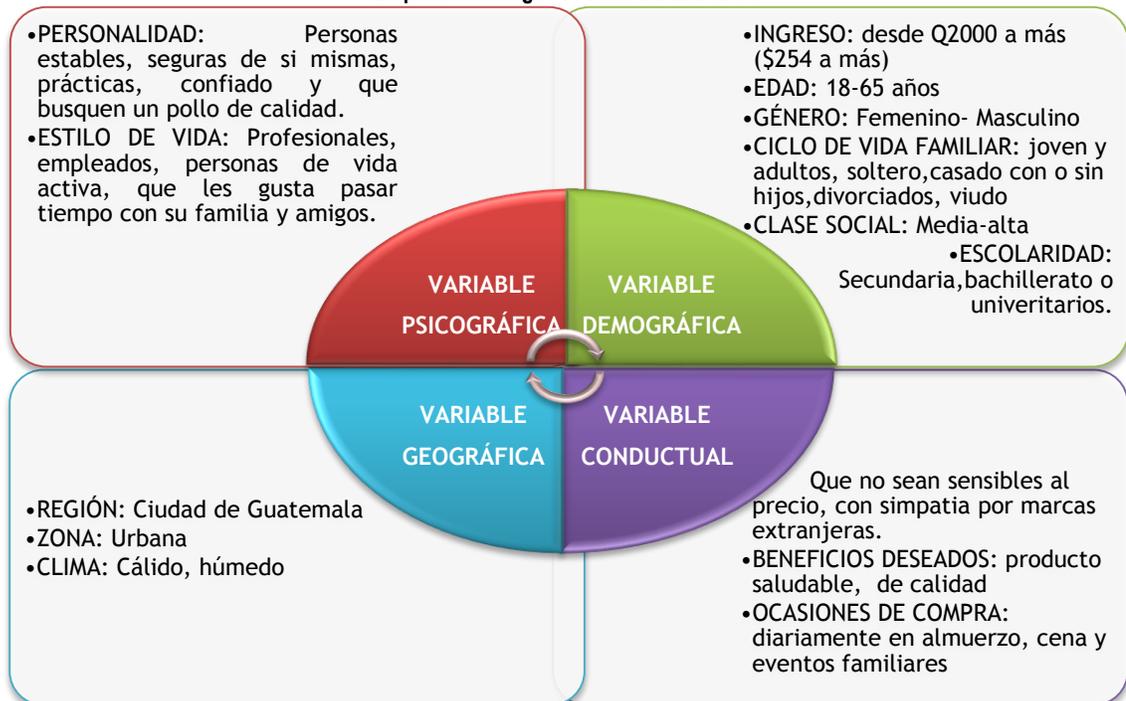


FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

1.4 SEGMENTACION DEL MERCADO.

Conociendo la demanda que está surgiendo en los restaurantes de comida rápida en Guatemala, siendo especialmente hoy en día el pollo uno de los alimentos más consumidos, por tanto, el segmento del mercado serán las personas que gustan de pollo y sus derivados. De acuerdo con los resultados de la investigación, este segmento se clasifica en cuatro variables detalladas en el Esquema 37.

Esquema 37. Segmentación del mercado.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Perfil del Consumidor

- ✓ Personas que gusten del pollo rostizado entre 18-65 años de edad con un poder adquisitivo que les permita adquirir un producto de calidad; que desee explorar nuevos sabores y sensaciones en su paladar, así como de la gastronomía de otras culturas; que acostumbran ir a comer pollo rostizado mientras disfrutan y comparten con su familia y amigos en los diferentes food court de los centros comerciales de la ciudad de Guatemala.

a. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Después de haber segmentado el mercado meta, se implementará la estrategia de *mercado concentrada*, que consiste en centrarse en un sector concreto, siendo este, los visitantes del centro comercial Miraflores, creando una fidelización, y mayor participación; aunque se dirija a un mercado más limitado, elaborando las siguientes actividades:

- ✓ Concentrar las actividades promocionales para los visitantes del centro comercial Miraflores.
- ✓ Realizar diferentes menús para dicho segmento.
- ✓ Dirigir publicidad a este sector.

b. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Pollos Real desea posicionarse como una empresa que comercializa pollo rostizado, saludable bajo en grasas y calorías a diferencia de la mayoría de restaurantes, con platillos preparados de forma natural de calidad a través de la estandarización de sus procesos productivos y que presta un buen servicio a sus clientes en un ambiente agradable al estilo tejano.

1.5 EL MERCADO META.

Tomando en consideración los datos mencionados en el Esquema 36, la participación del mercado y el mercado potencial, así como la capacidad de producción de la empresa, se ha estimado que el mercado meta serán 1,280 clientes diarios, equivalentes a 38,400 mensuales ubicados en el centro comercial Miraflores, provenientes principalmente del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, constituida por los municipios que tienen un considerable crecimiento poblacional en el transcurso del tiempo y de accesibilidad por medio de la red vial, que genera una mayor conexión entre sus habitantes y sus

alrededores. Por lo que esta cifra representa el mercado objetivo al que serán dirigidos los esfuerzos de marketing para la introducción de Pollos Real al mercado Guatemalteco. (Ver Tabla 19)

Tabla 19. Cálculo del mercado meta

CAPACIDAD MÁXIMA DE PRODUCCIÓN
$80 \times 4 = 320$ pollos
$320 \times 4 = 1280$ combos individuales diarios ≈ 38400 mensuales (1280×30)
De acuerdo a los resultados de la investigación, mencionado en el Esquema 36, el 87% están dispuestos a comprar una nueva marca de pollo rostizado, equivalente a 22,550 clientes diarios. De éstos se puede decir que el 5.68% (1280 clientes diarios) será el mercado meta al cual se enfocarán los esfuerzos de marketing.
$\frac{1280}{22550} \times 100 = 5.68\%$ <i>participación diaria en el food court Miraflores</i>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

2°. MERCADO OBJETIVO

En esta etapa se tiene seleccionado el mercado al que se destinarán los esfuerzos de internacionalización, tomando en consideración los siguientes aspectos: afinidad cultural y comercial, similitud en costumbres, acuerdos comerciales con el país, preferencias arancelarias para introducir al mercado con mayor seguridad, detallados anteriormente en los capítulos uno y dos. A continuación se definirá la forma de entrada conveniente hacia el mercado guatemalteco elegida por medio de diversos factores y ventajas; se definirán los requisitos que necesita la empresa para formar la opción más conveniente, las cláusulas que debe cumplir para ofrecer su marca, así como el perfil y las exigencias que deberá tener el franquiciatario.

El producto principal que Pollos Real introducirá al mercado es el pollo rostizado, teniendo un mercado potencial en dicho país. Requisitos

2.1. AJUSTE DEL PRODUCTO

Se deben adaptar e incluir algunos productos al menú basados en los gustos y necesidades de los consumidores guatemaltecos principalmente en la forma de servir el producto al cliente debido a que serán servidos en caja y no a la mesa, dado que la propuesta es penetrar el mercado inicialmente a través de food court, las adaptaciones que tendrían que hacerse de producto es ofrecerle a los clientes lo que en su vida habitual consumen, por ejemplo:

- ✓ La tortilla de maíz es un complemento, que por razones culturales, es indispensable en las comidas; por lo tanto, es necesario incluir en el menú este producto, este debe ser de un espesor delgado tipo tortilla para tacos.
- ✓ De igual manera debe ofrecer escabeche y ensalada de repollo tipo campestre, que es la que prefieren los guatemaltecos.
- ✓ El consumidor está acostumbrado a recibir sus alimentos en platos de cartón y otros materiales reciclables, por ello se deben ofrecer los platillos en estos recipientes y de esta manera colaborar con el medio ambiente y al mismo tiempo se reducen costos para la empresa por ser un medio más económico. (Ver diseños de empaques en ANEXO 22)
- ✓ En cuanto a los complementos, Pollos Real ofrece las papas colochas que no son conocidas en el mercado aunque si les gustaría probarlas pero se puede agregar otras formas de preparación como al horno o fritas porque son parte de sus platillos principales en su alimentación diaria.

2.2. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA AL MERCADO (NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN)

Los criterios para efectuar la selección de la forma de entrada se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 20. Criterios para la selección de las principales formas de entrada a mercados extranjeros.

CRITERIOS	FRANQUICIA	JOINT-VENTURE	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)
Velocidad de entrada	Más lenta	Lenta	La más lenta
Costes directos e indirectos	Más altos	Altos	Los más altos
Grados de libertad	Contractual	Limitados	Total
Exposición al riesgo	Moderada	Moderada/alta	Alta
Período de recuperación	Bajo/medio	Medio	A largo plazo
Rentabilidad a largo plazo	Alta/ moderada	Alta/ moderada	Alta
Competencia del mercado - Baja - Alta	Presente	Menos probable	Presente
	Presente	Presente	Menos probable
Capacidad expansión tras la forma de entrada	Presente	Limitada	Presente
Madurez del producto	Presente	Limitada	Menos presente
Utilización del exceso de capacidad	No disponible	No disponible	No disponible
Lanzamiento de menos producto	Presente	Limitada	Presente
Conseguir la cobertura del mercado	Presente	Presente	Presente
Recibir retroalimentación	Moderado	Moderado	Alto
Recuperación de ingresos por medio de ventas	Suma de royalties y otros conceptos	Compartida	Beneficios completos

Control por parte de la matriz sobre el modo de entrada	Alta	Moderada/alta	Total
---	------	---------------	-------

FUENTE: Adaptado de Paliwoda y Thomas: "International Marketing", 1998

En la Tabla 21 se resume algunos requisitos que debe cumplir la empresa para las tres principales formas de entrada, presentando en cada una los criterios que cumple o debe efectuar para ello. En la columna F/D se muestran expresados con símbolos aquellos aspectos que tiene mayor fortaleza o es debilidad al no contar con ellos. El símbolo ✕ representa las debilidades o que no posee ese aspecto; el símbolo ✓ representa las fortalezas o aquellos criterios que si cumple; el símbolo ◇ representa los criterios que están en proceso de ejecutar o efectuar.

Tabla 21. Requisitos que debe cumplir la empresa para seleccionar la forma de entrada a mercados extranjeros

FRANQUICIA	F / D	JOINT VENTURE	F / D	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	F / D
Ser una marca reconocida en mercado destino	✕	Posibilidad contractual con empresas de Guatemala	✕	Capital e inversión	◇
Manual de operaciones (preapertura de unidad, operaciones, recursos humanos, seguridad, marketing, imagen corporativa, ventas)	◇	Objetivos corporativos definidos	✓	Acceso a consumidores	✓
Presupuesto	✕	Constitución de la empresa formalmente establecida	✓	Ambiente político y social estable	✓
Seleccionar los medios	✕	Definición de productos a ofertar	✓	Facilidad para hacer negocios	✓
Preparar anuncios	✕	Definición de precios de las partes aliadas	✕	Calidad y confiabilidad de la infraestructura y servicios básicos	✓
Crear folletos para la venta de la franquicia	✕	Sistematización de procesos productivos	◇	Habilidad para contratar profesionales técnicos	✓
Un video para la venta de la franquicia	✕	Definición de procesos de administración	◇	Habilidad para contratar ejecutivos	✕
Controles financieros	✓	Definición de procesos de marketing y servicios	◇	Costos laborales	✕
Sistemas de operación	✓	Definición de uso de marca y patentes	✕	Habilidad para contratar personal calificado	✓
Mercadotecnia	✓	Definición de plazos contractuales	✕	Impuestos nacionales	✓
Contratar a profesionales un abogado, agencia de publicidad, empresa de redactores técnicos para los manuales de operación.	◇	Definición de % de acciones y utilidades de las empresas asociadas	✕	Costo de los servicios básicos	✕
Si no se tiene conocimiento de las franquicias contratar a un consultor en franquicias.	◇	Pago de impuestos	✓	Acceso a materias primas	✓

Buscar socios interesados en la franquicia	x	Asiste a ferias, conferencias o capacitaciones con regularidad para dar a conocer su marca	x	Impuestos locales	x
Requerimientos legales	x	Modelo financiero sólido (recuperación de ingresos, beneficios económicos)	◇	Acceso a proveedores	✓
Requerimientos de la industria	x	Red de proveedores (productos, servicios, equipos, etc.)	◇	Legalización de la empresa	◇
Asiste a ferias, conferencias o capacitaciones con regularidad para dar a conocer su marca	x				
Manual de imagen (marca, logotipo, servicio, diseño interior)	◇				
Registro de marca, logotipo y eslogan	✓				
Inscripción en registro de franquiciadores	x				
Central de franquicias/apoyo y asistencia técnica a franquiciados	x				
Modelo financiero sólido (recuperación de ingresos, beneficios económicos)	◇				
Red de proveedores (productos, servicios, equipos, etc.)	◇				

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Como se pudo apreciar en la tabla anterior, la empresa se encuentra con mayores puntos a favor para emplear la IED, sin embargo, tomando los criterios de rapidez, costes y riesgo para seleccionar la forma más adecuada es mediante franquicia.

Por tanto, el día 14 de noviembre de 2013, se estableció con el interlocutor de la empresa la forma de "Franquicia", comprometiéndose la empresa a fortalecer aquellos puntos que aún se encuentran débiles y necesitan mejorar para poder efectuar este tipo de entrada al mercado guatemalteco. La elección de este tipo es debido a que pretenden tener un crecimiento moderado del tamaño de su empresa en los próximos cinco años, para ello debe actuar con cierta rapidez, por otra parte, desea reducir costos operativos por ello resulta más adecuado franquicia que IED debido a que si invierte directamente puede descuidar las operaciones en alguna región por atender las de otro mercado.

Otro criterio tomado en dicha elección es la reducción del riesgo, la empresa está dispuesta a asumirlo pero éstos además incluyen los riesgos que proceden de factores políticos, económicos y de competencia,

por tanto ha decidido mejor buscar socios que conocen mejor el mercado y de esta forma estar más seguros del proceso a emplear.

De esta forma la empresa tendría una inversión relativamente baja y acceso a un nuevo mercado con mayor control.

2.3. FORMA DE ACCESO AL MERCADO: FRANQUICIA

2.3.1. INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA QUE LAS EMPRESAS SE FRANQUIECIEN

a. CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (COF)

La COF es un resumen teórico sobre todos los aspectos históricos, operativos, numéricos en que se basa el negocio. Tiene como objetivo que el candidato a franquiciado pueda conocer con la mayor precisión y veracidad posible el concepto ofrecido como franquicia, su fórmula, la red, información relativa a la persona del franquiciante, precisiones acerca de los resultados económicos posibles del negocio y los términos y condiciones que regirán el otorgamiento de la franquicia.

Se debe entregar antes de la firma del contrato y no suele entregarse en las ferias de franquicias, o a primera vista, sino se les proporciona a los interesados posteriormente a ser ellos evaluados por el franquiciante.¹³⁵

La Tabla 22 muestra los puntos que debe incluir la COF¹³⁶, ésta le proporcionará al futuro franquiciado mayor seguridad en la adquisición del nuevo negocio, por lo tanto esta debe contener toda la información pre-contractual, clara, real y amplia sobre los elementos que conforman el negocio, que le permitan tomar una decisión acertada y evitarse posibles fraudes o engaños. Este documento debe ser entregado dentro de un plazo razonable antes de la firma del contrato, y su información debe ser objetiva y comprobable.

¹³⁵ Rodríguez, Luis Kiser. USAID. PERU, MYPE COMPETITIVA. "FRANQUICIAS: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada." Perú, junio 2009. p. 31

¹³⁶ Gallástegui, Juan Manuel. 2008. "Cómo Iniciar una Franquicia. (Spanish)." Entrepreneur Mexico 16, no. 1: 54-59. Fuente Académica Premier, EBSCOhost (accessed December 19, 2013).

Tabla 22. Propuesta de Circular de Oferta de Franquicia de POLLOS REAL.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (COF)	
NOMBRE: Pollos Real	RAZÓN SOCIAL: Pollos Real, S.A. de C.V.
DOMICILIO: 1ª Calle Poniente y 69 Avenida Norte. Col. Escalón. San Salvador.	NACIONALIDAD: Salvadoreña
DESCRIPCIÓN DE LA FRANQUICIA:	
Cadena de Restaurantes Familiar de Prestigio con expansión a nivel regional, cuya misión es satisfacer las expectativas de los clientes con productos de excelente calidad, precios accesibles y un ambiente familiar con un excelente servicio al cliente. Contando como característica especial el diseño y ubicación de sus hornos artesanales a la vista del público	
HISTORIA/EXPERIENCIA:	
La cadena de restaurantes Pollos Real nació entre 1979 y 1980 en la colonia Escalón de San Salvador, con más de 34 años de experiencia, tiene como filosofía principal la mejora continua de sus procesos, productos y servicios de su gestión diaria operativa. Como exclusivo se maneja el concepto familiar bajo un estilo tejano, agradable y acogedor; como característica especial el diseño y ubicación de sus hornos artesanales a la vista del público, que les permite a las personas enterarse del proceso de cocción de los deliciosos pollos.	
DERECHO DE PROPIEDAD INTELECTUAL QUE INVOLUCRA LA FRANQUICIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de marca • Know-how operativo 	
MONTO Y CONCEPTOS DE LOS PAGOS QUE EL FRANQUICIATARIO DEBE CUBRIR AL FRANQUICIANTE:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial (incluido canon) \$222.432,83 • Canon de entrada \$56.170,00 • Royalty 5% sobre las ventas mensuales. • Canon de publicidad 1% sobre las ventas mensuales. 	
TIPOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS QUE EL FRANQUICIANTE DEBE PROPORCIONAR AL FRANQUICIATARIO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica de prestación del servicio. • Todo el know-how operativo 	
DEFINICIÓN DE LA ZONA TERRITORIAL DE OPERACIÓN DE LA FRANQUICIA:	
Actualmente, en el centro comercial Miraflores, de la ciudad de Guatemala, específicamente en el área de food court. Por ser un centro comercial más grande de Guatemala y el tercero de Centroamérica, además de contar con el mayor número de visitantes.	
DERECHO DEL FRANQUICIATARIO A CONCEDER O NO SUBFRANQUICIAS A TERCEROS Y, EN SU CASO, LOS REQUISITOS QUE DEBE CUBRIR PARA HACERLO:	
No tiene permiso hasta después de 5 años.	
OBLIGACIONES QUE DEBE CUMPLIR EL FRANQUICIATARIO RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL QUE SE LE PROPORCIONE:	
<ul style="list-style-type: none"> • El franquiciatario no podrá divulgar el know-how. • El franquiciatario no podrá divulgar los contenidos de los manuales operativos. • Se considera secreto todo lo que tenga que ver con la marca POLLOS REAL y el software que lo opera. 	
DESCRIPCIÓN DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIATARIO DERIVADOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA:	
OBLIGACIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar estados de resultados al franquiciante mensualmente. • Operar de acuerdo a los estándares de POLLOS REAL • No tomar decisiones que correspondan al corporativo de POLLOS REAL. • Pagar el canon inicial, royalties (5%) y canon de publicidad (1%) establecidos por POLLOS REAL mensualmente, a cambio del uso de su modelo de negocio. • Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciador. • Vender únicamente los productos y servicios que le proporcione el franquiciador. • Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que reciba del franquiciador. • Utilizar los métodos de gestión que se le indiquen. 	

- Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca POLLOS REAL.
- Usar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.
- Respetar las fuentes de suministro homologadas y en las condiciones que se pacten.

DERECHOS:

- Exclusividad territorial. Operar en la ciudad de Guatemala, zona 11, en el lugar estipulado.
- Utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato (10 años).
- Adquirir el "know-how" del franquiciador.
- Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento.
- Formación previa y permanente.
- Asistencia inicial en la implantación de su negocio.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

b. MANUALES OPERATIVOS

Es la codificación del know how de una forma práctica y didáctica. Son herramientas impresas, que sirven para transmitir toda la información que necesita el franquiciado para poder operar el negocio. En ellos se uniforma la operación de las unidades. Son imprescindibles para la capacitación y una herramienta de consulta permanente cuando aparecen las dudas en el día a día de la operación de la nueva franquicia.¹³⁷

Todo manual deberá contener:

- **Índice:** enumeración de cada uno de los contenidos del manual junto al número de página donde se encuentran.
- **Modo de uso:** explicando la disposición de los contenidos, el modo más rápido de llegar a ellos y el procedimiento a seguir para resolver cualquier cuestión relativa a la aplicación de ésta.
- **Terminología básica:** definición clara y concreta de los términos técnicos o confusos que se utilizan a lo largo del manual.

Pollos Real deberá adecuar sus manuales operativos de tal forma que cumplan con los siguientes requerimientos técnicos:

- **Manual de Preapertura:** aquí se establecen todos los aspectos que deben cubrirse, desde la firma del contrato hasta la apertura de la unidad franquiciada.
- **Manual Técnico:** se detalla el producto o servicio a ofrecer, especificaciones del local del negocio, instalaciones, mobiliario y equipo, mantenimiento, limpieza y seguridad, etc.

¹³⁷ Rodríguez, Luis Kiser. USAID. PERU, MYPE COMPETITIVA. "FRANQUICIAS: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada." Perú, junio 2009. p. 32

- **Manual de Operaciones:** en él se detallan cada una de las actividades que permitan al franquiciado operar la franquicia, desde que se abre hasta que se cierra el negocio.

El manual de operaciones del restaurante cubrirá las siguientes categorías:

- *Producto / servicio.* Se deberá describir los productos y servicios que se venderán, detallando su elaboración, ingredientes, fórmula de preparación y cocción, todas las recetas de forma estándar estableciendo en ella los tamaños de porciones uniformes para el pollo, el peso de cada pieza a ofrecer al cliente ($\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$ y pollo entero).
 - *Mantenimiento.* Pollos Real debe establecer el tiempo en el que se dará mantenimiento a los hornos para garantizar buena calidad de la cocción de los alimentos, además de mantener limpio el mecanismo trampagrasa que brinda el centro comercial.
 - *Limpieza y seguridad.* La manipulación de los alimentos del food court se regirá bajo la normativa de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos¹³⁸
 - *Manejo y Operación del área de food court.* Pollos Real debe definir cada una de las áreas operativas del negocio desde el horario de apertura del local hasta el cierre, establecer claramente el manejo de productos e insumos, la atención al cliente, los medios para medición de resultados entre otros.
- **Manual de Logística:** se definen las políticas de compras, listado de proveedores, determinación de las necesidades de producto, emisión y recepción del pedido de mercancías, almacenaje del producto, inventarios, etc.
 - **Manual de Procedimientos y control administrativo:** aquí se marcan las pautas que debe seguir el franquiciado para administrar su negocio, las técnicas que pueden utilizarse para hacerlo y las reglas que debe cumplir. Pollos Real deberá reflejar al franquiciatario la forma de adquirir las materias primas a través de qué proveedores y en el tiempo estimado, los controles que deberán cumplir, el proceso que deben llevar y su almacenaje para la conservación.
 - **Manual de Perfil de puestos:** en éste se detallan los puestos requeridos, sus requerimientos académicos y destrezas personales, funciones y responsabilidades específicas y las generales. También se suelen incluir los reglamentos de trabajo. Para elaborar la descripción de los procesos y los requisitos que deben cumplir puede utilizar un formato como el siguiente:

¹³⁸ Ministerio de Salud, Reglamento Técnico Centroamericano, Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales. Centroamérica, 2003.

Tabla 23. Formato de perfil de puestos

PUESTO:
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO
1. 2. 3.
FUNCIONES DEL PUESTO
1. 2. 3.
REQUISITOS MÍNIMOS
PERFIL DEL PUESTO
EDUCACIÓN DESEABLE:
EDAD:
EXPERIENCIA:
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:
1. 2. 3.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

- **Manual de Imagen Corporativa:** en este manual debe detallar todo lo concerniente con la imagen de Pollos Real.
- **Manual de Software:** proporcionado por la empresa para tener mayor control sobre las actividades, por lo que este manual detallará el uso correcto del sistema a aplicar.

2.3.2. SISTEMA DE OTORGAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN

a. PERFIL DEL FRANQUICIADO

Se debe tomar en cuenta diferentes aspectos al momento de elegir a su franquiciado, para garantizarse así el éxito de la franquicia.

Para determinar si el franquiciado tiene la capacidad de administrar una de sus franquicias, debe analizar si éste cumple con los siguientes requisitos:



- REQUERIMIENTOS:**
- ☞ Tener el capital disponible por el total de la inversión inicial. (\$166.262,83 más derecho de entrada \$56.170,00 mayor detalle en el apartado coste de franquicia)
 - ☞ Personas naturales (mayores de 18 años) o personas jurídicas.
 - ☞ Experiencia previa en la gestión de restaurantes mínima de 3 a 5 años
 - ☞ Disponibilidad de tiempo completo o de supervisión parcial.
 - ☞ Vocación de servicio e interés en las ventas.
 - ☞ Gusto por el giro de negocio (restaurante).
 - ☞ Apego a normas y lineamientos, dispuesto a acatar instrucciones y sistemas de supervisión.
 - ☞ Honradez, lealtad y responsabilidad.

b. COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

Las acciones que se planifiquen para este medio deben ser abiertas y dirigidas a todo el público en general. Para ello, se recomiendan las siguientes:

Página Web: Deberá incluir un apartado específico donde se expone de forma resumida el sistema de franquicia elegido y se incluya un pequeño cuestionario donde todos los candidatos a franquiciatario dejan sus datos para incorporarse al proceso de selección. (Ver ANEXO 25)

Redes Sociales: Deberá dar a conocer su modelo y presentar sus principales novedades, tanto a los futuros franquiciatarios como a los clientes finales.

2.3.3. MARCO JURÍDICO

El marco jurídico viene a ser el conjunto de convenios o disposiciones que regulan cada relación de franquicias en particular, estableciéndose de forma clara los compromisos, derechos y obligaciones entre franquiciante y franquiciado. Por lo general este marco jurídico está integrado por:

- **El Pre-Contrato:** es un contrato preliminar donde el futuro franquiciado entrega como adelanto un monto equivalente a una parte proporcional del derecho de entrada.
- **Contrato de Franquicia:** es el instrumento legal donde se plasman los derechos y obligaciones de las partes.
- **Contratos Anexos:** son contratos auxiliares donde se establecen obligaciones específicas que se consideran trascendentes y que a pesar que se regulan en el contrato de franquicia, conviene reforzarlos mediante instrumentos aparte, pero que forman parte integrante del contrato de franquicia.

2.3.4. ASISTENCIA TÉCNICA

El objetivo es entrenar a los franquiciatarios en la correcta utilización de los manuales y, en su momento, en la operación de la unidad de acuerdo a los estándares establecidos.

La asistencia técnica y el entrenamiento permanente por parte del franquiciante resultan elementos fundamentales en el éxito de este negocio. A continuación se presenta el programa para dichas actividades y en la Tabla 24 se muestra el presupuesto asignado para implementar el proyecto.

a. PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA

- Preapertura (capacitación y asistencia técnica inicial). Se brindará asistencia y capacitación antes de comenzar a operar la franquicia, se capacitará tanto al franquiciatario como a su personal designado, se dará el visto bueno, adaptación y remodelación del local comercial, adquisición del mobiliario y equipo y cumplimiento de trámites legales. Además se capacitará sobre la forma de preparación de los alimentos y las estrategias de marketing a aplicar.
- Control de operaciones para apoyar, evaluar y dictaminar drásticamente contra los errores u omisiones presentadas en la operación de la franquicia. Se programarán cuatro visitas al año, una por cada trimestre, que se realizarán sorpresivamente para obtener datos veraces. En éstos se reportará la imagen de la tienda, limpieza, atención al cliente, conocimiento que tienen los empleados del producto, procesos administrativos y el ambiente de trabajo.
- Capacitación continua. Es la asistencia que se da durante la operación de la franquicia, por situaciones que surgen ya sea por fallas técnicas en los aparatos, situaciones extraordinarias con los clientes, o bien, por la existencia de nuevo personal que requiera capacitación o actualización en los procesos, y también en asesoría operativa y administrativa.
- Convención anual. Para dar a conocer los planes, resultados, innovaciones, estrategias de la franquicia.

Tabla 24. Presupuesto de Asistencia técnica y capacitación.

PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA	COSTO TOTAL	PERÍODO DE FORMACIÓN
Preapertura (capacitación y asistencia técnica inicial)	\$6.000,00	2 Semanas aprox.
Control de operaciones	\$6.000,00	4 Visitas, cada trimestre
Capacitación continua	\$15.000,00	Mensualmente
Convención anual	\$5.000,00	1 al finalizar el mes de junio
TOTAL	\$32.000,00	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

2.3.5. CUÁNTO CUESTA UNA FRANQUICIA/COSTO DE LA FRANQUICIA¹³⁹

Este es uno de los aspectos más difusos del concepto y necesita una respuesta clara que suele ser técnica, debido a que precisamente los pagos por obtener una franquicia no son cantidades determinadas al azar o no debería ser fruto de un análisis intuitivo sino deben provenir de un análisis técnico.

a. DERECHO DE ENTRADA

También se le conoce como “canon de entrada”, “regalía inicial” o “inicial franchise fee”. Es un monto fijo establecido por el franquiciante que deberá ser pagado a la firma del contrato.

Este pago podría entenderse como la cuota de inscripción a un club. Esta se paga por el derecho a usar la marca y por la transmisión del Know how del franquiciante; para él significa recuperar lo invertido en desarrollar el sistema de franquicias, comercializar las unidades y capacitar al franquiciado.

Costos para el cálculo del Canon de Entrada¹⁴⁰

La Tabla 25 muestra algunos rubros que se deben tomar en cuenta para el cálculo del canon de entrada, por lo general el derecho de entrada suele otorgar licencia de uso de marca, asistencia para encontrar un local adecuado, cursos de capacitación inicial o continua para el franquiciado y el personal, guías de uso, manuales de preparación, manuales de operación, u otros documentos sobre cómo opera la empresa, análisis de mercado y otros servicios dependiendo del nicho.

Tabla 25. Cálculo del canon de entrada/derecho de entrada

RUBRO	COSTO	
	DÓLAR	QUETZAL
Investigaciones de mercado	\$1.500,00	Q11.790,00
Elaboración de plan operativo y programa de franquicias	\$1.500,00	Q11.790,00
Elaboración de contrato de franquicia	\$175,00	Q1.375,50
Elaboración de otra documentación Legal	\$500,00	Q3.930,00
Elaboración de Manuales	\$12.000,00	Q94.320,00
Elaboración plan de Mercadeo	\$1.500,00	Q11.790,00
Ejecución plan de Mercadeo	\$35.000,00	Q275.100,00
Asesoría externa	\$1.300,00	Q10.218,00
Asesoría legal	\$1.000,00	Q7.860,00
Software o programas específicos	\$1.695,00	Q13.322,70
TOTAL	\$56.170,00	Q441.496,20

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

¹³⁹ Rodríguez, Luis Kiser. USAID. PERU, MYPE COMPETITIVA. “FRANQUICIAS: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.” Perú, junio 2009. p. 25

¹⁴⁰ Amaya Corleto, Tania Vanessa; Ayala Bichara, Oscar Francisco; Quijada Guevara, Fátima Lorena. “Guía para la concesión de franquicias en las empresas salvadoreñas del sector alimentos” Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, Febrero de 2009 p. 123

Como franquiciante debe proporcionar a su franquiciado una estructura detallada y transparente de los costos que constituyen el canon de entrada, puesto que él tiene derecho de saber con exactitud lo que está pagando.

b. INVERSIÓN INICIAL

Contempla criterios como la adaptación o remodelación del local, equipamiento, mobiliario, inventario inicial y capital de trabajo que deberá mantener para los primeros tres meses. En la Tabla 26 se muestran los principales costos en los que debe incurrir el franquiciatario para iniciar operaciones, calculando algunos gastos como sueldos y salarios para los primeros tres meses.

Tabla 26. Cálculo de la inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	COSTO	
	DÓLAR	QUETZAL
Mobiliario y equipo	\$14.046,41	Q110.404,78
Motocicletas	\$3.385,56	Q26.610,50
Diseño de horno artesanal	\$1.500,00	Q11.790,00
Local	\$20.785,00	Q163.370,10
Costo de venta	\$107.241,51	Q842.918,27
Sueldos y salarios	\$15.950,00	Q125.367,00
Uniformes	\$2.250,00	Q17.685,00
Registros y trámites	\$1.104,35	Q8.680,16
TOTAL	\$166.262,83	Q1.306.825,81

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

c. REGALÍAS COMERCIALES

Llamadas también "Royalties" que se pagan al franquiciante en forma continua durante la vigencia del contrato. Con este pago el franquiciado adquiere el derecho al uso continuo de la marca y a recibir la asistencia técnica permanente.

El establecimiento de las regalías se realizará en base a la necesidad de mantener un flujo de efectivo que permita costear los servicios de apoyo al franquiciado y un ingreso permanente para su negocio. Estas regalías deben ser de tal nivel que el franquiciado pueda cubrirlas sin sacrificar el negocio mismo.

Pollos Real deberá establecer a su franquiciado un porcentaje mensual sobre las ventas que éste realice, generalmente este porcentaje suele variar entre el 3% al 5%, para este proyecto se propone un 5% de regalías sobre las utilidades que genere el negocio.

Deberá calcular este porcentaje de acuerdo a la facturación mensual que espera obtener cada sucursal franquiciada, teniendo en cuenta que los beneficios económicos deben ser mutuos (franquiciado – franquiciante)

d. FONDO DE PUBLICIDAD

Conocido también como “Canon de publicidad”. Es un fondo cobrado y administrado por el franquiciado para acceder a una publicidad que beneficie a toda la cadena. Este canon o regalía suele ser cobrado tomando el mismo concepto que para el cobro de las regalías comerciales a fin de estandarizar los cobros. Se propone establecer 1% de canon de publicidad.

Esta tarifa no constituye un ingreso para el franquiciante, por el contrario, éste debe encargarse de la administración de estos fondos mediante cuentas bancarias, brindando siempre informes de los movimientos de dinero y los importes recaudados con cada campaña o actividad publicitaria.

2.3.6. CONTRATO DE FRANQUICIA

Un contrato de franquicia es un instrumento legal por el cual las partes, es decir franquiciante y franquiciado, establecen los derechos y obligaciones que se deben llevar a cabo para la correcta aplicación del sistema de franquicias del negocio franquiciado. Se recomienda que su elaboración esté a cargo de profesionales consultores o abogados especializados en franquicias que conozcan también del concepto a franquiciar.

a. ELEMENTOS INDISPENSABLES

Los puntos esenciales mínimos del contrato son los siguientes:¹⁴¹

- *Partes*
- *Consideraciones generales*
- *Otorgamiento del territorio*
- *Pago de derechos por la franquicia*
- *Regalías*
- *Período de vigencia y renovación*
- *Incumplimiento y extinción*
- *Publicidad y marketing*
- *Contabilidad y registros*
- *Normas de calidad y funcionamiento*
- *Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado*
- *Obligaciones del franquiciado*
- *Seguros*
- *Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato*
- *Notificación. Domicilios*

¹⁴¹ Castillo Claros, Claudia Esmeralda. “La franquicia como modelo de negocio para la exportación. Casos de estudio: Buffalo Wings y Vidal’s” Universidad Dr. José Matías Delgado. Septiembre 2011. pp. 17-21

- *Ubicación, remodelación y apertura del local*
- *Equipos, accesorios y mobiliario*
- *Marca*
- *Derecho aplicable*
- *Proceso arbitral. Competencia*
- *Alcance de la documentación legal*

2.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA POLLOS REAL

2.4.1. MARCO JURÍDICO DE LAS FRANQUICIAS EN GUATEMALA

La marca, nombre comercial, fórmulas y procedimientos exclusivos deben estar registrados y debidamente protegidos por la legislación del país. Pollos Real se encuentra debidamente registrada en El Salvador, cuyo registro de marca cuesta 100.00 dólares (Q786), y su período de validez es de 10 años.

En Guatemala, las marcas, fórmulas y patentes deben inscribirse en el Registro de la Propiedad Industrial. Además, la marca se debe inscribir en el Registro Mercantil.

Para el registro de marca en Guatemala, se recomienda a la empresa Pollos Real acudir a una institución que brinde los servicios de registro de marcas como Marcaria.com que es una compañía líder en protección internacional de marcas la cual se especializa en registros de marcas y dominios como también en formación de sociedades, con personal calificado para ello. El registro de marca en Guatemala tiene una validez de 10 años, luego usted debe renovar su registro de marca.

La Tabla 27 muestra el costo de registrar la marca y los plazos de entrega en Guatemala, los precios incluyen todos los honorarios y derechos oficiales. Los plazos del proceso de registro son estimativos y pueden variar considerablemente si se presentan objeciones u oposiciones, o si suceden otros eventos durante el proceso de registro de la marca. Además muestra los costos de otros trámites que se deben realizar para formalizar la franquicia, como es el registro de sociedad mercantil y en la superintendencia de administración tributaria (SAT); otros registros que debe hacer sin costo son inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) e Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA), y obtener una Licencia Sanitaria.

En cuanto a la solución de controversias, mediación y arbitraje; se recomienda acudir en El Salvador al *Centro de Mediación y Arbitraje* de la Cámara de Comercio e Industria, cuya finalidad principal es la de contribuir a la solución de las controversias que se le presenten, mediante la institucionalización de los

medios alternativos de solución de controversias; y/o a la Unidad de Mediación y Conciliación de la Procuraduría General de la República.

En Guatemala existen Centros de Conciliación y Arbitraje establecidos con el aval de las Cámaras Empresariales; una Comisión de Resolución de Conflictos de la Cámara de Industrias (CRECIC) y el Centro de Arbitraje y Conciliación (CENAC). Estas Instituciones atienden controversias originadas entre los socios y agremiados y las entidades de la Cámara de Industria de Guatemala, así como las surgidas entre particulares, miembros o no de la Cámara y entes públicos o privados, sean de carácter nacional e internacional.

El tribunal neutro será la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (conocida por sus siglas en inglés ICC “International Chamber of Commerce”), es la organización empresarial que representa mundialmente intereses empresariales, con sede en Guatemala y Costa Rica.

Tabla 27. Costo de los trámites para formalizar la franquicia en Guatemala

TRÁMITES	COSTO		TIEMPO DE ENTREGA
	DÓLARES	QUETZALES	
Estudio de factibilidad, marca denominativa y logo	\$160,00	Q1.257,60	3 días hábiles
Solicitud de registro	\$596,00	Q4.684,56	10 meses
REGISTROS DE MARCA	\$756,00	Q5.942,16	
Formulario de solicitud	\$0,25	Q2,00	
Honorarios de abogado	\$150,00	Q1.179,00	
Timbres	\$6,36	Q50,00	
Orden de pago	\$22,26	Q175,00	
REGISTRO DE SOCIEDAD	\$178,88	Q1.406,00	
Formulario de solicitud	\$0,25	Q2,00	
Orden de pago	\$12,72	Q100,00	
Timbres	\$6,36	Q50,00	
Honorarios de abogado	\$150,00	Q1.179,00	
REGISTRO MERCANTIL	\$169,34	Q1.331,00	
Formulario de inscripción SAT-0014	\$0,13	Q1,00	
REGISTRO A LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)	\$0,13	Q1,00	
TOTAL REGISTROS	\$1.104,35	Q8.680,16	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

2.5. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR EN EL EXTERIOR

- Penetrar en el mercado guatemalteco a través de productos de calidad y buen servicio
- Mantener la cuota de mercado establecida para la operación de la franquicia en el mercado guatemalteco
- Obtener un nivel de ventas requerido para que la franquicia sea rentable.

2.6. TIEMPO QUE SE VA A NECESITAR

Para que Pollos Real pueda iniciar operaciones en Guatemala se requiere seguir un proceso de otorgamiento de la franquicia iniciando con el contacto inicial del franquiciatario con un tiempo aproximado de tres a cuatro semanas, luego el franquiciatario deberá llenar una solicitud de inscripción de franquicia con tiempo estimado de una semana; luego de esto se le entrega la circular de oferta de franquicia que puede ser el siguiente día de llenar la solicitud, en las próximas dos semanas se entregan los estados financieros proforma que se detallan más adelante en la cuarta etapa, ver Tabla 40.; seguidamente el franquiciante deberá evaluar y aprobar el lugar de ubicación en dos semanas aproximadamente luego éste evaluará y aprobará al candidato en una semana aproximadamente según los criterios establecidos, inmediatamente en una semana se entregará el contrato de franquicia que deberá ser firmado por el franquiciante en un tiempo máximo de dos semanas para poder entregarle los manuales operativos lo más pronto posible, un día; posteriormente se capacita y se entregan los apoyos necesarios al franquiciatario con una duración aproximada de dos semanas, y finalmente se da la autorización del inicio de operaciones. Por tanto el tiempo estimado de operaciones es de dos meses y dos semanas. (Ver Tabla 45).

2.7. NIVEL DE BENEFICIOS O RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS EMPLEADOS

Para medir la eficiencia de la administración de la franquicia de la empresa se acudió dos razones de rentabilidad: margen de utilidad bruta sobre ventas y margen de utilidad neta sobre ventas. (Ver Tabla 28).

1. El margen de utilidad bruta sobre ventas proyectado expresa eficiencia en la administración de los costos de la entidad, para el primer año es de 26% y los próximos cuatro años se ve un incremento del 9%, esto implica que los costos son menores y existe eficiencia en la gestión de compras y producción.
2. El margen de utilidad neta sobre ventas proyectado expresa la eficiencia operativa de la empresa en la administración de sus costos y gastos de operación, en el primer año tiene un margen de 3% que refleja que el nivel de los costos y gastos son demasiado altos; sin embargo, para los siguientes cuatro años

muestra un incremento de 13% para el año dos y tres, y los años cuatro y cinco con 14% que implica que los costos y gastos para estos años son menores, lo que supone eficiencia en la gestión de compras, producción, mercadeo, ventas y administración.

Tabla 28. Razones de rentabilidad proyectadas

RAZONES DE RENTABILIDAD	PROYECTADAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas	26%	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	3%	13%	13%	14%	14%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

3°. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

3.1. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

3.1.1. PRODUCTO

Objetivo: Definir las adaptaciones de las líneas de producto de Pollos Real, conforme a los gustos, necesidades y preferencias del mercado guatemalteco.

Descripción: esta estrategia permitirá a Pollos Real definir los productos que ofrecerá la franquicia en el mercado guatemalteco, los requisitos y condiciones que el franquiciatario debe cumplir para el buen uso, manejo de la marca y satisfacción del cliente.

Acciones: la estrategia de producto se basará en sacar ideas de la competencia, reformularlas y ponerles valor agregado para establecer una diferencia ante los demás locales de food court del centro comercial Miraflores que motive a sus visitantes a conocer la marca y los productos que ofrece.

PROPUESTA: MENÚ

Los principales platillos a ofrecer deben ser el pollo rostizado, acompañado de papas fritas o colochas, más la bebida que será Coca-Cola. Se deberá ofrecer al cliente la opción de elegir entre pan o tortillas, de igual forma elegir la forma que desean las papas, si son fritas o colochas. En relación con las bebidas, se

deberán ofrecer otras alternativas para el cliente, como: té, jugos naturales y bebidas fuertes administradas solamente a mayores de 18 años.

Para la introducción del restaurante se propone agregar al combo familiar la sopa de tortillas, escabeche y chile jalapeño. (Ver los diferentes combos en el ANEXO 23). Además se podrá ofrecer el pollo entero sin complementos a un precio de Q60 ≈ \$7.63 y la sopa de pollo (Sopón Real) a Q25 ≈ \$3.18.

Los principales complementos a ofrecer serán la sopa de tortillas, ensalada de coditos, arroz y los frijoles borrachos.

Algunos de los productos adicionales que los consumidores guatemaltecos podrían adquirir se encuentran el pan, tortillas (4 tortillas por el precio de Q2≈\$0.25), chile jalapeño, papas colochas, papas fritas, papas horneadas (se podrían ofrecer tres tipos diferentes: Papa con brócoli y queso Q25 ≈ \$3.18; Papa con tocino y queso Q27.50 ≈ \$3.49; y Papa con chili queso Q27.50 ≈ \$3.49).

Bebidas: La bebida principal como se mencionó anteriormente será la soda, pero se introducirán otras bebidas preparadas naturalmente como el jugo de naranja, licuados, refrescos naturales (mora, tamarindo, limón y piña), te, frozen y agua. Además se encuentran las bebidas calientes como café y para los desayunos se puede incluir la leche. Para quienes desean algo más fuerte están las cervezas (Gallo, Ice y Suprema), la cerveza Ice está dirigida a los jóvenes que desean refrescarse un momento.

Postres: Los preferidos por los guatemaltecos son el helado, pie de queso, flan, tres leches y pastel, que deberá introducir Pollos Real al mercado guatemalteco para ganar la cuota propuesta.

3.1.2. PRECIO

Objetivo: fijar los precios adecuados para cada uno de los productos que Pollos Real ofrece en el mercado de Guatemala.

Descripción: la estrategia de precios que se implementará será la penetración; donde se ingresará con combos a bajos precios por un periodo no máximo de tres meses, pretendiendo con esta estrategia entrar a nuevo mercado aun conociendo la existencia de competidores fuertes, a la vez crear lealtad con los nuevos clientes desde su comienzo, obtener una rápida acogida por los comensales que visitan el centro comercial Miraflores, o para hacerlo rápidamente conocido por los visitantes. Luego, una vez que se tenga

una buena demanda, es posible ir aumentando los precios de manera que no sea abruptamente perceptible por los consumidores.

El precio debe ir acorde a la capacidad adquisitiva de los consumidores que según los resultados de la investigación para un combo personal puede oscilar entre los Q15 a Q30 (\$1.91-\$3.82) y para un banquete familiar entre los Q75 a Q150 (\$9.54-\$19.08) esto dependiendo del tamaño de la orden y los complementos.

En la Tabla 29 se reflejan los precios a aplicarse en cada trimestre, durante el primer trimestre se establecieron los precios con un incremento del 15% en base a los costos de producción, para el siguiente trimestre se incrementará al precio que nos da en el trimestre anterior con un 10%, el tercer trimestre tendrá un incremento del 10.25% con respecto al anterior y el cuarto trimestre un incremento del 10.25%.

Tabla 29. Determinación de la estrategia de precios para el primer año.

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO							
	1° TRIM		2° TRIM		3° TRIM		4° TRIM	
	DÓLAR	QUET.	DÓLAR	QUET.	DÓLAR	QUET.	DÓLAR	QUET.
Combo familiar	\$14,27	Q112,15	\$15,70	Q123,37	\$17,30	Q136,01	\$19,09	Q150,05
Combo ind. N° 1	\$4,76	Q37,38	\$5,23	Q41,12	\$5,77	Q45,34	\$6,36	Q49,98
Combo ind. N° 2	\$4,88	Q38,38	\$5,37	Q42,22	\$5,92	Q46,55	\$6,53	Q51,32
Combo ind. N° 3	\$3,33	Q26,16	\$3,66	Q28,77	\$4,04	Q31,72	\$4,45	Q34,97
Combo inf. N° 1	\$2,86	Q22,45	\$3,14	Q24,70	\$3,46	Q27,23	\$3,82	Q30,02
Combo inf. N° 2	\$2,86	Q22,45	\$3,14	Q24,70	\$3,46	Q27,23	\$3,82	Q30,02

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

3.1.3. PROMOCIÓN

Objetivo: Dar a conocer a los ciudadanos guatemaltecos la nueva marca de pollo rostizado “POLLOS REAL”

Objetivo informativo: Proporcionar información general de la marca y los productos, comunicando los beneficios que obtienen al adquirir estos productos para facilitar el conocimiento de la marca.

Objetivos persuasivos:

- ☞ Posicionar la marca en los consumidores
- ☞ Inducir al cliente de manera efectiva con una excelente atención a buen precio.
- ☞ Resaltar los aspectos de calidad, salud, pollo al carbón, sin grasa.

Objetivos de recordatorio: Presentar constantemente al cliente los beneficios y atributos del producto que adquiere destacando que es saludable.

Descripción: La mezcla de promoción propuesta a emplear será publicidad, promoción de ventas y marketing interactivo para dar a conocer la marca y crear un posicionamiento en la mente de los consumidores guatemaltecos.

Se propone utilizar una combinación de medios electrónicos e impresos, seleccionando los más adecuados. Se utilizarán medios alternativos (BTL) para que de esta manera se pueda llegar a la mayor cantidad de personas que se encuentran dentro del rango de los públicos objetivos establecidos.

a. PUBLICIDAD

Se recurrirá a diversos medios para dar a conocer la marca y las promociones como:

- ↪ Publicidad fuera de casa/exteriores, como son las hojas volantes (flyer), displays y banners en centro comercial. (Ver ANEXO 24)

Las hojas volantes serán repartidas dentro del centro comercial antes de la hora de almuerzo durante el primer mes, mostrando los diferentes combos y platos que los clientes pueden degustar. Además, entregando por medio de promotoras descuentos a los automovilistas del sector (en los semáforos específicamente), así como también, en los pasillos y alrededores de los centros comerciales.

Banners y displays colocados en diversos puntos del centro comercial, que indicaran la apertura del local y la localización del mismo, estos estarán ubicados en las principales entradas del centro comercial, las escaleras y en el food court.

- ↪ Página web, Facebook y Twitter, se estarán actualizando estos medios para colocar las diferentes promociones a realizarse durante todo el año. En la página web actual se deberá agregar una pestaña que mencione todo lo relacionado con las franquicias, el perfil de ella (ver ANEXO 25); así mismo otra pestaña donde muestre las actividad de la nueva sucursal.

b. PROMOCIÓN DE VENTAS

a) Premios e incentivos:

- Refill de soda y te gratis, de forma permanente. Para hacer uso del servicio de refill los clientes deberán presentar la factura correspondiente de la compra.

- Tarjeta de cliente frecuente para incrementar el número de ocasiones de compra; la promoción se dará a conocer en la tienda al adquirir los productos. La tarjeta de cliente frecuente será entregada completamente gratis a todos los clientes del restaurante que compren pollo, con la intención de que estos incrementen la frecuencia de compras en el food court. En dicha tarjeta se contabilizarán los montos de dinero empleados por el cliente en la compra; que serán por cada Q25 ≈ \$3.18 en consumo se indicará un sello para optar por un banquete Real gratis, al obtener 12 sellitos podrá canjear el premio dándole un certificado para reclamar el banquete cuando el cliente desee, no podrá exceder de dos meses sin reclamar el premio. A realizarse en el décimo mes de haber iniciado operaciones en el mercado. Ver ANEXO 26.
- Descuentos del 15% a estudiantes en combos individuales; así mismo, se deberán ofrecer descuentos para que se generen las ventas de los combos familiares, estos serán enfocados a las familias en especial para que disfruten los viernes o fines de semana. Los descuentos a estudiantes serán otorgados en el mes de agosto, mes en que se celebra el día mundial de la juventud, para incentivarlos a que consuman en el restaurante algo más saludable.

b) Muestras de productos en la tienda:

Con el fin de identificar oportunidades dentro del centro comercial donde se establezca el primer local, se pretende realizar y comunicar de forma creativa la apertura de las tiendas, al cubrir espacios comunes como ascensores, pasillos, escaleras, entre otros; para ello se recurrirá al empleo de banners y rollups.

En las dos principales entradas se colocará una imagen del horno artesanal donde se prepara el pollo en un rollup, allí mismo se brindarán pruebas del producto a las diferentes personas que se acerquen junto con cupones y flyers. Esta promoción inicia el día de operaciones a las 12:00 del mediodía, con una duración de tres días, la cantidad máxima de pruebas será de mil diarias. Ver diseño de horno y exhibidores en ANEXO 27.

c) Promociones en la tienda:

- Brindar hojas volantes a los visitantes del centro comercial durante el primer mes. La hoja volante será full color a una cara con medidas de 8½ x 5½ pulg.
- Promoción 2x1 en el día del amor y amistad
- Postre gratis para mamá y abuela en día de la madre, además se contratará un grupo de mariachis (El Mariachi Loco de Guatemala) para esa fecha y se les dedicará una hora con cantos alusivos a

dicha festividad, a las primeras madres que lleguen a comprar en ese día, el grupo estará compuesto por tres integrantes que tocarán y cantarán aproximadamente 12 canciones.

- En la compra de combos individuales, una pieza adicional y si compra el pollo entero el segundo a mitad de precio en el día del padre.
- Durante el mes de diciembre promoción al 2x1 en la compra del combo familiar para festejar Navidad, Noche vieja y Año nuevo.
- Realizar una promoción un día de semana titulado “Miércoles Real”: Llévate un pollo entero y el segundo lo obtendrás a mitad de precio. Esta promoción se empleara el mes de septiembre para festejar las fiestas patrias.
- Los días viernes emplear la promoción de combos individuales al 2X1. A desarrollarse durante las fiestas de semana santa, iniciando las últimas dos semanas del mes de marzo y finalizara el último día de la segunda semana del mes de abril.

d) Cupones: Éstos se entregarán junto con los flyers y podrán canjearlos al presentar el cupón adjunto, con un periodo de validez por tres meses.

c. MARKETING INTERACTIVO:

A través de la página web, fan page y twitter se darán a conocer las diferentes actividades a desempeñar, las promociones, descuentos, etc. Se tendrá mayor comunicación con los clientes, realizando actividades que permitan conocer sus gustos y preferencias, para lograr satisfacerlos con nuevos productos u ofertas. Estos medios deberán estar a cargo de un community manager, que tenga conocimientos en mercadeo y redes sociales que actualice constantemente y verifique las actividades que se estén desarrollando en la misma; deberá contestar las dudas y quejas de los clientes de forma oportuna y generar diversas actividades que promuevan la participación de los guatemaltecos y las ventas, además de diseñar concursos, juegos y certámenes; se implementarán estrategias de comunicación masiva por medio de las redes sociales con la idea de conseguir en el corto plazo la mayor cantidad de fans y follower. Para el día de apertura del local, se publicarán anuncios y diversos concursos como por ejemplo, compartir las primeras 50 fotos de las personas que consuman el pollo, estas las deberán compartir en Facebook y Twitter. A las primeras 10 que suban sus fotos se les otorgará un combo familiar gratis.

d. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

La Tabla 30 muestra los diferentes materiales a utilizar para el desarrollo de la publicidad y promoción, así mismo se indica la cantidad necesaria para cada uno de ellos, al final se expresa el costo total.

Tabla 30. Presupuesto de promoción

ACTIVIDAD/PROMOCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	COSTO TOTAL	
			DÓLAR	QUETZAL
Flyer	38400	\$0,12	\$5.039,55*	Q39.610,84
Tarjeta de cliente frecuente	19200	\$0,07	\$1.534,34*	Q12.059,92
Banner	8	\$66,64	\$602,43*	Q4.735,07
Rollups	4	\$69,99	\$279,96	Q2.200,49
Quick counter con cabezal y maletín	2	\$304,11	\$705,54*	Q5.545,51
Grafico en inyección a tinta en calidad gran formato sobre vinil auto adherible en cuerpo y cabezal	2	\$26,95	\$62,52*	Q491,44
Buzón	1	\$15,00	\$15,00	Q117,90
Impresión de Hojas de sugerencias	5000	\$0,03	\$150,00	Q1.179,00
Muestras de pollo (3000 muestras)	100	\$6,50	\$650,00	Q5.109,00
Palillos para muestras (3000)	30	\$1,00	\$30,00	Q235,80
Contratación de mariachi (3 integrantes más transporte por 1 hora) Q450	1	\$60,00	\$60,00	Q471,60
Sello	2	\$7,60	\$15,20	Q119,47
Diseño de la página web	1	\$750,00	\$847,50*	Q6.661,35
Impulsadoras (por 3 días, \$30 por día)	2	\$30,00	\$180,00	Q1.414,80
Volanteo	3	\$30,00	\$270,00	Q2.122,20
Gafetes	13	\$2,50	\$32,50	Q255,45
TOTAL			\$10.474,53	Q82.329,83

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (* Con IVA incluido)

3.1.4. PLAZA

Objetivo: Cubrir los alrededores donde se encuentre establecido el Centro Comercial Miraflores y la demanda de forma rápida y ágil que el cliente requiera.

Descripción: Esta estrategia se establecerá con el fin de brindar facilidad a los clientes al obtener desde su comodidad de sus hogares o trabajos de los productos que ofrecerá la franquicia.

Acciones: El restaurante implementará servicio a domicilio para atender pedidos dentro de sus 15 cuadras del centro comercial Miraflores. En el primer año de apertura se contará con dos motocicletas que

se utilizarán para realizar pedidos a domicilio, dependiendo de la demanda se podrá comprar una flota de motocicletas que pueda cubrir más territorio del establecido y de igual manera llegar de forma rápida a los clientes. El presupuesto se refleja en la Tabla 31 y el diseño de la motocicleta a emplear en la Ilustración 6.

Ilustración 6. Diseño de motocicleta y caja repartidora



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

PRESUPUESTO DE PLAZA

Tabla 31. Presupuesto del servicio a domicilio.

CONCEPTO	COSTO TOTAL	
	DÓLAR	QUETZAL
Precio de 2 motocicletas	\$2.671,50	Q20.998,00
Trámite de placas en Guatemala	\$89,06	Q700,00
Mantenimiento	\$150,00	Q1.179,00
Cajas para motos	\$400,00	Q3.144,00
2 Casco	\$75,00	Q589,50
TOTAL	\$3.385,56	Q26.610,50

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

- El food court de Pollos Real se establecerá en el centro comercial Miraflores siendo uno con mayor afluencia de personas, aproximadamente un millón de visitas al año. Ver Ilustración 7.

Ilustración 7. Imágenes del centro comercial Miraflores



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.1.5. PROCESO

Objetivo: Contar con una atención estandarizada para todos los clientes que visiten los establecimientos de la franquicia de Pollos Real.

Descripción: Se implementará este sistema para que los clientes sean recibidos de la mejor manera por parte de los encargados y empleados del establecimiento, con el fin de estar a disposición de las necesidades del cliente.

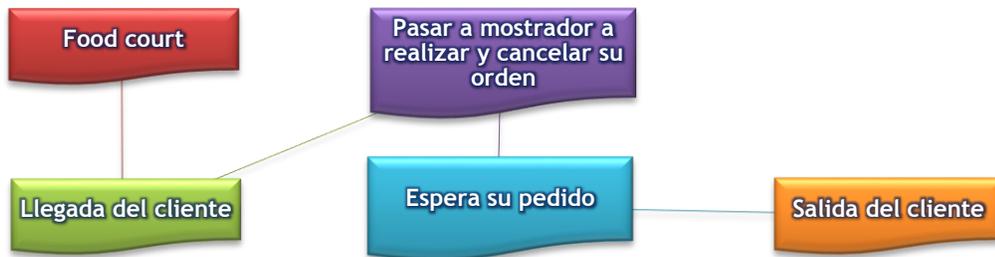
Acciones: Todo servicio que se brinde a los consumidores deberá contar con un protocolo de bienvenida donde el cliente sienta la importancia y preocupación por parte de las personas que están en ese momento atendiéndole en ambiente agradable.

PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE DE POLLOS REAL

El Esquema 38 muestra el proceso que debe seguir el cliente para adquirir el producto en el food court, a continuación se menciona un pequeño protocolo de servicio al cliente:

- 1°. Cajero: recepción del cliente, se le da la bienvenida y se presenta con su nombre de forma amable, luego se determinan las necesidades preguntándole que desea ordenar, o que platillo le interesa más
- 2°. Cliente: realiza el pedido
- 3°. Cajero: toma el pedido del cliente, preguntando su nombre, se ofrecen las promociones del día y otros productos adicionales. Se realiza el cierre de la venta facturando el pedido y le indica al cliente el tiempo máximo de entrega del producto que serán 7 minutos (los empleados deberán manejar un tiempo máximo aproximado de 10 minutos en general, desde que se toma la orden hasta que es entregada al cliente), pero podría variar según la flexibilidad de la demanda.
- 4°. Cliente: toma su pedido
- 5°. Cajero: llama al cliente por su nombre para entregar la orden, le agradece y se despide del cliente de forma amable diciendo: “que disfrute su comida, lo esperamos nuevamente, es un placer atenderle” y finalmente le indica su nombre.

Esquema 38. Proceso de atención al cliente.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.1.6. EVIDENCIA FÍSICA

Objetivo: Brindar un ambiente familiar, tejana, seguro e higiénico que satisfaga a los consumidores guatemaltecos.

Descripción: En el local del food court del centro comercial, deberá contar con un horno que muestre la forma de preparación de los pollos rostizados de la forma artesanal como lo establece el concepto, un formato parecido al que se encuentra en los restaurantes de Pollos Real para llamar la atención y confianza de los clientes. (Ver Ilustración 5).

Arriba del menú un letrero que diga en uno "ROSTIZADO AL CARBÓN" y en otro "COMO A TI TE GUSTA"; el primero de fondo azul con letras blancas y el otro entre amarillo y naranja con letras café.

El tapizado de exterior con cerámica que asemeje lo texano y con los colores que distinguen a Pollos Real. Ver ANEXO 28

Ilustración 8. Diseño del menú en establecimiento.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

PRESUPUESTO DE EVIDENCIA FÍSICA

Tabla 32. Costo del diseño del horno artesanal

CONCEPTO	COSTO TOTAL	
	DÓLAR	QUETZAL
Diseño	\$150,00	Q1.179,00
Mano de obra	\$700,00	Q5.502,00
Material de construcción	\$650,00	Q5.109,00
TOTAL	\$1.500,00	Q11.790,00

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.1.7. PERSONAS

Objetivo: brindar un servicio de calidad, reflejando una buena imagen de la empresa a los nuevos clientes.

Descripción: se capacitará al personal antes de iniciar las operaciones para que actúe de acuerdo a los lineamientos de la empresa, así mismo se emplearán uniformes con el logo de la empresa para reflejar la imagen de la misma y formar un posicionamiento en la mente de los consumidores. El uniforme sugerido es de acuerdo a la originalidad de Pollos Real, al estilo tejano.

El personal de atención al cliente deberán vestir: una camisa manga larga de cuadros rojos y azules (estilo vaquero), jeans azul la marca de Pollos Real atrás en el costado derecho, y como complemento llevarán un pañuelo azul atado al cuello, zapatos cerrados color negro, contarán con su respectivo gafete con su nombre para que los clientes puedan reconocer quién le atiende. (Ver Ilustración 9)

En cuanto al personal de cocina se sugiere que utilice filipinas de color azul con manga de $\frac{3}{4}$ con botones y bolsillos, pantalón azul marino, redecilla con gorro estilo pañuelo color azul y zapatos cerrados de color negro. (Ver Ilustración 10)

Ilustración 9. Diseño de uniforme de cajeros/ atención al cliente



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Ilustración 10. Diseño de uniforme de cocinero / chef



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

PRESUPUESTO DE UNIFORMES PARA RECURSOS HUMANOS

La Tabla 33 muestra el importe a cancelar para otorgar los uniformes al personal durante el primer año de operaciones, se entregarán tres uniformes a cada empleado. El uniforme del personal de cocina estará conformado por pantalón formal, filipina, redecilla y gorro; el encargado de limpieza vestirá pantalón formal y gabacha de limpieza; los motoristas vestirán jeans, camisa sport y chumpa, todos estos contarán con el logo de la empresa; los cajeros, rosticeros y despachador vestirán jeans, camisas de cuadros y pañuelo; el resto del personal, a excepción del Programador/Community manager que no contara con uniforme, vestirán jeans y camisa sport.

Tabla 33. Presupuesto de uniformes

PRESUPUESTO DE UNIFORMES					
CONCEPTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
		DÓLAR	QUETZAL	DÓLAR	QUETZAL
Jeans	30	\$25,00	Q196,50	\$750,00	Q5.895,00
Camisas	15	\$17,00	Q133,62	\$255,00	Q2.004,30
Camisas sport	8	\$22,00	Q172,92	\$176,00	Q1.383,36
Filipina	6	\$50,00	Q393,00	\$300,00	Q2.358,00
Pantalón	9	\$15,00	Q117,90	\$135,00	Q1.061,10
Pañuelo o gorro	12	\$10,00	Q78,60	\$120,00	Q943,20
Redecilla (caja de 100U)	2	\$20,00	Q157,20	\$40,00	Q314,40
Gabacha de limpieza	3	\$18,00	Q141,48	\$54,00	Q424,44
Chumpa	6	\$70,00	Q550,20	\$420,00	Q3.301,20
TOTAL		\$247,00	Q1.941,42	\$2.250,00	Q17.685,00

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

4º. IMPLANTACIÓN

En esta etapa se desarrolla la forma de ejecución al implementar las acciones establecidas al momento de internacionalizar Pollos Real, donde se han especificado las diferentes actividades y presupuestos de cada una de las estrategias que se mencionan en la etapa dos y tres, así también los resultados esperados de las ventas proyectas en sus primeros cinco años de apertura para la franquicia.

4.1. INVERSIÓN / PRESUPUESTOS

A continuación se muestran los presupuestos de los principales gastos que deberán efectuar al momento de ejecutar operaciones de la franquicia tanto franquiciador como franquiciatario.

4.1.1. FRANQUICIATARIO (INVERSIONISTA)

La Tabla 34 muestra el presupuesto por el arrendamiento del local en el centro comercial Miraflores, el pago de \$11.185,00 se realizará al momento de firmar el contrato con dicho centro comercial para el periodo establecido. Luego se cancelará mensualmente \$4.800,00 en concepto de alquiler.

Tabla 34. Presupuesto de costos operativos

ALQUILER DEL LOCAL	COSTO	
	DÓLAR	QUETZAL
Alquiler mensual	\$4.800,00	Q37.920,00
Cuota de mantenimiento	\$450,00	Q3.555,00
Cuota de publicidad	\$70,00	Q553,00
Servicios administrativos	\$150,00	Q1.185,00
Depósito	\$5.000,00	Q39.500,00
Elaboración de contrato	\$715,00	Q5.648,50
TOTAL	\$11.185,00	Q88.361,50

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Con respecto al mobiliario y equipo necesario, la Tabla 35 indica los principales insumos para desarrollar el negocio que asciende a \$14.046,41.

Tabla 35. Presupuesto de adquisición del mobiliario y equipo

MOBILIARIO Y EQUIPO					
CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO		PRECIO TOTAL	
		DÓLAR	QUETZAL	DÓLAR	QUETZAL
Estante para ollas y platos	2	\$126,58	Q994,92	\$253,16	Q1.989,84
Mesa de trabajo	1	\$253,16	Q1.989,84	\$253,16	Q1.989,84
Balanza	1	\$63,29	Q497,46	\$63,29	Q497,46
Estufa industrial de gas	1	\$1.953,16	Q15.351,84	\$1.953,16	Q15.351,84
Refrigerador industrial	1	\$1.189,87	Q9.352,38	\$1.189,87	Q9.352,38
Cámara de congelación	1	\$2.803,80	Q22.037,87	\$2.803,80	Q22.037,87
Carros transportadores	4	\$75,95	Q596,97	\$303,80	Q2.387,87
Computadora	1	\$632,91	Q4.974,67	\$632,91	Q4.974,67
Caja registradora	1	\$632,91	Q4.974,67	\$632,91	Q4.974,67
Mostrador	1	\$506,33	Q3.979,75	\$506,33	Q3.979,75
Horno ecológico	1	\$1.800,00	Q14.148,00	\$1.800,00	Q14.148,00
Máquina de refrescos	1	\$1.000,00	Q7.860,00	\$1.000,00	Q7.860,00
Teléfono	1	\$30,00	Q235,80	\$30,00	Q235,80
Cafetera	1	\$60,90	Q478,67	\$60,90	Q478,67
Sistema de gas	1	\$64,79	Q509,25	\$64,79	Q509,25
Extractor	1	\$51,83	Q407,38	\$51,83	Q407,38
Utensilios de cocina	1	\$500,00	Q3.930,00	\$500,00	Q3.930,00
Licuada	1	\$60,90	Q478,67	\$60,90	Q478,67
Dispensador de bebidas	1	\$1.885,60	Q14.820,82	\$1.885,60	Q14.820,82
TOTAL		\$13.691,98	Q107.618,96	\$14.046,41	Q110.404,78

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

La Tabla 36 muestra que el pago por la adquisición de la franquicia es de \$56.170,00, que al sumar la inversión inicial (\$166.262,83) da una inversión total de \$222.432,83; que incluye a la vez gastos de adquisición de material y equipo, la maquinaria necesaria detallada anteriormente, salarios y pagos de alquiler para los primeros tres meses, diseño del horno artesanal detallado en la Tabla 32, el costo para la distribución del producto detallado en la Tabla 31, costo de uniformes detallados en Tabla 33, registros y tramites que deberá realizar, detallados anteriormente en la Tabla 27 y el presupuesto de promoción, ver Tabla 30.

Tabla 36. Costos de inversión inicial del franquiciatario

INVERSIONISTA		
COSTOS E INVERSIÓN PARA FRANQUICIATARIO		
CONCEPTO	COSTO	
	DÓLAR	QUETZAL
INVERSIÓN INICIAL	\$166.262,83	Q1.306.825,84
CANON DE ENTRADA	\$56.170,00	Q441.496,20
TOTAL INVERSIÓN	\$222.432,83	Q1.748.322,04

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

4.1.2. FRANQUICIANTE (POLLOS REAL)

La empresa deberá invertir en la asistencia técnica que brindará al franquiciatario constantemente detallada anteriormente en la Tabla 24, así como la publicidad que deberá emplear, detallando los costos en la Tabla 37.

Tabla 37. Costos que debe asumir el franquiciante.

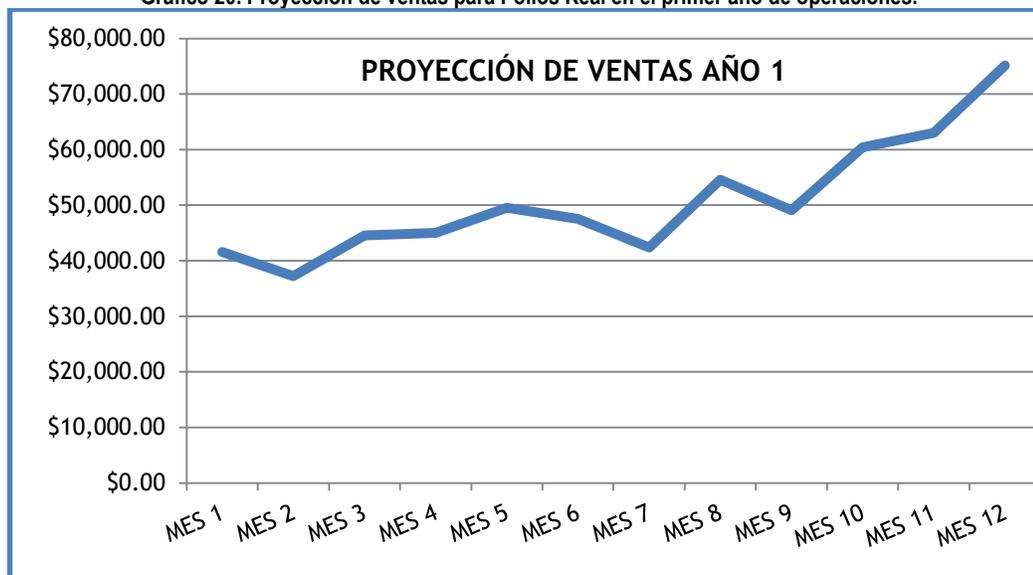
EMPRESA POLLOS REAL		
COSTOS E INVERSIÓN PARA FRANQUICIANTE		
CONCEPTO	COSTO	
	DÓLAR	QUETZAL
ASISTENCIA TÉCNICA	\$32.000,00	Q251.520,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$10.474,53	Q82.329,81
TOTAL COSTOS	\$42.474,53	Q333.849,81

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

4.2. PROYECCIÓN DE VENTAS

El Gráfico 20 muestra el comportamiento de las ventas durante el primer año de operaciones, proyectando una demanda estacional; al iniciar operaciones muestra aceptación por parte de los consumidores, durante los siguientes tres meses se disminuye la demanda recuperándose en el quinto mes que acorde a las estrategias de promoción se espera obtener un margen mayor de consumidores y al finalizar el año se incrementará el margen de ventas de acuerdo a la fiesta de año nuevo, para mantener e incrementar la demanda es necesario contar con el plan de promoción y publicidad.

Gráfico 20. Proyección de ventas para Pollos Real en el primer año de operaciones.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Se observa un margen de ventas constante durante el primer año, incrementando las ventas en los últimos meses de operaciones. Ver detalles en Tabla 38.

Tabla 38. Proyección de ventas en el primer año de operaciones

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1						
PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Combo familiar	\$12.329,28	\$10.959,36	\$12.329,28	\$10.550,40	\$15.072,00	\$12.057,60
Combo ind. N° 1	\$13.927,76	\$12.461,68	\$16.126,88	\$16.913,82	\$16.108,40	\$16.913,82
Combo ind. N° 2	\$8.784,00	\$8.296,00	\$9.760,00	\$10.740,00	\$11.277,00	\$11.277,00
Combo ind. N° 3	\$5.128,20	\$4.358,97	\$5.128,20	\$5.636,40	\$5.636,40	\$6.200,04
Combo inf. N° 1	\$797,94	\$620,62	\$709,28	\$681,38	\$876,06	\$584,04
Combo inf. N° 2	\$592,02	\$526,24	\$526,24	\$505,54	\$577,76	\$505,54
TOTAL	\$41.559,20	\$37.222,87	\$44.579,88	\$45.027,54	\$49.547,62	\$47.538,04
PRODUCTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Combo familiar	\$11.625,60	\$16.608,00	\$13.286,40	\$16.493,76	\$21.991,68	\$27.489,60
Combo ind. N° 1	\$15.105,86	\$18.660,18	\$16.883,02	\$20.568,24	\$19.588,80	\$22.527,12
Combo ind. N° 2	\$9.472,00	\$11.840,00	\$11.840,00	\$14.366,00	\$13.060,00	\$13.713,00
Combo ind. N° 3	\$4.977,28	\$5.910,52	\$5.599,44	\$7.195,65	\$6.510,35	\$7.880,95
Combo inf. N° 1	\$643,56	\$858,08	\$858,08	\$1.065,78	\$1.065,78	\$1.776,30
Combo inf. N° 2	\$557,06	\$716,22	\$636,64	\$702,88	\$790,74	\$1.757,20
TOTAL	\$42.381,36	\$54.593,00	\$49.103,58	\$60.392,31	\$63.007,35	\$75.144,17

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

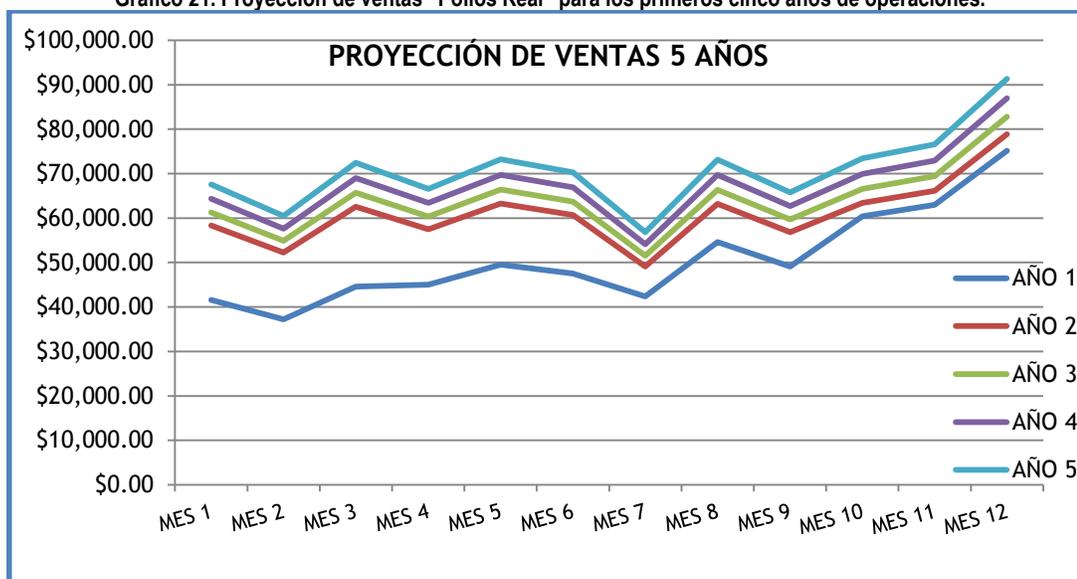
En el Gráfico 21 se refleja el comportamiento de las ventas durante los primeros cinco años de operación, en la Tabla 39 se muestran los detalles para los principales platillos a ofrecer durante los primeros cinco años. En ellos se refleja un margen de ventas relativamente bajo durante los primeros dos años de operaciones de la franquicia recuperándose a partir del segundo año hasta alcanzar auge en el quinto año de operaciones; esto debido a la estrategia de precios a implementar en el primer año.

Tabla 39. Proyección de ventas “Pollos Real” para los primeros cinco años de operaciones.

PRODUCTO	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
Combo familiar	\$180.792,96	\$215.518,46	\$226.294,39	\$237.609,11	\$249.489,56
Combo ind. N° 1	\$205.785,58	\$247.847,29	\$260.239,66	\$273.251,64	\$286.914,22
Combo ind. N° 2	\$134.425,00	\$161.813,40	\$169.904,07	\$178.399,27	\$187.319,24
Combo ind. N° 3	\$70.162,40	\$84.548,89	\$88.776,33	\$93.215,15	\$97.875,91
Combo inf. N° 1	\$10.536,90	\$12.558,44	\$13.186,36	\$13.845,68	\$14.537,97
Combo inf. N° 2	\$8.394,08	\$9.963,32	\$10.461,49	\$10.984,56	\$11.533,79
TOTAL	\$610.096,92	\$732.249,81	\$768.862,30	\$807.305,41	\$847.670,68

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Gráfico 21. Proyección de ventas “Pollos Real” para los primeros cinco años de operaciones.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

4.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO/UTILIDADES

A continuación se presenta en la Tabla 40 la proyección del margen de utilidades de la franquicia Pollos Real para los primeros cinco años de operaciones en el mercado de Guatemala. Se proyecta un margen de 1% sobre las ventas para los gastos financieros, y en gastos operativos se ha proyectado 1% como incremento debido a variaciones en la inflación.

Tabla 40. Estado de resultados proyectado para cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ventas netas	\$610.096,92	\$732.249,81	\$768.862,30	\$807.305,41	\$847.670,68
Otros ingresos					
Total ingresos	\$610.096,92	\$732.249,81	\$768.862,30	\$807.305,41	\$847.670,68
Menos:					
Costo de ventas	\$453.423,04	\$476.094,19	\$499.898,90	\$524.893,84	\$551.138,53
Utilidad bruta	\$156.673,88	\$256.155,62	\$268.963,40	\$282.411,57	\$296.532,15
Menos:					
Gastos de operación:					
Gastos de venta	\$1.200,00	\$1.212,00	\$1.224,12	\$1.236,36	\$1.248,72
Gastos de administración	\$123.269,99	\$124.502,69	\$125.747,72	\$127.005,19	\$128.275,25
Utilidad de operación	\$32.203,89	\$130.440,93	\$141.991,57	\$154.170,02	\$167.008,18
Menos:					
Gastos financieros	\$6.100,97	\$6.161,98	\$6.223,60	\$6.285,83	\$6.348,69
Utilidad antes de reserva e impuesto	\$26.102,93	\$124.278,95	\$135.767,97	\$147.884,18	\$160.659,49
Menos:					
Reserva legal					
Impuesto sobre la renta (nota 19)	\$6.525,73	\$31.069,74	\$33.941,99	\$36.971,05	\$40.164,87
Utilidad (pérdida) neta al final del año	\$19.577,19	\$93.209,21	\$101.825,98	\$110.913,14	\$120.494,62

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

A. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Es la parte final de toda la secuencia de análisis de un plan de negocios. Permite determinar la rentabilidad económica del negocio, con el objetivo de comprobar si es rentable económica y financieramente, para que los interesados puedan tomar la decisión de implementarlo o no, tomando en cuenta que todo proyecto lleva implícito un riesgo el cual será analizado para llegar a una conclusión. La evaluación del proyecto se realiza mediante los métodos siguientes:

- ❖ *Valor Actual Neto (VAN)*: Es también llamado Valor Presente Neto y se obtiene cuando se le resta la inversión inicial a la suma de los flujos netos de efectivo actualizados (FNEA);
- ❖ *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: Representa la tasa de interés real que genera un proyecto en determinada cantidad de años o períodos.
- ❖ *Periodo de Recuperación de la Inversión (PR)*

1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Donde el VAN se obtiene de convertir los flujos positivos a valor actual, la fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$VAN = -FE_0 + \frac{FE}{k}$$

Donde k representa la tasa de descuento que se utiliza para este cálculo, dicho valor se determinó con el método de TMAR¹⁴² que es de 5.78% tomando en cuenta que el promedio de la inflación en los últimos 10 años en Guatemala es de 6.8% y para los próximos cinco años tenga un comportamiento similar aunque lleva una tendencia a la baja por ello se espera una inflación del 5.5%, y con un 5% de riesgo esperado.

Al hacer el cálculo del VAN se obtiene que el proyecto resulta muy bueno, ya que ofrece una ganancia de USD\$208.632,59 en el presente.

2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

Para el caso de la TIR, dado que no existe una fórmula para determinar dicha tasa, esta se calcula por interpolación, es decir se debe encontrar una tasa que dé un VAN positivo y un VAN negativo cercanos a cero. Por lo tanto la tasa mínima que debe generar el proyecto de inversión, para obtener los beneficios esperados; en otras palabras, tasa mínima de rendimiento es de 23%. Conforme a este método de evaluación se acepta el proyecto porque su tasa interna de rendimiento es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida por el inversionista (5.78%).

¹⁴² TMAR: Tasa mínima atractiva de descuento, referencia al libro "Administración financiera II" de Fornos Gómez, Manuel de Jesús. Ediciones contables. 2010, p. 467.

3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PR)

El período de recuperación se calcula sumando los flujos netos de efectivo año con año hasta que dé el monto de la inversión inicial. Si el período de recuperación se obtiene antes del tiempo estipulado pero no da exactamente la inversión inicial se hace dividiendo el flujo neto de efectivo anterior entre la cantidad del flujo neto de efectivo que sobrepasa la cantidad. El cálculo del periodo de recuperación del proyecto se hizo a partir de la fórmula siguiente:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 41. Proyección de flujo de efectivo

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULATIVO
0	-\$222.432,83	
1	\$19.577,19	\$19.577,19
2	\$93.209,21	\$112.786,41
3	\$101.825,98	\$214.612,38
4	\$110.913,14	\$325.525,52
5	\$120.494,62	\$446.020,14

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Sustituyendo en la fórmula:

$$PRI = 4 + \frac{(\$222.432,83 - \$325.525,52)}{\$120.494,62}$$

$$PRI = 3,14 \text{ años}$$

Para expresar el número de meses a la cantidad anterior se resta el número entero y posteriormente se multiplica por 12 para determinar el número de meses del año siguiente, después al resultado obtenido se le vuelve a restar el entero obtenido de la operación y se obtiene el número de días. En este caso $3.14 - 3 = 0.14 \times 12 = 1.68$ el número entero indica el número de meses que duró en recuperarse la inversión, nuevamente se resta el número entero y se multiplica la fracción por 30 que es el número de días y da

como resultado $0.68 \times 30 = 20.4 \approx 20$. De tal forma que el PRI da como resultado tres años, un mes y veinte días.

La inversión inicial más el pago por el derecho de franquicia se puede recuperar en tres años, un mes y veinte días de operar si mantiene un esfuerzo constante en el área de ventas, siguiendo las políticas de la empresa para obtener las ganancias esperadas.

La siguiente tabla muestra las ganancias para el franquiciatario que ascienden a \$446.020,14 en cinco años de operaciones, al restar la inversión inicial le queda un margen de ganancia de \$223.587,31; mientras que el franquiciador obtiene \$225.971,11 de ganancias que al mismo tiempo servirán para cubrir los gastos de asesorías, asistencias técnicas y publicidad, quedando con un monto de \$183.496,58. Este valor es calculado de las regalías con un 6% sobre ventas netas.

Tabla 42. Resultado de ganancias para el franquiciatario según utilidades proyectadas y ganancias para el franquiciante

	FRANQUICIATARIO (INVERSIONISTA)	FRANQUICIANTE (POLLOS REAL)
COSTOS E INVERSIÓN	\$222.432,83	\$42.474,53
UTILIDADES EN 5 AÑOS	\$446.020,14	\$225.971,11
UTILIDAD MENOS COSTOS E INVERSIÓN	\$223.587,31	\$183.496,58

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se debe tener en consideración que es muy probable que todo el personal contratado sea guatemalteco, por tanto se deberá hacer el esfuerzo de dirigirlo en un contexto multicultural, preparándolo para conocer aspectos de El Salvador. El detalle de pagos de sueldos se muestran en la Tabla 43, se detalla el descuento a realizarse mensualmente a los empleados que es de 4.83% como contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

La Tabla 44 muestra el importe a cancelar como contribución al IGSS por parte de los empleadores que es 10.67%.

Tabla 43. Detalle de sueldos

SUELDO MÁS CUOTA LABORAL - Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS): 4,83%											
PUESTO	U	EMPLEADO DÓLAR			EMPLEADO QUETZAL			TOTAL MES		TOTAL AÑO	
		DÓLAR	Cuota laboral 4,83%	TOTAL A PAGAR	QUETZAL	Cuota laboral 4,83%	TOTAL A PAGAR	DÓLAR	QUETZAL	DÓLAR	QUETZAL
Gerente general	1	\$763,36	\$36,87	\$726,49	Q6.000,00	Q289,80	Q5.710,20	\$726,49	Q5.710,20	\$8.717,86	Q68.522,40
Cajero	2	\$381,68	\$18,44	\$363,24	Q3.000,00	Q144,90	Q2.855,10	\$726,49	Q5.710,20	\$8.717,86	Q34.261,20
Jefe de cocina	1	\$445,29	\$21,51	\$423,78	Q3.500,00	Q169,05	Q3.330,95	\$423,78	Q3.330,95	\$5.085,42	Q39.971,40
Cocinero	2	\$318,07	\$15,36	\$302,70	Q2.500,00	Q120,75	Q2.379,25	\$605,41	Q4.758,50	\$7.264,89	Q28.551,00
Rosticero	2	\$318,07	\$15,36	\$302,70	Q2.500,00	Q120,75	Q2.379,25	\$605,41	Q4.758,50	\$7.264,89	Q28.551,00
Encargado de limpieza	1	\$279,90	\$13,52	\$266,38	Q2.200,00	Q106,26	Q2.093,74	\$266,38	Q2.093,74	\$3.196,55	Q25.124,88
Despachador	1	\$279,90	\$13,52	\$266,38	Q2.200,00	Q106,26	Q2.093,74	\$266,38	Q2.093,74	\$3.196,55	Q25.124,88
Motociclista de Domicilio	2	\$300,00	\$14,49	\$285,51	Q2.358,00	Q113,89	Q2.244,11	\$571,02	Q4.488,22	\$6.852,24	Q26.929,30
Programador/ Community manager	1	\$400,00	\$19,32	\$380,68	Q3.144,00	Q151,86	Q2.992,14	\$380,68	Q2.992,14	\$4.568,16	Q35.905,74
TOTAL	13	\$3.486,26	\$168,39	\$3.317,87	\$27.402,00	\$1.323,52	\$26.078,48	\$4.572,03	Q35.936,19	\$54.864,42	Q312.941,80

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Tabla 44. Detalle de sueldos más prestaciones laborales

SUELDO MÁS PRESTACIONES LABORALES - CUOTA PATRONAL: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS): 10,67%											
PUESTO	U	SUELDO MENSUAL EN DÓLARES			SUELDO MENSUAL EN QUETZALES			TOTAL MES		TOTAL AÑO	
		SUELDO \$\$	Cuota patronal (10,67%)	TOTAL	SUELDO QQ	Cuota patronal (10,67%)	TOTAL	SUELDO DÓLAR	SUELDO QUETZAL	SUELDO DÓLAR	SUELDO QUETZAL
Gerente general	1	\$763,36	\$81,45	\$844,81	Q6.000,00	Q640,20	Q6.640,20	\$844,81	Q6.640,20	\$10.137,71	Q79.682,40
Cajero	2	\$381,68	\$40,73	\$422,40	Q3.000,00	Q320,10	Q3.320,10	\$844,81	Q6.640,20	\$10.137,71	Q39.841,20
Jefe de cocina	1	\$445,29	\$47,51	\$492,81	Q3.500,00	Q373,45	Q3.873,45	\$492,81	Q3.873,45	\$5.913,66	Q46.481,40
Cocinero	2	\$318,07	\$33,94	\$352,00	Q2.500,00	Q266,75	Q2.766,75	\$704,01	Q5.533,50	\$8.448,09	Q33.201,00
Rosticero	2	\$318,07	\$33,94	\$352,00	Q2.500,00	Q266,75	Q2.766,75	\$704,01	Q5.533,50	\$8.448,09	Q33.201,00
Encargado de limpieza	1	\$279,90	\$29,87	\$309,76	Q2.200,00	Q234,74	Q2.434,74	\$309,76	Q2.434,74	\$3.717,16	Q29.216,88
Despachador	1	\$279,90	\$29,87	\$309,76	Q2.200,00	Q234,74	Q2.434,74	\$309,76	Q2.434,74	\$3.717,16	Q29.216,88
Motociclista de Domicilio	2	\$300,00	\$32,01	\$332,01	Q2.358,00	Q251,60	Q2.609,60	\$664,02	Q5.219,20	\$7.968,24	Q31.315,18
Programador/ Community manager	1	\$400,00	\$42,68	\$442,68	Q3.144,00	Q335,46	Q3.479,46	\$442,68	Q3.479,46	\$5.312,16	Q41.753,58
TOTAL	13	\$3.486,26	\$371,98	\$3.858,24	\$27.402,00	\$2.923,79	\$30.325,79	\$5.316,67	Q41.788,99	\$63.799,99	Q363.909,52

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

C. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

En la Tabla 45 se muestran los procesos que deben realizar para obtener el otorgamiento de la franquicia, así mismo, el tiempo estimado de solución a cada paso, y los responsables de cada uno para que pueda Pollos Real internacionalizarse mediante franquicia hacia la ciudad de Guatemala. En promedio se ha estimado dos meses y medio para que pueda abrir la sucursal y comenzar el proceso de ventas en el mercado.

Tabla 45. Proceso de otorgamiento de la franquicia.

	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Contacto Inicial con la empresa Franquiciante	Inversionista	3 a 4 semanas
2	Solicitud de inscripción de Franquicia	Inversionista	1 semana
3	Entrega Circular oferta de Franquicia	Franquiciante	1 día
4	Entrega Proforma	Franquiciante	1 día
5	Evaluación y Aprobación del lugar de ubicación	Franquiciante	2 semanas
6	Evaluación y Aprobación del Candidato	Franquiciante	1 semana
7	Entrega Contrato de Franquicia	Franquiciante	1 semana
8	Entrega del contrato Firmado	Inversionista	2 semanas
9	Entrega de Manuales	Franquiciante	1 día
10	Capacitación y Entrega de Apoyos	Franquiciante	2 semana aproximadamente
11	Autorización de Inicio de operaciones	Franquiciante	2 días
	TIEMPO ESTIMADO TOTAL		De 9 a 10 semanas/ 2 ½ meses

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

El cronograma en la Tabla 46 muestra las diferentes estrategias de promoción que se realizarán al penetrar al mercado guatemalteco la franquicia de Pollos Real durante el primer año. El periodo proyectado inicia en el mes de enero y finaliza en diciembre, mostrando las principales actividades que se desarrollaran en cada mes de acuerdo a lo definido en la promoción anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **Bradley, Frank; Calderón, Haydeé.** *Marketing Internacional*. Pearson Educación. México; 2006.
- **Bertrán, Josep.** *Marketing Internacional y Exportación*. Edición Gestión. España; 2000.
- **Carrillo de Albornoz y Serra, José María.** *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial, 2005.
- **Claver Cortés, Enrique; Quer Ramón, Diego.** *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario, España 2000
- **Daniels, Jhon D.; Radebaugh, Lee H.; Sullivan, Daniel P.** *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. 12ª Ed. Pearson Educación, 2010
- **Fernández de Arroyabe, Juan Carlos; Arranz Pena, Nieves.** *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*. ESIC Editorial, 1999.
- **Fernández Russo, Omar.** *Cartas de Crédito y otros Medios de Pago en Comercio Internacional*. 1ª Ed. Editores Millenium. Caracas, Venezuela. 2006.
- **Fisher, Laura; Espejo, Jorge.** *Mercadotecnia*, 3ª Edición, Mc Graw Hill – Interamericana.
- **Fornos Gómez, Manuel de Jesús.** *Administración financiera II* Ediciones contables. El Salvador 2010
- **García, Gloria. Asesores de Estrategia y Financiación Internacional.** *Instrumentos financieros del comercio internacional*. Fundación CONFEMETAL Editorial, España 1999
- **Gómez Cáceres, Diego; Cristóbal Cárle, Gregorio.** *Los contratos en el marketing internacional*. ESIC Editorial, Madrid, 2004.
- **Keegan, Warren J.** *Marketing internacional*. 5ª Ed. Pearson Educación, México, 2009
- **Kotler, Philip.** *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. 1ª Ed. Pearson Educación. México. 2002
- **Kotler, Philip; Bloom, Paul N.; Hayes, Thomas J.** *El marketing de servicios profesionales*. Editorial: Paidós. Barcelona. 2004
- **Kotler, Philip; Armstrong, Gary.** *Fundamentos de marketing*. 8ª Ed. Pearson Educación, México 2008.
- **Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Cámara Ibañez, Dionisio; Cruz Roche, Ignacio.** *“Marketing”* 10ª Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, España 2004

- **Kotler, Philip; Armstrong, Gary.** *Marketing. Versión para Latinoamérica.* 11ª Ed. Pearson Educación. México, D. 2007.
- **Kotler, Philip; Armstrong, Gary.** *Marketing: Edición para Latinoamérica* 8ª Ed. Pearson Educación, 2001.
- **Kotler, Philip; Armstrong, Gary.** *Principios de Marketing.* 12ª Ed. Pearson Educación. Madrid, España. 2008.
- **Lerma Kirchner, Alejandro E.; Márquez Castro, Enrique.** *Comercio y marketing internacional.* 4ª Ed. Cengage Learning Editores, México 2010.
- **Malhotra, Naresh K.** *Investigación de mercados.* 5ª edición. Pearson Educación. México, D.F. 2008
- **McLEOD, Raymond. Jr.** *Sistemas de información gerencial.* 7ª Ed. Pearson Educación, México 2000.
- **Ordozgoiti de la Rica, Rafael; Pérez Jiménez, Ignacio.** *Imagen de marca.* ESIC Editorial. 2003.
- **Otero Simón, Miguel Ángel.** *Internacionalización. Business Pocket.* 1ª ed. Netbiblo. España, 2008
- **Paliwoda, Stanley J.; Thomas, Michael James.** *International Marketing.* 3ª Ed. Butterworth-Heinemann Limited, 1998
- **Pía Barber, José.** *Dirección de Empresas Internacionales.* Pearson Educación. Madrid 2004
- **Porter, Michael E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Editorial Simon and Schuster, New York 2008
- **Randall, Geoffrey.** *Principios de marketing.* 2ª Ed. Ediciones Paraninfo. S.A, España 2003.
- **Stanton, Etzel; Walker.** *Fundamentos de Marketing,* 13ª Ed. Mc Graw Hill
- **Triola, Mario F.** *Estadística.* 10ª ed. Pearson (México) 2009

TESIS

- **Acosta Cortez, Linda Marianita; Cabrera de Jiménez, Brenda Guadalupe; Espinoza Castillo, María Raquel.** "Propuesta de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para potenciar Iniciativas de exportación en las pequeñas y medianas empresas del área metropolitana de San Salvador". Universidad de El Salvador. 2012
- **Amaya Corleto, Tania Vanessa; Ayala Bichara, Oscar Francisco; Quijada Guevara, Fátima Lorena.** "Guía para la concesión de franquicias en las empresas salvadoreñas del sector alimentos" Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, 2009
- **Calzado Arija, Óscar.** Plan de marketing internacional. Caso práctico RMD. Universidad de León. España, 2012.

- **Castillo Claros, Claudia Esmeralda.** “La franquicia como modelo de negocio para la exportación. Casos de estudio: Buffalo Wings y Vidal’s” Universidad Dr. José Matías Delgado. 2011.
- **Daboub Michel, Rafael Enrique.** “Diseño de un departamento de relaciones públicas, para mejorar la imagen y el servicio al cliente en los restaurantes Pollos Real, en el área metropolitana de San Salvador.” Universidad Francisco Gavidia. El Salvador 2001.
- **Flores P., Heinar Americo y Cañas, Carolina Beatriz.** Diseño de un modelo para la evaluación de subcontratación de servicios generales (outsourcing), en la gestión administrativa de la gran empresa de restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador. San Salvador. 2002.
- **Galván Sánchez, Inmaculada.** La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. 2003

OTROS DOCUMENTOS IMPRESOS

- **Alvarado, Celeste.** “*El vuelo del pollo guatemalteco*”. El periódico. Guatemala.
- **Batres, Alexis** “*Pollo y pizza, los platillos favoritos de los chapines*” El Periódico de Guatemala, Economía.
- **Brooksbank, Roger.** *The anatomy of Marketing Positioning Strategy.* Journal of Marketing Intelligence & Planning. 1994
- **Cámara de Comercio de Medellín.** Comercio Exterior. *Informe de exportación de servicios.* Medellín, Colombia. 2010
- **Cano Begoña Beviá, María José.** *Estrategias y Plan de Internacionalización.* Escuela de Organización Industrial. 2010.
- **Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).** *Plan de internacionalización de empresas.* Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV) 2011.
- **El Periódico,** “*Los refugios comerciales*” (junio 2010)
- **Gallástegui, Juan Manuel.** “*Cómo Iniciar una Franquicia. (Spanish).*” Entrepreneur México 16, no. 1: 54-59. Fuente Académica Premier, EBSCOhost 2008.
- **Gobierno de Guatemala.** Ministerio de Economía. Viceministerio de Inversión y Competencia en Guatemala. *Guía para formar un negocio en Guatemala.* 2007.

- **Gobierno de la República de El Salvador. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).** *Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples 2012*. El Salvador 2013.
- **Instituto Nacional de Estadística (INE),** *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, Guatemala, junio de 2013.
- **Instituto Nacional de Estadística (INE).** *“Pobreza y Desarrollo: Un enfoque departamental”* Guatemala. Noviembre 2011.
- **Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE).** *“Bebidas”*. Guatemaltecos mejoremos Guatemala. Octubre 2011.
- **Kinney, Thomas C.; Taylor, James R.** *Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Unidad 3. El estudio de mercado*. 5ª Ed. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia 2003.
- **Ministerio de Salud, Reglamento Técnico Centroamericano, Industria de Alimentos y Bebidas Procesados.** *Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales*. Centroamérica, 2003.
- **Paola Hurtado,** *“Los refugios comerciales”*. El Periódico. 27 de junio de 2010
- **PRO-CHILE. Oficina Comercial Guatemala.** *“Guía País-Guatemala”*. 2013.
- **Rodríguez Barros, Ana María.** *Cómo realizar una investigación de mercados internacional*. Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
- **Rodríguez, Luis Kiser. USAID. PERU, MYPE COMPETITIVA.** *“FRANQUICIAS: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.”* Perú, junio 2009.
- **UNIMER, RESEARCH FOR LEADERSHIP,** *El consumidor guatemalteco*, 2008. Centro America.
- **WATT.** *“Perfil avícola latinoamericano: Guatemala”*. Industria Avícola. Vol. 60 N° 9. (Septiembre 2013).
- **WATT.** *“2013 Empresas líderes”*. Industria Avícola. Vol. 60, N° 1. (Enero 2013).
- **WATT.** *“Congreso Centroamericano y del Caribe de Avicultura”*. Industria Avícola. Vol. 57, N° 6. (Junio 2010).

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- **American Marketing Association.** *Definición de investigación de mercados*. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en < <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >

- **ARQHYS.** Arquitectura & Decoración. *Historia de los restaurantes.* Consultada el 20 de mayo de 2013. Disponible en <<http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>>
- **Banco mundial.** Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>>
- **Banco Central de Reserva de El Salvador.** Disponible en: < www.bcr.gob.sv/>
- **Banco de Guatemala (BANGUAT).** Disponible en: < www.banguat.gob.gt/>
- **CEF.-Marketing XXI. 2. Análisis del mercado para la exportación.** Consultado el 3 de mayo de 2013. <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-del-mercado-para-la-exportacion-151.htm>>
- **Diario El Mundo.** *Pollo Campero Recibe la palma de oro,* 10 de mayo de 2013. Disponible en: <<http://elmundo.com.sv/pollo-campero-recibe-la-palma-de-oro-2013-2.>>
- **Don Quijote.** “*Cultura y costumbres de Guatemala.*” Consultado el 18 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://www.donquijote.org>>
- **EUMED.NET.** *Análisis del riesgo político en la internacionalización de las empresas.* Consultado el 3 de mayo de 2013. Disponible en <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2008/mrm2.htm>>
- **Guillioli, Lionel.** *El Internet se impone en Centroamérica y en el Caribe.* Disponible en <<http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/08/el-internet-se-impone-en-centroamerica-y-en-el-caribe/?lang=es>>
- **iLifebelt América Central.** “*Guatemala lidera servicios de tecnología en Centro América.*” Consultado el 23 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://ilifebelt.com/guatemala-lidera-generacion-de-servicios-de-tecnologia-en-centro-america/2011/10/>>
- **Instituto Nacional de Estadística de Guatemala** Disponible en < <http://www.ine.gob.gt/>>
- **Plan de Ordenamiento Territorial.** *División territorial administrativa.* Consultado el 3 de mayo de 2013. Disponible en <http://pot.muniguate.com/guia_aplicacion/c1/02_division_territorial_administrativa.php>
- **Pollos Real.** *Historia.* Consultado el 26 de abril de 2013. Disponible en <<http://www.pollosreal.com/>>
- **Siglo XXI.** “*Nueve empresas se reparten mercado de las gaseosas en Guatemala*” Revista Summa. (1 de noviembre de 2010). Consultado el 20 de noviembre de 2013. Disponible en: <<http://www.revistasumma.com/negocios/6657-nueve-empresas-se-reparten-mercado-de-las-gaseosas-en-guatemala.html>>
- **WATT.** *FRISA (ARECA).* Consultado el 20 de noviembre de 2013. Disponible en: < <http://www.wattagnet.com/FRISA.html>>
- **Word Economic Forum,** “*The Global Information Technology Report 2013*” Disponible en <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf>

ABREVIATURAS

ARES	Asociación de Restaurantes de El Salvador
AFIS	Apoyo y Formación para la Internacionalización de las Empresas Salvadoreñas
BANGUAT	Banco de Guatemala
BM	Banco Mundial
BCR	Banco Central de Reserva
BTL	Below the line
BVES	Bolsa de Valores de El Salvador
C.A.	Centro América
CABCORP	Central America Beverage Corporation
CADECA	Compañía Avícola de Centroamérica
CC	Corte de Constitucionalidad
CENAC	Centro de Arbitraje y Conciliación
CIF	Cost, Insurance and Freight (Coste, seguro y flete)
CRECIC	Comisión de Resolución de Conflictos de la Cámara de Industrias
CSJ	Corte Suprema de Justicia
COEXPORT	Corporación de Exportadores de El Salvador
COF	Circular de Oferta de Franquicia
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador
DIP/CMI	División Industrial Pecuaria - Corporación Multi Inversiones
D J.C	Después de Jesús Cristo
DPE	Diagnóstico Potencial de Exportación
EEUU	Estados Unidos
EXPORTA	Agencia Oficial de Promoción de Exportaciones de El Salvador
EUA	Estados Unidos de América
FAA	Administración Federal de Aviación
FE	Flujo de Efectivo
FEMSA	Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNEA	Flujos Netos de Efectivo Actualizados
FOB	Free On Board (Franco a bordo)
FODA/DAFO	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FRISA/ARECA	Frigoríficos de Guatemala
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GTQ	Quetzal Guatemalteco
HACCP/APPC	Hazard Analysis and Critical Control Points/Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
ICAE	Índice de Confianza de la Actividad Económica
ICC	International Chamber of Commerce/Cámara de Comercio Internacional
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IED	Inversión extranjera directa
IFC	Corporación Internacional de Finanzas
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
IMAE	Índice Mensual de Actividad Económica
INE	Instituto Nacional de Estadística de la República de Guatemala.
IPC	Índice de Precios al Consumidor

IRTRA	Instituto de Recreación de los Trabajadores
ISR	Impuesto sobre la renta
ISIC	International Standard Industrial Classification
ISUI	Impuesto Único Sobre Inmuebles
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KFC	Kentucky Fried Chicken
MINSAL	Ministerio de Salud
NS/NR	No sabe/No responde
OIT	Organización Internacional de Trabajo
PEST	Análisis político, económico, social y tecnológico.
PIB	Producto interno bruto
PEA	población económicamente activa
PPA	Paridad del poder adquisitivo
PR	Período de Recuperación
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RM	Registro mercantil
RMI	Renta mínima de inserción
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa mínima aceptable de rendimiento
US\$	United States dollar
VAN	Valor Actual Neto
VD	Variable dependiente
VI	Variable independiente
WEO	World Economic Outlook (Perspectivas de la Economía Mundial)

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	167	ANEXO 11.....	179	ANEXO 21.....	218
ANEXO 2	168	ANEXO 12.....	182	ANEXO 22.....	219
ANEXO 3	169	ANEXO 13.....	184	ANEXO 23.....	220
ANEXO 4	170	ANEXO 14.....	188	ANEXO 24.....	222
ANEXO 5.....	171	ANEXO 15.....	189	ANEXO 25.....	223
ANEXO 6.....	172	ANEXO 16.....	189	ANEXO 26.....	224
ANEXO 7.....	173	ANEXO 17.....	190	ANEXO 27.....	224
ANEXO 8.....	174	ANEXO 18.....	214	ANEXO 28.....	225
ANEXO 9.....	176	ANEXO 19.....	216	ANEXO 29.....	226
ANEXO 10.....	178	ANEXO 20.....	217		

ÍNDICE DE ESQUEMAS

<i>Esquema 1. Valores de Pollos Real</i>	4
<i>Esquema 2. Principales motivos de pequeñas y medianas empresas para internacionalizarse</i>	6
<i>Esquema 3. Razones para internacionalizarse.</i>	7
<i>Esquema 4. Ventajas de la internacionalización</i>	8
<i>Esquema 5. Obstáculos a la internacionalización</i>	8
<i>Esquema 6. Etapas del proceso de internacionalización</i>	10
<i>Esquema 7. Modelo competitivo de las cinco fuerzas</i>	14
<i>Esquema 8. Segmentación del mercado</i>	19
<i>Esquema 9. Estructura del mercado.</i>	20
<i>Esquema 10. Elementos del microentorno</i>	21
<i>Esquema 11. Elementos de la compañía.</i>	22
<i>Esquema 12. Tipos de clientes</i>	23
<i>Esquema 13. Tipos de públicos.</i>	24
<i>Esquema 14. Elementos del macroentorno</i>	24
<i>Esquema 15. Cambios demográficos a nivel mundial.</i>	25
<i>Esquema 16. Tipos de riesgo país.</i>	30
<i>Esquema 17. Indicadores macroeconómicos</i>	30
<i>Esquema 18. Principales formas de acceso a los mercados</i>	32
<i>Esquema 19. Niveles del producto</i>	34
<i>Esquema 20. Tipos de productos</i>	34
<i>Esquema 21. Mezcla de marketing de servicios</i>	38
<i>Esquema 22. Principales decisiones de mercadeo internacional.</i>	40
<i>Esquema 23. Etapas del proceso de negociación Internacional</i>	40
<i>Esquema 24. Medios de cobro en comercio internacional.</i>	43
<i>Esquema 25. Generalidades de la empresa</i>	60
<i>Esquema 26. Comportamiento de restaurantes en El Salvador</i>	65
<i>Esquema 27. Principales competidores de Pollos Real.</i>	66
<i>Esquema 28. Estructura organizativa de Pollos Real.</i>	73
<i>Esquema 29. Marcas preferidas - porcentaje de preferencias por marcas</i>	81
<i>Esquema 30. Medios de comunicación más utilizados según la profesión.</i>	88
<i>Esquema 31. Top 5 de las marcas de restaurantes</i>	90

<i>Esquema 32. Procesos de Pollo Brujo en food court y restaurantes</i>	93
<i>Esquema 33. Menú de Pollo Rostizado Señor Pechuga</i>	95
<i>Esquema 34. Centros comerciales más visitados en Guatemala.</i>	102
<i>Esquema 35. Análisis FODA</i>	109
<i>Esquema 36. Participación del mercado guatemalteco de Pollos Real</i>	112
<i>Esquema 37. Segmentación del mercado.</i>	112
<i>Esquema 38. Proceso de atención al cliente.</i>	140
<i>Esquema 39. Menú de Pollos Real</i>	167
<i>Esquema 40. ÁRBOL DE VARIABLES</i>	178
<i>Esquema 41. Menús de Pollo Brujo ubicado en recepción y a la carta.</i>	214
<i>Esquema 42. Combos familiares de Pollo Brujo.</i>	214
<i>Esquema 43. Conectividad en Centro América</i>	218

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Taberna o posada antigua</i>	1
<i>Ilustración 2. Zona 10 de la ciudad de Guatemala, una de las más comerciales</i>	2
<i>Ilustración 3. Restaurante ubicado en El Salvador</i>	2
<i>Ilustración 4. Ciclos de vida de un producto</i>	35
<i>Ilustración 5. Horno artesanal ubicado en el restaurante Pollos Real Escalón</i>	110
<i>Ilustración 6. Diseño de motocicleta y caja repartidora</i>	138
<i>Ilustración 7. Imágenes del centro comercial Miraflores</i>	138
<i>Ilustración 8. Diseño del menú en establecimiento.</i>	140
<i>Ilustración 9. Diseño de uniforme de cajeros/ atención al cliente</i>	141
<i>Ilustración 10. Diseño de uniforme de cocinero / chef</i>	142
<i>Ilustración 11. Menús de Pollo Campero en food court, Centro Comercial Miraflores. Guatemala</i>	216
<i>Ilustración 12. Establecimiento de Pollo rostizado Señor Pechuga, zona 12. Guatemala</i>	217
<i>Ilustración 13. Diseños de empaques</i>	219
<i>Ilustración 14. Diseño de menú, combos a ofertar.</i>	220
<i>Ilustración 15. Menú – Combos infantiles – Entradas – Extras</i>	220
<i>Ilustración 16. Menú – Bebidas y Postres</i>	221
<i>Ilustración 17. Diseño del volante/flyer</i>	222
<i>Ilustración 18. Diseño del perfil de la franquicia en página web</i>	223
<i>Ilustración 19. Diseño de tarjeta de cliente frecuente</i>	224
<i>Ilustración 20. Diseño de horno y exhibidor en el centro comercial Miraflores</i>	224
<i>Ilustración 21. Diseño propuesto del local en el food court del centro comercial Miraflores</i>	225

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Ranking de Doing Business 2013</i>	45
<i>Gráfico 2. Análisis del mercado/ fuerzas de Michael Porter</i>	68
<i>Gráfico 3. Análisis de los otros elementos del mercado.</i>	71
<i>Gráfico 4. Análisis interno. (Fortalezas y debilidades)</i>	72
<i>Gráfico 5. Equilibrio entre actitud y aptitud</i>	77
<i>Gráfico 6. Edad según profesión u oficio.</i>	78

Gráfico 7. Profesión y grado de escolaridad	79
Gráfico 8. Ingresos según actividad a la que se dedican.	79
Gráfico 9. Gustos y preferencias hacia los restaurantes	80
Gráfico 10. Gustos en elección del tipo de pollo	80
Gráfico 11. Ingresos versus gastos.	82
Gráfico 12. Frecuencia de visita a restaurantes según ingresos	82
Gráfico 13. Razones de preferencia del pollo frito/empanizado.	83
Gráfico 14. Razones de preferencia del pollo rostizado.	83
Gráfico 15. Razones de preferencia del pollo asado/ a la plancha.	83
Gráfico 16. Gasto en restaurantes	86
Gráfico 17. Precio dispuesto a pagar según ingresos	86
Gráfico 18. Precio dispuesto a pagar según gastos	87
Gráfico 19. Promoción que prefieren según profesión.	89
Gráfico 20. Proyección de ventas para Pollos Real en el primer año de operaciones.	146
Gráfico 21. Proyección de ventas “Pollos Real” para los primeros cinco años de operaciones.	147
Gráfico 22. Crecimiento económico de Guatemala	169
Gráfico 23. Producto Interno Bruto Per Cápita	170
Gráfico 24. Diversificación del PIB	171
Gráfico 25. Estimación del crecimiento de la población de la Ciudad de Guatemala 2008-2013	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre los motivos para la internacionalización y los objetivos perseguidos	7
Tabla 2. Matriz DAFO	15
Tabla 3. Diagnóstico	15
Tabla 4. Restaurantes en la Ciudad de Guatemala	57
Tabla 5. Valoración del entorno político/jurídico	62
Tabla 6. Valoración del entorno económico.	62
Tabla 7. Valoración del entorno social/poblacional.	63
Tabla 8. Valoración del entorno tecnológico.	64
Tabla 9. Análisis del mercado/ fuerzas de Michael Porter	68
Tabla 10. Análisis de los otros elementos del mercado	71
Tabla 11. Análisis interno.	72
Tabla 12. Indicadores financieros de Pollos Real 2012.	74
Tabla 13. Diagnóstico del potencial exportador.	77
Tabla 14. Razón por la cual elige el restaurante de su preferencia.	81
Tabla 15. Menú de Pollo Campero	93
Tabla 16. Precios de Pollo Campero	94
Tabla 17. Empresas líderes 2013. Productores líderes de pollos de engorde.	98
Tabla 18. Empresas líderes 2013. Consumo per cápita de productos avícolas.	101
Tabla 19. Cálculo del mercado meta	114
Tabla 20. Criterios para la selección de las principales formas de entrada a mercados extranjeros.	115
Tabla 21. Requisitos que debe cumplir la empresa para seleccionar la forma de entrada a mercados extranjeros	116
Tabla 22. Propuesta de Circular de Oferta de Franquicia de POLLOS REAL.	119
Tabla 23. Formato de perfil de puestos	122

<i>Tabla 24. Presupuesto de Asistencia técnica y capacitación.</i>	124
<i>Tabla 25. Cálculo del canon de entrada/derecho de entrada</i>	125
<i>Tabla 26. Cálculo de la inversión inicial</i>	126
<i>Tabla 27. Costo de los trámites para formalizar la franquicia en Guatemala</i>	129
<i>Tabla 28. Razones de rentabilidad proyectadas</i>	131
<i>Tabla 29. Determinación de la estrategia de precios para el primer año.</i>	133
<i>Tabla 30. Presupuesto de promoción</i>	137
<i>Tabla 31. Presupuesto del servicio a domicilio.</i>	138
<i>Tabla 32. Costo del diseño del horno artesanal</i>	141
<i>Tabla 33. Presupuesto de uniformes</i>	142
<i>Tabla 34. Presupuesto de costos operativos</i>	143
<i>Tabla 35. Presupuesto de adquisición del mobiliario y equipo</i>	144
<i>Tabla 36. Costos de inversión inicial del franquiciatario</i>	145
<i>Tabla 37. Costos que debe asumir el franquiciante.</i>	145
<i>Tabla 38. Proyección de ventas en el primer año de operaciones</i>	146
<i>Tabla 39. Proyección de ventas “Pollos Real” para los primeros cinco años de operaciones.</i>	147
<i>Tabla 40. Estado de resultados proyectado para cinco años</i>	148
<i>Tabla 41. Proyección de flujo de efectivo</i>	150
<i>Tabla 42. Resultado de ganancias para el franquiciatario según utilidades proyectadas y ganancias para el franquiciante</i>	151
<i>Tabla 43. Detalle de sueldos</i>	152
<i>Tabla 44. Detalle de sueldos más prestaciones laborales</i>	153
<i>Tabla 45. Proceso de otorgamiento de la franquicia.</i>	154
<i>Tabla 46. Cronograma de actividades de promoción y publicidad.</i>	155
<i>Tabla 47. Producto Interno Bruto Per Cápita.</i>	170
<i>Tabla 48. DOCUMENTOS QUE SE DEBEN PRESENTAR EN EL REGISTRO MERCANTIL</i>	172
<i>Tabla 49. Curva Normal</i>	174
<i>Tabla 50. MATRIZ DE CONGRUENCIA</i>	176
<i>Tabla 51. UNIDADES DE ANALISIS</i>	188
<i>Tabla 52. El Salvador: Escenario macroeconómico ilustrativo (Inflación proyectada)</i>	189
<i>Tabla 53. Índice de Volumen de Actividad Económica (IVAE). Global y por sectores. Tendencia de ciclo. Base 1990=100. (Actualizada hasta julio de 2013).</i>	189
<i>Tabla 54. Menú de Pollo Brujo.</i>	215
<i>Tabla 55. Objetivos del plan de la franquicia Pollos Real.</i>	226
<i>Tabla 56. Plan operativo de Pollos Real</i>	227

ANEXOS

ANEXO 1 Esquema 39. Menú de Pollos Real

ENSALADAS:

- Ensalada César
- Ensalada primavera

ARROCES:

- Arroz con camarones
- Arroz con pollo

ANTOJITOS:

- Gringas
- Burritos
- Ranchero real

CAMARONES:

- Camarones empanizados
- Coctel de camarones

INFANTIL:

- Pollo rostizado con papas fritas
- Hamburguesa con papas fritas

ESPECIALIDADES:

- Pechuga cordon bleu
- Pechuga a la plancha
- Fajitas de pollo
- Fetuccini con pollo

CARNE A LA PARRILLA:

- Tejano
- Típico real
- Costillas
- Chicharrones

BEBIDAS FUERTES:

- Pilsener
- Golden
- Suprema
- Corona
- Michelada
- Botellín de vino tinto

DESAYUNOS:

- Combo huevo maya
- Típico real
- Cuscatleco real
- Burrito desayuno
- Sándwich desayuno
- Huevos divorciados

TÍPICOS:

- Pupusas
- Pastelitos de pollo
- Riguas
- Nuégados
- Atol de elote
- Enchiladas de pollo

ROSTIZADOS:

- Festín familiar
- Súper real tradicional
- Menú real tradicional
- Menú típico
- Menú vaquero
- Menú silvestre

ENTRADAS:

- Sopa de pollo
- Sopa de tortilla
- Queso fundido
- Queso fundido con chorizo
- Frijoles borrachos
- Papas con chlicarne
- Orden de chorizo

POSTRES:

- Tartaleta
- Tres leches
- Pie de queso
- Cake de chocolate
- Flan
- Quesadilla
- Plato de frutas con sorbete
- Sorbete doble o sencillo

BEBIDAS:

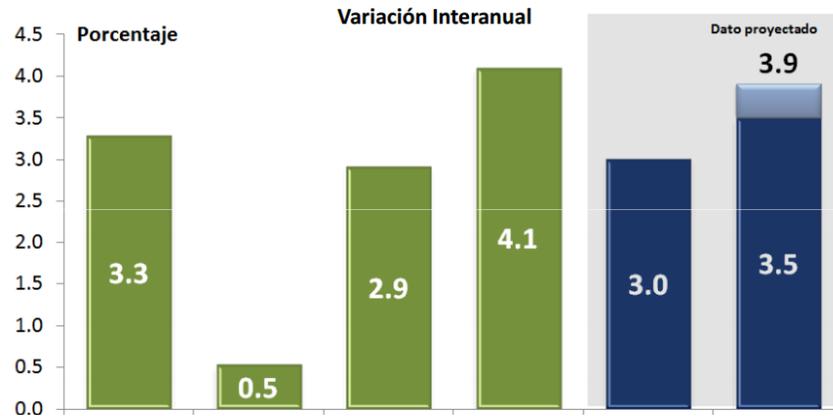
- Jugo de naranja
- Batidos
- Licuados
- Café
- Café con leche
- Taza de leche
- Chocolate caliente
- Te caliente
- Te helado
- Refrescos naturales
- Horchata
- Gaseosas
- Agua purificada

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

ANEXO 2
SUCURSALES DE POLLOS REAL

- **Sucursal Escalón:** 1era. Calle Pte. y 69 Av. Norte. N°3611 Colonia Escalón. Tel. 2250-9920
- **Sucursal Centro:** Av. Cuscatlán entre 6ta y 4ta Calle. Pte. Local No 6 (Frente a Banco Hipotecario). Tel. 2221-3800
- **Sucursal Flor Blanca:** 1era. Calle Pte. y 45 Av. Norte. Colonia Flor Blanca (frente a CNR). Tel. 2260-5931
- **Sucursal Miralvalle:** Blvd. Constitución y Paseo Miralvalle No 144. San Salvador. Tel. 2284-1222
- **Sucursal La Fuente:** 27 Av. Norte y 21 Calle Poniente San Salvador. Zona Ex-embajada USA. Tel. 2225-0423
- **Sucursal Merliot:** Calle El Pedregal y Av. Las Carretas, Jardines de la Hacienda. Ciudad Merliot. Tel. 2298-3178
- **Sucursal Plaza mundo/ Food Court Soyapango:** Centro Comercial Plaza Mundo, Food Court, 2 Nivel Local 92, Soyapango. Tel. 2277-6271

ANEXO 3
 Gráfico 22. Crecimiento económico de Guatemala
Proyección 2012 – 2013
 Producto Interno Bruto en términos reales



FUENTE: Banco de Guatemala.

El crecimiento que ha mostrado la actividad económica es consistente con la estimación anual para finales de 2012, de entre 2.9% y 3.3% (inferior al crecimiento de 3.9% de 2011), basada en la desaceleración prevista en el crecimiento mundial. La actividad económica ha mostrado tasas de variación positivas durante once trimestres consecutivos, comportamiento afianzado durante los últimos seis trimestres con tasas de variación interanual que superan 3% en cada uno de ellos.

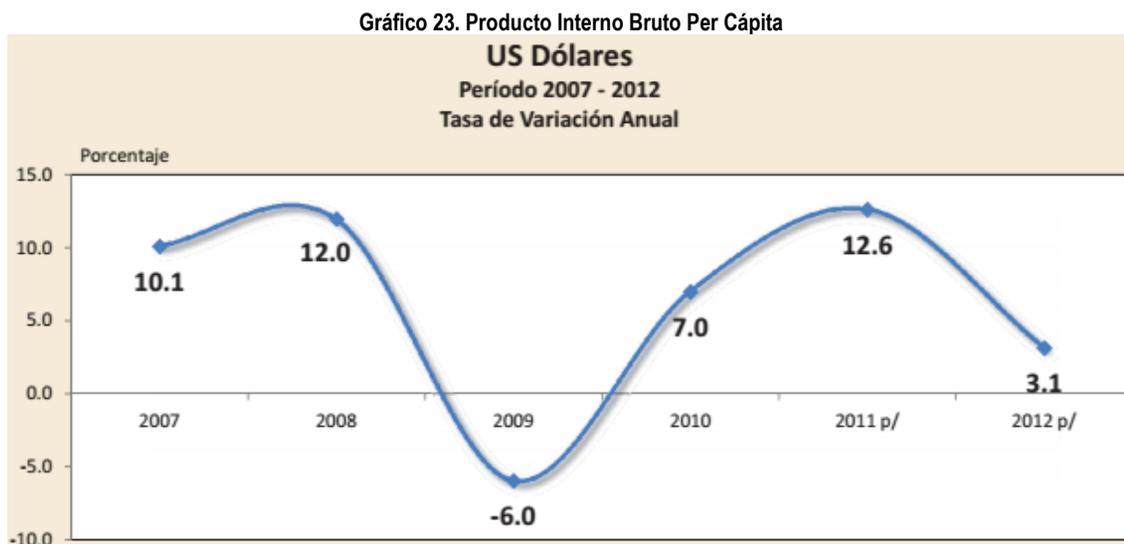
ANEXO 4
Tabla 47. Producto Interno Bruto Per Cápita.
PERÍODO 2007-2012
US DÓLARES Y VARIACIÓN PROCENTUAL

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011 ^{P/}	2012 ^{P/}
Monto	2556.1	2861.8	2691.1	2879.0	3241.9	3343.2
Tasa de variación anual	10.1	12.0	-6.0	7.0	12.6	3.1

FUENTE: Adaptado del Banco de Guatemala. P/cifras preliminares

El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. Datos en US\$ a precios actuales.¹⁴³

El producto interno Bruto, según datos estadísticos por el Banco de Guatemala, tiene una variación en relación del año 2011 al 2012 de 3.1%, mostrado en el Gráfico 23

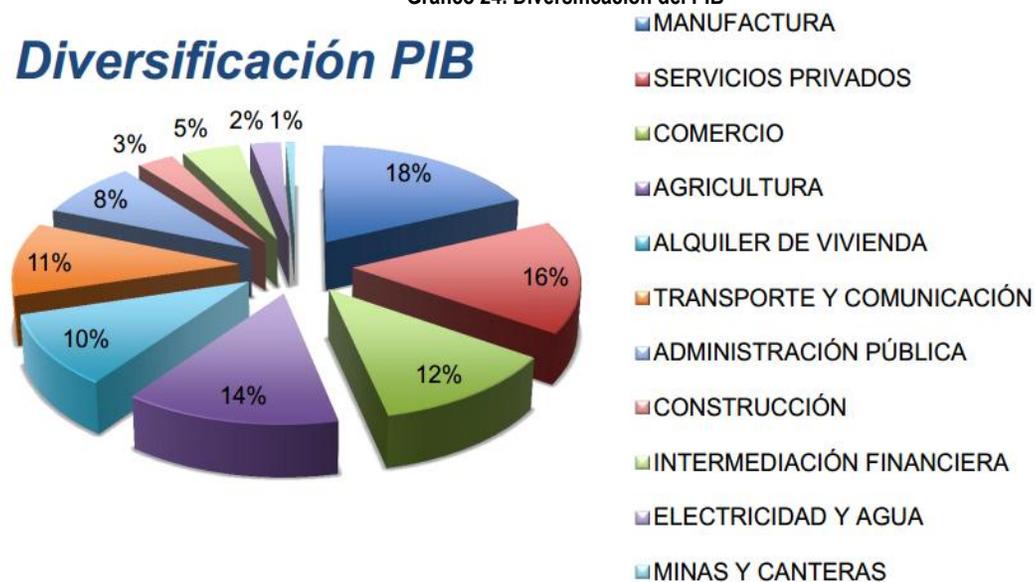


FUENTE: Banco de Guatemala. P/cifras preliminares

¹⁴³ Banco mundial. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>>

ANEXO 5
Gráfico 24. Diversificación del PIB

Diversificación PIB



FUENTE: Banco de Guatemala

Las actividades que mostraron mayor ritmo de crecimiento fueron manufactura (18%); servicios privados (16%); comercio al por mayor y menor (12%); agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (14%); y el transporte, almacenamiento y comunicaciones (11%). Estas actividades explican alrededor del 70% del crecimiento del PIB registrado en el primer trimestre de 2012.

ANEXO 6

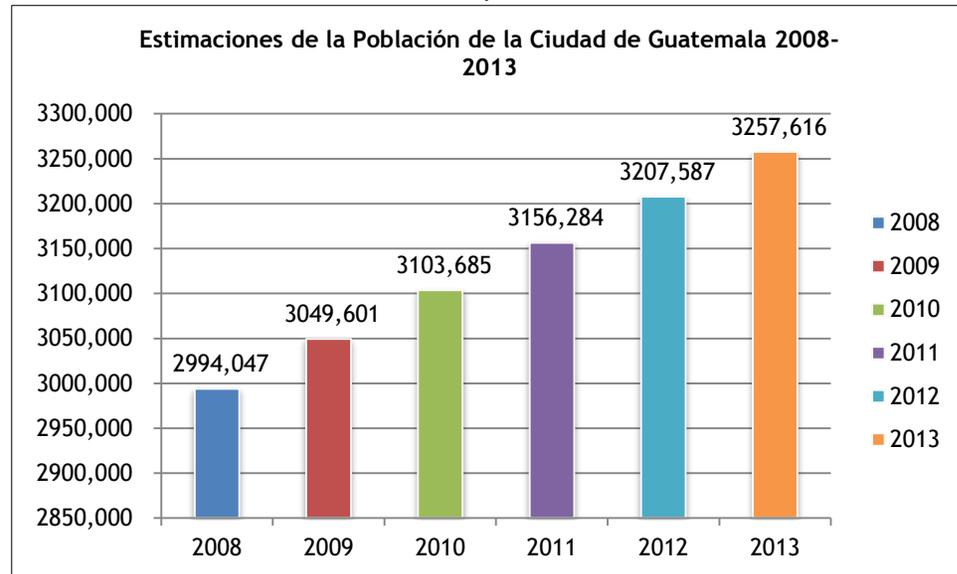
Tabla 48. DOCUMENTOS QUE SE DEBEN PRESENTAR EN EL REGISTRO MERCANTIL

LISTA DE CONTROL PASOS BÁSICOS PARA INSCRIPCIÓN DE SUCURSAL DE UNA COMPAÑÍA EXTRANJERA
Documentos provenientes del extranjero:
<input checked="" type="checkbox"/> Autorización de mandato por notario público extranjero
<input checked="" type="checkbox"/> Obtención de documentos corporativos
Trámites de Ley:
<input checked="" type="checkbox"/> Legalización firma de notario extranjero por funcionario público extranjero
<input checked="" type="checkbox"/> Legalización Consulado de Guatemala
<input checked="" type="checkbox"/> Traducción jurada de documentos
<input checked="" type="checkbox"/> Legalización Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala
<input checked="" type="checkbox"/> Protocolo notarial de documentos
<input checked="" type="checkbox"/> Registro de mandato en Archivo General de Protocolos
Apertura de cuenta bancaria:
<input checked="" type="checkbox"/> Obtención carta apertura cuenta bancaria (compañía extranjera)
<input checked="" type="checkbox"/> Apertura cuenta bancaria (compañía extranjera)
Registro Mercantil:
<input checked="" type="checkbox"/> Compra de formularios trámites Registro Mercantil
<input checked="" type="checkbox"/> Inscripción mandatario Registro Mercantil
<input checked="" type="checkbox"/> Legalización notarial de firma en formulario mandato
<input checked="" type="checkbox"/> Orden de pago inscripción de mandato
<input checked="" type="checkbox"/> Pago inscripción mandatario Registro Mercantil
<input checked="" type="checkbox"/> Inscripción de mandatario Registro Mercantil
Inscripción provisional, fijación de fianza y edicto:
<input checked="" type="checkbox"/> Orden de pago inscripción de sociedad, edicto y publicación (compañía extranjera)
<input checked="" type="checkbox"/> Pago inscripción de sociedad, edicto y publicación (compañía extranjera)
<input checked="" type="checkbox"/> Inscripción provisional RM, fijación de fianza y edicto
<input checked="" type="checkbox"/> Presentación de póliza de la fianza al RM
Publicación de edicto e inicio de período de oposición:
<input checked="" type="checkbox"/> Publicación de edicto en Diario de Centroamérica
<input checked="" type="checkbox"/> Período de oposición
<input checked="" type="checkbox"/> Inscripción definitiva y obtención de patente de sociedad (compañías extranjeras)
Obtención de patente de empresa RM:
<input checked="" type="checkbox"/> Legalización firma formulario inscripción de empresa
<input checked="" type="checkbox"/> Orden de pago inscripción de empresa
<input checked="" type="checkbox"/> Pago inscripción de empresa
<input checked="" type="checkbox"/> Obtención de patente de empresa (compañía extranjera)
Inscripción SAT:
<input checked="" type="checkbox"/> Compra y obtención de formularios trámites SAT
<input checked="" type="checkbox"/> Inscripción en SAT (compañías locales y extranjeras)
Habilitación libros contables y corporativos SAT:
<input checked="" type="checkbox"/> Orden de pago habilitación libros contables y corporativos en SAT
<input checked="" type="checkbox"/> Pago habilitación libros contables y corporativos en la SAT
<input checked="" type="checkbox"/> Habilitación libros contables y corporativos en la SAT
Habilitación libros contables y corporativos Registro Mercantil:
<input checked="" type="checkbox"/> Orden de pago habilitación libros contables y corporativos en Registro Mercantil
<input checked="" type="checkbox"/> Pago habilitación de libros contables y corporativos Registro Mercantil
<input checked="" type="checkbox"/> Habilitación de libros contables y corporativos en Registro Mercantil
Otros:
<input checked="" type="checkbox"/> Trámites del IGSS, inscripción Patronal.
<input checked="" type="checkbox"/> Trámites específicos según el giro de la empresa. (registro de marcas, patentes, licencia sanitaria, licencia de construcción, etc.)

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado de Gobierno de Guatemala, Ministerio de Economía. Viceministerio de Inversión y Competencia en Guatemala. "Guía para formar un negocio en Guatemala". 2007. pp. 176-177

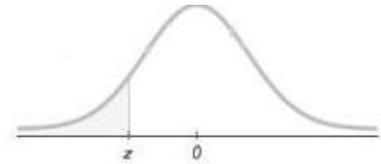
ANEXO 7

Gráfico 25. Estimación del crecimiento de la población de la Ciudad de Guatemala 2008-2013



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala

ANEXO 8
Tabla 49. Curva Normal



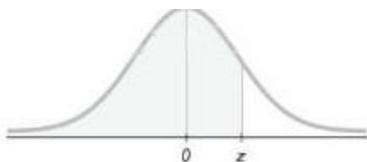
Puntuaciones z NEGATIVAS

TABLA A-2		Distribución normal estándar (z): Área acumulada desde la IZQUIERDA									
z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09	
-3.50 y menores	.0001										
-3.4	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0003	.0002	
-3.3	.0005	.0005	.0005	.0004	.0004	.0004	.0004	.0004	.0004	.0003	
-3.2	.0007	.0007	.0006	.0006	.0006	.0006	.0006	.0005	.0005	.0005	
-3.1	.0010	.0009	.0009	.0009	.0008	.0008	.0008	.0008	.0007	.0007	
-3.0	.0013	.0013	.0013	.0012	.0012	.0011	.0011	.0011	.0010	.0010	
-2.9	.0019	.0018	.0018	.0017	.0016	.0016	.0015	.0015	.0014	.0014	
-2.8	.0026	.0025	.0024	.0023	.0023	.0022	.0021	.0021	.0020	.0019	
-2.7	.0035	.0034	.0033	.0032	.0031	.0030	.0029	.0028	.0027	.0026	
-2.6	.0047	.0045	.0044	.0043	.0041	.0040	.0039	.0038	.0037	.0036	
-2.5	.0062	.0060	.0059	.0057	.0055	.0054	.0052	.0051	*.0049	.0048	
-2.4	.0082	.0080	.0078	.0075	.0073	.0071	.0069	.0068	*.0066	.0064	
-2.3	.0107	.0104	.0102	.0099	.0096	.0094	.0091	.0089	*.0087	.0084	
-2.2	.0139	.0136	.0132	.0129	.0125	.0122	.0119	.0116	.0113	.0110	
-2.1	.0179	.0174	.0170	.0166	.0162	.0158	.0154	.0150	.0146	.0143	
-2.0	.0228	.0222	.0217	.0212	.0207	.0202	.0197	.0192	.0188	.0183	
-1.9	.0287	.0281	.0274	.0268	.0262	.0256	.0250	.0244	.0239	.0233	
-1.8	.0359	.0351	.0344	.0336	.0329	.0322	.0314	.0307	.0301	.0294	
-1.7	.0446	.0436	.0427	.0418	.0409	.0401	.0392	.0384	.0375	.0367	
-1.6	.0548	.0537	.0526	.0516	.0505	*.0495	.0485	.0475	.0465	.0455	
-1.5	.0668	.0655	.0643	.0630	.0618	*.0606	.0594	.0582	.0571	.0559	
-1.4	.0808	.0793	.0778	.0764	.0749	.0735	.0721	.0708	.0694	.0681	
-1.3	.0968	.0951	.0934	.0918	.0901	.0885	.0869	.0853	.0838	.0823	
-1.2	.1151	.1131	.1112	.1093	.1075	.1056	.1038	.1020	.1003	.0985	
-1.1	.1357	.1335	.1314	.1292	.1271	.1251	.1230	.1210	.1190	.1170	
-1.0	.1587	.1562	.1539	.1515	.1492	.1469	.1446	.1423	.1401	.1379	
-0.9	.1841	.1814	.1788	.1762	.1736	.1711	.1685	.1660	.1635	.1611	
-0.8	.2119	.2090	.2061	.2033	.2005	.1977	.1949	.1922	.1894	.1867	
-0.7	.2420	.2389	.2358	.2327	.2296	.2266	.2236	.2206	.2177	.2148	
-0.6	.2743	.2709	.2676	.2643	.2611	.2578	.2546	.2514	.2483	.2451	
-0.5	.3085	.3050	.3015	.2981	.2946	.2912	.2877	.2843	.2810	.2776	
-0.4	.3446	.3409	.3372	.3336	.3300	.3264	.3228	.3192	.3156	.3121	
-0.3	.3821	.3783	.3745	.3707	.3669	.3632	.3594	.3557	.3520	.3483	
-0.2	.4207	.4168	.4129	.4090	.4052	.4013	.3974	.3936	.3897	.3859	
-0.1	.4602	.4562	.4522	.4483	.4443	.4404	.4364	.4325	.4286	.4247	
-0.0	.5000	.4960	.4920	.4880	.4840	.4801	.4761	.4721	.4681	.4641	

NOTA: Para valores de z por debajo de -3.49, utilice 0.0001 para el área.

*Utilice estos valores comunes que resultan por interpolación:

Puntuación z	Área
-1.645	0.0500
-2.575	0.0050



Puntuaciones z POSITIVAS

TABLA A-2 (continuación) Área acumulativa desde la IZQUIERDA

z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.1	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.2	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.3	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.4	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.5	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.6	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.7	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.8	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.9	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.0	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531	.8554	.8577	.8599	.8621
1.1	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749	.8770	.8790	.8810	.8830
1.2	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944	.8962	.8980	.8997	.9015
1.3	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115	.9131	.9147	.9162	.9177
1.4	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.5	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.6	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	* .9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.7	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	↑ .9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.8	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	↑ .9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.9	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	↑ .9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.0	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	↑ .9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.1	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	↑ .9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.2	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	↑ .9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.3	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	↑ .9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.4	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	↑ .9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.5	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	↑ .9946	.9948	.9949	* .9951	.9952
2.6	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	↑ .9960	.9961	.9962	↑ .9963	.9964
2.7	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	↑ .9970	.9971	.9972	↑ .9973	.9974
2.8	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	↑ .9978	.9979	.9979	.9980	.9981
2.9	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	↑ .9984	.9985	.9985	.9986	.9986
3.0	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	↑ .9989	.9989	.9989	.9990	.9990
3.1	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	↑ .9992	.9992	.9992	.9993	.9993
3.2	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	↑ .9994	.9994	.9995	.9995	.9995
3.3	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	↑ .9996	.9996	.9996	.9996	.9997
3.4	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	↑ .9997	.9997	.9997	.9997	.9998
3.50	.9999									
y mayores										

NOTA: Para valores de z por encima de 3.49, utilice 0.9999 para el área.

*Utilice estos valores comunes que resultan por interpolación:

Puntuación	Área
z	Área
1.645	0.9500
2.575	0.9950

Valores críticos comunes

Nivel de confianza	Valor crítico
0.90	1.645
0.95	1.96
0.99	2.575

ANEXO 9
Tabla 50. MATRIZ DE CONGRUENCIA

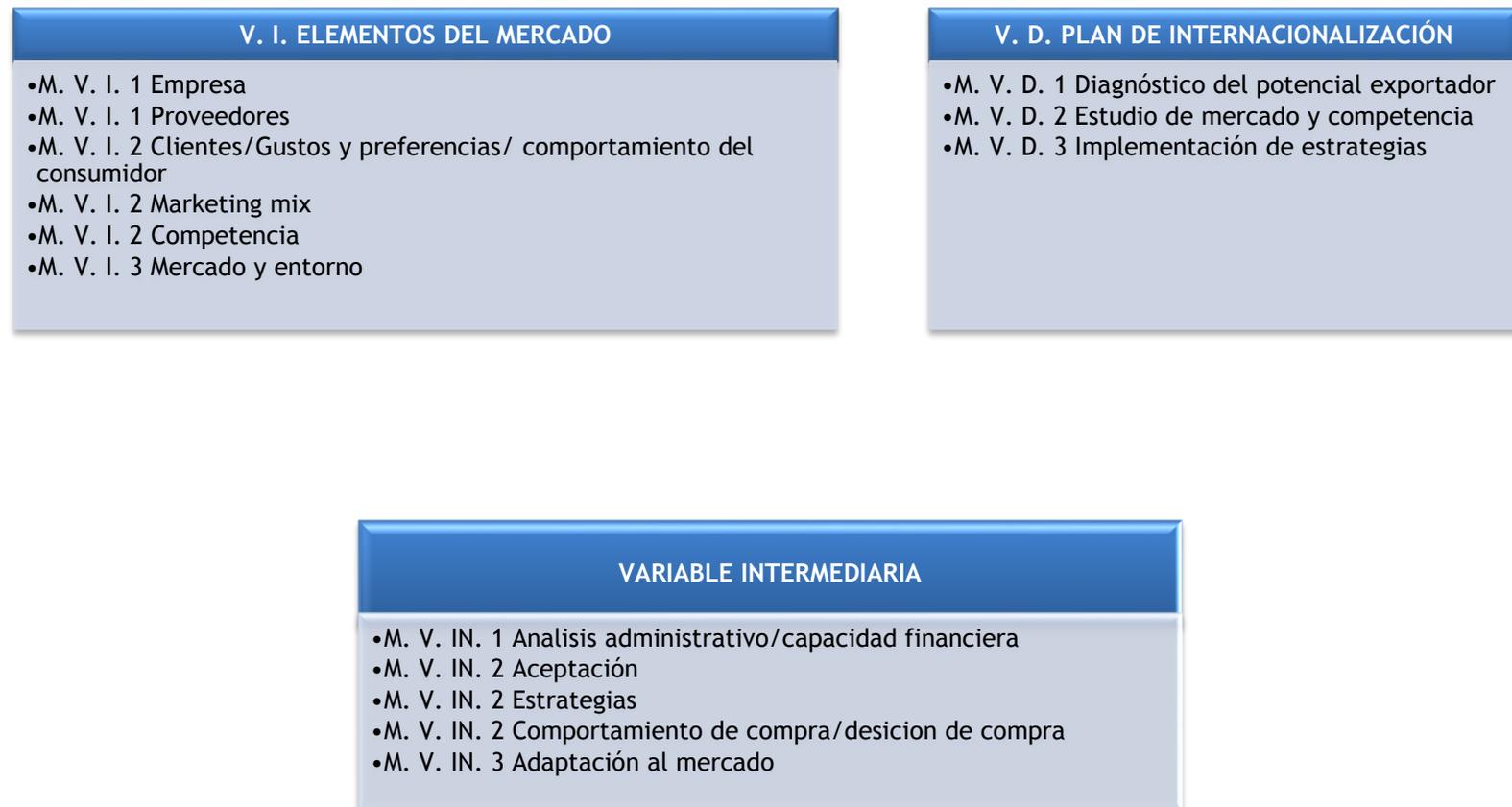
TEMA: “PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL RESTAURANTE POLLOS REAL A LA CIUDAD DE GUATEMALA”							
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles son los elementos del mercado que faciliten un plan de internacionalización de Pollos Real a la ciudad de Guatemala?							
UNIDAD DE ANÁLISIS: Empresa Pollos Real, consumidores de pollo en Guatemala y empresas que venden pollo en Guatemala.							
OBJETIVO GENERAL: Conocer los elementos del mercado que faciliten un plan de internacionalización de Pollos Real a la ciudad de Guatemala.							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	UNIDAD DE ANÁLISIS	OPERACIONALIZACIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS		
					GE	QP	GO
1. Conocer la empresa para identificar el potencial exportador que posee Pollos Real	VARIABLE INDEPENDIENTE: empresa	Empresa Pollos Real	Empresa: es la actividad donde involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etc., enfocando los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro.	Productividad	I. 11-13, 18		
				Desempeño global de la organización	I. 14-15, 17, 33-35; II. 1-13; III. 1-4; IV.1, 6-9		
				Desempeño de las áreas funcionales	II. 14-49		
				Desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	I. 33; IV. 2-3		
				Productos	I. 20-26; IV. 4		
				Plaza	II. 11		
				Promoción	I. 19		
				Precios	IV. 10		
				Número de empleados	I. 17		
				Ventas	I. 16; IV. 5		
	VARIABLE DEPENDIENTE: potencial exportador	Empresa Pollos Real	Potencial exportador: es la capacidad real, o el grado de facilidad con el que una empresa puede acometer el acceso a mercados extranjeros	Capacidad productiva y financiera	I. 11-13; IV. 2		
				Competidores	I. 29-30; II. 3, 5,		
				Clientes/oferta	I. 7, 10; II. 2		
				Poder de negociación	II. 1-6		
				Poder de mercado	I. 27-28; II. 7-8, 13, 40-43, 45; IV. 1-2, 4-7		
				Productos sustitutos	II. 4		
				Poderes públicos	II. 6		
				Organización y dirección	II. 14-16		
				Recursos humanos	II. 17-19		
				Cultura de la empresa	II. 20-22		

				Administración y control	II. 23-28		
				Innovación, calidad y tecnología	II. 29-32		
2. Conocer el comportamiento del consumidor para analizar el mercado y la competencia en la ciudad de Guatemala.	VARIABLE INDEPENDIENTE: comportamiento del consumidor	Consumidores de pollo en Guatemala	Comportamiento del consumidor: comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades.	Perfil Socio demográfico de los clientes		b-h	
				Frecuencia de consumo.		7-8	
				Decisión de compra		11-18	
				Valoración de los Atributos (limpieza, calidad, precios, promociones)		6	
				Notoriedad de la Marca		5, 23-25	
				Capacidad económica		f, 9, 21	
				Disponibilidad de comprar		19	
	VARIABLE DEPENDIENTE: análisis del mercado y competencia	Empresas que venden pollo en Guatemala	Análisis de mercado: es un estudio que tiene por objetivo el conocimiento de todas las variables del mercado que puedan afectar a la empresa: producto, servicio, competencia, distribución, microentorno. El análisis de la competencia: determina las fortalezas y debilidades relativas de sus principales competidores.	Mercado potencial		1-3, 11-12	
				Cuota de mercado	I. 16		
				Mercado meta	I. 10; II. 8, 13		
			Cientes	I. 10			
3. Conocer el mercado y el entorno para la implementación de las estrategias de marketing	VARIABLE INDEPENDIENTE: entorno de marketing	Empresa Pollos Real	Entorno de marketing: fuerzas y actores externos del marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.	Economía	III. 2		
				Política	III. 1		
				Factores sociales	III. 3		
				Tecnología	III. 4		
				Legislación	III. 1		
				Demografía	I. 10	a-h	
	VARIABLE DEPENDIENTE: estrategias de marketing	Consumidores de pollo en Guatemala	Estrategia de mercadotecnia: es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia.	Producto			A
				Precio			B
				Plaza			C
				Promoción			D
Procesos						G	
			Personas			E	
			Evidencia física			F	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 10

Esquema 40. ÁRBOL DE VARIABLES



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.



ANEXO 11

Cuestionario dirigido a consumidores de pollo

Objetivo: Recopilar información necesaria que permita identificar el perfil del consumidor guatemalteco y su grado de aceptación que posee respecto a los restaurantes de pollo rostizado en dicho país.

Indicaciones: Lea detenidamente/escuche atentamente cada una de las preguntas y marque con una X donde sea conveniente o conteste a su criterio. Esta encuesta es confidencial y es únicamente para fines educativos, por lo que agradecemos su sinceridad al momento de contestar las interrogantes.

I. DATOS GENERALES

a. AÑO DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____		b. GENERO: F <input type="radio"/> M <input type="radio"/>	e. ESTADO CIVIL Soltero (a) <input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> Viudo (a) <input type="radio"/> Divorciado (a) <input type="radio"/>
c. NIVEL ACADÉMICO Básica <input type="radio"/> Bachillerato <input type="radio"/> Universitaria <input type="radio"/>		g. CUANTAS PERSONAS INTEGRAN SU FAMILIA _____	
f. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE INGRESOS FAMILIAR MENSUAL? Menos de Q 2000.00 <input type="radio"/> Entre Q 5000.00 y Q 10,000.00 <input type="radio"/> Entre Q 2000.00 y Q 5000.00 <input type="radio"/> Más de Q 10,000.00 <input type="radio"/>		d. LUGAR DE RESIDENCIA Departamento: _____ Municipio: _____ Zona: _____	
h. PROFESION U OFICIO A LA QUE SE DEDICA MÁS			
Estudiante <input type="radio"/> Empresario <input type="radio"/> Jubilado <input type="radio"/> Empleado <input type="radio"/> Profesional <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____			

II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Le gusta el pollo? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> Si responde SI pasar a N° 2	4. ¿En qué lugar adquiere el pollo?				
	Supermercados	Restaurantes	Mercado	Comedores	Otro
2. ¿Cómo le gusta más? Rostizado <input type="radio"/> Frito/empanizado <input type="radio"/> Asado/a la plancha <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____ ¿Por qué?	Frito/empanizado				
	Rostizado				
	Asado/a la plancha				
	Otro: _____				
3. ¿Dónde lo consume? Casa <input type="radio"/> Restaurante <input type="radio"/> Comedor <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____ Si es en CASA, Lo prepara usted <input type="radio"/> Lo compra <input type="radio"/> Si lo COMPRA, pasar a N° 4	5. Mencione algunos nombres de restaurantes de pollo que usted ha visitado				
	Restaurantes	Mercado	Comedores	Otro	
	Frito/empanizado				
	Rostizado				
	Asado/a la plancha				
	Otro: _____				
6. De los restaurantes mencionados anteriormente, ¿qué es lo que más le llama la atención o le ha gustado del lugar?					

7. ¿Cuántas veces visita un restaurante de pollo?			¿El más visitado/consumido es?	8. Cuando suele ir a ese tipo de restaurantes ¿en qué momento lo hace?		
	Mes	Año			Lunes a Viernes	Fines de semana
1 a 3 veces			Frito/empanizado <input type="radio"/> Rostizado <input type="radio"/> Asado/a la plancha <input type="radio"/>	Desayuno		
3 a 5 veces				Almuerzo		
5 a 7 veces				Cena		
7 a 10 veces				Eventos especiales		
Más de 10 veces				Cumpleaños		
				Otro		
9. ¿Cuánto gasta usted en restaurantes de pollo?				10. ¿Cuál es su forma de pago al momento de realizar la compra?		
Entre Q 25 Y Q 50 <input type="radio"/>		Entre Q 75 Y Q 100 <input type="radio"/>		Efectivo <input type="radio"/>		Tarjeta <input type="radio"/>
Entre Q 50 Y Q 75 <input type="radio"/>		Más de Q100 <input type="radio"/>				

11. De las siguientes formas de preparación del pollo, indique para cada una el grado de aceptación, donde 5 indica que le gusta mucho y 1 no le gusta nada					
	Me encanta	Me gusta	Me gusta poco	No me gusta	No lo he probado
Frito/empanizado					
Rostizado					
Asado/a la plancha					
Otro: _____					

12. ¿Estaría dispuesto a comprar pollo rostizado de una nueva marca y extranjera en el país? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/S <input type="radio"/>	13. ¿Con que le gusta o gustaría acompañar el pollo rostizado? (puede elegir 3 opciones)				
	Arroz <input type="radio"/>	Queso/cuajada <input type="radio"/>	Papa rellena <input type="radio"/>	Papas colochas <input type="radio"/>	Pan <input type="radio"/>
	Arroz y frijoles <input type="radio"/>	Ensalada <input type="radio"/>	Escabeche <input type="radio"/>	Chile jalapeño <input type="radio"/>	Tortilla <input type="radio"/>
	Otro <input type="radio"/> _____				

14. ¿Con que tipo de bebida le gusta o gustaría acompañar su plato? Soda/Agua <input type="radio"/> Te <input type="radio"/> Jugo <input type="radio"/>	15. ¿Qué complemento prefiere acompañar a su plato de pollo rostizado? Entradas <input type="radio"/> Postres <input type="radio"/> Ambos <input type="radio"/> Ninguno <input type="radio"/>
---	---

16. ¿Qué tipo de entradas le gustaría? Sopa de pollo <input type="radio"/> Frijoles borrachos <input type="radio"/> Sopa de tortilla <input type="radio"/> Papas fritas <input type="radio"/> Chorizo <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____	17. ¿Qué tipo de postres le gustaría? Tartaleta <input type="radio"/> Pie de queso <input type="radio"/> Flan <input type="radio"/> Helado <input type="radio"/> Tres leches <input type="radio"/> Cake <input type="radio"/> Quesadilla <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____
--	---

18. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto? Internet <input type="radio"/> Correo <input type="radio"/> Radio <input type="radio"/> Anuncios <input type="radio"/> Televisión <input type="radio"/> Periódico <input type="radio"/>	19. ¿Le gustaría disfrutar un pollo rostizado en un ambiente familiar, a la vista y tejano? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> NS <input type="radio"/>
---	--

20. ¿Qué tipo de promoción le gustaría que le ofrecieran?	21. ¿Cuál es el precio justo que usted pagaría por un pollo entero de pollo rostizado?

22. ¿Conoce la marca Pollos Real? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	23. ¿Conoce usted de que país es la marca Pollos Real?
Si su respuesta es " SÍ " continúe con las siguientes preguntas, si su respuesta fue " NO " pase a la pregunta 25.	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
	¿De qué país es? _____
24. ¿Qué es lo que más le gusta de los restaurantes Pollos Real?	25. ¿Qué le recomendaría a una marca salvadoreña que desea incursionar en el mercado guatemalteco?

¡Muchas gracias por su colaboración!!!

¡Que tenga un feliz día!!! ☺



ANEXO 12
Guía de observación

Objetivo: identificar el servicio que brindan los restaurantes de pollo y el comportamiento de los consumidores del mismo en Guatemala.

ASPECTOS A ANALIZAR:

A. PRODUCTO	OBSERVACIÓN		
MENÚ. Características físicas del producto	Especialidad		
	Temperatura		
	Bebidas	Jugo	
		Sodas	
		Te	
	Licores		
Postres			

B. PRECIO	OBSERVACIÓN
Métodos de pago	
Servicio de caja	
Post	
Contado	
Facturación	
Precios (con o sin IVA)	
Descuentos	

C. PLAZA

MÉTODOS DE SERVICIO	Servicio en restaurante	A la carta
		Mostrador
	Para llevar	
	A domicilio	

D. PROMOCIÓN	OBSERVACIÓN	
Mezcla promocional		
Promoción de ventas		
Publicidad	Tipo de medios	
	Tipo de anuncios	
Publicidad no pagada		

E. PERSONAS

	OBSERVACIÓN
PRESENTACIÓN	Presentable
	Ordenado
	Limpio
SERVICIO AL CLIENTE	Rápido
	Oportuno
	Tardado
	Protocolo de venta

PERSONALIDAD DE LOS MESEROS	Amable
	Empatía con los clientes
	Sonríe y tiene contacto visual con el cliente

	Tono de voz	Suave	
		Fuerte	
		Moderada	

F. EVIDENCIA FISICA.

DISEÑO DEL LOCAL (AMBIENTE)	OBSERVACIÓN						
DECORACIÓN	Familiar						
	Infantil						
	Rustico						
	Elegante						
ILUMINACIÓN	Tenue:						
	Suave:						
	Natural:						
	Tipo de luces	Fluorescentes					
		Brillantes					
Área donde hay más iluminación:							
COLORES	Llamativos	Anaranjado	Violeta	Blanco	Dorado	Fucsia	
	Tristes	Amarillo	Rojo	Celeste	Plateado	Aqua	
	Tenues	Azul	Rosado	Gris	Turquesa		
	Suaves	Verde	Negro	Café	Morado		
MOBILIARIO	Estado de mesas y sillas	EXC.	MB	B	REG	NM	
	Tipos de muebles		Sillas infantiles		Juegos	Tv	
	Cómodos						
	Tamaño		Grandes	Medianas	Pequeños		
	Forma de mesas y sillas		Cuad.	Rect.	Red.	Trián.	Oval.
	Distribución						
LIMPIEZA	Orden						
	Limpieza						
MÚSICA	Ritmo						
	Volumen						

UNIFORME (Vestuario de los empleados)	Colores
	Estilo

G. PROCESO

	OBSERVACIÓN	
Recepción del cliente		
Asignación de mesa		
Entrega de menú		
Tomar la orden		
Espera del cliente		
Servir comida		
Cobro y facturación		
Flujo de actividades	Estandarizadas	
	Personalizadas	
Numero de pasos	Simple	
	Complejos	
Participación del cliente		



ANEXO 13
ENTREVISTA I. "CONOCER EL POTENCIAL QUE TIENE LA EMPRESA PARA EXPORTAR"

OBJETIVO: Recopilar información para conocer las características de la empresa.

<p>A. DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA</p> <ol style="list-style-type: none">Nombre de la empresaDirecciónDatos de contactoInterlocutorSector actividadProductos o servicios que realiza.¿Para qué sectores-clientes?Antigüedad (Origen).Forma jurídica empresaTipos de Clientes. Sexo. Edades. Estado Civil. Nivel Educativo. Actividad a la que se dedican. Grupo étnico. Nivel SocioeconómicoSituación productiva de la empresa.Tendencia de la situación productiva (2 próximos años)Grado de colaboración productiva externa. Utilización de subcontratación, compra productos semi-elaborados, trabajos de acabado exterior, encargos al exterior, etc.Situación económica de la empresa. TendenciaTendencia de crecimiento de la Empresa. ¿Cómo considera la tendencia del tamaño de su empresa en los próximos cinco años?Tamaño de la empresa en facturación/ Tamaño en ventas de la empresaOtros indicadores de tamaño de empresa. (Opcional). Personal promedio empleado (personas equivalentes año). Importe (valor) inmovilizado material/ Total de activos. Fondos propios (capital + reservas)Nivel de tecnología disponible para la operatividad/productividad de la empresa.Lazos económicos con otras empresas. ¿Pertenece a un grupo empresarial? (Asociación, federación, consorcio) ¿Tiene filiales o Sucursales? ¿Tiene varias localizaciones? ¿Productivas? ¿Comerciales?	<p>B. PRODUCTOS</p> <ol style="list-style-type: none">¿Cómo calificaría sus productos o servicios? (en términos de globalización)¿Cómo clasificaría sus productos?Tipología de producto o servicioTipo de producción (o generación del servicio)Grado de diferenciación del producto o servicio ¿Cómo definiría sus productos?Disponibilidad de marca propiaCapacidad de respuesta productiva <p>C. MERCADO HABITUAL</p> <ol style="list-style-type: none">Extensión del mercado habitualConsideraciones sobre el mercado habitualTipo de competencia (presión competencia)Cambios en el marco competitivo (clientes, competidores, proveedores) ¿Qué elementos están cambiando más? ¿Por qué? Por fechas/épocas/temporadas¿Qué canales de comercialización utiliza habitualmente?¿Cuál es su enfoque básico de comercialización? <p>D. VENTAJA COMPETITIVA-INNOVACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none">Señale, por orden, máximo tres factores que pudieran suponer una ventaja competitiva para la empresa<ol style="list-style-type: none">Tecnología diferente <input type="checkbox"/>Costos producción bajos <input type="checkbox"/>Flexibilidad productiva <input type="checkbox"/>Calidad de servicio <input type="checkbox"/>Proceso productivo innovador <input type="checkbox"/>Productos únicos o diferentes <input type="checkbox"/>Productos protegidos (patentes, marcas) <input type="checkbox"/>Equipo humano <input type="checkbox"/>Comercialización eficaz <input type="checkbox"/>Buena información mercado <input type="checkbox"/>Imagen empresa – marca – prestigio <input type="checkbox"/>Considerando la innovación como la forma de introducir nuevos métodos o sistemas en la empresa para mejorar la eficacia de su proceso de generación de resultados, ¿cómo consideraría que la empresa se sitúa en la innovación?¿En qué forma está innovando?
--	--

ENTREVISTA II. "CONOCER EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA (FODA)"

OBJETIVO: Recopilar información para conocer el diagnóstico de la empresa (las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa).

A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA		
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR / Análisis de las cinco fuerzas de MICHAEL PORTER		
1. Análisis de la posición de fuerza del sector ante los proveedores 2. Análisis de la posición de fuerza ante los clientes 3. Análisis de las amenazas de nuevos competidores 4. Análisis de las amenazas de nuevos productos sustitutivos 5. Análisis intensidad rivalidad entre competidores actuales 6. Análisis influencia poderes públicos 7. Evolución del mercado 8. Segmentabilidad de mercado 9. Evolución oferta sectorial 10. Grado de globalización 11. Canales de distribución 12. Factores y motivaciones de compra 13. Enfoque de mercado		
B. ANÁLISIS INTERNO		
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN 14. Estilo directivo 15. Estructura organizativa 16. Flexibilidad organizativa	RECURSOS HUMANOS 17. Equipo humano 18. Clima social. Motivación 19. Poder y estructuras informales	CULTURA DE LA EMPRESA 20. Capacidad y habilidades 21. Capacidad de colaboración externa 22. Cultura de empresa
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL 23. Administración y control 24. Organización y control de gestión 25. Tratamiento de la información 26. Márgenes y rentabilidad 27. Gestión financiera 28. Capacidad financiera	INNOVACIÓN, CALIDAD Y TECNOLOGÍA 29. Innovación 30. I + d 31. Área de calidad 32. Tecnología	ÁREA DE PRODUCCIÓN 33. Organización productiva 34. Acopios y suministros 35. La producción 36. Costes
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA 37. La entrada de los materiales comprados 38. Almacén y expediciones 39. Logística y transportes	COMERCIALIZACIÓN Y ACTUACIÓN EN EL MERCADO 40. Política de productos 41. Política de precios 42. Distribución y canales 43. Utilización de internet	MARKETING, MARCA Y CALIDAD DE SERVICIO 44. Enfoque de marketing 45. Sistemas de información de mercado 46. Comunicación externa 47. Marca 48. Imagen de la empresa 49. Calidad de servicio a clientes

ENTREVISTA III. “ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL/ I. Análisis PEST”

OBJETIVO: Recopilar información para conocer la situación del mercado, la orientación y el potencial de la empresa.

<p>1. P. VALORACIÓN DEL ENTORNO JURÍDICO Y POLÍTICO ¿Qué incidencia pueden tener sobre la situación actual y futura de la empresa la evolución prevista de las siguientes variables jurídicas y políticas?</p>
<p>2. E. VALORACIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO ¿Qué incidencia pueden tener sobre la situación actual y futura de la empresa la evolución prevista de las siguientes variables económicas? (Utilizar el mismo esquema de valoración indicado en la Valoración del Entorno Jurídico y Político)</p>
<p>3. S. VALORACIÓN DEL ENTORNO SOCIAL Y POBLACIONAL ¿Qué incidencia pueden tener sobre la situación actual y futura de la empresa, la evolución prevista de las siguientes variables socio-poblacionales?</p>
<p>4. TE. VALORACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO (Y DE LA INNOVACIÓN) ¿Qué incidencia puede tener la evolución prevista de la tecnología y de la innovación? (Utilizar el mismo esquema de valoración indicado en la Valoración del Entorno Jurídico y Político)</p>

ENTREVISTA IV. “DIAGNÓSTICO POTENCIAL EXPORTADOR”

OBJETIVO: Recopilar información para conocer el grado de internacionalización que posee la empresa para expandirse a nuevos mercados y los objetivos que busca para dicho proceso.

<p>1. FACTOR PRIMERO: MOTIVACIÓN DE SALIDA AL EXTERIOR 1. A. Motivación personal Grado de motivación primer nivel Grado de motivación segundo nivel 1. B. Motivación interna de la empresa 1. C. Motivación externa mercado/entorno ¿Le están afectando alguno de estos factores?</p>	<p>2. FACTOR SEGUNDO: DEDICACIÓN OPERATIVA AL MERCADO INTERNACIONAL A. Equipo directivo, ¿tiempo suficiente? Dedicación tiempo equipo directivo B. Equipo humano C. Preparación general D. Financiación de la operativa internacional Financiación operativa internacional Grado dedicación operativa</p>
<p>3. FACTOR TERCERO: IMPLICACIÓN EQUIPO DIRECTIVO A. Disposición al riesgo B. Plazo de maduración C. Riesgo de canales de distribución D. Permanencia objetiva exterior E. Objetivos ventas exteriores F. Dedicación tiempo directivo a la internacionalización</p>	<p>4. FACTOR CUARTO: PRODUCTO (POSIBILIDAD EXTERIOR) POSIBILIDAD EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO Indique hasta qué punto las frases que se indican son, en su caso particular, ciertas o falsas. Análisis previo posibilidad exterior producto a) Nuestro producto (o servicio) es único, diferenciado o supone una tecnología o ventaja clara para el usuario b) Los procesos de producción (o de realización del servicio) que utilizamos son único y diferentes a los demás productores c) El coste de transporte al exterior afecta muy poco al coste total del producto d) El producto no precisa de ajustes y modificaciones sustanciales para ser vendido en el exterior (diseño,</p>
<p>5. FACTOR QUINTO: EXPERIENCIA PREVIA EMPRESA ANÁLISIS PREVIO EXPERIENCIA EMPRESA (Normalmente, las respuestas positivas a las preguntas últimas suponen una puntuación superior) a) ¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el negocio actual? b) ¿Cuál es el alcance de su mercado actual?</p>	

<p>c) ¿Cuál ha sido la tasa de crecimiento de su facturación en los tres últimos años?</p> <p>d) ¿Cuál ha sido su facturación en el último ejercicio?</p> <p>e) ¿Qué método de venta utiliza en su mercado habitual?</p> <p>f) ¿Hay experiencia o formación de comercio internacional en el equipo directivo?</p> <p>g) ¿Qué nivel de conocimientos tienen sobre profesionales o empresas de servicios en el comercio internacional? (Bancos, Asesores, Transitarios, Consultores, Instituciones de apoyo, Cámaras de Comercio, etc.)</p>	<p>embalaje) formatos y medidas, clasificaciones y homologaciones (en el caso de servicio ¿cambia el servicio o la forma de presentación del mismo en otros países?)</p> <p>e) Nuestro producto no precisa de almacenaje y distribución costosa en nuevos mercados. (En el caso de servicio, ¿no precisa de cercanía física constante de la presentación en nuevos mercados?)</p> <p>f) Nuestro producto (o servicio) no precisa de servicio técnico o formación técnica a la red de venta exterior</p> <p>g) Nuestro precio en el exterior puede ser competitivo</p> <p>h) No tenemos dificultad especial en la adaptación del producto al uso que le dan los clientes extranjeros</p> <p>i) Nuestra ventaja no está en el producto (o servicio) en sí mismo, sino en otros factores (servicio al cliente, personalización de respuesta, etc.)</p>
<p>7. FACTOR SÉPTIMO: EXPECTATIVAS ADECUADAS DE LA EMPRESA Ventajas esperadas de la exportación ¿Qué ventajas espera obtener el mercado exterior?</p> <p>7. A. GRADO DE COHERENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Corresponde a la estrategia global de la empresa? • ¿Permite ayudar a conseguir el propósito y los objetivos de la empresa? <p>7. B. GRADO DE REALISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se corresponde con la dedicación/implicación antes analizada? • ¿Es factible hacerla sin descuidar otros objetivos más prioritarios? • ¿Hay medios/recursos para abordarlo? <p>7. C. GRADO DE ACEPTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Lo aceptan los accionistas de la empresa? • ¿Lo puede asumir el personal de la empresa? • ¿Lo acepta el mercado habitual sin tensiones? 	<p>6. FACTOR SEXTO: RECURSOS DISPONIBLES Análisis previo de recursos</p> <p>a) ¿Cómo puede describir su experiencia actual en exportación?</p> <p>b) ¿Dispone de accesos a recursos financieros para abordar su salida exterior?</p> <p>c) ¿Conoce bien los costos necesarios para desarrollar los mercados exteriores?</p> <p>d) ¿Conoce bien cómo funciona su sector en el mercado internacional?</p> <p>e) ¿Conoce bien cómo actúan sus competidores y quiénes son en el mercado exterior?</p> <p>f) ¿Conoce bien los apoyos y ayudas existentes para la internacionalización de la empresa?</p> <p>g) ¿Dispone de información sobre proveedores de servicios para exportación? ¿sabe, sino, dónde encontrarla?</p> <p>h) ¿Dispone de personas que conozcan la documentación y negociación internacional?</p> <p>i) ¿Dispone de personas en su equipo que puedan viajar y contactar con los clientes extranjeros?</p>
<p>8. FACTOR OCTAVO: INFORMACIÓN DISPONIBLE</p>	<p>9. FACTOR NOVENO: BARRERAS DE ACCESO IMPORTANCIA GENÉRICA DE LA BARRERA</p>
<p>10. FACTOR DÉCIMO: CAPACIDAD DE PRECIOS RAZONABLES</p> <p>10. A. ¿Conoce los precios en los mercados de exportación y sabe si le son rentables?</p> <p>10. B. ¿Conoce bien los elementos de formación del precio de exportación? (costes y gastos de proceso, aranceles y tasas, comisiones y márgenes de los intermediarios, etc.)</p> <p>10. C. ¿Puede competir en financiación y condiciones de pago con los competidores en los mercados de exportación?</p> <p>10. D. ¿Hay otros elementos, aparte del precio, en que pueda apoyarse para la comercialización exterior? (por ejemplo, producto de alta calidad o muy diferenciado, calidad de servicio al cliente, etc.)</p> <p>10. E. ¿Supone para usted una ventaja en coste unitario el aumento de producción que puede suponerle la exportación?</p>	

ANEXO 14
Tabla 51. UNIDADES DE ANALISIS

Unidad de análisis	Universo	Tipo de muestreo	Muestra	Objetivo	Herramienta	Implementación	Recursos
Consumidores de pollo de la Ciudad de Guatemala	3,257,616	Muestreo probabilístico	185	Conocer el perfil de los consumidores de pollo y sus expectativas de un nuevo restaurante de este rubro procedente de El Salvador	Cuestionario	Se encuestaran a personas que cumplan con las características del perfil del cliente de las zonas 1, 10 , 12 de la ciudad de Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Fotocopia del cuestionario ▸ Transporte
Restaurantes de la ciudad de Guatemala que se dediquen a la venta de pollo	81	Muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia	3	Observar el patrón de compra de los consumidores y la oferta y la forma de servicio de los restaurantes que venden pollo en la ciudad de Guatemala	Observación	Se visitaran los restaurantes que venden pollo de la ciudad de Guatemala se observara el comportamiento de los consumidores y la forma de servicio de los restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Fotocopia de guía de observación ▸ Transporte ▸ Cámara fotográfica
Gerencia de Mercadeo Pollos Real	1	Muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia	1	Recolectar información relevante de la empresa para realizar diagnóstico de internacionalización	Entrevista	Se visitara al gerente de mercadeo de Pollos Real para identificar el potencial de internacionalización de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Libreta de apuntes ▸ Transporte ▸ Grabaciones ▸ Guía de preguntas
Entidades Gubernamentales y No Gubernamentales con el propósito de la obtención de información relevante para la investigación	*Embajada de Guatemala *Municipalidades Guatemaltecas *Ministerio del interior y economía	Muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia	4	Recabar información que ayude a realizar una investigación veraz.	Visita	Visitar las entidades antes mencionadas para la obtención de información que se utilizan en el proceso de internacionalización.	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Libreta de apuntes ▸ Transporte ▸ Copias

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 15

Tabla 52. El Salvador: Escenario macroeconómico ilustrativo (Inflación proyectada)

	Preliminar		Proyecciones					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento del PIB real (%)	2.0	1.6	1.6	1.6	1.7	1.8	2.0	2.0
Inflación (% , fin del período)	5.1	0.8	2.3	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Balance del sector público no financiero	-3.9	-3.9	-3.9	-3.8	-3.8	-3.8	-3.8	-3.8
Balance primario	-1.7	-1.6	-1.4	-1.3	-1.3	-1.2	-1.1	-1.1
Deuda bruta del sector público	52.3	54.3	56.4	58.0	59.5	60.8	62.0	63.1
Balance de la cuenta corriente externa	-4.6	-5.3	-5.0	-4.8	-4.6	-4.5	-4.4	-4.4
Inversión interna bruta	14.4	14.6	14.6	14.6	14.6	14.7	14.7	14.7
Ahorro nacional	9.8	9.3	9.5	9.8	10.1	10.2	10.3	10.3

FUENTE: Adaptado del Banco Central de Reserva de El Salvador, Ministerio de Hacienda y estimaciones del personal técnico del FMI.

ANEXO 16

Tabla 53. Índice de Volumen de Actividad Económica (IVAE). Global y por sectores. Tendencia de ciclo. Base 1990=100. (Actualizada hasta julio de 2013).

	TENDENCIA CICLO		Crecimiento Anual	
	2012	2013	2012	2013
1 INDICE GENERAL	205.14	209.00	1.2	1.9
1.1 Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	124.61	124.18	6.2	-0.3
1.2 Explotación de Minas y Canteras	157.23	152.76	7.5	-2.8
1.3 Industria Manufacturera	231.51	233.91	0.7	1.0
1.4 Electricidad, Gas y Agua	236.36	243.00	-0.3	2.8
1.5 Construcción	160.89	158.61	-1.2	-1.4
1.6 Comercio, Restaurantes y Hoteles	204.23	207.93	2.8	1.8
1.7 Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	314.68	324.26	-3.7	3.0
1.8 Bancos, Seguros y Otras Instituciones Financieras	506.16	524.62	0.4	3.6
1.9 Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas	175.32	176.82	1.1	0.9
1.10 Servicios Comunes, Sociales y Personales	159.26	177.16	4.8	11.2
1.11 Servicios del Gobierno	138.45	141.41	2.4	2.1

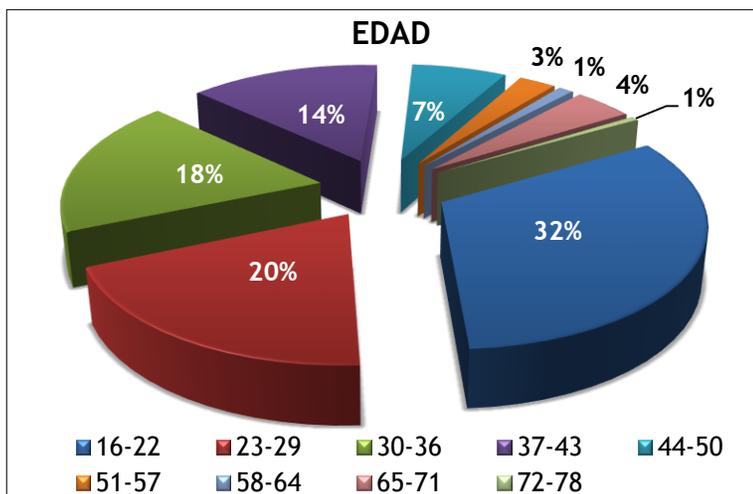
FUENTE: Adaptado del Banco Central de Reserva de El Salvador

ANEXO 17
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

I. DATOS GENERALES

a) Edad

EDAD	FRECUENCIA
16-22	60
23-29	36
30-36	34
37-43	26
44-50	13
51-57	5
58-64	2
65-71	8
72-78	1
TOTAL	185

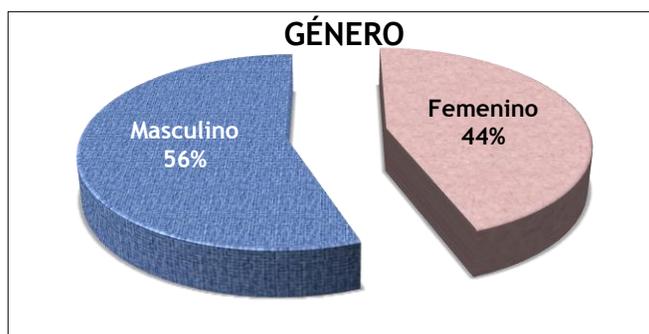


Comentario:

El 32% de los consumidores encuestados en la ciudad de Guatemala tienen una edad comprendida entre 16 y 22 años, el 20% entre 23 y 29 años, 18% entre 30 y 36, seguidamente por un 14% que representa los de 37 a 43 años. El 16% del total restante tienen edades comprendidas entre 44 a 78 años, siendo de éstas la de mayor proporción los de 44 a 50 años.

b) Género

GENERO	FRECUENCIA
Femenino	82
Masculino	103
TOTAL	185

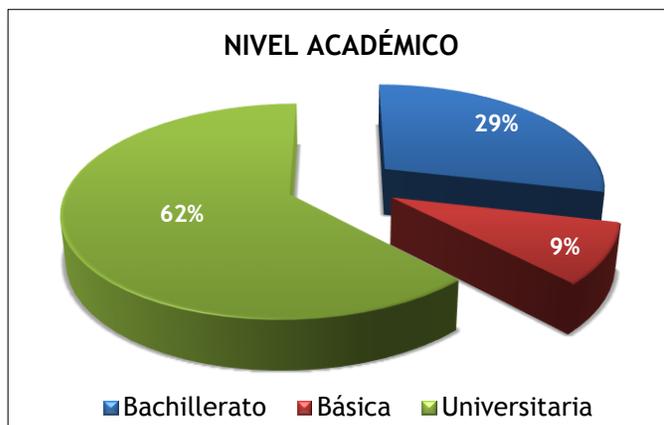


Comentario:

El 56% de los encuestados son de género masculino, mientras que el 44% de género femenino,

c) Nivel académico

NIVEL ACADEMICO	FRECUENCIA
Básica	17
Bachillerato	53
Universitaria	115
TOTAL	185

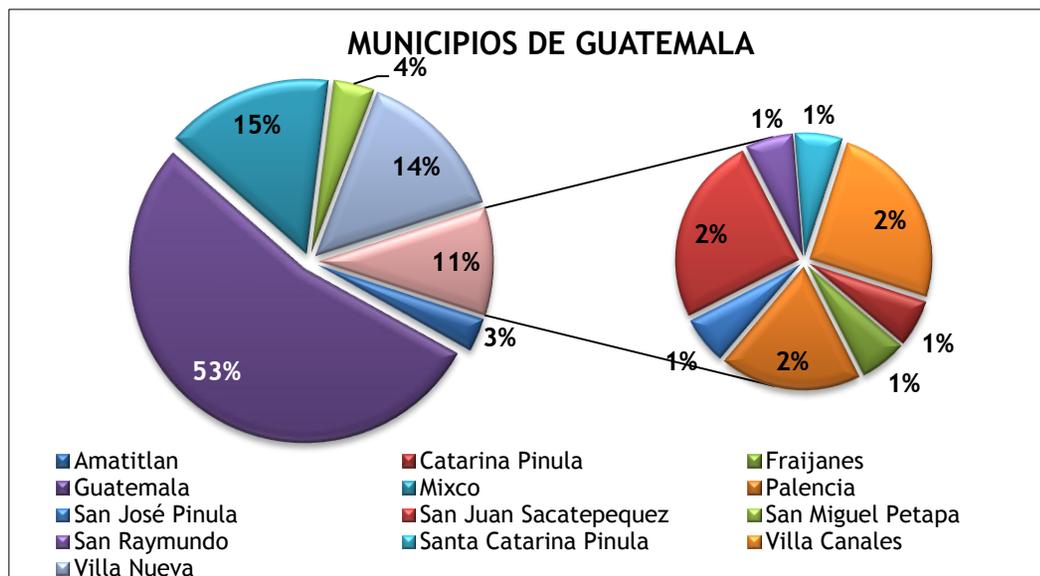
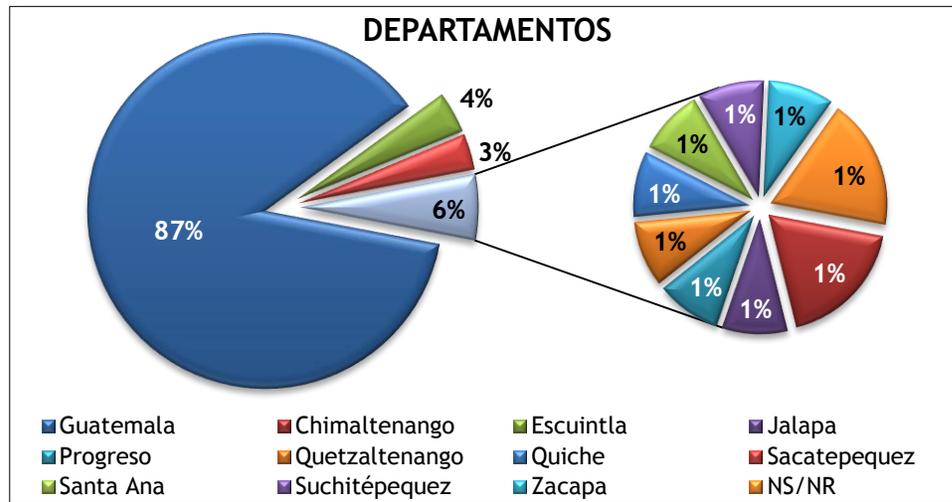


Comentario:

El 62% de los encuestados representa aquellas personas que poseen un nivel académico universitario, el 29% ejerció hasta el bachillerato, y 9% solamente posee sus estudios básicos.

d) Lugar de residencia

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO		DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	
		FR.			FR.
Guatemala	Amatitlán	5	Chimaltenango	Patzicía	1
	Catarina Pínula	1		Acatenango	1
	Fraijanes	1	Escuintla	Escuintla	6
	Guatemala	86		Tiquizate	1
	Mixco	25	Jalapa	Jalapa	1
	Palencia	3	Progreso	Zona Real	1
	San José Pínula	1	Quetzaltenango	El Palmar	1
	San Juan Sacatepéquez	4	Quiche	San Pedro Jocopilas	1
	San Miguel Petapa	6		Antigua Guatemala	3
	San Raymundo	1	Sacatepéquez	Ciudad Vieja	2
	Santa Catarina Pínula	1		Sumpango	1
	Villa Canales	4	Santa Ana	Chalchuapa	1
	Villa Nueva	23	Suchitepéquez	Mazatenango	1
			Zacapa	Cabañas	1
			NS/NR	San Cristóbal	1
		Progreso		1	

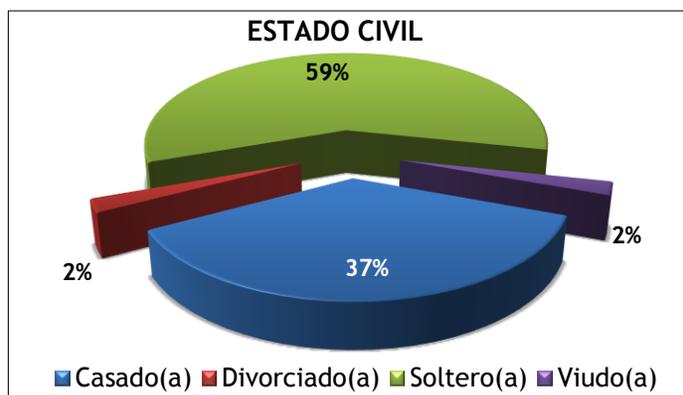


Comentario:

El departamento de Guatemala es el de mayor representación con 87% de participación, seguido por Escuintla con 4% y Sacatepéquez 3%, el resto, 6% del total provienen de los departamentos como Chimaltenango, Jalapa, Suchitepéquez, Quetzaltenango, Quiche, Progreso, Zacapa, entre otros que no mencionaron el nombre. De los municipios de Guatemala, la ciudad de ésta es la de mayor representación con un 53%, seguidamente con un 15% que residen en Mixco, 14% residentes de Villa Nueva, 4% de San Miguel Petapa, 3% de Amatitlán y el 11% restante de otros municipios.

e) Estado Civil

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA
Casado(a)	68
Divorciado(a)	4
Soltero(a)	109
Viudo(a)	4
TOTAL	185

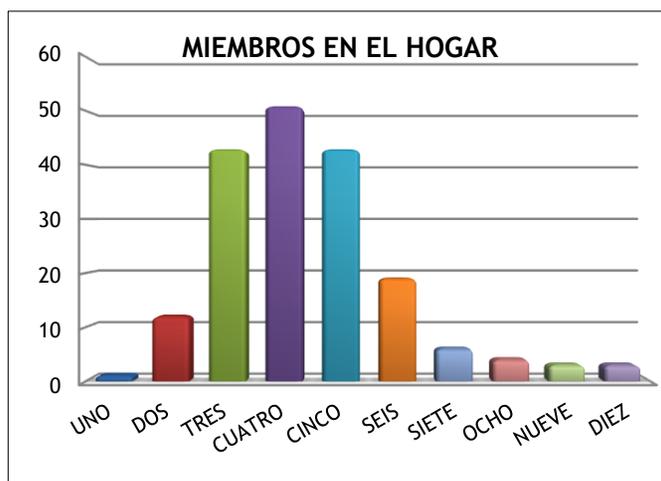


Comentario:

Según el estado civil de los encuestados, el mayor porcentaje son los solteros con un 59%, seguidamente por las personas que ya tienen un compromiso familiar o más bien las personas casadas con un 37%, y finalmente con un porcentaje de un 2% tanto para las personas divorciadas y viudas.

f) Cuántas personas integran su familia

INTEGRANTES EN LA FAMILIA	FR.	%
UNO	1	1%
DOS	12	6%
TRES	43	23%
CUATRO	51	28%
CINCO	43	23%
SEIS	19	10%
SIETE	6	3%
OCHO	4	2%
NUEVE	3	2%
DIEZ	3	2%
TOTAL	185	100%

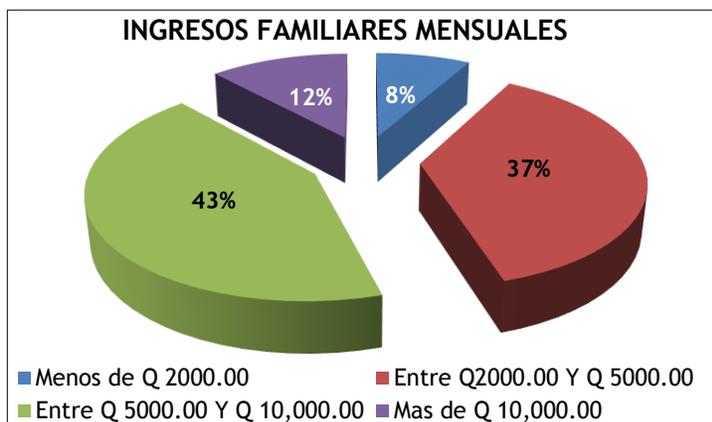


Comentario:

El grupo familiar de los encuestados está conformado en un 28% por cuatro miembros, 23% tanto por tres como cinco miembros, 10% posee seis integrantes dentro de su grupo familiar, el resto posee proporciones menores comprendidos entre uno o dos integrantes, y otro porcentaje similar con más de siete hasta diez. El promedio de integrantes está compuesto por cuatro personas aproximadamente.

g) ¿Cuál es su nivel de ingreso familiar mensual?

INGRESOS FAM. MENSUAL	FR.
Menos de Q 2000.00	15
Entre Q2000.00 Y Q 5000.00	69
Entre Q 5000.00 Y Q 10,000.00	79
Más de Q 10,000.00	22
TOTAL	185

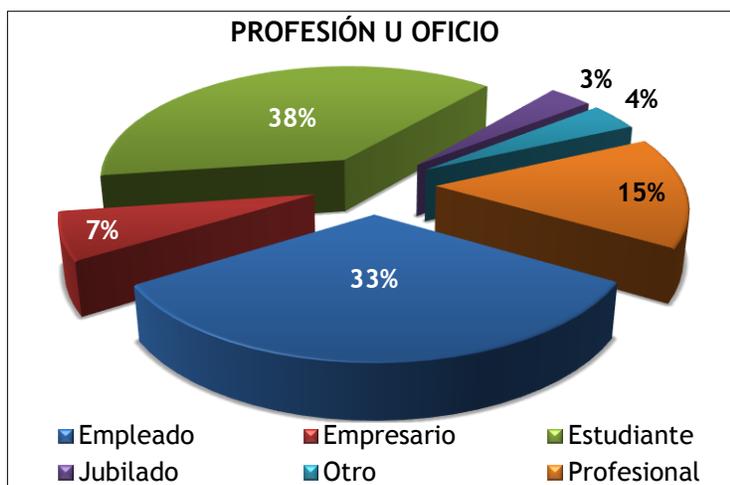


Comentario:

El 43% tiene ingresos entre Q5000.00 y Q10,000.00 mensuales, seguidamente un 37% con ingresos entre Q2000.00 y Q5000.00, en menores porcentajes se encuentran las personas que tienen ingreso menos de Q2000.00 con un 8% y 12% obtienen ingresos altos, que rondan a más de Q10,000.00.

h) Profesión u oficio a la que se dedica:

PROFESIÓN U OFICIO	FR.
Empleado	61
Empresario	12
Estudiante	71
Jubilado	6
Otro	7
Profesional	28
TOTAL	185



Comentario:

De un total de 185 personas encuestadas en la ciudad de Guatemala, un 38% manifestó ser estudiante, 33% empleados, 15% son personas profesionales, solamente un 7% son empresarios, 4% se dedica a otro oficio como comerciante o ama de casa, y finalmente, se encuentran los jubilados con un 3% de representación de los encuestados.

II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Le gusta el pollo?

Objetivo: Conocer cuál es gusto de los consumidores por las carnes blanca específicamente el pollo en la ciudad de Guatemala.

P. N° 1	FRECUENCIA
SI	178
NO	7
TOTAL	185



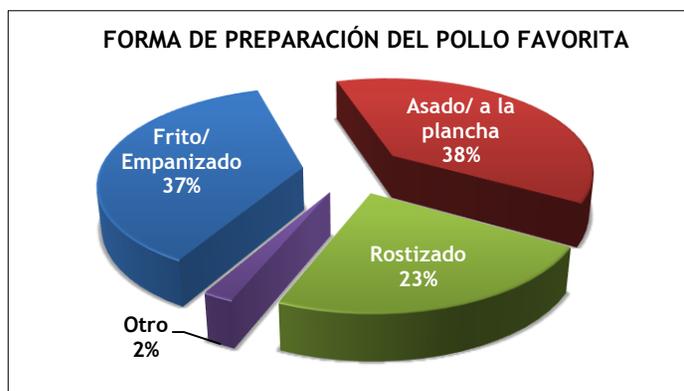
Comentario:

La primera pregunta con la que las personas encuestadas fueron abordadas en la ciudad de Guatemala muestra en los resultados que el 96% les gusta las carnes blancas específicamente el pollo y un 4% comento que no les gusta.

2. ¿Cómo le gusta más el pollo?

Objetivo: Identificar cual es la forma de preparación de pollo que más les gusta al momento de consumirlos.

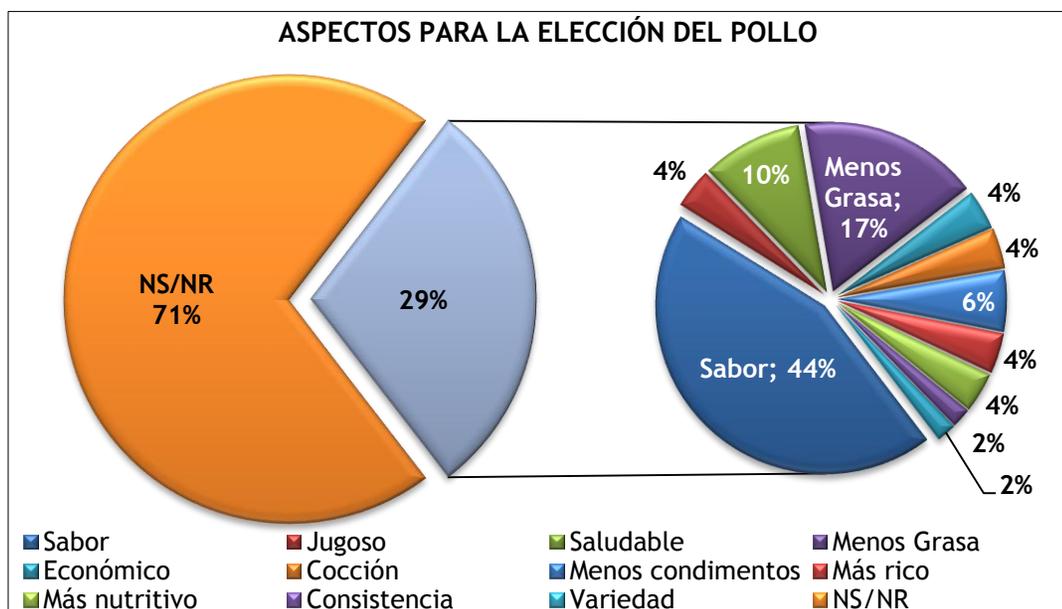
P. N° 2	FRECUENCIA
Frito/ Empanizado	72
Asado/ a la plancha	74
Rostizado	45
OTRO	4
TOTAL	195



Comentario:

En cuanto a la forma de preparación que prefieren los consumidores, un 38% prefiere el pollo asado/a la plancha, seguidamente con 37% el pollo frito/empanizado siendo esta la forma más saturada en el mercado, 23% prefiere el pollo rostizado y finalmente 2% le gusta otra forma de preparación del pollo como dorado, guisado, en sopa o en crema.

P. N° 2 B	FRECUENCIA
Sabor	23
Jugoso	2
Saludable	5
Menos Grasa	9
Económico	2
Cocción	2
Menos condimentos	3
Más rico	2
Más nutritivo	2
Consistencia	1
Variedad	1
NS/NR	126
TOTAL	178



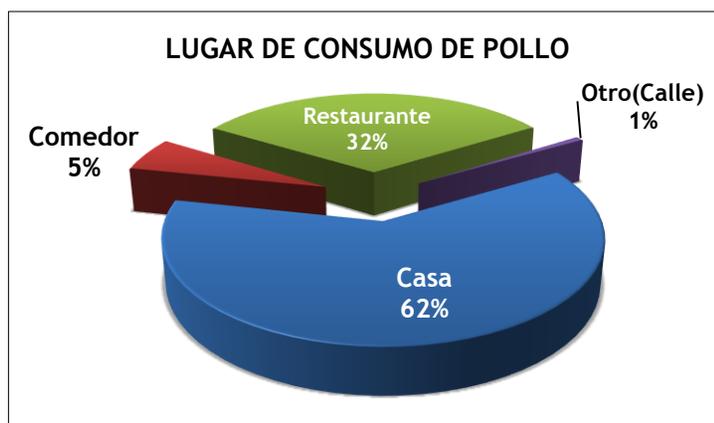
Comentario:

De los encuestados que les gusta el pollo, el 71% no respondió el porqué de la elección de su forma preferida del pollo, mientras que el 29% restante si comentó las razones por las que elige una opción favorita. De éstos, los aspectos que mencionaron son el sabor (44%), 17% porque contiene menos grasa, 10% porque es más saludable, 6% porque contiene menos condimentos, mientras que hay varios con 4% que lo prefieren porque es más económico, por su cocción, es más rico, jugoso y nutritivo. Mientras que el resto opta hacia determinada elección por la consistencia del pollo o la variedad en el menú.

3. ¿Dónde lo consume?

Objetivo: Conocer el lugar de preferencia donde adquieren los consumidores el pollo.

P. N° 3	FRECUENCIA
Casa	191
Comedor	17
Restaurante	100
Otro(Calle)	2



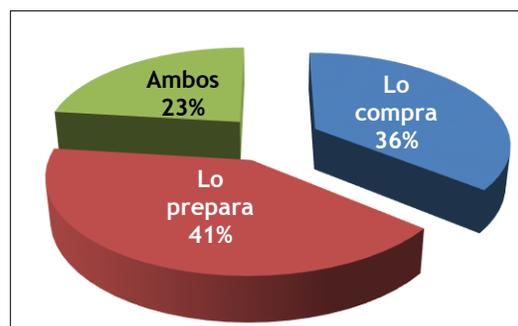
Comentario:

Con el objetivo de conocer el lugar de preferencia donde adquieren el pollo se pudo dar cuenta que las personas prefieren consumir el pollo en casa con un 62% sea por falta de tiempo, porque algunos establecimientos son de paso, seguidamente se mostró con un 32% las personas suelen ir a restaurantes, 5% prefiere adquirirlo en comedores y solo 1% prefiere adquirirlo en otro lugar como en ventas ambulantes, en supermercados o cafetines.

3b. Si es en casa, ¿lo prepara o lo compra?

Objetivo: Conocer si los consumidores de pollo prefieren prepararlo o comprar al momento de consumirlo.

P. N° 3 B	FRECUENCIA
Lo compra	42
Lo prepara	48
Ambos	27
TOTAL	117



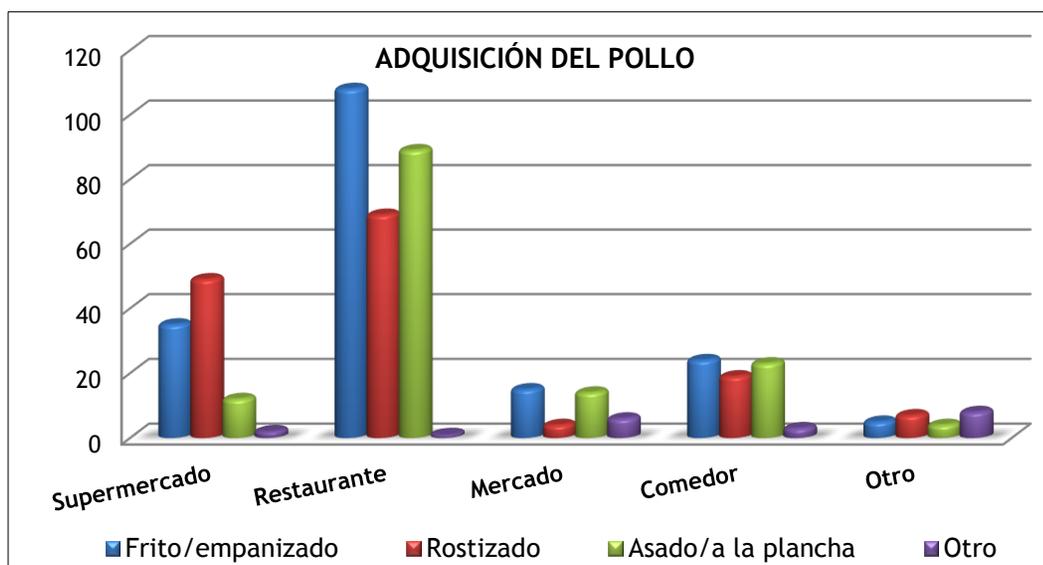
Comentario:

El 41% preparan en su casa el pollo de la forma como a ellos les gusta más, 36% suele comprar el producto sea a domicilio o va directamente a los establecimientos correspondientes y un 23% realizan ambos procesos.

4. ¿En qué lugar adquiere el pollo?

Objetivo: Identificar los lugares donde los consumidores adquieren las diferentes preparaciones de pollo al momento de su compra.

P. N° 4								
TIPO DE POLLO	Frito/empanizado		Rostizado		Asado/a la plancha		Otro	
LUGAR	FR.	%	FR.	%	FR.	%	FR.	%
Supermercado	35	19%	49	33%	12	8%	2	10%
Restaurante	108	58%	69	47%	89	63%	1	5%
Mercado	15	8%	4	3%	14	10%	6	30%
Comedor	24	13%	19	13%	23	16%	3	15%
Otro	5	3%	7	5%	4	3%	8	40%



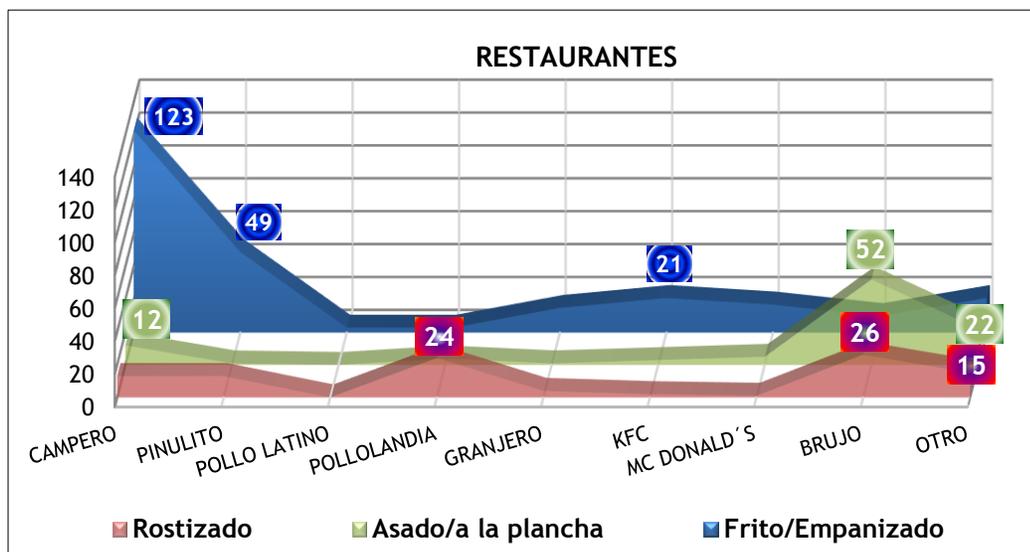
Comentario:

Regularmente, los consumidores de pollo adquieren el producto en restaurantes, teniendo una tendencia mayor que los otros lugares, sin importar el tipo de pollo que adquieran. Cuando se trata de adquirir pollo rostizado, los consumidores prefieren comprarlo en supermercados como segunda opción a restaurantes, seguidamente lo adquieren en comedores y por último en otros lugares. Mientras que los consumidores de pollo asado, prefieren acudir a comedores para adquirir su alimento, seguido por supermercados.

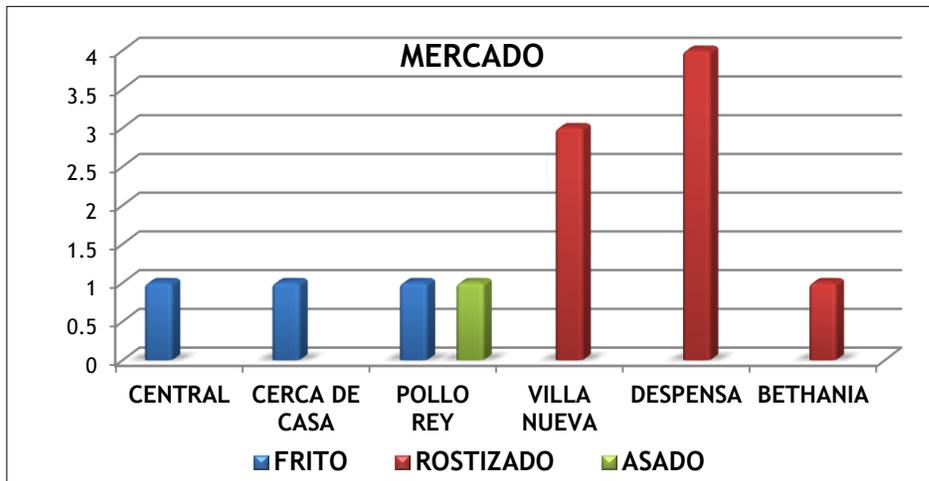
5. Mencione algunos nombres de restaurantes de pollo que usted ha visitado.

Objetivo: identificar los principales restaurantes de pollo que los consumidores prefieren

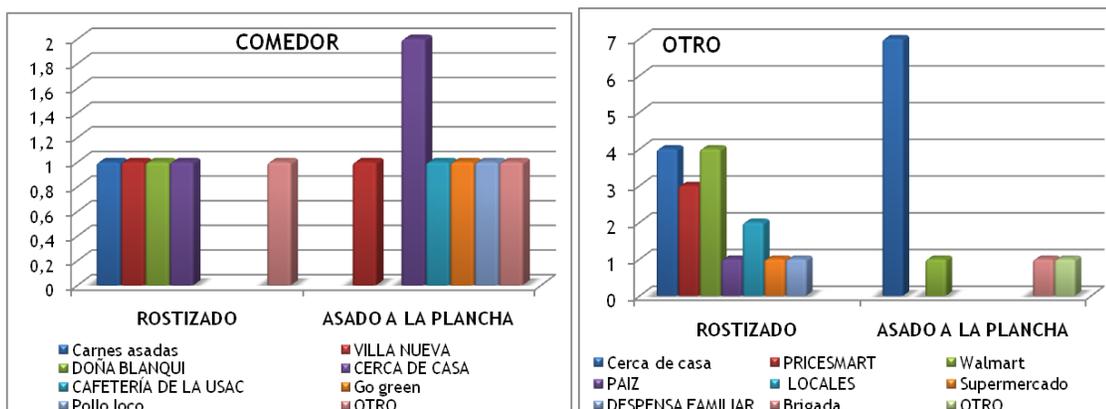
TIPO DE POLLO RESTAURANTE	RESTAURANTE		
	Frito/Empanizado	Rostizado	Asado/a la plancha
CAMPERO	123	13	12
PINULITO	49	13	1
POLLO LATINO	3	0	0
POLLOLANDIA	3	24	4
GRANJERO	15	4	1
KFC	21	2	3
MC DONALD ´S	17	1	5
BRUJO	10	26	52
OTRO	21	15	22



Comentario: Los consumidores guatemaltecos, prefieren cuatro grandes restaurantes: Pollo Campero, Pollo Brujo, Pollalandia y Pinulito. Al adquirir pollo frito, las marcas preferidas son Pollo Campero, Pinulito y KFC; las marcas preferidas de pollo rostizado son en primer lugar Pollo Brujo, seguido de Pollolandia, en tercer lugar en otros restaurantes. En el caso del pollo asado lo compran en primer lugar en Pollo Brujo, en segundo lugar en otros restaurantes, en tercer lugar en Pollo Campero. También acuden a otros restaurantes como Mc Donal´s, Pollolatino, Granjero, entre otros.



Comentario: en el caso de mercados los consumidores guatemaltecos compran el pollo rostizado en primer lugar en la Despensa (supermercado), en segundo lugar en Villa Nueva y en tercer lugar lo adquieren en Bethania, el pollo asado lo compran a la marca Pollo Rey y el pollo frito lo compran en el mercado central, o cerca de su casa.



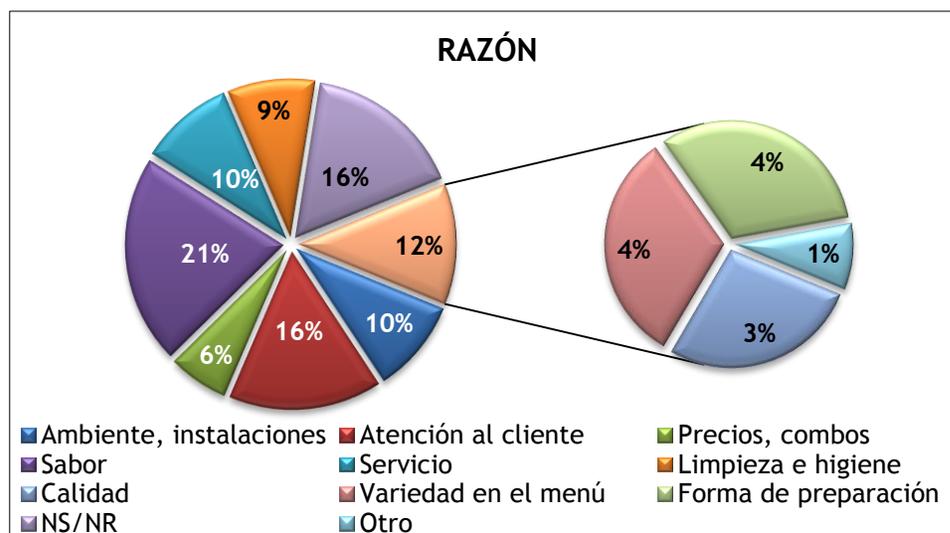
Comentario: Las personas que respondieron que compran pollo en comedores fueron pocas. Los que compran pollo rostizado en comedor lo hacen en Carnes Asadas, Villa Nueva, Doña Blanqui y cerca de la casa, una persona respondió que lo compra en otro comedor. El pollo asado o a la plancha lo compran en comedores cerca de la casa, además en comedores de Villa Nueva, cafetería de la Universidad de San Carlos, Go Green y Pollo Loco.

Otros lugares donde adquieren el pollo es cerca de su casa sobre todo si es asado, en supermercados generalmente adquieren el pollo rostizado, tales como Wal-Mart, Pricemart, Paiz, la Despensa Familiar, entre otros.

6. De los restaurantes mencionados anteriormente, ¿qué es lo que más le llama la atención o le ha gustado del lugar?

Objetivo: conocer posibles motivos de compra de los consumidores a determinado restaurante.

P. N° 6	FRECUENCIA
Ambiente, instalaciones	17
Atención al cliente	28
Precios, combos	11
Sabor	38
Servicio	17
Limpieza e higiene	16
Calidad	6
Variedad en el menú	7
Forma de preparación	7
NS/NR	29
Otro	2
TOTAL	178

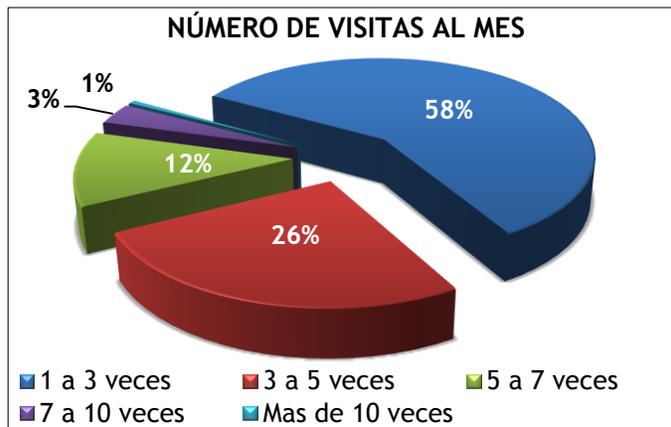


Comentario: del total de personas encuestadas que respondieron acerca de los lugares en los que compran pollo un 21% respondió que el eligen ese restaurante por su sabor, un 16% la atención al cliente, otro 16% no sabe o no respondió, 10% el servicio y el ambiente e instalaciones, 9% por la limpieza e higiene, 6% por los precios o combos que ofrecen y el 12% restante mencionaron factores como la calidad, la variedad en el menú y la forma de preparación del pollo.

7. ¿Cuántas veces al mes visita un restaurante de pollo?

Objetivo: determinar la frecuencia de compra de los consumidores de pollo en restaurantes

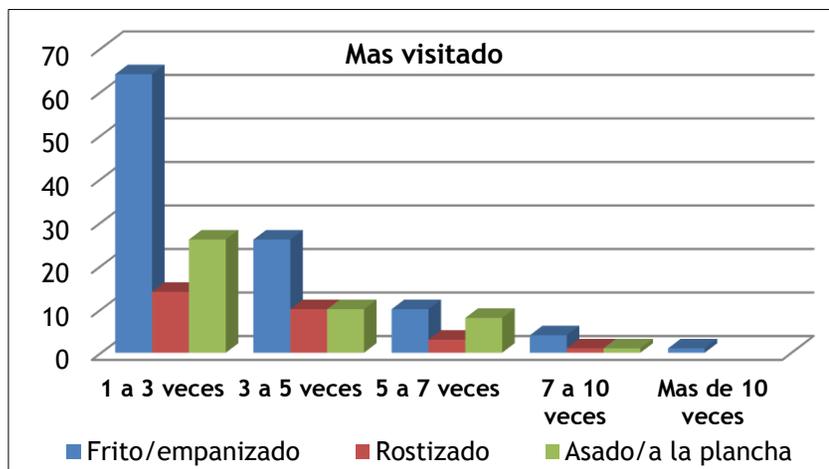
P. N° 7	FRECUENCIA
1 a 3 veces	104
3 a 5 veces	46
5 a 7 veces	21
7 a 10 veces	6
Más de 10 veces	1
TOTAL	178



Comentario: la mayoría de los encuestados visitan los restaurantes de pollo entre una a tres veces al mes como se refleja en la encuesta con un 58%, un 26% lo hace de tres a cinco veces al mes, un 12% de cinco a siete veces al mes, 3% los visita de siete a diez veces y el 1% lo hace más de 10 veces al mes.

7. b. ¿El más visitado/consumido es?

Objetivo: identificar qué tipo de pollo se compra con más frecuencia por los consumidores.



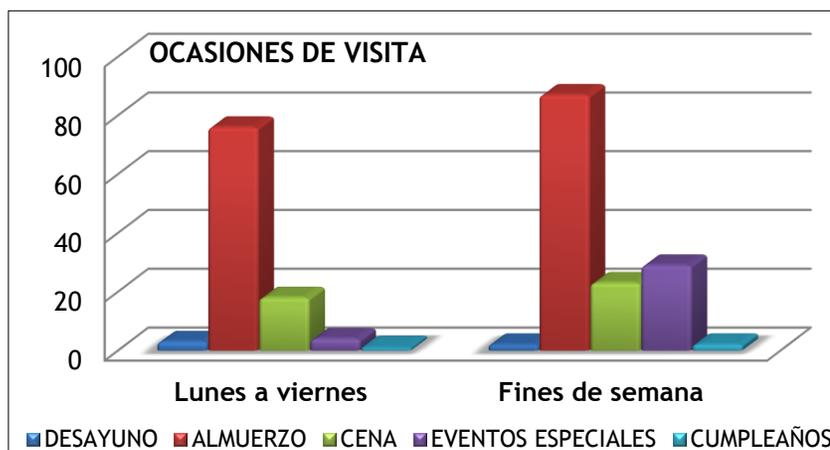
Comentario: las personas que consumen pollo de una a tres veces al mes lo hacen con mayor frecuencia en restaurantes de pollo frito o empanizado, seguido del asado o a la parrilla y en último lugar consumen el pollo rostizado. Los consumidores que visitan los restaurantes de pollo de tres a cinco veces en el mes compran más pollo frito, seguido del asado y rostizado. Los que visitan dichos restaurantes de cinco a siete veces por semana comen más pollo frito, en segundo lugar asado y en tercer lugar comen pollo

rostizado. Los consumidores que visitan los restaurantes de siete a diez veces comen en primer lugar pollo frito o empanizado, seguido del asado o a la parrilla y rostizado y finalmente los que van a los restaurantes más de diez veces al mes consumen pollo frito o empanizado.

8. Cuando suele ir a ese tipo de restaurantes ¿en qué momento lo hace?

Objetivo: identificar en qué momento visitan restaurantes de pollo los consumidores guatemaltecos.

P. N° 8		
FRECUENTA VISITAR	Lunes a viernes	Fines de semana
Desayuno	3	2
Almuerzo	76	87
Cena	18	23
Eventos especiales	4	29
Cumpleaños	1	2



Comentario: la mayoría de guatemaltecos encuestados visitan los restaurantes en el almuerzo de lunes a viernes, pero con mayor frecuencia los fines de semana; seguidamente acuden los fines de semana para celebrar eventos especiales, cumpleaños o cenar en familia, el desayuno casi no lo frecuentan, mientras que de lunes a viernes si tiene un mayor comportamiento en el desayuno que los fines de semana y las celebraciones son poco ocasionales. Las cenas se mantienen un poco estables en comparación con los fines de semana.

9. ¿Cuánto gasta usted en restaurantes de pollo?

Objetivo: conocer cuánto gastan los consumidores cuando visitan un restaurante de pollo.

P. N° 9	FRECUENCIA
Entre Q25 Y Q50	42
Entre Q50 y Q75	41
Entre Q75 y Q100	50
Mas de Q100	44
NS/NR	1
TOTAL	178

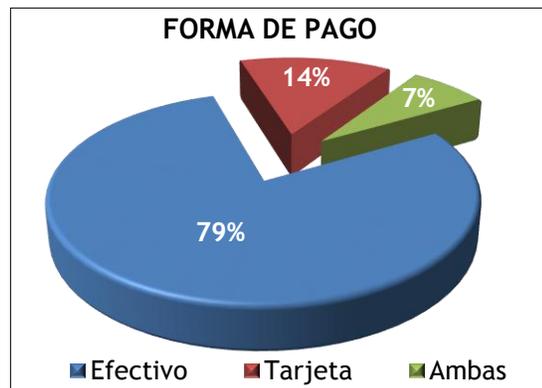


Comentario: la proporción del gasto en restaurantes de pollo de los guatemaltecos encuestados es bastante cerrada un 28% gasta entre Q75 y Q100, 25% gasta más de Q100, 24% gasta entre Q25 y Q50 y un 23% lo hace entre Q50 y Q75 en cada visita.

10. ¿Cuál es su forma de pago al momento de realizar la compra?

Objetivo: conocer qué forma de pago prefieren los consumidores cuando visitan un restaurante.

P. N° 10	FRECUENCIA
Efectivo	140
Tarjeta	25
Ambas	13
TOTAL	178

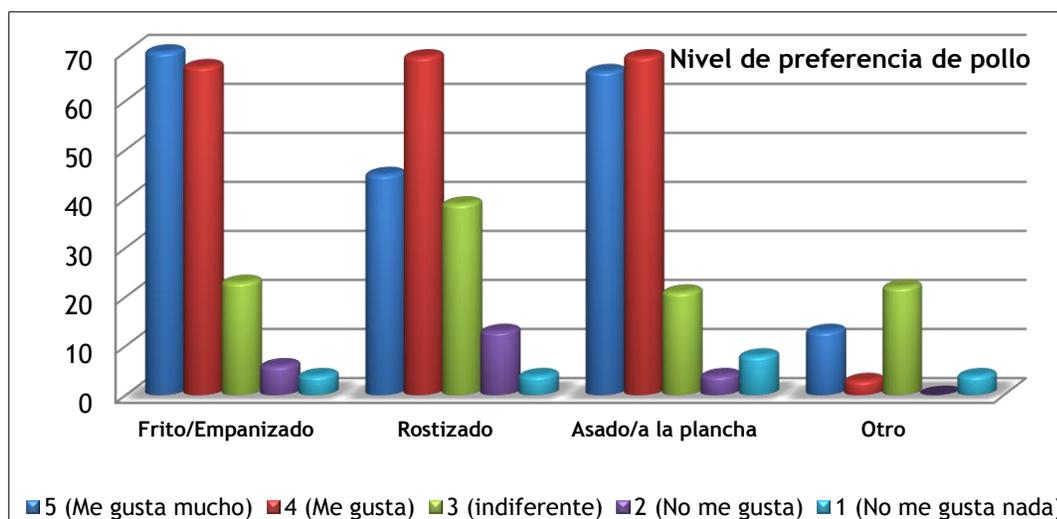


Comentario: la mayor parte de guatemaltecos encuestados prefieren cancelar en efectivo con un 79%, 14% cancela a través de tarjetas de crédito o débito y un 7% utiliza ambas opciones al momento de cancelar su orden en un restaurante.

11. De las siguientes formas de preparación del pollo, indique para cada una el grado de aceptación, donde 5 indica que le gusta mucho y 1 no le gusta nada.

Objetivo: identificar el nivel de preferencia de los consumidores según la forma de preparación del pollo.

P. N° 11				
	Frito/Empanizado	Rostizado	Asado/a la plancha	Otro
5 (Me gusta mucho)	70	45	66	13
4 (Me gusta)	67	69	69	3
3 (indiferente)	23	39	21	22
2 (No me gusta)	6	13	4	0
1 (No me gusta nada)	4	4	8	4
TOTAL	170	170	168	42



Comentario: Según los consumidores guatemaltecos, el pollo frito/empanizado es de mayor aceptación que el asado o rostizado con una puntuación de cinco puntos para éste, lo que indica que les gusta mucho. En segundo lugar hay un debate entre pollo asado y rostizado, ambos muestran el mismo comportamiento en los consumidores siendo la segunda opción que les gusta más. Del resto de los consumidores, una pequeña proporción consideran que les es indiferente la elección de un tipo de preparación u otra, y una parte mínima considera que no les gusta el pollo rostizado, seguidamente el frito, de la misma proporción, el pollo asado consideran que no les gusta para nada.

12. ¿Estaría dispuesto a comprar pollo rostizado de una nueva marca y extranjera en el país?

Objetivo: conocer el nivel de aceptación de los guatemaltecos ante la oferta de una marca de restaurante extranjera.

P. N° 12	FRECUENCIA
SI	155
NO	10
NS/NR	13
TOTAL	178

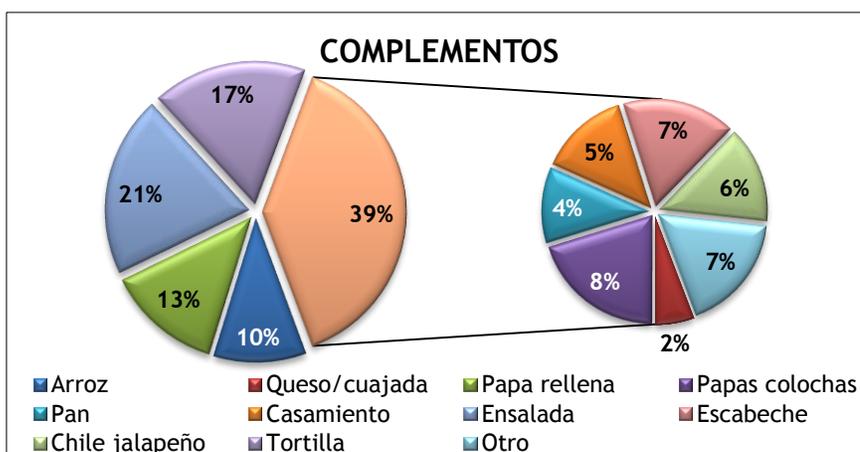


Comentario: 87% de los encuestados estarían dispuestas a comprar pollo de una marca extranjera, 10% no lo harían y 7% restantes no respondieron o no están seguros si la adquirirían ya que les gustaría probar su sabor antes o conocer sobre la calidad de dichos productos.

13. ¿Con que le gusta o gustaría acompañar el pollo rostizado?

Objetivo: conocer las posibles opciones de menú que les gustaría a los consumidores guatemaltecos.

P. N° 13	FR.	P. N° 15	FR.
Arroz	52	Ensalada	102
Queso/cuajada	11	Escabeche	33
Papa rellena	65	Chile jalapeño	28
Papas colochas	39	Tortilla	87
Pan	22	Otro	34
Casamiento	26		

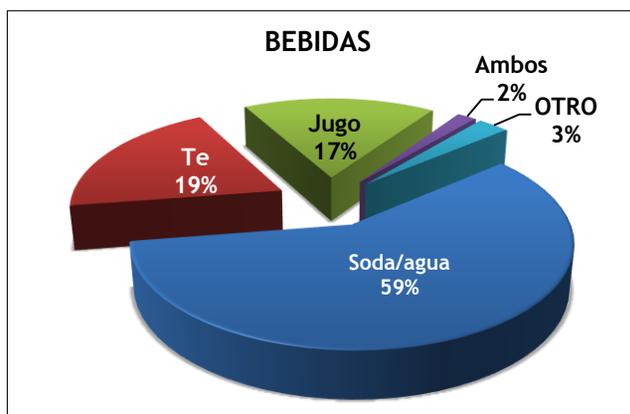


Comentario: para conocer las opciones de menú de los guatemaltecos, se consultó los complementos para acompañar el pollo, siendo cuatro los de mayor elección: 21% prefiere ensalada, 17% tortilla, 13% papa rellena u horneada, 10% arroz; del 39% restante, 8% le gustarían las papas colochas, 7% escabeche, 6% chile jalapeño y el resto menciona otras opciones como pan casamiento y queso o cuajada, 7% mencionaron otros complementos como ensalada de coditos, papas fritas, puré de papas, verduras, chirmol entre otras.

14. ¿Con que tipo de bebida le gusta o gustaría acompañar su plato?

Objetivo: conocer qué tipo de bebida prefieren los consumidores guatemaltecos para acompañar un plato de pollo.

P. N° 14	FRECUENCIA
Soda/agua	105
Te	35
Jugo	31
Ambos	3
OTRO	5

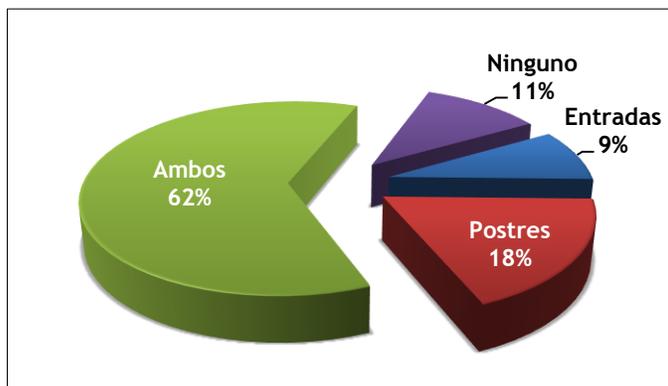


Comentario: a un 59% de los encuestados les gustaría acompañar su plato de comida con soda, 19% indico té, 17% jugo, 3% mencionó bebidas como café, licor y cerveza; y finalmente, 2% optaría por cualquiera de las tres opciones mencionadas anteriormente, con mayor porcentaje de aceptación.

15. ¿Qué complemento prefiere acompañar a su plato de pollo rostizado?

Objetivo: conocer qué tipo de complementos prefieren los consumidores guatemaltecos en un menú de pollo.

P. N° 15	FRECUENCIA
Entradas	15
Postres	32
Ambos	107
Ninguno	19

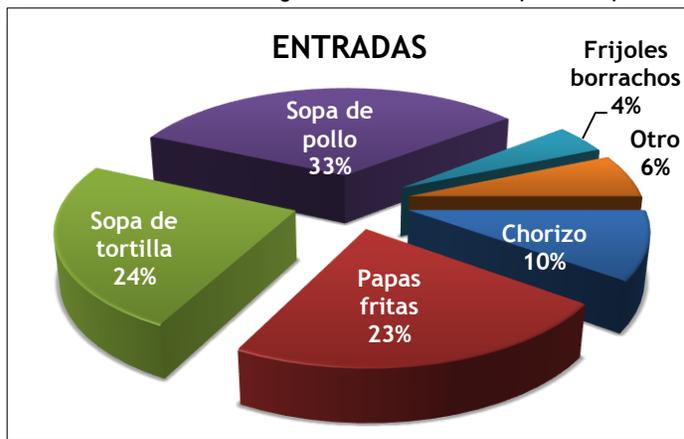


Comentario: referente al complemento del plato de pollo un 62% le gustarían entradas y postres, 18% solamente los postres, 11% indico que ningún complemento, y 9% prefiere solo las entradas.

16. ¿Qué tipo de entradas le gustaría?

Objetivo: conocer qué tipo de entradas prefieren los consumidores guatemaltecos con un plato de pollo.

P. N° 16	FR.
Chorizo	14
Papas fritas	32
Sopa de tortilla	34
Sopa de pollo	46
Frijoles borrachos/fritos	6
Otro	9

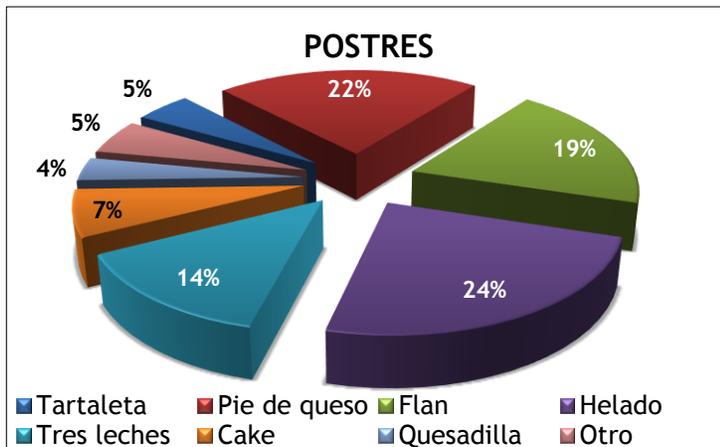


Comentario: el tipo de entradas que prefieren son la sopa de pollo (33%), 24% la sopa de tortilla, 23% papas fritas, 10% chorizo, un 6% indicó otras variedades de sopa y un 4% frijoles borrachos, charros o fritos.

17. ¿Qué tipo de postres le gustaría?

Objetivo: conocer qué tipo de postres prefieren los consumidores guatemaltecos con un plato de pollo.

P. N° 17	FR.
Tartaleta	8
Pie de queso	38
Flan	33
Helado	41
Tres leches	23
Cake	12
Quesadilla	6
Otro	9
TOTAL	170

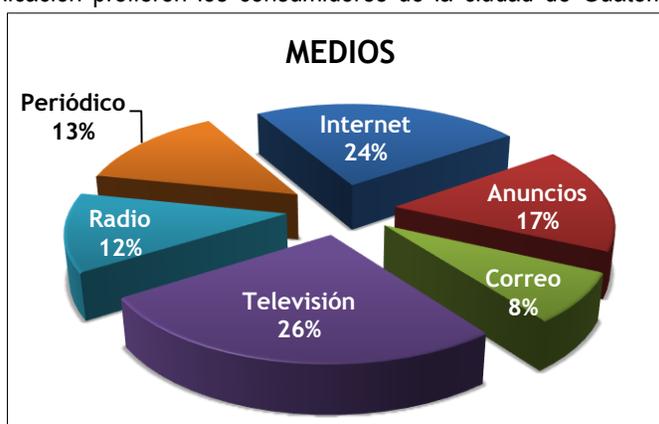


Comentario: el tipo de postre que los guatemaltecos prefieren es el helado (24%), seguido con 22% el pie de queso, 19% flan, 14% prefiere tres leches y el resto menciona pastel, tartaleta, quesadilla y otras opciones como las donas.

18. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

Objetivo: conocer qué medio de comunicación prefieren los consumidores de la ciudad de Guatemala referente a publicidad de productos.

P. N° 18	FR.
Internet	58
Anuncios	41
Correo	19
Televisión	65
Radio	30
Periódico	33
TOTAL	246

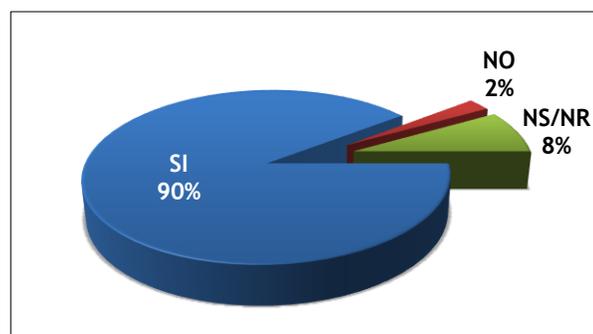


Comentario: a la mayoría de personas encuestadas les gustaría recibir información a través de la televisión (26%), 24% por medio de internet, 17% en anuncios, 13% mediante el periódico, 12% en radio y a 8% por medio de correo.

19. ¿Le gustaría disfrutar un pollo rostizado en un ambiente familiar, a la vista y tejanero?

Objetivo: identificar gustos y preferencias de los consumidores sobre el ambiente de un restaurante extranjero.

P. N° 19	FRECUENCIA
SI	153
NO	4
NS/NR	14
TOTAL	171

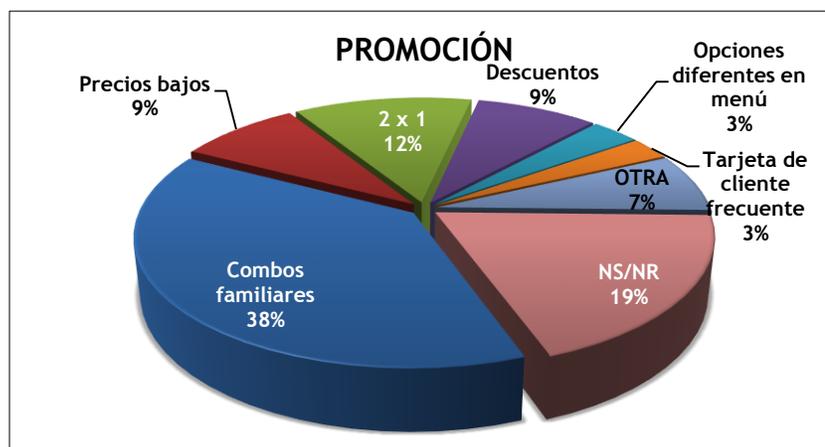


Comentario: el 90% de los encuestados les gustaría un restaurante de ambiente familiar con estilo tejanero, 8% indicó que no les gustaría y 2% no sabe o no respondió.

20. ¿Qué tipo de promoción le gustaría que le ofrecieran?

Objetivo: conocer qué tipo de promoción prefieren los consumidores guatemaltecos al momento de comprar comida en un restaurante.

P. N° 20	FRECUENCIA
Combos familiares	68
Precios bajos	15
2 x 1	22
Descuentos	15
Opciones diferentes en menú	6
Tarjeta de cliente frecuente	5
OTRA	13
NS/NR	34

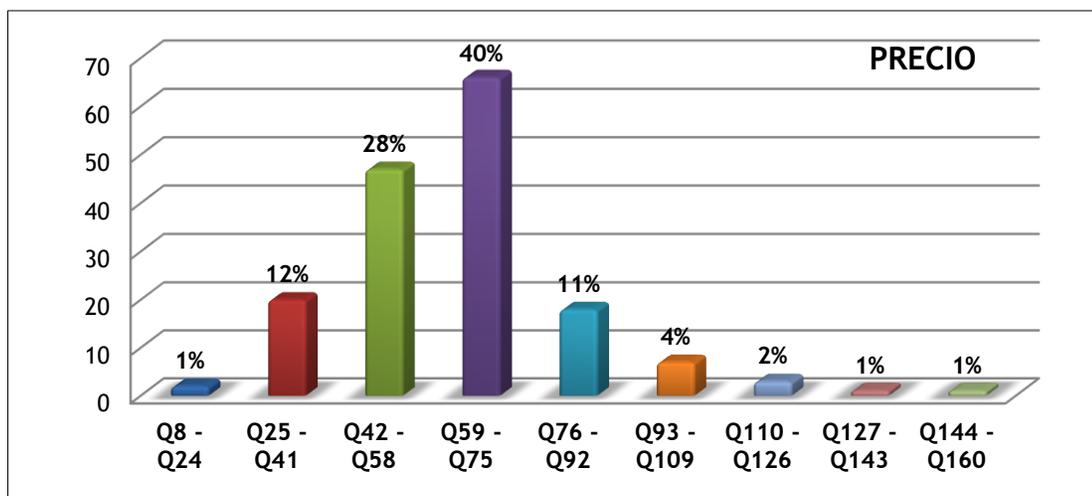


Comentario: las promociones que más se mencionaron de parte de los encuestados fueron con un 38% los combos familiares, 19% no sabe no respondió, 12% mencionó la promoción al 2x1, 9% indicó descuentos y precios bajos, 3% prefiere un menú variado y tarjetas de cliente frecuente, mientras que el resto indicó promociones como prueba de producto, cupones, área de juegos, etc.

21. ¿Cuál es el precio justo que usted pagaría por un plato entero de pollo rostizado?

Objetivo: identificar el precio que los consumidores de la ciudad de Guatemala están dispuestos a pagar por un pollo rostizado entero

P. N° 21	FRECUENCIA	P. N° 23	FRECUENCIA
Q8 - Q24	2	Q93 - Q109	7
Q25 - Q41	20	Q110 - Q126	3
Q42 - Q58	47	Q127 - Q143	1
Q59 - Q75	66	Q144 - Q160	1
Q76 - Q92	18	TOTAL	153

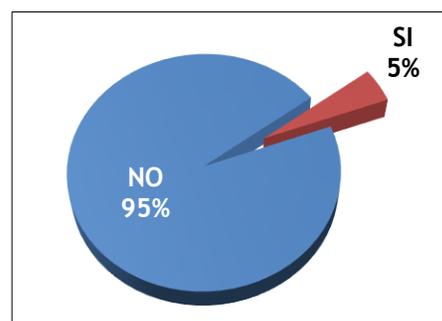


Comentario: referente a precio un 40% estaría dispuesto a gastar por un pollo entero entre Q59 a Q75, 28% entre Q42 a Q58, 12% entre Q25 a Q41, 11% indica un precio entre los Q76 a Q92, 4% entre Q93 y Q109, un 2% entre Q110 y Q126; para los otros rangos de precios un 1%, entre Q8 y Q24; Q127 y Q143; Q144 a Q160, respectivamente.

22. ¿Conoce la marca Pollos Real?

Objetivo: identificar si los consumidores de la ciudad de Guatemala conocen la marca Pollos Real

P. N° 22	FRECUENCIA
NO	164
SI	8
TOTAL	172

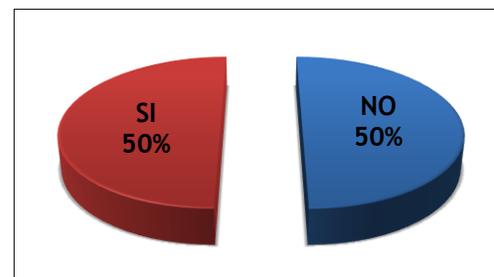


Comentario: en la ciudad de Guatemala 95% no conocen la marca Pollos Real, y 5% de personas si la conocen.

23. ¿Conoce usted de que país es la marca Pollos Real?

Objetivo: identificar si los consumidores de la ciudad de Guatemala conocen de qué país es la marca Pollos Real

P. N° 23	FRECUENCIA
NO	4
SI	4
TOTAL	8



Comentario: de las ocho personas que respondieron que conocen la marca Pollos Real cuatro saben de qué país procede y cuatro no, es decir, 50% de los que conocen la marca respectivamente. Sin embargo, al preguntarles de que país era, solamente dos personas contestaron correctamente el país de origen.

24. ¿Qué es lo que más le gusta de los restaurantes Pollos Real?

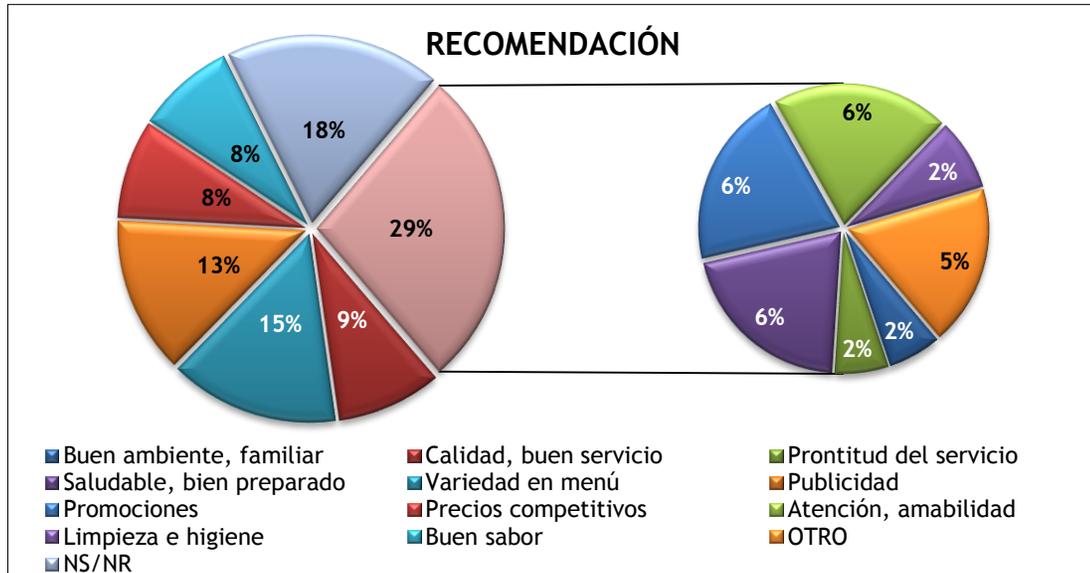
Objetivo: conocer los gustos y preferencias de los consumidores de la ciudad de Guatemala que reconocen la marca Pollos Real.

Comentario: Del 5% que conocen la marca, solo dos personas indicaron que les gusta más de este restaurante, indicando que las pupusas y el pollo rostizado es lo que prefieren o les gusta más de allí.

25. ¿Qué le recomendaría a una marca salvadoreña que desea incursionar en el mercado guatemalteco?

Objetivo: identificar que les gustaría a los consumidores guatemaltecos que implemente una marca salvadoreña en su país.

P. N° 25	FRECUENCIA	P. N° 27	FRECUENCIA
Buen ambiente, familiar	3	Precios competitivos	15
Calidad, buen servicio	16	Atención, amabilidad	10
Prontitud del servicio	3	Limpieza e higiene	4
Saludable, bien preparado	10	Buen sabor	15
Variedad en menú	26	OTRO	9
Publicidad	24	NS/NR	33
Promociones	10	TOTAL	92



Comentario: 18% no respondió a la pregunta, el resto de los guatemaltecos recomienda a Pollos Real lo siguiente: 15% prefiere variedad en el menú, un 13% que hagan publicidad, un 9% calidad y buen servicio, un 8% recomienda precios competitivos y buen sabor en los productos, un 6% menciona ambiente familiar, limpieza e higiene, prontitud del servicio entre otros.

ANEXO 18
POLLO BRUJO

Esquema 41. Menús de Pollo Brujo ubicado en recepción y a la carta.



Menú Pollo Brujo ubicado en recepción



Menú Pollo Brujo a la carta

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Esquema 42. Combos familiares de Pollo Brujo.



Combo familiar.



Pollo entero.



Súper familiar.



Súper paquete.

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 54. Menú de Pollo Brujo.

MENÚ		PRECIOS	Equivalentes en \$ al 7/11/2013 ²³²
<i>Combos familiares</i>	Pollo entero (8 piezas de pollo, 12 tortillas, 3 salsas picantes, 1 chile jalapeño, 3 gaseosas o té)	Q 147.50	\$18.70
	Combo familiar (8 piezas de pollo, 12 tortillas, 3 salsas picantes, 3 opciones, 1 chile jalapeño, 3 gaseosas o té)	Q 165.50	\$20.98
	Súper paquete (12 piezas de pollo, 16 tortillas, 4 salsas picantes, 2 chiles jalapeños, 4 gaseosas o té)	Q 198.00	\$25.10
	Súper familiar (12 piezas de pollo, 16 tortillas, 4 salsas picante, 4 opciones, 2 chiles jalapeños, 4 gaseosas o té)	Q 221.00	\$28.01
<i>Combos individuales</i>	Combo Brujo (2 piezas de pollo, 4 tortillas, 1 salsa picante, 1 opción, 1 gaseosa o té)	Q 51.50	\$6.53
	Súper Combo (3 piezas de pollo, 4 tortillas, 1 salsa picante, 1 opción, 1 gaseosa o té)	Q 62.50	\$7.92
	Combo ensalada (1 ensalada con pollo asado a la parrilla, 1 gaseosa o té)	Q 51.00	\$6.46
	Súper burrito (1 burrito, 1 chile jalapeño, 1 opción, 1 gaseosa o té)	Q 39.00	\$4.94
	Combo papa al horno (1 papa ala horno con pollo asada a la parrilla, 1 chile jalapeño, 1 gaseosa o té)	Q 39.00	\$4.94
	Combo infantil (1 pieza de pollo, 1 porción de papas fritas, 1 gaseosa o té)	Q 31.50	\$3.99
<i>Ensaladas</i>	Ensalada verde.	Q 32.00	\$4.06
	Ensalada con pollo.		
<i>Extras</i>	Extras (tortillas, salsa picante, jalapeño)		
	Opciones (ensalada de coditos, ensalada de repollo, frijoles charros)		
	Postres (muffin de piña, muffin de manzana, café)		
<i>Platos solos</i>	Paponas	Q 13.00	\$1.65
	Burrito	Q 24.00	\$3.04
	Chiliqueeso	Q 29.00	\$3.68
	Esquites	Q 16.25	\$2.06
	Nachos con queso	Q 22.00	\$2.79
	Papas al horno	Q 29.00	\$3.68
	Papas con queso	Q 18.50	\$2.35
	Papas simples	Q 10.75	\$1.36
	Súper nachos	Q 25.00	\$3.17

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

²³²Tipo de cambio de referencia vigente para el 7 de Noviembre, 2013, según Banco de Guatemala (BANGUAT) es de\$7.88944

ANEXO 19
POLLO CAMPERO

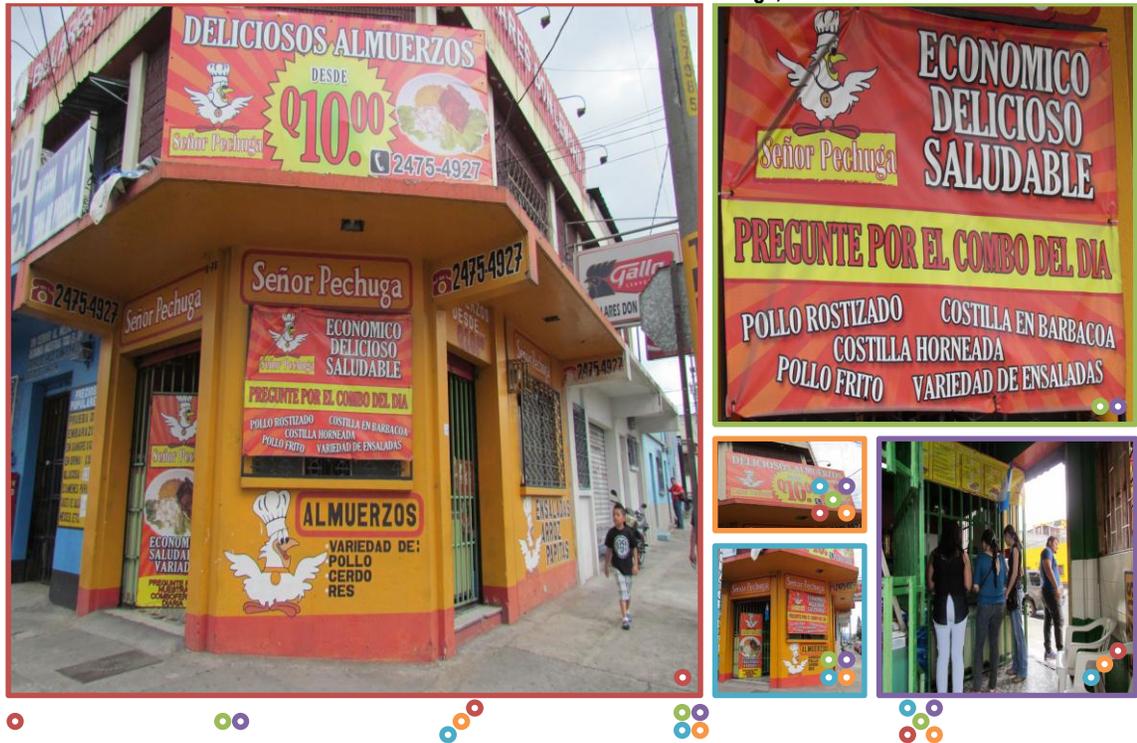
Ilustración 11. Menús de Pollo Campero en food court, Centro Comercial Miraflores. Guatemala



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

ANEXO 20
POLLO ROSTIZADO SEÑOR PECHUGA

Ilustración 12. Establecimiento de Pollo rostizado Señor Pechuga, zona 12. Guatemala



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

ANEXO 21
Esquema 43. Conectividad en Centro América



- Penetración de Internet: 43,7%; 2 millones de internautas
- Penetración móvil: 101%; 4,4 millones de líneas celulares activas; 4,3 millones
- Penetración de smartphones: 10%; Proyección 2015 34%
- Banda ancha fija: 440.000 accesos
- Medios sociales: 41%, hay 1,6 millones de usuarios de Facebook, una tasa de penetración del 84 por ciento
- Comercio electrónico: las ventas por Internet sumaron US\$3,8 millones en 2011



- Penetración de Internet: 25,9%; 2,2 millones de internautas
- Penetración móvil: 20,7 millones de usuarios de telefonía móvil en diciembre 2011. Cuenta con una tasa de penetración móvil del 142%
- Banda ancha fija: 458.000 Suscriptores de servicio de banda ancha; hay menos de 5 líneas de banda ancha fija por cada 100 habitantes en Guatemala y una penetración de banda ancha móvil de menos del 10%.
- Medios sociales: 37% de los internautas visitaron redes sociales en 2011. hay 1,7 millones de usuarios de Facebook
- Comercio electrónico: durante los primeros 7 meses de 2012, se han realizado 250.000 transacciones de compra-venta por Internet



- Penetración de Internet: 20%; 1,2 millones de internautas; las suscripciones a servicio de Internet aumentaron en un 28,2% en 2011
- Penetración móvil: 127% en 2010; y se proyecta que llegará a un 136% para 2015
- Banda ancha fija: nivel de suscripción es del 16,3%
- Medios sociales: 50% de los internautas visitaron redes sociales en 2011. Facebook es el sitio más popular del país. Hay más de 1,2 millones inscritos en Facebook.



- Penetración de Internet: 13%; 1 millón de internautas
- Penetración móvil: 103%
- Medios sociales: 60% visitaron redes sociales en 2011; Facebook es la red social que recibe la mayor cantidad de visitantes



- Penetración de Internet: 11,7% con 663.000 internautas
- Penetración móvil: 53,9% en 2010; se proyecta que llegará al 82% para 2015.
- Banda ancha fija: 15.3% cuentan con suscripciones de banda ancha fija; hay menos de cinco líneas de banda ancha fija por cada 100 habitantes en el país.
- Medios sociales: El 42% visitaron redes sociales en 2011; Facebook es la red social más popular entre los internautas; la red social N°2 en popularidad es Windows Live Profile

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo, adaptado de Guilloli, Lionel. El Internet se impone en Centroamérica y en el Caribe. Disponible en <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/08/el-internet-se-impone-en-centroamerica-y-en-el-caribe/?lang=es>

ANEXO 22

Ilustración 13. Diseños de empaques

Stoics



Diseño del empaque/para servir el pollo en el establecimiento



Diseño del empaque para las papas fritas



Diseño del vaso de soda

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 23
DISEÑO DE MENÚ

Ilustración 14. Diseño de menú, combos a ofertar.

MENÚ

- COMBO FAMILIAR**
 - 1 pollo entero.
 - 4 tasas de sopa de tortilla
 - 4 papas colochas o a la francesa.
 - 4 escabeches.
 - Chile jalapeño.
 - 4 panes o 12 tortillas.
 - 1.5 Lts. de Coca cola.
 - **Q 150 ≈ \$19.08**
- COMBOS INDIVIDUALES**
 - Nº 1 SÚPER REAL TRADICIONAL**
 - ½ pollo.
 - 2 papas colochas o a la francesa.
 - 2 escabeches.
 - Chile jalapeño
 - 2 panes o 4 tortillas.
 - 2 sodas 16 Oz.
 - Q 50 ≈ \$6.36**
 - Nº 2 MENÚ VAQUERO**
 - ¼ de pollo.
 - 1 Arroz jardinero.
 - 1 ensalada de coditos.
 - 1 pan o 3 tortillas.
 - 1 soda de 16 Oz.
 - Q 51.50 ≈ \$6.53**
 - MENÚ EN BARBACOA**
 - ¼ de pollo
 - 1 papa a la francesa
 - 1 escabeche
 - 1 pan o 3 tortillas
 - 1 soda de 16 Oz.
 - Q 35 ≈ \$4.45**

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Ilustración 15. Menú – Combos infantiles – Entradas – Extras

MENÚ

- COMBOS INFANTILES**
 - MENÚ INFANTIL 1**
 - 1 pieza de pollo rostizado (pierna)
 - 1 papas fritas
 - 1 soda 12 Oz.
 - 1 helado doble
 - Q 30 ≈ \$3.82**
 - MENÚ INFANTIL 2**
 - 1 hamburguesa (res o pollo)
 - 1 papas fritas
 - 1 soda 12 Oz.
 - 1 helado doble
 - Q 30 ≈ \$3.82**
- ENTRADAS**
 - Sopa de tortilla
 - Q21 ≈ \$ 2.67**
 - Ensalada de coditos
 - Q8.65 ≈ \$1.10**
 - Arroz jardinero
 - Q21 ≈ \$2.67**
 - Frijoles borrachos o charros
 - Q15 ≈ \$1.91**
- EXTRAS**
 - Pan
 - Q0.79 ≈ \$0.10**
 - Tortillas
 - Q2 ≈ \$0.25**
 - Chile jalapeño
 - Q3.90 ≈ \$0.50**
 - Paponas
 - Q14 ≈ \$1.78**
 - Papas colochas o a la francesa
 - Q10 ≈ \$1.25**
 - Papas al horno
 - Q27.50 ≈ \$3.49**

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Ilustración 16. Menú – Bebidas y Postres

MENÚ

• BEBIDAS

HELADAS

- Gaseosas Q11.00 ≈ \$1.40
- Jugo de naranja (12 Oz.) Q15 ≈ \$1.90
- Frozen Q15.25 ≈ \$1.95
- Refrescos naturales (mora, tamarindo, limón y piña) Q9.80 ≈ \$1.25
- Horchata especial Q12.96 ≈ \$1.65
- Té helado Q11.00 ≈ \$1.40
- Agua pura Q8 ≈ \$1.00
- Licuados Q14 ≈ \$1.80

CALIENTES

- Café Q6.65 ≈ \$0.85
- Té Q6.65 ≈ \$0.85
- Chocolate Q7 ≈ \$0.90
- Café con leche Q7 ≈ \$0.90
- Taza de leche Q8 ≈ \$1.00

FUERTES

- Cerveza Gallo
- Cerveza Ice
- Suprema
- Michelada (Gallo/Ice)

• POSTRES



Tres leches
Q15 ≈ \$1.90



Pie de queso
Q15.50 ≈ \$1.97



Pastel de chocolate
Q16 ≈ \$2.04



Flan
Q8 ≈ \$1.02



Helado

- Doble Q12 ≈ \$1.53
- Sencillo Q10 ≈ \$1.27

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 24
Ilustración 17. Diseño del volante/flyer

COMBO FAMILIAR

Q150

Pollos Real

- 1 pollo entero.
- 4 escabeches.
- 4 tasas de sopa de tortilla
- Chile jalapeño.
- 4 papas colochas o a la francesas.
- 4 panes o 12 tortillas.
- 1.5 Lts. de Coca cola.

DOMICILIO
2250-9999

LOS POLLOS NO VUELAN, PERO NOSOTROS SIIII!

<https://twitter.com/PollosReal>

<http://www.pollosreal.com/>

<https://www.facebook.com/PollosReal>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 25
Ilustración 18. Diseño del perfil de la franquicia en página web

¿QUIENES SOMOS?		NUESTROS BENEFICIOS:	
Cadena de Restaurantes Familiar de Prestigio con expansión a nivel regional, cuya misión es satisfacer las expectativas de los clientes con productos de excelente calidad, precios accesibles y un ambiente familiar con un excelente servicio al cliente. Contando como característica especial el diseño y ubicación de sus hornos artesanales a la vista del público		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión mínima con utilidades muy atractivas. 2. Restaurantes con un alto grado de aceptación por el consumidor. 3. Asesoría constante y personalizada a la medida de cada franquicia. 	

DATOS TÉCNICOS FRANQUICIA	
Inversión inicial (incluido canon)	\$222.432,83
Canon de entrada	\$56.170,00
Royalty	5%
Canon de publicidad	1%
Duración de contrato	10 años
Dimensión del local (en M ²)	180 m ² (opción formato food-court mínimo 75m ²)
Ubicación preferible del local	Centro Comercial Miraflores, zona 11 de la Ciudad de Guatemala
Zonas prioritarias de expansión	Ciudad de Guatemala
Población mínima	50.000 habitantes
Establecimientos propios en El Salvador	9

DATOS DE CONTACTO DE LA FRANQUICIA	
Nombre de la empresa	Pollos Real, S.A. de C.V.
Contacto	Pollosreal@yahoo.com
Teléfono	(503) 2250-9920
Dirección	1ª Calle Poniente y 69 Avenida Norte. Col. Escalón. San Salvador.
País	El Salvador
Página web	www.pollosreal.com

CONTACTA CON ESTA FRANQUICIA

Los campos marcados con * son obligatorios. La información proporcionada por usted en esta solicitud será invocado por nosotros en nuestra evaluación de sus calificaciones como candidato a la franquicia para nuestro sistema y será un incentivo importante para nosotros en el evento, le ofrecemos un contrato de desarrollo de la franquicia o tienda. Una vez recibida su solicitud y la revisamos, recibirá una comunicación que explique qué hacer a continuación. Si usted está solicitando para un mercado que no está disponible actualmente para la franquicia, nos pondremos en contacto con usted una vez que el mercado esté disponible

Nombre *	Género	País *
Apellido *	Dirección	
Estado / Provincia *	Ciudad *	Teléfono*
Zip / Código Postal *		
Email *		
Dinero en efectivo disponible para la Inversión*		
Patrimonio Neto (\$)		
Cronograma de Inversiones		
Nombre de compañía		
¿Tiene experiencia como propietario de restaurante *		
¿Cómo se enteró acerca de nosotros *		
Detalles *		
Comentarios		

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 26

Ilustración 19. Diseño de tarjeta de cliente frecuente



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 27

Ilustración 20. Diseño de horno y exhibidor en el centro comercial Miraflores



Diseño de exhibidor en centro comercial Miraflores



Diseño de horno artesanal en food court

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 28

Ilustración 21. Diseño propuesto del local en el food court del centro comercial Miraflores



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

ANEXO 29
Tabla 55. Objetivos del plan de la franquicia Pollos Real.

OBJETIVOS	METAS	AÑO				
		1	2	3	4	5
GENERAL: Estructurar un plan de internacionalización que permita a Pollos Real operar en el mercado guatemalteco.	Incursionar en el mercado de franquicias de pollo en la ciudad de Guatemala de forma eficiente y eficaz.	1			1	
ESPECÍFICO 1: Definir las adaptaciones y líneas de producto que Pollos Real necesita para llegar a los gustos y preferencias del mercado guatemalteco.	Lograr la satisfacción y fidelización del cliente a través de los productos y menús que Pollos Real ofrece.	75%	75%	85%	95%	100%
ESPECÍFICO 2: Fijar los precios adecuados para cada uno de los productos que Pollos Real deberá ofrece en el mercado de Guatemala.	Establecer los precios indicados que permita a Pollos Real ser una empresa rentable y competitiva	60%	75%	85%	95%	100%
ESPECÍFICO 3: Obtener un posicionamiento de la marca Pollos Real dentro de las principales empresas que brindan servicio de restaurante de pollo.	Dar a conocer a los ciudadanos guatemaltecos la nueva marca de pollo rostizado "POLLOS REAL" (porcentaje sobre consumidores del centro comercial Miraflores, Guatemala)	15%	20%	25%	30%	35%
ESPECÍFICO 4: Implementar servicio de caja y a domicilio para atender pedidos.	Incrementar la demanda de la franquicia Pollos Real en el mercado. (Porcentaje sobre ventas anuales)	10%	15%	20%	25%	30%
ESPECÍFICO 5: Contar con una atención estandarizada para todos los clientes que visiten los establecimientos de la franquicia de Pollos Real.	Implementar un sistema de atención estandarizada mediante un protocolo de servicio que satisfaga sus expectativas y genere impacto en los consumidores de tal forma que se sientan identificados con la marca.	100%	100%	100%	100%	100%
ESPECÍFICO 6: Desarrollar un programa de capacitación al personal y fomentar la imagen de la empresa.	Impartir capacitaciones sobre los procesos de elaboración y forma de preparación de los alimentos, servicio, ventas, estrategias de marketing a aplicar; y brindar asistencia técnica.	18	9	9	9	9
ESPECÍFICO 7: Diseñar un local que manifieste un ambiente familiar, tejano, seguro e higiénico, implementando un horno artesanal que muestre la forma de preparación de los pollos rostizados.	Captar la atención de la marca y crear confianza de los consumidores.	50%	60%	70%	80%	90%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Tabla 56. Plan operativo de Pollos Real

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Definir las adaptaciones de las líneas de producto	4 S			1 S			1 S			1 S			Gerente de operaciones
Fijar los precios adecuados para cada uno de los productos	4 S	4 S	4 S										Gerente de operaciones y gerente financiero regional
Adquisición de motocicletas	1 S											1 S	Gerente de operaciones y gerente financiero regional
Proporcionar información general de la marca y los productos	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	Gerente de operaciones y Programador/ Community manager
Implementar un sistema de atención estandarizada mediante un protocolo de servicio	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	4 S	Gerente general regional y Gerente de operaciones
Capacitación al personal	2 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	1 S	Gerente general regional y gerente de mercadeo regional
Diseño de horno artesanal y local	2 S												Gerente de mercadeo regional

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.