



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

HISTORIA EMPRESARIAL EN GUATEMALA, POLLO CAMPERO UNA
MULTINACIONAL DE ALIMENTOS

SHAI SIEDLER

Guatemala, 28 de enero de 2008



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

HISTORIA EMPRESARIAL EN GUATEMALA, POLLO CAMPERO UNA
MULTINACIONAL DE ALIMENTOS

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad del Istmo para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Hotelería y
Turismo

por

SHAI SIEDLER

Asesorado por: Licenciada Alina de Quinteros

Guatemala, 28 de enero de 2008



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

A continuación presento el trabajo

HISTORIAL EMPRESARIAL EN GUATEMALA, POLLO CAMPERO UNA
MULTINACIONAL DE ALIMENTOS

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales en el mes de enero de 2007

SHAI SIEDLER

ÍNDICE

	Página
Agradecimiento	1
Carta de autorización de impresión del trabajo de graduación	2
Carta del asesor	3
Resumen	4
I. Antecedentes Históricos	7
I.1 Influencias del Antiguo Continente en América	8
I.2 Antecedentes de la Industria de comida rápida	11
I.3 Antecedentes históricos del fenómeno Campero	12
I.4 Momentos históricos mundiales en que surge la empresa	17
I.5 Situación del entorno al inicio de la empresa	21
II. ¿Cómo surge la empresa?	24
II.1. La idea inicial	28
III. Desarrollo y Crecimiento de la Empresa	33
III.1. El Nacimiento de una Corporación	37
IV. Proyección de Mercado	40
IV.1. Estrategia de Desarrollo Internacional	40
V. Proyección Social de la Empresa	43
V.1. Participación en Programas Educativos	44
V.2. Participación en Programas de Salud	46
VI. Síntesis Final	49
VII. Referencias Bibliográficas	51
VIII. Anexos	53

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo de las siguientes personas y organizaciones, ya que sin ello no hubiese sido posible la elaboración del presente Trabajo de Graduación.

Lic. Juan Luis Bosch

Ing. Alejandro Deutschmann

Sra. Ernestina Escobedo

Ing. Juan Luis Fuentes

Srta. Joanne Goldschmidt

Ing. Joey Kaire

Ing. Stephan Nathusius

Licda. Gloria Navas

Arq. Raúl Navas

Licda. Cristina Pérez

Licda. Alina de Quinteros

Licda. Dora Siedler

Lic. Alfredo Siedler

Licda. Yoli de Valdez



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza al alumno Shai Siedler, la impresión de su trabajo de graduación titulado: "HISTORIA EMPRESARIAL EN GUATEMALA, POLLO CAMPERO UNA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS", previo a optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, con especialidad en Hotelería y Turismo.

Lic. Edin H. Velásquez
DECANO

Guatemala, abril de 2008

7a. Avenida 3-67 zona 13
PBX (502) 2429-1400
(502) 2429-1445
Fax (502) 2475-2192
E-mail: fcee@unis.edu.gt
www.unis.edu.gt
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 28 de enero de 2008.

Señores
Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente.

Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado al estudiante Shai Siedler Siedler, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Hotelería y Turismo de esta Facultad, quien se identifica con el carné 1173-03 y que presenta el trabajo de graduación titulado "HISTORIA EMPRESARIAL EN GUATEMALA, POLLO CAMPERO UNA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS".

Me permito informarles que el citado estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


Licda. Alina de Quinteros
Asesora de trabajo de graduación

RESUMEN

La administración de empresas, es una práctica dinámica que planea, organiza, dirige y controla las actividades de una organización o de una de sus unidades¹. Para el total aprendizaje y entendimiento de estas acciones, las universidades fundamentan su enseñanza en el análisis de diversos casos reales de anécdotas empresariales.

Estas prácticas se desarrollan con el propósito de ejemplificar al estudiante las diversas situaciones que se pueden presentar a la hora de desarrollar el proceso de administración, así como también el más acertado proceder para solucionar los problemas planteados en el relato de los casos. Esto permite que el lector se identifique y familiarice plenamente con las prácticas administrativas, además de ampliar sus conocimientos y panorama de experiencia.

Las universidades en Guatemala también han implementado estas prácticas como estrategia para alinearse a la competitividad mundial. La mayoría de las veces se estudia con base en libros extranjeros, por lo tanto, los casos que dichos textos exponen hacen referencia a empresas extranjeras y en ocasiones totalmente desconocidas para los estudiantes. Esto puede que afecte la comprensión y análisis de los casos por parte de los estudiantes.

Ante tal situación y en pro de una educación dinámica y competitiva en un mundo globalizado, surge la inquietud de cómo contribuir en la solución a este problema técnico y además de desarrollar casos de análisis extranjeros, también tener la oportunidad de analizar casos de empresas nacionales.

¹ Hellriegel, Administración un enfoque basado en competencias, p. 7

Por esta razón, se ha tomado la iniciativa de elaborar una serie de estudios e investigaciones de carácter histórico, con el propósito de llevar a cabo un compendio de las principales anécdotas de una empresa guatemalteca multinacional que goza de éxito y retos trascendentales.

Realmente es apasionante la historia de este tipo de empresas, ya que aparte de servir como una fuente de inspiración, es un punto de referencia en el diseño de estrategias e innovaciones para los emprendedores de hoy.

Es de lamentar que el agitado diario vivir y el fuerte dinamismo de las operaciones de estas organizaciones, no permiten que los directivos se tomen el tiempo necesario para plasmar sus anécdotas, experiencias e historias y de esta forma permitir que futuras generaciones aprendan y gocen de estos relatos.

Es por esto que por medio de este trabajo de investigación de carácter histórico, se llevará a cabo una recopilación de los hechos más significativos de la historia de Pollo Campero, así como también del acontecer nacional que ha acompañado a dicha empresa.

Guatemala cuenta con varias empresas familiares que han perdurado en el tiempo, incluso algunas de ellas llevan ya más de un centenar de años operando. Son diversos los atributos que han hecho posible mantener estas organizaciones familiares en pie, sin duda alguna la calidad, perseverancia e innovación son los principales.

El mantener una empresa que labore por más de tres décadas es toda una hazaña, más difícil aún si se trata de una empresa cien por ciento familiar, ya que los intereses sentimentales y familiares se entremezclan con los laborales, lo cual hace la labor dificultosa, pero apasionante.

Pollo Campero forma parte de este selecto grupo de empresas familiares que gozan de éxito y antigüedad. Su fundación se remonta al año de 1971, cuando Dionisio Gutiérrez Gutiérrez y familia deciden unirse bajo una misma visión, hasta alcanzar el concepto Campero. Poco a poco conquistaron el gusto guatemalteco, al punto de convertirse en un símbolo del país. Los guatemaltecos fueron creciendo con Pollo Campero, y en 1994 se inicia una nueva etapa, en la cual se lanza una campaña de franquicias, ésta estrategia hizo que Campero saliera a competir con el mercado mundial. Hoy en día Pollo Campero es la cadena latinoamericana líder en el segmento de comida, operando exitosamente durante más de 30 años en la región.

I. Antecedentes Históricos

El negocio de los restaurantes es una actividad que se ha manifestado desde hace ya varios milenios, teniendo sus inicios en el viejo continente. Hacia el año 500 Antes de la Era Actual (A.E.A.) se llevaron a cabo *simposiums* griegos, los cuales eran reuniones de comidas de los ejércitos espartano y romano, esto se considera como un antecesor del club privado. Se ubicaban tabernas griegas en las proximidades de los templos, a donde se acostumbraba ir para celebrar un banquete después de los sacrificios.

En las posadas romanas se servía un menú con pan, carne, vino y a veces higos y miel, a este se le conoce como el primer menú conocido en la historia. Los *propinae* que eran una especie de bares para esclavos vendían vino y comida al igual que los *thermopilia* que eran una especie de taberna.

Durante la Época Medieval los monasterios y otros edificios religiosos acogían a los viajeros y les proporcionaban alimentos. En el año 1,095 se llevó a cabo la primera cruzada, bajo el mandato del papa Urbano, esta actividad bélica estimuló el comercio y los viajes y como consecuencia se abrieron en Jerusalem hospicios y sitios en donde poder tomar alimentos.

En la ribera del Támesis, Londres alrededor del año 1189; habían casas de comidas que ofrecían platos de pescado, aves y venado en diversas preparaciones. Más tarde en el puente Westminster, se vendían comidas más elaboradas.

En el año de 1533; Catalina de Médicis de Florencia, se casó con el futuro Enrique II de Francia y con toda su corte viajaron un grupo de cocineros, por lo cual se les atribuye el inicio del interés por los temas gastronómicos.

Enrique VIII hacia el año de 1539 suprimió los monasterios, lo cual provocó que proliferaran las posadas, en donde se vendían alimentos.

En 1829 se abre en Nueva York, Estados Unidos el primer restaurante, llamado *Delmonico* ².

Los eventos antes mencionados conforman una breve descripción de cómo el negocio de restaurantes fue evolucionando a través de la historia y los continentes.

I.1. Influencias del Antiguo Continente en América

Fue en 1523 que los conquistadores españoles ingresaron por la parte occidental de la región, provenientes desde la Península Ibérica. Todos ellos liderados por el Capitán y lugarteniente Don Pedro de Alvarado. Enfrentándose primero con los k'iches y aliándose después con los cakchiqueles, logró fundar su primera Villa el 25 de julio de 1524 en las cercanías de Iximché, capital de los cakchiqueles, dándole por nombre Ciudad de Santiago en honor a el conocido Apóstol Mayor.

El 22 de noviembre de 1527 se trasladó la ciudad al Valle de Almolonga y ésta fue destruida en la madrugada del 11 de septiembre de 1541 por un alud de lodo y piedras que provino de la cima del Volcán de Agua ó Volcán Hunahpú, como lo conocían los indígenas, enterrando a la ciudad con la mayoría de sus habitantes, donde también pereció la primera Gobernadora que ha tenido América: Doña Beatriz de la Cueva, viuda de Don Pedro de Alvarado. Esto obligó a que de nuevo fuera trasladada seis kilómetros más abajo, en el Valle de Panchoy, en la actualidad es la Ciudad de Antigua Guatemala. El 10 de marzo de 1543 el Ayuntamiento celebró allí su primera sesión. La ciudad, ya en su tercer asiento oficial, conservó el

² Morales, Orígenes de la hostelería

mismo escudo de armas otorgado en Medina de Campo por real cédula del 28 de Julio de 1532. También el 10 de Marzo de 1566 el Rey Felipe II la condecoró con la merced del título de "Muy Noble y Muy Leal Ciudad". Fue la tercera ciudad en importancia en América después de México y Lima, de donde irradió la cultura y gozó de bien merecido prestigio. Así se inició al Período Colonial de Guatemala.

Durante este período colonial, que duró casi 300 años, Guatemala fue una capitanía general, La Capitanía General de Guatemala, que a su vez dependía del Virreinato de la Nueva España (hoy México). Se extendía desde la región del Soconusco (estado de Chiapas) hasta Costa Rica. Esta región no fue tan rica en minerales y metales como México y Perú. Sin embargo, se destacó principalmente en la producción agrícola. Sus principales recursos fueron la caña de azúcar, el cacao, las maderas preciosas y tinta de añil para teñir textiles.

Los estudios universitarios aparecen en Guatemala desde mediados del Siglo XVI, cuando el primer Obispo de el reino de Guatemala, Licenciado Don Francisco Marroquín, funda el Colegio Universitario de Santo Tomás, en el año de 1562, siendo ésta una de las primeras universidades del nuevo mundo.

El recién llegado Presidente Don Martín de Mayorga solicitó a el Monarca de España el 21 de julio de 1775 el traslado de la Ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala a el Valle de Panchoy, hoy llamada Antigua Guatemala, siempre vulnerable a erupciones volcánicas, inundaciones, y terremotos. La Antigua Guatemala había sido destruida por dos terremotos en 1773, pero los remanentes de su arquitectura española colonial fueron conservados como un monumento nacional. La Ciudad de Guatemala moderna, fue fundada oficialmente el 2 de Enero de 1776. Por real orden dada en Aranjuez el 23 de Mayo de 1776 se extinguió el nombre de Santiago y se adoptó el de Nueva Guatemala de la Asunción que, con el

correr del tiempo es conocida en la actualidad como Ciudad de Guatemala, logrando convertirse con los años en la ciudad más grande y populosa de todo el istmo.

Todos los hechos antes mencionados son los responsables de una u otra forma de las características, mezclas, influencias y sabores de la cocina guatemalteca.

La gastronomía tradicional guatemalteca se basa en una alimentación de tipo mixto, siendo los elementos fundamentales el maíz, el frijol y el chile que a la vez incluye productos de recolección, caza, pesca y animales domésticos.

El maíz ha sido el alimento básico en la dieta del guatemalteco, sin embargo, es sustituido por el pan en las regiones de presencia mestiza. En el marco de las comidas tradicionales existe una estrecha relación cultural, social y espiritual, el caso específico es la elaboración de platillos exquisitos de comidas y bebidas durante las celebraciones de las fiestas patronales y en las veneraciones de un difunto. Asimismo, el acompañamiento de atoles, chocolate y bebidas embriagantes.

La gastronomía cuaresmal y navideña son claros ejemplos de la comida tradicional que se relacionan con la época y la estación del año. La cultura guatemalteca hace una clasificación de comidas ordinarias o comunes que forman parte de la alimentación diaria, comidas especiales las que se elaboran en un evento familiar, cumpleaños, bodas, bautizos, etc., y las comidas ceremoniales que son aquellas que forman parte de los ritos celebrados por la comunidad y que generalmente son una ofrenda por agradecimientos o peticiones.³

³ Antropología e Historia de Guatemala

I.2. Antecedentes de la Industria de comida rápida

La comida rápida como tal se dio a conocer en el siglo XX, pero ya desde tiempos antiguos funcionaban negocios con procesos muy similares, en donde se servían rápidamente pequeñas porciones de comida en restaurantes con limitada capacidad de asientos.

En 1921 empezó a operar lo que se conoce como la primera cadena de comida rápida, esta fue *White Castle*. Más tarde en 1948 *McDonald's* introdujo el sistema de servicio rápido, creando así los principios modernos para los restaurantes de comida rápida. En 1972 el restaurante *Wendy's* creó la innovadora idea del auto servicio, en donde se podían servir los alimentos en el automóvil.⁴

Según la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos (*The National Restaurant Association*), en el año 2006 se reportaron ventas por 142 billones de dólares, provenientes del negocio de comida rápida.⁵

El negocio de comida rápida beneficia diversas industrias que apoyan la cadena de valor de dicha actividad, por ejemplo la publicidad, en la cual percibe 4 billones anuales provenientes de cuentas de restaurantes de comida rápida.⁶

Al hacer una comparación entre el mercado meta de Pollo Campero y las principales cadenas de comida rápida que operan en el mundo, se puede observar una crucial diferencia competitiva, ya que el grupo objetivo de estas cadenas por lo regular son niños, adolescentes y adultos entre veinte y treinta años de edad, mientras que Pollo Campero proyecta una estrategia dirigida a toda la familia sin discriminar edad alguna.

⁴ http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2005/03/mcdonalds_new_c.html

⁵ <http://www.mcspotlight.org/media/press/rollingstone1.html>

⁶ <http://www.ijbnpa.org/content/1/1/3>

I.3. Antecedentes históricos del fenómeno Campero

Sin duda alguna, la única comida no tradicional que representa a Guatemala en el mundo es el Pollo Campero, el cual con gran aceptación y agrado fue recibido desde sus inicios por los paladares guatemaltecos.

Cada vez, es más frecuente observar nuevas empresas iniciando operaciones en las capitales y ciudades importantes de la región centroamericana, al igual que nuevas marcas en las góndolas del supermercado. Muchas de ellas son de origen internacional, sean estas estadounidenses, mexicanas, o europeas. Otras, la mayoría, son empresas que fueron fundadas en otro país centroamericano y que han iniciado su expansión en la región.

De hecho, la mayor parte de compañías grandes del área, tienen subsidiarias en todos los países del istmo, mientras que muchas otras ya operan en muchos de ellos, en un proceso que denota gran dinamismo y que deja ver, claramente, como la globalización se abre camino en el territorio centroamericano. El mundo se esta uniendo por regiones; la Euro zona, Norteamérica, el Mercado Común Centroamericano, el Pacto Andino etc. Algunas de estas zonas se están uniendo entres si, siendo el plan Puebla Panamá, una iniciativa en este sentido, pues une a Centroamérica, con ocho Estados del sur de México, y de esta forma con Norteamérica.

Increíblemente la globalización está tan generalizada que han llegado a Centro América inversiones de países tan lejanos como Sudáfrica o Corea del Sur. No obstante, lo más corriente que ha sucedido es que las empresas de los países vecinos se extienden, inicialmente al país limítrofe, el cual cuenta con grandes similitudes culturales y con grandes facilidades logísticas.

En el caso de la región centroamericana, las empresas guatemaltecas emprendieron su expansión desde hace mucho hacia El Salvador, inicialmente para luego proseguir con Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Pollo Campero y Almacenes Paiz, son empresas con años de operar en el área. Esta expansión guatemalteca también es visible en las calles de San José de Costa Rica, donde muchos comerciantes han iniciado operaciones.

Pollo Campero nace en el año de 1971, bajo la dirección de Dionisio Gutiérrez Gutiérrez, quien junto a un grupo de empresarios guatemaltecos unieron sus esfuerzos y crearon el concepto Campero.

En 1994 una nueva etapa de Pollo Campero se inicia con el lanzamiento de un programa de franquicias que llevaría el concepto Campero alrededor del mundo.

En el año 2000, Pollo Campero inicia pláticas con TelePizza de España, grupo líder en comida rápida que en la actualidad cuenta con cerca de mil restaurantes y 35 mil empleados.

En el 2001 Campero logra firmar una alianza estratégica con esta importante cadena española, lo que dio inicio a una operación combinada en México. Es así como, bajo la administración y desarrollo del Grupo Campero, en noviembre del año 2002 se abren los primeros restaurantes en México y en Puebla.

Hoy en día Campero cuenta con 19 restaurantes en el vecino país del norte. En el sur de México, se ubican dos restaurantes que forman parte de la cadena guatemalteca. La compañía que opera en México se denomina C & T Ibero América (Campero & TelePizza). El desarrollo logrado por Campero en México, viene paralelo al desarrollo de TelePizza en Centroamérica.

En la actualidad Campero tiene operaciones conjuntas con Telepizza en Costa Rica, El Salvador y Guatemala, y al finalizar esta prueba piloto

tiene planeado incursionar al resto de países centroamericanos, así como a Ecuador. En Guatemala, TelePizza está en ocho tiendas Campero, a manera de mantenerse en el mercado.

Con el fin de incursionar rápida y eficientemente en el mercado estadounidense, Campero ha decidido funcionar con franquicias buscando operadores e inversionistas locales.

Campero realizó un acuerdo con TelePizza para que expanda operaciones conjuntas en España, por lo que esta importante cadena española adquirió el compromiso de conocer el concepto Campero para implantarlo en dicho país.

La incursión de Campero a nivel internacional genera nuevas posibilidades de empleo tanto para trabajadores de los países en donde inicia operaciones como para trabajadores guatemaltecos y centroamericanos. Se estima que el ambicioso plan de expansión en Estados Unidos generará por lo menos 5,000 nuevas plazas de trabajo directas.

Por otra parte, un acuerdo firmado con la cadena española TelePizza contempla la preparación de grupos de empleados para que, por medio del vínculo existente entre Campero y Telepizza, puedan ir a trabajar a España debido a la dificultad que existe en dicho país para encontrar suficiente mano de obra. Campero tiene contemplado iniciar el proceso de preparación con trabajadores guatemaltecos, y en un futuro abrir la oportunidad a trabajadores centroamericanos. Para afrontar este nuevo reto Campero cuenta con el “Centro internacional de Entrenamiento”, localizado en Guatemala, para entrenar a las personas que ocuparan los diferentes puestos y cuadros de las operaciones franquiciadas y propias.

Hoy, Campero es la cadena de restaurantes latina líder en el segmento de comida, operando exitosamente durante más de 30 años en Latinoamérica.⁷

Durante los últimos 10 años, Campero ha ido cosechando grandes triunfos, como el haber duplicado sus transacciones atendiendo a más de 75 millones de clientes anualmente. Dicho crecimiento es fruto del compromiso que se forja con los clientes, ofreciéndole un excelente producto respaldado por el trabajo de un equipo exitoso cuya fortaleza se centra en los valores y principios de la compañía.

El nuevo reto del Grupo Gutiérrez, acaba de dar inicio, la exportación de su idea visionaria al inmenso mercado asiático.

Las mejores palabras para describir la historia de Pollo Campero son Trascendencia y Éxito. Con más de treinta años de trabajo y esfuerzo, esta exitosa cadena de restaurantes guatemalteca ha traspasado fronteras con su sabor único figurando hoy en día, bajo el liderazgo de Don Juan José Gutiérrez, entre las compañías más grandes e innovadoras de América Latina, al contar con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Ecuador, México y Estados Unidos, sirviendo más de 75 millones de órdenes al año y empleando a 7,000 personas en Latinoamérica y Estados Unidos.

Al explicar el éxito de Campero en Estados Unidos, Juan José Gutiérrez, Presidente y CEO (Chief Executive Officer) de Campero USA Corp (nombre comercial de Pollo Campero para Estados Unidos), señala que “La combinación única de calidad, sabor, precio y servicio, ha creado gran demanda por la experiencia Pollo Campero, resultando en ventas record en cada mercado estadounidense que se ha abierto hoy”.

⁷ www.pollocampero.com

El éxito alcanzado por Pollo Campero en Estados Unidos, ha abierto las puertas a potenciales clientes de franquicias en otras partes del mundo, entre las que se encuentra China Continental. Lo que ha causado mucha expectativa en el mundo internacional de los negocios.

El Fenómeno Campero, como se le conoce en Estados Unidos, y los agresivos planes de expansión en el mercado de China Continental, han hecho que los principales inversionistas y analistas le presten atención a esta empresa guatemalteca.

El éxito de esta empresa va más allá que una receta única. Es el compromiso de miles de colaboradores por brindar deliciosos platillos, a un excelente precio, y un servicio rápido y amable, que hace sentir a los clientes como en su propia casa. El secreto está en la organización, en el trabajo, en la gente, en el entrenamiento y en muchísimos factores empresariales que hay que incluir. Además del ya famoso pollo “tierno, jugoso y crujiente”, Pollo Campero cuenta con una gran variedad de deliciosos productos como desayunos, sandwiches, ensaladas, etc. Para satisfacer los paladares más exigentes y la creciente demanda, Campero investiga y prueba frecuentemente nuevos productos, para descubrir nuevos platillos los cuales, tras obtener la aprobación y preferencia de los clientes, se añaden a los favoritos en el menú de Campero en toda la cadena. En el caso de algunos platillos especiales, el equipo de Investigación y Desarrollo de Campero hace "tropicalizaciones" para satisfacer el paladar y tendencias del mercado en el que opera cada restaurante.

A grandes rasgos esta es una reseña histórica de los principales acontecimientos que han sucedido dentro de Pollo Campero, son estos los hechos que han generado un valor incalculable a este producto nacional, el cual muchos guatemaltecos defienden con sumo recelo, lo nombran como suyo, se identifican plenamente con él y toman como parte de sus vidas.

Como ya se hizo mención, la innovadora idea de Pollo Campero se empezó a formular en el año 1969, para concluir con la apertura del primer restaurante en 1971. La historia de esta empresa familiar indudablemente se ve influenciada por el fin e inicio de dos décadas que marcaron la historia de la humanidad, a continuación se presenta una cronología de los hechos más importantes que se dieron durante los años mencionados.

I.4. Momentos históricos mundiales en que surge la empresa

Año 1969:

- 3 de febrero - Yaser Arafat, nombrado jefe de la Organización para la Liberación Palestina (OLP) por el Congreso Nacional Palestino.
- 9 de febrero - primer vuelo del *Boeing 747*, conocido como Jumbo.
- 2 de marzo - El *Concorde* realiza su primera prueba de vuelo sobre Toulouse.
- 26 de mayo - Firma del Acuerdo de Cartagena entre Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú con lo cual se crea el Pacto Andino.
- 14 de julio - Guerra de Fútbol entre El Salvador y Honduras.
- 20 de julio - Primer hombre sobre la luna, Neil Armstrong de la misión Apolo 11.
- 15 de agosto - Comienza en el poblado de Bethel (Nueva York) el festival de *Woodstock*, que con una afluencia de 400.000 espectadores se convirtió en un hito para la cultura contemporánea.

- 24 de octubre - Nace la Televisión Nacional de Chile.
- 10 de noviembre - Primera emisión de la versión norteamericana de Plaza Sésamo.
- 21 de noviembre - Se establece el primer enlace de ARPANET (primera Internet) entre UCLA y Standford.⁸

Dentro de los principales acontecimientos de los años setentas se pueden mencionar que el conflicto árabe-israelí y la etapa final de la guerra de Vietnam dominan la mayor parte de la vida política de esta época. El mercado del petróleo se ve sacudido por las disposiciones de la Organización de Países Exportadores de Petróleo que arrastra a los países industrializados a una crisis en el sector energético y por ende a toda la industria y la sociedad mundial. Se da un bloqueo en el suministro del petróleo y ahora son las naciones productoras las que fijan los precios del combustible.

La Casa Blanca es escenario del escándalo *Watergate* que llevó a que el presidente Richard Nixon fuera el único presidente estadounidense en renunciar a su cargo en este siglo. Al mismo tiempo, el intervencionismo del gobierno de este país ayuda a instaurar dictaduras militares afectas a Washington en varios países de América Latina.

El bloque comunista que la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas logró conformar durante varias décadas, empieza a dar señales de desintegración y la potencia soviética se distancia de la China comunista, lo que trajo consigo el debilitamiento de la influencia comunista en el mundo.

⁸ www.wikipedia.com

En Europa a pesar de la crisis energética, los países occidentales de este continente logran igualar el nivel de vida de los Estados Unidos y los países escandinavos consiguen el más alto equilibrio económico social del mundo.

En 1979 los fundamentalistas musulmanes toman el control de Irán bajo el liderazgo de Ayatolá Ruholá Jomeini, con lo este país se retira de la influencia occidental y se encierra en el más radical de los estados basados en Sharia (ley islámica).

Año 1971:

- 1 de enero: en Chile, el presidente socialista Salvador Allende nacionaliza la banca privada.
- 3 de febrero: la OPEP fija unilateralmente los precios del petróleo.
- 7 de febrero: en Suiza las mujeres obtienen el derecho de voto.
- 8 de febrero: en Estados Unidos se realiza el primer día de contratación del NASDAQ.
- 15 de febrero: el Reino Unido e Irlanda adoptan el sistema decimal para sus monedas nacionales (la libra esterlina y la libra irlandesa, respectivamente).
- 26 de mayo: Austria y la República Popular China establecen relaciones diplomáticas.
- 11 de julio: en Chile, el presidente socialista Salvador Allende nacionaliza las minas de cobre.
- 16 de julio: en España, el dictador Francisco Franco nombra a Juan Carlos de Borbón sucesor a título de rey.
- 23 de octubre: Mercedes-Benz patentó la bolsa de aire.

- 15 de noviembre: sale a la venta el primer microprocesador comercial, el Intel 4004.
- 18 de diciembre: en Estados Unidos, por segunda vez en su historia, el dólar estadounidense se devalúa.
- En Japón se rompe la paridad entre el dólar e el yen, por primera vez desde 1949.⁹

Desde un punto de vista latinoamericano, la intervención estadounidense en la guerra fría se dio a través de apoyo político y económico a los gobiernos militares de muchos países en contra de procesos revolucionarios que apuntaban hacia el socialismo. Un ejemplo de esto se puede encontrar en Guatemala, cuando por medio de una intervención de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) fue derrocado el presidente Jacobo Arbenz en 1954, se interrumpió así el proceso democratizador en Guatemala y se inició el período de las dictaduras militares que durarían hasta 1985. Otro ejemplo es el de Chile con el gobierno de Salvador Allende, la Unidad Popular, fue depuesta por Augusto Pinochet.

Del mismo modo, el intervencionismo del bloque oriental en asuntos latinoamericanos se dio a través del apoyo a diversos grupos guerrilleros y armados en Bolivia, Colombia, Perú y otras naciones latinoamericanas. Este proceso se inició con el apoyo soviético al régimen comunista implantado por Castro en Cuba, quien a su vez dispensó apoyo a las guerrillas revolucionarias.

Estos hechos afectaron a la sociedad guatemalteca en todos los ámbitos, particularmente económica y socialmente.

⁹ www.wikipedia.com

I.5. Situación del entorno al inicio de la empresa

Hacia el año de 1971, Guatemala se encontraba asediada por la tensión generada por la Guerra Fría. Se podría decir que en el territorio nacional se llevó a la práctica la ideológica guerra entre la Unión Soviética y Estados Unidos. El 12 de diciembre de 1970 se decretó un estado de sitio que duró 12 semanas, durante las cuales se realizaron arrestos arbitrarios y hubo víctimas en ambos bandos.

El Coronel Carlos Arana Osorio gobernaba en aquel entonces, quien intentó poner en ejecución un Plan Quinquenal para estimular el desarrollo económico del país. En 1971 fue creado el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA), en sustitución del INFOP, destinado a financiar los programas del agro, lo que Arana había prometido a principios de su gobierno. Se planeó la colonización de Petén, como medio para atraer a agricultores que quisieran invertir allí. Después de 1970 se intensificó la colonización de la región denominada Franja Transversal del Norte. La expansión de este proyecto se efectuó hasta 1976. Otro renglón que motivó el interés del gobierno fue la explotación petrolera, lo que atrajo inversión extranjera, en este período se dio a conocer el descubrimiento del campo petrolífero de Rubelsalto, cuya producción se calculó en 3,000 barriles diarios.¹⁰

La economía guatemalteca de 1954 a 1974 estuvo dominada por dos hechos importantes: la integración centroamericana y la diversificación agrícola. La integración se empezó a dar al final de los años cincuenta y tuvo su mejor etapa en los años sesenta. Su principal objetivo fue el desarrollo industrial, ya que al unificarse el mercado centroamericano se pudo crear fábricas que en el pasado era dificultoso. Se creó el concepto de Industrias

¹⁰ Historia General de Guatemala.

de Integración, las cuales pretendían satisfacer el mercado de toda la región centroamericana desde una sola planta en el istmo.

El Mercado Común Centroamericano (MCCA) permitió que muchas empresas se ampliaran y que muchas otras iniciaran actividades, principalmente en el área de alimentos, textiles, ropa, etc. La única industria de la integración que se estableció en Guatemala fue la fábrica de llantas Gran Industria de Neumáticos, S.A.

Guatemala tuvo un significativo desarrollo en el área agrícola, especialmente en la exportación, se dio en varios sectores como el algodón, la caña de azúcar, la ganadería de la carne, el cardamomo.

Se incluyeron programas de mejoras de las comunicaciones, y el concepto de utilizar la reforma fiscal como instrumento de modernización y de reforma social, a través de una mayor equidad impositiva por medio de mayores impuestos directos.

En 1973 se produjo un leve estancamiento en el crecimiento económico ya que el Mercado Común Centroamericano cesó sus operaciones, pero el desarrollo del país continuaba. Se produjo entonces la crisis internacional del petróleo, la cual afectó enormemente el desarrollo de Guatemala.

Con la creación del Mercado Común Centro Americano, muchas empresas pudieron formar economías considerables y desarrollar una línea de exportación. Para sectores como el de productos alimenticios, que satisfacía la demanda interna, el mercado ampliado ofrecía oportunidades de ventas y ganancias mayores. En 1962, los analistas de la Secretaría de

Integración Económica Centroamericana (SIECA) informaron que las industrias de alimentos y bebidas operaban entre el 53% y el 61%.¹¹

¹¹ Luján, Breve Historia Contemporánea de Guatemala.

II. ¿Cómo surge la empresa?

Fue en el año 1903, cuando el primer Gutiérrez llegó a territorio guatemalteco, procedente de Campiellos, un pueblo de Asturias, España. Este personaje fue Dionisio Gutiérrez Muñiz-García, bisabuelo de los actuales directivos de las empresas del Grupo Gutiérrez, quien decidió emigrar en busca de un mejor futuro para él y su descendencia. En una entrevista realizada a Juan Luis Bosch Gutiérrez, bisnieto de Dionisio Gutiérrez y actual Co Presidente Corporativo de Multi Inversiones, comenta que su bisabuelo originalmente llegó con la idea de asociarse con un amigo que vivía en Honduras, pero se quedó trabajando en Guatemala desde que puso un pie en el territorio y se enamoró del país.¹²

Después de haber laborado en la construcción del ferrocarril, se estableció en San Cristóbal Totonicapán e inició una abarrotería en el año 1907. Don Dionisio estaba casado con la señora Casimira Álvarez, quienes procrearon cuatro hijos, Adela, Casimiro, Modesta y Juan Bautista. Este último se destacó por su desempeño matemático en sus estudios de contabilidad que llevó a cabo en Quetzaltenango, posteriormente trabajó junto a su padre en la abarrotería, mientras que su madre y Modesta su hermana hacían incursionar por primera vez a la familia Gutiérrez en el negocio de los alimentos, con un pequeño comedor, que pronto se convirtió en la preferencia de los empresarios quezaltecos.

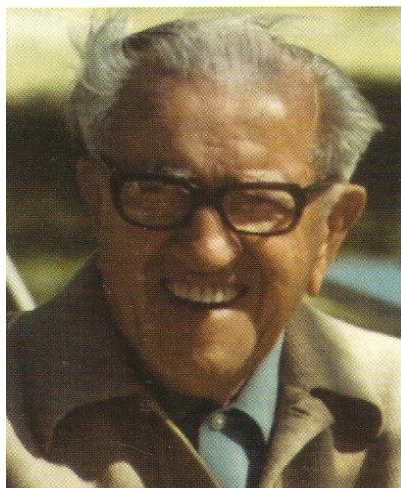
Tiempo después, Avelino Canella, amigo de Juan Bautista contrajo matrimonio con Modesta. En el año de 1923 Canella y Juan Bautista se asocian y compran la abarrotería de Don Dionisio Gutiérrez, quien fallece en 1926.

¹² Entrevista realizada a Juan Luis Bosch Gutiérrez

En 1927, Juan Bautista contrae nupcias con su prima Felipa Gutiérrez, también procedente de España. La abarrotería se fue diversificando poco a poco, las ventas aumentaron significativamente. En 1930, Canella decide mudarse junto con su familia a la Capital, por lo que Juan Bautista adquiere la totalidad de la abarrotería y se ve obligado a iniciar de nuevo el negocio después que un incendio lo consumiría por completo.

Juan Bautista toma la decisión de construir su propio molino y así poder procesar el trigo producto de sus cosechas. Para este emprendedor negocio necesitaba el apoyo de un socio capitalista, para lo cual recurre a José Fanjul, juntos fundan en 1936 el Molino Fanjul y Gutiérrez, el cual a través del tiempo fue conocido como Molino Excelsior, este nuevo negocio presentó algunas dificultades y no contribuía significativamente a la economía familiar, pero la abarrotería Gutiérrez y Compañía continuaba creciendo. Don Juan Bautista decide formar una nueva sociedad con Manolo y Benítez Gutiérrez, hermanos de Doña Felipa y fundan La Sevillana de Quetzaltenango, una nueva tienda de abarrotes, años después, en 1950 Don Juan Bautista vende los negocios del altiplano a los hermanos Gutiérrez.

Fotografía 1



13

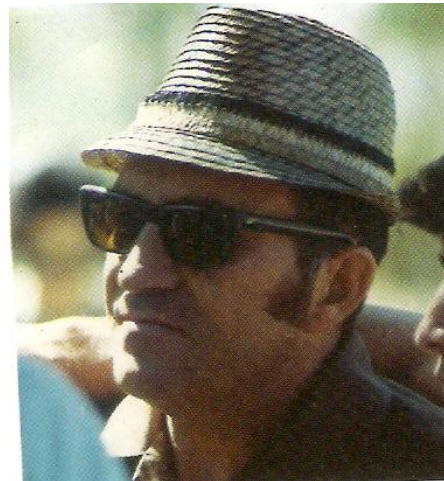
Don Juan Bautista Gutiérrez

¹³ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

Hacia el año 1950, el Molino Excélsior era el tercer molino del país, pero por regulaciones en las cuotas por parte de la Gremial Nacional de Trigueros, Don Juan Bautista decide crear una asociación con la firma norteamericana Pillsbury y crea Molinos Modernos de Guatemala en 1963, ubicándose en la Ciudad Capital.

Don Juan Bautista y Doña Felipa procrearon tres hijos, Juan Arturo, Isabel y Dionisio. Quienes a su vez contrajeron nupcias con Carmen Strauss, Alfonso Bosch y Esperanza Mayorga.

Fotografía 2



14

Dionisio Gutiérrez Gutiérrez

Fotografía 3



15

Alfonso Bosch

¹⁴ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

En 1959, Don Juan adquiere una planta del Instituto de Fomento de la Producción y nace así Alimentos Mariscal. En sus inicios se basó en la compra y procesamiento de maíz para la fabricación de alimento para animales. Posteriormente en 1961 nace Avícola Villalobos al adquirir la Granja Mayapan, propiedad de un residente cubano en el país. Dicha Granja fue recibida parcialmente como pago de una deuda, haciendo efectivo el pago del porcentaje restante. Mientras tanto, en Alimentos Mariscal, se había tomado la innovadora idea de implementar una incubadora, para así promover la venta de pollo y al mismo tiempo el alimento, este nuevo negocio tomó el nombre de Incubadora Imperial.

Fotografía 4



16

Es en esta época cuando hace su aparición Francisco Pérez de Antón, un español que llegó a Guatemala con el propósito de respaldar la promoción de ventas del concentrado, este personaje vino a ser una figura clave en el futuro de las empresas Gutiérrez. Don Juan en sociedad con Francisco Pérez fundan la granja productora La Felicidad, haciendo uso de los recursos de la incubadora y la granja Mayapan y es de esta forma como

¹⁵ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Battalas

¹⁶ Ibid

nace lo que en el futuro se convertiría en la división pecuaria de los negocios del grupo Gutiérrez.

Con el pasar de los años, los hijos de Don Juan Bautista tomaron participación en los diferentes negocios de la familia, así como también lo haría Alfonso Bosch, esposo de Isabel. Este último figuró en los inicios como vendedor de harina en la década de los cincuenta, para después hacerse cargo del depósito El León y finalmente de la fábrica de Alimentos Mariscal. Arturo inició laborando en el Molino Excelsior que se ubicaba en Quetzaltenango y posteriormente fue gerente de Molinos Modernos en la Ciudad Capital.

En la década de los setenta dio inicio el negocio por el cual la familia Gutiérrez es conocida hoy en día en tres continentes, *Pollo Campero*. El cual estuvo a cargo de Dionisio Gutiérrez quien fungió como su primer presidente; luego de haber adquirido experiencia en el Molino Excelsior. Fue en esta década cuando se forma también el negocio de carne de cerdo con los Embutidos Toledo.

En 1978 fallece Don Juan Bautista Gutiérrez, quedando a cargo del conglomerado de empresas sus hijos, su yerno Alfonso Bosch y Francisco Pérez de Antón.¹⁷

II.1. La idea inicial

El pionero de la industria de carne de pollo en Guatemala fue el señor Domingo Moreira, cubano de nacimiento que había sido obligado a abandonar su país tras el derrocamiento de Fulgencio Batista por parte de Fidel Castro. Moreira popularizó el concepto de pollo frito al crear el Pollo Caporal. El negocio fue vendido a Ralston Purina, quienes le cambiaron a

¹⁷ Jaramillo, Del trigo a las finanzas

Pollos NutRicos. Los nuevos dueños no invirtieron mayor tiempo y dinero en la nueva empresa y fue sometida a un lento crecimiento.

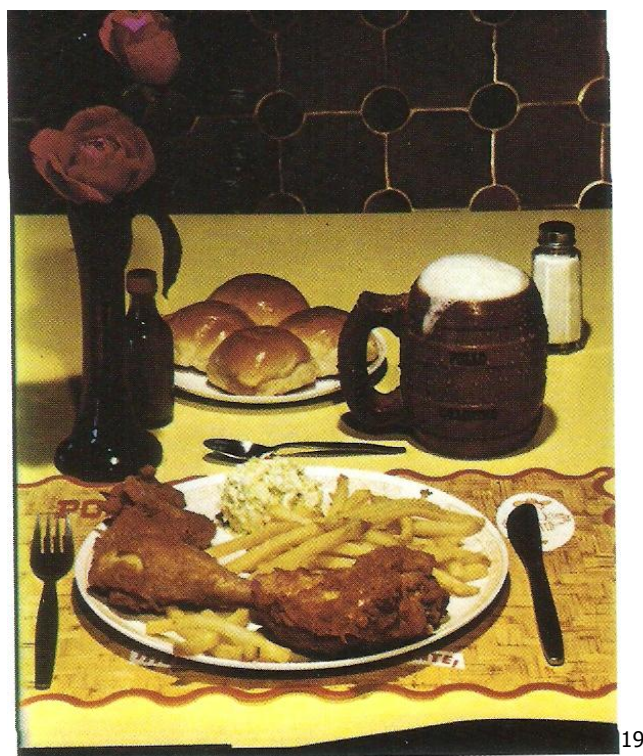
El origen de Pollo Campero fue bastante modesto, sin embargo siempre con una basta ambición, la cual prometía construir una cadena de restaurantes como los existentes en Estados Unidos. El principal motivo del difícil proceso para iniciar operaciones, sin duda alguna fue el encontrar una idea innovadora, genuina y propia.

Inicialmente en 1964 se empezaba a construir la empresa avícola, la cual era promovida principalmente por don Juan Bautista Gutiérrez, el modelo de negocio de esta empresa radicaba en la venta de pollos, esta era la conocida Granja Villalobos, la cual fue responsable en gran medida del éxito Campero, por producir pollo tierno en altas cantidades a un costo significativamente bajo. Un año más tarde se adquieren las operaciones de una empresa de carne de pollo, esta era Pollo Rey. A partir de estos negocios avícolas surge la idea de vender el pollo en una forma diferente que no sea crudo. Entonces se empezaron a formular recetas que acompañaran al pollo en su preparación, la primera fue a base de sidra y pimienta de cayena, la cual no fue de mucho agrado por su ácido sabor. El cubano Servando Benítez, jefe del matadero de pollos, comentó a don Francisco Pérez de Antón sobre una receta para cocinar pollos que él conocía, la cual era fácil, rápida y de buen sabor. La fórmula culinaria consistía en una salmuera de naranjas agrias, pimienta, sal, cebolla, ajo y orégano. Efectivamente la receta fue de agrado para Pérez de Antón, por lo que decide colocar una carreta frente al cine Trébol, por increíble que parezca pero el antecesor de la multinacional Pollo Campero fue una venta ambulante de pollo, la cual un mes después de su apertura ya daba ingresos para cubrir la inversión inicial. Ante tal éxito se decidió alquilar lo antes posible un local en el área para abrir una cafetería, la cual sería Los Pollos, propiedad de Juan Benavides y Alfonso Bosch, poco a poco el negocio fue creciendo, a pesar de esto no cesaba la búsqueda de la receta del pollo frito.

Se buscó la fórmula insaciablemente, se hacían pruebas de mezclas que según los creadores fueran de agrado para los paladares guatemaltecos, finalmente se decidió tomar la decisión de elegir una de aquellas mezclas, que según sus creadores sería la más idónea para el mercado guatemalteco.¹⁸

Se llevaron a cabo las primeras pruebas del nuevo sabor que encantaría a los guatemaltecos, la receta había dado resultado y el objetivo de vender pollo en una forma diferente había sido alcanzado. Es así como se abre el primer Pollo Campero en la calzada Aguilar Bártres.

Fotografía 5



Este fue el menú original de Pollo Campero en 1971, fue llamado Súper Campero.

¹⁸ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

¹⁹ Ibid

Fotografía 6



Esta fotografía fue tomada en la primera inauguración oficial de un Pollo Campero. De izquierda a derecha se encuentran, Santos Pérez, S.J., Rector de la Universidad Rafael Landívar, bendecidor oficial de Pollo Campero; Francisco Pérez de Antón; Geminiano Gamazo; Javier Iraizoz; Dionisio Gutiérrez; Alfredo Gamazo y Eulogio Pérez.

²⁰ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

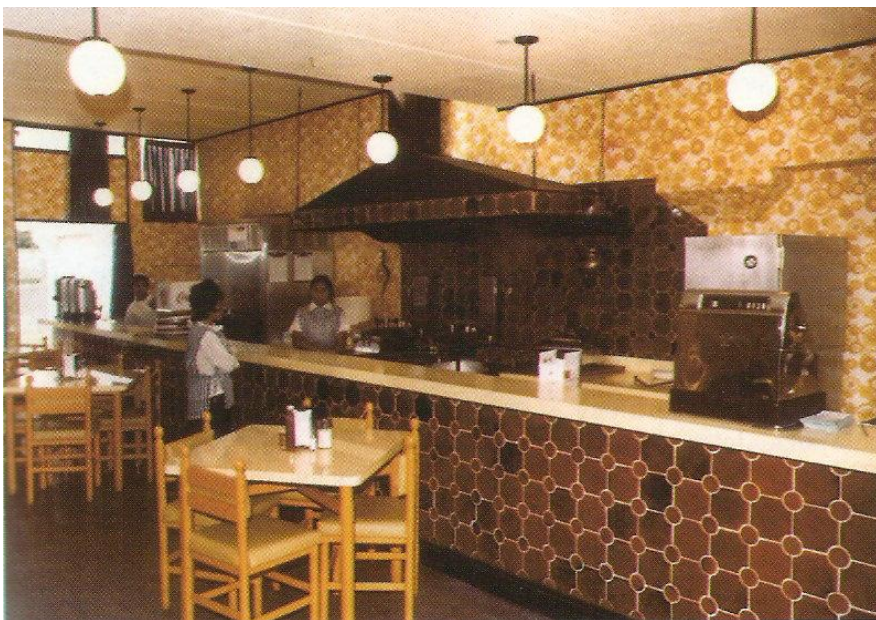
En la fotografía de abajo, el primer Pollo Campero, ubicado en la Calzada Aguilar Bártres.

Fotografía 7



21

Fotografía 8



22

Esta fotografía muestra el diseño original del interior de Pollo Campero, fue tomada en el restaurante de la Calzada Aguilar Bártres.

²¹ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

²² Ibid

III. Desarrollo y Crecimiento de la Empresa

Los inicios de Pollo Campero se remontan a abril del año 1971, cuando la cadena de restaurantes inicia operaciones en el mercado guatemalteco. Diez meses más tarde el espíritu emprendedor de su fundador los llevo a iniciar operaciones en El Salvador, país que hoy en día cuenta con 35 restaurantes distribuidos en toda la República. A continuación se muestra la fotografía del primer Pollo Campero abierto en San Salvador, en el Bulevar de los Héroes, en el año de 1972.

Fotografía 9



En 1992, una vez desarrollados los mercados guatemalteco y salvadoreño, Campero inicia una nueva aventura al incursionar el mercado hondureño, en donde actualmente cuenta con operaciones en Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba, sumando en total nueve restaurantes. En Guatemala, El Salvador y Honduras, Campero maneja operaciones propias.

²³ Pérez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

En 1994, Campero inicia el programa de franquicias, y es Panamá el país elegido para realizar la primera prueba. Pocos meses después incursiona con esta modalidad el mercado de Nicaragua. Entre 1997 y el año 2000 la exitosa cadena de restaurantes guatemalteca desarrolló el programa de franquicias en Ecuador y Costa Rica.

En el año 2000, Pollo Campero inicia pláticas con TelePizza de España, grupo líder en comida rápida que en la actualidad cuenta con cerca de mil restaurantes y 35 mil empleados. En el 2001 Campero logra firmar una alianza estratégica con esta importante cadena española, lo que dio inicio a una operación combinada en México. Es así como, bajo la administración y desarrollo del Grupo Campero, en noviembre del año 2002 se abren los primeros restaurantes en México y en Puebla.

Hoy en día Campero cuenta con 19 restaurantes en el vecino país del norte. En el sur de México, se ubican dos restaurantes que forman parte de la cadena guatemalteca. La compañía que opera en México se denomina C & T Ibero América (Campero & TelePizza). El desarrollo logrado por Campero en México, viene paralelo al desarrollo de TelePizza en Centroamérica.

Actualmente Campero tiene operaciones conjuntas con Telepizza en Costa Rica, El Salvador y Guatemala, y al finalizar esta prueba piloto tiene planeado incursionar al resto de países centroamericanos, así como a Ecuador. En Guatemala, TelePizza está en ocho tiendas Campero.

Con el fin de incursionar rápida y eficientemente en el mercado estadounidense, Campero ha decidido funcionar con franquicias buscando operadores e inversionistas locales.²⁴

El éxito en Estados Unidos fue tal que en sus aperturas en Los Ángeles, Nueva York y Washington rompieron récord de ventas al recabar 1 millón de dólares en sus primeros 46 días, cuando el promedio de venta de

²⁴ www.campero.com/sobrenosotros/historia.php

la industria es de 850 mil dólares al año, los locales de Campero facturan US\$2.5 millones anuales. La meta de Campero es alcanzar los 200 locales en los próximos 5 años.

La historia de Campero también registra tropiezos como la retirada de Panamá por problemas con su franquiciatario, y en 2003 en México D.F., donde abrieron en 19 locales en las tiendas de servicio a domicilio de Telepizza, un concepto que no funcionó, y ya sólo operan 2 restaurantes en Tapachula, Chiapas.

Campero cuenta con una facturación que se acerca a los US\$500 millones anuales y más de 7 mil empleados. Siendo la cadena de comida rápida más grande de América Latina atendió 75 millones de clientes en la última década y el ingreso mensual por restaurante es de US\$250 mil. Su franquicia se cotiza entre US\$25 mil y US\$40 mil, y la inversión por restaurante alcanza US\$1 millón.²⁵

Sin duda alguna, es de suma importancia mencionar el protagonismo que tuvo la globalización y el Tratado de Libre Comercio en la comercialización fuera de territorio guatemalteco del concepto Campero a pesar que ya años antes que se firmase el Tratado de Libre Comercio, Pollo Campero figuraba en el mercado internacional gracias a la globalización. A este respecto Juan Luis Bosch Gutierrez comenta que la firma del Tratado de Libre Comercio ha incrementado el comercio, y de forma colateral el consumo de bienes y servicios en la región, por ejemplo Guatemala cerró el mes de octubre de 2007, con un índice mensual de actividad económica (IMAE) equivalente al 7.48%, la tasa más alta desde que se implementó la

²⁵ <http://www.elperiodico.com.gt/es/20070212/actualidad/36679/>

medida, los expertos en economía indican que se producirá un crecimiento del Producto Interno Bruto del 6% para el 2007.²⁶

El fenómeno de la globalización incide en el aumento de la vincularidad, la expansión y profundización de las distintas relaciones sociales, económicas y políticas. Económicamente hablando la globalización puede ser entendida como una nueva fase de expansión del sistema capitalista que se caracteriza por la apertura de los sistemas económicos nacionales y por el aumento del comercio internacional. Pollo Campero empleó esta herramienta de una forma verdaderamente eficaz, ya que su producto fue altamente competitivo a nivel mundial y no tuvo problema alguno para comercializarse en el mercado internacional.

La globalización aparece como el tema más relevante de las ciencias sociales desde fines de los noventa. Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente en la capacidad de éste para reducir el costo de intercambiar bienes, servicios, dinero, personas e información.

El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación interna.

También crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y sociales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

²⁶ Entrevista realizada a Juan Luis Bosch Gutiérrez

La globalización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, están quedando rezagados.

La globalización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aún las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales. Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.²⁷

III.1. El Nacimiento de una Corporación

Multi – Inversiones es una corporación familiar multinacional, la cual cuenta con más de treinta mil colaboradores y mantiene operaciones en tres continentes, ejecutando la mayoría de proyectos en Centroamérica y el Caribe. Hoy en día es uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina.

Las operaciones se encuentran estructuradas de acuerdo a cada una de las líneas de negocio en las que se trabaja, creando así seis divisiones

²⁷ Portillo, La globalización

que trabajan independientemente, las cuales son, restaurantes de comida rápida, operaciones pecuarias, molinos, proyectos de generación de energía renovable, desarrollo de proyectos de construcción y operaciones financieras.

Corporación Multi-Inversiones es una entidad coordinadora estratégica de empresas, sin embargo las seis divisiones cuentan con la independencia característica de las unidades estratégicas de negocio.

A continuación se muestra como está estructurada la corporación:

La División de Restaurantes está conformada por Pollo Campero, la cual está tipificada como “fast casual”, ya que es un restaurante familiar, moderno y cómodo que cuenta con algunas características típicas de los restaurantes de comida rápida. Los productos principales son pollo, pizza y desayunos.

La Industrial Pecuaria tuvo sus inicios en los años sesentas, está encargada de la producción y comercialización de productos de carne de pollo y cerdo, así como de la producción de alimentos para animales. Se cuenta con operaciones en la región centroamericana a través de granjas de crecimiento, postura y engorde; plantas de incubación y plantas procesadoras de carne de cerdo y de pollo.

La División de Finanzas tiene a su cargo los servicios financieros para las empresas que conforman Corporación Multi-Inversiones a través de financiamientos, administración de inversiones, servicios de seguros, y otros servicios de naturaleza financiera.

Multiproyectos es la división encargada del desarrollo de proyectos de construcción, los centros comerciales desarrollados por la División

Construcción de Corporación Multi-Inversiones han sido hasta la fecha de los más importantes y exitosos de Guatemala.

Más de 700,000 metros cuadrados han sido construidos en complejos residenciales, centros comerciales y edificios de oficinas.

La Unidad Industrial y Comercial se dedica a la elaboración de prefabricados de concreto y acero, tales como block, electromallas y losas. Además, se cuenta con actividades de comercialización de estos materiales de construcción, así como materiales y equipo de ferretería. Este negocio cuenta con fábricas en Guatemala y El Salvador, y con actividades de distribución en toda Centro América, el objetivo es proveer los materiales necesarios para la construcción básica de una casa.

La División Molinos Modernos, es con la cual se inician las actividades empresariales. El modelo de negocio de esta unidad estratégica se basa en el desarrollo de la cadena de valor del trigo y cereales a través de la producción de harinas de trigo y maíz, pasta y galletas. Además, se cuenta con una línea de negocio dedicada a la producción de empaques y envases derivados de resinas plásticas.

Los centros de producción se encuentran en Guatemala, El Salvador, Costa Rica, y República Dominicana.

Las unidades de negocios antes mencionadas hacen posible la producción y desarrollo de marcas líderes en los mercados en donde se está presente, lo cual ha sido un factor clave para ser uno de los grupos molineros más importantes de Latinoamérica.

La División de Energía se dedica al desarrollo de proyectos hidroeléctricos en Guatemala, contando con una capacidad instalada total de 60MW. Por medio de estos proyectos se pretende promover el desarrollo de

energía renovable, con el fin de satisfacer las demandas crecientes de energía en el país sin afectar el medio ambiente.

En el año 2006 se dio inicio la construcción de una nueva hidroeléctrica de 16MW a orillas del Río Polochic y a partir del 2007 se comienzan los planes para la expansión de la hidroeléctrica situada en el Río Cahabón.²⁸

IV. Proyección de Mercado

En concreto Pollo Campero ha desarrollado un plan estratégico basado en áreas geográficas, de esta forma se enfoca y elabora una planeación particular para cada mercado, respondiendo así a particularidades específicas de los diversos mercados.

IV.1. Estrategia de Desarrollo Internacional

En la entrevista realizada a Juan Luis Bosch, Co Presidente Corporativo de Multi Inversiones, indica que la estrategia de Campero está basada en el desarrollo integral de la Marca Pollo Campero en Centro América y en Estados Unidos, así como en el desarrollo a través de la oficina de Europa, que se encarga de dicho continente y Asia. En este sentido, ha sido necesario unificar todos los procedimientos, métodos, sistemas, entrenamiento de personal y sus manuales, imagen gráfica, diseño y estética de los locales, sistemas de mercadeo, *call centers* (central de atención de llamadas) y demás ingredientes que conforman la empresa al detalle, para que pueda haber una unidad de servicio al cliente final, que es el que en definitiva va a premiar con la compra.²⁹

²⁸ <http://multinversiones.com/>

²⁹ Entrevista realizada a Juan Luis Bosch Gutiérrez

Campero esta operando hoy en 3 continentes, 11 países, con 250 restaurantes. La estrategia de Campero por área geográfica está enfocada en:

Estados Unidos

Consolidar el desarrollo en Estados Unidos, para lo cual se han trasladado las oficinas del equipo gerencial a Dallas, Texas. Hoy todos los restaurantes son franquiciados, el objetivo es abrir restaurantes propios.

Europa y Asia

En España se tiene una alianza con Telepizza, el objetivo es lanzar el concepto combinado a nivel nacional. Hoy se tienen 2 restaurantes operando bajo este formato.

En Asia se inicio con el primer restaurante en Yakarta bajo el formato de un grupo de socios capitalistas y un socio operador. En China hay menos jugadores internacionales y de hecho, aunque no parezca, hay menos competencia que en Estados Unidos y cinco veces más consumidores. Por otro lado, el acceso a buenas ubicaciones, es mas sencillo que en Estados Unidos, por lo que se proyecta operar con quinientos restaurantes en cinco años o, si todo marcha bien, puede que un poco antes. En el caso de China, si tiene que tener un proceso de validación del concepto y aceptación por parte del consumidor chino, lo que se espera no tome más de 2 años.

América Latina

El crecimiento de Campero es sólido y agresivo, en donde se abren no menos de 40 restaurantes por año, como ha sido el caso de los últimos 5 años. En esta región, se está ya penetrando en México, y para el 2008, se

planea cubrir de manera mas agresiva algunos otros países de Sur América, como Brasil, Colombia, Chile y Argentina.

En lo que respecta a los estudios de mercado, una vez definido el plan estratégico se inicia la evaluación de cada país. El análisis por país varia según las leyes locales, los proveedores, los gustos del consumidor, etc., parte del proceso de investigación por país es ubicar los proveedores que cumplan con los estándares de calidad requeridos para ser proveedores del sistema Campero. A su vez los productos se "tropicalizan", esto es el resultado de los estudios de hábitos y usos del consumidor, es una obligación el satisfacer en todo momento sus necesidades por lo que se desarrollan recetas especiales o se hace modificaciones según los gustos locales. Para esto se cuenta con el departamento de mercadeo quien investiga y analiza al consumidor y el equipo de Investigación y desarrollo quien procede a revisar recetas y fórmulas para proponer nuevos productos.

El desarrollo de Pollo Campero en Centro América y el Sur de México es una estrategia de desarrollo local que llevará a la organización a estar más presente en toda la región, el desarrollo de Pollo Campero en Estados Unidos llevará a un crecimiento sostenido con alianzas como la que ya se ha generado con *Wall Mart* y otras empresas Norteamericanas, así mismo se potenciará el plan de franquicias y tiendas propias en ese país, se está trabajando para expandirse en Europa y Asia, especialmente en España y China.³⁰

³⁰ Entrevista realizada a Juan Luis Bosch Gutiérrez

V. Proyección Social de la Empresa

Desde sus inicios el Grupo Gutiérrez ha apoyado diversas causas benéficas, así como también ha brindado ayuda solidariamente en diversas ocasiones, como por ejemplo, la Teletón, víctimas de diversos desastres naturales, crisis de hambruna en Camotán, etc. Fue ejecutando estas actividades de ayuda, como fallecieron trágicamente Dionisio Gutiérrez padre y Alfonso Bosch. Era un 3 de octubre de 1974, cuando ambos empresarios deciden apoyar a las víctimas del huracán Fiji en Honduras, llevan entonces en su avioneta particular un cargamento con medicinas que habían sido recolectadas por el Club Rotario Guatemala. Las condiciones climáticas y la carga provocaron que la avioneta se precipitara y estrellara en las cercanías a la aldea Las Nubes.³¹

Después de varios años de historia empresarial, los descendientes de don Juan Bautista Gutiérrez deciden crear la Fundación Juan Bautista Gutiérrez, con la idea de centralizar y formalizar una serie de proyectos benéficos y sociales que las familias Gutiérrez Mayorga y Bosch Gutiérrez han llevado a cabo desde hace varios años. La misión de esta fundación se enfatiza en mantener los ideales de solidaridad y servicio a la comunidad con los que vivió Don Juan Bautista Gutiérrez. Con el objetivo de colaborar para elevar el nivel de vida de los guatemaltecos que así lo necesiten.

La Fundación Juan Bautista Gutiérrez representa al brazo social de las empresas que conforman la Corporación Multi Inversiones entre las que se puede mencionar: Pollo Campero, Avícola Villalobos, Empacadora Toledo, entre otras. La Fundación se instituye como una entidad apolítica, dedicada al servicio social, con énfasis en las áreas de la educación y la salud.

³¹ Pèrez de Antón, Memorial de Cocinas y Batallas

La Fundación Juan Bautista Gutiérrez, desarrolla varios programas, con el propósito de apoyar diferentes áreas que necesitan ayuda, dentro de estas campañas se puede mencionar, El educador del nuevo siglo, Premio apoyando a quienes apoyan, Programa de becas universitarias, etc.

V. 1. Participación en Programas Educativos

A través del programa El educador del Nuevo Siglo, se ha capacitado a 3,500 maestros de los colegios privados durante el período del 2003 al 2004 y se pretende mantener dicha capacitación en los años venideros. En la actualidad se han capacitado 1,500 maestros de las Escuelas Públicas del País.

Esta capacitación consiste en dar a conocer conceptos pedagógicos nuevos, cambiar la actitud de los educadores en relación a su trabajo, desarrollar un modelo de formación educativa dirigida a educadores de primaria que responda a la realidad de los niños del nuevo milenio y promover a través de la capacitación, una experiencia afectiva en donde el conocimiento se aprende a través de la vivencia y el sentimiento.

Completando el apoyo al campo de la educación, la Fundación inició en el año 2000 el proyecto de otorgar una beca universitaria a quien obtenga el mejor puntaje dentro de la participación a nivel nacional de las Olimpiadas de la Ciencia.

El otorgamiento de esta beca dio lugar al desarrollo formal del Programa de becas universitarias de la Fundación Juan Bautista Gutiérrez que hasta la fecha ya ha otorgado 20 becas a estudiantes del último año de diversificado del país que cumplieron con los requisitos de pertenecer a una familia de escasos recursos económicos y de tener un promedio de calificaciones de 85 puntos por materia en sus últimos 3 años de estudios.

Las becas fueron otorgadas en las carreras que los solicitantes decidieron, y en las universidades que también ellos seleccionaron. Las becas cubren todos los gastos educativos y personales en que el alumno puede incurrir durante los años que dure su carrera y en dado caso fuese de algún departamento se les proporciona vivienda y alimentación en una Residencia Universitaria.

En el campo de la educación, la fundación ha participado con:

La construcción completa de la escuela de San Cristóbal Totonicapán que fue destruida por el terremoto de 1976. Los habitantes de la comunidad decidieron nombrarla con el nombre de Escuela Juan Bautista Gutiérrez. Hasta la fecha, la fundación sigue colaborando con la Asociación de Padres de Familia y la Dirección, en mejoras, ampliaciones y equipo.

Se colaboró con la construcción de la Escuela de Padres Franciscanos y la compra del terreno para la capilla de la Parroquia de la Sagrada Familia.

El Auditórium Juan Bautista Gutiérrez en el campus de la Universidad Francisco Marroquín, también es otra de las obras de la Fundación.

Siempre en el campo de la educación, está la creación del Centro Universitario Salesiano "Juan Bautista Gutiérrez", para el estudio de las carreras de Pedagogía, Ciencias de la Comunicación, Historia, Filosofía y Teología, de la Universidad Rafael Landívar.

La Fundación Juan Bautista Gutiérrez participa en el Proyecto "ESCOLIN Nuestro Aporte para tu futuro", proyecto que facilita cuadernos a niños y niñas de Escuelas de Nivel Primario de la República.

El apoyo en la educación hacia los jóvenes del interior del país se ha

manifestado también con el patrocinio completo del Centro de Formación de Artesanos en Rabinal, en el departamento de Baja Verapaz, en donde jóvenes de ambos sexos son capacitados técnicamente en los oficios de:

- Corte y confección
- Carpintería
- Herrería
- Sastrería
- Electricidad domiciliar

Durante los dos años que estos jóvenes son capacitados en estos oficios, también reciben educación básica, lo que les permite el desarrollo social y laboral para ser hombres y mujeres productivos. Conscientes que el desarrollo de la comunidad es la educación, la Fundación Juan Bautista Gutiérrez aceptó participar en el Proyecto Palín Completo “Unidos por la Escuela” que promueve un grupo de empresarios en el Municipio de Palín, Departamento de Escuintla, apadrinando la remodelación de las escuelas: Oficial Urbana Mixta “José Domingo Guzmán” y Oficial Rural Mixta “Aldea la Periquera”.

V.2. Participación en Programas de Salud

El otro campo importante de acción de la Fundación es el de la salud, en donde para beneficio de la niñez guatemalteca, se ha equipado la Unidad Infantil de Cuidados Intensivos del Hospital Roosevelt.

San Cristóbal Totonicapán también se ha beneficiado con el apoyo dado al Centro de Salud Dionisio Gutiérrez, nombrado en honor al hijo de Don Juan Bautista Gutiérrez. La Fundación aportó el equipo médico y el transporte, al mismo tiempo que se firmó un convenio de apoyo económico para la Unidad Cardiovascular, UNICAR, con lo cual se colabora en la

adquisición de equipos de alta tecnología que permiten ofrecer una atención médica profesional que está a la altura de los mejores centros de operaciones de corazón de todo el mundo.

El premio Apoyando a Quienes Apoyan, se creó en el año 2002 para impulsar proyectos de instituciones guatemaltecas que velan por la salud y la enseñanza en el país.

El premio consiste en la entrega de una donación económica en efectivo de un millón de quetzales para ser entregado a los tres primeros lugares de acuerdo a las bases de participación del concurso. Los cuales serán elegidos por un Jurado Calificador especializado.

Se espera que con ese dinero, las instituciones elegidas continúen con sus proyectos sociales para beneficiar la salud y educación a nivel nacional.

El espíritu de colaboración y apoyo de la Fundación Juan Bautista Gutiérrez también se hizo notar para el Huracán Mitch, donde se realizó la elaboración y entrega de 80,000 bolsas de alimentos a los damnificados por esta catástrofe nacional. Además se entregaron productos de las empresas que contribuyen con la Fundación, al Comité de Emergencia Nacional, para beneficio de todos los guatemaltecos que sufrieron pérdidas. Esta misma ayuda se entregó a los damnificados del hermano pueblo hondureño en donde se hizo entrega de más de 30,000 raciones familiares que contenían pastas alimenticias, galletas y atole en polvo.

En la tragedia nacional, en la que inocentes niños perdieran la vida por falta de alimentos, en las aldeas de Jocotán y Camotán, la Fundación no escatimó esfuerzos para tratar de remediar la situación, convirtiéndose en uno de los principales colaboradores, aportando alimentos, medicina, transporte y recursos económicos, al mismo tiempo que ejerció el liderazgo

en la coordinación de la ayuda a estas localidades, entregando un total de 160 toneladas de alimentos.

A la vez se ha colaborado con la Embajada del Canadá al hacer un donativo para la construcción de la Plaza Canadá que estará ubicada en la Avenida Las Américas de la Capital y también por tercer año se ha entregado un donativo a beneficio de la Carrera Terry Fox.³²

³² www.pollocampero.com

VI. SÍNTESIS FINAL

Guatemala cuenta con una riqueza histórica milenaria, la cual ha influenciado los diferentes ámbitos del acontecer nacional sin dejar a un lado la historia empresarial del país. Si bien Guatemala es uno de los países más pobres de Latinoamérica, en donde a consecuencia de la Guerra Fría se desató un conflicto armado interno que devastó a la población, contradictoriamente cuenta con varios conglomerados empresariales que han logrado traspasar las fronteras guatemaltecas y afianzar su éxito nacional e internacional. *Pollo Campero* es una de estas empresas, que tras varios años de arduo trabajo han logrado desarrollarse y diversificarse con éxito en el país, para luego proyectarse al mercado internacional.

El primer miembro de la familia Gutiérrez fue un inmigrante español, que llegó al país en 1903, él como cualquier inmigrante europeo de aquella época, traía consigo la visión de progresar y alcanzar un mejor nivel de vida. Poco a poco con gran iniciativa fue desarrollando diversos negocios, siendo el primero una abarrotería en San Cristóbal Totonicapán, casi setenta años después nace Pollo Campero, bajo el cargo de su nieto Dionisio Gutiérrez Gutiérrez.

El fenómeno Campero nace a partir de la necesidad de diversificar el negocio avícola preexistente, el cual era propiedad de la familia Gutiérrez junto con Alimentos Mariscal y Molinos Modernos. Después de varias pruebas se elabora la primera receta y se hecha a andar el proyecto por medio de una venta ambulante en una carreta en pleno Trébol de la ciudad. Con el pasar de los días ya se vislumbraba el éxito y aceptación y en cuanto antes se abrió la primera cafetería Los Pollos en el área.

Francisco Pérez de Antón, alto ejecutivo y consejero del grupo Gutiérrez continuaba en la búsqueda de la receta final del pollo frito.

Finalmente, tras varias pruebas optan por la receta que a su parecer sería de mayor agrado para los paladares guatemaltecos, sin imaginar que dicha receta agradaría no sólo a latinoamericanos, sino también a norteamericanos, europeos y asiáticos. Es entonces cuando en 1971 abre el primer Pollo Campero, en la calzada Aguilar Bártres. Meses más tarde deciden incursionar en el mercado salvadoreño y de esta forma inician su expansión en el istmo. Poco a poco se fue formando la cadena de restaurantes Campero a nivel nacional, para luego continuar su expansión internacional, hoy en día Pollo Campero mantiene operaciones en Estado Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia, siendo este último el más ambicioso de sus planes de expansión, debido a la dimensión de su mercado. El primer restaurante abierto en este continente fue en Yakarta y el segundo en Shanghai.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

GAVARRETE, Juan. Anales para la historia de Guatemala. Primera edición. Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra, 1980.

HELLRIEGEL, Don. Administración: Un enfoque basado en competencias. Novena edición. México, D.F.: Editorial Thomson Learning, 2002.

LARA. C., Álvarez. M., Lujan. L. Et Al. Antropología e Historia de Guatemala. Segunda edición. Guatemala: Editorial Maxi Impresos, 1980.

LUJAN, Jorge, editor. Historia general de Guatemala. Tomo VI. Guatemala: Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, 1996.

MARTINES Peinado. Javier. *Economía Mundial*. Segunda edición. España, Madrid: Editorial McGraw Hill, 2001.

PEREZ de Antón. Francisco. Memorial de Cocinas y Batallas. Primera edición. Guatemala: Editorial Santillana, 2002.

TORRES-RIVAS, Edelberto. Historia general de Centroamérica. Primera edición. España: Editorial Ediciones Siruela, 1993.

Morales, Pamela. Documentos de "orígenes de la hostelería" páginas 294-298.

REVISTAS

JARAMILLO, Velia. "Del trigo a las finanzas". Revista Estrategia & Negocios. Guatemala. Edición Junio.

Documentos electrónicos disponibles en:

<http://www.cacif.org.gt/web/web04.swf>

<http://www.eclac.org/analisis/default.asp?idioma=ES&unbisCategory=5&unbisNumber=05.07.00>

<http://www.fepymegua.org/>

<http://www.industriaalimenticia.com/>

<http://www.industriaguade.com>

http://www.usergioarboleda.edu.co/POSTGRADOS/material_administracion/7.%20POLLO%20CAMPERO%201.doc

<http://www.terra.com.hn/moneda/noticias/mnd8638.htm>

<http://www.campero.com/sobrenosotros/historia.php>

<http://multinversiones.com/>

<http://www.elperiodico.com.gt/es/20070212/actualidad/36679/>

www.wikipedia.com

ANEXOS

Entrevista realizada al Señor Juan Luis Bosch Gutiérrez el día veinte de noviembre de 2007.



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Hotelería y Turismo

Trabajo de Graduación

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales pretenden entablar una entrevista que servirá de apoyo al trabajo de graduación **"Historia empresarial en Guatemala, Pollo Campero una multinacional de alimentos"**

Entrevistado: Juan Luis Bosch Gutiérrez

1. Cuando comenzó a laborar en la Corporación y bajo que cargo?

Principié a trabajar en 1971, a cargo de una parte de la caja de Molinos Modernos, tenía el oficio de contar dinero en efectivo que pagaban los clientes y luego depositarlo en los bancos del sistema.

2. Actualmente que cargo desempeña y que responsabilidades implica este?

En la actualidad soy Co Presidente de Corporación Multi Inversiones. La corporación tiene seis divisiones a saber: División Molinos Modernos, División Industrial Pecuaria, División Pollo Campero, División Construcción, División Energía y División Finanzas.

Mis responsabilidades son las pertinentes a las de la Presidencia Corporativa con enfoques a las Divisiones de Industria Pecuaria, Pollo Campero y energía. Así como, la representación externa de la corporación y la elaboración de las políticas, estrategias y seguimiento de las mismas en todas las Divisiones, especialmente las que están a mi cargo.

3. Cual fue la razón por la cual el señor Dionisio Gutiérrez Muñiz-García, emigró de Asturias, España a Guatemala?

Mi bisabuelo emigró a principios del siglo pasado, allá por 1903 a Guatemala en búsqueda de nuevos horizontes ya que en Asturias, en la aldea que vivían Campiellos, ellos eran muy pobres y él sentía que tenían poco porvenir pensando en sus hijos y familia. Vino originalmente con la idea de asociarse con un amigo que vivía en Honduras, pero se quedó trabajando en Guatemala desde que puso un pie acá y se enamoró del país. Él pensaba que si trabajaba duro acá estaba su futuro.

4. En que han consistido los cambios que estratégicamente ha realizado Pollo Campero, por ejemplo el nuevo logotipo, el diseño de los restaurantes, etc.

Pollo Campero es una empresa de vanguardia que está abierta al mercado mundial. Pollo Campero tiene una estrategia de largo plazo que ha venido

ejecutando con su excelente equipo de trabajo, liderado por mi primo, Juan José Gutiérrez Mayorga y que tiene múltiples facetas.

La estrategia de Campero está basada en el desarrollo integral de la Marca Pollo Campero en Centro América y en Estados Unidos de Norte América, así como en el desarrollo a través de la oficina de Europa, que ve Europa y Asia. En este sentido ha sido necesario unificar todos los procedimientos, métodos, sistemas de mercadeo, *call centers* y demás ingredientes que conforman la empresa al detalle para que pueda haber una unidad de servicio al cliente final que es el que en definitiva va a premiarnos con su compra.

5. Qué beneficios han brindado estos cambios a Pollo Campero?

Estos cambios son permanentes y lo que logran es implementar el programa de competitividad y unificación de imagen de la marca en todos los mercados en donde Pollo Campero es preferido por nuestros consumidores.

6. Benefició de alguna forma el Tratado de Libre Comercio a Pollo Campero y por qué?

El CAFTA o Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norte América con los países que lo han firmado, ha incrementado el comercio y de forma colateral el consumo de bienes y servicios en la región, esto y una serie de medidas en Centro América, han logrado que haya un crecimiento muy bueno y que se proyecte por lo menos así para los próximos dos ejercicios (2008 y 2009). Guatemala como ejemplo cerro el mes de octubre del 2007, con un índice mensual de actividad económica (IMAE) equivalente al 7.48%, este es el más alto desde que se implementó y los expertos en economía indican que dará como resultado un crecimiento del PIB del 6% para el

2007. Considero que el CAFTA es una de los pilares de este crecimiento, pero repito, no el único.

7. Cuál ha sido el éxito más grande que ha tenido Pollo Campero en su historia?

El mantener en el tiempo la preferencia a nuestros productos por el público de los países en donde hemos operado la marca.

Así también, el tener en Pollo Campero un grupo de colaboradores y amigos que trabajamos juntos, que ha probado su capacidad y excelencia en todos los países donde ha abierto sus puertas, demostrando que los guatemaltecos y Centroamericanos somos capaces de competir eficientemente si se dan las condiciones para el desarrollo humano y empresarial.

8. Cuál ha sido el mayor reto que ha tenido Pollo Campero en su historia?

El mantener la excelencia en todas y cada una de las actividades que se inician. El garantizar la calidad y que el producto no sólo es “tierno, jugoso y crujiente”, sino que su personal y su dirección conforman un solo equipo.

9. Que acontecimiento marco el “despegue” de Pollo Campero hacia el éxito?

Su concepción original y el deseo permanente de innovar, manteniendo los principios y valores que han caracterizado a Pollo Campero en todo su desarrollo. Es de mencionar en ello el excelente liderazgo que han tenido sus encargados y en especial la dinámica que ha impuesto Juan José Gutiérrez en todo el desarrollo y proyección de la marca, así mismo el

equipo que se ha conformado al frente de la organización que tiene la "camiseta puesta" en todo momento.

10. Dentro de los diversos planes estratégicos de Pollo Campero a futuro, cuales puede mencionar?

El desarrollo de Pollo Campero en Centro América y el Sur de México es una estrategia de desarrollo local que llevará a la organización a estar más presente en toda la región, el desarrollo de Pollo Capero USA, llevará a través de la organización USA a un crecimiento sostenido con alianzas como la que ya se ha generado con Wal Mart y otras empresas norteamericanas, así mismo se potenciará el plan de franquicias y tiendas propias en ese país, en Europa y Asia, se crecerá también en el desarrollo de los mercados que ya estamos enfocados, que son España y Asia, en especial China.