



MARÍA EUGENIA REY-ROSA

## Delimex: Definiendo la estrategia de mercadeo

El nuevo Gerente de Mercadeo, Diego Asturias, recientemente contratado por la empresa Delimex, debía presentar el Plan de Mercadeo Anual 2011 que le había requerido la Junta Directiva. Diego estaba seguro que la Junta Directiva tenía altas expectativas, le habían hecho saber su optimismo en cuanto a la propuesta que presentaría debido a la experiencia adquirida y el trabajo realizado durante los últimos años en la industria de restaurantes, donde había obtenido logros importantes. Por lo tanto, esperaban de él grandes resultados.

Diego había desempeñado cargos en áreas de producción, imagen y atención al cliente en la industria de restaurantes. En México, había realizado aperturas de nuevos restaurantes, desarrollo de nuevos productos, incremento de las ventas en más del 23%, ahorros de más de US\$200,000.00 al año y posicionamiento de la marca en el sector. Además, tenía amplia

---

El caso URL 2010-04 fue desarrollado por la investigadora María Eugenia Rey-Rosa únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright © 2010 Universidad Rafael Landívar. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

experiencia en el desarrollo de mercadeo con bajo presupuesto, LSM<sup>1</sup> (Local Store Marketing) y actividades BTL<sup>2</sup> (Below The Line).

Martín Casas, Gerente General de Restaurantes Delimex tenía ocho años de experiencia en la industria y había sido el responsable de la apertura de varios restaurantes en el interior del país para una cadena competidora. Fue así como conoció a Diego, trabajando para la misma cadena llegaron a formar un equipo exitoso y entablaron una buena amistad. Así, cuando Martín trabajaba ya para Delimex y se vio en la necesidad de contratar un director para el área de mercadeo, la primera persona en la que pensó para ese puesto fue en Diego Asturias.

## Antecedentes

En 2010, Martín revisaba los últimos reportes de ventas del semestre y, a pesar de los resultados positivos que se habían obtenido, le preocupaba que la actual competencia pudiera afectar las ventas del negocio en el futuro cercano además de la crisis económica que Guatemala atravesaba en ese momento.<sup>3</sup> Martín había asistido recientemente al Foro “Perspectivas Económicas 2010” presentado por la UFM (Universidad Francisco Marroquín), ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales) y CEES (Centro de Estudios Económico-Sociales) y a su regreso nuevamente en la oficina, leía las notas que había tomado durante el mismo:

*Según una encuesta realizada por ASIES a un universo de 35,000 empresas que aportan el 60% del PIB de Guatemala, la crisis empezó fuertemente en Guatemala desde enero de 2009..., las empresas han tenido un rápido descenso del empleo, los ingresos y la producción, como efecto de la crisis económica internacional... están despidiendo personal. En las empresas que se encuentran en el área metropolitana, en el último año se perdieron 68% de los empleos...*

Martín había entendido rápidamente cuál era la problemática de su negocio, tomó una servilleta de papel y esbozó las opciones que visualizaba para el futuro de Delimex. Percibía

---

<sup>1</sup> **LSM (Local Store Marketing)** describe el marketing que se realiza a nivel de establecimiento en el mercado local o área comercial. Es utilizado por Gerentes de Restaurantes.

<sup>2</sup> **BTL (Below The Line)** es una forma de establecer una relación más directa con el posible cliente. Tiene como

<sup>2</sup> **BTL (Below The Line)** es una forma de establecer una relación más directa con el posible cliente. Tiene como objetivo impactar y no pasar desapercibida. Intenta posicionar una marca en la mente del consumidor por medio de técnicas no conocidas o poco comunes. Por ejemplo, a través de payasos, obras de teatro, mimos etc. Es lo contrario que **ATL (Above The Line)** que usa medios típicos o convencionales para promocionar una marca.

<sup>3</sup> Tomado de: <http://newmedia.ufm.edu/perspectivaseconomicas2010>.

que la segmentación de mercado<sup>4</sup> era muy amplia, el posicionamiento era débil y difuso y no tenían un mercado meta definido. Se dio cuenta que necesitaban un Plan de Mercadeo orientado a establecer el mercado meta y el enfoque de mercadeo<sup>5</sup>, ahora con mayor urgencia, ya que Delimex estaba implementando los planes de expansión tanto nacionales como internacionales. También, analizaba los resultados de un estudio reciente denominado Brand Time, realizado por una agencia de publicidad de prestigio en Guatemala, que proporcionaba información actualizada de cuál era la actual percepción del consumidor respecto a Delimex. El consultor de la agencia de publicidad había sugerido la implementación de una estrategia de branding<sup>6</sup>, que ayudaría a mejorar y posicionar la imagen de la marca. Diego, consciente de los resultados del estudio, había iniciado pruebas piloto en algunos restaurantes, con el objeto de poder implementar un Programa de Mercadeo Local, que también podría ayudar a posicionar mejor la marca.

Martín comentaba que, “algunos factores externos del país nos hicieron analizar nuestra estrategia y nos dimos cuenta que ahora, 7 años después, se hacía necesario identificar nuestro mercado meta. Somos una empresa joven, crecimos muy rápido y nuestro mayor desarrollo se ha llevado a cabo en los 2 últimos años”. Ésta era la razón por la cual se vieron en la necesidad de contratar un Gerente de Mercadeo, quien establecería las prioridades y enfoque que Delimex tendría en los próximos años.

### *Brand Time*

En enero de 2010, Martín había contratado a la Agencia de Publicidad Innovación. Rodrigo Duque, Gerente General, estaba trabajando un estudio llamado “Brand Time” que se presentaría a Delimex. El objetivo principal era observar el comportamiento de la marca Delimex y se pretendía definir una imagen de marca<sup>7</sup> con la cual se pudiera establecer una relación con el consumidor, para generar reputación que podría potenciarse a través de la identidad.

---

<sup>4</sup> **Segmentación de mercado** es dividir un mercado en grupos homogéneos de compradores que pueden requerir productos diferentes o acciones de mercadeo distintas.

<sup>5</sup> **Enfoque de mercadeo** es una filosofía de la dirección de mercadeo que sostiene que para conseguir los objetivos de la empresa hace falta determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

<sup>6</sup> **Branding** es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolos que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca. El término también se refiere a la suma total del valor de una empresa, considerando los activos y pasivos; tangibles e intangibles, de aspectos tales como sus productos, servicios, gente, publicidad, colocación y cultura.

<sup>7</sup> **Imagen de marca** es el conjunto de creencias que los consumidores mantienen acerca de una marca concreta.

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

Rodrigo presentó los resultados del estudio Brand Time en el mes de julio. Comprendía varias entrevistas estructuradas y grabadas a las personas en zonas específicas (ver Anexo 1). Aunque era un estudio más cualitativo que cuantitativo, los resultados preliminares reflejaban que algunos clientes no tenían claro los atributos de los productos de Delimex. Esto se consideraba una amenaza, ya que implicaba competir fuertemente con marcas como Los Pollos y La Pizzería, entre otras. Sin embargo, identificaron a Delimex como una marca joven, con un alto potencial para darse a conocer, donde la mayoría recordaba a Delimex por su originalidad, sabor y frescura de los productos y los visualizaba como una marca alegre y de fiesta, desde el nombre hasta por los singulares colores dentro del restaurante. Los resultados también identificaban que Delimex atendía los segmentos de mercado B, C+ y C. (ver Anexo 2). A los clientes les gustaban los productos y la calidad; les agradaba la atención y el servicio que se brindaba.

Rodrigo había convencido a Martín de implementar la estrategia de branding; sin embargo, con la llegada de Diego, Martín decidió esperar hasta ver los resultados del Programa de Mercadeo Local y solicitó a Rodrigo un período de 6 meses antes de tomar una decisión.

### *Programa de Mercadeo Local*

El Programa de Mercadeo Local que Diego estaba implementando, era una investigación de mercados que se realizaba en los restaurantes. Se utilizaban encuestas de satisfacción como herramienta para obtener un sondeo sobre la opinión de los clientes. Las encuestas se realizaban diariamente y se revisaban semanalmente por medio de reportes. Esta actividad se llevaba paralela a las responsabilidades que diariamente tenían los gerentes de los restaurantes, quienes debían revisar y abordar a cualquier cliente que incluía algún comentario negativo o de baja satisfacción en el momento de llenar la encuesta, antes de que los clientes se retiraran del restaurante. De estas encuestas obtuvieron resultados muy reveladores, entre ellos, que el cliente tenía la necesidad de sentirse satisfecho “lleno”, por el precio que estaban pagando. Por esta razón, se enfatizaba la importancia de tener platillos como guarniciones que “llenaran a los clientes hambrientos, a un excelente precio”. De ahí había nacido, por ejemplo, el nuevo platillo frijoles charros con arroz.

Como parte de este Programa también se tuvo en observación el restaurante ubicado en Villa Nueva durante el día y la noche, por alrededor de 15 días. Se encontraban algunos resultados, por ejemplo el consumidor potencial tenía cierto temor de entrar al restaurante, se acercaba, le gustaba lo que veía, pero no entraba, ya que pensaba que no podría pagarlo. El cliente potencial tenía el poder adquisitivo necesario, pero su propia marginación a lugares donde atendía un mesero, o un lugar con características agradables, lo cohibía a entrar.

También se observaba que a pesar de estar a pocos kilómetros del área metropolitana no se estaba comunicando en el lenguaje adecuado o necesario “Nos dimos cuenta que los ejecutivos

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

de esa área no utilizaban corbata para hacer negocios, sin embargo las fotos que colocamos en nuestros menús ejecutivos, presentaban empresarios con corbata...” Además, los horarios no eran los adecuados para una ciudad dormitorio, donde toda la gente salía a trabajar muy temprano y regresaban tarde a sus domicilios.

Como resultado de las pruebas, se obtuvo el incremento en ventas en restaurantes en mercados nuevos, desconocidos para la organización, detalles de horarios y precios. Se dieron cuenta que algunas frases publicitarias, no eran bien dirigidos para el consumidor potencial o actual. Al identificarlos por medio de encuestas, observaciones y otros estudios, se corrigieron, dando como resultado incrementos en ventas del 18% al 23%. Se habían tomado acciones inmediatas, como por ejemplo se cambió el lenguaje de comunicación que era ahora más sencillo, menús de bajo precio, se modificó el horario, pastillas de publicidad fuera del centro de la ciudad y una valla en el sector. Se servían los mismos platillos dentro de los menús, lo único que cambiaba era la comunicación de los mismos.

Diego tabulaba los resultados más importantes de las encuestas, los cuales demostraban que, para citar ejemplos de algunos de los restaurantes de la cadena, el nivel socio-económico de los consumidores del restaurante ubicado en Gran Villa, era C-, Villa Nueva C-, Zona Viva B, C- y San Cristóbal B, C-.

Se contaba con un presupuesto de mercadeo que permitiría la implementación de cualquiera de las opciones que Diego presentaría a la Junta Directiva en el Plan de Mercadeo. La cadena tenía una política de administración, en la cual se especificaba que sobre las ventas que obtenía cada restaurante, se invertía nuevamente el 2% para actividades de mercadeo, de donde se habían estado haciendo las actividades de comunicación masiva. Las pruebas piloto que se hacían en el Plan de Mercadeo Local, incluían platillos y tenían un costo aproximado semanal de Q350, por lo que no podían hacerlas por tiempo indefinido. Era imprescindible tomar una decisión lo antes posible.

Diego se encontraba preparando el informe final para presentar los resultados de las pruebas piloto del Programa de Mercadeo Local.

## Historia de la empresa

Luego de varios años, el Grupo Alimentos, S.A., estando ya en proceso de negociación con una franquicia México-americana, cambiaron de opinión y decidieron, finalmente, crear un concepto propio que consistió en una franquicia al estilo mexicano.

Delimex fue fundado en el año 2003 gracias a la visión de sus dos fundadores Alfredo Ríos y Enrique Cuevas, emprendedores que tenían amplia experiencia empresarial. Delimex inició con el apoyo financiero de la corporación Grupo Alimentos, S.A., presente en el mercado

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

centroamericano por más de 18 años, quienes ya habían tenido experiencia con otras cadenas de restaurantes en el mercado guatemalteco y centroamericano. La empresa se organizó como cualquier otra empresa del sector (ver Anexo 3).

El primer restaurante fue el de la zona 10 y los primeros clientes que visitaron el restaurante fueron gente joven que buscaba un ambiente de fiesta o entretenimiento y buena comida a precios accesibles. A partir de ese momento, se observaba que los clientes más ávidos pertenecían a los niveles socioeconómicos B, C+ y C. El 90% de las ventas eran generadas por los consumos de familias y jóvenes entre 18 a 25 años. La venta récord registrada en un restaurante, en un solo día había sido arriba de los Q 50,000. Un día como el del Árbol Gallo<sup>8</sup> se registró un récord de 1,230 transacciones. (Ver Anexo 4).

### *Mezcla de Mercadeo<sup>9</sup>*

#### *Producto*

Los principales productos eran tacos, quesadillas, gringas, tortas mexicanas, flautas, frijoles charros, arroz, sopas, caldo tlalpeño, postres y refrescos. Los productos y menús no variaban de un restaurante a otro, ya que parte del compromiso y contrato era mantener la misma imagen y diseño de los restaurantes en toda la cadena.

Para poder atacar los segmentos de mercado con los mismos productos utilizaban una estrategia de rifle (llamada por ellos así),<sup>10</sup> de manera que aunque cada restaurante tenía el mismo producto, los diferentes clientes tenían comportamientos similares, pero no iguales. Se definía el sector, el tipo de población alrededor y los clientes potenciales que tenían y con esta información se realizaban actividades LSM en el área a la redonda no mayor de 3 kilómetros. También se realizaban actividades BTL para atraer a estos clientes, como volanteo, mimos, cupones, promociones para cada restaurante. Los productos y precios de los productos no variaban, solamente cambiaban algunas actividades y promociones. Sin embargo, el comportamiento de ingresos y beneficios por restaurante era distinto. (Ver Anexo 5).

---

<sup>8</sup> **Árbol Gallo** era una celebración organizada por la empresa Cervecería Centroamericana, S.A. y su marca líder Cerveza Gallo para cada fin de año. Era una de las actividades familiares y recreativas más grandes del año, con motivo de la Navidad en toda Guatemala. Se contaba con 29 árboles ubicados en todos los departamentos. La celebración se transmitía en vivo para proporcionar a toda la población un espectáculo impactante al alcance de todos.

<sup>9</sup> **Mezcla de Mercadeo** o *Marketing Mix* se conforma tradicionalmente por las cuatro P's, que son producto, precio, plaza y promoción. Estas cuatro variables controlables de mercadeo son manejadas para obtener los resultados de ventas deseados.

<sup>10</sup> **Estrategia de rifle** es una estrategia que se utiliza para enfocarse en el público objetivo que integra el mercado meta y a conocer a fondo sus características. Implica identificar los hábitos de compra del mercado meta.

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

Diego creía que la estrategia de rifle había funcionado, ya que ésta a diferencia de la estrategia de escopeta, se dirigía a un mercado específico. Delimex la utilizaba, no desde un punto de vista determinado por edad o sexo, sino por ubicación. Por ejemplo, el mercado de Villa Nueva, aunque relativamente cerca a la capital era un segmento totalmente distinto y con hábitos alimenticios diferentes, horarios, poder adquisitivo, etc. Diego comentaba “creemos que si sabemos quién es el cliente potencial y actual de cada restaurante, se pueden identificar las oportunidades de mejoras y comunicación de amigo a cliente”.

### *Precio*

Los momentos en que los clientes visitaban los restaurantes y consumían eran en un 70% durante la noche. El consumo durante la hora de almuerzo era bajo, por eso se habían implementado almuerzos ejecutivos de lunes a jueves, a precios especiales. El precio de un menú era de Q25.00. El 65% de las ventas se realizaban durante los fines de semana, los días viernes, sábado y domingo. Los viernes y sábados abrían hasta las 3:00 a.m. Los precios de Delimex eran más bajos que los de la competencia. Habían logrado mantener precios bajos gracias a una gestión eficaz, control de los procesos de producción y negociación constante de precios de las materias primas y alianzas estratégicas de largo plazo que tenían con los proveedores. Se manejaban metas y propuestas por volúmenes.

Algo que llamaba la atención, es que muchos consumidores habían manifestado que los diseños de algunos restaurantes, daban la imagen de negocios con precios altos. Diego insistía en enfocarse en LSM para comunicar a los clientes los precios cómodos en la variedad de platillos.

Con el objeto de poder ofrecer precios más accesibles, Martín había iniciado negociaciones con sus proveedores más importantes, principalmente de queso, carne y pollo, para lograr tratos preferenciales. Sin embargo, no se consideraba que una estrategia basada en precio era la más adecuada en ese momento, ya que el cliente percibía que los precios eran justos. Tenían un constante control de calidad tanto de las materias primas como de los precios, pero no estaban dispuestos a cambiar la calidad por el precio. De esta forma, podían seguir manteniendo la percepción de la calidad de su producto a un precio accesible.

### *Plaza*

El diseño de cada restaurante debía mantenerse igual, ya que la franquicia exigía cumplir con este requisito. Por esta razón, tampoco cambiaba el diseño de los locales en base a los distintos niveles socio-económicos de consumidores que los visitaban. Mantenían los mismos diseños, mobiliario, colores, etc. Lo que sí se había implementado eran mejoras cada vez que se abría un nuevo restaurante, pero mantenían la consistencia en colores, áreas abiertas, piñatas, paredes de adobe, etc.

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

El 50% de los restaurantes eran propios y 50% con franquicias<sup>11</sup> (ver Anexo 6). Las franquicias debían reportar la información financiera a la Gerencia General de Delimex, según contrato, sin embargo planificaban vender únicamente 5 franquicias más este año, ya que no podían tener el control de calidad adecuado y querían cuidar la imagen de marca. Martín creía que el negocio continuaría siendo un éxito con negocios propios, ya que el control de calidad de las franquicias era más complejo, comparado con el control que podía hacerse en los restaurantes propios. Delimex mantenía siempre la venta de las franquicias, especialmente fuera de Guatemala. Sin embargo, la velocidad de la expansión en Guatemala había disminuido, debido a que se había dado mayor fuerza a la expansión internacional.

Algunos problemas y experiencias difíciles que habían enfrentado radicaban en los franquiciatarios, ya que muchas veces decidían involucrar familiares o amigos que no contaban con el conocimiento ni experiencia del manejo de un restaurante. Por esta razón se había decidido tener un cuidadoso control de las personas que participaban, ya que el manejo administrativo de un restaurante es totalmente distinto de otro negocio como una farmacia o una ferretería. Se requería de un involucramiento al 100% de parte de los propietarios, especialmente al momento de lanzar un restaurante nuevo, ya que cualquier error que se cometía en el nuevo punto de venta, podía ocasionar que el consumidor no volviera a regresar al restaurante. Delimex ofrecía también la opción de hacerse cargo del restaurante administrativa y operacionalmente mientras se acoplaban los nuevos dueños al giro del negocio, o el tiempo que lo decidieran.

### *Promoción*

Los medios utilizados por la empresa eran Prensa Libre<sup>12</sup>, MUPI's<sup>13</sup> en las calles y volanteo agresivo. También se utilizaban promociones 2x1 con la Tarjeta Libre de Prensa Libre, que consistía en presentar una tarjeta que se obtenía en forma gratuita con la suscripción al periódico Prensa Libre y que proporcionaba en algunos menús principales la opción de comprar dos menús por el precio de uno.

---

<sup>11</sup> **Franquicia** es un sistema de comercialización de bienes y servicios en el que una persona llamada franquiciante transmite a otra llamada franquiciatario la licencia de uso de una marca, métodos y procedimientos que le permitan a éste último operar un negocio. Hoy en día existen sistemas verticales de distribución, en donde los fabricantes, mayoristas y minoristas actúan como un sistema. La franquicia es uno de los tres tipos de sistema vertical de distribución.

<sup>12</sup> **Prensa Libre** es el periódico de mayor circulación de Guatemala, es uno de los primeros periódicos del país. Fue fundado en 1951. Es el diario de referencia de Guatemala, con una edición matutina diaria de 130,000 ejemplares.

<sup>13</sup> Los **MUPI** son un elemento de mobiliario urbano que consisten en una caja (iluminada o no) colocada verticalmente sobre un pie que habitualmente exhibe carteles publicitarios. Son los elementos ubicados en las ciudades con el objeto de cumplir una labor informativa para el ciudadano y que a su vez se utilizan como soporte publicitario. MUPI es el acrónimo de Mobiliario Urbano como Punto de Información.



Hasta ese momento, las únicas actividades de branding habían sido la impresión de volantes, la contratación del recurso humano que debía distribuirlos y vallas publicitarias que tenían el objeto de atraer al tráfico peatonal. Como estrategia de fortalecimiento de marca estaban utilizando radios del país para lograr mayor recordación. Actualmente, se trataba de que la publicidad fuera lo más directa posible, por lo que se invertía mucho más en actividades LSM, con comunicación BTL.

El enfoque de promoción y comunicación había sido a través del mercadeo local por tienda que incluía comunicación dentro y fuera del restaurante que consistió en un plan agresivo de volanteo en un radio de 2 kilómetros. Además, hasta este momento, se estaban definiendo las estrategias mercadológicas; la principal forma de mercadeo utilizado en los restaurantes era el merchandising<sup>14</sup>.

Diego pensaba que, por ejemplo, con el monto que supondría invertir en una valla publicitaria podrían hacer un mercadeo local muy agresivo, obteniendo mejores resultados. Creía que antes de enfocarse en una opción de fortalecer la marca a nivel global era mejor realizar esfuerzos de mercadeo local.

### *Procesos*

Todos los procesos habían sido minuciosamente desarrollados para poder adaptarla a una cadena de restaurantes pero permitiendo a cada restaurante desarrollar e implementar su propia producción. Los procesos eran prácticos para operaciones, sin perder la frescura y calidad de los productos que caracterizaban a Delimex. Éstos se implementaban por capacitación y supervisión diaria, aunque cada restaurante tenía su propia producción, la capacitación no variaba, ya que se tenía institucionalizada una metodología. Todos los Gerentes se capacitaban en la Casa Matriz, donde aprendían las recetas y procesos exactos de producción.

## **La comida mexicana en Guatemala**

La comida típica mexicana se caracterizaba por tener muchos platos, sabores distintivos y muchos condimentos, todos logrados por una mezcla de comida africana, española, asiática e indígena. Los ingredientes que más se usaban en toda la comida son el maíz, el chile y los frijoles, haciendo de la comida bastante alimenticia, económica y picante, dependiendo de la región. Los platos más famosos son los tamales, el atole, las quesadillas, las tortillas, las

---

<sup>14</sup> El **merchandising** son las actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. Se utilizan una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

enchiladas, tacos, chilaquiles y los huevos rancheros, conocidos no sólo en México sino en otras partes del mundo.

La cocina guatemalteca incluía frijol y maíz; era muy parecida a la cocina mexicana, en la cual se utilizaba más picante. La comida mexicana en Guatemala tuvo gran aceptación desde los inicios de su entrada al mercado guatemalteco.

## Competencia

Se consideraba que la principal competencia era Multirestaurantes, La Pizzería y Delicias Mexicanas.

- **Multirestaurantes:** Era la cadena de comida rápida más grande de Iberoamérica, y una de las más grandes del mundo en el mercado de pollo frito. Años más tarde la empresa inicia su expansión internacional, empezando en el resto de Centroamérica, Estados Unidos, México, Ecuador, Indonesia y República Popular de China a través de programas de franquicias. Recientemente habían abierto el tercer restaurante en España. Ofrecía un amplio menú. En algunos países además contaba con una línea de desayunos. Desarrollaba sus productos de menú específicamente para cada país en el que se encontraba, aunque tenían una serie de productos comunes en todos los lugares.
- **La Pizzería:** Era una cadena de franquicias de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas. Contaba con 11,000 restaurantes en 100 países, como la cadena de pizzerías más grande del mundo. Nació en 1958 en Estados Unidos. En el año 1977 La Pizzería se fusionaba con una corporación internacional. En Guatemala, La Pizzería contaba con 35 restaurantes, bajo los conceptos de Restaurante, Delivery y Express. Debido a una administración poco eficiente, se retiró la franquicia de Guatemala y posteriormente se la ofrecieron a un franquiciado salvadoreño, uno de los mejores de Latinoamérica, para que tomara la franquicia en Guatemala. Desde entonces, la franquicia en Guatemala había sido un éxito, con un tiempo de entrega a domicilio de sólo 28 minutos, compitiendo con el negocio dominante de la industria.
- **Delicias Mexicanas:** Nació en 1982 en Guatemala y con el tiempo evolucionó hasta convertirse en una cadena de restaurantes de cocina mexicana con presencia en gran parte de la región centroamericana. Después de dos años de éxitos comenzó el crecimiento en Guatemala y posteriormente en El Salvador,

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

Honduras y la primera franquicia en Costa Rica, formando una cadena de 23 restaurantes.

Diariamente se hacía un “brief” de las actividades de la competencia cuyos resultados eran analizados en una reunión semanal. Si se consideraba necesario profundizar en la investigación, se hacían directamente en el punto de venta, con un estudio informal con los clientes, por medio de referencias, amistades o se tomaba la decisión de contratar un estudio más profundo. Además, tenían mucha experiencia en restaurantes y utilizaban la estrategia de benchmarking<sup>15</sup> competitivo para mejorar las debilidades que podrían afectar el negocio, gracias a la experiencia en la industria que tenían tanto el Gerente General como el Gerente de Mercadeo.

Martín no visualizaba la amenaza de nuevos negocios entrantes para Delimex en Guatemala. En esos momentos, la principal barrera de entrada para esta industria era la falta de financiamiento para poder iniciar un negocio como este.

Dentro de la oferta de restaurantes de comida mexicana, Guatemala ofrecía varias opciones (ver Anexo 7) que no eran consideradas competencia tan directa o relevante como las tres primeras.

## Taquería mexicana

Delimex había nacido debido a lo que sus fundadores percibían como la ausencia en el mercado de una verdadera taquería típica mexicana, por lo que ofrecía las características principales de la misma (ver Anexo 8). Delimex ofrecía al cliente, según los socios, una auténtica versión del más representativo de los platos típicos de México: EL TACO. Se había intentado conservar gran cantidad de variables de la auténtica taquería mexicana que reflejaría una taquería típica mexicana elevada a estándares de cadena internacional, con un concepto único que combinaba la informalidad y rapidez.

El taco era un platillo mexicano que consistía en una tortilla doblada o enrollada a fin de que pudiera contener varios tipos de ingredientes. Era una receta fundamental y muy fácil de hacer, ya que el taco se podía rellenar prácticamente con cualquier guiso de carne y/o verduras. Se comía directamente con las manos y solía ir acompañado por salsa picante, roja o verde, por lo general, pero asimismo se acompañaba con cualquiera de los infinitos tipos de salsas y

---

<sup>15</sup> **Benchmarking:** También conocido como benchmark es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark. El benchmark es también un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

aderezos propios de la cocina mexicana tradicional. La masa para elaborar la tortilla podía ser de maíz o de trigo.

Los tacos se vendían en todo tipo de establecimientos, desde restaurantes de lujo hasta las llamadas taquerías. El taco se había extendido mundialmente como un tipo de comida rápida. También era muy normal encontrarlo en los Estados Unidos o en lugares donde existía una numerosa comunidad mexicana. No obstante en varios países se confundía erróneamente como “taco” la preparación de la cadena estadounidense *Taco Bell* que utilizaba una tortilla dura en forma de U que no correspondía en la realidad a la de un verdadero taco.

## Desarrollo del concepto

La propuesta de valor consistió en brindar “servicio en mesa a precio accesible”. Esta propuesta no había cambiado hasta ese momento.

En los primeros años se montaron dos restaurantes, uno en la Zona Viva y otro en Cuatro Grados Norte<sup>16</sup>.

Dentro del concepto de negocios el estilo de Delimex se adaptaba a la ubicación y tamaño de local, sin cambiar ni perder su esencia. Cada restaurante cumplía con las necesidades de la operación, el formato de restaurante independiente, diseño de la imagen corporativa y los colores que lo identificaban.

## Crecimiento y planes de expansión

### *Oportunidades de crecimiento*

El crecimiento había sido acelerado, llegando a tener 12 restaurantes, “*se tiene planificado abrir 5 más en este año*”, comentaba Martín. La próxima apertura sería en Cobán, Departamento ubicado en el Norte de Guatemala. Para esto gozaban de una buena capacidad financiera que apoyaría el crecimiento, por lo que constantemente se tenían opciones de reclutamiento de personal para los nuevos restaurantes.

Martín narró la forma en que se tomaban las decisiones de realizar una nueva apertura en otros países: “El estudio de mercado abarcaba 5 kilómetros de distancia de las ubicaciones propuestas, estudiando restaurantes desde 5 tenedores hasta restaurantes de comida casera. Al igual que los hoteles, los restaurantes también recibían una clasificación basada en varios

---

<sup>16</sup> **Cuatro Grados Norte** era un distrito cultural con áreas peatonales que aportaban una oferta de actividades como opciones recreativas, culturales y gastronómicas haciéndolo un paseo al aire libre en que el visitante encontraba un ambiente dinámico, diverso y lleno de vida.

conceptos: instalaciones, servicios, menús, etc. Se clasificaban en restaurantes de lujo (cinco tenedores), restaurantes de primera (cuatro tenedores), restaurantes de segunda (tres tenedores), restaurantes de tercera (dos tenedores) y restaurantes de cuarta (un tenedor). Delimex se encontraba en un nivel intermedio. Se hacían mediciones de tráfico vehicular, tráfico peatonal, visibilidad del punto, accesibilidad, seguridad. La mayoría de Centros Comerciales proporcionaban estadísticas o estimados de vehículos que ingresaban, por día. También medían el nivel socio-económico de los visitantes. Este procedimiento era replicado tanto en Guatemala como en otros países, previo a tomar la decisión de realizar una apertura.

### *Aperturas en nuevos mercados*

Se contaba con un restaurante en la Plaza Santo Domingo, Nicaragua. Se planificaba la apertura de uno en Honduras a finales de ese año y también se identificaba un mercado potencial en Brasil, en donde se estaba preparando la primera apertura. Se consideraba que la economía brasileña era una de las más pujantes. La cultura brasileña estaba abierta a la gastronomía internacional. Además, en ese momento no había una cadena de franquicias de comida mexicana en ese país y algunos restaurantes guatemaltecos estaban explorando la posibilidad de vender franquicias en Brasil. (Ver Anexo 9)

Como parte del primer proyecto piloto para las próximas aperturas, tanto en Estados Unidos como Brasil, la compañía había abierto una sucursal en Miami Beach. Los resultados de los estudios de mercado mostraban que ésa era la mejor ubicación para el primer restaurante que Delimex abriría en Estados Unidos.

## **Futuro de Delimex**

Martín y Diego analizaban los resultados que presentaban las encuestas locales de satisfacción de los clientes, realizadas en algunos de los restaurantes. Revisaban también un artículo publicado recientemente en el periódico, acerca del poder de compra de las ciudades ubicadas en los Departamentos del país (Ver Anexos 10 y 11), así como las cifras de las estimaciones de la población con base en el Censo 2002 para el período 2010. Se preparaban para la reunión planificada la próxima semana con Alfredo Ríos y Enrique Cuevas, para presentarles la decisión que habían tomado frente a las opciones que tenían actualmente.

Diego anunciaba a Martín que a finales de año debía viajar a México, ya que contraería matrimonio en ese país, por lo que la propuesta del Plan de Mercadeo debía estar lista antes de esa fecha, junto con el Plan de Acción.

**Anexo 1: Estudio Brand Time: Usuarios de comida mexicana. Resultados de las entrevistas realizadas.**

	1. ¿Le gusta la comida mexicana?	2. ¿Qué plato cree que representa mejor la comida mexicana?	3. Percepción de la marca-Delimex. ¿Conoce la marca Delimex? ¿Qué le parece?	4. ¿Cada cuánto va a Delimex?	5. ¿Sabe dónde hay un restaurante Delimex en la ciudad?
<b>a. Joven-hombre</b>	Sí. Caldo tlalpeño y azteca.	Los tacos.	Sí, buena atención e higiene.	Una vez cada 2 meses, cuando se antoja un taco.	Zona 10.
<b>b. Adulto-hombre</b>	Sí. Tacos.	El pescado a la veracruzana.	Buen restaurante, buena comida, servicio y ambiente.	Tres veces al mes.	Zonas 10, 4 y 5.
<b>c. Joven-hombre</b>	Sí. Tortas mexicanas	Picante	Sí, pero confundo Delimex con otro Restaurante de comida mexicana.	Tres veces al mes.	Zonas 10 y 4.
<b>d. Madre de familia.</b>	Mole y tacos, que tenga un poco de picante.	Tacos.	No lo he visitado.	1 o 2 veces por semana.	Zonas 10, 5 y 11.
<b>e. Adolescente</b>	Sí me gusta mucho. Tacos y nachos	Tacos	Buenísimo.	Cada 2 o 3 meses.	Zonas 10, 5 y 2.
<b>f. Adulto-hombre</b>	Sabor diferente	Mole.	No tiene mayor diferencia con otros restaurantes de comida mexicana.	1 vez al mes.	Zona 5.
<b>g. Padre de familia</b>	Sabor único	Tacos	Bueno.	3 veces al mes.	Zona 10.
<b>h. Adolescente</b>	Tacos al pastor	Tacos	Comida rica y buen servicio.	Cada 20 días.	Zona 10.
<b>i. Madre de familia</b>	Picante.	Tacos y enchiladas.	Limpio y ordenado.	5 o 6 veces al mes.	Zona 2 y Metro Norte.
<b>j. Adulto-hombre</b>	Fajitas, chilaquitas, pescado a la veracruzana.	Mole	Es más casual.	Cada 15 días.	Zonas 10 y 4.
<b>k. Adulto-hombre</b>	Sabores, carne picada, tacos.	Tacos	Servicio, ambiente y calidad.	No respondió	Zona 10.
<b>l. Joven-hombre</b>	Tacos al pastor y enchiladas suizas.	Tacos	Muy bueno, es un poco más casual.	No respondió	No respondió

Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

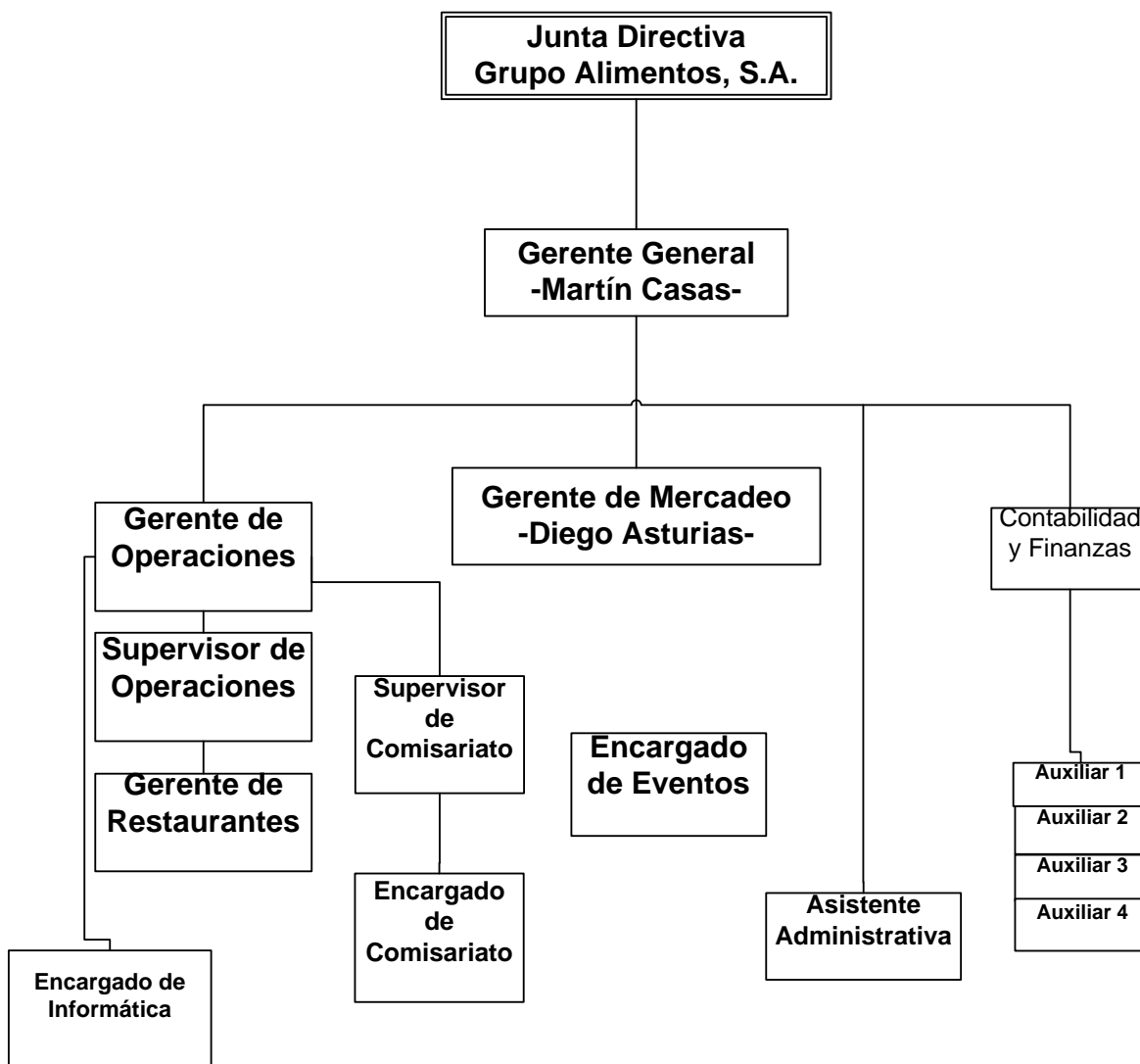
## Anexo 2: Principales características de los diferentes niveles socioeconómicos en Guatemala.

CLASE SOCIAL	CARACTERÍSTICAS	%
A – B	<p>Trabajan en empresas familiares, no estudian en Universidades Nacionales. Hacen una especialización y trabajan en altos puestos administrativos. Los más jóvenes viven en áreas residenciales nuevas de precios muy altos y en condominios exclusivos. Los adultos viven todavía en casas individuales ubicadas en colonias como Vista Hermosa I y II, la Cañada, en casas que se consideran “viejas”, aunque de alta plusvalía. Viajan constantemente, planifican sus vacaciones en lugares exóticos con toda la familia. Además, poseen carros del año y los renuevan cada uno o dos años. Muchos de ellos son líderes de opinión, o líderes de agrupaciones particulares. Su nivel de ingresos familiares es mayor a los Q 40,000 mensuales.</p> <p><b>Nota:</b> En el NSE hay personas que debido a la proliferación de dinero durante los últimos 5 años principalmente, pertenecen a este nivel, pero solamente es gente con dinero, dista mucho de vivir como las personas que tradicionalmente han tenido dinero (empresarios principalmente). Aquí se habla del nuevo rico que gasta en viajes, carros, ropa, casas, etc. , pero no es aceptado en la alta sociedad.</p>	8
C	<p>Las personas de este nivel han aumentado su nivel de escolaridad, normalmente graduados de Universidades Privadas Nacionales y muchos grados de Maestría (Nacionales), trabajan en puestos ejecutivos de mandos medios o gerenciales, son propietarios de negocios pequeños, invierten su dinero en bienes de confort para su hogar (televisores, equipos de sonido, computadoras y accesorios). La tendencia es que la esposa trabaje para contribuir al ingreso de la familia. Poseen vehículos nuevos de precios muy económicos, automóviles usados (de hasta 10 años) también de modelos económicos. Viajan cada vez menos al exterior y cada vez más al interior del país. Sus ingresos familiares oscilan entre los Q 8,000 a Q 35,000 mensuales.</p>	28
D	<p>La clase popular, son personas que se perfilan principalmente por su profesión, normalmente entre los puestos más bajos en las empresas, como jornaleros, obreros, mensajeros, repartidores, conserjes, maestros de escuelas públicas, policías, etc. Su nivel de escolaridad escasamente rebasa el sexto grado de primaria. Muy pocos por su nivel de escolaridad aspiran a la Universidad Pública y muy pocos poseen automóvil y si lo poseen es muy antiguo (de segunda o tercera mano). Viajan al interior del país, muchas veces a sus poblados de origen. Son usuarios de buses urbanos y extraurbanos. Sus ingresos familiares oscilan entre los Q 1,200 a Q 7,000 mensuales.</p>	40
E	<p>La clase baja, difícilmente excede el cuarto grado de primaria de escolaridad. Probablemente nunca fueron a la Escuela, muchos son analfabetos, viven en las zonas marginales, no poseen casi ningún bien de confort. Las viviendas son de madera o lámina. No poseen automóvil, ni acceso a los servicios de salud. Normalmente son familias desintegradas. Muchas son madres solteras que se dedican al servicio domésticos, jardinería, limosneros o trabajos de oportunidad que no requieren mayores conocimientos. Su ingresos familiares no son mayores de Q 1,000.</p>	24

Fuente: Soluciones Mercadológicas, S. A., Empresa de Investigación de Mercados.

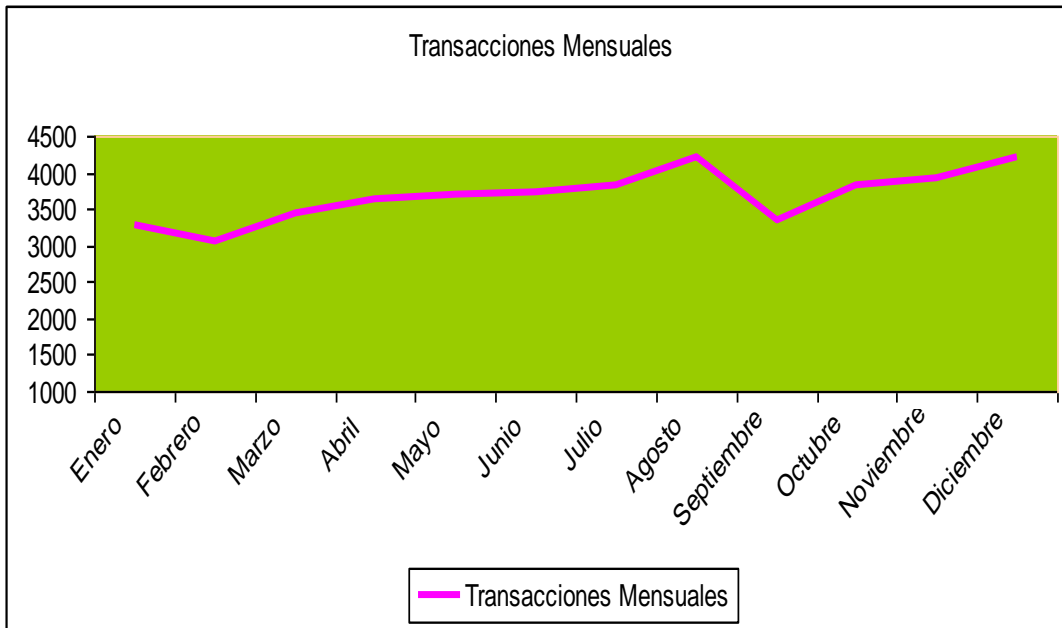
Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

Anexo 3: Organigrama de la empresa.



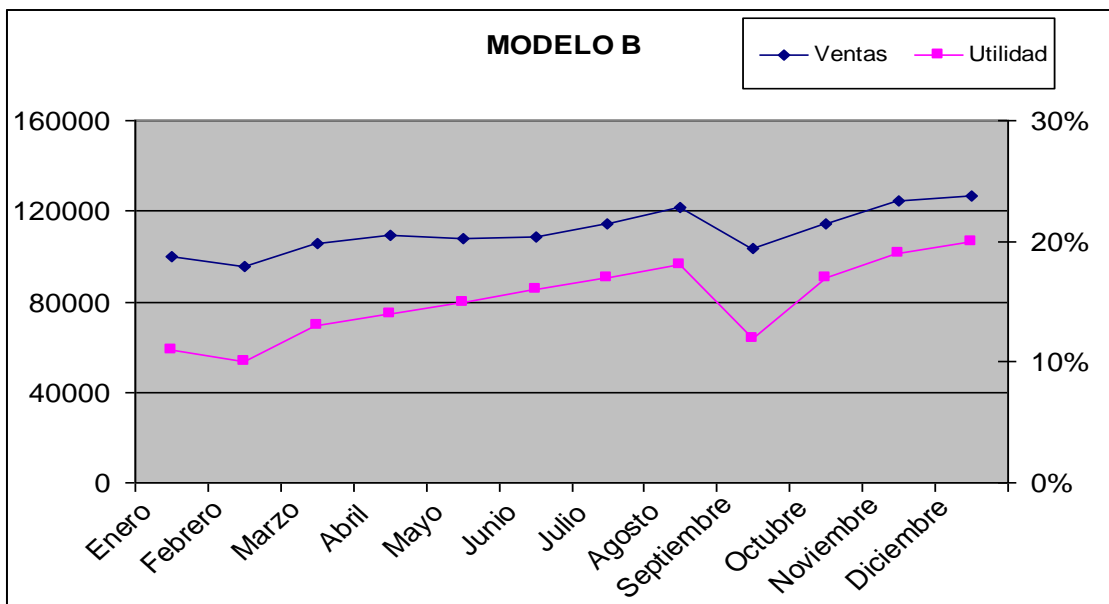
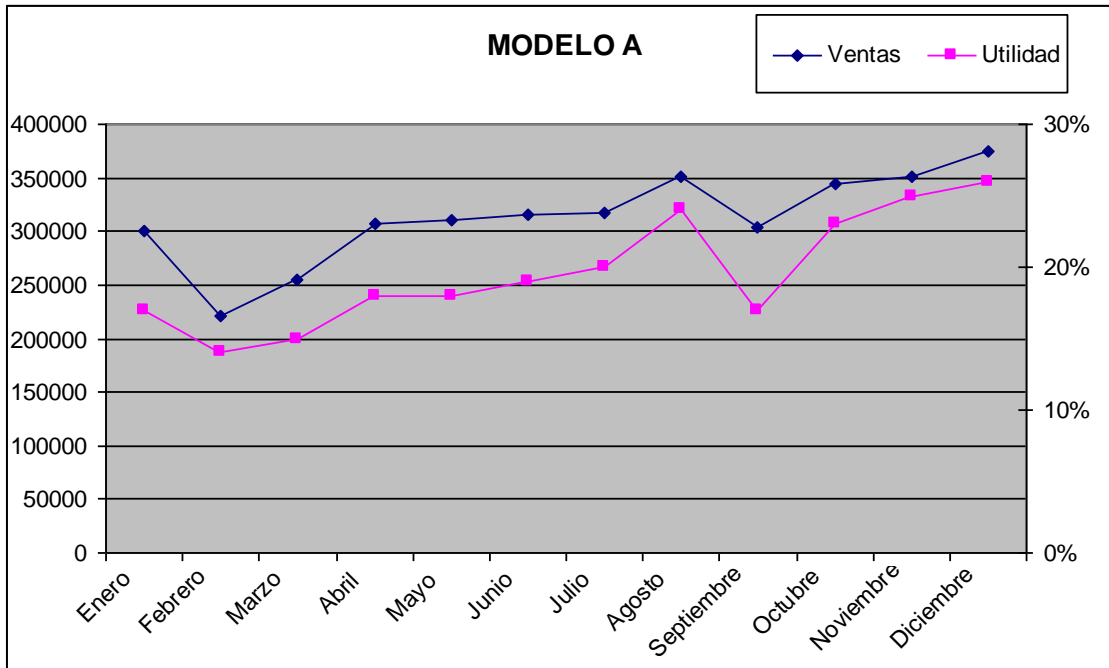


**Anexo 4: Curva de transacciones por mes.**



Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

Anexo 5: Curva de ingresos y beneficios de dos restaurantes Delimex.



Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

**Anexo 6: Restaurantes Delimex ubicados en Guatemala.**

RESTAURANTE	PROPIO	FRANQUICIA	Ciudad de Guatemala	Interior del país
1. Delimex zona 10	X		X	
2. Delimex zona 4	X		X	
3. Delimex zona 1	X		X	
4. Delimex zona 18	X		X	
5. Delimex zona 5	X		X	
6. Delimex zona 7		X	X	
7. Delimex San Cristóbal		X	X	
8. Departamental 1		X		X
9. Departamental 2		X		X
10. Departamental 3		X		X
11. Departamental 4	X			X
12. Departamental 5		X		X

**Anexo 7: Restaurantes de la competencia**

Restaurante	Nivel socio económico
Competidor No. 1	A, B+
Competidor No. 2	B+, B-
Competidor No. 3	A, B+
Competidor No. 4	B+, B-
Competidor No. 5	B, B-
Competidor No. 6	B-
Competidor No. 7	B-

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

**Anexo 8: Taquería típica mexicana:** Clásica taquería de expendio de tacos mexicanos, donde tenían tacos de carne asada, chorizo, carne enchilada, acompañados de salsas y ensaladas.



**Anexo 9: Franquicias guatemaltecas tras mercado brasileño.** Fuente: Business to Business. Central American Data. (14.11.2010)

Empresarios del sector de alimentos exploran el mercado brasileño para vender sus franquicias.

Empresas guatemaltecas analizan el mercado para sus planes de expansión en el próximo año, señaló Ricardo Camargo, secretario de la Asociación Brasileña de Franquicias. También, agregó “Estamos programando hacer una visita a Brasil para hacer un recorrido y el contacto con empresarios locales”. A pesar de la crisis económica que la mayoría de actividades productivas enfrentaron el año pasado el sector de restaurantes puede hoy contar una historia distinta. En el 2009 los empresarios registraron ventas por Q15 mil 326 millones, Q2 mil 806 millones más que en 2008—cifra equivalente a un aumento del 22 por ciento—. El incremento en el nivel de ventas se debe, según el primer estudio de mercado realizado por la Gremial de Restaurantes, a las estrategias de ofrecer más productos y diversas ofertas que impulsaron a los clientes a consumir.

Peter Meng, presidente de esa gremial, informó que la investigación estuvo a cargo de la empresa Servicios de Consultores e Investigación de Mercados (Coeimsa). Datos de Coeimsa revelan que en el país están registrados 13 mil 589 establecimientos de comida formal y casual, los cuales generan a su vez empleo a 67 mil 163 personas. El estudio registra que de acuerdo a las cuentas nacionales del Banco de Guatemala (Banguat), el subsector de restaurantes representa el 2.1 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y equivale a Q6 mil 633 millones de un total de Q304 mil 604 millones que significa toda la economía guatemalteca.

Para determinar la oferta, la compañía investigadora se basó en fuentes secundarias como el Banguat, el Ministerio de Trabajo, el Instituto Nacional de Estadística y la Superintendencia de Administración Tributaria, entre otros. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados en ventas, Meng reconoció que al menos 18 restaurantes de servicio completo cerraron sus puertas durante el año pasado. A esos se sumaron, según estimaciones de la gremial, cientos de pequeñas cafeterías que facturaban menos de Q1 mil al día.

Carlos Escobar, gerente general regional de Coeimsa, explicó que la investigación de mercado se llevó a cabo en tres plataformas: nivel estratégico empresarial, mercadológica operacional, y la influencia de la oferta y la demanda por segmento específico de productos.

### **Respecto del consumo**

Para el estudio de la demanda se llevó a cabo una encuesta a nivel nacional entre mil cien personas del área metropolitana, las cabeceras departamentales y algunos municipios grandes como Coatepeque y Santa Lucía Cotzumalguapa. La encuesta se levantó entre mediados de junio y la primera semana de agosto recién pasados, y tomó en cuenta a personas con capacidad de pago comprendidas entre los 25 y 60 años, ubicadas en los niveles socioeconómicos C típico —nivel medio medio—; el C+ —medio superior—, y el AB —

nivel alto—.

Según la investigación, en 2009 una familia promedio en Guatemala —cinco integrantes— destinó 7.2 por ciento de sus ingresos al consumo de alimentos en restaurantes. Entre los principales resultados destaca que 51.5 por ciento de los entrevistados pide comida a domicilio a nivel nacional. De igual manera, el estudio revela que el 94.1 por ciento de los entrevistados come en restaurantes, contra un 6 por ciento de personas que solo comen en su casa.

Escobar explicó que la frecuencia en el segmento de los que comen fuera de casa muestra que el 21.5 por ciento lo hace de forma quincenal; 20.9 por ciento, semanal; 19.2 por ciento, mensual; 15 por ciento, cada tres semanas, y el restante 13.5 lo hace dos o tres veces por semana. En cuanto a la frecuencia del servicio de consumo a domicilio, el 9.5 por ciento lo utiliza cada semana; 11.5 por ciento, cada tres semanas; 12.6 por ciento, cada quincena; 16.8 por ciento, cada mes, y el 28.2 por ciento no lo emplea nunca.

En cuanto a la demanda de servicios, la encuesta reveló que el 28.6 por ciento requiere ofertas y promociones; 16.3 por ciento solicita más disponibilidad de parqueo; 15.8 por ciento solicita variedad de comida; 14.8 por ciento quisiera precios más bajos, y 4.9 por ciento se interesa por más seguridad.

Para Peter Meng, el estudio efectuado cambia el panorama a los empresarios del sector, ya que anteriormente “las decisiones para entrar en el mercado se hacían intuitivamente”.

El empresario añadió que abrir un nuevo local, entrar a un proceso de inversión o cerrar un punto de venta eran cuestiones que se tomaban de manera intuitiva, por lo que los resultados de la investigación se convierten en una herramienta para tomar mejores y “más certeras decisiones”.

### Anexo 10: Artículo “Ciudades emergentes atraen a empresas inversionistas”.

Poder de compra de ciudades de la provincia seduce a cadenas y desarrolladores de centros comerciales en expansión. *Luis Lima Sanchinelli*



### Mercados con potencial

Antonio Ralda, director de La Trinidad Corporación Inmobiliaria, desarrolló 2 centros comerciales en Retalhuleu y Malacatán, y acaba de iniciar la construcción de uno más en Coatepeque donde invertirá Q100 millones, comenta sobre el poder de compra y las oportunidades de negocios en ciudades emergentes del país.

¿Qué elementos toman en cuenta para construir un centro comercial en una ciudad del interior?

- Se consideran las inversiones realizadas en esa ciudad, el comercio, las remesas familiares y el PIB de la región.

¿Ha aumentado el poder adquisitivo de esas ciudades?

- Sí, las poblaciones han crecido de tal manera que necesitan estos servicios. Muchos ya tienen vehículo y se mueven fácilmente hacia estos polos de desarrollo.

¿Qué otras ciudades tienen un potencial fuerte?

- El norte de San Marcos es bueno, puede ser San Pedro Sacatepéquez; la misma ciudad de Quetzaltenango, de forma potencial también el nororiente del país como Jalapa es un punto donde creemos podría haber un desarrollo importante en los siguientes cinco años. La población de Huehuetenango se ha cuadruplicado en los últimos 50 años (por encima de la media nacional), convirtiéndose en un importante centro de comercio del occidente del país. Este crecimiento poblacional atrae a las grandes cadenas de tiendas y restaurantes que se han establecido en dicha ciudad, aprovechando la falta de competidores para expandirse y el aumento del poder adquisitivo de sus consumidores. Un ejemplo de este desarrollo comercial

**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**

de Huehuetenango fue la apertura del centro comercial Pradera en noviembre de 2008, una inversión de más de US\$24 millones de Multiproyectos, división inmobiliaria de la Corporación Multi-Inversiones que sirvió de ancla para la llegada de marcas como McDonald's, Pollo Campero, Meykos y otras.

Este desarrollo de Huehuetenango se replica en otras ciudades emergentes de la provincia, como Cobán y sus municipios de influencia San Pedro Carchá y San Juan Chamelco, que entre los 3 cuentan con 477 mil potenciales consumidores y una dinámica actividad comercial basada en el cultivo y exportación de café, cardamomo y otros productos. De acuerdo con las proyecciones de población a 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en Guatemala existen 33 municipios con una población mayor de 80 mil habitantes (26 de ellos con más de 100 mil potenciales consumidores) entre los que destacan Guatemala con 988 mil 149 habitantes, pero con un mercado saturado y un crecimiento poblacional menor del 2 por ciento en los últimos años; Villa Nueva, cuya población se ha triplicado en los últimos 15 años y alcanza los 501 mil 395 habitantes; Mixco, con 474 mil 422 pobladores; Cobán, Alta Verapaz, con 215 mil 797; San Juan Sacatepéquez, con 208 mil 035; San Pedro Carchá, Alta Verapaz, con 207 mil 755; San Miguel Petapa, con 156 mil 791. Además de Quetzaltenango, con 147 mil 966 pobladores; Chichicastenango, con 141 mil 113; Villa Canales, con 139 mil 450; Jalapa, con 138 mil 740; Jutiapa, con 131 mil 314; Totonicapán, con 127 mil 190; Santa Cruz Barillas, Huehuetenango, con 127 mil 170; Coatepeque, Quetzaltenango, con 124 mil 373; Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, con 121 mil 651; Momostenango, Quiché, con 120 mil 742; Chimaltenango, con 114 mil 442; Morales, Izabal, con 109 mil 848; Sololá, con 107 mil 646; Huehuetenango, con 105 mil 848; Amatitlán, con 105 mil 738; Chiantla, Huehuetenango, con 104 mil 850; y Puerto Barrios, Izabal, con 100 mil 370 habitantes.

**Remesas, motor de consumo.** Las remesas familiares son una importante inyección monetaria para el país, que está relacionado con el incremento del poder de compra de los habitantes de las ciudades intermedias. En 2008 los guatemaltecos recibieron US\$4.393 millardos, según las estadísticas del Banco de Guatemala; sin embargo, este flujo descendió a US\$3.912 millardos en 2009 y US\$4.127 millardos en 2010 debido a la recesión y el alto desempleo que afectaron la economía de EE.UU.

Los departamentos que más remesas reciben son: Guatemala con un 18.6 por ciento del total, San Marcos, con un 10.5 por ciento; y Huehuetenango, con un 9.3 por ciento, lo que representa una inyección de más de US\$300 millones anuales. Le siguen Quetzaltenango y Alta Verapaz, con un 6.2 por ciento y 5.4 por ciento de los envíos, respectivamente, que supone una inyección de más de US\$200 millones al año. Erick Urruela, gerente de comercialización de Bullock's –que opera 72 tiendas en todo el país–, manifestó que los montos de transferencias se toman en cuenta para establecer sus negocios, además “del tamaño de la población, ingreso promedio y segmentación de sus habitantes”. **Demanda regional.** La firma Gauss Sistemas de Información de Mercado hizo un análisis sobre la distribución de la demanda nacional por regiones el cual señala que el 27 por ciento de las compras se realiza en el área metropolitana (departamento de Guatemala); la región sur occidente (Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez y Totonicapán) concentra un 21 por ciento; el área central (Chimaltenango, Escuintla y Sacatepéquez) el 12.4 por ciento. La región nororiente (Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso) concentra el 11.3 por ciento

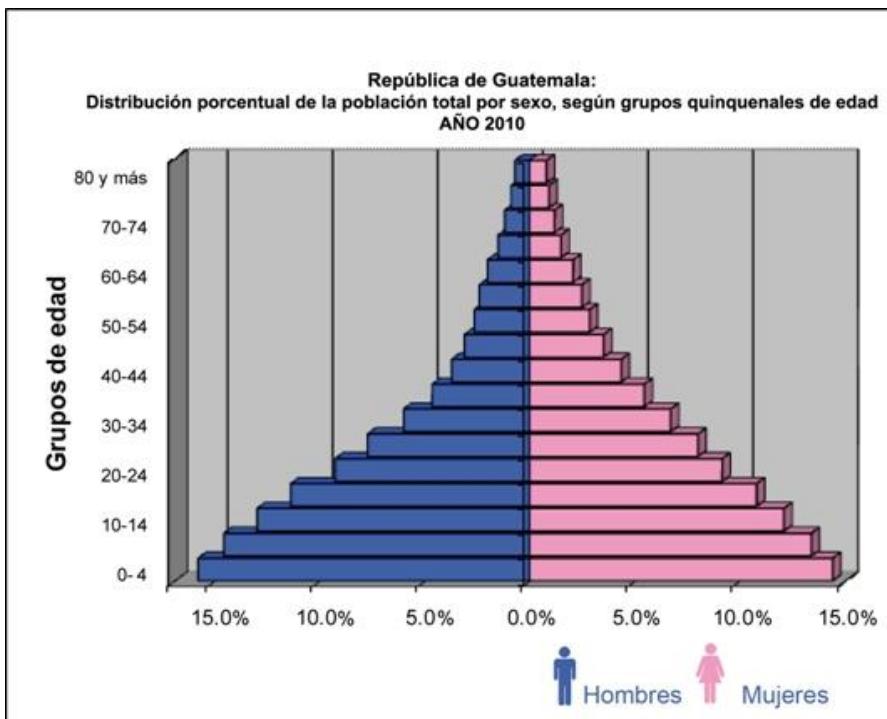
**Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)**



de las compras; el Sur-Oriente (Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa) y el noroccidente (Huehuetenango y Quiché) acumulan un 9.8 por ciento cada una; mientras que el área norte (Alta Verapaz y Baja Verapaz) concentran un 6 por ciento; en último lugar está Petén con un 2.7 por ciento de la demanda.

**Núcleos urbanos.** Cecilia Contreras, gerente de bienes raíces de McDonald’s Mesoamérica, comentó que los núcleos urbanos a donde se desean expandir deben tener un “crecimiento económico sostenible, reflejado en el comercio formal e informal, remesas familiares y desarrollo en infraestructura. Además de la presencia de generadores de tráfico como centros comerciales, universidades y oficinas”, entre otros aspectos. Agregó que ya tienen identificados 10 posibles ubicaciones en el interior del país para crecer hasta 2015 entre las que menciona Petén y San Marcos. Urruela afirma que los departamentos que tienen potencial para establecer más tiendas Bullock’s son Totonicapán y Sololá. Para Fredy Morales, director de Klaro Comunicación, existen otras ciudades interesantes como Malacatán, Guastatoya, Retalhuleu o Jutiapa. “Hay mucho terreno virgen y camino por recorrer, el cable y el internet están permeando a la gente a nuevos hábitos y costumbres. Es probable que cuando en una población se instale un McDonald’s los niños y jóvenes ya estarán familiarizados con la M amarilla”, concluyó el mercadólogo.

**Anexo 11: Demografía 2010**



Fuente: Proyecciones de población en base al Censo del 2002

Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

**Guatemala: Estimaciones de la  
Población total por departamento con  
base en el Censo 2002. . Período 2010.**

**(al 30 de junio)**

Departamento	2010
<b>REPÚBLICA</b>	<b>14,361,666</b>
Guatemala	3,103,685
El Progreso	155,596
Sacatepéquez	310,037
Chimaltenango	595,769
Escuintla	685,830
Santa Rosa	340,381
Sololá	424,068
Totonicapán	461,838
Quetzaltenango	771,674
Suchitepéquez	504,267
Retalhuleu	297,385
San Marcos	995,742
Huehuetenango	1,114,389
Quiché	921,390
Baja Verapaz	264,019
Alta Verapaz	1,078,942
Petén	613,693
Izabal	403,256
Zacapa	218,510
Chiquimula	362,826
Jalapa	309,908
Jutiapa	428,462

Fuente: *Proyecciones de Población con base en el censo 2002*

Prohibida la reproducción total o parcial. Para autorizaciones escribir a [casos@url.edu.gt](mailto:casos@url.edu.gt)

**Guatemala: Estimaciones de la Población  
total por sexo con base en el Censo 2002.  
Período 2010.**

Hombres		Mujeres	
0- 4	1,103,521	0- 4	1,062,224
5- 9	1,017,180	5- 9	987,490
10-14	906,603	10-14	891,659
15-19	794,459	15-19	795,688
20-24	646,911	20-24	675,214
25-29	538,214	25-29	590,746
30-34	418,535	30-34	494,657
35-39	323,010	35-39	402,681
40-44	258,454	40-44	321,849
45-49	215,304	45-49	260,145
50-54	182,662	50-54	211,040
55-59	165,910	55-59	184,214
60-64	139,395	60-64	152,936
65-69	103,433	65-69	111,058
70-74	81,809	70-74	88,219
75-79	60,257	75-79	68,733
80 y más	47,678	80 y más	59,778
<b>Total</b>	<b>7,003,337</b>	<b>Total</b>	<b>7,358,328</b>

Fuente: *Proyecciones de Población con base en el censo 2002*

## Notas

1. Información sobre las Perspectivas Económicas de Guatemala 2010.  
[www.newmedia.ufm.edu/perspectivaeconomicas2010](http://www.newmedia.ufm.edu/perspectivaeconomicas2010)
2. Entrevistas personales con Martín Casos y Diego Asturias, agosto a noviembre de 2010.
3. Visitas de campo a restaurants guatemaltecos de comida mexicana, agosto de 2010.
4. Kotler, P., Lane Keller y Armstrong G. (2010) **Marketing**. (2da. Edición) Prentice Hall Guatemala. Páginas 135 – 146.
5. Polanco Kepfer, Ilse Marie (2010) **Mercadeo para Hoteles y Restaurantes**. Guía de estudio semipresencial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar. Páginas 46 y 47.
6. Burjó G., Fralle, A., Borrero, B., Butterfield, L., Noel, S., Frampton, J., y otros. (2009). Mejores Marcas Españolas 2009 – Ranking por valor de marca. Madrid: Interbrand.
7. Belloso, Juan Carlos. Branding como motor de la innovación empresarial. (Resumen).