



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**MONJA BLANCA
PLAN DE NEGOCIOS**

ANA PAOLA RAMÍREZ LETONA

Guatemala, 17 de noviembre de 2014



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**MONJA BLANCA
PLAN DE NEGOCIOS**

Trabajo de Graduación

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

Licenciada en Administración de Empresas con especialidad en
Negocios Internacionales

por

ANA PAOLA RAMÍREZ LETONA

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en el mes de marzo 2014

Asesorada por: Licenciada María Inés González
Licenciado Giovanni Solís

Guatemala, 17 de noviembre de 2014



Preparado por: ANA PAOLA RAMÍREZ LETONA

Contacto: ANA PAOLA RAMÍREZ LETONA
Correo Electrónico: ramirez100181@unis.edu.gt
Teléfono: 5528-3824

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD

Este plan de negocios se ha desarrollado con el fin de informar a interesados acerca de la empresa. La información presentada es confidencial y no debe de ser reproducida sin el consentimiento previo de la misma.

DEDICATORIA

A Dios, por darme lo que tengo, ser mi guía y fortaleza en todo momento.

A mis padres, por su apoyo, amor y lecciones a lo largo de mi vida. Gracias Papá por ayudarme a cumplir mis metas y darme el privilegio de estudiar una carrera universitaria.

A mis hermanos, por ayudarme a organizarme y motivarme en todo momento.

A tí Jo, por tu apoyo, paciencia y motivación en este año.

A la Universidad del Istmo.

A mi asesora Licda. María Inés González, quien influyó en mi formación con sus lecciones y tiempo.

Por último, a todas las personas, amigas, amigos, catedráticos, familiares, que han colaborado para que todo este esfuerzo sea posible.

AGRADECIMIENTO

A mis asesores: Licda. María Inés González, Licda. Yoli de Valdez y Lic. Giovanni Solís por su apoyo y motivación en el desarrollo de este trabajo y sobre todo por el tiempo invertido en cada una de las reuniones que se realizaron para orientarme.

Al personal docente de la Universidad del Istmo, a quienes se les delegó mi preparación con el objetivo que me proporcionarán el conocimiento necesario para enfrentarme a la vida profesional y laboral.

ÍNDICE

	Página
Resumen Ejecutivo	1
I. Descripción de la empresa	3
I.1 Mercado y descripción del producto	4
I.2 Estrategia de entrada y crecimiento	7
I.3 Propiedad intelectual	8
II. Análisis de la industria, mercado y competencia	9
II.1 Macroentorno	9
II.1.1 Económico	9
II.1.2 Social	11
II.1.3 Político	12
II.1.4 Legal	13
II.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	15
II.2 Análisis de la industria	17
II.3 Análisis del mercado	18
II.4 Análisis de la competencia	23
III. Plan de Mercadeo	31
III.1 Mercado objetivo, segmentación y posicionamiento	31
III.2 Estrategia de producto	32
III.3 Estrategia de precio	33
III.4 Estrategia de distribución	34
III.5 Estrategia de publicidad y promoción	38

	Página
III.6 Estrategia de ventas	39
III.7 Presupuesto y proyecciones de gastos de ventas y mercadeo	40
IV. Plan de Operaciones y equipo administrativo	41
IV.1 Estrategia de operaciones	41
IV.2 Operaciones y administración	45
IV.3 Gastos operativos y administrativos	48
V. Plan de Desarrollo	49
V.1 Estrategia de desarrollo	49
V.2 Cronograma de desarrollo	51
V.3 Costos de desarrollo	52
VII. Riesgos críticos	53
VIII. Plan Financiero	55
VIII.2 Costos unitarios del producto	55
VIII.3 Inversión inicial	62
Glosario	68
Referencias	69

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICAS, IMÁGENES Y TABLAS

	Página
Cuadro 1: Cantidad de agua que utilizan las actividades económicas en Guatemala	5
Cuadro 2: Inversión del proyecto	8
Cuadro 3: Compañías que distribuyen agua pura en el departamento de Izabal	22
Cuadro 4: Análisis comparativo de precios de los productos	30
Cuadro 5: Características de cada una de las presentaciones	33
Cuadro 6: Proceso de distribución según canales	44
Cuadro 7: Cronograma de desarrollo primer año	51
Cuadro 8: Actividades de expansión y crecimiento Monja Blanca	52
Cuadro 9: Riesgos en la industria	54
Gráfica 1: Pirámide del nivel socioeconómico en Guatemala	19
Gráfica 2: Número de empresas por actividad económica en el área de Izabal	21
Gráfica 3: Estimación de participación de mercado	29
Imagen 1: Logo Salvavidas	24
Imagen 2: Logo Aqua	25
Imagen 3: Logo Cielo	26
Imagen 4: Logo Brisas del Mar	27
Imagen 5: Distribución de agua en bolsa	35
Imagen 6: Distribución de agua en garrafón	36
Imagen 7: Distribución de agua en botella	37
Imagen 8: Organigrama Monja Blanca	46

	Página
Tabla 1: Costos unitarios Monja Blanca	56
Tabla 2: Gastos Monja Blanca	57
Tabla 3: Mercado potencial Izabal	58
Tabla 4: Ventas mensuales Monja Blanca en unidades	59
Tabla 5: Ventas anuales en unidades	60
Tabla 6: Ventas anuales en Q.	61
Tabla 7: Inversión inicial	63
Tabla 8: Depreciaciones	64
Tabla 9: Amortización préstamo	64
Tabla 10: Estado de Resultados anual Monja Blanca	65
Tabla 11: Flujo de caja	66
Tabla 12: Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	67

LISTA DE ABREVIATURAS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

BANGUAT: Banco de Guatemala

COGUANOR: Comisión Guatemalteca de Normas

GIF: Gastos indirectos de fabricación.

IGSS: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

INE: Instituto Nacional de Estadística

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

IRTRA: Instituto de Recreación de los Trabajadores

MARN: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales

MINECO: Ministerio de Economía de Guatemala

MSPAS: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

NIT: Número de identificación tributaria.

OMS: Organización Mundial de Salud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PIB: Producto Interno Bruto

UNICEF: *United Nations Children's Fund*

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 30 años, el consumo de agua ha incrementado un 12% anual, a nivel mundial. El agua es un producto que proporciona al consumidor una mejor calidad de vida, ya que reduce enfermedades. En Guatemala, el 89% de la población tiene acceso a agua, pero está en condiciones no aptas para el consumo humano. Su contaminación es negativa para el desarrollo económico y social de las personas.

El agua es un recurso esencial para la vida y es utilizado en las diversas actividades que el ser humano desarrolla. Es una materia prima indispensable para las industrias, sin embargo en cada una, difieren de los procesos de purificación de la misma. El sector de la industria a la que pertenece se encuentra en etapa de crecimiento, ya que el consumo del producto principal (agua pura) es vital para el ser humano

Es recomendado que la persona consuma al menos 1.5 litros de agua en condiciones ideales. Por lo tanto, surgió la idea de la venta de agua purificada en Izabal, ya que no existe ninguna empresa en el área que posea una estrategia de precio y al mismo tiempo cumpla con altos estándares de calidad y normas de saneamiento establecidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, y COGUANOR.

Monja Blanca se crea como una empresa que pretende satisfacer este nicho de mercado. La empresa se establecerá en el departamento de Izabal, utilizará procesos y maquinaria de alta calidad para cumplir con su ventaja competitiva y lograr la captación de su mercado objetivo.

Al inicio, se ofrecerá a los clientes agua purificada en tres presentaciones: bolsa, botella y garrafón. El producto se distribuirá en puntos de venta locales de Izabal, como: tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, casetas, restaurantes, comedores, hoteles, farmacias; también se adquirirá directamente en la planta.

De la misma forma, se planea una diversificación en el portafolio de productos y luego la expansión de distribución en distintos departamentos del país, para lograr incrementar la participación de mercado.

Monja Blanca cuenta con un mercado potencial de más de 40 000 habitantes en el departamento de Izabal, el grupo objetivo es mujeres y hombres de cuyas edades están comprendidas entre 15 a 60 años que se preocupan por su salud y bienestar.

Dentro de un escenario realista, se espera alcanzar un 15% de ventas en el primer año de operaciones, y lograr crecer un 20%, para que luego de 6 años de operación, se tenga una participación de mercado de 46%. Se espera ser una de las marcas preferida por los habitantes de Izabal y satisfacer las necesidades de bajo precio y estándares de calidad.

Se requiere hacer una inversión de Q. 446,000.00, por ello se solicitará al banco un préstamo para obtener el 50% de la inversión inicial a un plazo de 6 años; y la parte restante la aportará uno de los socios que conforman la sociedad de la Empresa. A los socios se les ofrecerá un retorno del 44% sobre su inversión y se espera que para el período mencionado, el proyecto obtenga un Valor Presente Neto de Q. 852, 312.94, lo que permitirá recuperar la inversión durante el tercer año de operación.

I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Agua pura Monja Blanca es una empresa que ofrecerá a sus clientes agua purificada en diversas presentaciones:

- Bolsa
- Botella
- Garrafón

Su primera sucursal estará ubicada en el kilómetro 294, aldea San José Buena Vista, *Livingston*, Izabal, Carretera al Atlántico. Sin embargo, en un futuro, se espera tener la oportunidad de instalar nuevas plantas en puntos estratégicos del país y desarrollar un plan de diversificación de productos para la expansión de la misma.

En la actualidad, la empresa está en una fase de observación, puesto que es necesario realizar un análisis del mercado, con la finalidad de definir los productos a ofrecer, basados en las necesidades del departamento de Izabal. Se espera que al terminar el análisis, se inicien las operaciones, dado que la Sociedad Anónima ya se encuentra constituida. Además, la planta productora, embotelladora y de abastecimiento ya está instalada, lo cual disminuye considerablemente el aporte inicial y el tiempo necesario para ponerla en marcha.

El sector de la industria a la que pertenece se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que el consumo del producto principal (agua pura) es vital para el ser humano. Monja Blanca estará en una etapa de introducción, pues es una marca nueva que se espera posicionar, en un futuro, en el mercado guatemalteco.

El producto será de alta calidad, cumpliendo con las normas de saneamiento establecidas por del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y COGUANOR; así mismo, contará con una diferenciación de precio comparada con las marcas actuales del mercado.

Al inicio, el producto se distribuirá en puntos de venta locales de Izabal, como: tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, casetas, restaurantes, comedores, hoteles, farmacias y a su vez, también se adquirirá directamente en la planta.

Como principales obstáculos se visualiza la competencia, debido a la participación tan grande que tienen ciertas marcas reconocidas dentro del territorio guatemalteco, obligando a la empresa Monja Blanca a tener un plan estratégico diferenciador, con una estrategia competitiva sostenible para lograr un buen posicionamiento.

I.1 Mercado y descripción del producto

El agua es un recurso esencial para la vida y es utilizado en las diversas actividades que el ser humano desarrolla. Es una materia prima indispensable para las industrias; sin embargo en cada una, difieren de los proceso de purificación de la misma.

Según el INE (2010) “en Guatemala el agua es empleada en diversas industrias tales como: agricultura, ambiente natural, electricidad y gas, manufactura, caza, pesca, consumo, construcción y ganadería.” En el Cuadro 1, se observa que en el sector de consumo, no hay un crecimiento, más bien se mantiene a lo largo de los años.

A pesar de que no se percibe un incremento en el consumo de agua, si es cierto que el agua purificada y lista para el consumo individual, cada vez está menos al alcance de la población, por la contaminación de fuentes naturales. A su vez, por las bondades de este líquido vital, este continuará siendo consumido por las personas, es decir, que su consumo lejos de disminuir, continuará incrementando. Por lo tanto, no se espera que la demanda del producto se reduzca, ni se paralice.

Cuadro 1

**CANTIDAD DE AGUA QUE UTILIZAN LAS ACTIVIDADES
ECONÓMICAS EN GUATEMALA
(Millones de m³)**

Año	Agricultura	Ambiente Natural	Electricidad y Gas	Manufactura	Caza	Pesca	Consumo	Construcción	Ganadería
2001	50.4	29.9	12.7	3	1.3	1.2	1.1	0.3	0.1
2002	54.4	22.9	14.7	3.5	1.5	1.4	1.2	0.3	0.1
2003	52.3	25.3	14.5	3.4	1.5	1.6	1.1	0.3	0.1
2004	54.2	22.3	15.4	3.5	1.7	1.4	1.2	0.3	0.1
2005	53.8	22.1	16.3	3.3	1.6	1.3	1.1	0.3	0.1
2006	56.8	19.5	16	3.2	1.7	1.3	1.1	0.3	0.1
2007	56.2	20.1	16	3	1.6	1.5	1	0.3	0.1
2008	56.7	19.7	16.4	2.8	1.6	1.5	1.1	0.3	0.1
2009	58.8	18.3	15.8	2.9	1.4	1.5	1.1	0.2	0.1
2010	59.5	18	15.4	2.9	1.4	1.4	1.1	0.2	0.1

Fuente: <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores> (2011).

AECID (2012) sostiene que “Guatemala carece de un organismo principal responsable que vele por la gestión y saneamiento del manejo del líquido vital. El manejo del agua a nivel nacional depende de 19 instituciones diferentes, siendo los gestores principales del agua los mismos municipios y, a menor escala las comunidades. Como responsables de la prestación del servicio de agua potable y saneamiento, el gobierno de Guatemala debe formular e institucionalizar las políticas y los planes de desarrollo.”

Monzón (2014) afirma “El agua en estado natural posee microorganismos ubicuos que pueden resultar nocivos para la salud de las personas, por lo cual es de extrema importancia someterla a procesos purificadores haciéndola apta para el humano.”

Según Ramírez (2014) bajo condiciones ideales, en cada hogar del territorio nacional debiese existir abastecimiento y drenaje de agua, así como un filtro purificador que asegure la disponibilidad para su consumo. Al no existir estas condiciones se genera un

círculo vicioso de contaminación en todos los recursos hídricos y padecimiento de enfermedades infecciosas en el área, siendo la población pediátrica y geriátrica las más afectadas.

Por la información proporcionada por el Señor Ramírez, se detecta una oportunidad latente en el mercado guatemalteco para comercializar agua purificada. Se pretende capturar como grupo objetivo a la población del área de Izabal, ofreciéndoles una mejor oferta económica con un precio más accesible y una excelente calidad.

Las instalaciones tienen capacidad de abastecer todo tipo de bebidas, como las siguientes:

- Agua pura
- Agua carbonatada
- Bebidas rehidratantes
- Bebidas energéticas
- Té
- Jugos
- Néctares
- Gelatinas sólidas
- Bebidas alcohólicas saborizadas (Rosa de Jamaica y Tamarindo).

Se espera iniciar operaciones únicamente con la línea de productos de agua pura, en las presentaciones: agua en bolsa, botellas y garrafones. La presentación de bolsa será más económica y competirá en el sector popular. La botella y garrafón tendrán un precio más bajo en comparación a la competencia.

Agua pura Monja Blanca es un producto de sustancia líquida de consumo masivo, incoloro, inodoro e insípido que ofrece beneficios a su consumidor, como lo son: un precio accesible, producto de alta calidad, una buena estrategia de distribución.

Es importante destacar que en el mercado existen varios competidores principales:

- Salvavidas
- Aqua
- Cielo
- Brisas del Mar
- Sabemas
- Agua Pura De La Peña
- Alimentos y Bebidas La Perfecta.

I.2 Estrategia de entrada y crecimiento

Inicialmente, se espera atender al grupo objetivo mediante, agua pura, en sus distintas presentaciones. Luego de iniciar operaciones y determinar que el negocio es rentable, se tiene contemplada la ampliación de la cartera de productos.

De la misma forma, se planea la expansión de distribución en distintos departamentos del país, para lograr incrementar la participación de mercado. Monja Blanca no contará con ninguna estrategia de salida dado que es un negocio familiar y se planea continuar con la expansión y desarrollo del mismo.

Monja Blanca necesita un capital inicial de \$. 55,670.00 para empezar la operación, ya que en este momento se reduce la inversión de planta valuada en \$. 1,500,000.00. Este capital será solicitado a un banco.

En el Cuadro 2 se observa un desglose de la inversión requerida de acuerdo a cada una de las fases del proyecto.

Cuadro 2

INVERSIÓN DEL PROYECTO

FASES DEL PROYECTO	MONTO SOLICITADO	DESCRIPCIÓN DE USO DE CAPITAL
Primera fase	\$. 25,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar un pozo para abastecimiento de agua con un costo de \$.5,000.00. • Compra de maquinaria para abrir una línea de agua pura con un precio de \$. 20,000.00.
Segunda fase	\$. 20,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de vehículos para para la distribución del producto.
Tercera fase	\$. 4,500.00	<ul style="list-style-type: none"> • Reserva de capital para gastos imprevistos. • Capital de trabajo.

Fuente: Propia (2014).

I.3 Propiedad intelectual

La empresa Monja Blanca se encuentra inscrita con el nombre Empresa Mundial de Servicios, S.A. Posteriormente se espera patentar el nombre comercial, marca, logo e imagen de dicha marca.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, MERCADO Y COMPETENCIA

Para determinar la factibilidad de la ejecución del negocio, es necesario evaluar el entorno dentro del que va operar. Por consiguiente, se realizará un análisis del macroentorno, de la industria y del mercado.

II.1 Macroentorno

Se presenta un análisis de cuatro factores del ambiente externo y un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de conocer el entorno económico, político y social en el que se desarrollará el negocio. Además, se buscará identificar las oportunidades y amenazas de la industria para poder contar con un plan estratégico formulado adecuadamente.

II.1.1 Económico

Económicamente, el país se ha visto afectado por la crisis del 2008, ocasionando desempleo, cierre de empresas, etc. Dentro de las organizaciones se tuvo que encontrar la manera de cómo reducir los costos para mejorar las utilidades y lograr salir adelante.

Standard&Poor's (2012) afirma "que el entorno económico de Guatemala ha mejorado y menciona que debido al crecimiento que el país ha mostrado en el PIB y los ingresos fiscales, las expectativas son cada vez mejores, proyectando un panorama mejor para la inversión, tanto extranjera como interna. En cuanto al PIB per cápita se espera que mejore en 1.3% en el 2014, a pesar de la incertidumbre en la economía mundial."

"El incremento gradual en la carga tributaria de Guatemala, de aproximadamente 1% del PIB entre 2011 y 2012, ayudó a estabilizar la creciente deuda neta del gobierno en un 20% del PIB para 2014. La política fiscal fundamentada en la aprobación de la Ley de Actualización Tributaria (Decreto 10-2012), permitirá mejorar los ingresos tributarios, así como reducir el déficit fiscal en 2.5%." (Quiñonez, 2012).

Standard&Poor's (2012) afirma que "La mejora esperada en el crecimiento económico y en los ingresos fiscales debería reducir los riesgos negativos para Guatemala en el nivel de calificación actual. Sin embargo, es poco probable que el país genere recursos suficientes para avanzar rápidamente en las áreas de desarrollo económico y social o de seguridad pública."

"Guatemala es un país que importa más de lo que exporta, es algo que debe cambiarse para mejorar la balanza comercial del país, de esta forma se logrará un mayor provecho a los recursos que se tienen disponibles. La caída de los precios de los principales productos de exportación y la débil demanda de los países compradores estarían influenciados el bajo crecimiento de las cifras de comercio exterior al cierre de 2013. Para este período, las exportaciones registraron un crecimiento del 1.8%, cifra muy por debajo del rango previsto por el BANGUAT, estimado entre 6%-11%." (Álvarez, 2013). Para 2014 se ha proyectado un crecimiento entre el 3.3%-3.9%, lo cual da indicios de una leve mejora.

Pese a sus desafíos, Guatemala tiene un enorme potencial para acelerar su crecimiento económico a través del comercio, la integración regional y el turismo. Según el Banco Mundial (2012) "Recientemente, la economía guatemalteca se recuperó, con un crecimiento del 2.9% en 2010, del 4.1% en 2011 y del 3.0% en 2012. Guatemala es la economía más grande de Centroamérica, lo cual da un indicio de la gran escala de consumo en el país." Otros índices macroeconómicos, como el tipo de cambio, la inflación, la tasa de interés y las reservas monetarias, también presentan un panorama alentador y estable de la economía del país.

Revista GTCIT (2014) afirma que "Izabal es uno de los departamentos que ofrece mayor riqueza al país, por la fertilidad de su suelo, los recursos minerales y la accesibilidad de distintas vías de comunicación. En él se localizan los puertos de Santo Tomás y Puerto Barrios, que tienen la capacidad de atracar barcos en sus muelles, constituyéndose en puntos esenciales de intercambio internacional en el Océano Atlántico. Este departamento se caracteriza por ser agrícola, siendo sus principales

productos de exportación el banano y el hule, también se distingue por una fuerte economía basada en servicios hoteleros, restaurantes, portuarias y mineras.”

II.1.2 Social

Según INE (2014) “Guatemala es uno de los países de Centroamérica más poblados, con una población de 15,000,008 millones de habitantes, en donde el 70% de la población es menor a los 30 años. El crecimiento poblacional del país se estima en 2.5% anual”.

“Con una población en su mayoría pobre, indígena y sin acceso a la educación, son escasas las personas que logran tener estudios primarios y sobre todo universitarios, el promedio de años de educación es de 4.1 años.” (MARN, 2012).

Afirma el Banco Mundial (2010) “que existe una esperanza de vida al nacer de 72 años, con un nivel de ingresos mediano bajo, donde la mitad de sus ciudadanos son pobres. El 89% de la población tiene acceso a agua, pero esta no está en condiciones ideales para ser consumidas.”

“En el año 2012, se realiza una estimación de pobreza en Guatemala, donde se concluye que más del 51% de la población vive en condiciones de pobreza y el 15% en condiciones de extrema pobreza, sin embargo, estas cifras han mejorado a lo largo de los últimos 10 años. Con un 21% de la población analfabeta, se han emprendido inversiones y modificaciones importantes para reducir el índice de analfabetismo, y por ende mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos.

Izabal, departamento de Guatemala, ubicado en la región nororiente del país, tiene una superficie aproximada de 9,038km³ y cuenta con 413,256 mil habitantes. Ocupa el 14° lugar en relación a los 22 departamentos, en cuanto a la cantidad de población” (MINECO, 2010).

Un segmento de la población del departamento de Izabal, encuentra una oportunidad de ocupación temporal en las fincas bananeras, en turismo, maquilas y actividades portuarias, dicha situación genera, en muchas ocasiones, economía informal.

Según INE (2012) “Las enfermedades que aquejan a los habitantes del departamento con mayor impacto son: infarto, diabetes, neumonía y diarrea. La diarrea en la mayoría de casos se presenta por mala higiene personal, condiciones insalubres del agua y por la ingesta de alimentos contaminados.”

II.1.3 Político

El Congreso de la República (1985) afirma que “Guatemala se encuentra regida por la Constitución de la República, establecida desde 1985, en la que reconoce al país como un estado libre, independiente y soberano. Su sistema de gobierno es democrático, dividido en tres organismos: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.”

El ambiente político del país presenta un panorama complicado, ya que la población guatemalteca se ve afectada por diversos problemas: seguridad, infraestructura, corrupción, analfabetismo, pobreza, etc. Los retos que se ha planteado el partido de gobierno, liderado por el Presidente Otto Pérez Molina, han logrado realizar algunas modificaciones que han generado cambios positivos, sin embargo, las metas aún necesitan de trabajo y continuidad para completarse.

El Congreso de la República, no logra llegar a acuerdos para mejorar como órgano esencial en el Gobierno de Guatemala; esto hace que el ámbito empresarial se vea afectado por la inestabilidad política. Además, las acciones poco transparentes, generan poca atracción de inversión en el mercado.

Según Juárez (2012) “De los aspectos que más revelan lo desfavorable del entorno político en Guatemala, son: las débiles instituciones públicas y su entorno político que siguen limitando su calidad crediticia, un sistema de partidos fracturado y la importancia

política de los intereses del sector privado que limitan la capacidad del poder Ejecutivo para impulsar leyes.”

Para 2015, año electoral, se espera que la economía se mantenga, sin embargo, como en todos los períodos electorales, no dejará de existir incertidumbre. Para el próximo gobierno, que regirá de 2016 a 2020, se asume que salud, seguridad y educación, seguirán siendo las prioridades de ejecución.

II.1.4 Legal

Por la forma en que la empresa se encuentra conformada y la actividad económica a la cual se dedicará, tiene la obligación de pagar impuestos y tasas municipales para las distintas instituciones del Estado, entre ellas se mencionan:

- Impuesto al Valor Agregado
- Cuota Patronal del IGSS, IRTRA, INTECAP
- Impuesto sobre la Renta
- Impuesto sobre Empresas Mercantiles
- Impuesto Único sobre Inmuebles
- Impuestos o tasas municipales.

Es de suma importancia que se conozcan las regulaciones laborales vigentes en Guatemala que se encuentran en el Código de Trabajo, para conocer los derechos y obligaciones de los empleados con respecto a la empresa, y de esta con ellos.

Agua pura Monja Blanca, por ser una planta productora de bebidas debe contar con licencia sanitaria emitida por el Departamento de Regulación y Control de Alimentos para funcionar como tal, la empresa deberá tramitar su debido registro sanitario en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para operar con procesos que garanticen la calidad al cliente.

Según COGUANOR (1999) “Fue creada una norma que tiene como objeto principal establecer los valores de las características que definen la calidad del agua proveniente de una fuente que ha sido sometida a tratamientos que la hacen apta para consumo humano.”

Según Ministerio de Salud Pública y Asistencia social (2009) afirma “El Acuerdo Ministerial No. 1148-09, regula las normas sanitarias que deben regir los procesos y métodos de purificación de agua pura para el consumo humano. Este acuerdo indica que compete a las Áreas de Salud y los Distritos Municipales de Salud, velar por la calidad y la purificación del agua.”

El gobierno actual ha impulsado algunas iniciativas de ley que han sido aprobadas, con el fin de mejorar la situación del país y contribuir al crecimiento de la inversión extranjera. Entre estas, se encuentra la Ley de Actualización Tributaria, que supuso un cambio en la forma de pago del Impuesto Sobre la Renta. Esta nueva ley permitió que las empresas inscritas en el Régimen General de ISR, recibieran una reducción gradual de la tasa sobre utilidades, de 31% a 28% en 2013, y 25% en 2014.

“Los profesionales inscritos en el régimen simplificado, pasaron de tributar de 5% sobre sus ingresos, a 6% en 2013 y 7% en 2014. En el caso de los trabajadores en relación de dependencia, dejaron de gozar la acreditación mediante la planilla del IVA, pero se les elevó la deducción del mínimo vital de Q. 36,000.00 a Q. 48,000.00 anuales. En consecuencia, toda persona que devengue menos de Q. 5,000.00 mensuales, no estará sujeto al pago del impuesto sobre la renta.” (Castañeda, 2013, p. 23).

II.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es determinante, para formular la estrategia de la empresa y lograr un crecimiento sostenido en el mercado, realizar un análisis de las cinco fuerzas externas según Michael Porter.

- Rivalidad de los competidores: la estructura competitiva de este sector se encuentra fragmentada, debido a que las barreras de ingreso son bajas. No existen estructuras de costos fijos profundos en cuanto a la producción de agua, lo cual ha permitido la creación de pequeños productores y distribuidores de agua pura, sin que muchos de ellos cumplan con los debidos estándares de calidad.

Existen varias empresas líderes en el mercado, estas comercializan productos con altos estándares de calidad y certificaciones reconocidas a nivel internacional. La competencia directa de Monja Blanca son las pequeñas empresas que se desarrollan en la comercialización y venta del agua purificada con un precio bajo.

- Poder de negociación de proveedores: para la empresa son necesarios los siguientes insumos: agua, plástico, etiquetas, empaque y energía. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores, dado que hay una gran variedad de empresas que pueden proveer estos insumos, a precios y condiciones competitivas.

Se está evaluando tener una empresa proveedora de plástico, que posea lo necesario para que Monja Blanca pueda ofrecer un producto de buena calidad a un precio asequible.

La energía eléctrica, es un factor indispensable. Las empresas que brindan el suministro eléctrico establecen un precio fijo, por lo tanto el poder de negociación de estas es alto, pues no se puede negociar ningún descuento. Sin embargo, el consumo de este rubro representa una proporción pequeña de los gastos.

- Poder de negociación de compradores: los clientes tienen un alto nivel de poder de negociación, debido a que es factible que cambien con facilidad su marca habitual de agua pura, pues los precios son similares. Es necesario establecer estrategias de posicionamiento para que de esta forma se logre satisfacer la demanda.
- Riesgo de ingreso de competidores potenciales: la inversión inicial para instalación de planta, mobiliario y equipo y la creación del pozo, entre otros, es alta. Sin embargo, esta únicamente se realiza al inicio de las operaciones. La inversión inicial, constituye una barrera de entrada para empresas que si obtienen cierto estándar de calidad, por lo tanto el riesgo de nuevos competidores es baja.
- Amenaza de productos sustitutos: en la industria de bebidas se puede encontrar bastantes productos sustitutos como lo son: las colas, los jugos, hidratantes, energizantes y bebidas saborizadas. No obstante, el agua pura es uno de los ingredientes que no se puede sustituir para la preparación de alimentos y bebidas.

A pesar de que la industria está fraccionada y la competencia es rigurosa, se ve una oportunidad de trabajo y un sector que puede demandar el producto. Por lo tanto, utilizando una estrategia adecuada, se logrará la captación de clientes en el sector de Izabal.

II.2 Análisis de la industria

El agua es un líquido necesario en la vida del hombre, se utiliza para diversas funciones como: hidratación, preparación de alimentos, desarrollo humano, producción de energía, etc.

Según Klee (2010) “son necesarios entre 50 y 100 litros de agua por persona al día para garantizar que se cubran las necesidades básicas y que no surjan grandes amenazas para la salud.”

Monzón (2014) afirma que “uno de los principales problemas del agua es la contaminación y esta se puede dar por diversas razones. Claramente, en las comunidades, por falta de proyectos, las personas consumen agua de las tuberías, ríos, nacimientos y pozos sin ninguna protección, poniendo en peligro la salud de las familias, lo cual influye negativamente en la población generando enfermedades como: cólera, hepatitis, polio, disentería, amebas, etc.”

“Muchas veces las personas se enferman porque ingieren agua contaminada, por lo que es necesario tomar ciertas medidas que ayuden a conservar la salud. “A nivel mundial, el agua disponible para el consumo humano es del 1% y está en proceso de contaminación debido a malas prácticas empleadas en su manejo.” (ONU, 2010).

Ramírez (2014) afirma que “la diferencia entre las distintas marcas de agua envasadas radica principalmente en su procedencia, tratamiento y sobre todo, en el precio.” El producto es de consumo masivo, por lo tanto, en la medida que la población va creciendo y la contaminación incrementa, la demanda del mismo se elevará.

UNESCO afirma (2009) que “el consumo de agua embotellada ha ido creciendo a un ritmo constante en todo el mundo en los últimos 30 años, con un promedio anual del 12%. El agua embotellada se percibe como un producto que proporciona al consumidor

seguridad y mejora la calidad de vida, ya que reduce y evita la transmisión de enfermedades.”

El agua es fuente de vida, su contaminación es negativa para el desarrollo económico y social de las poblaciones, por lo tanto es recomendado que las personas consuman al menos 1.5 litros de agua en condiciones ideales. El consumo también va a depender del género de la persona humana, si es mujer se recomienda 2.5 litros de agua diaria, mientras que un hombre necesitará 3.7 litros y un niño únicamente 1.5 litros.

Como se ha mencionado con anterioridad, la industria del agua pura en Guatemala, se encuentra en crecimiento y esto se puede concluir con la presencia de nuevas marcas en puntos de ventas visitados. En cada uno de estos se encontraron nuevas marcas, por lo tanto se puede concluir que es parte de la alimentación diaria de los guatemaltecos.

II.3 Análisis del mercado

En el análisis del entorno social ya se abordaron algunas de las principales características de la población, las cuales en buena medida definirán la adecuación del producto al mercado guatemalteco. En resumen, es una población con poco acceso a la educación, con un alto índice de analfabetismo, en su mayoría joven, mayormente pertenecientes a la clase media y baja, y con alta densidad poblacional en el área rural.

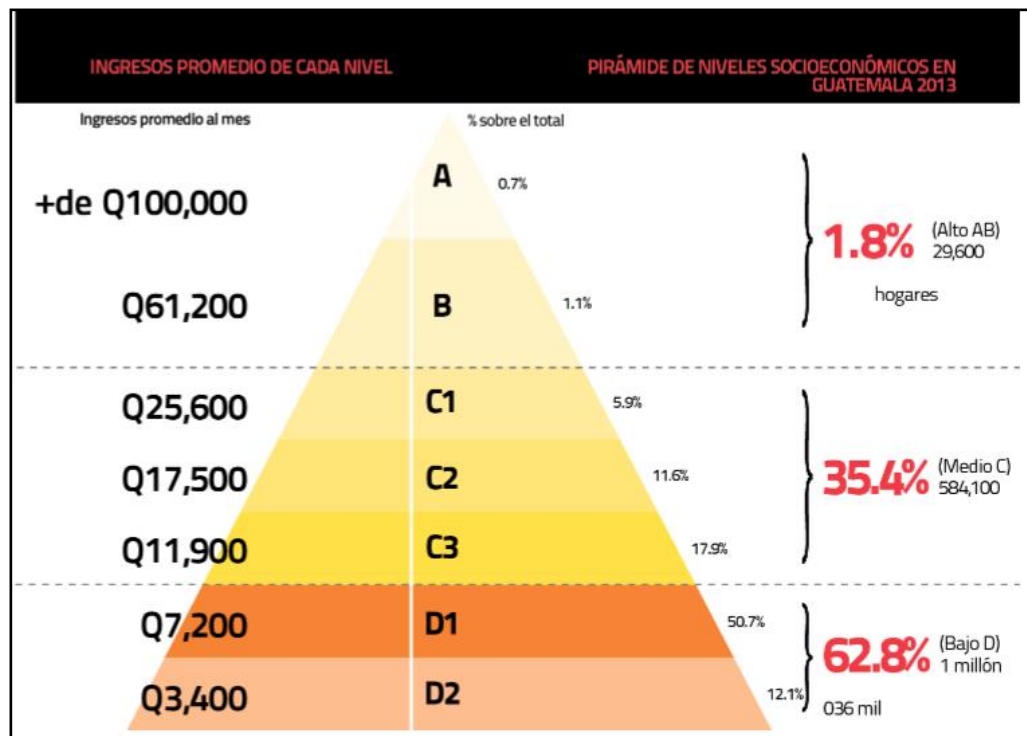
En Guatemala, el mercado está segmentado en distintas clases socioeconómicas, esto dicta las posibilidades de gasto o propensión al gasto y sensibilidad a los precios. Al no contar con información específica del departamento de Izabal, se asumirá la misma distribución del país, para efectos de análisis.

Únicamente el 1.8% de hogares posee ingresos familiares superiores a Q. 61,200.00 mensuales, 35.4% posee ingresos mensuales entre Q. 11,900.00 y Q. 25,600.00, y un 62.8% posee ingresos inferiores a Q. 7,200.00 mensuales. De esto se puede concluir que el 98% de la población pertenece al nivel socioeconómico medio y bajo. En la Gráfica 1

se puede observar en detalle el desglose de cada renglón y el total de familias pertenecientes a cada nivel socio económico.

Gráfica 1

PIRÁMIDE DEL NIVEL SOCIO ECÓNOMICO EN GUATEMALA



Fuente: <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion21/actualidad/739> (2014).

INE (2012) afirma “del total de la población de Izabal, 49.4% son hombres y 50.6% son mujeres. La mitad de la población es menor a 16 años, y el 65% de la población tienen de 18 a 40 años. Es una población joven, atenta a las nuevas tendencias y a cambios, lo cual puede resultar favorable para Agua Pura Monja Blanca.”

El departamento está dividido en 5 municipios: Morales, Los Amates, Puerto Barrios, El Estor y *Livingston*, siendo Morales y Puerto Barrios los más poblados, mientras que

Livingston es el menos poblado. La población del Departamento es mayoritariamente rural, ya que un 63.5% habita en esta área.

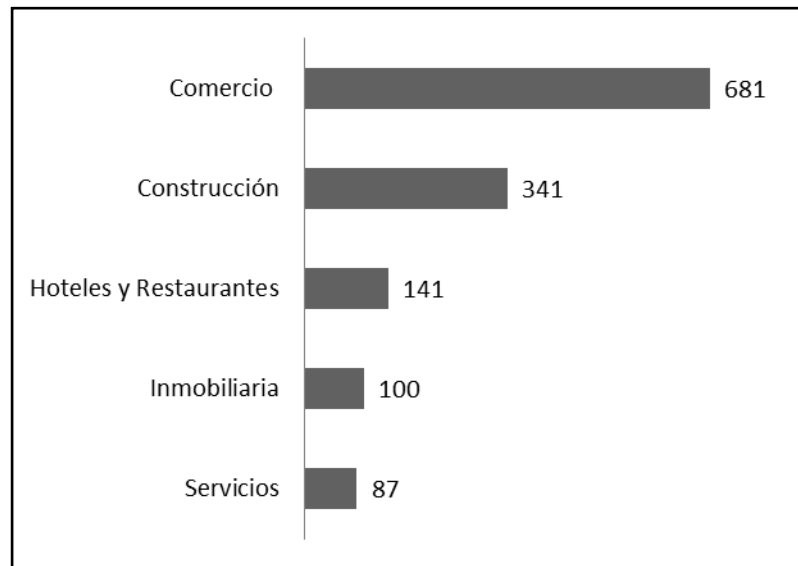
Izabal es uno de los departamentos que ofrece mayor riqueza al país, por la fertilidad de su suelo, los recursos minerales y sobre todo por la accesibilidad de las vías de comunicación y puertos marítimos, lo cual crean un atractivo turístico. La producción agroindustrial característica de la región es: banano, hule y piña.

Caracterizándose por una fuerte economía basada en servicios hoteleros, restaurantes y tour operadores, la cual tiene un crecimiento del 17%, es el cuarto lugar turístico con preferencia de los extranjeros dentro del territorio guatemalteco.

En el departamento de Izabal existen empresas grandes con alta concentración de personal, como, las bananeras, portuarias y mineras, quienes emplean personal que cuenta con recursos apropiados para el consumo de bienes y servicios. Por otro lado, en Río Dulce hay una gran cantidad de población retirada (turismo de barcos y yates) que requiere agua purificada de buena calidad.

Gráfica 2

NÚMERO DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL ÁREA DE IZABAL



Fuente: <http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2013/12/09> (2011).

Afirma INE (2012) “que las mayores variaciones en el Índice de Precios al Consumidor de Izabal, se encuentran en los rubros de prendas de vestir/calzado y alimentos y bebidas, con un variación interanual 2011, 2012 de 5.45% y 4.91%, respectivamente.”

Las decisiones de compra se ven influenciadas por las estrategias de mercadeo, precio, promoción, venta y accesibilidad. Como necesidad primaria se puede detallar que el consumidor busca satisfacer la sed y la hidratación, por lo tanto recurren al consumo de agua o productos sustitutos. Como necesidad secundaria, el cliente demanda agua purificada, a un precio accesible, buena presentación y un producto que pueda encontrar en distintos puntos de venta.

Las compañías que operan y ofrecen en el mercado sus productos son: Salvavidas,

Aqua, Cielo, Brisas del Mar, Sabemas, Agua Pura De La Peña y Alimentos y Bebidas La Perfecta, lo cual implica que la competencia directa es altamente competitiva y rigurosa.

A continuación, se detalla en el Cuadro 3, las empresas que operan dentro del Departamento.

Cuadro 3

COMPAÑÍAS QUE DISTRIBUYEN AGUA PURA EN EL DEPARTAMENTO DE IZABAL

EMPRESA	MARCA	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
Cervecería Centroamericana	Salvavidas	Agua pura, bebidas saborizadas, jugos, bebidas energizantes, aguas carbonatadas y cerveza.
Embotelladora La Mariposa	Aqua	Agua pura, bebidas saborizadas, jugos, bebidas energizantes, aguas carbonatadas y cerveza.
Ajegrup	Cielo	Agua pura, bebidas saborizadas, jugos y aguas carbonatadas.
Walmart	Sabemas	Agua pura.
Productos y Alimentos del Norte	Brisas del Mar	Agua pura y bebidas saborizadas.
Agua Pura De La Peña	La Peña	Agua pura.
Alimentos y Bebidas la Perfecta	La Perfecta	Agua pura.

Fuente: Propia (2014).

Las empresas están atendiendo el mercado proporcionando una opción de agua pura, con un amplio portafolio de productos, y una buena cobertura en distintos puntos de venta, como: tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, casetas, restaurantes, comedores, hoteles, farmacias, depósitos y despensas.

II.4 Análisis de la competencia

A través de la investigación de campo realizada en el mercado del departamento de Izabal en el mes de abril, se identificaron varios competidores directos y algunas empresas informales que distribuyen agua. Cabe resaltar que estas empresas informales no distribuyen agua purificada bajo los estándares de calidad requeridos.

Se puede concluir que la competencia cada vez es más fuerte. A continuación, se realizará un análisis detallado de las marcas más importantes o de mayor peso, que integran el mercado.

- Salvavidas: pertenece a una empresa guatemalteca con cobertura en todo el territorio guatemalteco. Tienen un buen posicionamiento en el mercado y ha logrado ser el *top of mind* en los productos de agua pura. Su grupo objetivo lo constituye toda la población preocupada por la salud, tanto familias como empresas, que desean tener agua purificada y envasada bajo altos estándares de calidad.

Su precio de venta al público varía según el canal de distribución al que se le está ofreciendo el producto. A través de la observación realizada, se detectó que el precio del agua pura es mayor en el interior del país.

El producto es distribuido tanto en canales directos como indirectos. En los canales indirectos se les ofrece un precio promocional según la cantidad que estén adquiriendo, de lo contrario se establece un precio de venta fijo.

En Izabal, Salvavidas posee presencia en tiendas de barrio y de conveniencia, casetas, restaurantes y hoteles del área, ofreciendo una gran profundidad en la línea de agua pura.

Su estrategia de publicidad es masiva, utilizan medios tales como: vallas, afiches, anuncios en periódicos, promocionales, atados, patrocinios y activaciones en el

departamento. Además cuenta con *displays* atractivos en los puntos de venta, de esta forma han logrado una excelente difusión de la marca.

Imagen 1

LOGO SALVAVIDAS



Fuente: <https://www.facebook.com/aguapura.salvavidas> (2014).

- Aqua: pertenece a una empresa centroamericana con cobertura en todo el territorio guatemalteco. Su grupo objetivo se enfoca en personas preocupadas por la salud, tanto de familias como empresas, que desean tener agua purificada y envasada con buenos estándares de calidad.

Su precio de venta al público varía según el canal de distribución al que se le está ofreciendo. Realizan descuentos a los distribuidores, dependiendo de la cantidad de productos que adquieran, este puede variar de un 5% a un 10%.

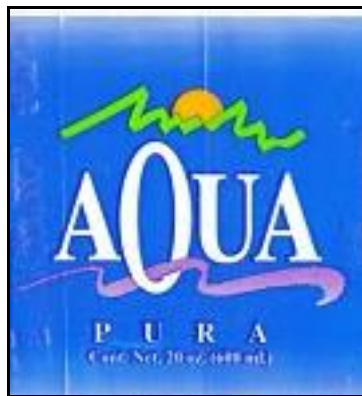
Aqua es distribuida tanto de forma directa como como indirecta, ofreciendo alrededor de 4 presentaciones del producto. En Izabal, posee presencia en tiendas de barrio y de conveniencia, casetas, restaurantes y hoteles del área.

Su estrategia de publicidad es menos intensiva que Salvavidas. Realizan más actividades en puntos de venta, patrocinios y actividades en el Departamento. Se han

logrado apalancar de la marca Pepsi para dominar la distribución en restaurantes y hoteles.

Imagen 2

LOGO AQUA



Fuente:<http://mineralwaterlabels./aqua-pura.html> (2014).

- Cielo: pertenece a una empresa multinacional y posee cobertura en todo el territorio guatemalteco. Su grupo objetivo son personas que quieren elevar su vida por medio del consumo de agua pura, es decir, sana y consciente del impacto que esta tenga en la salud.

Su precio de venta al público varía según el canal de distribución al que se le está ofreciendo el producto, aunque varía menos en comparación con Salvavidas y Aqua. A través de la investigación de campo realizada, se detectó que el precio del agua pura es el mismo tanto en la Ciudad como en el interior del país.

El producto es distribuido en canales directos con presencia en tiendas de barrio y en algunas tiendas de conveniencia. Cuenta con alrededor de 4 presentaciones del producto, pero estas aún no se encuentran en todos los canales de venta disponibles, debido a que aún se encuentran en período de introducción al mercado.

Su estrategia de publicidad es masiva, utilizan medios como: vallas, afiches y prensa y actividades en el Departamento, apoyando la belleza.

Imagen 3

LOGO CIELO



Fuente: <http://www.somosguate.com/index.php>. (2014).

- Brisas del Mar: pertenece a una empresa guatemalteca y posee cobertura en los departamentos de Izabal, Zacapa y Petén. Va dirigida a un grupo objetivo preocupado por su salud, pero con un nivel socioeconómico medio y bajo. El precio de venta es entre 35%-40% más bajo comparado con la competencia, pero tiene deficiencia en sus estándares de calidad.

A través de la investigación realizada, se detectó que su precio de venta al público varía según el canal de distribución al que se le está ofreciendo el producto, aunque, al igual que Cielo, varía menos en comparación con Salvavidas y Aqua. Realizan descuentos a los distribuidores, dependiendo de la cantidad de producto que adquiera, este puede variar hasta un 5%.

En Izabal, es distribuida en algunas tiendas de barrio, casetas, depósitos propios de la empresa, ofreciendo alrededor de 3 presentaciones distintas (ver Cuadro 4). Al

sector de restaurantes, les ofrecen botellas personalizadas. Por otro lado, están realizando bolsas de agua con 22 unidades a un precio sumamente asequible.

Su estrategia de publicidad no es tan fuerte, utilizan medios menos tradicionales como: calcomanías para vehículos de distribución, vallas en sus puntos de venta y actividades en el Departamento.

Imagen 4

LOGO BRISAS DEL MAR



Fuente: <http://www.proalinorsa.com/prosite/> (2014).

- Agua Pura de La Peña, es importante mencionar que ofrecen agua pura libre de contaminación, en distintas presentaciones como lo son: bolsas, botellas de agua y llenado de garrafones. El producto es distribuido de forma directa y su publicidad la realizan principalmente por medio de volantes.

De lo citado con antelación, se concluye la competencia es rigurosa, pero cabe mencionar que las empresas líderes; Salvavidas, Aqua y Cielo, compiten con otros estándares de calidad y con una estrategia masiva. Como competencia directa inmediata se identifica: Brisas del Mar, Agua Pura de La Peña y Agua Pura La Perfecta, que están enfocadas en un segmento que compite por precio bajo y con una distribución más

concentrada. Sabemas, marca propia de Walmart, únicamente se distribuye en sus puntos de venta, que para Izabal se reduce únicamente a la Despensa Familiar de Morales, por lo tanto no se considera una competencia relevante.

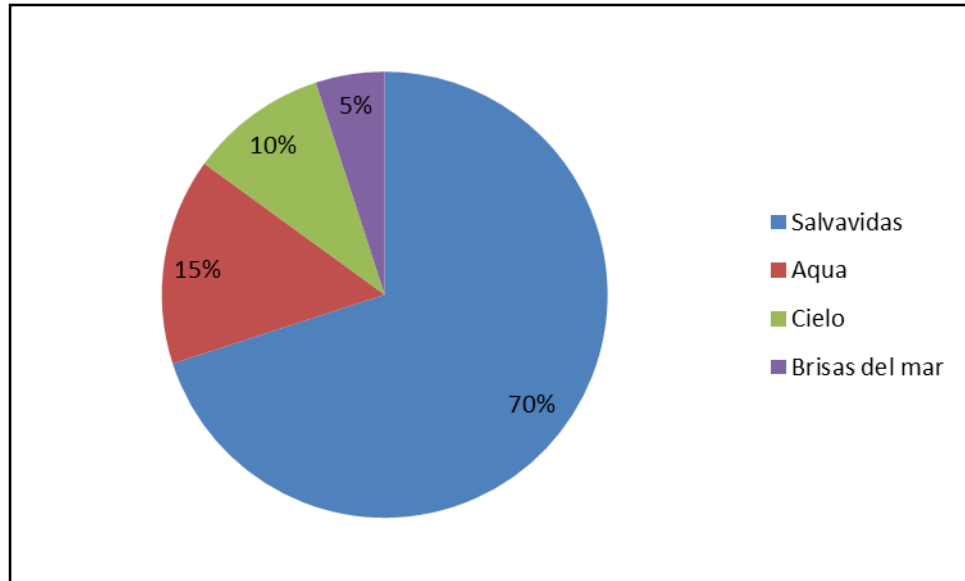
Monja Blanca como competencia indirecta primaria, ubica a todas aquellas empresas que abastecen agua purificada por medio de camiones, rellenando recipientes y garrafones. Además, el producto Ecofiltro y demás filtros de varias marcas propias que se pueden adquirir para purificar el agua.

La competencia indirecta secundaria también es bastante fuerte, con productos sustitutos como, jugos, té, bebidas rehidratantes y energizantes que son utilizadas para consumo personal. En cuanto al agua para preparación de alimentos y bebidas, esta no posee un sustituto.

Se consideró conveniente realizar *store checks*, para conocer más sobre la categoría, por ello se visitaron los siguientes puntos de venta en Morales, Puerto Barrios y Livingston: Despensa Familiar, tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, restaurantes y hoteles. Esta investigación permitió establecer, la participación de mercado de cada una de las marcas en el departamento de Izabal. Es importante resaltar que en las visitas realizadas no se encontró presencia de las marcas Agua Pura De La Peña y Agua Pura La Perfecta; por lo tanto, no es factible calcular su porcentaje de participación de mercado.

Gráfica 3

ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: Propia (2014).

Se detectó una oportunidad en la región, ya que Salvavidas, Aqua y Cielo, poseen un precio alto para el producto, de acuerdo al nivel socioeconómico predominante en Izabal. La investigación y observación realizada indican que es factible desarrollar el plan de negocio.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de precios de los productos en el área de Izabal.

Cuadro 4

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO PROMEDIO AL PÚBLICO Q.
SALVAVIDAS	Vaso (0.264 litros)	2.50
	Garrafón (18.95 litros)	17.00
	Garrafón (9.5 litros)	11.50
	Botella (3.79 litros)	9.80
	Botella (2 Litros)	6.80
	Botella taparosca (1 litro)	3.10
	Botella <i>sport cap</i> (1 litro)	3.65
	Botella taparosca (0.625 litros)	3.25
	Botella <i>sport cap</i> (0.625 litros)	3.75
	Pachoncito (0.294 litros)	2.75
	AQUA	Botella (0.375 litros)
Botella (0.625 litros)		6.00
Botella (0.750 litros con 25% extra)		6.00
Botella (2 litros)		10.00
CIELO	Botella (3.3 litros)	Proceso de introducción en Cielo
	Botella (0.625 litros)	1.88
	Botella (1 litro)	2.95
	Botella Jumbo	Proceso de introducción en Cielo
BRISAS DEL MAR	Bolsa (0.264 litros) *	7.00
	Garrafón (18.95 litros)	10.00
	Botella (0.75 litros)	1.88
AGUA PURA DE LA PEÑA	Bolsa (0.5 litros)	5.00
	Garrafón (18.95 litros)	10.00
	Botella (0.6 litros) **	12.00
AGUA PURA LA PERFECTA	Bolsa (22 unidades)	5.00
	Garrafón (18 litros)	10.00
	Botella (18 unidades)	34.00
CAMIONES CISTERNA	llenado de Garrafón (18.95 litros)	10.00
ECOFILTRO	Cerámico (20 litros)	985.00
	De Barro (20 litros)	650.00
	Plástico virgen (20 litros)	300.00
	Cerámico con detalles (20 litros)	1,200.00

Fuente: Propia (2014).

* Únicamente se vende por bolsas de 22 unidades.

** Únicamente se vende por 24 unidades.

III. PLAN DE MERCADEO

Las actividades y herramientas empleadas por Monja Blanca para atraer a su mercado objetivo y persuadirlo hacia la preferencia del producto, se detallan en la siguiente sección.

III.1 Mercado objetivo, segmentación y posicionamiento

El mercado de agua pura es bastante amplio, ya que es un producto de primera necesidad que se consume por todas las clases socioeconómicas. Se estudiaron los distintos segmentos de mercado, decidiendo enfocar la venta a personas residentes del departamento de Izabal en sus 5 municipios: Puerto Barrios, Morales, *Livingston*, Los Amates y El Estor.

Teniendo como grupo objetivo, personas o empresas que consumen agua, preocupadas por su salud y bienestar con un nivel socioeconómico medio y bajo. Monja Blanca iniciará operaciones con tres presentaciones del producto, donde cada una irá dirigida a un mercado específico.

La segmentación por producto será la siguiente:

- Bolsa: hombres y mujeres del área de Izabal, de 15 a 60 años, con un ingreso promedio mensual entre Q. 2,500.00 y Q. 5,000.00.
- Garrafón: familias del área de Izabal, con ingresos mensuales entre Q. 5,000.00 y Q. 11,500.00 y empresas medianas y grandes del área de Izabal.
- Botella: hombres y mujeres del área de Izabal, de 15 a 60 años, con un ingreso promedio mensual entre Q. 5,000.00 y Q. 7,200.00.

El segmento para cada uno de los productos fue seleccionado de acuerdo al nivel socioeconómico de la población, esperándose posicionar a la marca como agua purificada y envasada bajo estándares de calidad altos, con un bajo precio.

La estrategia de posicionamiento que se utilizará, es diferenciadora, con un precio bajo y una presentación innovadora. El control de calidad que tendrán en la planta permitirá que la Empresa se diferencie de la competencia directa inmediata, en cuanto a los estándares de calidad.

III.2 Estrategia de producto

Monja Blanca inicialmente estará disponible en tres presentaciones, enfocándose en tener una presentación atractiva e innovadora que facilite el consumo al cliente y de esta forma se motive al consumo del producto.

A continuación, se detallará cada una de las presentaciones en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

CARACTERÍSTICAS DE CADA UNA DE LAS PRESENTACIONES

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	GRUPO OBJETIVO	DIFERENCIADOR
Bolsa	Plástico de 350 ml.	Hombres y mujeres del área de Izabal, de 15 a 60 años, con un ingreso promedio mensual entre Q. 2,500.00 y Q. 5,000.00.	Precio bajo.
Garrafón	Envase retornable de 5 galones (18,900 ml)	Familias del área de Izabal, con ingresos mensuales entre Q. 5,000.00 y Q. 11,500.00. Empresas medianas y grandes del área de Izabal.	Envase taparosca con agarrador y precio bajo.
Botella	Botella Pet de 600 ml.	Hombres y mujeres del área de Izabal, de 15 a 60 años, con un ingreso promedio mensual entre Q. 5,000.00 y Q. 7,200.00.	Precio bajo.

Fuente: Propia (2014).

Como debilidad, se visualiza que la empresa posee un portafolio de productos limitado, por lo tanto se reduce la participación en el mercado.

III.3 Estrategia de precio

Como se mencionó con anterioridad, el producto principal es de consumo masivo, este se ve influenciado por la sensibilidad del consumidor y de la demanda. Por ello, será indispensable que los precios se adapten y sean competitivos de acuerdo a lo establecido por el mercado y la competencia.

La estrategia utilizada para la fijación de precios es de paridad competitiva, cubriendo los costos y gastos de la empresa. Tomando como referencia los precios de la competencia para lograr la colocación de un precio diferenciador más bajo y consecuentemente alcanzar captar al mercado objetivo.

Debido que aún no se cuenta con los costos y gastos que van a demandar el empaque, publicidad, logística, talento humano y demás, lo cual tiene incidencia directa en el costo del producto, no se ha establecido el precio de venta. Se estima que los precios se sitúen entre 15% y 20% por debajo de la competencia directa inmediata en cada una de las presentaciones.

Los precios listados a continuación, son sugeridos a utilizar para el consumidor final, en cada una de las respectivas presentaciones:

- Bolsa: Q. 1.50
- Garrafón: Q. 12.00
- Botella: Q. 2.00

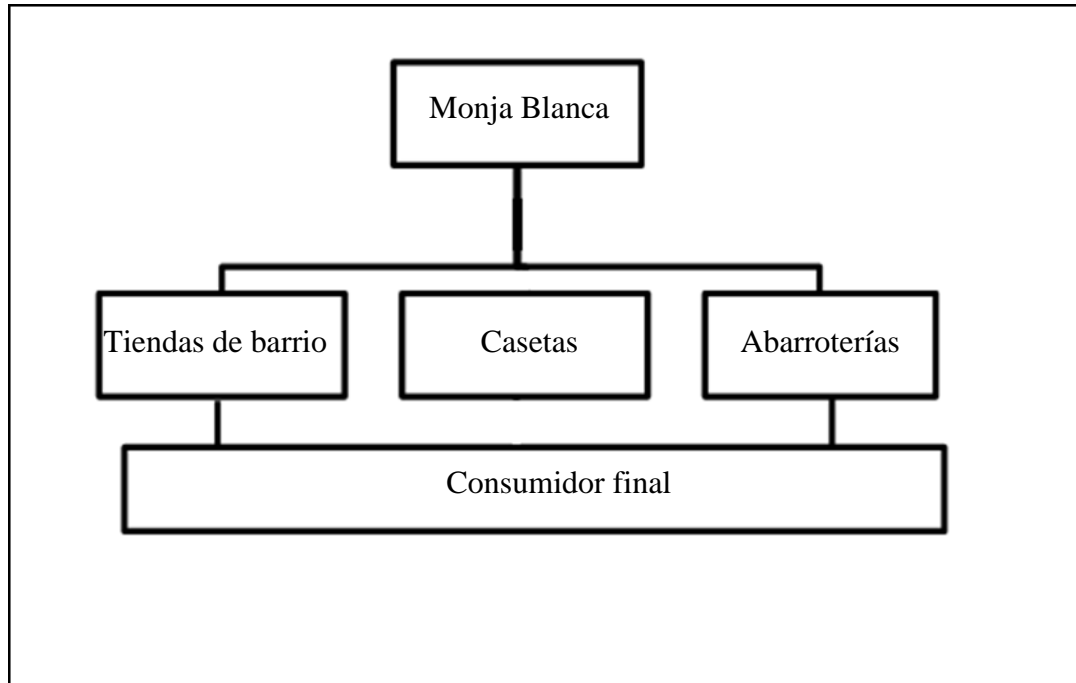
Se tiene el conocimiento que en los meses de verano el consumo incrementa por la demanda, por lo tanto es necesario estimular las ventas por medio de promociones, de esta forma, se logrará incrementar las ventas de la empresa.

III.4 Estrategia de distribución

Monja Blanca utilizará dos estrategias de distribución: directa e indirecta, estas dependerán del producto que se esté comercializando. En las imágenes 1, 2 y 3 se observará la estrategia de distribución correspondiente para cada una de las presentaciones.

Imagen 5

DISTRIBUCIÓN DE AGUA EN BOLSA

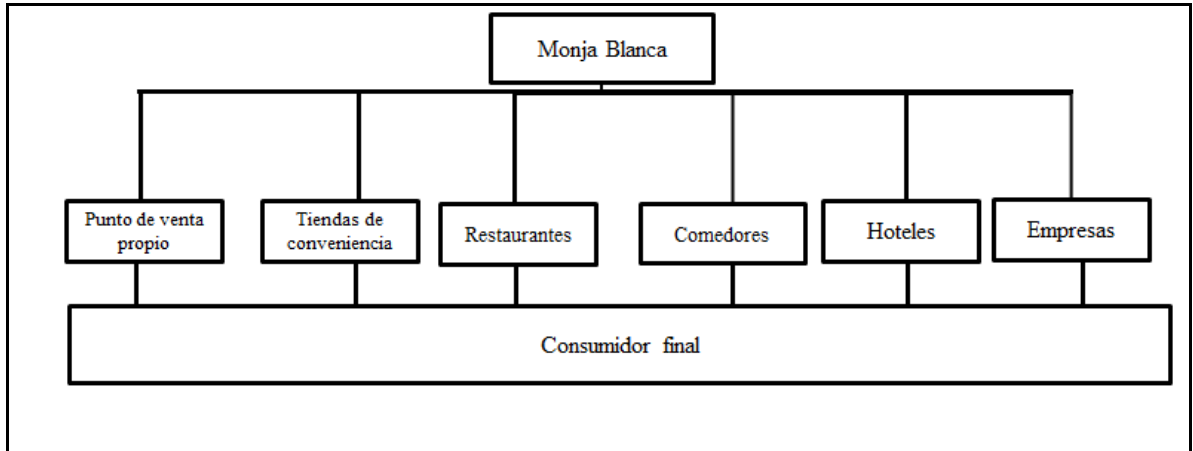


Fuente: Propia (2014).

Debido a que este mercado de consumo es tan amplio y disperso, se empleará a un intermediario mayorista para abarcarlo.

Imagen 6

DISTRIBUCIÓN DE AGUA EN GARRAFÓN

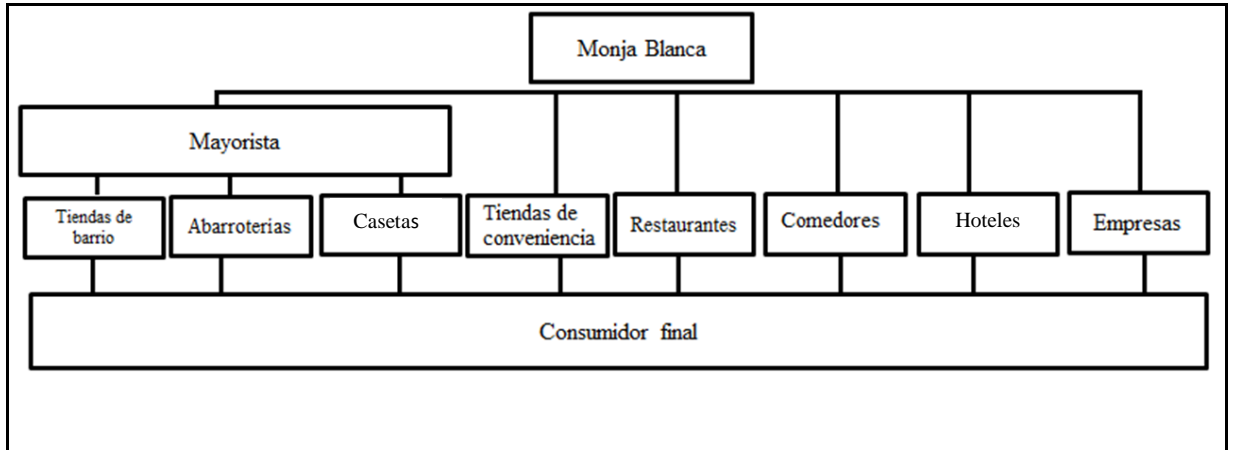


Fuente: Propia (2014).

La estrategia de distribución de garrafones, inicialmente será directa, en los puntos de venta detallados en la Imagen 6.

Imagen 7

DISTRIBUCIÓN DE AGUA EN BOTELLA



Fuente: Propia (2014).

Debido que este mercado de consumo es tan amplio y disperso, se empleará a un intermediario mayorista para tener una mejor cobertura en el mercado, para llegar a aldeas lejanas. Por otro lado, se utilizará la estrategia directa para llegar a puntos donde no exista tanta dificultad de acceso, y así conseguir aumentar la disponibilidad del producto.

En el canal directo únicamente se ofrecerá la presentación de garrafón, como estrategia inicial, el cliente solicitará el producto a cualquiera de las flotillas de la empresa o incluso en la planta, deberá realizar el pago y recibirá el producto solicitado. Luego se estudiará la logística para distribuir los demás productos.

Al inicio, el 100% de los productos serán distribuidos de forma directa con la flotilla de camiones propios, llegando a los canales antes mencionados.

La empresa Monja Blanca utilizará como otra de sus estrategias, el estímulo de la oferta (*Push*), ya que es una empresa que está iniciando operaciones y tiene recursos

limitados. Utilizará como estímulos directos: las bonificaciones, descuentos y precios preferenciales, esto dependerá del canal con el que se está realizando la negociación.

III.5 Estrategia de publicidad y promoción

Para establecer contacto con el grupo objetivo y lograr una mejor penetración en el mercado de Izabal, se ha tomado la decisión de utilizar medios masivos y otros complementarios que se detallarán a continuación. Se destinará un 15% de las ventas al rubro de publicidad en los primeros 6 meses de introducción del producto, para lograr captar al mercado objetivo; a partir de los 7 meses únicamente se destinará un 5% de las ventas.

Se utilizará publicidad masiva, para dar a conocer el producto y sus beneficios y de esta forma generar conocimiento e interés por la marca. Las promociones de ventas se realizarán en puntos de venta, con la intención de impulsar y dar a conocer el producto. Las actividades que realizará Monja Blanca lograrán crear un mayor acercamiento con el consumidor final, dando a conocer el producto y posicionándolo por sus beneficios.

La publicidad será colocada en afiches, vallas publicitarias, adhesivos para vehículos particulares y taxis locales. Se realizarán pautas en radios locales del departamento de Izabal e insertos en periódicos locales, para lograr llegar al mercado objetivo.

Adicional a ella, se buscará un acercamiento a los diferentes grupos etarios que forman parte del mercado objetivo, realizando patrocinios y actividades en colegios, municipalidades y empresas para lograr proximidad con el consumidor final, así se dará a conocer sus beneficios y logrará posicionarse en el mercado.

Para realizar la promoción de venta, en la etapa de introducción, se utilizarán las siguientes promociones, por un período determinado de 3 meses.

- Presentación de agua en bolsa, al canal de distribución, se ofrecerán docenas con trece unidades y promocionales atados en épocas de verano.

- Presentación de garrafón, en los puntos de venta estratégicos se colocará el producto en *displays* propios de la compañía.
- Presentación de botella, en los puntos de ventas se utilizará también *displays* propio de la marca y promocionales atados (Por ejemplo: pachones y toallas pequeñas con el logo de la empresa).

En los primeros seis meses se contratará a impulsadoras que ofrezcan el producto en puntos estratégicos, para dar a conocer la marca. También se obsequiará degustación del producto es decir bolsas de agua en casetas, abarroterías y otros puntos de venta que sean recorridos por el mercado objetivo.

III.6 Estrategia de ventas

Las ventas se segmentarán por tipo de cliente, ya que es la estrategia que más se adecua al producto. De esta forma los clientes se pueden homogenizar de acuerdo a cualidades similares.

Los puntos de ventas se segmentarán de la siguiente forma:

- Grupo 1: casetas, tiendas de barrio y abarroterías, a este tipo de clientes no se les proporcionará ningún tipo de crédito, se les abastecerá semanalmente con productos de Monja Blanca. Como antes se mencionó se realizarán descuentos por cantidad de productos adquiridos.
- Grupo 2: farmacias y tiendas de conveniencia, a este tipo de clientes se les proporcionará crédito, el tiempo aún no está estipulado. Se les abastecerá cada 3 semanas, pues la rotación de inventarios es menor.
- Grupo 3: restaurantes, hoteles, comedores y empresas; a este tipo de clientes se les dará crédito, los días de crédito aún no están estipulados. Se les abastecerá cada 15

días y se tratará, si es factible para la operación, personalizar su producto por la cantidad adquirida.

- Grupo 4: mayoristas, a este tipo de clientes, sí se les dará crédito y se les ofrecerá un descuento de acuerdo a la cantidad de productos que adquieran.

Inicialmente se espera contar con vendedores que atenderán a los grupos de clientes como máximo, proporcionándoles un buen servicio y atención personalizada, para lograr crear un buen posicionamiento de la marca. Por otro lado, se contará con personal, al cual se le capacitará para ofrecer un buen servicio al cliente.

III.7 Presupuesto y proyecciones de gastos de ventas y mercadeo

El presupuesto de todos los gastos que se llevarán a cabo para la implementación de Monja Blanca se van a detallar en la parte financiera.

IV. PLAN DE OPERACIONES Y EQUIPO ADMINISTRATIVO

A continuación, se explica la forma en que se prestará el servicio ofrecido por la Empresa, por ello se han considerado los procesos de: filtración, empaque, distribución, facturación y cobro, con los sistemas implementados, para garantizar un control y estándares de calidad en la producción.

IV.1 Estrategia de operaciones

La infraestructura de Monja Blanca la constituye un terreno de 267 616.16m², conformado por bodega almacenadora, pozo, compresor e instalación eléctrica trifásica. Dicho terreno dispone de las siguientes áreas: vestidores, taller, área de refrigeración y embotelladora. Con esta infraestructura y equipo de altos estándares de calidad, se desarrollarán las operaciones de Monja Blanca.

Barrientos (2014) afirma que el proceso de purificación y llenado de agua pura, se llevará a cabo como se detalla a continuación:

- **Recepción y cloración de agua:** se recibe el agua potable suministrada por el pozo propio, después de someterla a un proceso de purificación, este líquido ya está apto para el consumo humano. Al iniciar este, el agua se clora con Hipoclorito de Sodio al 5%, ya que el cloro elimina la mayor parte de las bacterias.
- **Bombeo a los equipos de filtración:** el agua clorada se suministra a los equipos de filtración mediante una bomba sumergible. Esta proporciona el caudal y la presión necesarios para llevar a cabo la filtración de una manera eficiente.
- **Filtro de sedimentos:** al agua filtrada se le debe remover las impurezas grandes (sólidos hasta 30 micras) que contiene al momento de pasar por los distintos minerales. Este filtro se regenera periódicamente al lavarse a presión para desalojar las impurezas.

- Filtro de carbón activado: el agua filtrada se conduce por columnas con carbón activado, para eliminar eficientemente el cloro, sabores y olores característicos del agua de pozo; además de una gran variedad de contaminantes químicos orgánicos, tales como: pesticidas, herbicidas e hidrocarburos.
- Tanque de resina catiónica: el agua dura contiene minerales disueltos en la forma de calcio, magnesio y hierro. La remoción de estos minerales se logra por medio de la suavización del agua a través del tanque de resina. El uso del suavizador disminuye las sales disueltas.
- Filtro pulidor: luego del tanque de resina el agua pasa al filtro pulidor con la finalidad de detener las impurezas pequeñas (sólidos hasta 5 micras).
- Esterilizador de luz ultravioleta: luego de que se ha pasado el agua por el filtro pulidor, se aplica un esterilizador de luz ultravioleta; funciona como germicida, anula la vida de las bacterias, virus, algas y esporas que vienen en el agua. Los microorganismos no pueden proliferarse, ya que mueren al contacto con la luz.
- Ozono: luego del esterilizado de luz ultravioleta, el ozono destruye los microorganismos en unos cuantos segundos por un proceso denominado Destrucción de Celda. La ruptura molecular de la membrana celular provocada por el mismo, dispersa el citoplasma celular en el agua y lo destruye, por lo que la reactivación es imposible. Este mismo actúa sobre el agua potable para eliminar, por oxidación, todos los elementos nocivos para la salud.
- Captación de agua purificada: el agua ya purificada, al final del proceso, se almacena en otro tanque de polietileno. Esta agua será la que se envasará en las distintas presentaciones.

- Lavado exterior: por medios mecánicos, se lleva a cabo el proceso de recepción y lavado exterior del garrafón y de la botella, se utilizará jabón y agua suavizada.
- Lavado interior: el garrafón y la botella se lavan a presión por la parte interior con una solución sanitizante que luego se enjuaga con agua suavizada a coacción.
- Llenado: finalmente se procede a llenar el garrafón y la botella, se pone una tapadera nueva, se seca y está listo para la distribución del producto.

La producción de agua en bolsa es un proceso simple, el cual requiere únicamente que los insumos se introduzcan dentro de la máquina. Dicho proceso es automatizado, por lo que solo demanda la supervisión del Encargado de Planta.

La Empresa va a realizar todo el proceso de transformación del insumo hasta el producto terminado, es decir, desde la recepción del agua, la purificación, el embotellado y el etiquetado. La fase final del proceso, llenado y empaque, demanda de una operación mecánica en la presentación de garrafón y botella.

Se contará con asesorías para el uso adecuado de la maquinaria por parte del proveedor al que se le comprará dicho equipo. Este también colaborará con trámites y permisos de licencias sanitarias y ambientales.

Para el proceso de distribución es necesaria la adquisición de dos camiones, como se mencionó con anterioridad en el Plan de Mercadeo. Al inicio de las operaciones, el 100% de los productos serán distribuidos de forma directa.

En el proceso de distribución y venta se establecerán las rutas y la periodicidad de las visitas de acuerdo a los grupos de canales de distribución del área de Izabal. Estas serán detalladas en el Cuadro 6.

Cuadro 6

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN SEGÚN CANALES

GRUPO	CANALES	ABASTECIMIENTO
1	Casetas, tiendas de barrios y abarroterías	Semanalmente
2	Farmacias y tiendas de conveniencia	Cada 3 semanas
3	Restaurantes, hoteles, comedores y empresas	Cada 15 días
4	Mayoristas	Según negociaciones establecidas

Fuente: Propia (2014).

Por último, se encuentra el proceso de facturación y entrega, el cliente debe de realizar el pago del producto que solicita y un vendedor o rutero será designado para realizar el cobro y la facturación, esta persona contará con una caja chica para la entrega de vueltos. Posterior a ello, se efectuará la entrega del producto.

Inicialmente la empresa realizará el 70% de sus ventas al contado y el 30% las dará a crédito al Grupo 2 y 3 (farmacias, tiendas de conveniencia, restaurantes, hoteles y comedores). Para despacharles a los clientes por medio de crédito, se verificará que los mismos no hayan excedido su límite de crédito y estén solventes.

La materia prima que se requerirá de los proveedores será: botellas *pet*, garrafones de plástico, bobinas de plástico, etiquetas, tapa roscas, cajas de empaque, minerales, ozono y repuestos varios. Se va a contactar a los fabricantes de materia prima, ya que es la opción más favorable, pues los mismos ofrecen precios más convenientes y se evita la intervención de un canal de distribución que margina sobre la operación e incrementa los costos de ventas.

Se contratará a diversos proveedores de servicios que brindarán: energía eléctrica, telecomunicaciones, *software* de control operativo y administrativo. Es importante

destacar que el poder de negociación lo tienen estos, pues establecen un precio fijo para la prestación de su servicio.

Se considera conveniente que la empresa implemente una estrategia de *outsourcing* en las actividades contables y legales, con el objetivo de lograr la efectividad de estos procesos dentro de Monja Blanca.

Monja Blanca, espera ser una empresa líder en el departamento de Izabal, al diferenciarse de la competencia del área por medio de su ventaja competitiva: la calidad con la que produzca sus productos, cumplir las normas de saneamiento y estándares de calidad. También se quiere ofrecer un buen servicio en los puntos de ventas donde se ofrezca el producto.

IV.2 Operaciones y administración

Monja Blanca se encuentra inscrita en el Registro Mercantil, como una Sociedad Anónima, con el nombre de Empresa Mundial de Servicios, desarrolladora de actividades industriales. Esta operará con el mismo NIT, únicamente se realizará otra serie de facturas, ya que es otra unidad de negocios de la misma.

La sociedad se encuentra constituida por 3 socios, un mayoritario con el 51% de las acciones y los otros dos con 49% de participación. Inicialmente, el socio mayoritario tendrá una participación activa dentro de esta, pues aporta conocimiento, contactos estratégicos y capital. Otro de los socios contribuye con asesorías para la implementación del modelo de negocio; el tercero funge únicamente como socio capitalista. En el primer año no se tiene planificado que los socios tengan un sueldo.

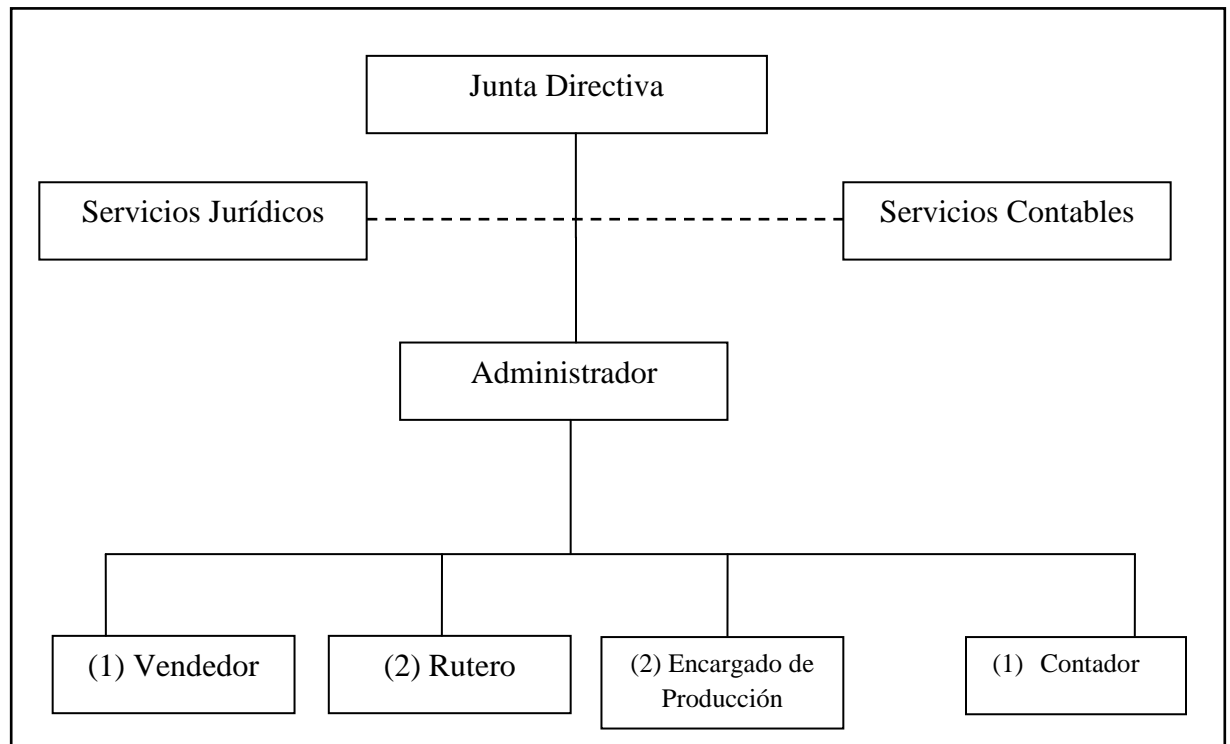
La Junta Directiva estará conformada por dos personas, una de ellas es proactiva, visionaria, emprendedora y representa un modelo para los demás colaboradores, pues posee habilidades de manejo de personal y control.

Otro de los socios tiene la capacidad financiera de aportar capital para la operación y solicitar un crédito. Posee un buen conocimiento del área de Izabal, por lo tanto puede contribuir significativamente en la ejecución del proyecto.

Se requerirá contratar a las siguientes personas para el desempeño adecuado del negocio, donde estarán disponibles los siguientes puestos: Administrador, Vendedor, Rutero, Encargado de Producción y Contador. Los Servicios Jurídicos y de Auditoría se subcontratarán en este primer año de operación, estos le reportarán directamente a los socios. En la Imagen 8, se visualiza el organigrama propuesto para Monja Blanca durante su primer año de operación.

Imagen 8

ORGANIGRAMA MONJA BLANCA



Fuente: Propia (2014).

Al inicio de las operaciones, se requerirá el apoyo de un Administrador, quien reportará semanalmente a la Junta Directiva sobre los avances del proyecto. Él estará a cargo de controlar al personal, así como de ejecutar y evaluar el desarrollo de las actividades realizadas dentro de la organización. Deberá ser una persona proactiva, con destreza para manejar personal, controlar y prever las consecuencias de las acciones tomadas en las actividades diarias de Monja Blanca. Además, debe residir en Izabal y contar con experiencia en la distribución de productos masivos.

Inicialmente habrá un Vendedor, que estará a cargo de los 4 grupos de clientes. El deberá llevar control de registro de visitas y frecuencia de compra para lograr abastecer oportunamente los canales de distribución. El vendedor deberá tener un excelente control de pedidos, manejo de dinero, atención a clientes y comunicación efectiva con las personas de producción y de ruteo. Se planea que conforme crezca el volumen de ventas, se vayan incorporando más vendedores para ampliar el mercado atendido.

Para producir eficientemente la cantidad de producto demandado, en un inicio, se necesitarán dos personas a cargo de la planta, dado que se realizarán ciertos procesos manuales. Al igual que en ventas, conforme aumente el volumen, se necesitará más personal en la planta, por la misma demanda de las actividades manuales a realizarse.

El ruteo estará a cargo de dos personas, las cuales tienen que poseer las siguientes características: manejo de dinero, responsabilidad y excelente actitud. También deberán tener orientación al cliente y destrezas de venta para apoyar en la labor de ventas.

El Contador estará a cargo de la elaboración y pago de nóminas, pago de impuestos, conciliación bancaria, control de facturas y elaboración de cheques. Deberá tener un excelente control y manejo de dinero, atención a *stakeholders* y comunicación efectiva con las personas de la Empresa.

Los sueldos de los empleados son relevantes, por lo tanto al principio se asignará el sueldo mínimo y comisiones según corresponda a cada uno de los puestos. Se realizarán

revisiones periódicas con la posibilidad de que se incrementen los sueldos, ello dependerá del éxito que se alcance a lo largo del tiempo.

IV.3 Gastos operativos y administrativos

Los gastos operativos deberán incluir los gastos de materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación indirectos. Dentro de los gastos administrativos se contemplará: los sueldos y salarios, comisiones e intereses. Ambos se detallarán y analizarán dentro del Plan Financiero.

V. PLAN DE DESARROLLO

En esta sección, se detallan las acciones que serán necesarias para llevar a cabo el desarrollo y organización del negocio, con la finalidad de que la marca crezca y se expanda.

VI. Estrategia de desarrollo

Este plan está basado en la investigación de mercado realizada y planteada en la primera parte de este plan. Antes de iniciar cualquier operación, es necesario tener los permisos ambientales y licencias sanitarias, que deben de ser tramitados con: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, COGUANOR, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. Para dichos trámites se tiene contemplado una inversión de \$. 1,000.00 en un período de 5 meses.

Al seguir con el plan establecido, la inversión se va a realizar en distintas fases.

- Primera fase:
 - Habilitación del pozo existente.
 - Adquisición de maquinaria para purificación de agua.

- Segunda fase:
 - Adquisición de dos vehículos, marca Kia.
 - Contratación de personal.
 - Compra de *software*.
 - Habilitación de facturas y trámites legales de impuestos.
 - Muestreo y *test* de productos en el departamento de Izabal.
 - Inicio de operaciones de la empresa Monja Blanca.

El pozo que se posee actualmente, tiene una capacidad de producción de 2 645 000 litros anuales, lo cual representa un 10% sobre la cantidad de ventas que se tiene contemplado abarcar en el departamento de Izabal.

V.2 Cronograma de desarrollo

En el Cuadro 7, se puede visualizar el cronograma a desarrollar en el primer año de operación de la empresa Monja Blanca. Se espera que al inicio se logre captar el 5% del mercado objetivo y año con año se incremente. En el segundo año se tiene contemplado la adquisición de otro vehículo.

Cuadro 7

CRONOGRAMA DE DESARROLLO PRIMER AÑO

ACTIVIDADES A REALIZAR / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Permisos y licencias ambientales y sanitarias.												
Construcción de pozo												
Adecuación de planta con pozo												
Adquisición de máquina purificadora												
Adquisición de 2 vehículos												
Reclutamiento y selección de colaboradores												
Capacitación a colaboradores												
Negociación con proveedores												
Test de producto y pruebas de calidad en Izabal												
Inicio de operaciones												
Actividades de mercadeo												
Promociones de venta												

Fuente: Propia (2014).

Se espera que Monja Blanca crezca, tenga un buen desempeño y sea competitiva en el departamento de Izabal. En el Cuadro 8 se detallan las actividades de expansión y crecimiento que serán necesarias.

Cuadro 8

ACTIVIDADES DE EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO EN MONJA BLANCA

AÑO	ACTIVIDAD
3	Adquisición de un tercer vehículo para incrementar la venta y distribución. Contratación de nuevo personal de ventas y ruteo por el crecimiento de las operaciones.
7	Incrementar el portafolio de productos, ya sea diversificación de presentaciones de agua pura o aguas saborizadas.
10	Ampliar las operaciones a otros departamentos como: Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz.

Fuente: Propia (2014).

V.3 Costos de desarrollo

Finalmente, cabe mencionar en relación con los costos de desarrollo, que estos serán detallados y analizados dentro del Plan Financiero.

VI. RIESGOS CRÍTICOS

Al plantear la ejecución del Plan de Negocios de la empresa Monja Blanca, se puede encontrar una serie de riesgos a evaluar, con el fin de establecer un plan de contingencia que permita reaccionar ante los mismos.

Entre ellos, se detecta la posibilidad de que el producto no tenga la aceptación en el mercado, lo que ocasionaría que los clientes no adquieran el producto y prefieran las marcas ya establecidas; esto a su vez, se vería reflejado en las ventas, se generaría falta de ingresos para cubrir los costos y gastos fijos de operación, cuya consecuencia sería no generar utilidades ni rentabilidad para la Empresa. Para evitar la situación anterior, se propone la elaboración de una investigación de mercado a profundidad que pruebe el producto, también será necesario realizar los *test* de los productos previos al lanzamiento, con la finalidad de determinar la aceptación del mismo entre los clientes potenciales.

Otro de los riesgos es la competencia, ya que se ha mencionado que hay 7 competidores en Izabal y con frecuencia se incorporan más empresas con el mismo modelo de negocio. Dentro de los competidores hay empresas líderes en el sector guatemalteco, pero no son competidores directos. La Empresa se va diferenciar de los competidores directos al implementar una estrategia de precio bajo, altos estándares de calidad y una estrategia de distribución efectiva.

En el Cuadro 9, se detallan otros riesgos que se encuentran en la industria y que pueden impactar las operaciones del negocio, es necesario mitigarlos para no afectar ningún proceso de la misma.

Cuadro 9

RIESGOS EN LA INDUSTRIA

ÁREA DE RIESGO	RIESGO	SOLUCIÓN
Abastecimiento	Incapacidad de los proveedores para entregar a tiempo los productos, falta de calidad y la	Contar con dos proveedores de cada elemento clave.
Proceso	Interrupción por problemas de calidad, escasez de inventario, entregas tarde y baja calidad.	Control de inventario, implementación de software.
Medio ambiente	Contaminación de agua del pozo.	Controlaes diarios del agua y mantenimiento preventivo

Fuente: Propia (2014).

Para mitigar estos riesgos, es necesario tener una comunicación efectiva entre los departamentos de la Empresa, para lograr tener un buen control de inventarios y que nunca falte ningún tipo de material. Por otro lado, es necesario con los proveedores, establecer tiempos de entrega previo a necesitar de estos.

También se planea implementar un *software* de control que permita un control administrativo más eficiente, será computarizado e integrará las distintas áreas: producción, ventas y cobros.

VII. PLAN FINANCIERO

Después de haber realizado el Plan de Mercadeo, Operaciones, Desarrollo y Administración, es necesario evaluar la factibilidad financiera del proyecto. Donde se detallan los supuestos tomados en consideración para la realización de proyecciones y mediante esto lograr evaluar la rentabilidad del proyecto.

VII.2 Costos unitarios del producto

Para establecer los costos unitarios del producto se tomó en cuenta la materia prima básica para la elaboración de cada una de sus presentaciones y las unidades a producir en el primer año de producción. Para ello fue solicitado cotizaciones a cada uno de los respectivos proveedores para lograr establecer los mismos. En la Tabla 1 se encuentra detallada esta información.

Tabla 1

COSTOS UNITARIOS MONJA BLANCA*

MATERIA PRIMA	COSTO EN Q.
Envase botella	0.40
Tapadera botella	0.13
Impresión etiqueta botella	0.15
Tapa rosca garrafón	0.40
Envase garrafón	26.00
Sello garrafón	0.10
Bobina bolsa plástica	0.06
Impresión de Logo bolsa plástica	0.14
Químicos y purificadores de	3.95
MANO DE OBRA	COSTO EN Q.
Salarios	0.14
GIF	COSTO EN Q.
Luz y agua	0.12
Gasolina	0.24

Fuente: Propia (2014).

*Para calcular los costos unitarios se utilizó las unidades totales que se producirán en el primer año.

Luego se realizó un cálculo de los gastos anuales que se tendrán contemplados para la operación de la Empresa. Estos se encuentran detallados en la Tabla 2. Los gastos se incrementarán respectivamente con el paso de los años entre 1% y 3%.

Tabla 2

GASTOS MONJA BLANCA

GASTOS ANUALES EN Q.						
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sueldos administrativos	170,721.38	171,683.17	175,150.96	179,860.65	186,256.99	194,944.03
Servicios contables	8,000.00	8,240.00	8,487.20	8,741.82	9,004.07	9,274.19
Publicidad y promoción	14,535.63	14,250.62	13,971.20	13,697.25	13,428.68	4,637.10
Servicio de vehículos	4,000.00	4,120.00	4,243.60	4,370.91	4,502.04	4,637.10
Mantenimiento de planta	10,000.00	10,300.00	10,609.00	10,927.27	11,255.09	11,592.74
Total de gastos	207,257.01	208,593.79	212,461.96	217,597.89	224,446.87	225,085.16

Fuente: Propia (2014).

Para estimar el mercado potencial y las ventas en el área de Izabal, se utilizaron los datos recabados en la investigación realizada en el mes de abril, detallados en la Tabla 3. Se ha tomado en cuenta una estacionalidad de ventas, donde se contempla los meses donde hay mayor demanda del mismo. En la Tabla 4 5 se detallan las ventas mensuales en la operación de Monja Blanca y en la Tabla 6, las ventas anuales.; el primer año la Empresa espera tener un 15% de las ventas del mercado en Izabal.

Tabla 3

MERCADO POTENCIAL IZABAL

MERCADO POTENCIAL IZABAL							
Datos	0	1	2	3	4	5	6
Habitantes en Izabal	413,256	423,587	434,177	445,032	456,157	467,561	479,250
Nivel socioeconómico	405,817	415,963	426,362	437,021	447,946	459,145	470,624
Edades de 18-40 años	263,781	270,376	277,135	284,064	291,165	298,444	305,905
Porcentaje de penetración en ventas		15%	19%	23%	29%	37%	46%
Grupo objetivo		40,556	51,963	66,577	85,302	109,294	140,032

Fuente: Propia (2014).

Tabla 4

VENTAS MENSUALES MONJA BLANCA EN UNIDADES

VENTAS MENSUALES												
Estacionalidad												
Estacionalidad	5%	11%	14%	13%	10%	12%	4%	6%	7%	5%	8%	5%
PRESENTACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Unidad bolsa	1,419	3,123	3,975	3,691	2,839	3,407	1,136	1,703	1,987	1,419	2,271	1,419
Unidad garrafón		1,115	1,419	1,318	1,014	1,217	406	608	710	507	811	507
Llenado garrafones		390	639	725	659	913	345	517	603	431	689	431
Unidad inicial garrafón	634	725	781	593	355	304	61	91	106	76	122	76
Unidad botella	101	223	284	264	203	243	81	122	142	101	162	101
Total de ventas	2,155	5,577	7,097	6,590	5,070	6,083	2,028	3,042	3,549	2,535	4,056	2,535

Fuente: Propia (2014).

Se puede ver un incremento en las ventas, debido a varios factores que van a impactar el crecimiento, como lo son:

- Crecimiento de la población de un 2.5% anual.
- Cambio de precio de venta, se toma en cuenta únicamente la inflación.
- Porcentaje de participación, por el tipo de producto de primera necesidad.

Tabla 5

VENTAS ANUALES EN UNIDADES

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES						
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidad bolsa	28,389	36,374	46,604	59,712	76,506	98,023
Unidad garrafón	9,632	12,991	16,644	21,326	27,323	35,008
Llenado garrafones	5,708	10,393	13,315	17,060	21,859	28,006
Unidad inicial garrafón	3,924	2,598	3,329	4,265	5,465	7,002
Unidad botella	2,028	2,598	3,329	4,265	5,465	7,002
Total de ventas	49,682	64,954	83,222	106,628	136,617	175,040

Fuente: Propia (2014).

Tabla 6

VENTAS ANUALES EN Q.

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES EN Q.						
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidad bolsa	35,486.83	48,195.55	65,455.58	88,896.86	120,733.05	163,970.57
Llenado garrafones	63,420.03	137,701.57	187,015.94	253,991.03	344,951.57	468,487.34
Unidad inicial garrafón	188,354.53	132,193.51	179,535.31	243,831.39	331,153.50	449,747.85
Unidad botella	3,447.29	4,681.85	6,358.54	8,635.69	11,728.35	15,928.57
Total de ventas	290,708.68	322,772.48	438,365.37	595,354.97	808,566.47	1,098,134.34

Fuente: Propia (2014).

VII.3 Inversión inicial

A continuación, se detallan los recursos que se requieren en la implementación del modelo de negocio de la empresa Monja Blanca. Para recopilar esta información, se entrevistó a expertos en el tema y se solicitaron cotizaciones.

Para adquirir el 50% de la inversión inicial, se requerirá de la elaboración de un préstamo a un banco del sistema a un plazo de 6 años, con él se han trabajado otros proyectos que la empresa posee. El valor restante de la inversión se solicitará a uno de los socios.

Tabla 7

INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL			
Cantidad	Aspectos legales y permisos	Monto total Q.	Monto total \$.
	Licencias y permisos ambientales	8,000.00	1,000.00
Cantidad	Maquinaria		
1	Habilitación de pozo	40,000.00	5,000.00
1	Maquinaria para purificación	160,000.00	20,000.00
2	Vehículos	160,000.00	20,000.00
Cantidad	Equipo de oficina		
4	Escritorios	3,200.00	400.00
6	Sillas	2,400.00	300.00
Cantidad	Publicidad		
1,000	Volantes	560.00	70.00
2	Vallas	12,000.00	1,500.00
1,000	Display	7,200.00	900.00
	Anuncios de radio	4,000.00	500.00
	Periódico local	4,000.00	500.00
Cantidad	Software		
1	Software	8,000.00	1,000.00
Cantidad	Caja Mínima		
	Caja Mínima	36,000.00	4,500.00
Total Inversión Inicial		446,000.00	55,670.00

Fuente: Propia (2014).

Tabla 8

DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES EN Q.					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria para purificación	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00
Vehículos	32,000.00	32,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Software	2,667.67	2,667.67	2,666.67		
Depreciación total	66,667.67	66,667.67	82,666.67	80,000.00	80,000.00

Fuente: Propia (2014).

La Tabla 6 muestra la depreciación de: maquinaria, vehículos y el *software*. Todos están depreciados a 5 años con excepción del *software* que se deprecia a 3 años. La Tabla 7 muestra la amortización del 50% del préstamo a una tasa de descuento del 12%.

Tabla 9

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

AMORTIZACIÓN PRESTAMO EN Q.				
Año	Interés	Capital	Pago	Saldo
0				223,000.00
1	31,220.00	37,166.67	68,386.67	185,833.33
2	26,016.67	37,166.67	63,183.33	148,666.67
3	20,813.33	37,166.67	57,980.00	111,500.00
4	15,610.00	37,166.67	52,776.67	74,333.33
5	10,406.67	37,166.67	47,573.33	37,166.67
6	5,203.33	37,166.67	42,370.00	-

Fuente: Propia (2014).

Tabla 10

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL MONJA BLANCA

ESTADO DE RESULTADO EN Q.						
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso por ventas	203,498.88	313,154.54	403,687.50	548,258.09	744,603.02	1,011,263.98
Costo de ventas	132,081.15	43,222.51	45,815.86	48,564.81	51,478.70	54,567.42
Utilidad bruta	71,417.73	269,932.03	357,871.65	499,693.28	693,124.32	956,696.56
Gastos de venta						
Sueldos administrativos	170,721.38	171,683.17	175,150.96	179,860.65	186,256.99	194,944.03
Publicidad	14,535.63	14,250.62	13,971.20	13,697.25	13,428.68	4,637.10
Servicio vehículo	4,000.00	4,120.00	4,243.60	4,370.91	4,502.04	4,637.10
Mantenimiento de planta	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Contador	8,000.00	8,240.00	8,487.20	8,741.82	9,004.07	9,274.19
EBITDA	- 135,839.29	61,638.24	146,018.68	283,022.66	469,932.54	733,204.14
Depreciaciones	66,667.67	66,667.67	82,666.67	80,000.00	80,000.00	16,000.00
EBIT	- 202,506.96	- 5,029.43	63,352.01	203,022.66	389,932.54	717,204.14
Intereses	31,220.00	26,016.67	20,813.33	15,610.00	10,406.67	5,203.33
EBT	- 233,726.96	- 31,046.10	42,538.68	187,412.66	379,525.87	712,000.81
Impuestos (ISR)			6,281.30	64,305.49	120,000.00	222,000.00
Beneficio Neto	- 233,726.96	- 31,046.10	36,257.38	123,107.17	259,525.87	490,000.81

Fuente: Propia (2014).

Tabla 11

FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA EN Q.							
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Beneficio neto		- 233,729.43	- 31,047.30	36,257.38	123,107.17	259,525.87	490,000.81
(+) Depreciaciones		66,667.67	66,667.67	82,666.67	80,000.00	80,000.00	16,000.00
(-) Pago a capital		37,166.67	37,166.67	37,166.67	37,166.67	37,166.67	37,166.67
(-) Inversiones				80,000.00			
Caja inicial							
Flujo neto de efectivo	446,000.00	- 204,228.43	- 1,546.30	1,757.39	165,940.50	302,359.21	468,834.14

Fuente: Propia (2014).

Tabla 12

VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

TIR	44%
VPN	Q. 852,309.66

Fuente: Propia (2014).

Se observa que el Valor Presente Neto del negocio es positivo al igual que la Tasa Interna de Retorno, ello indica que sí es una inversión rentable.

GLOSARIO

Etarios: relativo o perteneciente a las edades de un grupo en específico.

Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo objetivos en específico o metas establecidas.

Incolora: que carece de color.

Inodora: propiedad específica de alguna materia que no posee olor.

Mitigar: moderación, disminución de la dureza o rigor de algo.

Proliferar: multiplicarse abundantemente en número o cantidad de algún objeto.

Saneamiento: mobiliario destinado al aseo e higiene personal.

Sucursal: establecimiento central donde se desempeñan las mismas funciones de una organización central.

Trifásica: sistema de tres corrientes eléctricas alternas iguales, que proceden de un mismo generador.

Ubicuos: que está presente en un mismo tiempo en todos los lugares.

REFERENCIAS

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, *Constitución de la República de Guatemala*, Guatemala, 1985.
- CASTAÑEDA, D. *Plan de Negocios On the Go Autostore*. Tesis inédita. Universidad del Istmo, Guatemala, 2014.
- KOONTZ, H, et al. *Administración una perspectiva global empresarial*, 13ª. Edición: McGraw-Hill, 2008. 657 p.
- STANON, W, et.al. *Fundamentos de Marketing*. 14ª.edición. México. McGraw-Hill 2007. 741 p.
- CABRERA, C. Encargado de marca. Entrevista realizada el 8 de julio de 2014.
- CICAJAU, C. Gerente de tienda de barrio. Entrevista realizada el 25 de abril de 2014.
- MÉNDEZ, J. Vendedora Pepsico. Entrevista realizada el 24 de abril de 2014.
- MONZÓN, J. Médico y cirujano. Entrevista realizada el 14 de abril de 2014.
- PÉREZ, M. Ruterio Salvavidas. Entrevista realizada el 15 de abril de 2014.
- RAMÍREZ, P. Gerente General. Entrevista realizada el 8 de abril de 2014.
- AECID. Fondo de cooperación para agua y saneamiento. Guatemala. 2013. Disponible en: <http://www.fondodelagua.aecid.es/es/fcas/donde-trabaja/paises/guatemala.html>. [Consulta: 21/mayo/2014].

- AGUA PURA SALVAVIDAS. Agua pura Salvavidas desde 1936. *Top Brands*. 2012.
Disponible en: <http://www.topbrandsguatemala.com/PDF/12-13%20salvavidas2.pdf>.
[Consulta: 25/abril/2014].
- ÁLVAREZ, L. Exportaciones e importaciones con débil crecimiento en 2013.
Prensa Libre. 23 de abril, 2014. Disponible en:
<<http://elperiodico.com.gt/es/20140207/economia/242243/>> [Consulta
15/abril/2014].
- ALPINA, R. Agua pura de Fuente Natural. *Agua pura Alpina*. Disponible en:
<http://www.aguaalpina.com/Paginas/wrbod.html>. [Consulta: 5/marzo/2014].
- BANCO MUNDIAL. Indicadores Guatemala. 2012. *BM*. Disponible en:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>.
[Consulta: 9/mayo/2014].
- COGUANOR. Agua envasada para consumo humano. Guatemala. 1999. *COGUANOR*.
Disponible en: [http://www.ecosistemas.com.gt/docs/02-%20COGUANOR-NGO-
29005-%20Agua-ensada.pd](http://www.ecosistemas.com.gt/docs/02-%20COGUANOR-NGO-29005-%20Agua-ensada.pd). [Consulta: 24/mayo/2014].
- DOING BUSSINES. Facilidad para hacer un negocio en Guatemala. 2014. Disponible
en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/guatemala/>.
[Consulta: 28/abril/2014].
- HURTADO, P. El nivel social y económico del guatemalteco. *Revista Contrapoder*.
2 de abril, 2014. Disponible en <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion21>
Consulta: 12/abril/2014].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Consumo de agua.
INE. 2014. Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/>.
[Consulta: 25/marzo/2014].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Población por departamentos. *INE* 2014. Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/>. [Consulta: 25/mayo/2014].

KLEE, C. Agua, saneamiento e higiene. *Unicef*. 2012. Guatemala. Disponible en: <http://www.unicef.org/guatemala/spanish/wes.html>. [Consulta: 25/marzo/2014].

MINECO, Demografía de Guatemala. *MINECO*. 2010. Disponible en: <http://uim.mineco.gob.gt/web/invest-in-guatemala/demografia>. [Consulta: 5/mayo/2014].

MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES. Panorama Económico y Social de Guatemala- Un insumo para el análisis ambiental. *MARN*. 2011. Disponible en: <http://www.marn.gob.gt/documentos/ecoamb/pesg.pdf>. [Consulta: 5/abril/2014].

ONU. El derecho humano al agua y al saneamiento. *ONU*. 2010. Disponible en http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/pdf/human_right_to_water. [Consulta: 10/mayo/2014].

PROALINORSA. *Resumen Industria*. Disponible en: <http://www.proalinorsa.com/prosite/index.php/productos>. [Consulta: 11/marzo/2014].

STANDARD&POORS. Calificación de Guatemala. 2012. Disponible en: <http://www.dca.gob.gt/index.php/categoryblog-2/item/3476-standard-poops>. [Consulta: 10/marzo/2014].

UNICEF. Agua Saneamiento e Higiene. *UNICEF*. 2012. Disponible en <http://www.unicef.org/guatemala/spanish/wes.html>. [Consulta: 18/abril/2014].

UNESCO. Water-related Centres under the auspices. *UNESCO*. 2013. Disponible en:
<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/water/ihp/water-centres>.
[Consulta:5/junio/2014].