UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA

CAROLINA AUXILIADORA ARROLIGA MATUS

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero, 2010

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

_____

Yorlen Solís Araya
PROFESORA TUTORA

_____

Ing. Juan Carlos Navarro Chevez, MAP
LECTOR No.1

_____

Ing. Edwin Mendieta Rodríguez, MAP
LECTOR No.2

_____

Carolina Auxiliadora Arróliga Matus
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Para Tita con todo mi amor y dedicación, como resultado de todo su esfuerzo a lo largo de los años para hacerme una persona de bien.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la capacidad física y mental para superarme y ser un mejor ser humano.

A Tita por enseñarme el valor del estudio y haberme apoyado siempre.

A Be y a Mar por estar en los momentos cruciales.

A mis amigas Martha y Yorlen que con su experiencia me orientaron para completar este proyecto.

Finalmente a Earl, la Cha y Josecito por creer en mi.

INDICE

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
ÍNDICE DE CUADROS ix
RESUMEN EJECUTIVO x
1 INTRODUCCION 12
1.1 Antecedentes 12
1.2 Oportunidad. 13
1.3 Justificación del proyecto 13
1.4 Supuestos 14
1.5 Restricciones 14
1.6 Objetivo general 14
1.7 Objetivos específicos. 15
2 MARCO TEORICO 16
2.1 Marco referencial o institucional 16
2.1.1 Antecedentes de la Institución 16
2.1.2 Misión y visión 18
2.1.3 Estructura organizativa 19
2.1.4 Productos 20
2.1.5 Regulación Legal Guatemalteca 23
2.2 Teoría de Administración de Proyectos 28
2.2.1 Proyecto 28
2.2.2 Administración de Proyectos 29
2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos 30
2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto. 31
2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos 32
2.3 Otra Teoría propia del tema de interés 33
2.3.1 Características generales de un restaurante 33
3 MARCO METODOLOGICO 35
3.1 Tipo de investigación 35
3.2 Fuentes de información 36

3.3 Técnicas de Investigación 37
3.4 Método de Investigación. 40
3.4.1 Método analítico 40
3.4.2 Método deductivo 41
4 PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA 44
4.1 Fase I: Formulación del Plan de Proyecto 45
4.1.1 Acta de constitución del proyecto aprobada.....45
4.1.2 Registro de stakeholders 46
4.1.3 Plan de Administración del Proyecto 48
4.2 Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales.....90
4.2.1 Requisitos de operación 90
4.2.2 Características del restaurante 93
4.2.3 Registro Comercial 95
4.2.4 Local comercial contratado..... 108
4.2.5 Trámites bancarios para puntos de venta 109
4.2.6 Sistema contable adquirido 109
4.3 Fase III: Implementación del Proyecto 110
4.3.1 Equipo del proyecto 110
4.3.2 Compra de Insumos 116
4.3.3 Menú de productos 117
4.3.4 Local decorado y amueblado 117
4.3.5 Campaña Promocional para la apertura del Restaurante 118
4.4 Fase IV: Cierre 118
4.4.1 Acta de Aceptación..... 119
4.4.2 Finiquito de los contratos del proyecto 120
5 CONCLUSIONES 124
6 RECOMENDACIONES 126
7 BIBLIOGRAFIA 129
8 ANEXOS..... 133
8.1 Acta del proyecto 133

8.2 EDT Integrado 135
8.3 Cronograma 136
8.4 Extracto del Código de Comercio de Guatemala 137
8.5 Norma Sanitaria para la autorización y control de establecimientos fijos de alimentos preparados No. 002-99 140
8.6 Contrato individual de trabajo 146
8.7 Cotización del sistema contable 149
8.8 Autorización de tercera persona para inscripción en SAT 150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1. Departamentos guatemaltecos. 16
Figure 2. Mapa de Quetzaltenango. 17
Figure 3. Chalupa 20
Figure 4. Tacos 20
Figure 5. Enchiladas 21
Figure 6. Tortas 21
Figure 7. Burritos 21
Figure 8. Nachos 22
Figure 9. Gorditas 22
Figure 10. Fajitas 22
Figure 11. Chilaquiles 23
Figure 12. Quesadillas 23
Figure 13. Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal durante el Ciclo de vida del proyecto. 32
Figure 14. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos. 33
Figure 15. Ciclo de vida del Proyecto Restaurante 44
Figure 16. EDT del Restaurante. 50
Figure 17. Cronograma del Proyecto Restaurante Guatemala 58
Figure 18: Equipo de Cocina. 94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico *42*
Cuadro 2: Resumen de Interesados del Proyecto *47*
Cuadro 3: Detalle de las actividades del proyecto *51*
Cuadro 4: Matriz de estimación de recursos *54*
Cuadro 5: Distribución de recursos con su respectivo costo asociado por hora *59*
Cuadro 6: Distribución de recursos Por Actividad y Costo total según trabajo *59*
Cuadro 7: Resumen de costo por Fase del proyecto *65*
Cuadro 8: Resumen de costo por Fase y Entregable del proyecto *65*
Cuadro 9: Matriz de involucrados *67*
Cuadro 10: Matriz de comunicación interna *68*
Cuadro 11: Matriz de comunicación externa *69*
Cuadro 12: Escala de probabilidad *72*
Cuadro 13: Escala de impacto *72*
Cuadro 14: Escala de relación rango-riesgo *73*
Cuadro 15: Matriz de probabilidad e impacto *73*
Cuadro 16: Matriz de respuesta a los riesgos *76*
Cuadro 17: Salud y seguridad del personal de un restaurante *79*
Cuadro 18: Estándares relevantes de calidad *84*
Cuadro 19: Criterios de calidad *85*
Cuadro 20: Control de calidad de las actividades por área. *86*
Cuadro 21: Requisitos para inscribir a un auxiliar de comercio (representante legal) *96*
Cuadro 22: Requisitos para inscribir una Empresa *97*
Cuadro 23: Prueba de concepto *111*
Cuadro 24: Regulación SAT *126*
Cuadro 25: Formularios requeridos por SAT *127*

RESUMEN EJECUTIVO

Tras la victoria electoral Sandinista, muchos nicaragüenses emigraron a Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Canadá y México, así como otros países occidentales de Europa y Australia, con el fin de escapar de la persecución política, el servicio militar obligatorio y el mal estado económico del país.

Dado que la familia inversionista del proyecto que atañe el presente trabajo, tenía puestos laborales relacionados directamente con el gobierno de Somoza, se vieron en la necesidad de emigrar a diferentes países, entre ellos Costa Rica, Guatemala y México.

Durante mucho tiempo la familia inversionista ha pensado tener un negocio familiar que les permita ser independientes y les brinde la oportunidad de incursionar en el sector de alimentos.

Quetzaltenango, conocida como Xelajú o Xela (por su nombre indígena Maya) es considerada la segunda ciudad más importante de Guatemala debido a su creciente actividad industrial y comercial. Unos 125,000.00 habitantes a nivel municipal. En el mes de setiembre, en el Centro de Ferias y Mercadeos de la Ciudad de Quetzaltenango (CEFEMERQ), se realiza la feria de Independencia, en donde entre juegos, comida y diversión se congregan quetzaltecos y turistas. Debido a la relevancia de dicha feria y la gran cantidad de visitantes, tanto locales como turistas, se consideró este como el mejor escenario para poner en marcha el restaurante de comida mexicana.

Expuesto lo anterior, el objetivo general de este proyecto consiste en desarrollar un plan de gestión del proyecto para crear un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala, cuyos objetivos específicos incluyen el desarrollo de los procesos de iniciación y planificación de las áreas de conocimiento presentadas por la Guía de los fundamentos de la administración de proyectos, PMBOK (2008).

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la investigación descriptiva y la aplicada, apoyándose en fuentes primarias y secundarias como literatura de proyectos, encuestas y entrevistas para el desarrollo de ciertos objetivos específicos. Adicionalmente, se utilizaron herramientas de administración de proyectos tales como: MS-Project, WBS, plantillas como apoyo para la elaboración del plan de gestión, así como Microsoft Excel y Microsoft Word.

La utilización de la metodología del PMI (2008) permitió contar con una guía clara de administración de proyectos para la preparación del plan de gestión e incorporarlo al plan de negocios y sus distintas áreas de trabajo.

Este proyecto se divide en cuatro fases que corresponden a la Formulación del plan de proyecto, los Permisos y contratación de los servicios comerciales, la Implementación del Proyecto y el Cierre. Corresponde a la planificación de las acciones necesarias para la puesta en marcha de un Restaurante de comida mexicana, ubicado en Xela (Quetzaltenango, Guatemala) y constituye solamente

una guía para que el Patrocinador ejecute e inicie las operaciones del negocio, a la luz de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK (2008).

El proyecto cuenta con un total de 102 actividades y se espera sean completadas en un lapso de 193 días, dirigidas por Director de proyectos, quien se hará acompañar al menos de un Asistente de proyectos, un licenciado en mercadeo, un asesor legal y un ingeniero en sistemas. Ellos aplicarán las buenas prácticas de la Administración de Proyectos, según el PMI y el presente Plan de Gestión.

Este documento presenta la definición del alcance y la estructura detallada del trabajo (EDT), los planes de mercadeo; la estimación de los costos y el presupuesto financiero; la identificación, análisis y planificación de respuesta a los riesgos; la planificación y gestión de los interesados y la planificación de la calidad.

Según el análisis de los riesgos, se identificaron catorce riesgos, los cuales representan un riesgo ligeramente moderado para el proyecto en general y para lo cual se deberá seguir un control muy de cerca de los riesgos clasificados como tal.

Se establece una política de calidad dirigida a la búsqueda de la satisfacción de los clientes a través del servicio, la mejora continua de los procesos y los precios accesibles.

Debido a la alta competencia en el negocio de comidas, se recomienda que el Restaurante busque la diferenciación en el menú a ofrecer, los productos, la infraestructura del local y su publicidad en el mercado. Así como el registro de la marca en el Registro Público y la revisión permanente de la regulación de la SAT con respecto al pago de impuestos.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Pese a su pobre estabilidad política, Nicaragua era un país de gran auge económico entre las décadas 50 y 60. Sin embargo, el violento terremoto de 1972 y la crisis política originada con la caída de la dictadura de la familia Somoza y consecuente triunfo de la Revolución Sandinista, vinieron a transformar notablemente la situación social.

Tras la victoria electoral Sandinista, muchos nicaragüenses emigraron a Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Canadá y México, así como otros países occidentales de Europa y Australia, con el fin de escapar de la persecución política, el servicio militar obligatorio y el mal estado económico del país.

A Costa Rica, el país vecino, se estima que al menos ochenta mil nicaragüenses emigraron como refugiados por no compartir la orientación de la revolución sandinista o escapar del conflicto militar entre las fuerzas revolucionarias y contra-revolucionarias.

Dado que la familia inversionista del proyecto que atañe el presente trabajo, tenía puestos laborales relacionados directamente con el gobierno de Somoza, se vieron en la necesidad de emigrar a diferentes países, entre ellos Costa Rica, Guatemala y México.

Uno de los miembros se traslada a Cartago, Costa Rica, en donde unos años más tarde estudia Contaduría y Administración de Proyectos. Otro miembro, por su parte, inicia estudios en Ciudad de Guatemala y posteriormente se traslada a Quetzaltenango (Xela por su nombre indígena Maya) a trabajar como Administrador de diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Finalmente, el tercer miembro emigra a Oaxaca, México en donde se dedica a un pequeño negocio de repostería.

A pesar de encontrarse geográficamente distantes, nunca han perdido contacto y a medida que avanzan los años, la idea y revisión constante de diversas opciones para crear un negocio familiar se ha ido fortaleciendo.

De esta forma, luego de varias discusiones en torno al principio ganar-ganar, decidieron explorar, formalmente, la posibilidad de crear un restaurante de comida mexicana en Xela, como la mejor opción para alcanzar el sueño de proyecto familiar.

1.2 Oportunidad.

En el mes de setiembre, en el Centro de Ferias y Mercadeos de la Ciudad de Quetzaltenango (CEFEMERQ), se realiza la feria de Independencia, en donde entre juegos, comida y diversión se congregan quetzaltecos y turistas.

Durante esta celebración, se incluye una serie de actividades como la elección de Señorita Quetzaltenango, la elección e investidura de la Princesa Indígena, los Juegos Florales Hispanoamericanos, la elección de la Reina Nacional y el Grito de Independencia en el Palacio Municipal.

Debido a la relevancia de dicha feria y la gran cantidad de visitantes, tanto locales como turistas, se considera este como el detonante, el mejor escenario para poner en marcha este restaurante de comida mexicana, el cual brindará una nueva opción de alimentos a quienes disfrutan de la feria y que se mantendrá como parte del menú de esta ciudad quetzalteca.

1.3 Justificación del proyecto

Durante mucho tiempo la familia inversionista ha pensado tener un negocio familiar que les permita ser independientes y les brinde la oportunidad de incursionar en el sector de alimentos.

Al analizar las diferentes opciones de negocios potenciales, se llegó a la conclusión de que con la creación de este restaurante estilo mexicano, en Guatemala, se maximiza la condición de ganar-ganar entre los socios. Además de

ofrecer a la comunidad Quetzalteca una nueva alternativa de alimentos, con el auténtico sabor mexicano.

Este restaurante vendrá a concretar ese sueño.

Con este plan de proyecto se hace una evaluación formal de los requisitos, el plan de riesgos y comunicación que permitirá crear un restaurante donde el cliente pueda consumir alimentos recién preparados con ingredientes de muy buena calidad, a un precio bastante accesible.

1.4 Supuestos

Para efectos del proyecto, los principales supuestos están relacionados con la aprobación de Permisos Municipales y Licencias de funcionamiento. Además, que se cuenta con permisos de trabajo al día, con el capital inicial establecido en el análisis de costos y que al menos uno de los socios está disponible en el sitio para el arranque del proyecto.

1.5 Restricciones

Las dos restricciones más significativas giran en torno a la ubicación geográfica de cada socio (Guatemala, México y Costa Rica) y al tiempo con que se cuenta para realizar todos los análisis pertinentes e incluirlos en este documento.

Dado lo anterior, es evidente que no todas las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos podrán ser investigadas y aplicadas en el Proyecto Final de Graduación.

1.6 Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión del proyecto para crear un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala.

1.7 Objetivos específicos.

- Definir el alcance del proyecto para implementar un restaurante de comida mexicana.
- Definir las principales características que tendrá el restaurante que permita definir el enfoque que se tendrá en el mercado.
- Determinar los costos aproximados que se deben incurrir para poner en marcha el negocio y con esto evaluar los recursos económicos con que se cuenta.
- Determinar los posibles riesgos en la implementación y operación del negocio para establecer planes de eliminación y/o mitigación.
- Determinar los canales adecuados de comunicación entre todos los elementos involucrados, con el fin de asegurarse que las decisiones se toman considerando todos los aspectos relevantes del proyecto y que son comunicadas adecuadamente.
- Determinar los requisitos de salud en cuanto a manipulación de alimentos para asegurarse que se cumplen cabalmente en el restaurante, de forma que se eviten multas o incluso cierres innecesarios del local.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco referencial o institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Quetzaltenango, conocida como Xelajú o Xela (por su nombre indígena Maya) es considerada la segunda ciudad más importante de Guatemala debido a su creciente actividad industrial y comercial.

Se encuentra ubicada en la parte sur-oeste, en el Altiplano de la República de Guatemala, a unos 2,380 metros sobre el nivel del mar.

Este departamento cuenta con una población aproximada de 660,000.00 habitantes (60% indígena). A nivel municipal son unos 125,000.00 habitantes.

Adicionalmente, por su estratégica ubicación, recibe aproximadamente a unos 30,000.00 visitantes de los departamentos vecinos, ubicados en promedio a una hora y media de la ciudad.

Figure 1. Departamentos guatemaltecos.
Fuente: http://www.rondasomontano.com/revista/3182

Figure 2. Mapa de Quetzaltenango.
Fuente: http://www.inforpressca.com/quetzaltenango/mapa.php

Xela cuenta con varios atractivos turísticos tales como: las Fuentes Georginas (de aguas termales), la Laguna de Chicabal, Almolonga, Kape Paulinos, la celebración de Semana Santa y la Feria de Independencia, por mencionar algunos. Esto ha propiciado convenientemente el incremento en la cantidad de turistas en los últimos años.

Actualmente en la ciudad de Quetzaltenango, cuya economía está creciendo rápidamente, se ha incrementado la construcción de centros comerciales, colonias y condominios, lo que la convierte en un centro de inversión para muchas empresas.

Asimismo, su cercanía a la frontera sur mexicana (Tapachula, estado de Chiapas) la constituye en un lugar estratégico para el comercio y los servicios en la zona Occidental del país.

Desde 1838, e incluso hasta la fecha, México y Guatemala han mantenido relaciones comerciales dentro de un marco de excelencia, lo que ha permitido que se celebren reuniones donde se analizan las oportunidades y los retos que representa la región fronteriza para ambos países.

De estas reuniones han salido acuerdos como: promover la ampliación de las formas migratorias de visitante local y de trabajador fronterizo temporal; y promover la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios, incentivando inversiones entre Guatemala y los Estados mexicanos fronterizos, en un marco de Tratado de Libre Comercio, todo con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

Con el uso de la Forma Migratoria para Visitantes Locales (FMVL), los ciudadanos guatemaltecos radicados en Quetzaltenango junto con otros departamentos definidos, podrán visitar los estados de Chiapas, Tabasco y Campeche, poblaciones fronterizas de México, hasta por tres días, tiempo suficiente para comprar los insumos que serán utilizados tanto en la preparación de los alimentos, como en la operación del restaurante.

2.1.2 Misión y visión

Operar un restaurante es una gran responsabilidad, no sólo por el producto que se vende, sino también por la interacción que hay entre los dueños, los empleados, la comunidad y los clientes.

Estas relaciones deben basarse en principios como la transparencia, la lealtad y la seguridad por mencionar algunos, los cuales generalmente quedan plasmados en una Misión y una Visión que recuerdan la esencia de sus objetivos y el rumbo a largo plazo.

Misión

La misión de este restaurante, una vez en funcionamiento, será:

Proveer a nuestros clientes un servicio y productos de calidad; ofrecer un ambiente de trabajo seguro a nuestros empleados y establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores; todo esto teniendo como base la honestidad.

Visión

Establecer este restaurante ha sido un sueño que, según los propietarios, lleva muchos años de gestación y se espera ser una opción de alimentación diferente para la comunidad, a la cual tengan acceso la mayoría de las personas, pero sin disminuir la calidad de los productos que se vendan.

Por tanto, la visión del restaurante será:

Ser el lugar donde el cliente desea degustar los deliciosos sabores que ofrece la comida mexicana a un precio accesible.

2.1.3 Estructura organizativa

Para el inicio de operaciones del restaurante, se estima una estructura organizativa pequeña. Conforme vaya aumentando el posicionamiento y actividad del restaurante, se incrementará el personal a cargo del mismo.

De momento, la estructura clave se basa en torno a la mejor área de conocimiento de cada socio, quedando de la siguiente manera:

- Gerente General (E. Guevara): Radicado en Guatemala, es quien conoce mejor el mercado y tiene una amplia perspectiva del crecimiento potencial del negocio. Por tanto, también es el responsable de la visión y planeación estratégica de la empresa.

- Gerente de Operaciones (S. Maldonado): Más de quince años conviviendo en la cultura mexicana, conoce el detalle y secretos culinarios

representativos de ese país. En consecuencia, es la responsable de establecer los estándares de calidad y servicio del restaurante.

- Gerente Financiera y de Proyectos (C. Arróliga): Formación en procesos financiero contables y administración de proyectos, es la responsable de controlar las finanzas de la empresa y de gerenciar la implementación de este proyecto.

2.1.4 Productos

El restaurante ofrecerá entre otros, los siguientes antojitos mexicanos:

- ***Chalupas de pollo y de carne:*** Tortilla de maíz tostada, cubierta con frijoles, guacamole, carne o pollo, tomate, queso y chile como ingrediente opcional.

Figure 3. Chalupa
Fuente: http://www.tacogringo.com/food.shtml

- ***Tacos:*** Tortilla de maíz o trigo, enrollada, rellena con carne, pollo o verduras, acompañado por salsa picante, roja o verde.

Figure 4. Tacos
Fuente: http://moirevu.lacoctelera.net/post/2006/02/27/tacos-con-frijoles

- ***Enchiladas:*** Tortillas rellenas de pollo, pavo, carne de res y/o queso, cubiertos con salsa picante, roja o verde.

Figure 5. Enchiladas
Fuente: http://www.myrecipes.com/recipes/gallery/print/0,32179,1813544,00.html

- ***Tortas:*** Emparedado, frío o caliente, elaborado con pan de telera o bolillo, partido a la mitad y relleno con carne, queso, aguacate y variados ingredientes.

Figure 6. Tortas
Fuente: http://defecito.com/2006/08/24/festival-de-las-tortas/

- ***Burritos:*** Tortilla grande de harina de trigo que envuelve diferentes rellenos de carne (res o ave), frijoles, queso, lechuga, tomate y salsas.

Figure 7. Burritos
Fuente: http://www.sodahead.com/fun/taco-vs-burritos

- ***Nachos:*** Tortillas de maíz, en forma de triángulo tostadas y crujientes, cubiertos con queso, frijoles, carne, tomate en trocitos y natilla.

Figure 8. Nachos
Fuente: http://preparednesspro.wordpress.com/2009/02/14/emergency-nachos/

- ***Gorditas:*** Tortillas de maíz rellenas de chicharrón, frijoles y/o queso.

Figure 9. Gorditas
Fuente: http://whatdidyoueat.typepad.com/what_did_you_eat/2006/07/gorditas.html

- ***Fajitas:*** Carne de res o de pollo, asada a la parrilla junto con cebolla y chile pimiento picados, y servida sobre una tortilla de harina de maíz. Se acompaña con guacamole, pico de gallo, queso y tomate.

Figure 10. Fajitas
Fuente: http://www.cndoscotland.com/recipes/beef-fajitas.asp

- ***Chilaquiles:*** Tortilla de maíz, frita, cortada en tiritas, cubiertas con queso y cebolla, acompañadas de salsa picante, verde o roja.

Figure 11. Chilaquiles
Fuente: http://www.cocina.org/tag/chilaquiles

- ***Quesadillas:*** Tortilla de maíz o de harina de trigo, doblada a la mitad, rellena con queso que pueda fundirse: Oaxaca, mozzarella, etc. Puede agregarse pollo o carne de res, acompañado de guacamole, natilla y pico de gallo.

Figure 12. Quesadillas
Fuente: http://miedosa.wordpress.com/2009/06/02/caramelo/

Adicionalmente tendrá diferentes clases de repostería dulce y salada, así como jugos naturales, aguas y refrescos gaseosos.

2.1.5 Regulación Legal Guatemalteca

Es necesario referirse, dentro del marco teórico, a la regulación legal vigente en el ámbito mercantil el cual vendrá a orientar la correcta creación de la figura jurídica, las relaciones laborales y la seguridad industrial.

En la página de Internet Trámites para formalizar una empresa, se establece que:

> *Formalizar la empresa sencillamente implica cumplir con los trámites de inscripción, registros y operación que la ley establece según el tipo de empresa y el giro de la misma, es decir la actividad a la que se dedica. Los aspectos más importantes de una empresa formal son: contar con la patente de comercio, cumplir con el pago de impuestos, y las regulaciones de operación que tienen que ver con aspectos laborales, sanitarios y de protección al medio ambiente.* (Asesoría Técnica Profesional, 2007).

Según los documentos consultados, la regulación legal adjunta va enfocada a aquellas actividades comerciales de una empresa que se dedique a la venta de productos alimenticios al público.

a. Mercantil

De acuerdo con el Código de Comercio de Guatemala, en el Título de Disposiciones Generales, artículo dos:

> *Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a… La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios,* así como *Las auxiliares de las anteriores.*

De las diferentes opciones que ofrece el Código de Comercio para establecer una sociedad mercantil, utilizaremos la figura de sociedad anónima por la posibilidad de mantener el capital dividido y representado por acciones. Asimismo, esta figura determina que la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito y su versatilidad permite desarrollar diferentes actividades a través de ella.

En el anexo 8.4 se incluye un extracto del Código de Comercio de Guatemala.

b. Laboral

Pese a que la estructura organizacional es inicialmente pequeña, vale la pena tomar en consideración las obligaciones de carácter laboral que recaen sobre el patrono y que están regulados en el Código de Trabajo de Guatemala.

En el Decreto número 1441, del Congreso de la República de Guatemala (1961), se expresa, respecto del Derecho de Trabajo, que:

> *El Derecho de Trabajo constituye un mínimum de garantías sociales, protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para éste y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva y, de manera muy especial, por medio de los pactos colectivos de condiciones de trabajo.*

Entre las obligaciones del patrono se pueden mencionar:

a) Enviar reportes periódicos al Ministerio de Trabajo y Previsión Social con el detalle de los empleados, sus ingresos netos.

b) Elaborar contratos de Trabajo.

c) Elaborar un reglamento interior de trabajo.

d) Pagar al trabajador el salario correspondiente.

e) Conceder licencias, permisos y descansos con o sin goce de sueldo.

f) Proporcionar lugares adecuados para el desarrollo del trabajo.

En cuanto a las obligaciones de los trabajadores se encuentran:

a) Desempeñar el servicio contratado por el patrono.

b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

c) Observar buenas costumbres en el trabajo.

d) Someterse a reconocimiento médico y prestar los auxilios necesarios en caso de siniestros.

Es importante, además, conocer las regulaciones del Código de Trabajo, reglamentos de trabajo y tratados internacionales de la Organización Internacional del Trabajo OIT para mantener una adecuada relación con los trabajadores.

En cuanto a la seguridad industrial: *todo patrono está obligado a establecer aquellas precauciones necesarias para proteger la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores.* Código de Trabajo, Título quinto, Capítulo I, Artículo 197.

Para cumplir con lo anterior, el patrono debe tomar medidas dirigidas a la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, a proveer ambientes sanos/seguros de trabajo y a advertirle al trabajador de los peligros que se deriven de su trabajo.

En general, es importante mantenerse actualizado en cuanto al Código de Trabajo y sus reglamentos vigentes, así como de las disposiciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con el fin de cumplir dichas normativas, so pena de enfrentar sanciones pecuniarias y administrativas que conlleven un cierre del negocio o incluso cárcel según el caso.

c. Administrativo

Uno de los derechos sociales reconocidos por la Constitución se encuentra el derecho a la salud.

Es, por tanto, necesario obtener las licencias de comercialización y venta de alimentos al público, emitidas por el Ministerio de Salud Pública.

El incumplimiento de los controles establecidos por dicho Ministerio podría desembocar en la clausura del negocio o en sanciones económicamente altas.

d. Fiscal y Seguros

Como Sociedad Anónima establecida, se debe cumplir con ciertas obligaciones Tributarias establecidas por el Ministerio de Economía de Guatemala.

Entre los tributos que se encuentran bajo la responsabilidad de la sociedad son:

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto sobre la renta
- Impuesto territorial
- Impuesto de empresas mercantiles

Por otra parte, vale la pena proteger el negocio de posibles eventualidades naturales o sencillamente fortuitas, por medio de diferentes seguros como:

- Incendio
- Robo
- Catástrofe natural o caso fortuito
- Contra terceros
- Riesgos del trabajo que protejan al personal.

Para esto es necesario tener conocimiento en materia de seguros y sus regulaciones de ley.

e.Propiedad Intelectual

El Registro de la Propiedad Intelectual es una dependencia del Ministerio de Economía, cuya misión es proteger, estimular y fomentar las creaciones del intelecto.

Esto significa que en dicha Institución se *lleva a cabo el trámite de las solicitudes de adquisición, modificación y mantenimiento de derechos sobre los distintos signos distintivos: marcas, nombres comerciales, expresiones o señales de publicidad e indicaciones geográficas.* (Rivas, 2009).

Mayores detalles en cuanto a la regulación de la Propiedad intelectual se encuentra en la Ley de Propiedad industrial.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

Según lo establecido por el Project Management Institute (PMI, 2008), un proyecto:

> *Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos…*

Asimismo indica que:

Un proyecto es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge en base a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles. (PMI, 2008)

En resumen, un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para alcanzar un objetivo.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2008), los proyectos tienen las siguientes características:

- Temporalidad: cada proyecto tiene un comienzo y un final definido, aunque a veces llegue a durar varios años. Esta temporalidad no se aplica ni al producto ni al servicio que se esté procurando, por el contrario, generalmente se emprenden proyectos que obtengan resultados duraderos.

- Singularidad: sea un producto o artículo producido, la capacidad de prestar un servicio o un resultado, el proyecto crea productos entregables únicos, pese a que existan elementos repetitivos en el mismo. Por similar que sean las actividades y los alcances, sólo el hecho de trabajar con personas, tener presupuestos y resultados específicos o cualquier otro cambio de las circunstancias, ya generan un proyecto diferente y único.

- Elaboración gradual: significa desarrollar el proyecto en pasos y en concordancia con el alcance del mismo.

2.2.2 Administración de Proyectos

Una de las funciones primordiales de los administradores de proyectos es administrar los procesos internos del mismo donde realmente se efectúa el trabajo.

La dirección de proyectos consiste en aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer los requisitos del mismo. (PMI, 2008). Para lograr lo anterior, es necesario aplicar e integrar los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, de la dirección de proyectos.

Siendo el director del proyecto la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, este debe identificar los requisitos, establecer objetivos claros y posibles de realizar, equilibrar las demandas de calidad, alcance, tiempo y costos y adoptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados. (PMI, 2008).

2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las definiciones y diversos aspectos de las áreas de conocimiento son imprescindibles para el buen manejo de un proyecto.

Son nueve áreas de conocimiento establecidas por el PMI (2008):

- Gestión de la Integración: describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos.
- Gestión del Alcance: se refiere a los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.
- Gestión del Tiempo: describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto.
- Gestión de los Costes: está relacionado con los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la Calidad: son los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido.
- Gestión de los Recursos Humanos: describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones: son aquellos procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.
- Gestión de los Riesgos: describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto.

- Gestión de las Adquisiciones: describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar proceso de dirección.

En este Proyecto Final de Graduación (PFG) se hará referencia a la gestión de:

- ***Alcance:*** definición del alcance y la Estructura Detallada del Trabajo EDT.
- ***Costos:*** estimación de costos y preparación del presupuesto.
- ***Riesgo:*** identificación de riesgos, análisis cualitativo y planificación de la respuesta a los riesgos.
- ***Comunicación:*** planificación y gestionar a los interesados.
- ***Calidad:*** planificación de la calidad.

2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto.

Los proyectos se pueden dividir en fases, conocidas como ciclo de vida del proyecto, las cuales conectan el inicio de un proyecto con su fin. Son generalmente secuenciales y son determinadas con base en aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología utilizada.

El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independiente del trabajo específico involucrado. (PMI, 2008). Generalmente, los productos entregables de una fase se revisan para verificar si están completos, si son exactos y se aprueban antes de iniciar el trabajo de la siguiente fase.

Con el fin de enmarcar una referencia común entre los proyectos, a pesar de que cada uno es tan individual y su grado de complejidad puede variar ampliamente, se ha establecido que el ciclo de vida de un proyecto se compone de un inicio, la organización y preparación, la ejecución del trabajo y el cierre.

En la figura 13 se muestra la relación entre el Ciclo de vida del proyecto y la asignación de los recursos a lo largo del mismo.

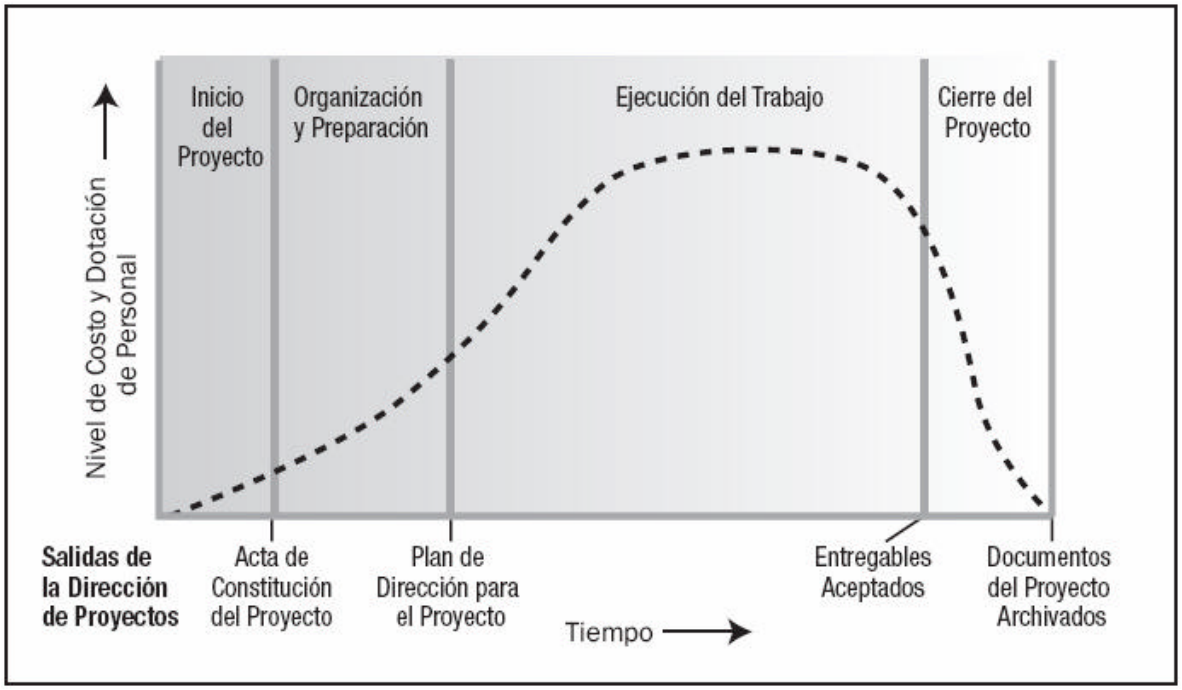


Figure 13. Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal durante el Ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMI, 2008

Este gráfico representa que, en la mayoría de los proyectos, las fases son secuenciales, el nivel de los costos y de personal es bajo al inicio, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y decae cuando el proyecto se aproxima a su conclusión.

2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos

Los proyectos están también compuestos por procesos. Definido en el PMBOK, (PMI, 2008):

> *Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios.*

Estos procesos pertenecen a una de las dos categorías principales:

- Comunes a la mayoría de los proyectos: están relacionados entre sí por el hecho de que se llevan a cabo para un propósito integrado de iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar y cerrar un proyecto.

- Orientados al producto: especifican y crean el producto del proyecto, se definen por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación.

En la Figura 14 se observan los distintos grupos de proceso que se desarrollan a lo largo de todo el proyecto y su vinculación a través de los resultados que producen.

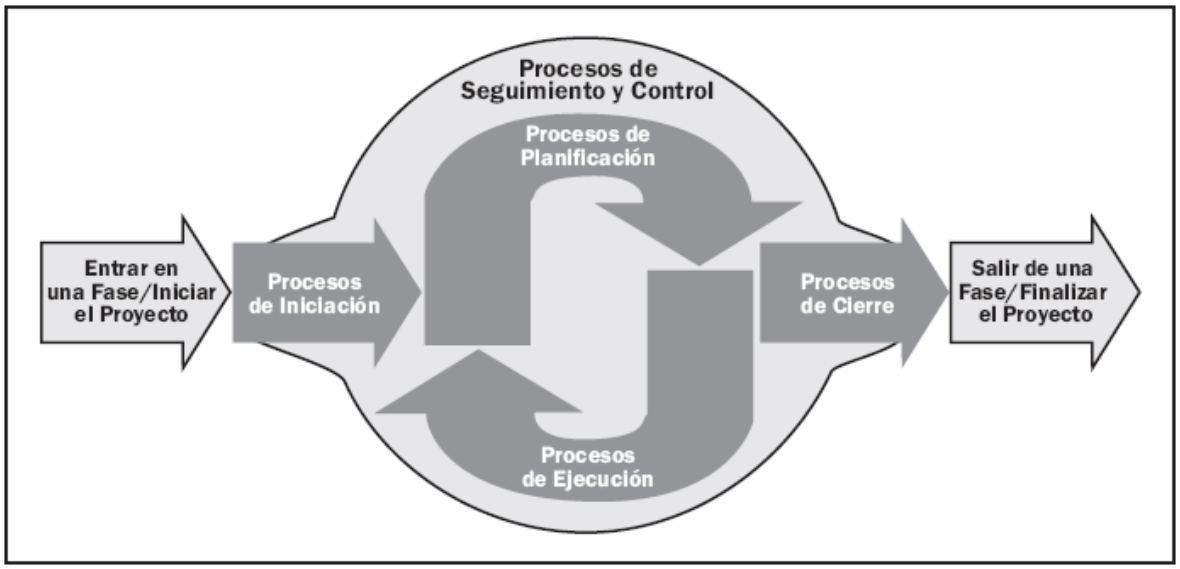


Figure 14. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos.
Fuente: PMI, 2008

El Equipo del proyecto es quien ejecuta los procesos de dirección de proyectos.

2.3 Otra Teoría propia del tema de interés

2.3.1 Características generales de un restaurante

A la hora de determinar las características del restaurante a implementar, se debe tomar en consideración la variedad en los gustos de los consumidores y, a partir de ahí, definir el nicho que se va a satisfacer con el proyecto.

Se ha identificado que los restaurantes pueden ser clasificados según el servicio que presten. Por ejemplo, si es a la carta (servicio en la mesa), servicio en la barra

(en caso que sea bar-restaurante), cafetería, autoservicio (tipo bufet), servicio express (o a domicilio).

También se distinguen aquellos de ambiente sofisticado, los más sencillos como una cafetería y los que son centros nocturnos con restaurante y espectáculo.

Existen también restaurantes de cocina especializada: comida internacional, pasta, parrillas, frutos del mar, comida rápida, vegetariano, pizzería o platillos típicos de una región o país y pueden pertenecer a una cadena de restaurantes, una franquicia o ser independientes.

Además de estas características generales, se debe analizar el estilo, la decoración, el tipo de mercado meta y los productos estrella que distinguirán al restaurante.

3 MARCO METODOLOGICO

La metodología es la parte de la lógica que estudia y determina los sistemas de investigación y aplicación de los conocimientos que le son propios. Tiene que ver con la forma en que se adquiere el conocimiento científico y como sirve de vínculo entre la actividad empírica y la teórica.

Además, representa una manera de organizar la investigación y controlar sus resultados e intenta dar explicaciones acerca del saber humano, señalando cómo plantear, ejecutar, analizar y valorar el conocimiento referente a los objetivos.

Este documento es un estudio sobre el alcance, costo, riesgo, calidad y comunicación que utilizará las técnicas y herramientas definidas por el PMI (2008), sobre administración de proyectos, para la implementación de un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala.

3.1 Tipo de investigación

Existen muchos tipos de investigación. Sin embargo, para el desarrollo de este proyecto, se ha utilizado la investigación descriptiva y la aplicada.

Según Best (1982), la investigación descriptiva:

> *Se refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; proceso en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A veces, la investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hechos presentes.*

La investigación descriptiva va más allá de la recopilación y tabulación de datos, pues está combinada de comparaciones y contrastes que necesitan interpretación del significado y/o importancia de lo que se describe.

En cuanto al objetivo específico de la investigación aplicada, Ortiz y García (2005) indican que es *satisfacer necesidades relativas al bienestar de la sociedad. En*

este sentido, su función se orienta a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de problemas de producción de bienes y servicios.

Con el fin de recopilar la información que permitió evaluar y desarrollar el Plan de Gestión para implementar un restaurante de comida mexicana en Guatemala, se realizaron análisis financiero, de la industria alimenticia, de los involucrados y de las leyes, por mencionar algunos.

Estos análisis permitieron deducir características generales de los restaurantes estilo mexicano, la suficiencia de los recursos disponibles y los requisitos mínimos de operación.

En el Cuadro 1 Resumen del Marco metodológico se incluye el detalle de los métodos de investigación utilizados en cada objetivo.

3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos aquellos elementos capaces de suministrar información para ser utilizadas en una investigación. Estas pueden ser escritas, como las fuentes bibliográficas, es decir, documentos impresos que nos proveen información; y, no escritas, como videos, documentales, etc.

Para el desarrollo de este documento, además de utilizar como base la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), se utilizaron fuentes de información, tales como: encuestas, documentos de referencias de proyectos similares, análisis del mercado guatemalteco y sitios de internet, entre otros.

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias:

> *Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el*

> *método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación* (Eyssautier, 2002).

Es decir que las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica.

Particularmente, en este proyecto se hicieron encuestas y entrevistas para el desarrollo de ciertos objetivos específicos.

Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias son por lo regular un comentario o el análisis de una fuente primaria. Estas fuentes implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de las primarias.

Según Eyssautier:

> *Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite* (Eyssautier, 2002).

Son recopilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; procesan la información de primera mano y la presentan en publicaciones como revistas que comentan libros, artículos científicos, etc.

Con el avance de la tecnología, existe una gran variedad de fuentes secundarias que coadyuvan en el análisis de los datos de estudio. Para efectos de este documento, se consultan ampliamente los sitios de Internet, revistas, leyes guatemaltecas y principalmente el PMBOK como base de la Administración de Proyectos.

3.3 Técnicas de Investigación

Según lo define Ramos (2008):

> *Técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y sólo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.*

Dentro de los objetivos de las técnicas de investigación están: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos. (Ramos, 2008).

De acuerdo con Ramos (2008), existen técnicas documentales y de campo:

- Documental: *permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia*.

- De campo: *permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva*.

Como parte de este proyecto de investigación, se utilizarán técnicas como entrevistas, encuestas y cuestionarios.

A continuación se muestran las diferentes características de dichas técnicas, según Ramos (2008).

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional.

La encuesta, por su parte, es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece

inalterada a lo largo del proceso investigativo. Se evalúa con métodos estadísticos.

Finalmente, *el cuestionario* es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En él se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables.

Adicionalmente, se incluirán algunas sesiones de lluvia de ideas, también llamada tormenta de ideas, para generar ideas originales respecto a la definición del estilo del restaurante.

Según Wikipedia*, la lluvia de ideas o brainstorming, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.* (Wikipedia, 2010).

Por otra parte, desde el punto de vista de Administración de proyectos, existen una serie de técnicas y herramientas que también están siendo consideradas en este proyecto como lo son el Juicio de experto y las plantillas de Estructura de Desglose de Trabajo EDT (WBS por sus siglas en inglés).

Juicio de experto

Tal como lo define el PMBOK (PMI, 2008), es un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc. según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La EDT organiza y define el alcance total del proyecto. *Es una descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos.* (PMI, 2008).

3.4 Método de Investigación.

Como se citó anteriormente, el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias. (Ramos, 2008)

Dicho de otra forma, los métodos de investigación son procedimientos ordenados, los pasos a seguir para establecer el significado de los hechos, con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con el problema planteado.

En el desarrollo del proyecto se aplicaron los métodos analítico – deductivo, los cuales se definen a continuación.

3.4.1 Método analítico

El análisis es un método de investigación de los objetos que nos permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente para poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en el origen y en el desarrollo del objetivo.

Este método equivale a descomposición e implica realizar un análisis por partes, separarlo entre los elementos que lo constituyen, algunas veces derivado del conocimiento a partir de leyes.

En este proyecto se hace una serie de análisis en todos los objetivos específicos, tales como:

- Análisis del cronograma y de las variables para determinar el alcance del proyecto;
- Análisis financiero para determinar los costos de implementar el restaurante;
- Análisis causal que se permita evaluar los riesgos potenciales y eliminarlos o mitigarlos con anticipación.

- Análisis de los involucrados para establecer un plan adecuado de comunicaciones; y
- Análisis de la ley de manipulación de alimentos, entre otras, para evitar incumplimientos de orden legal, tributario, laboral y de salud.

El método analítico corresponde a los dos géneros de raciocinio que atañen al entendimiento humano, como lo son la inducción y la deducción, este último utilizado en el presente proyecto.

3.4.2 Método deductivo

Este método parte de leyes, conceptos o normas generales a lo particular. Procede de la formulación de enunciados generales a hipótesis más específicas que se derriban lógicamente de los enunciados generales, este método requiere de procesos de investigación lógicos y sistemáticos.

En el método deductivo, se utiliza la lógica y una información general para formular una solución posible a un problema dado. (Gabriel, 2010)

En el cuadro 1 se representan cada uno de los objetivos el proyecto, así como las fuentes de información, métodos de investigación, herramientas y entregables que se utilizaron en este proyecto.

Cuadro 1: Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico

Objetivos	Fuentes de información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	**Secundarias**	**Analítico-Sintético**	**Inductivo-Deductivo**		
Definir el alcance del proyecto para implementar un restaurante de comida mexicana	Entrevista con los socios	PMBok	Análisis del cronograma Análisis de las variables	Deducir el alcance en proyectos similares	Entrevistas Juicio de experto	Definición del alcance EDT Cronograma
Definir las principales características que tendrá el restaurante que permita definir el enfoque que se tendrá en el mercado.	Entrevista con los socios	PMBok Internet Revistas	Análisis de la industria	Deducir las características generales en este tipo de restaurantes	Entrevistas Juicio de experto Lluvia de ideas	Plan de mercadeo
Determinar los costos aproximados que se deben incurrir para poner en marcha el negocio y con esto evaluar los recursos económicos con que se cuenta.	PMBok Cotización de precios	Internet Revistas financieras	Análisis financiero	Deducir la suficiencia de los recursos económicos	Entrevistas Juicio de experto	Estimación de costos Preparación del presupuesto
Determinar los posibles riesgos en la implementación y operación del negocio para establecer planes de eliminación y/o mitigación.	PMBok	Internet Leyes Informes de riesgos	Análisis causal	Deducir el comportamiento promedio de los riesgos	Entrevistas Lluvia de ideas Juicio de experto	Identificación de riesgos Análisis cualitativo Planificación de la respuesta a los riesgos

Objetivos	Fuentes de información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	**Secundarias**	**Analítico-Sintético**	**Inductivo-Deductivo**		
Determinar los canales adecuados de comunicación entre todos los elementos involucrados, con el fin de asegurarse que las decisiones se toman considerando todos los aspectos relevantes del proyecto y que son comunicadas adecuadamente.	PMBOK Tutor PFG	Internet Bibliografía	Análisis de los involucrados	Deducir los canales mayormente utilizados en este tipo de restaurantes	Entrevistas Juicio de experto Lluvia de ideas	Planificación y gestión de los interesados
Determinar los requisitos de salud en cuanto a manipulación de alimentos para asegurarse que se cumplen cabalmente en el restaurante, de forma que se eviten multas o incluso cierres innecesarios del local.	PMBOK Tutor PFG	Internet Leyes Manipulación de alimentos	Análisis de la ley	Deducir los requisitos mínimos de operación	Entrevistas Juicio de experto	Planificación de la calidad

4 PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA

Con el fin de desarrollar este Plan de Gestión, el proyecto se divide en cuatro fases que corresponden a la Formulación del plan de proyecto, los Permisos y contratación de los servicios comerciales, la Implementación del Proyecto y el Cierre.

En la Figura 15 se observa el Ciclo de vida de este proyecto.

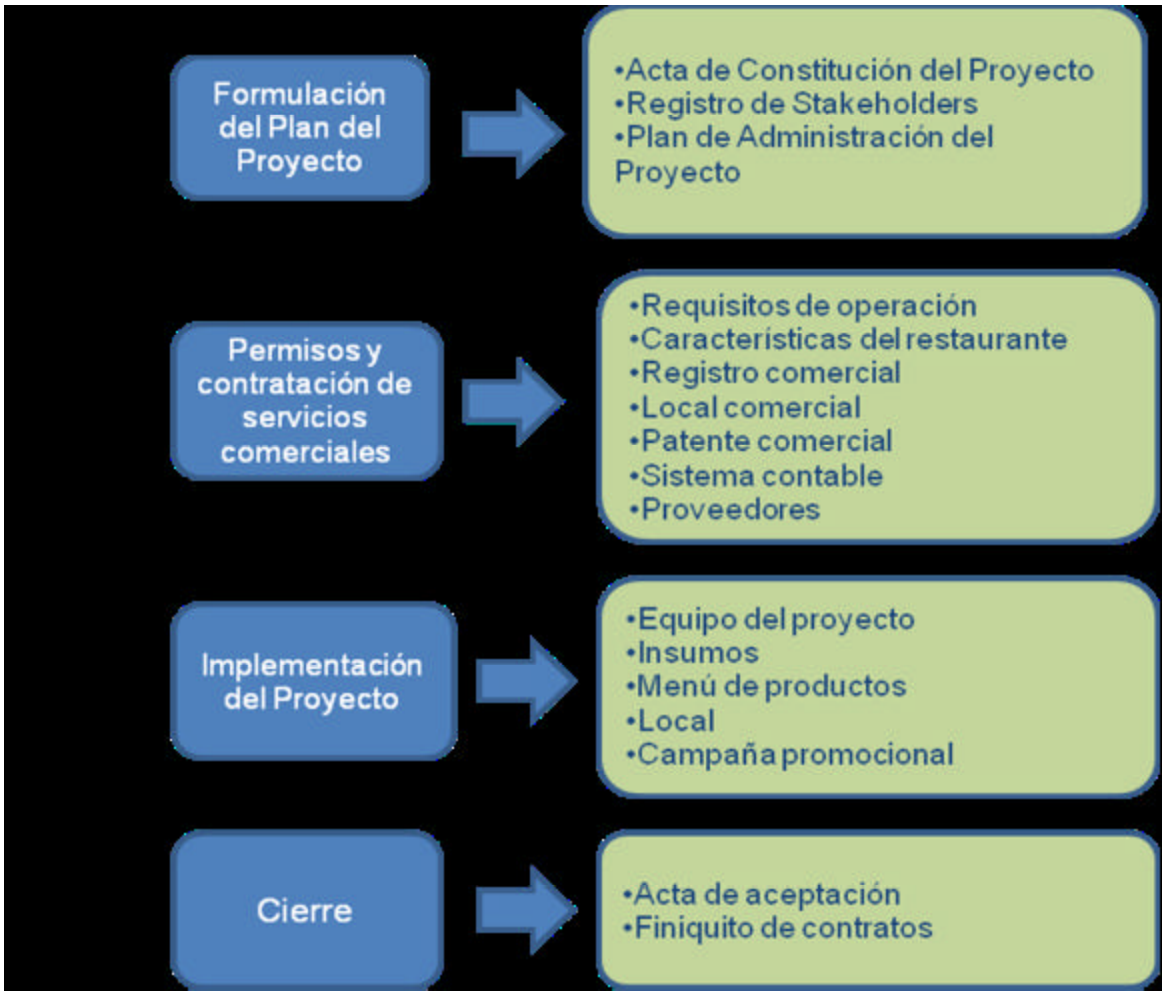


Figure 15. Ciclo de vida del Proyecto Restaurante

4.1 Fase I: Formulación del Plan de Proyecto

En la primera fase, se establece el marco en el cual se desarrollará el proyecto. Consta de tres entregables a saber:

- Acta de constitución del proyecto aprobada
- Registro de interesados (también llamados stakeholders)
- Plan de administración del proyecto

4.1.1 Acta de constitución del proyecto aprobada

El acta de Constitución es el documento en el cual el Patrocinador del proyecto autoriza formalmente la existencia del mismo y confiere autoridad al Director de proyectos para aplicar los recursos a las actividades del proyecto. (PMI, 2008).

Este PFG propone un Plan de gestión para implementar un Restaurante, a partir de una Feria local, el cual no sólo brindará una nueva opción de alimentos a la comunidad, sino también concretará el sueño familiar de los patrocinadores.

Dada la naturaleza del proyecto, se incorporaron conceptos del área de Servicios y Manipulación de alimentos.

Asimismo, con el fin de generar un plan integral que permita dirigir la Implementación del Restaurante bajo la metodología del PMI en el momento que se elija conveniente, este Plan desarrolla las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos, como son el Alcance, Costos, Riesgo, Comunicación y Calidad, mediante la definición de objetivos específicos entrelazados y en concordancia con las necesidades actuales y futuras, según los recursos disponibles.

El Plan de proyecto propuesto consiste en una serie de procedimientos, los cuales se describen en detalle y se complementan con explicaciones de los conceptos teóricos y prácticos involucrados, ejemplos, plantillas y documentos utilizados en

la Administración de Proyectos. El anexo 8.1 muestra el Acta de Proyecto aprobada.

4.1.2 Registro de stakeholders

Los stakeholders, también conocidos como Interesados o Involucrados, son aquellas personas y organizaciones involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. (PMI, 2008)

Identificar los stakeholders

Se ha identificado como Involucrados directos los siguientes:

- Patrocinador: bs socios que aportan el capital social son los responsables de poner en marcha la creación y operación del restaurante, de acuerdo con los lineamientos de salud, tributarios y de seguridad definidos.

- Proveedores: la Comunidad de Xelajú es la principal beneficiada con la creación del Restaurante, pues con él se crearán oportunidades de empleo directas e indirectas.

- Clientes potenciales: los Turistas nacionales y extranjeros tendrán la oportunidad de degustar el auténtico sabor mexicano en las comidas que se preparen en el Restaurante.

Entre los involucrados indirectos identificados se encuentran:

- Ministerio de Salud de Guatemala: es la entidad que otorga los permisos sanitarios de funcionamiento del negocio.

- Auditores fiscales (Superintendencia de Administración Tributaria – SAT): son las autoridades gubernamentales verificadoras del pago correcto de los impuestos generados por la operación comercial del Restaurante.

- Cámara de Industria de Guatemala: Gremial de Restaurantes y Procesadores de Alimentos que acompaña, defiende y promueve al sector industrial del país.

- Cámara de Turismo de Guatemala e Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT: entidades que promueven la asociación empresarial para el desarrollo turístico sostenible, equitativo y responsable en beneficio de la población guatemalteca.

En el cuadro 2 se resumen los distintos Interesados del Proyecto.

Cuadro 2: Resumen de Interesados del Proyecto

Involucrado		Relación	Tipo de participación
Patrocinador	Socios que aportan el capital social	Directa	Responsables de poner en marcha la creación y operación del restaurante, de acuerdo con los lineamientos de salud, tributarios y de seguridad definidos.
Proveedores	Comunidad de Xelajú	Directa	Principal beneficiada con la creación del Restaurante debido a la creación de oportunidades de empleo directas e indirectas.
Clientes potenciales	Turistas nacionales y extranjeros	Directa	Personas interesadas en degustar el auténtico sabor mexicano en las comidas preparadas en el Restaurante.
Ministerio de Salud		Indirecta	Entidad que otorga los permisos sanitarios de funcionamiento del negocio.
Auditores fiscales	Superintendencia de Administración Tributaria – SAT	Indirecta	Autoridades gubernamentales verificadoras del pago correcto de los impuestos generados por la operación comercial del Restaurante.
Cámara de Industria de Guatemala	Gremial de Restaurantes y Procesadores de Alimentos	Indirecta	Acompaña, defiende y promueve al sector industrial del país.
Cámara de Turismo de Guatemala		Indirecta	Entidad que promueve la asociación empresarial para el desarrollo turístico sostenible, equitativo y responsable en beneficio de la población guatemalteca.
Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT		Indirecta	Entidad que promueve la asociación empresarial para el desarrollo turístico sostenible, equitativo y responsable en beneficio de la población guatemalteca.

Documentar el directorio del proyecto

El Proyecto será dirigido por un Director de proyectos, quien aplicará las buenas prácticas de la Administración de Proyectos, según el Project Management Institute y el presente Plan de Gestión.

4.1.3 Plan de Administración del Proyecto

Este proceso documenta las medidas necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. (PMI, 2008). Conocido también como el Plan para la Gestión del Proyecto.

Los planes definidos son:

- Planificación del Alcance
- Cronograma del Proyecto
- Presupuesto del Proyecto
- Plan de Comunicación
- Plan de Gestión de Riesgos
- Plan de Calidad

Planificación del Alcance

La Planificación del alcance permite definir lo que se incluye y excluye del proyecto, pues es aquí donde se desarrolla una descripción detallada no sólo del proyecto sino también del producto que va a generar.

- *Definir el Alcance*

Este proyecto consiste en desarrollar un Plan de gestión para crear un Restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala, analizando los grupos de

procesos de iniciación y planificación para las nueve áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos, según el PMI (2008) y la Guía del PMBOK.

Los entregables que incluye el proyecto son: la definición del alcance y la estructura detallada del trabajo (EDT), los planes de mercadeo; la estimación de los costos y el presupuesto financiero; la identificación, análisis y planificación de respuesta a los riesgos; la planificación y gestión de los interesados y la planificación de la calidad.

- *Crear EDT del Proyecto*

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) permite definir y organizar el trabajo del proyecto al subdividir los entregables en componentes pequeños y fáciles de manejar. (PMI, 2008).

En la figura #16 se observa el desglose de tareas desarrolladas que cubre no sólo las cuatro fases establecidas: Formulación del plan de proyecto, Permisos y contratación de los servicios comerciales, Implementación del proyecto y Cierre; sino también el detalle de cada uno de los entregables y sus correspondientes actividades.

En la fase de Formulación del plan del proyecto se concentra el marco referencial para la ejecución del proyecto al detallar en el Plan de Administración las actividades relacionadas con la planificación del alcance, el cronograma, el presupuesto, el plan de comunicación, el plan de gestión de riesgos y el plan de calidad, sin dejar de lado la preparación del Acta de constitución y el análisis de los interesados.

En cuanto a la fase de Permisos y contratación comerciales se trabaja sobre los requisitos de operación, las características del restaurante, el registro comercial, la patente comercial, el sistema contable y la negociación con los proveedores.

En la fase de Implementación del proyecto se incluyen actividades de compra de insumos, definición del menú, decoración del local comercial y la campaña promocional para la puesta en marcha del Restaurante.

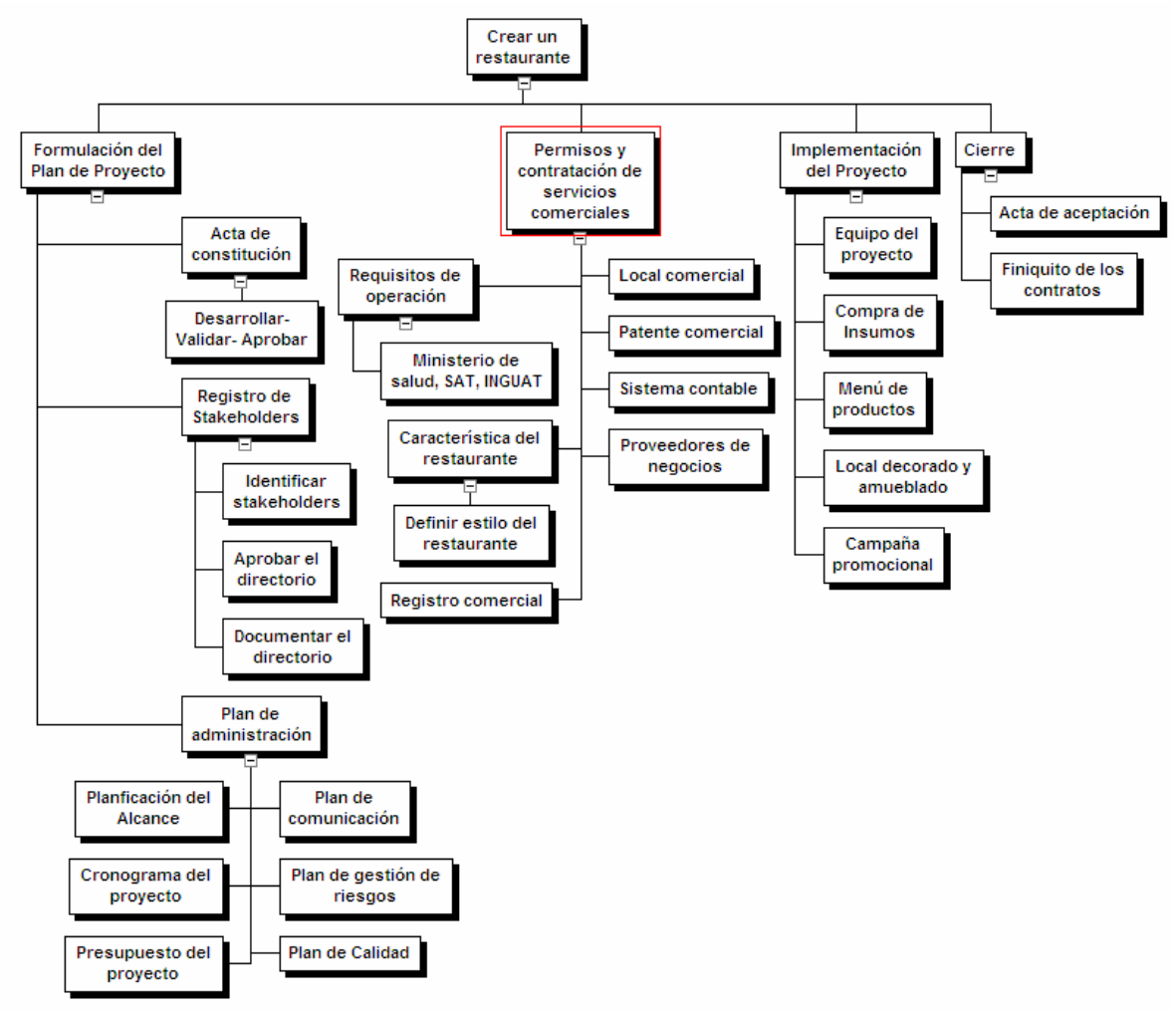


Figure 16. EDT del Restaurante.

Por último en la fase de cierre se trabaja en el Acta de aceptación y el finiquito.

a. Cronograma del Proyecto

Definir las actividades

La definición de las actividades es un proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto. (PMI, 2008).

Utilizando la Estructura Detallada del Trabajo (EDT), se subdividieron los paquetes de trabajo (Fases y entregables) en componentes más pequeños. Según el juicio de experto, este proyecto contempla un total de 102 actividades definidas, *las cuales se estimaron serían completadas en aproximadamente 193 días*. Las actividades identificadas se detallan a continuación en el cuadro 3.

Se presentan en forma secuencial y mostrando la relación entre ellas. Asimismo, se incluye la estimación de los periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad.

Cuadro 3: Detalle de las actividades del proyecto

	Nombre de la tarea	Duración	Actividad	Dependencia
	WBS CAM			
	PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA	193 days		
0	Inicio	0 days	**INICIO**	
1	**Fase I: Formulación del Plan del Proyecto**	**88 days**		
2	**Entregable: Acta de constitución del proyecto aprobada**	**6 days**	**Actividad**	INICIO
3	Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto	2 days		
4	Validar el acta de constitución	2 days		
5	Aprobar el acta de constitución	2 days		
6	**Entregable: Registro de stakeholders**	**10 days**	**B**	A
7	Identificar los stakeholders	5 days		
8	Aprobar el directorio del proyecto	1 day		
9	Documentar el directorio del proyecto	5 days		
10	**Entregable: Plan de Administración del Proyecto**	**82 days**	**C**	A
11	**Planificación del Alcance**	9 days		
12	Definir del Alcance	4 days		
13	Crear EDT del Proyecto	5 days		
14	**Cronograma del Proyecto**	23 days		
15	Definir de las actividades	5 days		
16	Establecer secuencia de las actividades	3 days		
17	Estimar duración de las actividades	5 days		
18	Estimar los recursos de las actividades	5 days		
19	Desarrollar el Cronograma	5 days		
20	**Presupuesto del Proyecto**	10 days		
21	Estimar los costos	5 days		

	Nombre de la tarea	Duración	Actividad	Dependencia
22	Preparar del Presupuesto del Proyecto	5 days		
23	**Plan de Comunicación**	5 days		
24	Desarrollar Plan de Comunicación para Restaurante en Xela	5 days		
25	**Plan de Gestión de Riesgos**	20 days		
26	Identificar los riesgos	5 days		
27	Analizar Cualitativamente los Riesgos	5 days		
28	Analizar Cuantitativamente los Riesgos	5 days		
29	Planificar Respuesta a los Riesgos Identificados	5 days		
30	**Plan de Calidad**	10 days		
31	Planificar la Calidad	5 days		
32	**Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales**	**128 days**		
33	**Entregable: Requisitos de operación**	**5 days**	**D**	INICIO
34	Consultar Ministerio de Salud, Superintendencia de Administración Tributaria, INGUAT los requisitos de operación	5 days		
35	Solicitar permisos de salud y patentes	5 days		
36	Cumplir con los requisitos	5 days		
37	Investigar multas por incumplimiento	5 days		
38	**Entregable: Características del restaurante**	**5 days**	**E**	D
39	Definir el estilo del restaurante	5 days		
40	Investigar estilos en internet, revistas y locales similares	5 days		
41	Listar equipo a utilizar	5 days		
42	**Entregable: Registro Comercial emitido**	**62 days**	**F**	A
43	Empresa inscrita en el Registro Nacional	62 days		
44	Crear la Sociedad Anónima	1 day		
45	Inscribir la Sociedad, la Marca, Nombre Fantasía y Logo en el Registro Nacional	1 day		
46	Trámites Internos en el Registro Nacional para la conclusión de la inscripción	60 days		
47	Registrar la empresa en el Ministerio de Salud como figura patronal	1 day		
48	Inscribir los Libros Legales y Contables en Superintendencia de Administración Tributaria	1 day		
49	Crear cuenta bancaria a nombre de la sociedad	1 day		
50	Tramites Internos de la Entidad Bancaria	5 days		
51	Registrar la empresa en la Compañía de Seguros (Póliza de Riesgo Laboral)	1 day		
52	Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios	1 day		
53	**Entregable: Local comercial Contratado**	**5 days**	**G**	A,F
54	Contratar local Comercial	5 days		
55	**Entregable: Patente comercial aprobada**	**61 days**	**H**	F,G
56	Tramitar Patente Municipal para operación del Restaurante en Xela	1 day		
57	Trámites Internos de la Municipalidad para otorgar la	60 days		

	Nombre de la tarea	Duración	Actividad	Dependencia
	Patente			
58	Puntos de Venta para pago con tarjetas de crédito y débito	31 days		
59	Tramitar con Bancos emisores de tarjetas los puntos de venta para pago con tarjeta	1 day		
60	Trámites internos de los Bancos para la aprobación de los puntos de venta	30 days		
61	**Entregable: Sistema contable adquirido**	**11 days**	**I**	C,E
62	Cotizar Sistema Contable para el Restaurante en Xela	10 days		
63	Adquirir Sistema Contable para el Restaurante en Xela	1 day		
64	**Entregable: Proveedores de negocio definidos**	**10 days**	**J**	E,F,
65	Solicitar respuesta a los proveedores	10 days		
66	**Fase III: Implementación del Proyecto**	**117 days**		
67	**Entregable: Equipo del proyecto, para esta fase adquirido**	**5 days**	**K**	G,H
68	Adqirir equipo de proyecto	5 days		
69	**Entregable: Compra de Insumos realizada**	**12 days**	**L**	B,K,J
70	Seleccionar el producto	10 days		
71	Investigar y analizar indices de precios de canasta básica Guat	5 days		
72	Cotizar precios al por mayor y al detalle	5 days		
73	Aprobar el producto	2 days		
74	**Entregable: Menú de los productos realizado**	**10 days**	**M**	E,F,
75	Codificar el producto	5 days		
76	Introducir los códigos de los productos en el sistema	5 days		
77	Establecer los precios de los productos	5 days		
78	**Entregable: Local Decorado y Amueblado**	**21 days**	**N**	H
79	Definir la decoración del local	5 days		
80	Decoración y amueblado del local Comercial	15 days		
81	Aprobar decoración y amueblado del local	1 day		
82	**Entregable: Campaña Promocional para la Apertura del Restaurante en Xela**	**30 days**	**O**	N,M
83	Desarrollar promociones de lanzamiento con muestras de producto	5 days		
84	Activaciones para la repartición de volantes del restaurante	5 days		
85	Instalar acceso remoto a internet	5 days		
86	Incluir el restaurante en el directorio comercial	5 days		
87	Crear Página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante	5 days		
88	Crear material promocional vía web (HTML)	5 days		
89	**Fase IV: Cierre**	**38 days**		
90	**Entregable: Acta de Aceptación del Restaurante**	**8 days**	**P**	N
91	Recopilar y registrar la documentación de proyecto	5 days		
92	Redactar el acta de Aceptación del Proyecto	1 day		

	Nombre de la tarea	Duración	Actividad	Dependencia
93	Aprobar y firmar el Acta de Aceptación del Proyecto	1 day		
94	Cerrar el Proyecto	1 day		
95	**Entregable: Finiquito de los contratos del proyecto**	**30 days**	**Q**	P,O
96	Revisar los términos del contrato	5 days		
97	Revisar el control de cambios del proyecto	5 days		
98	Revisar las multas del proyecto	5 days		
99	Revisar y Cancelar los pagos del contrato	5 days		
100	Revisar el Cronograma	5 days		
101	Cerrar los Contratos del proyecto	5 days		
102	Fin	0 days	**FIN**	Q

Recursos de las actividades

Estimar los recursos de las actividades es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad. (PMI, 2008).

Para la ejecución de este Plan de gestión se trabajó con los patrocinadores, que a su vez son parte del equipo del proyecto, y la directora del proyecto, quienes con base en juicio experto estimaron los recursos y los ligaron a las tareas que se estarían ejecutando. Asimismo, se consideró contratar servicios especializados de asesoría legal, mercadotecnia y sistemas para ciertas áreas específicas.

En el cuadro 4 adjunto, se presenta la matriz de estimación de recursos del proyecto.

Cuadro 4: Matriz de estimación de recursos

	ENTREGABLE	RECURSOS					
	PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA	PATROC	DIR. PROY.	ASIST PROY.	ASESOR LEGAL	ASESOR SISTEM	ASESOR MERCAD
0	Inicio						
1	Fase I: Formulación del Plan del Proyecto						
2	**Entregable: Acta de constitución del proyecto aprobada**						
3	Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto		X				
4	Validar el acta de constitución	X					
5	Aprobar el acta de constitución	X					
6	**Entregable: Registro de stakeholders**						
7	Identificar los stakeholders		X				

	ENTREGABLE	RECURSOS					
	PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA	**PATROC**	**DIR. PROY.**	**ASIST PROY.**	**ASESOR LEGAL**	**ASESOR SISTEM**	**ASESOR MERCAD**
8	Aprobar el directorio del proyecto		X				
9	Documentar el directorio del proyecto		X				
10	**Entregable: Plan de Administración del Proyecto**						
11	**Planificación del Alcance**						
12	Definir del Alcance	X	X				
13	Crear EDT del Proyecto		X	X			
14	**Cronograma del Proyecto**						
15	Definir de las actividades		X	X			
16	Establecer secuencia de las actividades		X	X			
17	Estimar duración de las actividades		X	X			
18	Estimar los recursos de las actividades		X	X			
19	Desarrollar el Cronograma		X	X			
20	**Presupuesto del Proyecto**						
21	Estimar los costos		X	X			
22	Preparar del Presupuesto del Proyecto		X	X			
23	**Plan de Comunicación**						
24	Desarrollar Plan de Comunicación para Restaurante en Xela		X	X			
25	**Plan de Gestión de Riesgos**						
26	Identificar los riesgos		X	X			
27	Analizar Cualitativamente los Riesgos		X	X			
28	Analizar Cuantitativamente los Riesgos		X	X			
29	Planificar Respuesta a los Riesgos Identificados		X	X			
30	**Plan de Calidad**						
31	Planificar la Calidad		X	X			
32	**Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales**						
33	**Entregable: Requisitos de operación**						
34	Consultar Ministerio de Salud, Superintendencia de Administración Tributaria, INGUAT los requisitos de operación			X	X		
35	Solicitar permisos de salud y patentes	X		X	X		
36	Cumplir con los requisitos	X			X		
37	Investigar multas por incumplimiento		X	X	X		
38	**Entregable: Características del restaurante**						
39	Definir el estilo del restaurante	X					X
40	Investigar estilos en internet, revistas y locales similares	X		X			X
41	Listar equipo a utilizar	X	X				X
42	**Entregable: Registro Comercial emitido**						
43	Empresa inscrita en el Registro Nacional	X			X		
44	Crear la Sociedad Anónima	X			X		
45	Inscribir la Sociedad, la Marca, Nombre Fantasía y Logo en el Registro Nacional	X		X	X		
46	Trámites Internos en el Registro Nacional para la conclusión de la inscripción				X		
47	Registrar la empresa en el Ministerio de Salud como figura patronal	X			X		

	ENTREGABLE	RECURSOS					
	PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA	**PATROC**	**DIR. PROY.**	**ASIST PROY.**	**ASESOR LEGAL**	**ASESOR SISTEM**	**ASESOR MERCAD**
48	Inscribir los Libros Legales y Contables en Superintendencia de Administración Tributaria			X			
49	Crear cuenta bancaria a nombre de la sociedad	X					
50	Tramites Internos de la Entidad Bancaria			X			
51	Registrar la empresa en la Compañía de Seguros (Póliza de Riesgo Laboral)	X		X			
52	Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios	X	X	X			
53	**Entregable: Local comercial Contratado**						
54	Contratar local Comercial	X	X		X		
55	**Entregable: Patente comercial aprobada**						
56	Tramitar Patente Municipal para operación del Restaurante en Xela	X		X	X		
57	Trámites Internos de la Municipalidad para otorgar la Patente			X			
58	Puntos de Venta para pago con tarjetas de crédito y débito	X		X			
59	Tramitar con Bancos emisores de tarjetas los puntos de venta para pago con tarjeta	X		X	X		
60	Trámites internos de los Bancos para la aprobación de los puntos de venta	X		X	X		
61	**Entregable: Sistema contable adquirido**						
62	Cotizar Sistema Contable para el Restaurante en Xela			X		X	
63	Adquirir Sistema Contable para el Restaurante en Xela	X					
64	**Entregable: Proveedores de negocio definidos**						
65	Solicitar respuesta a los proveedores			X			
66	**Fase III: Implementación del Proyecto**						
67	**Entregable: Equipo del proyecto, para esta fase adquirido**						
68	Adqirir equipo de proyecto	X	X				
69	**Entregable: Compra de Insumos realizada**						
70	Seleccionar el producto	X					
71	Investigar y analizar índices de precios de canasta básica Guatemalteca			X			
72	Cotizar precios al por mayor y al detalle			X			
73	Aprobar el producto	X					
74	**Entregable: Menú de los productos realizado**						
75	Codificar el producto			X		X	
76	Introducir los códigos de los productos en el sistema			X			
77	Establecer los precios de los productos	X	X				
78	**Entregable: Local Decorado y Amueblado**						
79	Definir la decoración del local	X					X
80	Decoración y amueblado del local Comercial	X	X	X			
81	Aprobar decoración y amueblado del local	X	X				
82	**Entregable: Campaña Promocional para la Apertura del Restaurante en Xela**						

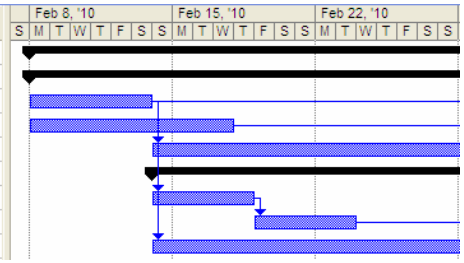
	ENTREGABLE	RECURSOS					
	PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA EN XELAJU, GUATEMALA	**PATROC**	**DIR. PROY.**	**ASIST PROY.**	**ASESOR LEGAL**	**ASESOR SISTEM**	**ASESOR MERCAD**
83	Desarrollar promociones de lanzamiento con muestras de producto	X					X
84	Activaciones para la repartición de volantes del restaurante			X			X
85	Instalar acceso remoto a internet					X	
86	Incluir el restaurante en el directorio comercial	X				X	X
87	Crear Página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante	X				X	X
88	Crear material promocional vía web (HTML)					X	X
89	**Fase IV: Cierre**						
90	**Entregable: Acta de Aceptación del Restaurante**						
91	Recopilar y registrar la documentación de proyecto			X			
92	Redactar el acta de Aceptación del Proyecto		X				
93	Aprobar y firmar el Acta de Aceptación del Proyecto	X					
94	Cerrar el Proyecto		X				
95	**Entregable: Finiquito de los contratos del proyecto**						
96	Revisar los términos del contrato	X	X				
97	Revisar el control de cambios del proyecto		X				
98	Revisar las multas del proyecto	X	X		X		
99	Revisar y Cancelar los pagos del contrato	X	X				
100	Revisar el Cronograma		X				
101	Cerrar los Contratos del proyecto		X				
102	Fin						

Desarrollo del Cronograma

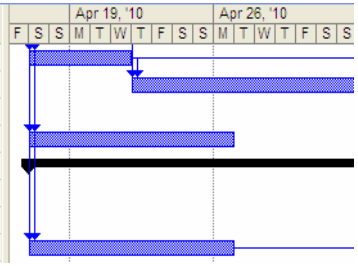
El proceso de desarrollo del Cronograma consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto. (PMI, 2008).

El cronograma se presenta por medio de un diagrama resumen, donde se muestra la fecha de inicio y fin programada para cada entregable del proyecto. *Se estima que el proyecto tenga una duración de 193 días, iniciando el 8 de febrero y concluyendo el 19 de agosto del 2010.* Sin embargo, se aclara que estas fechas son únicamente de referencia pues lo que se estiman son los tiempos de ejecución a partir del momento en que los Patrocinadores decidan iniciar la implementación del proyecto. En la Figura #17 se presenta el cronograma mediante un diagrama de barras.

	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
14	**PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE**	**193 days**	**Mon 2/8/10**	**Thu 8/19/10**	
15	**Fase I: Formulación del Plan del Proyecto**	**88 days**	**Mon 2/8/10**	**Thu 5/6/10**	
16	Entregable: Acta de constitución del proyecto aprobada	6 days	Mon 2/8/10	Sat 2/13/10	
17	Entregable: Registro de stakeholders	10 days	Mon 2/8/10	Wed 2/17/10	
18	Entregable: Plan de Administración del Proyecto	82 days	Sun 2/14/10	Thu 5/6/10	16
19	**Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales**	**128 days**	**Sun 2/14/10**	**Mon 6/21/10**	
20	Entregable: Requisitos de operación	5 days	Sun 2/14/10	Thu 2/18/10	16
21	Entregable: Características del restaurante	5 days	Fri 2/19/10	Tue 2/23/10	20
22	Entregable: Registro Comercial emitido	62 days	Sun 2/14/10	Fri 4/16/10	16



	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
23	Entregable: Local comercial Contratado	5 days	Sat 4/17/10	Wed 4/21/10	22,16
24	Entregable: Patente comercial aprobada	61 days	Thu 4/22/10	Mon 6/21/10	23,22
25	Entregable: Sistema contable adquirido	11 days	Fri 5/7/10	Mon 5/17/10	18,21
26	Entregable: Proveedores de negocio definidos	10 days	Sat 4/17/10	Mon 4/26/10	21,22
27	**Fase III: Implementación del Proyecto**	**117 days**	**Sat 4/17/10**	**Wed 8/11/10**	
28	Entregable: Equipo del proyecto, para esta fase adquirido	5 days	Tue 6/22/10	Sat 6/26/10	23,24
29	Entregable: Compra de Insumos realizada	12 days	Sun 6/27/10	Thu 7/8/10	28,17
30	Entregable: Menú de los productos realizado	10 days	Sat 4/17/10	Mon 4/26/10	21,22



	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
31	Entregable: Local Decorado y Amueblado	21 days	Tue 6/22/10	Mon 7/12/10	24
32	Entregable: Campaña Promocional para la Apertura del Restaurante en Xela	30 days	Tue 7/13/10	Wed 8/11/10	30,31
33	**Fase IV: Cierre**	**38 days**	**Tue 7/13/10**	**Thu 8/19/10**	
34	Entregable: Acta de Aceptación del Restaurante	8 days	Tue 7/13/10	Tue 7/20/10	31
35	Entregable: Finiquito de los contratos del proyecto	30 days	Wed 7/21/10	Thu 8/19/10	34

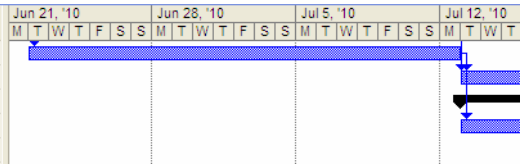


Figure 17. Cronograma del Proyecto Restaurante Guatemala

b. Presupuesto del proyecto

El proceso de determinar el presupuesto consiste en sumas los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados. Sin embargo, antes de esto se debe hacer una estimación de los recursos monetarios para completar las actividades del proyecto. (PMI, 2008).

Estimar los costos

Para el detalle de los costos se empleó un cuadro de costeo por recurso asignado a cada tarea, tal como lo indica el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Distribución de recursos con su respectivo costo asociado por hora

Resource Name	Tipo	Max. Units	Std. Rate	Ovt. Rate	Acumular	Calendario base
Permisos de Salud	Material		Q100.00		Prorrateo	
Patrocinador - E.Guevara	Trabajo	100%	Q20.00/hora	Q0.00/hora	Prorrateo	Standard
Directora del proyecto - C.Arroliga	Trabajo	100%	Q35.00/hora	Q0.00/hora	Prorrateo	Standard
Asistente del proyecto - S.Maldonado	Trabajo	100%	Q15.00/hora	Q0.00/hora	Prorrateo	Standard
Asesor legal - Abogado	**Trabajo**	**100%**	**Q55.00/hora**	**Q0.00/hora**	**Prorrateo**	**Standard**
Asesor mercadeo - Mercadeo	Trabajo	100%	Q30.00/hora	Q0.00/hora	Prorrateo	Standard
Asesor sistemas - IT	Trabajo	100%	Q30.00/hora	Q0.00/hora	Prorrateo	Standard

Como se puede apreciar cada recurso asignado al proyecto fue incluido con un costo estándar que se prorrateará en el costo general del proyecto. Adicionalmente las cargas de trabajo fueron distribuidas en porcentajes los que implicó sobreasignaciones de los recursos, muchas de las cuales son por efectos de seguimiento y control por parte del Abogado.

Cuadro 6: Distribución de recursos Por Actividad y Costo total según trabajo

Recurso	Costo	Trabajo
Permisos de Salud	**100.00**	**1**
Consultar Ministerio de Salud, requisitos de operación	100.00	1
Patrocinador - E.Guevara	**34,026.67**	**1,701.33 horas**
Validar el acta de constitución	320.00	16 horas
Aprobar el acta de constitución	320.00	16 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Solicitar permisos de salud y patentes	800.00	40 horas
Cumplir con los requisitos	800.00	40 horas
Definir el estilo del restaurante	800.00	40 horas
Investigar estilos en internet, revistas y locales similares	800.00	40 horas
Listar equipo a utilizar	800.00	40 horas
Empresa inscrita en el Registro Nacional	4,960.00	248 horas
Registrar la empresa en el Ministerio de Salud como figura patronal	160.00	8 horas
Crear cuenta bancaria a nombre de la sociedad	160.00	8 horas
Contratar local Comercial	800.00	40 horas
Tramitar Patente Municipal para operación del Restaurante en Xela	160.00	8 horas
Tramitar con Bancos emisores de tarjetas los puntos de venta para pago con tarjeta	106.67	5.33 horas
Adquirir Sistema Contable para el Restaurante en Xela	160.00	8 horas
Seleccionar el producto	1,600.00	80 horas
Aprobar el producto	320.00	16 horas
Aprobar decoración y amueblado del local	160.00	8 horas
Desarrollar promociones de lanzamiento con muestras de producto	800.00	40 horas
Incluir el restaurante en el directorio comercial	800.00	40 horas
Aprobar y firmar el Acta de Aceptación del Proyecto	160.00	8 horas
Revisar las multas del proyecto	800.00	40 horas
Revisar y Cancelar los pagos del contrato	800.00	40 horas
Definir el Alcance	640.00	32 horas
Crear la Sociedad Anónima	160.00	8 horas
Inscribir la Sociedad, la Marca, Nombre Fantasía y Logo en el Registro Nacional	160.00	8 horas
Registrar la empresa en la Compañía de Seguros (Póliza de Riesgo Laboral)	160.00	8 horas
Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios	160.00	8 horas
Puntos de Venta para pago con tarjetas de crédito y débito	4,960.00	248 horas
Trámites internos de los Bancos para la aprobación de los puntos de venta	4,800.00	240 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Adquirir equipo de proyecto	800.00	40 horas
Establecer los precios de los productos	800.00	40 horas
Definir la decoración del local	800.00	40 horas
Decoración y amueblado del local Comercial	2,400.00	120 horas
Crear Página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante	800.00	40 horas
Revisar los términos del contrato	800.00	40 horas
Directora del proyecto - C.Arroliga	**43,477.00**	**1,242.2 horas**
Identificar los stakeholders	1,400.00	40 horas
Aprobar el directorio del proyecto	280.00	8 horas
Documentar el directorio del proyecto	1,400.00	40 horas
Desarrollar el Cronograma	1,610.00	46 horas
Estimar los costos	1,470.00	42 horas
Preparar del Presupuesto del Proyecto	1,400.00	40 horas
Desarrollar Plan de Comunicación para Restaurante en Xela	700.00	20 horas
Identificar los riesgos	1,388.33	39.67 horas
Analizar Cualitativamente los Riesgos	1,400.00	40 horas
Analizar Cuantitativamente los Riesgos	1,400.00	40 horas
Planificar Respuesta a los Riesgos Identificados	1,400.00	40 horas
Planificar la Calidad	1,400.00	40 horas
Investigar multas por incumplimiento	1,400.00	40 horas
Adquirir equipo de proyecto	1,400.00	40 horas
Establecer los precios de los productos	1,400.00	40 horas
Redactar el acta de Aceptación del Proyecto	280.00	8 horas
Cerrar el Proyecto	280.00	8 horas
Revisar los términos del contrato	1,400.00	40 horas
Revisar el control de cambios del proyecto	1,400.00	40 horas
Revisar el Cronograma	1,400.00	40 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Cerrar los Contratos del proyecto	1,400.00	40 horas
Crear EDT del Proyecto	1,400.00	40 horas
Definir de las actividades	1,400.00	40 horas
Establecer secuencia de las actividades	840.00	24 horas
Estimar duración de las actividades	1,400.00	40 horas
Estimar los recursos de las activi dades	1,348.67	38.53 horas
Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios	280.00	8 horas
Definir el Alcance	1,120.00	32 horas
Listar equipo a utilizar	1,400.00	40 horas
Contratar local Comercial	1,400.00	40 horas
Decoración y amueblado del local Comercial	4,200.00	120 horas
Aprobar decoración y amueblado del local	280.00	8 horas
Revisar las multas del proyecto	1,400.00	40 horas
Revisar y Cancelar los pagos del contrato	1,400.00	40 horas
Asistente del proyecto - S.Maldonado	**33,290.00**	**2,219.33 horas**
Definir de las actividades	600.00	40 horas
Establecer secuencia de las actividades	360.00	24 horas
Estimar duración de las actividades	600.00	40 horas
Estimar los recursos de las actividades	600.00	40 horas
Inscribir los Libros Legales y Contables en Superintendencia de Administración Tributaria	120.00	8 horas
Tramites Internos de la Entidad Bancaria	600.00	40 horas
Registrar la empresa en la Compañía de Seguros (Póliza de Riesgo Laboral)	120.00	8 horas
Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios	120.00	8 horas
Trámites Internos de la Municipalidad para otorgar la Patente	7,200.00	480 horas
Puntos de Venta para pago con tarjetas de crédito y débito	3,720.00	248 horas
Solicitar respuesta a los proveedores	1,200.00	80 horas
Investigar y analizar indices de precios de canasta básica Guat	600.00	40 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Cotizar precios al por mayor y al detalle	600.00	40 horas
Introducir los códigos de los productos en el sistema	600.00	40 horas
Activaciones para la repartición de volantes del restaurante	600.00	40 horas
Recopilar y registrar la documentación de proyecto	600.00	40 horas
Consultar Ministerio de Salud, Superintendencia de Administración Tributaria, INGUAT los requisitos de operación	30.00	2 horas
Inscribir la Sociedad, la Marca, Nombre Fantasía y Logo en el Registro Nacional	120.00	8 horas
Trámites internos de los Bancos para la aprobación de los puntos de venta	3,600.00	240 horas
Cotizar Sistema Contable para el Restaurante en Xela	1,200.00	80 horas
Codificar el producto	600.00	40 horas
Crear EDT del Proyecto	600.00	40 horas
Desarrollar el Cronograma	600.00	40 horas
Estimar los costos	600.00	40 horas
Preparar del Presupuesto del Proyecto	600.00	40 horas
Desarrollar Plan de Comunicación para Restaurante en Xela	300.00	20 horas
Identificar los riesgos	600.00	40 horas
Analizar Cualitativamente los Riesgos	600.00	40 horas
Analizar Cuantitativamente los Riesgos	600.00	40 horas
Planificar Respuesta a los Riesgos Identificados	600.00	40 horas
Planificar la Calidad	600.00	40 horas
Solicitar permisos de salud y patentes	600.00	40 horas
Investigar multas por incumplimiento	600.00	40 horas
Investigar estilos en internet, revistas y locales similares	600.00	40 horas
Tramitar Patente Municipal para operación del Restaurante en Xela	120.00	8 horas
Tramitar con Bancos emisores de tarjetas los puntos de venta para pago con tarjeta	80.00	5.33 horas
Decoración y amueblado del local Comercial	1,800.00	120 horas
Asesor legal - Abogado	**69,080.00**	**1,256 horas**
Crear la Sociedad Anónima	82.50	1.5 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Inscribir la Sociedad, la Marca, Nombre Fantasía y Logo en el Registro Nacional	440.00	8 horas
Trámites Internos en el Registro Nacional para la conclusión de la inscripción	26,400.00	480 horas
Trámites internos de los Bancos para la aprobación de los puntos de venta	12,888.33	234.33 horas
Consultar Ministerio de Salud, Superintendencia de Administración Tributaria, INGUAT los requisitos de operación	55.00	1 hora
Solicitar permisos de salud y patentes	880.00	16 horas
Cumplir con los requisitos	2,181.67	39.67 horas
Investigar multas por incumplimiento	522.50	9.5 horas
Empresa inscrita en el Registro Nacional	24,007.50	436.5 horas
Registrar la empresa en el Ministerio de Salud como figura patronal	82.50	1.5 horas
Contratar local Comercial	770.00	14 horas
Tramitar Patente Municipal para operación del Restaurante en Xela	110.00	2 horas
Tramitar con Bancos emisores de tarjetas los puntos de venta para pago con tarjeta	110.00	2 horas
Revisar las multas del proyecto	550.00	10 horas
Asesor mercadeo - Mercadeo	**10,800.00**	**360 horas**
Definir la decoración del local	1,200.00	40 horas
Crear Página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante	1,200.00	40 horas
Definir el estilo del restaurante	1,200.00	40 horas
Investigar estilos en internet, revistas y locales similares	1,200.00	40 horas
Listar equipo a utilizar	1,200.00	40 horas
Desarrollar promociones de lanzamiento con muestras de producto	1,200.00	40 horas
Activaciones para la repartición de volantes del restaurante	1,200.00	40 horas
Incluir el restaurante en el directorio comercial	1,200.00	40 horas
Crear material promocional vía web (HTML)	1,200.00	40 horas
Asesor sistemas - IT	**8,400.00**	**280 horas**
Cotizar Sistema Contable para el Restaurante en Xela	2,400.00	80 horas
Codificar el producto	1,200.00	40 horas
Instalar acceso remoto a internet	1,200.00	40 horas

Recurso	Costo	Trabajo
Crear material promocional vía web (HTML)	1,200.00	40 horas
Crear Página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante	1,200.00	40 horas
Incluir el restaurante en el directorio comercial	1,200.00	40 horas

Preparar el presupuesto del proyecto

Para la preparación del presupuesto se procedió a la asignación de los recursos a sus actividades y de esta forma se logró concretar el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto, el cuadro 7, muestra un resumen de las fases principales del proyecto y el costo asociado a cada fase. Como el lector puede apreciar la fase de mayor costo corresponde al esfuerzo de permisos y contratación de los servicios comerciales.

Cuadro 7: Resumen de costo por Fase del proyecto

Fases	Costo
Inicio	-
Fase I: Formulación del Plan del Proyecto	31,896.99
Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales	120,046.67
Fase III: Implementación del Proyecto	34,560.00
Fase IV: Cierre	12,670.00
TOTAL GENERAL	199,173.65

El cuadro 8 muestra el detalle de costo por cada uno de los entregables del proyecto en sus respectivas fases.

Cuadro 8: Resumen de costo por Fase y Entregable del proyecto

Fase	Entregable	Costo
Inicio		-
Fase I: Formulación del Plan del Proyecto	Entregable: Acta de constitución del proyecto aprobada	640.00
	Entregable: Registro de stakeholders	3,080.00
	Entregable: Plan de Administración del Proyecto	28,176.99

Fase	Entregable	Costo
	Total Fase I: Formulación del Plan del Proyecto	31,896.99
Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales	Entregable: Requisitos de operación	7,969.17
	Entregable: Características del restaurante	8,000.00
	Entregable: Registro Comercial emitido	58,292.50
	Entregable: Local comercial Contratado	2,970.00
	Entregable: Patente comercial aprobada	37,855.00
	Entregable: Sistema contable adquirido	3,760.00
	Entregable: Proveedores de negocio definidos	1,200.00
	Total Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales	120,046.67
Fase III: Implementación del Proyecto	Entregable: Equipo del proyecto, para esta fase adquirido	2,200.00
	Entregable: Compra de Insumos realizada	3,120.00
	Entregable: Menú de los productos realizado	4,600.00
	Entregable: Local Decorado y Amueblado	10,840.00
	Entregable: Campaña Promocional para la Apertura del Restaurante en Xela	13,800.00
	Total Fase III: Implementación del Proyecto	34,560.00
Fase IV: Cierre	Entregable: Acta de Aceptación del Restaurante	1,320.00
	Entregable: Finiquito de los contratos del proyecto	11,350.00
	Total Fase IV: Cierre	12,670.00
	Total General	199,173.65

c. Plan de Comunicación

La comunicación regula la conducta de las personas con respecto a sus semejantes y es una ayuda importante en la solución de problemas.

El identificar las necesidades de los involucrados y el determinar los medios necesarios para satisfacer dichas necesidades es un factor importante para garantizar el éxito del Proyecto.

En el proceso de planificación de las comunicaciones se generan los vínculos críticos entre las personas y la información que son necesarios para una comunicación exitosa.

Desarrollar Plan de Comunicación para Restaurante en Xela

Son cinco bs procesos de comunicación que, sugiere el Project Management Institute, forman parte de la Gestión de las comunicaciones del proyecto: Identificar a los interesados, Planificar las comunicaciones, Distribuir la información, Gestionar las expectativas de los interesados e Informar el desempeño.

En este plan de comunicación se incluye la identificación de los interesados y la gestión de la comunicación tanto interna como externa, indicando además las matrices correspondientes.

a. **Identificar a los interesados:** consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo. (PMI, 2008).

En el cuadro 9 se encuentra la matriz de los involucrados donde se indica a qué organización o dependencia corresponde, su clasificación, su función el proyecto y la característica requerida.

Cuadro 9: Matriz de involucrados

Nombre	Organización y dependencia	Clasificación	Función en el Proyecto	Característica requerida
Familia Jarquin	Inversionista independiente	Inversionista	Patrocinador	Son los inversionistas del proyecto, brinda los recursos de capital para la realización del mismo
Carolina Arróliga	Dirección	Responsable	Directora del proyecto	Líder del grupo de proyecto, conoce los requerimientos solicitados por parte de la inversionista
Asistente de la dirección del proyecto	Equipo de proyecto	Responsable	Asistente y participante	Encargado de varios paquetes de trabajo y colaborador en otros

Nombre	Organización y dependencia	Clasificación	Función en el Proyecto	Característica requerida
Licenciado en mercadeo	Equipo de proyecto	Responsable	Participante	Encargado del plan de mercadeo
Asesor legal	Profesional independiente	Responsable	Participante	Asesor legal para la constitución de la empresa y definir aspectos legales para el adecuado funcionamiento
Ingeniero en sistemas	Equipo de proyecto	Responsable	Participante	Encargado de las actividades relacionadas con informática
Contratista para preparar la infraestructura del local	Profesional independiente	Responsable	Participante	Encargado de adecuar el local del negocio para la apertura
Proveedores de mobiliario y equipo	Independiente	Responsable	Participante	Responsable de la instalación del mobiliario y equipo en el local
Contrato publicitario	Empresa responsable	Responsable	Participante	Responsable de transmitir la campaña publicitaria

b. **Comunicación interna:** es el proceso de interacción constante que tiene lugar en la propia organización y que fomenta la coordinación y cooperación entre sus integrantes, pese a que puede ser también una fuente de conflictos.

En el cuadro 10 se detallan las necesidades de información interna indicando el tipo de comunicación que se va a utilizar, a quién estará dirigida, la frecuencia, el responsable, el propósito y el medio en que se hará llegar.

Cuadro 10: Matriz de comunicación interna

Comunicación	A quien?	Frecuencia	Responsable	Propósito	Medio
Inicio del proyecto	Todas las partes involucradas y contratadas a la fecha	Una única vez al inicio del proyecto	Directora del proyecto	Informar del inicio oficial del proyecto	Presentación virtual via Skype o MSN
Informe Avance del Proyecto	Patrocinador	Semanal y cuando sea requerido	Directora del proyecto	Validar la ejecución gradual del proyecto	Presentación vía correo electrónico
Minuta de reunión	Personal involucrado en la reunión	Cada vez que se convoque a una reunión ordinaria o extraordinaria	Persona que convoca	Informar, documentar el estado actual de las actividades	Reunión virtual, documento impreso, correo electrónico

Comunicación	A quien?	Frecuencia	Responsable	Propósito	Medio
Solicitud de cambio	Directora del proyecto	Cuando sea requerida	Persona que solicita el cambio	Determinar el impacto en costo, tiempo y alcance por cambio solicitado	Presentación virtual o vía correo electrónico, uso de plantilla
Diagrama de actividades (Gantt)	Directora del proyecto	Semanal y cuando sea requerido	Asistente de directora de proyecto	Seguimiento, control y desarrollo sobre la elaboración gradual del proyecto de acuerdo con el plan maestro	Presentación virtual o vía correo electrónico
Reporte de incidentes	Directora del proyecto	Cuando sea necesario	Persona que identifica o reporta un incidente	Informar, documentar y reportar incidentes durante la ejecución del proyecto	Reunión virtual o vía correo electrónico, uso de plantilla
Redacción, aceptación y Cierre del proyecto	Patrocinador	Al final del proyecto	Directora del proyecto	Redactar y documentar de forma integrada la aceptación o no aceptación del proyecto por parte del inversionista	Comunicación impresa y correo electrónico
Reunión de cierre del proyecto	Todas las partes involucradas y contratadas a la fecha	Al final del proyecto, una única ocasión	Directora del proyecto	Comunicar el cierre	Presentación virtual vía Skype o MSN

c. **Comunicación externa:** es la proyección de la imagen del proyecto más allá de los límites de su propia estructura. Genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, etc.

En el cuadro 11 se detallan los canales de comunicación que se van a utilizar en el proyecto para cubrir las necesidades de comunicación externa. Al igual que en el cuadro anterior, se indica el tipo de comunicación que se va a utilizar, a quién estará dirigida, la frecuencia, el responsable, el propósito y el medio en que se hará llegar.

Cuadro 11: Matriz de comunicación externa

Comunicación	A quien?	Frecuencia	Responsable	Propósito	Medio

Comunicación	A quien?	Frecuencia	Responsable	Propósito	Medio
Consultas a encargados de comercios afines	Encargados del negocio	Cuando el proyecto lo amerite	Directora del proyecto	Conocer sobre el funcionamiento del negocio	Presentación virtual vía Skype o MSN
Solicitudes o requerimientos a los proveedores	Proveedor que aplique	Cuando el proyecto lo amerite	Personal asignado	Obtener información requerida del proyecto	Correo electrónico, fax o teléfono
Asesoría legal	Asesor legal	Cuando el proyecto lo amerite	Patrocinador	Información sobre el adecuado funcionamiento del negocio	Reunión virtual vía Skype o MSN o vía correo electrónico
Consultas o solicitudes a contratistas	Contratista correspondiente	Cuando el proyecto lo amerite	Directora del proyecto	Consultar sobre generalidades de los contratos o solicitar los servicios	Presentación virtual o vía correo electrónico

d. Plan de Gestión de Riesgos

En cualquier circunstancia, y proyecto, se pueden presentar adversidades que pongan en riesgo la correcta finalización de una actividad.

Desde el punto de vista de proyectos, es fundamental que el Director pueda prever los potenciales obstáculos y/o tomar ventajas de las oportunidades que se le presenten con el fin de mitigar e incluso eliminar los primeros y potenciar los segundos.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto y su objetivo es maximizar la probabilidad y el impacto de resultados positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de las adversidades. (PMI, 2008).

Desarrollar Plan de Gestión de Riesgos para Restaurante en Xela

Se consideran cuatro procesos dentro de este plan: la Identificación de los riesgos, los Análisis Cualitativos y la Planificación de la respuesta a los riesgos identificados.

a) **Identificar los riesgos:** en este proceso se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características. (PMI, 2008).

En conjunto con el patrocinador, se realizó una lluvia de ideas para identificar los riesgos potenciales:

- No contar con un local comercial adecuado para establecer el Restaurante.
- No contar con estudios de mercado adecuados que reflejen las necesidades/deseos de los clientes.
- No contar con permisos de funcionamiento Municipales y de Salubridad.
- Que el presupuesto establecido por el Patrocinador, sea menor al real.
- No contar con los insumos necesarios para preparar los productos para la puesta en marcha del negocio en la fecha requerida.
- Aumento de los precios del mobiliario y/o de los equipos necesarios, que impacten el presupuesto establecido.
- Que los trabajos de remodelación y acondicionamiento del negocio no concluyan en el tiempo señalado para la apertura del Restaurante.
- No obtener el financiamiento necesario para el inicio de operaciones.
- No contar con personal calificado para efectuar las tareas del Restaurante.
- No realizar reuniones periódicas de avance del proyecto.
- No obtener las aprobaciones del patrocinador en la finalización de cada entregable.
- Tener acceso limitado a herramientas tecnológicas para la comunicación.

- Que la página web y el directorio electrónico no estén disponibles para promocionar el nuevo local.

- Que el enfoque de la promoción y la publicidad no se dirija adecuadamente a la comunidad.

Todos estos riesgos fueron analizados cuantitativamente y se planeó la respuesta a los mismos en caso de que sucedieran.

b) **Analizar Cualitativamente los Riesgos:** Este proceso de análisis cuantitativo de los riesgos consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. (PMI, 2008).

Dicho de otra forma, en este punto se hace una calificación de los riesgos que pueden tener un mayor impacto en los resultados del proyecto y/o que tienen mayor probabilidad de ocurrencia, con el fin de tomar las medidas preventivas necesarias en una mitigación, aceptarlos o compartirlos.

En el cuadro 12 se presenta la escala de probabilidad utilizada en este proceso.

Cuadro 12: Escala de probabilidad

Escala de Probabilidad	
Muy Probable	80%
Probable	60%
Poco probable	40%
Muy poco probable	10%

La escala de impacto utilizada en el proyecto se muestra en el cuadro 13.

Cuadro 13: Escala de impacto

Escala de Impacto	
Muy alto	90%
Alto	70%
Moderado	50%
Bajo	20%
Muy bajo	5%

Los rangos para definir si el proyecto cuenta con riesgos altos, moderados o bajos se muestran en el cuadro 14.

Cuadro 14: Escala de relación rango-riesgo

Rango	
Rango	**Riesgo**
70% - 100%	Alto
30% - 69%	Moderado
1% - 29%	Bajo

Luego de hacer toda esta clasificación de los riesgos, se determinó que el riesgo general del proyecto es ligeramente moderado y por lo tanto, se deberá seguir un control muy de cerca de los riesgos clasificados como tal.

En el cuadro 15 se encuentra la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

Cuadro 15: Matriz de probabilidad e impacto

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Probab	Impacto	Rango
RE001	Logística	Si el presupuesto establecido por el Patrocinador es menor a la inversión real, entonces se tendrá un atraso en la finalización del proyecto.	80%	90%	72%
RE002	Logística	Si no se obtiene el financiamiento necesario, entonces no habrá recursos económicos suficientes y generará un consecuente atraso en el inicio de operaciones.	80%	90%	72%
RE003	Logística	Si no se cuenta con un local comercial adecuado para establecer el Restaurante, entonces se tendrá un atraso en el arranque de las operaciones.	60%	90%	54%
RE004	Logística	Si no se cuenta con los permisos de funcionamiento Municipales y de Salubridad, entonces habrá un atraso en el inicio de operaciones.	60%	90%	54%
RE005	Logística	Si los trabajos de remodelación y acondicionamiento del negocio no concluyen en el tiempo señalado, entonces habrá un atraso en la apertura del Restaurante.	60%	70%	42%

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Probab	Impacto	Rango
RE006	Proveedores	Si se da un aumento de los precios del mobiliario y/o de los equipos necesarios, entonces se tendrá un impacto en el presupuesto que a su vez generará atrasos en el proyecto.	40%	90%	36%
RE007	Logística	Si no se obtienen las aprobaciones del patrocinador en la finalización de cada entregable, entonces se tendrá un atraso en la finalización del proyecto.	40%	70%	28%
RE008	Proveedores	Si no se cuenta con estudios de mercado adecuados que reflejen las necesidades/deseos de los clientes, entonces habrá desperdicio de recursos y publicidad errónea. Esto también impactará el inicio de operaciones.	40%	50%	20%
RE009	Logística	Si no se cuenta con el personal calificado para efectuar las tareas del Restaurante, entonces se pone en riesgo el inicio de operaciones.	40%	50%	20%
RE010	Proveedores	Si el enfoque de la promoción y la publicidad no se dirigen a la comunidad correctamente, entonces no se atraerá a la clientela suficiente para sostener las operaciones.	60%	20%	12%
RE011	Logística	Si no realizar reuniones periódicas de avance del proyecto, entonces el proyecto puede tener vicios de comunicación y generar atrasos a lo largo del proyecto por falta de alineamiento entre las partes.	40%	25%	10%
RE012	Tecnología	Si la página web y el directorio electrónico no están disponibles para promocionar el nuevo local, entonces puede no generar clientes suficientes y se va a retrasar la recuperación de la inversión.	40%	20%	8%
RE013	Logística	Si no se cuenta con los insumos necesarios para preparar los productos, entonces puede haber un retraso de la puesta en marcha del negocio en la fecha requerida.	10%	50%	5%
RE014	Tecnología	Si se tiene acceso limitado a herramientas tecnológicas para la comunicación, entonces se pueden generar vicios de comunicación y errores de percepción entre las partes del proyecto.	10%	20%	2%
Clasificación general del riesgo para el proyecto: *Moderado*					**31%**

c) **Planificar Respuesta a los Riesgos identificados:** Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades de reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. (PMI, 2008).

En el cuadro 16 se presentan los procedimientos y acciones necesarias para reducir las amenazas a los riesgos del proyecto.

Se debe mencionar también, que existen riesgos de lesiones entre el personal del restaurante una vez que este entre en operación, tales como resbalones, cortaduras, quemaduras y lesiones, que se pueden evitar con la implementación de algunos procedimientos sencillos.

En primera instancia, el empleador debe:

• asegurar la salud y seguridad de sus empleados y de aquellos (tales como contratistas y clientes) quienes tal vez sean afectados por sus actividades en los servicios alimenticios;

• realizar una valoración de riesgos para identificar cualquier riesgo y poner en práctica procedimientos para controlar y monitorear riesgos;

• discutir la salud y seguridad con los empleados o su representativo designado;

• proporcionar equipo de protección personal;

• proporcionar instalaciones aceptables de primeros auxilios;

• proporcionar capacitación e información pertinente sobre riesgos a todo el personal incluyendo a trabajadores temporarios;

• asegurar que haya personal suficiente y con experiencia para dirigir actividades; y

• establecer procedimientos en caso de emergencia (o sea, incendio, accidente, robo, etc.).

Cuadro 16: Matriz de respuesta a los riesgos

Descripción del Riesgo	Estrateg. Acc prev.	Acciones preventivas	Responsable	Tiempo	Reserva	Disparador
Que el presupuesto establecido por el Patrocinador, sea menor a la inversión real.	Mitigar	- Asegurarse de que el presupuesto incluya los elementos básicos necesarios para operar. - Seguimiento y control de costos del proyecto.	Directora del proyecto Patrocinador	1 semana		Encontrar elementos innecesarios en el presupuesto detallado. Revisión semanal de los costos.
No obtener el financiamiento necesario para el inicio de operaciones.	Mitigar	- Solicitar requisitos de préstamo en dos entidades financieras adicionales y presentar solicitudes simultáneas.. - Preparar con anticipación toda la documentación de respaldo que se solicite para justificar muy bien el endeudamiento.	Directora del proyecto Asistente del proyecto	1 semana		No ser sujeto de crédito.
Si no se cuenta con un local comercial adecuado para establecer el Restaurante.	Mitigar	- Identificar con anticipación de al menos 1 mes, diferentes locales comerciales y evaluar las condiciones de uso.	Patrocinador	3 semanas		Dos semanas antes de la fecha estimada no se cuenta con confirmacion de disponibilidad de locales.
No contar con permisos de funcionamiento Municipales y de Salubridad.	Mitigar	- Dar un fuerte seguimiento al proceso con la ayuda del asesor legal.	Directora del proyecto Asesor legal	3 semanas		Dos semanas antes de la fecha estimada, no se cuenta con los permisos correspondientes
Que los trabajos de remodelación y acondicionamiento del negocio no concluyan en el tiempo señalado para la apertura del Restaurante.	Compartir	- Establecer un plan claro y detallado con el contratista y monitorear que las tareas se cumplan en las fechas indicadas.	Directora del proyecto Patrocinador	1 semana	Retención de un 10% en cada pago hasta la entrega de la obra	Dos semanas antes de la fecha estimada esté pendiente más de un 30% de las tareas establecidas.

Descripción del Riesgo	Estrateg. Acc prev.	Acciones preventivas	Responsable	Tiempo	Reserva	Disparador
Aumento de los precios del mobiliario y/o de los equipos necesarios, que impacten el presupuesto establecido.	Mitigar	- Comunicar los requerimientos del negocio a los proveedores. - Definir holguras en el cronograma para los procesos que incluyan importaciones de equipos.	Directora del proyecto Patrocinador	1 semana		Las cotizaciones reflejan la diferencia de precios estimados vs. precios reales.
No obtener las aprobaciones del patrocinador en la finalización de cada entregable.	Mitigar	- Establecer un cronograma de reuniones para revisión y aprobación de entregables. - Enviar recordatorios al menos un día antes de la reunión.	Directora del proyecto	1 semana		Revisión semanal. Retrazo de cualquier aprobación.
No contar con estudios de mercado adecuados que reflejen las necesidades/deseos de los clientes.	Mitigar	- Establecer claramente con el asesor de mercadeo los puntos a evaluar en el estudio de mercado. - Establecer un cronograma para reuniones de seguimiento.	Directora del proyecto Patrocinador	2 semanas		Evidencia en alguna reunión de seguimiento que no se esté cumpliendo con las expectativas.
No contar con personal calificado para efectuar las tareas del Restaurante.	Mitigar	- Definir las cualidades y requisitos mínimos de las personas a contratar.	Patrocinador	2 semanas		Dos semanas antes de la fecha de arranque no se cuente con el personal adecuado.
Que el enfoque de la promoción y la publicidad no se dirija adecuadamente a la comunidad.	Mitigar	- Reunirse con anticipación con el asesor de mercadeo y el patrocinador para aprobar la promoción y la publicidad del negocio.	Directora del proyecto Patrocinador Asesor de mercadeo	2 semanas		Que el asesor de mercadeo no presente avances de la posible promoción y publicidad.
No realizar reuniones periódicas de avance del proyecto.	Mitigar	- Establecer un cronograma de reuniones para revisión y aprobación de entregables.	Directora del proyecto	1 semana		Ausencia injustificada de alguno de los participantes.

Descripción del Riesgo	Estrateg. Acc prev.	Acciones preventivas	Responsable	Tiempo	Reserva	Disparador
Que la página web y el directorio electrónico no estén disponibles para promocionar el nuevo local.	Mitigar	- Definir un periodo de tiempo, de al menos una semana, para la realización de pruebas y ajustes a las configuraciones de la página	Directora del proyecto	1 semana		Surgimiento de imprevistos relacionados a la instalación una semana antes de la fecha definida.
No contar con los insumos necesarios para preparar los productos para la puesta en marcha del negocio en la fecha requerida.	Mitigar	- Definir la lista de insumos a utilizar en la producción y venta de los productos.	Directora del proyecto Patrocinador	1 semana		Una semana del arranque del restaurante no se ha comprobado que el inventario sea suficiente para abastecer el proceso de arranque.
Tener acceso limitado a herramientas tecnológicas para la comunicación.	Mitigar	- Asegurarse de que los miembros del proyecto tengan al menos acceso al correo electrónico para mantener la comunicación.	Directora del proyecto	1 semana		Ausencia injustificada de alguno de los participantes.

Con una lista de medidas sencillas, como la que se muestra en el cuadro adjunto, el gerente de operaciones puede informar al personal de los controles que se utilizarán en el restaurante, mantenerlo en un lugar visible para que el personal lo recuerde y aplique como buenas prácticas e incluso incorporarlo como parte del reglamento interno de trabajo.

Cuadro 17: Salud y seguridad del personal de un restaurante

<table>
<tr><td>Distribución del lugar</td><td colspan="2">Alerte al personal de peligros específicos de un lugar tales como:
• techos y dinteles bajos, piso o suelo desigual;
• rampas y pendientes (tal vez se necesite ayuda al empujar carretillas pesadas en estas).</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Al limpiar equipo de restaurante</td><td>Platería</td><td>• Siempre use guantes al usar cualquier limpia plata u otros agentes de limpieza.
• Siempre siga las instrucciones del fabricante o proveedor.</td></tr>
<tr><td>Cuchillos</td><td>• Los cuchillos de cocina y la cuchillería representan un riesgo al dejarse en fregaderos y otros contenedores llenos de agua.
• Limpie los cuchillos del lado desafilado, con la hoja orientada en dirección contraria a usted.
• Al transportar cuchillos, apunte la hoja para abajo.</td></tr>
<tr><td>Cristalería</td><td>• Al pulir vasos, trate los bordes con cuidado.
• Maneje con cuidado los vasos enfriados; el vidrio es más frágil cuando está frío.</td></tr>
<tr><td>Vajilla</td><td>• No los amontone demasiado alto; el peso puede sobrecargar fácilmente la estantería y el montón de platos puede caer.
• No sobrecargue las estaciones de servicio (por ejemplo, los montaplatos); el peso puede sobrecargar estantes y cajones.
• Abra los cajones de cubiertos lentamente (sobre todo si están llenos).</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Preparaciones</td><td colspan="2">Siempre verifique que las mesas estén seguras y que hayan sido ensambladas con seguridad antes de que cualquier equipo o comida se coloque sobre de ellas.</td></tr>
<tr><td>Cuchillería</td><td>• Use contenedores/canastas de cuchillería para cargar la cuchillería.
• Almacene la cuchillería en canastas, mangos para arriba.
• Asegure manejar los cuchillos solamente por el mango.</td></tr>
</table>

	Cristalería	• Al hacer preparaciones para numerosas personas, use canastas o charolas diseñadas para transportar vasos. • Levante los vasos por el pie. • No golpee vasos uno contra otro ya que esto los debilita internamente.
	Transportando charolas y levantando cosas	• Distribuya la vajilla y cuchillería uniformemente en las charolas. • Cargue solamente el peso que sienta seguro y cómodo. • Pida ayuda al supervisor para transportar cosas pesadas o incómodas. • Sepa el destino de las cosas antes de moverlas. • Asegure que el camino esté libre de obstrucciones antes de empezar a caminar.
	Cafeteras	• Opérelas solamente al ser completamente capacitado. • Siga las instrucciones del fabricante para llenar y hacer funcionar las cafeteras no importa que sean de mucha o poca capacidad.
	Materiales flamables y potencialmente explosivos (metanol, cilindros de gas, aerosoles, cerillos)	• Manéjelos solamente al ser completamente capacitado. • Almacene los materiales fuera de calor y sol directo. • Siga las instrucciones del fabricante o proveedor al cargar equipo con metanol o al cambiar cilindros de gas, incluyendo lo que se debe hacer por si empiezan a perder contenido. • Use cerillos y astillas para prender velas y calentadores. • Coloque velas y quemadores muy lejos de adornos de mesa, cortinas, telas, y bebidas alcohólicas.
Vestuario del personal	**Calzado**	• Use calzado sólido y apropiadamente ajustado para reducir el riesgo de resbalones, tropiezos y caídas. • El calzado que cubre el pie retrasa la penetración de calor a los pies debido a derrames de líquidos calientes.
	Ropa	• No use faldas largas con colas ya que aumentan el riesgo de tropiezos. • No use mangas largas y sueltas ya que pueden enredarse en las manillas de puertas y los respaldos de las sillas de los clientes y pueden prenderse fuego de las velas.

	Cabello	• Amarre el cabello largo o recójalo a toda hora para prevenir que: o llegue a estar en contacto con llamas (quemadores portátiles, velas) o o llegue a enredarse al pasar por cortinas de plástico en las puertas.
Sirviendo comida y copas	**Puertas de Vaivén**	• Esté consciente de las rutas de entrada y salida si se usan puertas de vaivén, o si no se usan, esté consciente que puede haber diferentes puertas de entrada o salida al área de servicio/cocina. • Pase por esta clase de puertas de lado o hacia atrás para empujarlas con el cuerpo (y no la charola). • Si es que hay una sola puerta de vaivén de entrada/ salida, cerciórese, si es posible, que nadie venga de la dirección contraria, por lo demás acérquese con cautela.
	Transportando charolas o platos	• Asegúrese de que estén seguros y fáciles de cargar. • Distribuya artículos uniformemente en la charola. • Ponga alimentos y bebidas calientes en el centro de las charolas para asegurar que los derrames terminarán en la charola y no en usted, otro personal, clientes, o en el piso.
	Transportando líquidos	• No sobrellene los contenedores (o sea soperas, ollas de café o té).
	Transportando platos o platillos calientes	• Use un trapo grueso y seco (los trapos mojados pasan más rápido el calor y aumentan el riesgo de quemaduras). • Advierta a los clientes (especialmente a los niños) si los platos, platos hondos, o tarros y tazas están calientes. • Preste atención especial al llevar platos o platillos calientes por escaleras.

	Clientes	• Esté consciente de que los clientes (particularmente los niños) pueden moverse de repente o empujar las sillas hacia atrás justamente al servir la comida. • Si hay poco espacio al servir, pida cortésmente al cliente que se haga a un lado. • Asegure que los clientes no lleguen a estar en con- tacto con superficies calientes. • Tenga cuidado con bolsas, maletines, y abrigos en el piso. • Conozca los remedios para tomar al tratar con clientes borrachos o agresivos.
	Derrames	• Limpie de inmediato si hay riesgo de resbalones al servir, o cierre el área hasta que se limpie.
	Limpiando las mesas	• Nunca use una charola rota. • No sobrecargue las charolas; asegure distribuir el peso uniformemente por la charola. • Detenga la charola con las dos manos, especialmente si está completamente llena. • Amontone platos del mismo tamaño juntos. • Nunca empalme las tazas más de dos, una encima de otra. • Ponga cubiertos similares juntos en la charola (para evitar riesgos de cortaduras al separarlos antes de lavar). • No cargue más de lo que se puede llevar fácilmente sin peligro. • Deseche con mucho cuidado vidrio o platos rotos en un contenedor designado.
	Terminando servicios	• Los quemadores portátiles tienen que apagarse al terminar de usarse. • Asegúrese que las velas estén apagadas. • Apague equipo eléctrico. • No amontone sillas y mesas arriba de lo alto del pecho. • No amontone muebles en rutas de evacuación, en pasillos, o atrás de puertas.
Emergencias	• Sepa que hacer en caso de accidentes, incendios, u otras emergencias.	
Recuerde poner en práctica la seguridad. No la aprenda por accidente.		

e. Plan de Calidad

Siendo un proyecto un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2008) es fundamental establecer criterios de calidad y un plan de seguimiento y control adecuados para garantizar el éxito del proyecto.

Los objetivos de la gestión de la calidad son el aseguramiento de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se creó, identificar los estándares de calidad relevantes al proyecto y determinar cómo deben ser satisfechos dichos estándares. (Chamoun, 2002).

La gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. (PMI, 2008)

En los próximos párrafos se presenta la planificación de la calidad de este proyecto, con la cual se controlará y dará seguimiento a la calidad, de acuerdo con las políticas establecidas.

Planificar la Calidad

En el proceso de planificación de la calidad se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos. (PMI, 2008).

Planificar la calidad no sólo permite garantizar el control de la calidad del proyecto, sino también una mejora continua que conlleve a implementar acciones de prevención y no de corrección, evitando los costos asociados a la corrección.

Es importante indicar que el gerente del proyecto y su equipo son responsables de la calidad del mismo, en tanto que determinar el grado de calidad es responsabilidad del cliente y el patrocinador. (Chamoun, 2002).

Este plan incluye el detalle de las Políticas de calidad, los estándares relevantes de calidad, los criterios de calidad del proyecto y los planes de control para los planes de administración del proyecto.

a. Políticas de calidad

La política de calidad es la carta de presentación de una empresa y debe ser entendida a todos los niveles. Por lo tanto, en la ejecución del proyecto se deben considerar las especificaciones técnicas establecidas por el patrocinador con el fin de alcanzar los niveles requeridos de calidad.

De acuerdo con lo anterior, se definió la siguiente política de calidad:

En el Restaurante de Comida mexicana de Xela, nos dedicamos principalmente a la preparación de antojitos mexicanos, buscando la completa satisfacción de los clientes mediante un servicio y productos a un precio accesible y en cumplimiento de los objetivos de calidad, mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.

b. Estándares relevantes de calidad

Los estándares relevantes del proyecto están dados según las diferentes leyes y reglamentos vigentes en la República de Guatemala y se muestran en el cuadro 18.

Cuadro 18: Estándares relevantes de calidad

Entidad	Tópico	Estándar
Municipalidad de Quetzaltenango	Patentes	Código municipal
Ministerio de Salud	Permisos sanitarios	Ley general de salud
Superintendencia de Administración Tributaria	Impuestos	Ley impuesto de ventas

Entidad	Tópico	Estándar
Superintendencia de Administración Tributaria	Impuestos	Ley impuesto de renta
Registro Nacional	Registro comercial	Código de comercio
Compañía de Seguros	Riesgo laboral	Ley de seguros

c. Criterios de calidad del proyecto

Generalmente, los criterios de calidad parten de la combinación de las necesidades reales y de las demandas de la clientela y las posibilidades que la organización tiene para satisfacer dichas necesidades.

Los criterios de calidad de este proyecto han sido definidos a partir de los parámetros considerados esenciales por el Patrocinador para brindar un buen servicio a sus clientes. Estos se presentan en el cuadro 19 adjunto.

Cuadro 19: Criterios de calidad

Variable	Meta
Inicio de operaciones del negocio	Setiembre del 2010
Presupuesto total del proyecto	Q. 100,000.00 (cien mil quetzales)
Proveedores para el negocio	Al menos tres
Equipo de cafetería	Marca conocida con al menos un año de garantía
Equipo de cocina	Marca conocida con al menos un año de garantía
Mobiliario del local	Contar con garantía
Estructura física total	50 metros cuadrados
Área de cocina y despacho	20 metros cuadrados
Colaboradores	Experiencia laboral según el puesto

d. Planes de control de las actividades de administración del proyecto.

Con el fin de asegurarse del cumplimiento de los objetivos del proyecto y la calidad de los productos a ofrecer, es necesario y a la larga útil, llevar un control estricto de los entregables.

A continuación se presenta en el cuadro 20, el control de calidad definido para las actividades del proyecto, según el área:

- Servicios: se espera obtener las generalidades del negocio que se va a desarrollar.
- Mercadeo: el trabajo investigativo deberá realizarlo el asesor de mercadeo, y se espera obtener el análisis del mercado en el que se desenvolverá el negocio.
- Financiera: con los datos obtenidos se tomará una de las decisiones más relevantes: iniciar o no el Restaurante.
- Legal: con este control se tendrá una mayor claridad sobre los aspectos legales a cumplir para poder iniciar operaciones.
- Organizativa: se espera obtener datos generales de la logística del arranque del negocio.

Finalmente se establecen los criterios de conformidad y de seguimiento y control.

Cuadro 20: Control de calidad de las actividades por área.

Área	Actividad	Criterio de éxito	Método	Frecuencia
Servicios	1. Visitar sitios en internet de negocios similares y preparación de informe.	Visitar al menos 3 locales virtuales y preparar un informe de cada uno con las características principales.	Visitar sitios de centros comerciales y lugares comerciales Análisis de información obtenida.	Una vez
	2. Definir enfoque del negocio.	Visión de lo que se quiere lograr con la puesta en marcha del negocio.	Reunión con patrocinador, directora de proyecto y asesor de mercadeo, utilizando la información de las actividades anteriores.	Una vez
	3. Definir los servicios y productos a ofrecer.	Establecer los productos que se ofrecerán y los servicios.	Reunión con patrocinador, directora de proyecto y asesor de mercadeo.	Una vez

Área	Actividad	Criterio de éxito	Método	Frecuencia
	4. Estrategia de producción y servicios.	Establecer los productos que se elaboran en el negocio y la forma de realizarse y cuales se contratarán a terceros.	Reunión con patrocinador, directora de proyecto y asesor de mercadeo utilizando la información obtenida.	Una vez
	5. Determinar porcentaje de utilidad, precio, costo y venta.	Conocer el porcentaje de utilidad esperada por el patrocinador, listas de costos y cálculo de precio de venta.	Reunión con patrocinador, directora de proyecto y asistente. Averiguar en el mercado los costos de los productos y servicios a ofrecer.	Una vez
Mercadeo	1. Características del mercado meta, definición del mercado meta y su tamaño.	Conocer estructura y características relevantes del mercado.	Búsqueda de información real existente sobre el sector.	Una vez
	2. Tendencias del mercado.	Obtener información sobre consumo de los antojitos mexicanos en los últimos años.	Analizar la evolución de los antojitos mexicanos en los últimos años.	Una vez
	3. Investigación de mercado.	Determinar el grado de aceptación del consumidor potencial y sus preferencias para los antojitos mexicanos, con +/- 3% de error.	Establecer puntos relevantes a averiguar, realizar trabajo de campo y analizar los resultados.	Una vez
	4. Análisis de la competencia.	Con la información de al menos 2 competidores, preparar el perfil del competidor y hace análisis FODA.	Reunión con asesor de mercado y directora del proyecto.	Una vez
	5. Análisis de resultados del área de mercadeo.	Contar con información cierta y acertada de cada uno de los puntos incluidos en el plan de mercadeo.	Reunión con asesor de mercado, directora del proyecto y patrocinador.	Una vez
	6. Programa de mercadeo y promoción.	Determinar el programa de mercadeo que permita dar a conocer el negocio, su lema y esté dentro de los costos establecidos.	Contactar a la empresa publicitaria para trabajar el programa.	Una vez

Área	Actividad	Criterio de éxito	Método	Frecuencia
Financiera	1. Definir inversión inicial	Obtener al menos tres cotizaciones de cada uno de los ítems incluidos. Obtener los costos de patente y permiso de funcionamiento.	Contactar proveedores y solicitar la proforma de lo requerido.	Tres para cada item
	2. Estimación de ítems financieros	Proyectar los costos de operación, ingresos y capital de trabajo para los tres primeros años.	Averiguar costos aproximados de operación para el negocio, sus ingresos y definir el capital de trabajo.	Una vez
	3. Preparar flujo de caja	Determinar el flujo de caja mensual para el primer año y los tres años siguientes.	Con los costos estimados se proyecta el flujo de caja.	Una vez
	4. Indicadores financieros	Obtención del VAN y TIR, según criterio esperado por patrocinador.	Utilizar flujo de caja y realizar los cálculos respectivos.	Una vez
	5. Opciones de financiamiento	Conocer la opción de financiamiento que cumpla con las expectativas esperadas.	Con el informe de las alternativas existentes, evaluar la que se adecue a los requerimientos del patrocinador.	Una vez
	6. Analizar oportunidad del negocio.	Contar con información adecuada para la toma de decisiones.	Con la información hasta este momento, evaluar las proyecciones del negocio y decidir.	Una vez
Legal	1. Definir persona jurídica.	En función al negocio, determinar la persona jurídica que más se adecue a este.	Reunión con asesor legal, patrocinador y directora del proyecto.	Una vez
	2. Aspectos legales mínimos para el funcionamiento.	Conocer todos los puntos que se deben considerar o pueden afectar al nuevo negocio.	Reunión con asesor legal, patrocinador y directora del proyecto.	Una vez
Organizativa	1. Constitución de la persona jurídica.	Establecer la persona jurídica acorde con el objeto del negocio.	Contactar abogado y crear la persona jurídica.	Una vez
	2. Elegir ubicación del local.	Considerar los criterios del patrocinador.	Reunión con el patrocinador, búsqueda de posibles locales y contactar a sus dueños.	Una vez

Área	Actividad	Criterio de éxito	Método	Frecuencia
	3. Elegir nombre del negocio.	Incluir el enfoque del negocio, con el objeto de buscar la diferenciación.	Reunión de patrocinador, directora del proyecto, asistente y asesor de mercadeo.	Una vez
	4. Apertura de cuentas corrientes y obtención de financiamiento.	La alternativa financiera que se adapte a los requerimientos financieros del negocio.	Una vez analizadas las alternativas, se realiza una visita a la entidad electa para realizar los trámites respectivos.	Una vez
	5. Obtención de permisos, patentes, número patronal, seguros requeridos e inscripción ante SAT.	Realizar el trámite según las fechas programadas.	Visitar cada una de las instituciones y presentar la documentación respectiva.	Una vez
	6. Elegir e implementar el sistema contable.	Sistema contable que permita control de costos de manera adecuada y que trabaje de manera integrada la información contable.	Contactar proveedores y solicitar prueba del software.	Una vez
	7. Adquisiciones de mobiliario y equipo para el local.	Seguir los parámetros establecidos para cada uno de los artículos a adquirir.	Contactar proveedores y preparar orden de compra.	Una vez
	8. Contratación de personal.	Cada uno de los colaboradores debe tener experiencia en el área.	Definir recursos, recibir solicitudes, entrevistas y pruebas.	Una vez
	9. Elaborar organigrama, manual de puesto.	Considerar todos los puestos que se han definido.	Reunión directora del proyecto y asistente. Informe escrito del manual de puesto.	Una vez
	10. Introducción del personal.	Cada uno de los colaboradores debe tener claridad de la información sobre el negocio.	Entrenamiento de iniciación del personal contratado.	Una vez
	11. Desarrollar programa de publicidad.	La información debe hacerse llegar al mercado meta del negocio.	Contactar la agencia de publicidad y desarrollar lo establecido.	Una vez

Área	Actividad	Criterio de éxito	Método	Frecuencia
	12. Preparar las instalaciones del negocio.	Parámetros del patrocinador, lineamientos de seguridad requerida para el equipo de cocina.	Reunión con patrocinador, contratar trabajos basándose en tres cotizaciones, instalar equipo de cocina por parte de proveedores.	Una vez
	13. Selección de proveedores, adquisición inventario inicial.	Contar con al menos tres proveedores.	Solicitar cotizaciones a cada uno de los proveedores sobre los productos a adquirir.	Una vez
	14. Adquirir datáfonos.	Aceptar todas las tarjetas de crédito y débito del mercado.	Solicitar a las empresas correspondientes el servicio de pago mediante tarjeta.	Una vez
	15. Apertura del local.	Contar con todo el equipo, mobiliario, inventario y capital de trabajo requerido para el inicio de operaciones.	Reunión con patrocinador, directora de proyecto y colaboradores.	Una vez
Criterio	Conformidad	Visto bueno de patrocinador	Reunión	Único
	Seguimiento y control		Avance programado en MS-Project	Diaria

4.2 Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales

En esta segunda fase, se tratarán los principales aspectos de índole comercial que deberán ser incluidos en la planeación del proyecto.

4.2.1 Requisitos de operación

Cuando se va a constituir una empresa, en este caso en Guatemala, es importante tomar en consideración toda la regulación legal relacionada no sólo con la constitución jurídica de la empresa, sino también con los permisos de salud, patentes, requisitos tributarios y las penalizaciones asociadas al incumplimiento de cualquiera de estos requisitos.

Con la era digital, las organizaciones gubernamentales se han tenido que involucrar en el acercamiento virtual con los contribuyentes, de forma que los

trámites y formularios a completar se encuentran en los sitios oficiales de internet y en diferentes links de ayuda a pequeños empresarios.

El permiso de salud es otorgado por el Ministerio de Salud de Guatemala (MSG) y las patentes son extendidas por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Por otra parte, inicialmente se había considerado la inscripción en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) con el fin de promover al Restaurante como parte de la oferta turística de la región, sin embargo, esta organización cuenta principalmente con programas de afiliación para Escuelas de idiomas y Hoteles y de momento los Restaurantes no están dentro de su cobertura.

Solicitud de permisos de salud

La Norma Sanitaria para la autorización y control de establecimientos fijos de alimentos preparados No. 002-99 fue aprobada en Diciembre de 1999 para establecer los requisitos sanitarios que deben cumplirse para obtener y mantener la licencia sanitaria de funcionamiento.

En dicha norma se contemplan aspectos como ubicación, instalaciones, disposición de la basura y las aguas servidas, almacenamiento de los alimentos perecederos, desinfección del equipo (mobiliario, utensilios e instalaciones) y de las verduras.

También se refiere a las disposiciones legales, a la exclusividad del documento y su carácter público, a las actividades de control y los procedimientos de control y los sancionatorios, por mencionar algunos.

La Licencia sanitaria tiene una vigencia de cinco años a partir de la fecha de su otorgamiento y durante ese tiempo el establecimiento está sujeto a inspecciones periódicas por parte de las autoridades sanitarias competentes. En caso de haber incumplimientos, dichas autoridades pueden cerrar en forma temporal o definitiva el establecimiento.

Respecto al costo, la norma solamente indica que el servicio de otorgar o renovar la licencia será conforme con el arancel respectivo, el cual deberá ser cancelado por el interesado, en este caso, el Patrocinador.

En el anexo 8.6 se adjunta la norma en mención.

Solicitud de patentes

Existen varios sitios que definen una patente como un conjunto de derechos exclusivos, una especie de propiedad inmaterial, para controlar la producción y/o venta de un determinado producto, concedidos por el Estado a quien lo solicite, por un período limitado de tiempo. En este caso, corresponde al pago de un impuesto especial al gobierno, como permiso para operar un negocio particular.

En Guatemala, los requisitos para solicitar una Patente de Comercio de Sociedad son los siguientes:

a. Comprar el formulario en el Banco (oficinas del Registro Mercantil). Dicho formulario tiene un costo de dos quetzales (Q2.00).

b. Autenticar el Formulario por un abogado.

c. Presentar una Certificación Contable o Certificación de Capital en Giro, extendida, firmada y sellada por un Perito Contador.

d. Adjuntar Original y fotocopia de toda la cédula de vecindad del representante legal (en caso de ser Sociedad Mercantil)

e. Solicitar en la ventanilla de Recepción de documentos, una Orden de pago y cancelar ciento setenta y cinco quetzales (Q175.00) en la agencia del Banco (que presta sus servicios dentro de las oficinas del Registro Mercantil) del Derecho de Inscripción.

f. Comprar cincuenta quetzales (Q50.00) de timbres, para adherirlos a la patente en la parte Superior izquierda. Estos pueden comprarse en las

oficinas del Registro Mercantil, Sótano 1, Departamento de archivo - área destinada al Comité Pro-Ciegos y Sordomudos.

g. Adjuntar una fotocopia simple del nombramiento del Representante Legal, debidamente razonado por el Registro Mercantil.

h. Adherir los cincuenta quetzales (Q50.00) de timbres fiscales, en la parte superior izquierda de la Patente.

Esta Patente tiene un plazo de emisión de aproximadamente diez días hábiles y es otorgado por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Multas por incumplimiento

Es importante estar muy bien informado y al pendiente de los cambios en los trámites de Licencia de Salubridad y Patentes, así como de cualquier otro trámite requerido como requisito social (vecinos del área), ecológicos, políticos, anuncios externos, etc., pues por desconocimiento se puede perjudicar seriamente la operación del negocio. Algunos de ellos varían considerablemente dependiendo de la localización del restaurante.

4.2.2 Características del restaurante

El estilo del restaurante

El estilo es el conjunto de características o cualidades que diferencian y distinguen a algo o a alguien, es personal e intransferible y delimita la forma en que se desarrollará un tema.

El restaurante será de un tamaño mediano y se caracterizará por vender antojitos mexicanos preparados con al menos un 80% de los ingredientes originales de ese país.

De acuerdo con las especificaciones del Patrocinador, se promoverá un ambiente de disfrute familiar. En el interior del restaurante habrá al menos cuatro mesas,

con cuatro sillas y la decoración del lugar estará ambientada al estilo mexicano, incluyendo tapetes, cuadros, música y cualquier otro artículo que haga referencia a dicho país. Se debe guardar el respeto correspondiente al utilizar los Símbolos Patrios mexicanos como parte de la decoración.

Equipo a utilizar

Es recomendable que el equipo sea de acero inoxidable por su durabilidad y la economía que representa su mantenimiento.

Figure 18: Equipo de Cocina.

Fuente: http://www.trabajo.com.mx/mobiliario_y_equipo_de_cocina_para_un_restaurante.htm

Se han identificado los siguientes implementos básicos para ser utilizados en la preparación de los alimentos y los servicios del Restaurante:

- Refrigeradora: para conservar las hortalizas, carnes y demás alimentos que necesiten almacenarse a bajas temperaturas.
- Licuadora: para mezclar los ingredientes para las salsas y jugos.
- Extractor de jugos: para preparar los jugos naturales.
- Comal, plancha y/o parrilla: para manipular y preparar los diversos productos indicados anteriormente.
- Cacerolas: para cocinar salsas o preparar alimentos que requieran cocimiento lento.
- Molcajote (mortero): para moler especies para las salsas o el adobo de las carnes.

- Extractor de aire: para absorber las grasas generadas en la cocción de los alimentos. Este equipo no se considera indispensable.

- Pinzas, cucharones, cucharas y paletas para cocinar.

Se espera utilizar vajilla (platos, vasos, tazas, etc.) de vidrio y cubiertos para quienes consuman los productos en el Restaurante y desechable para quienes lo soliciten para llevar. Se calcula una cantidad mínima de veinticuatro juegos de loza y cubiertos y un estimado de 50 juegos desechables.

La cotización de todos estos equipos se puede solicitar a almacenes como Cemaco, Hiper Paiz y Ricza, considerando la calidad, la marca, el precio y el tiempo de entrega.

4.2.3 Registro Comercial

Existen diferentes tipos de sociedades y, con el apoyo del asesor legal y los sitios de apoyo a los emprendedores, se deberá elegir el adecuado para el desarrollo del Restaurante, en este caso, como una empresa familiar. En primera instancia se debe nombrar un Representante legal, también llamado Auxiliar de comercio e inscribir la empresa en el Registro Mercantil.

Inscripción del Representante legal

El representante legal debe ser nombrado por la Junta Directiva, mediante el Acta de nombramiento y es el responsable legalmente de las actividades que desarrolle la empresa ante la Sociedad Mercantil. Una vez que este Representante ha sido nombrado por la Junta Directiva,, el asesor legal deberá inscribirlo con el Acta notarial en el Registro Mercantil, antes de un mes calendario a partir de la fecha en que se elaboró el Acta de nombramiento, de lo contrario, podrá incurrirse en multas. En el cuadro 21 se detallan los requisitos para este proceso.

Cuadro 21: Requisitos para inscribir a un auxiliar de comercio (representante legal)

Paso	Acción	Costo
1	Comprar el formulario de Solicitud de Auxiliares de comercio, en la Agencia del Banco que se encuentra en el interior de las instalaciones del Registro Mercantil.	Q2.00
2	Solicitar una Orden de pago en la ventanilla de información, llenarla y cancelarla en la agencia del Banco.	Q75.00
	Cancelar la multa por infracción si ya excedió el mes calendario del Acta de Nombramiento.	Q25.00
3	Anotar el plazo de acuerdo al cargo en el formulario: Gerente: indefinido Administrador único o miembros del Consejo de Administración: tres años.	
4	Después de cancelar la orden de pago, preparar un fólder tamaño oficio con pestaña y en él archivar los siguientes documentos: - Formulario de inscripción - Acta notarial de nombramiento con una fotocopia - La orden de pago porteada por la máquina receptora del banco - Adherir cincuenta quetzales de timbres fiscales al acta de nombramiento.	Q50.00

Estos documentos se deben entregar en la ventanilla de Servicio al cliente para que ahí se realicen los trámites internos del departamento de Operaciones Registrales y finalmente sean firmados y sellados por el Registrador Mercantil.

Una vez que el documento llegue a la ventanilla de entrega de documentos, el interesado verifica que el mismo esté correcto y le deberá agregar un timbre, en la parte izquierda del documento, por un valor de cincuenta centavos de quetzal (Q0.50).

Inscribir la empresa en el Registro Mercantil

Posterior a la legalización del Representante Legal, se hará la inscripción de la Sociedad Mercantil. De acuerdo con el criterio del asesor legal, es recomendable constituir una Sociedad Anónima para el manejo del Restaurante y ésta deberá inscribirse en el Registro Mercantil. A continuación, en el cuadro 22 se indican los pasos a seguir.

Cuadro 22: Requisitos para inscribir una Empresa

Paso	Acción	Costo
1	Comprar en la ventanilla un formulario de solicitud de inscripción de Sociedad Mercantil.	Q2.00
2	Llenar el formulario, adjuntar original y una fotocopia legalizada del testimonio de la escritura de constitución de la sociedad.	
3	Solicitar en la ventanilla de Recepción de Documentos, una orden de pago y cancelarla en la caja del Banco que allí se indique.	Q275.00 base + Q6.00 por cada millar de capital autorizado que tenga la sociedad
	Cancelar honorarios de edicto. Los edictos se cancelan en las cajas registradoras del Registro Mercantil.	Q15.00
4	Con los pagos efectuados, se prepara un expediente en un fólder tamaño oficio con pestaña con los siguientes documentos: 1. Las órdenes de pago ya canceladas en el Banco, 2. La solicitud de inscripción de la empresa completamente llena, 3. Original y una fotocopia legalizada del testimonio de la escritura de constitución de la sociedad. Se ingresan estos documentos en la ventanilla de Recepción, en donde le deberán de entregar una contraseña con el número de expediente. Deberán de devolverle el testimonio original con sello de recepción.	
5	El expediente será trasladado al departamento de Asesoría Jurídica para calificar los documentos presentados. Si los documentos son los correctos conforme a la ley, ordenará este departamento la inscripción provisional y la emisión del Edicto para su publicación en el Diario Oficial. Los edictos se cancelan en las cajas registradoras del Registro Mercantil.	Q15.00
6	Al concluir la revisión en el departamento de Asesoría Jurídica, el expediente pasa al departamento de Operaciones Registrales, en donde se inscribirá a la empresa provisionalmente, debiéndole asignar el número de registro, folio y libro de inscripción y emitirá el Edicto correspondiente.	
7	El Edicto regresa a la ventanilla de Entrega de Documentos para que le sea entregado, el interesado debe llevarlo al Diario Oficial para su publicación.	
8	Ocho días posteriores a la publicación del Edicto en el Diario Oficial, deberá presentar en el Registro Mercantil un Memorial, solicitando la inscripción definitiva de la Sociedad. Se le deberá adjuntar al memorial los documentos siguientes: 1. La página original donde aparece la publicación de la inscripción provisional en el Diario Oficial,	

Paso	Acción	Costo
	2. El testimonio original de la Escritura de Constitución de la Sociedad, y 3. Fotocopia del nombramiento del Representante Legal, previamente inscrito en el Registro Mercantil.	
9	Al recibir los documentos mencionados en numeral 8 los documentos son ingresados al Departamento de Operaciones Registrales para: 1. Inscribir definitivamente la Sociedad, 2. Se razone el testimonio original y 3. Se elabore la Patente de Sociedad. Al concluir este trámite los documentos son llevados para que los firme el Registrador Mercantil.	
10	Al concluir el paso No.9, el expediente completo regresa a la ventanilla de Entrega de Documentos, allí le deberá entregar lo siguiente: 1. Testimonio original ya razonado, 2. Patente de Sociedad con timbres Fiscales adheridos. Con los dos documentos anteriores se acredita que la sociedad ha sido inscrita y goza de Personalidad Jurídica.	Q200.00
11	Al momento de estar inscrita definitivamente la sociedad, deberá de iniciar el trámite para inscribir la Empresa como propiedad de la sociedad. Para ello se deberán seguir los pasos indicados para inscribir una Empresa Mercantil.	
12	En un plazo máximo de Un (1) año después de inscrita definitivamente la sociedad, debe también inscribir el Aviso de Emisión de Acciones (sólo para sociedades accionadas), tomando en cuenta los pasos respectivos para el aviso de emisión de acciones	

Inscribir la marca o el logo de la empresa

La mente humana tiende a asociar olores, colores y sabores con imágenes, por lo que las empresas recurren a la utilización de logotipos como elementos gráficos, verbo-visuales que identifique a la empresa y/o producto que comercializan.

Para registrar una marca ante el Registro de la Propiedad Intelectual de Guatemala, se deberá elegir el signo distintivo del Restaurante, incluyendo la figura, los colores, el tipo de letra, la marca como tal y procurar tener claro el mensaje que transmitirá la marca a través de dicho símbolo.

Posteriormente, se deberá adquirir en las oficinas del Registro de la Propiedad Intelectual el formulario de solicitud de búsqueda retrospectiva del distintivo, el cual tiene un costo de cinco quetzales (Q5.00). Este se debe completar con la información requerida y efectuar el pago respectivo en Caja, con costos desde cien quetzales (Q100.00) para los denominativos, doscientos quetzales (Q200.00) para los gráficos y lo mismo si fueran mixtos.

Es necesario también adquirir un formulario solicitud de registro inicial de distintivo, que debe completarse con los datos requeridos y anexar los documentos pertinentes: adherir los ejemplares del signo solicitado en el formulario y las copias, firma del solicitante, firma y sello del Abogado Auxiliante y colocar el timbre forense respectivo.

A partir de este punto se deben completar alrededor de cuatro pasos adicionales, que se detallan a continuación:

1. Efectuar el pago de Q.110.00 por presentación de la solicitud. Adjuntar copia del recibo correspondiente al expediente.

2. Adjuntar a la solicitud los siguientes documentos:

a. Si es persona individual, fotocopia legalizada de documento de identificación;

b. Si se tratare de persona jurídica, fotocopia legalizada del documento que acredite la representación.

c. Si se tratare de persona individual o jurídica extranjera no domiciliada en Guatemala, deberá acompañar copia legalizada del mandato con cláusula especial otorgado a un abogado guatemalteco colegiado activo.

d. Original o fotocopia legalizada del recibo que acredite el pago de la tasa de Q.110.00 por ingreso de la solicitud.

e. Cuatro reproducciones de la marca si fuera mixta o figurativa.

f. Si fuera figura tridimensional, las reproducciones deberán consistir en una vista única o varias vistas diferentes, bidimensionales.

g. De toda solicitud y documentos que se presenten deberán adjuntarse una copia para efectos de reposición.

3. Ingresar la solicitud en la recepción, donde se efectúa un examen de los documentos adjuntos previo a la solicitud. Una vez aceptado, sellan de recibido la solicitud y las copias. Presentada la solicitud, el Registro anotará la fecha y hora de su presentación, asignará un número de expediente y entregará al solicitante un recibo de la solicitud y de los documentos presentados. Se tendrá como fecha de presentación de la solicitud la fecha de su recepción por el Registro, siempre que al tiempo de recibirse, la misma hubiera contenido al menos los siguientes requisitos:

a. Que contenga información que permita identificar al solicitante o su representante e indique dirección para recibir notificaciones en el país;

b. Que indique la marca cuyo registro se solicita o, tratándose de marcas denominativas con grafía, forma o color especiales, o de marcas figurativas, mixtas o tridimensionales con o sin color, se acompaña una reproducción de la marca;

c. Que indique los nombres de los productos o servicios para los cuales se usa o se usará la marca; y

d. Que acompañe el comprobante de pago de la tasa establecida.

4. El expediente es trasladado a la Sección de forma y Fondo para su examen, si la solicitud cumple con todos los requisitos, se emite resolución declarando con lugar la solicitud y se extiende el edicto correspondiente, por el cual se deben cancelar Q.50.00.

Finalmente, el solicitante debe efectuar 3 publicaciones del edicto, en el término de quince días en el Diario Oficial, debiendo presentar los ejemplares originales al registro dentro del mes siguiente a la fecha de la última publicación.

El edicto deberá contener:

- El nombre y domicilio del solicitante;
- El nombre del representante del solicitante, cuando lo hubiese;
- La fecha de presentación de la solicitud;
- El número de la solicitud o expediente;
- La marca tal como se hubiere solicitado;
- La clase a que corresponden los productos o servicios que distinguirá la marca; y
- La fecha y firma del Registrador o el funcionario del Registro que éste designe para el efecto.

Inscribir la Empresa en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) como figura patronal

En Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emitió el Decreto número 295: “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, en el cual se establece que los patronos y los trabajadores deben estar inscritos como contribuyentes y no pueden evadir dicha obligación, pues sería incurrir en la falta de previsión social.

Esto va de la mano con la Constitución Política de 1985, en la cual se establece que “el Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación”.

Para inscribir a un Patrono, este o su representante deberán acudir a la Sección de Inscripciones, en la División de Registro de Patronos y Trabajadores, sea en el Edificio Central en la Ciudad de Guatemala o bien en las Cajas o Delegación Departamental de Quetzaltenango; y completar el formulario DRTP-001.

Al emplear los servicios de al menos tres trabajadores, el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social y descontar a sus empleados la cuota laboral correspondiente posterior a la inscripción.

Los documentos que se deben presentar para inscribir una Empresa individual son los siguientes:

- Fotocopia de Cédula de Vecindad (completa) del Representante Legal. Si es extranjero deberá adjuntar fotocopia del pasaporte (completo).
- Fotocopia de Constancia del Número de Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Fotocopia de Patente de Comercio.
- Fotocopia de Cédula de Vecindad completa de Copropietarios. Si son extranjeros, fotocopia de pasaporte.
- Fotocopia de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad, en caso de modificarse la escritura citada, en sus cláusulas relacionadas con la razón social o comercial, y del capital, cuando éste se amplíe con capital no dinerario, que constituya una empresa, adjuntarse fotocopia de la escritura pública respectiva.
- Fotocopia del Acta Notarial de Nombramiento del Representante Legal, con anotación de inscripción en el Registro Mercantil.

En caso de ser necesario, se puede visitar el portal electrónico del IGSS: www.igssgt.org, para mayor información.

Inscribir la Empresa en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

De acuerdo con el Código Tributario es una obligación formal inscribirse en el registro tributario unificado, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos. Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la SAT antes de iniciar las actividades.

Todas las Personas Jurídicas están obligadas a completar los siguientes requisitos para inscribirse en esta organización:

1. Solicitar y completar el formulario de Inscripción SAT-0014, valor Q.1.00.
2. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de la cédula de vecindad o pasaporte del Representante Legal.
3. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del testimonio de la Escritura de Constitución.
4. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del Nombramiento del Representante Legal.

Adicionalmente, el formulario SAT-0014 deberá acompañarse de los formularios SAT-0052: Solicitud de habilitación de Libros y SAT-0042: Solicitud para autorización de Impresión y Uso de documentos y formularios.

Estas gestiones pueden ser realizadas por terceras personas en nombre de los contribuyentes. Para esto, se debe utilizar el formulario SAT-361 de autorización de tercera persona para realizar gestión, el cual deberá ir firmado por el contribuyente.

A esto, se le debe adjuntar el original de la cédula de vecindad y del documento personal de identificación (DPI) o pasaporte (si fuera extranjero) de la tercera persona autorizada para realizar la gestión.

Antes de realizar estos trámites, la tercera persona autorizada debe verificar tener el NIT (Número de identificación tributaria), estar solvente en su obligación tributaria del Impuesto al Valor Agregado, en caso que corresponda, y no estar suspendido en el Registro Tributario Unificado por el domicilio fiscal no localizado.

Existen varias leyes relacionadas con el tema tributario que deben ser tomadas en consideración durante la operación del Restaurante y que se pueden encontrar en detalle en el sitio www.infomipyme.com.

Crear cuenta bancaria a nombre de la Sociedad Anónima

Con el fin de organizar los pagos y los ingresos de un negocio, e incluso en el ámbito personal, es fundamental contar con una cuenta bancaria, para estar a un nivel competitivo con el mercado.

De acuerdo con la voluntad del Patrocinador, se abrirá una cuenta corriente en el Banco Industrial con la cual se pueden girar tantos cheques como lo considere necesario el dueño de la cuenta, no existe cobro por mantenimiento de la cuenta, las chequeras son gratis al mantener un saldo promedio semestral mayor a dos mil quetzales (Q2,000.00) y se pueden realizar los pagos utilitarios a través de un débito automático.

Esta institución cuenta con un sistema electrónico a nivel de cajeros automáticos, así como sistemas de transferencias electrónicas entre cuentas, las 24 horas del día, los 365 días del año, lo cual representa una disponibilidad inmediata de los fondos.

Los requisitos para abrir una cuenta de depósitos monetarios corriente son:

- Fotocopia de escritura de constitución, estatutos o escritura pública de la empresa.
- Fotocopia de patentes de comercio de empresa y de sociedad.
- Fotocopia del nombramiento del representante legal o administrador único.

- Fotocopia de los documentos de identificación de cada uno de los firmantes.
- Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono.
- Formulario IVE.

Es importante mencionar que esta cuenta puede ser abierta aún cuando la empresa esté en proceso de formación, para lo que se debe adjuntar la Fotocopia de la cédula de los firmantes y una carta de abogado donde se solicita la apertura de la cuenta e indique que la empresa está en trámite de formación.

Registrar la empresa en la Compañía de Seguros (Póliza de Riesgos Laborales)

El tema de seguridad laboral es uno de los más importantes que debe cumplir un patrono, pues es su responsabilidad velar y cuidar la salud de sus colaboradores en el sitio de trabajo. Sin embargo, la empresa y quienes forman parte de ella se enfrentan a una serie de riesgos laborales y es necesario medirlos y mitigar el impacto económico que estos puedan generar, mediante una Póliza de Riesgos Laborales.

El tema de seguros en Guatemala debe ser abordado a través de asesores/promotores de seguros, los cuales tienen como responsabilidad explicar, administrar y manejar los seguros de riesgos personales y laborales.

Algunos de los servicios que prestan dichas aseguradoras incluyen:

- **Administración de Riesgos:** Apreciar y valorar adecuadamente los riesgos de una organización, estimando las perdidas máximas probables. Una vez identificados los riesgos y las perdidas, se recomienda lo que vale la pena transferir a las Aseguradoras. Determinar el impacto económico de un siniestro en cuanto al tiempo y monto de la recuperación a efecto que se hagan las provisiones correspondientes. Analizar y evaluar las propuestas de transferencia a Aseguradoras a efecto de determinar si las mismas

responden a las necesidades y condiciones técnicas y económicas previamente formuladas.

- **Mantenimiento de Programas de Seguros:** Visitas de Inspección, capacitar al personal dando Manuales de Procedimientos y Operación que explican de modo sencillo el contenido de un ramo de Seguro. Dar reportes que implica la constante y sistemática comunicación con el responsable de Seguros Interno respecto al comportamiento que está teniendo cada una de las pólizas contratadas. Llevar un control de Pago de Primas. Presentación, Trámite y Recuperación de Reclamación que es el documento que describe las frases que tienen que seguirse para efectuar una reclamación en caso de siniestro. Con base en el comportamiento de las Pólizas contratadas, fórmula la propuesta de renovación del programa.

Adicionalmente, los asesores de seguros pueden diseñar planes específicos para cada empresa, exactamente de acuerdo a las necesidades y presupuesto disponible, y con base en el conocimiento del mercado que les permita comparar, sugerir y presentar planes con la más óptima combinación de solidez, servicios, costo y beneficios.

Estos asesores colaboran con el cliente a tomar la decisión más acertada y a poner en marcha la implementación del plan elegido y encontrarlos va desde la recomendación de parte de otros clientes o bien mediante directorios electrónicos en Internet.

En cuanto al tipo de seguro que se deba adquirir, existen Seguros de responsabilidad civil que cubren gastos por atención médica en caso de accidentes, costos y gastos judiciales, tanto del dueño del seguro como de los terceros involucrados en el siniestro. También hay Seguros para proteger edificios, Seguros de vida individual y colectivo y Seguros de maquinaria y equipo, por mencionar algunos.

Los costos de las pólizas variarán dependiendo de la cantidad de empleados, del valor monetario de los equipos y/o edificios y del porcentaje de aseguramiento que el dueño le quiera dar.

Crear contrato laboral base para empleados, proveedores y tercerización de servicios

Con el fin de salvaguardar los intereses de las partes involucradas en la relación laboral o comercial que se genere, es importante realizar un contrato que especifique las condiciones, deberes y derechos de cada parte.

De acuerdo con el artículo 18, Título Segundo, Capítulo primero del Código de Trabajo de Guatemala, contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala ha emitido un formato de Contrato Individual de Trabajo, el cual puede ser adecuado a las partes contratantes de acuerdo a la Ley. En el anexo 8.5 se encuentra una copia del mismo.

De la misma forma, existen formatos básicos de contratos con los cuales se pueden formalizar los negocios con los proveedores y terceros e incluso con el dueño del local donde se van a realizar las actividades del Restaurante.

De acuerdo con la planificación mencionada, se deberán realizar al menos los siguientes contratos:

- Asesor Legal: para determinar los aspectos legales necesarios para el adecuado funcionamiento del negocio y constitución de la personería jurídica.

- Asesor Mercadeo: para el estudio de mercado y el plan de mercadeo.
- Asesor Sistemas: con el fin de hacer las instalaciones de los sistemas contables, creación de páginas web, etc.
- Publicidad: desde la planeación de la publicidad hasta la ejecución del plan.
- Trabajos de ajustes al local: en caso que sea necesario remodelar o preparar las instalaciones, este documento contendrá todos los trabajos requeridos para el funcionamiento óptimo del negocio en dicho local.

4.2.4 Local comercial contratado

El local comercial será de un tamaño mediano y deberá estar ubicado en los alrededores del Centro de Quetzaltenango, en un punto estratégico para atraer al restaurante a los consumidores potenciales de comida típica mexicana, según ha establecido el Patrocinador.

El local deberá contar con los requisitos básicos de higiene y seguridad establecidos por el Ministerio de Salud a fin de evitar multas y/o sanciones por irregularidades en este aspecto. En el caso de que hubiera que realizar algún ajuste o remodelación, éstas deberán ser debidamente comunicadas al Maestro de obras (contratista) para que realice dichos cambios.

Asimismo, las características del local deberán ser incluidas en el plan de mercadeo que desarrollará el Asesor de mercadeo con el fin de tomar ventaja de eso e incluirlo dentro del plan de publicidad.

Para realizar la apertura del local se deberá contar con todo el equipo, mobiliario, inventario y capital de trabajo requerido para el inicio de operaciones del Restaurante y cualquier otro requerimiento específico por parte del Patrocinador.

4.2.5 Trámites bancarios para puntos de venta

Actualmente, trabajar con tarjetas de crédito y débito como forma de pago en los negocios representa una ventaja competitiva frente a los competidores y, dadas las ventajas que contiene, se ha convertido en la tendencia del mercado. Las compras que se realizan por este medio se manejan como pago de contado para el negocio.

Las entidades bancarias son quienes brindan el servicio de alquiler de datafonos (los aparatos en los cuales se deslizan las tarjetas para solicitar la autorización del débito/crédito) a cambio de una comisión mensual o de cualquier condición especial que se establezca en la negociación y en el contrato de arrendamiento.

Con el fin de contar con este servicio en el Restaurante se deberá contactar al menos a dos de las entidades bancarias con las cuales se negociarán las mejores condiciones y tasas de pago para el negocio, según los criterios que establezca el Patrocinador.

4.2.6 Sistema contable adquirido

Contar con un sistema de contabilidad robusto puede llegar a suplir varias necesidades de control en una empresa: control de inventarios, administración de la planilla, control del flujo de caja y de los saldos bancarios, por mencionar algunos. En virtud de lo anterior, ese tipo de sistemas permite tomar decisiones más acertadas, tanto a nivel gerencial como administrativo.

En el mercado existe una gran variedad de Sistemas Contables, incluso existen sistemas especiales para restaurantes y bares, los cuales han sido diseñados para cumplir con los requerimientos fiscales guatemaltecos y las necesidades de cada cliente. Generalmente son muy accesibles para ser manejados por personas con poco o ningún conocimiento contable.

Los costos de estos sistemas van desde los cuatro mil hasta los diez mil quetzales (Q4,000.00 - Q10,000.00) y para la instalación se deben considerar requerimientos mínimos de software y de equipo adicionales.

Otra opción a considerar es la contabilización a cargo de un tercero, quien sería el responsable de presentar los Estados Financieros del Restaurante en una base mensual y con sus propios sistemas, es decir, no sería necesaria una inversión a gran escala por parte del Patrocinador. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones de acceso al sistema y al control de la información. El servicio profesional de un Contador guatemalteco oscila entre los mil y mil doscientos quetzales (Q1,000.00 – Q1,200.00).

Finalmente, no se puede obviar el control contable propio del Patrocinador, quien tendrá que generar sus propias plantillas e informes administrativos, financieros y fiscales.

Una vez que el Patrocinador determine cuál es la mejor opción, debe proceder a la compra e implementación del Sistema contable para el Restaurante, como un subproyecto.

En el anexo 8.7 se adjuntan un par de cotizaciones de proveedores de este tipo de sistemas.

4.3 Fase III: Implementación del Proyecto

En la tercera fase de Implementación del proyecto, se deberán tomar las decisiones que permitan el arranque exitoso del Restaurante, tomando en consideración los aspectos de calidad y planeación de las fases anteriores.

4.3.1 Equipo del proyecto

Para adquirir el equipo del proyecto, se debe analizar cada cotización de acuerdo con las características no sólo del producto, sino también de las necesidades reales del Restaurante a corto y a mediano plazo.

Una vez que se haya hecho ese análisis, se deberá proceder con la compra e instalación del mismo en el sitio elegido por el Patrocinador.

Es importante tener en consideración los planes de mantenimiento que el proveedor pueda brindar y determinar si lleva algún costo adicional que se deba presupuestar para la operación normal del Restaurante.

Otro punto clave es en cuanto a la aplicación de las garantías y respaldos en caso de fallo del equipo. Todo esto debería estar contemplado en un documento soporte para ambas partes: Proveedor-Patrocinador.

Por otra parte, es conveniente realizar una prueba de concepto, al menos una semana antes de iniciar operaciones, con el fin de evaluar si las condiciones físicas del local se encuentran debidamente preparadas para soportar las actividades normales del negocio.

En el cuadro adjunto se sugieren algunos puntos a evaluar en esta prueba.

Cuadro 23: Prueba de concepto

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
INSTALACION MECANICA				
INSTALACIÓN DE AGUA POTABLE				
Instalación de Agua Provisional				
Excavaciones / demoliciones / picas/relleno y compactación				
Tuberías				
Cacheras, llaves, accesorios				
INSTALACION SANITARIA				
Excavaciones / demoliciones / picas				
Tuberías				
Tubería ventilación				
Piezas Sanitarias				
Cajas de registro				
Trampas de grasa				

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
Drenajes, coladeras, accesorios				
Registros de Aluminio o Bronce (Según Planos)				
Conexión a red Pública de Aguas Negras (si lo indican los planos, incluye materiales)				
TANQUES DE AGUA CALIENTE				
SISTEMA DE BOMBEO COMPLETO (Bombas, tanque hidroneumático, llaves control, manómetros, válvulas, etc)				
BOYAS, LLAVES DE CONTROL Y CONEXIÓN A TANQUE DE CAPTACION				
INSTALACION 2 PILAS ACERO INOXIDABLE(suministradas por el propietario)				
SUMINISTRO E INSTALACION CACHERAS CUELLO DE GANSO Y DESAGUES				
SUMINISTRO E3 INSTALACION LOSA SANITARIA (incluye accesorios según planos)				
MEDIDOR DE AGUA PRINCIPAL Y CONEXIÓN A LA ACOMETIDA DEL CC				
SISTEMA CONTRA INCENDIOS				
Suministro e Instalación Tubería HG y Gabinete Contra Incendios Completo				
Suministro e instalación Hidrante y/o Siamesa (según Planos)				
Pintura de Tubería, Gabinete e Hidrante				
AGUAS JABONOSAS				
Tubería de Desague y Accesorios				
Drenajes de piso en aluminio o bronce				
Parrillas de Bronce en Cuartos Fríos				
Registros de Bronce				
AGUAS PLUVIALES				
Tubería y Accesorios				
Granadas (Fabricación Nacional)				
Conexión entre Pozos Pluviales y Colector CCC (Incluye materiales, excavaciones, mano de obra y relleno compactado)				
Conexión a Colector Público (Incluye excavación y relleno compactado)				
Drenaje Perimetral Aguas Pluviales (Si lo indica en plano)				
INSTALACION ELECTRICA				
POTENCIA TOMACORRIENTES Y ALIM. EQUIPOS				
Ductos y Soportes				
Aeroductos				
Cableado				

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
Tableros				
Breakers				
Tomas y apagadores				
Interruptores de seguridad en cuarto máquinas				
Acometida conexión al tablero principal				
SISTEMA DE CONTROL EQUIPOS REFRIGERADOS (TER)				
Ductos y Soportes				
Aeroductos				
Cableado				
Tableros				
POTENCIA ILUMINACION				
Ductos y Soportes				
Aeroductos				
Cableado				
Tableros				
Breakers				
Lámparas Fluorescentes Completas				
Lámparas Incandescentes Completas				
CIRCUITOS SENSITIVOS				
Ductos y Soportes				
Aeroductos				
Cableado (NEC)				
Tableros				
Breakers				
Tomas de Color Naranja (caja y tapa)				
Transformador de aislamiento				
Armado de Transferencia Manual para Sistema Unifilar de Conexiones para UPS				
TELEFONIA				
Ductos y Soportes				
Cableado				
Tableros				
Tomas				
Caja Interna				
Intercomunicadores				

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
ALARMAS				
Ductos y Soportes				
Tableros				
Cableado				
Accesorios				
SONIDO				
Ductos y Soportes				
Cableado				
Tableros				
Accesorios				
SISTEMA DE ILUMINACION DE EMERGENCIA				
Ductos y Soportes				
Cableado				
Tableros				
Accesorios				
Suministro e Instalación Lámparas de Emergencia				
EQUIPOS DE REFRIGERACION				
Doble Corona de Ductos para Equipos refrigeración.				
Sistema Eléctrico Equipos de Refrigeración				
PANTALLA ELECTRICA CARNICERIA				
Ductos y Soportes				
Cableado				
Tableros				
Accesorios				
Pantalla (NEC)				
VARIOS				
Sistema de Tierra General				
Sistema de Tierra Aislada Area de Cajas y Oficinas				
Interruptor Principal				
Interruptor de transferencia				
Transformadores				
Fotoceldas Iluminación Exterior de Lámparas				
Extractores Servicios Sanitarios				
Suministro e instalación de secadores de mano				

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
Suministro e Instalación de llavines eléctricos				
Timbres				
Panel de Control Bombas de Agua con protectores y electrodos de control de nivel				
Otros				
ACOMETIDA TELEFONICA				
Entubado				
Cableado de acera a Caja interna (10 pares sondeado)				
ACOMETIDA ELECTRICA PRINCIPAL				
Entubado				
Cableado				
Postes				
SISTEMA DE ALTA TENSION				
Entubado				
Cableado				
Transformador				
Postes				
PROTECCIONES DE CORTACIRCUITOS				
FUSIBLES DE PARARRAYOS				
MALLAS DE TIERRA				
VESTIMENTA POSTE, MUFLAS Y TERMINALES				
CAJA DE MEDICION				
ZANJAS PARA TUBERIAS ELECTRICA, MECANICA (Excavación, relleno, compactación)				
Otros				
EQUIPOS				
DE COCINA				
Estufas				
Hornos				
Marmitas				
DE BODEGA				
Estanterías				
Cuartos Fríos				
Cuartos refrigerados				
AREA DE ATENCION				
Caja				
Bar				

PRUEBA DE CONCEPTO PARA INICIO DE OPERACIONES				
DESCRIPCIÓN	**Revisado**	**Se harán mejoras**	**Revisión Final**	**Aprobado**
Mesas zona fumadores				
Mesas zona NO fumadores				
AREA DE BODEGA				
Zona de Bodega general				
zona de bodega refrigerados				
Zona de Bodega frescos				
AREA DE BASURAS				
Área de Vidrio				
Área de Plástico				
Área de Aluminio				
Área de Cartón y Papel				
Área de Basuras				

4.3.2 Compra de Insumos

En esta etapa, el Patrocinador deberá preparar una lista de los insumos que se van a requerir en la preparación y venta de los alimentos, así como el material necesario para mantener el local y los utensilios en condiciones higiénicas. Esta lista servirá tanto para el arranque de operaciones del Restaurante, como base para la operación normal del negocio.

Es propio hacer una investigación en el mercado y con los distintos proveedores del precio de los materiales a utilizar, mediante cotizaciones de precios al por mayor y al detalle. Asimismo, es conveniente realizar un análisis de los índices de precios de canasta básica Guatemalteca que permitan estimar los costos e incluirlos en el presupuesto y flujo de caja inicial.

Finalizados los análisis, se procede con la compra de los insumos con el proveedor elegido por el Patrocinador.

4.3.3 Menú de productos

En un menú se encuentran los productos que ofrece un restaurante a sus clientes, a veces estructurado por el contenido de los platos (pasta, carne, mariscos, etc.), o por especialidad (vinos, postres, etc.).

Siendo antojitos mexicanos los que se van a vender en el Restaurante, es recomendable incluir en el menú una foto del producto terminado y una breve descripción del producto y sus ingredientes, con el fin de que aquellos clientes que no están familiarizados con la cultura mexicana conozcan el producto antes de consumirlo.

Otro aspecto a considerar es la codificación de los productos. Dicha codificación tiene varias ventajas:

- Se facilita la toma de pedidos (órdenes) de los clientes.
- Se disminuyen los tiempos de espera para el cliente cuando solicite la cuenta por la rapidez para hacer el cálculo.
- Se optimiza el cobro al cliente en la Caja.

Para este control, existen diversas opciones en el mercado para administrar las órdenes de servicio del cliente y que están interconectadas con el sistema de cobro en caja y la respectiva contabilidad.

Por otra parte, es importante que el Patrocinador tenga establecido el porcentaje de utilidad esperado y los costos correspondientes, al momento de definir los precios de los productos.

4.3.4 Local decorado y amueblado

Según las características del restaurante, establecidas en el punto 4.2.2 por el Patrocinador, en esta etapa de implementación, ya tienen que haberse comprado

el mobiliario: mesas y sillas, los tapetes, manteles, cuadros y demás decoraciones al estilo mexicano.

Es importante tomar en consideración que para el arranque del Restaurante lo que se requiere es una decoración sobria y sencilla, sin recargar el ambiente del lugar, de forma que si no se cuenta con toda la decoración visualizada, al menos que se tengan los implementos básicos para atender a los comensales.

4.3.5 Campaña Promocional para la apertura del Restaurante

Con base en el análisis de las características del mercado: identificarlo, definirlo, establecer el mercado meta, analizar su tamaño y tendencias; el análisis de la competencia: perfil del competidor y análisis FODA, es necesario determinar la forma en que el Restaurante va a incursionar en el mercado quetzalteco.

Es responsabilidad del asesor de mercadeo, incluir en su investigación y plan de mercadeo, el desarrollo de promociones de lanzamiento con muestras de producto, con el fin de dar a conocer el Restaurante y el tipo de comida que vende.

Se puede considerar también la repartición de volantes con publicidad alusiva al Restaurante, en las afueras de los centros comerciales y sitios concurridos e incluir los datos del local en el Directorio comercial de la zona.

4.4 Fase IV: Cierre

Existen varios cierres a lo largo del proyecto, cuando se terminan los entregables, por ejemplo. En esta etapa se cierra el proyecto del Restaurante como tal, todas las actividades finalizan en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos y se hacen las formalizaciones de cierre con las partes involucradas.

Según indica el PMI (2008), al cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto

ha alcanzado sus objetivos. También deberá asegurarse de que Alcance del proyecto ha culminado antes de considerar que el proyecto está cerrado.

4.4.1 Acta de Aceptación

Como parte de la documentación formal de cierre del proyecto, se debe recopilar y registrar toda la documentación que se utilizó a lo largo del proyecto. Asimismo se trabaja en el acta de aceptación del cliente, la cual es el resultado de la verificación del alcance. Una vez revisada, aprobada y firmada, se procede a cerrar el proyecto.

Adjunto un ejemplo del Acta de Aceptación del Proyecto que se puede utilizar en esta fase.

ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO

Proyecto: Restaurante Xxxxxxxx Ubicación: Quetzaltenango, Guatemala

Propietario: Xxxxx S.A. Fecha: XX de Xxxx del 200X

Recepción: Parcial _____ Final _____

Presentes:

Propietario: _____

Contratista: _____

Director del proyecto: _____

En inspección realizada el día de hoy al proyecto y teniendo como objetivo la recepción del proyecto de acuerdo con las especificaciones del contrato se encuentra la siguiente situación:

_____

_____

De acuerdo con la inspección, firman esta acta quienes participaron en la misma a las _____ horas del día ___ de ___ del 2010, en la ciudad de Quetzaltenango.

Por el Propietario: Por el contratista:

Cédula: _____ Cédula: _____

Por el Contratista General: Por la Dirección del Proyecto:

Cédula: _____ Cédula: _____

4.4.2 Finiquito de los contratos del proyecto

Un finiquito es poner el punto final de una relación de carácter laboral o comercial. Con este documento firmado, el empresario queda libre de hacer pagos adicionales al empleado o contratista y éste último queda libre de la obligación de ejecutar alguna tarea bajo las órdenes del empresario.

Por lo tanto, es importante que el director del proyecto se asegure de que todos los requisitos del proyecto están completos antes de firmar el contrato de finiquito, pues en él se están recibiendo conforme el producto encargado. Para esto, se deberán revisar los siguientes puntos:

- Términos del contrato
- Control de cambios del proyecto
- Multas del proyecto
- Revisar y cancelar los pagos del contrato
- Cumplimiento del cronograma

Una vez confirmados dichos puntos, se procede a firmar un contrato igual o parecido al que se adjunta a continuación:

Finiquito de Contrato Proyecto: Restaurante de comida mexicana Xela
Propietario: Xxxx S.A.
Contratista: Xxxx, S.A.

FINIQUITO DE CONTRATO DE xxx DEL PROYECTO RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA XELA

Entre nosotros:

XXX, S.A., cédula de persona jurídica número XX-XXX-XXXXXX, representada por la señora **Xxx Xxxx,** mayor, casada una vez, Administradora de Empresas, vecina de _____, portadora de la cédula de identidad número XXX- XXXXXX-XX, en su condición de XXX con facultades suficientes para este acto de la supracitada compañía, personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público al tomo XXX, folio XXX, asiento XXX (en adelante **El contratante).** Y **XXXXX S.A.**, cédula de persona jurídica número XXX-XXXX-XXX, inscrita al tomo XXX, folio XXX, de la Sección Mercantil del Registro Público, representada por el señor **XXX,** mayor, ingeniero Civil, vecino de XXX, portador de la cédula de identidad número XXX-XXX-XXX (X-XXX-XXX), en su condición de XXX, con facultades de XXX sin limitación de suma de la supracitada sociedad, (en adelante **El contratista**), hemos convenido suscribir el presente finiquito, mismo que se regirá por las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: Objeto del Contrato:

CLÁUSULA SEGUNDA: EL PERSONAL DEL PROPIETARIO. El PROPIETARIO designa a la señora _____, mayor, casada una vez, Administradora de Empresas, vecina de San José, portadora de la cédula de identidad número X-XXXX-XXXX, en su condición de _____ con facultades suficientes para ejecutar el presente finiquito de obra.----------

CLÁUSULA TERCERA: EL CONTRATISTA EL CONTRATISTA designa al señor **XXX,** mayor, ingeniero Civil, vecino de XXX, portador de la cédula de identidad número X-XXX-XXX (X-XXX-XXX), en su condición de XXXX, con facultades de XXX y como su representante para ejecutar el presente finiquito de obra.----------

CLÁUSULA CUARTA: RECEPCIÓN Y FINIQUITO DE OBRAS. Con la firma de este documento, EL CONTRATISTA declara bajo juramento que las obras o trabajos estipulados en el **CONTRATO DE REMODELACIÓN A PRECIO FIJO DEL COMPLETAMIENTO Y ACABADOS DEL PROYECTO RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA XELA** están libres de gravámenes de toda especie por razones de equipos, materiales y mano de obra incluidos en la obra. Se consigna en este acto que a la fecha, no existen trabajos pendientes

de ejecutar del contrato original, por lo que se considera terminada la obra. Se adjunta para ello:

1. Acta de recepción por parte de la firma de XXX. a cargo del Lic..XXX; Propietario (Sr. XXX); Personal del Propietario (Sr. XXX), Personal de la Dirección del Proyecto (Lic. XXX) y Personal de EL CONTRATISTA (Ing.XXX)

2. Cuaderno de Bitácora de Obra del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. (Entregado Al Consultor xxx.).

3. Planos en "Red Mark" (los tiene el consultor xxx).

Está como pendiente a esta fecha, el acto de cobro de:

- Las retenciones. cuyo monto es el siguiente:

Reintegro de las retenciones acumuladas totales netas **QXX,XXX.XX** (XX,XXX quetzales con XX/100, moneda de curso legal de la República de Guatemala) (Factura de xxx S.A. número XXX).

- Devolución por parte DEL CONTRATANTE al CONTRATISTA de la Garantía de Cumplimiento por la suma de QXX,XXX.XX (XXX XXX quetzales con XX/100, moneda de curso legal de la República de Guatemala).

- Pago por parte DEL CONTRATANTE al CONTRATISTA de las extras finales del proyecto por la suma de QXX,XXX.XX (XXX,XXX quetzales con XX/100, moneda de curso legal de la República de Guatemala) (Facturas de XXX S.A. número XXX)

Con la firma de este finiquito, se obliga a reparar por su cuenta cualquier obra defectuosa por materiales o mano de obra durante un período de doce (12) meses después de la entrega sustancial de la obra (XX de XXX del 201X), sin perjuicio de lo establecido en el Código Civil.

Estando ambas partes de acuerdo con todo lo estipulado en el presente contrato de FINIQUITO DE OBRA para el contrato de CONTRATO DE REMODELACIÓN A PRECIO FIJO DEL COMPLETAMIENTO Y ACABADOS DEL PROYECTO RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA XELA, firmamos en TRES COPIAS ORIGINALES, en la ciudad de Quetzaltenango, a las XXX horas del día XX de XXX del 201X.

_____ _____

XXXX Céd. Xxxxxxxx XXXX Céd. Xxxxxxxx

Testigo p/ Dirección del Proyecto

_____

XXXX xxxxxxx

Céd. X- XXX-XXX

5 CONCLUSIONES

Este documento corresponde a la planificación de las acciones necesarias para la puesta en marcha de un Restaurante de comida mexicana, ubicado en Xela (Quetzaltenango, Guatemala). Constituye solamente una guía para que el Patrocinador ejecute e inicie las operaciones del negocio, utilizando como referencia la metodología sugerida por el Project Management Institute en su libro: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK (2008).

El restaurante está dirigido a personas de clase media principalmente, en donde podrán consumir alimentos al estilo mexicano, recién preparados, a un precio bastante accesible y en un ambiente muy familiar y acogedor.

El plan de negocios está bajo la responsabilidad de la Directora del proyecto quien contará con la participación activa del Patrocinador en todo el proceso de planeamiento. En conjunto, trabajarán la planificación del alcance, el cronograma del proyecto, el presupuesto estimado para el proyecto, un plan para realizar efectivamente las comunicaciones y para gestionar los riesgos y el plan de calidad.

La estructura detallada de trabajo se compone de cuatro fases, dentro de las cuales se manejan los distintos entregables que permitirán un desarrollo ordenado de la planeación. *En total, se identificaron 102 actividades. Se estima que tendrá una duración de 193 días, iniciando el 8 de febrero y terminando el 19 de agosto del 2010.*

A lo largo de la ejecución del proyecto se contará con:

- Asesoría legal: para garantizar que se cumplen con todos los requisitos de higiene, seguridad, tributarios, etc. y que el Patrocinador no se va a exponer a posibles sanciones por incumplimiento.

- Asesoría en mercadeo: para asegurarse una correcta lectura del mercado para con ello preparar los mecanismos publicitarios y atraer a los clientes.

- Asesoría en sistemas: para elegir correctamente el sistema contable más adecuado para el negocio, de acuerdo con las necesidades, y aprovechar para hacer sinergia con el asesor de mercadeo para publicidad en medios electrónicos.

En cuanto a la gestión de las comunicaciones, se establecieron los canales de comunicación del proyecto, se identificaron los principales interesados, la frecuencia en que se comunicarán y el propósito de la comunicación, tanto a nivel interno como externo.

Un aspecto importante en los proyectos, es la planificación de los riesgos, pues eso permite minimizar las adversidades e impactos negativos que pongan en riesgo la correcta finalización de una actividad y el éxito del proyecto.

Se identificaron catorce riesgos que potencialmente podrían impactar negativamente al proyecto, siendo los principales no contar con el financiamiento necesario y las limitaciones del presupuesto. Estos riesgos pueden generar el retraso del inicio de las operaciones del restaurante y eventualmente impedir la apertura del negocio. Sin embargo, luego de realizar el análisis cualitativo de todos los riesgos, se determinó que el riesgo del proyecto es moderado.

Con el fin de garantizar el éxito del proyecto mediante las buenas prácticas de la administración de proyectos, se establece una política de calidad dirigida a la búsqueda de la satisfacción de los clientes a través del servicio, la mejora continua de los procesos y los precios accesibles. Adicionalmente, se han establecido parámetros de calidad con los cuales se medirá el cumplimiento de la calidad por parte de los involucrados, con base en lo planificado.

Se considera que con el cumplimiento del plan de negocios desarrollado se va a implementar exitosamente este proyecto, gracias al soporte que presenta el uso de una metodología de proyectos basada en la guía del PMI.

6 RECOMENDACIONES

Para la ejecución de este proyecto, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. En la ejecución del plan de negocios, desarrollar como mínimos las actividades listadas.

2. Tomando en cuenta que uno de los principales riesgos está relacionado con el financiamiento, se deben solicitar los requisitos de préstamo en al menos dos entidades financieras adicionales y asegurarse de que la documentación que se presente esté completa y sea lo suficientemente robusta.

3. Con tanta competencia en el negocio de comidas, es importante que el Restaurante busque la diferenciación en el menú a ofrecer, los productos, la infraestructura del local y su publicidad en el mercado.

4. Dado lo anterior, se recomienda registrar la marca en el Registro Público, para garantizar la utilización exclusiva del nombre del negocio. Incluso se podría evaluar ofrecer una franquicia del Restaurante.

5. Una vez que el negocio esté en operación, es oportuno revisar más en detalle la regulación de la SAT con respecto al pago de impuestos. Se adjunta el siguiente cuadro con el resumen de las principales leyes que deben ser consultadas y sobre las cuales existe legislación vinculante con el negocio.

Cuadro 24: Regulación SAT

Tipo de legislación	Descripción	Fecha Publicación
Concordada		
	Código Tributario	28-08-2006
	Ley del IVA y Reglamento Concordado	28-08-2006
	Ley del ISR y Reglamento Concordado	28-08-2006
	Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria y Reglamento	28-08-2006

Tipo de legislación	Descripción	Fecha Publicación
	Concordado	
Relacionada		
Decreto Número 119-96 del Congreso de la República.	Ley de lo Contencioso Administrativo	2/2/2007
Tributaria		
Decreto Número 25-71 del Congreso de la República	Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes	31-08-2006
Decreto 6-91 del Congreso de la República	Código Tributario.	4/8/2006
	Reforma 2006. Texto Ordenado	
Decreto 26-92 del Congreso de la República	Ley del Impuesto sobre la Renta - ISR-	18-05-2006
Acuerdo Gubernativo 206-2004	Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta	28-10-2006
Decreto 27-92 del Congreso de la República	Ley del Impuesto al Valor Agregado.	4/8/2006
	Reformas 2006. Texto ordenado.	
Acuerdo Gubernativo Número 424-2006	Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado	4/8/2006
Decreto 18-04 del Congreso de la República	Reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta	28-10-2004

Cuadro 25: Formularios requeridos por SAT

Impuesto	Formulario	Papel	Electrónico	Fecha entrega
IVA		SAT-2042	SAT-2049	Trimestre
IVA		SAT-2021	SAT-2028	Febrero
ISR	Régimen especial	SAT-1044	SAT-1249	
ISR	Régimen general	SAT-1181	SAT-1189	
ISR	Optativo	SAT-1023	SAT-1025	Trimestre
ISR	Optativo	SAT-1192	SAT-1197	
IS		SAT-1601	SAT-1609	

6. Se recomienda utilizar formatos básicos de contrato con los proveedores y terceros para formalizar los negocios.

7. Hacer un planeamiento de adquisición del equipo del proyecto donde se consideren las características mínimas del equipo, la calidad, la garantía y el mantenimiento. Además de la comparación de precios y beneficios adicionales.

8. Revisar periódicamente los índices de precios de la canasta básica guatemalteca y hacer una comparación de precios al por mayor y al detalle para asegurarse de que se está trabajando con los mejores precios.

9. Al momento de elegir y comprar un sistema de contabilidad, se debe buscar que este sea robusto y versátil, pero sencillo de manejar, de forma tal que pueda manejar diferentes temas como planillas, inventarios, codificación de productos, registro de precios, etc.

10. Analizar las diferentes opciones que ofrece el mercado en cuanto a Sistema contables. Además de la variedad, existen sistemas especializados para restaurantes y bares que valen la pena evaluar dado el grado de comodidad y seguridad que ofrecen.

11. En el tema publicitario, además de considerar el repartir volantes con publicidad alusiva al Restaurante, en las afueras de los centros comerciales y sitios concurridos e incluir los datos del local en el Directorio comercial de la zona, se sugiere crear una página Web y colocar el catálogo de producto del Restaurante, así como crear material promocional que invite a los clientes a consumir los productos.

12. Es fundamentalmente importante documentar las lecciones aprendidas en la ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto del plan de negocios, las cuales puedan ser consultadas y corregidas en un próximo proyecto que se decida emprender en la empresa.

7 BIBLIOGRAFIA

APEDSA Asesores para el desarrollo, S. A., extraído el 15 de junio de 2010 de http://www.deguate.com/cgi-gin/empresas/print.pl?article=36.

Arróliga Matus, C. (1999). *Evaluación del plan estratégico de auditoria de una empresa comercializadora de producto de petróleo*. Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Latina de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Asesoría Técnica Profesional (2007) *Código de Comercio de Guatemala. Paso a paso para la inscripción de su empresa* extraído el 19 de Febrero de 2010, de http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/codigodecomercio/codigodecomercioguatemala.html

Cámara de Industria de Guatemala (2009), extraído el 4 de mayo de 2010 de http://www.industriaguate.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=205

Cámara de Turismo de Guatemala (2009), extraído el 4 de mayo de 2010 de http://www.camtur.org/

Centro de Recursos del Departamento de Seguros de Texas (2010). Prevención de Accidentes Laborales, La Salud y Seguridad del Personal de Restaurantes, Pub. No. HS04-032B(4-06), extraído el 28 de julio de 2010 de http://www.tdi.state.tx.us/pubs/videoresourcessp/spstpwaitstaff.pdf

Critical tools Inc. (2010) *WBS Chart pro* extraído el 13 de Febrero de 2010, de http://www.criticaltools.com/wbsmain.htm.

Díaz Garita, K. (2007). *Gestión de la planificación para realizar un plan de negocios a una empresa enfocada a los servicios de cafetería y repostería "light".* Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, UCI, San José, Costa Rica.

Espacio Latino (2005) *Cocinando a la mexicana. Menú de antojitos mexicanos* extraído el 2 de Marzo de 2010, de http://cocinalamexicana.espaciolatino.com /antojitos.html

González, A (2010) *Fuentes de información* extraído el 25 de Febrero de 2010, de http://www.unimar.edu.ve/gonzalezalexis/tesis_web/m1fuentesinformaydatos.html

H, F. (2009) *Características generales de un restaurante* extraído el 20 de Febrero de 2010, de http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081019114736AAs2Uxp.

León, E (2000) *Feria de Xela* extraído el 18 de Febrero de 2010, de http://xelajuj.tripod.com/feria.htm.

León, E (2000) *Costumbres y tradiciones de Quetzaltenango* extraído el 18 de Febrero de 2010, de http://xelajuj.tripod.com/costra.htm.

Ministerio de Economía de la República de Guatemala (2008) *Trámites de inversión paso a paso* extraído el 20 de Febrero de 2010, de http://www.mineco .gob.gt/Presentacion/GuiasServiciosUsuarios.aspx.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2001) *Código de Trabajo de Guatemala* extraído el 19 de Febrero de 2010, de http://www.deguate.com/artman/publish /printer_8830.shtml.

Mobiliario y equipo de cocina para un restaurante, extraído el 12 de junio de 2010, de http://www.trabajo.com.mx/mobiliario_y_equipo_de_cocina_para_un_restaurante.htm

Muñoz Salazar, E. (2006). *Guía de Gestión del proyecto para la implementación de un Hogar de ancianos en el Gran Área Metropolitana*. Proyecto Final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional UCI, San José, Costa Rica.

Olguín, J (2005) *Relación Bilateral México-Guatemala* extraído el 18 de Febrero de 2010, de http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/orden/?contenido=16847.

Ortiz F., Garcia, M., (2005) *Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas.* Editorial Limusa, S. A. de C. V. México D.F.

Pascual, JL (2010), Revista digital del Somontano de Barbastro, *Departamentos guatemaltecos* extraído el 15 de Abril de 2010, de http://www.rondasomontano.com/revista/3182

Pérez Calito, A. (2001) *Plan de negocios para un bar-restaurante en la zona 14.* Universidad Francisco Marroquín UFM, P438p, Guatemala extraído el 18 de febrero de 2010, de http://www.tesis.ufm.edu.gt/67420/TESIS.htm.

Promotores y Administradores de Seguros, S.A. (2009), *Sistemas Promotores de Seguros*, extraído el 15 de junio de 2010 de http://www.promotoresdeseguros.com/index.php/mis-colaboradores

Ramos Chagoya,E. (2008) *Métodos y técnicas de investigación* extraído el 25 de Febrero de 2010, de http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm.

Rivas, E (2009) *Registro de la Propiedad Intelectual* extraído el 19 de Febrero de 2010, de http://www.rpi.gob.gt/top.html.

Servicio de Gestión y Control de la Calidad (2010), *"Acreditación de Servicios",* Universidad Miguel Hernández de Elche, extraído el 6 de Junio de 2010 de http://calidad.umh.es/curso/acred_servicios.htm

Servicio de Información Municipal, *Mapa de Quetzaltenango* extraído el 15 de abril de 2010 de http://www.inforpressca.com/quetzaltenango/mapa.php

Superintendencia de Administración Tributaria, extraído el 11 de junio de 2010 de: http://portal.sat.gob.gt/sitio/

Wikipedia (2010) *Fuente primaria* extraído el 3 de Marzo de 2010, de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fuente_primaria&oldid=33170622.

Wikipedia (2009) *Fuente secundaria* extraído el 3 de Marzo de 2010, de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fuente_secundaria&oldid=32268187.

Wikipedia (2010) *Lluvia de ideas* extraído el 3 de Marzo de 2010, de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Lluvia_de_ideas&oldid=33894685.

Wikipedia (2010) *Revolución Sandinista* extraído el 18 de Febrero de 2010, de http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Sandinista.

Wikipedia (2010) *Xelajú* extraído el 18 de Febrero de 2010, de http://es.wikipedia .org/wiki/Xelaju.

8 ANEXOS

8.1 Acta del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	**Nombre de Proyecto**
11 de febrero del 2010	Plan de gestión de proyecto para implementar un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala
Areas de conocimiento / procesos:	**Area de aplicación (Sector / Actividad):**
Alcance: definición del alcance y EDT. ***Costos:*** estimación de costos y preparación del presupuesto. ***Riesgo:*** identificación de riesgos, análisis cualitativo y planificación de la respuesta a los riesgos. ***Comunicación:*** planificación y gestionar a los interesados. ***Calidad:*** planificación de la calidad.	Servicios / Manipulación de alimentos
Fecha de inicio del proyecto	**Fecha tentativa de finalización del proyecto**
11 de febrero del 2010	31 de julio del 2010
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general: Desarrollar un plan de gestión del proyecto para crear un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala. **Objetivos específicos:** - Definir el alcance del proyecto para implementar un restaurante de comida mexicana - Definir las principales características que tendrá el restaurante para definir el enfoque del mercado. - Determinar los costos aproximados para poner en marcha el negocio - Determinar los posibles riesgos en la implementación y operación del negocio para establecer planes de mitigación. - Determinar los canales adecuados de comunicación para llevar a cabo el proyecto - Determinar los requisitos de salud en cuanto a manipulación de alimentos para asegurarse que se cumplen cabalmente en el restaurante.	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Durante mucho tiempo hemos pensado tener un negocio familiar que nos permita ser independientes y nos dé la oportunidad de penetrar en el sector de alimentos. Al analizar las diferentes opciones de negocios potenciales, se llegó a la conclusión de que con la creación de este restaurante estilo mexicano, en Guatemala, se maximiza la condición de ganar-ganar entre los socios. Con este plan de proyecto se hará una evaluación formal de los requisitos, el plan de riesgos y comunicación que nos permita crear un restaurante donde el cliente pueda consumir alimentos recién preparados con ingredientes de muy buena calidad, pero a un precio bastante accesible.	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
Este proyecto contiene el desarrollo de la guía de un Plan de gestión para crear un Restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala, analizando los grupos de procesos de iniciación y planificación para las nueve áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos, según el PMI (2008) y la Guía del PMBOK. Los entregables del PFG incluyen la presentación del Charter, la EDT y el cronograma, así como el Marco teórico y el marco metodológico con base en los cuales se pondrá en marcha el negocio.	

En cuanto a los entregables del producto se incluyen: los planes de mercadeo; la estimación de los costos y el presupuesto financiero; la identificación, análisis y planificación de respuesta a los riesgos; la planificación y gestión de los interesados y la planificación de la calidad.

No se incluye un plan detallado de cada actividad a realizar para la implementación de un restaurante en Guatemala, ni la ejecución de los entregables anteriormente mencionados.

Supuestos

Para efectos del proyecto, se establecen los siguientes supuestos:
- Permisos municipales y licencias de funcionamiento al día.
- Permisos de trabajo al día.
- Se cuenta con el capital inicial establecido en el área de costos.
- Al menos uno de los tres socios está disponible para llevar a cabo el proceso de investigación del mercado y arranque inicial.

Para efectos del PFG, los supuestos son:
- Entregables semanales presentados a tiempo.
- Entregable de la semana anterior calificado a tiempo para incluir las observaciones en el entregable siguiente.

Restricciones

- Socios físicamente en tres países distintos
- El tiempo con que se cuenta para realizar todos los análisis pertinentes e incluirlos en este documento.

Información histórica relevante

Xelajú, ubicada en la zona norte de Guatemala, en la cual se planea implementar este proyecto, se encuentra ubicada a unos 300km de Tapachula, frontera sur mexicana.

En esta frontera, los ciudadanos guatemaltecos pueden cruzar a comprar abarrotes de origen mexicano, los cuales serán utilizados en la preparación del producto final.

Históricamente, la cocina mexicana ha sido un gran atractivo en cualquier parte del mundo y se optimiza cuando se utilizan los ingredientes originales de esa tierra.

Por su parte, Quetzaltenango (Xela o Xelajú por su nombre indígena Maya) es la segunda ciudad más grande de Guatemala, localizada unos 200km al oeste de la Capital Guatemalteca. Cuenta con aproximadamente 150,000 habitantes y en los últimos años ha tenido un fuerte desarrollo comercial.

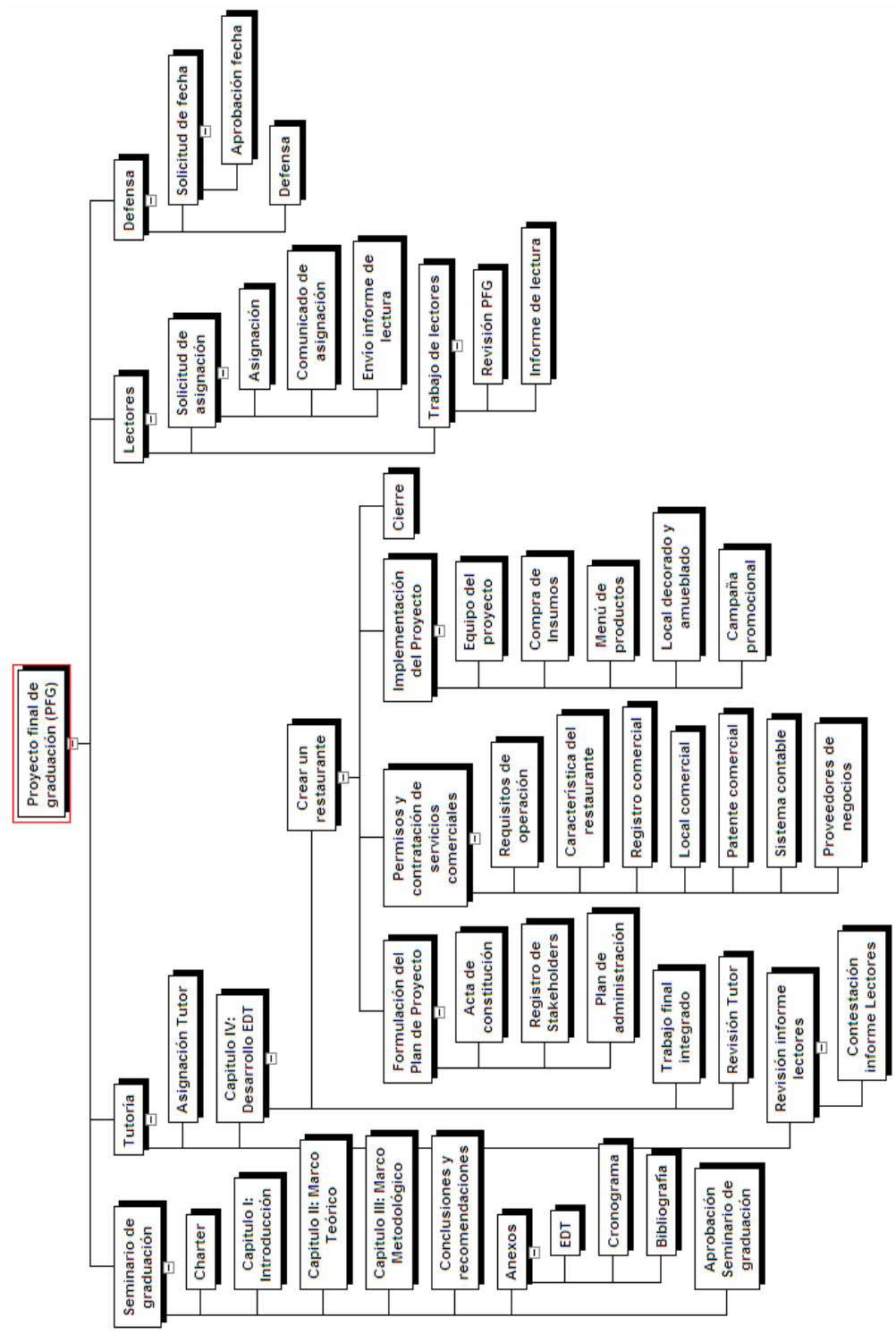
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s):
- Patrocinador: Socios que aporten el capital social
- Proveedores: Comunidad de Xelajú
- Clientes potenciales: Turistas nacionales y extranjeros

Cliente(s) indirecto(s):
- Ministerio de salud
- Autoridades fiscales (Superintendencia de Administración Tributaria - SAT)
- Cámara de Industria de Guatemala: Gremial de Restaurantes y Procesadores de Alimentos.
- Cámara de Turistas (Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT)

Aprobado por: ***Yorlen Solís Araya***	**Firma:** ***Carolina Auxiliadora Arróliga Matus*** ***Céd. 800720640***

8.2 EDT Integrado



8.3 Cronograma

		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors
0		PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)	200 days	Mon 2/8/10	Thu 8/26/10	
1		Seminario de graduacion	43 days	Mon 2/8/10	Mon 3/22/10	
2		Charter	8 days	Mon 2/8/10	Mon 2/15/10	
3		Capitulo I: Introducción	7 days	Tue 2/16/10	Mon 2/22/10	2
4		Capitulo II: Marco teórico	7 days	Tue 2/23/10	Mon 3/1/10	3
5		Capitulo III: Marco metodológico	7 days	Tue 3/2/10	Mon 3/8/10	4
6		Anexos	8 days	Mon 2/8/10	Mon 2/15/10	
7		EDT	8 days	Mon 2/8/10	Mon 2/15/10	
8		Cronograma	8 days	Mon 2/8/10	Mon 2/15/10	
9		Bibliografía	36 days	Mon 2/8/10	Mon 3/15/10	
10		Aprobación Seminario de graduación	7 days	Tue 3/16/10	Mon 3/22/10	9
11		Tutoría	200 days	Mon 2/8/10	Thu 8/26/10	
12		Asignación Tutor	7 days	Tue 3/16/10	Mon 3/22/10	9
13		Capitulo IV: Desarrollo EDT	193 days	Mon 2/8/10	Thu 8/19/10	
14		PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE	193 days	Mon 2/8/10	Thu 8/19/10	
15		Fase I: Formulación del Plan del Proyecto	88 days	Mon 2/8/10	Thu 5/6/10	
16		Entregable: Acta de constitución del proyecto aprobada	6 days	Mon 2/8/10	Sat 2/13/10	
17		Entregable: Registro de stakeholders	10 days	Mon 2/8/10	Wed 2/17/10	
18		Entregable: Plan de Administración del Proyecto	82 days	Sun 2/14/10	Thu 5/6/10	16
19		Fase II: Permisos y contratación de servicios comerciales	128 days	Sun 2/14/10	Mon 6/21/10	
20		Entregable: Requisitos de operación	5 days	Sun 2/14/10	Thu 2/18/10	16
21		Entregable: Características del restaurante	5 days	Fri 2/19/10	Tue 2/23/10	20
22		Entregable: Registro Comercial emitido	62 days	Sun 2/14/10	Fri 4/16/10	16
23		Entregable: Local comercial Contratado	5 days	Sat 4/17/10	Wed 4/21/10	22,16
24		Entregable: Patente comercial aprobada	61 days	Thu 4/22/10	Mon 6/21/10	23,22
25		Entregable: Sistema contable adquirido	11 days	Fri 5/7/10	Mon 5/17/10	18,21
26		Entregable: Proveedores de negocio definidos	10 days	Sat 4/17/10	Mon 4/26/10	21,22
27		Fase III: Implementación del Proyecto	117 days	Sat 4/17/10	Wed 8/11/10	
28		Entregable: Equipo del proyecto, para esta fase adquirido	5 days	Tue 6/22/10	Sat 6/26/10	23,24
29		Entregable: Compra de Insumos realizada	12 days	Sun 6/27/10	Thu 7/8/10	28,17
30		Entregable: Menú de los productos realizado	10 days	Sat 4/17/10	Mon 4/26/10	21,22
31		Entregable: Local Decorado y Amueblado	21 days	Tue 6/22/10	Mon 7/12/10	24
32		Entregable: Campaña Promocional para la Apertura del Restaurante en Xela	30 days	Tue 7/13/10	Wed 8/11/10	30,31
33		Fase IV: Cierre	38 days	Tue 7/13/10	Thu 8/19/10	
34		Entregable: Acta de Aceptación del Restaurante	8 days	Tue 7/13/10	Tue 7/20/10	31
35		Entregable: Finiquito de los contratos del proyecto	30 days	Wed 7/21/10	Thu 8/19/10	34
36		Conclusiones y Recomendaciones	7 days	Fri 8/20/10	Thu 8/26/10	35
37		Trabajo final integrado	7 days	Mon 2/8/10	Sun 2/14/10	
38		Revisión y Aprobacion Tutor	8 days	Mon 2/8/10	Mon 2/15/10	
39		Lectores	25 days	Tue 2/16/10	Fri 3/12/10	
40		Solicitud de asignación	1 day	Tue 2/16/10	Tue 2/16/10	38
41		Asignación	1 day	Wed 2/17/10	Wed 2/17/10	40
42		Comunicado de asignación	1 day	Thu 2/18/10	Thu 2/18/10	41
43		Envio de Tesis a Lectores	1 day	Fri 2/19/10	Fri 2/19/10	42
44		Trabajo de lectores	10 days	Sat 2/20/10	Mon 3/1/10	43
45		Informe de lectura	10 days	Tue 3/2/10	Thu 3/11/10	44
46		Aprobacion Final	1 day	Fri 3/12/10	Fri 3/12/10	45
47		Defensa	3 days	Sat 3/13/10	Mon 3/15/10	
48		Solicitud de fecha	1 day	Sat 3/13/10	Sat 3/13/10	46
49		Aprobación fecha	1 day	Sun 3/14/10	Sun 3/14/10	48
50		Defensa	1 day	Mon 3/15/10	Mon 3/15/10	49

8.4 Extracto del Código de Comercio de Guatemala

DECRETO NUMERO 2-70
EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA,

CONSIDERANDO:
Que el Organismo Ejecutivo envió como iniciativa de ley un proyecto de código de Comercio, el cual fue cuidadosamente analizado por las Comisiones respectivas, las que opinaron que el aludido proyecto responde a las necesidades del desarrollo económico del país, por tener una orientación filosófica moderna y un enfoque realista de los institutos que regula, dando un tratamiento acertado a las diversas doctrinas e instituciones del Derecho Mercantil; opinión que compartieron las entidades y sectores donde tendrá mayor aplicación;

CONSIDERANDO:
Que el desarrollo de la iniciativa responde a un criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimulará la libre empresa, facilitando su organización; y regulará sus operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional;

CONSIDERANDO:
Que en el proyecto se incluyen instituciones del Derecho Mercantil moderno, con lo cual es posible la eficiente regulación de los institutos que comprende, armonizando su normatividad con la de los otros países centroamericanos, pues el auge del intercambio de bienes y servicios entre los países del área requiere un verdadero paralelismo en la legislación de tan importante materia,

POR TANTO:
En uso de las atribuciones que le asigna el inciso 1º. del articulo 170 de la Constitución de la República,

DECRETA:
El siguiente

CODIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA

Título Preliminar Disposiciones Generales

ARTICULO 1. APLICABILIDAD. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán pos las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.
ARTICULO 2. COMERCIANTES. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3º. La Banca, seguros y fianzas.
4º. Las auxiliares de las anteriores.

ARTICULO 3. COMERCIANTES SOCIALES. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto.
ARTICULO 4. COSAS MERCANTILES. Son cosas mercantiles:

1º. Los títulos de crédito.
2º. La empresa mercantil y sus elementos.

3º. Las patentes de invención y de modelo, las marcas, los nombres, los avisos y anuncios comerciales.

ARTICULO 5. NEGOCIO MIXTO. Cuando en un negocio jurídico regido por este Código intervengan comerciantes y no comerciantes, se aplicarán las disposiciones del mismo.

Código de Comercio de Guatemala

Titulo Preliminar Disposiciones Generales
Libro I: de los comerciantes y sus auxiliares

- Titulo I: Comerciantes
    - Capitulo I: Disposiciones Generales
    - Capitulo II: De Las Sociedades Mercantiles. Disposiciones Generales
    - Capitulo III: De La Sociedad Colectiva.
    - Capitulo IV: De La Sociedad En Comandita Simple
    - Capitulo V: de la Sociedad De Responsabilidad Limitada.
    - Capitulo VI: de la Sociedad Anónima
    - Capitulo VII: De La Sociedad En Comandita Por Acciones.
    - Capitulo VIII: Aumento y Reducción de Capital
    - Capitulo IX: De Las Sociedades Constituidas En El Extranjero
    - Capitulo X: de las Sociedades Irregulares y de Hecho
    - Capitulo XI: de la Disolución y Liquidación de las Sociedades
    - Capitulo XII: de la Fusión y Transformación de las sociedades
- Titulo II: Auxiliares De Los Comerciantes
    - Capitulo I: Factores y Dependientes
    - CAPITULO II: AGENTES DE COMERCIO, DISTRIBUIDORES Y REPRESENTANTES
      CAPITULO III: CORREDORES
    - CAPITULO IV: BOLSA DE VALORES
    - CAPITULO V: COMISIONISTAS

Libro II: de las Obligaciones Profesionales De Los Comerciantes

- Titulo I: Del Registro Mercantil
    - Capitulo I: Registradores, Forma y Materia de la Inscripción
    - CAPITULO II: INSCRIPCION DE SOCIEDADES MERCANTILES EXTRANJERAS
    - CAPITULO III: SANCIONES POR FALTA DE INSCRIPCION
    - CAPITULO IV: DISPOSICIONES GENERALES
- Titulo II: De La Protección A La Libre Competencia
- TITULO III: DE LA CONTABILIDAD Y CORRESPONDENCIA MERCANTILES
    - CAPITULO I: CONTABILIDAD
    - CAPITULO II: CORRESPONDENCIA Y DOCUMENTACION

Libro III: de las Cosas Mercantiles

- Titulo Primero: De Los Títulos De Crédito
    - CAPITULO I: DISPOSICIONES GENERALES
    - CAPITULO II: DE LOS TITULOS NOMINATIVOS
    - CAPITULO III: DE LOS TITULOS A LA ORDEN
    - CAPITULO IV: DE LOS TITULOS AL PORTADOR
    - CAPITULO V: DE LA LETRA DE CAMBIO
    - CAPITULO VI: DEL PAGARE
    - CAPITULO VII: DEL CHEQUE
    - CAPITULO VIII: DE LAS OBLIGACIONES DE LAS SOCIEDADES DEBENTURES
    - Capitulo IX: Del Certificado de Depósito Y Del Bono De Prenda

- CAPITULO X: DE LA CARTA DE PORTE O CONOCIMIENTO DE EMBARQUE.
- CAPITULO XI: DE LA FACTURA CAMBIARIA
- CAPITULO XII: DE LAS CEDULAS HIPOTECARIAS
- CAPITULO XIII: DE LOS VALES
- CAPITULO XIV: DE LOS BONOS BANCARIOS
- CAPITULO XV: DE LOS CERTIFICADOS FIDUCIARIOS

- Titulo II: De Los Procedimientos
  - Capitulo I: De La Acción Cambiaria
  - CAPITULO II: DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO
- Titulo III: De La Empresa Mercantil Y De Sus Elementos
  - Capitulo I: Del La Empresa Mercantil
  - Capitulo II: De Algunos Elementos De La Empresa Mercantil

Libro IV: Obligación y contratos mercantiles

- Titulo I: Disposiciones Generales
  - Capitulo Único: de las obligaciones en general
- Titulo II: Contratos Mercantiles En Particular
  - Capitulo I: De La Compraventa Mercantil
  - Capitulo II: Del Suministro Y Del Contrato Estimatorio
  - Capitulo III: El Deposito Mercantil
  - Capitulo IV: Operaciones De Crédito
  - CAPITULO V: FIDEICOMISO
  - CAPITULO VI: DEL TRANSPORTE
  - CAPITULO VII: CONTRATOS DE EDICION, REPRODUCCION Y EJECUCION DE OBRAS
  - CAPITULO VIII: DEL CONTRATO DE PARTICIPACION
  - CAPITULO IX: DEL CONTRATO DE HOSPEDAJE
  - CAPITULO X: DEL CONTRATO DE SEGURO
  - CAPITULO VI: DEL CONTRATO DE REASEGURO
  - CAPITULO XII: DEL CONTRATO DE FIANZA Y DEL REAFIANZAMIENTO
- TITULO UNICO: PROCEDIMIENTOS MERCANTILES
  - DISPOSICIONES TRANSITORIAS
  - CAPITULO II: DISPOSICIONES DEROGATORIAS Y MODIFICATORIAS

8.5 Norma Sanitaria para la autorización y control de establecimientos fijos de alimentos preparados No. 002-99

El Director General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social,

CONSIDERANDO
Que es competencia del Director General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud velar por la salud de los habitantes del país, debiendo para ello emitir las normas correspondientes para el ejercicio de las acciones pertinentes;

CONSIDERANDO
Que en el ejercicio de las acciones de protección de la salud de los consumidores está el velar por el control sanitario de los establecimientos que preparan, manipulan y sirven alimentos por medio de su autorización y constante vigilancia;

CONSIDERANDO
Que la normativa existente para el otorgamiento y renovación de la licencia sanitaria para establecimientos fijos de alimentos preparados requiere actualización;

POR TANTO
De conformidad con lo preceptuado en los artículos 7, 124, 125, 130 literal a) y 140 Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República; y con fundamento en los artículos 26 inciso c), 29 y 92 del Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Acuerdo Gubernativo 115-99;

DISPONE
Aprobar la presente norma para que los servicios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que tiene la responsabilidad de autorizar, vigilar y controlar los establecimientos fijos de alimentos preparados, tales como restaurantes, comedores, cafeterías, así como bares y cantinas donde se sirven boquitas y el Departamento de Regulación y Control de Alimentos, la apliquen para la autorización, vigilancia y control sanitario de su funcionamiento.

ARTICULO 1. Objeto.
Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplirse para el otorgamiento y renovación de la licencia sanitaria de establecimientos fijos de alimentos preparados, así como para el control sanitario del funcionamiento de los mismos. Para los efectos de aplicación de la presente norma, en lo concerniente a cantinas y bares, se refiere únicamente a la preparación y manipulación de alimentos.

ARTICULO 2. Definiciones
Para los efectos de la presente norma, se deben tomar en cuenta las definiciones señaladas en el Código de Salud y sus Reglamentos y además las siguientes:

a) Cafetería: Establecimiento público de alimentos en donde esencialmente se sirven comidas ligeras, café y otras bebidas, pudiéndose denominar también merendero o similares.

b) Cantina: Establecimiento autorizado para servir bebidas alcohólicas, donde también se sirven boquitas, alimentos ligeros y preparados.

c) Categoría: tipo o clase del establecimiento.
Para el efecto de la presente norma y el arancel respectivo en su oportunidad, se establecen para los establecimientos fijos las siguientes categorías, en base al número de empleados, incluyendo personal administrativo:
Categoría 1: Más de diez empleados.

Categoría 2: Cuatro a diez empleados.
Categoría 3: Uno a tres empleados.

d) Comedor: Establecimiento público de alimentos en el cual se sirven comidas preparadas y bebidas, pudiéndose denominar también refectorio, merendero o similares.

e) Croquis: Esquema con distribución de los ambientes del establecimiento, elaborado por el interesado sin que necesariamente intervenga un profesional colegiado. Debe incluir los lugares y establecimientos circunvecinos, así como el sistema de drenaje, ventilación y la ubicación de los servicios sanitarios, lavamanos y duchas en su caso.

f) Encargado: Persona responsable de dirigir y controlar diariamente las actividades de un establecimiento fijo de alimentos preparados.

g) Establecimiento fijo: Lugar donde se preparan, manipulan y sirven alimentos, ubicado en una construcción permanente, no móvil. Puede tener nombres como restaurante, cafetería comedor, cantina o similar. Sus instalaciones deben llenar los requisitos establecidos en esta norma y demás disposiciones sanitarias que le fueren aplicables.

h) Licencia sanitaria: Documento mediante el cual el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por medio de sus dependencias competentes, autoriza para funcionar a un establecimiento de alimentos, en un lugar determinado y específico.

i) Manipulador: Persona responsable de la preparación, servicio o expendio de alimentos en los establecimientos que regula esta norma.

j) Plazo: Para los efectos de esta norma, es el periodo de tiempo vigente de la licencia sanitaria según el Código de Salud, así como el tiempo en que debe otorgarse la misma por parte de las autoridades competentes. Es también el tiempo que se otorga al interesado para hacer mejoras, así como el que tiene las dependencias especializadas para contestar consultas.

k) Programa de control de salud de los trabajadores: es el plan adoptado por el establecimiento para asegurar la salud de sus trabajadores, el cual debe ser presentado a las autoridades sanitarias para su aprobación.

l) Propietario: La persona individual o jurídica responsable ante las autoridades sanitarias de la apertura y buen funcionamiento de un establecimiento de alimentos preparados, sea cual fuere su denominación y clasificación.

m) Representante: Quien mediante la acreditación respectiva actúa ante las autoridades sanitarias en representación del propietario de un establecimiento de alimentos preparados.

n) Restaurante: Establecimiento público de alimentos, en el cual se sirven comidas preparadas y bebidas, pudiéndose denominar también parador, taberna, mesón, fonda, bodegón o similares.

ARTICULO 3. Disposiciones aplicables a los establecimientos objetos de esta norma:
a) Ubicación: No se permite la apertura y funcionamiento de este tipo de establecimientos de alimentos en áreas insalubres; deben estar alejados de cualquier punto de contaminación como basureros, aguas servidas a flor de tierra o cualquier otro punto de contaminación de otra naturaleza. Además no pueden estar pared a pared con expendios de agroquímicos o a menos de 500 metros de distancia de plantas procesadoras o bodegas de distribución de los mismos, u otras sustancias químicas.

b) Instalaciones: Los locales que se autoricen para el funcionamiento de este tipo de establecimientos, debe ofrecer en todos sus ambientes y estructuras condiciones locativas seguras y favorables para la fácil limpieza.

c) Iluminación: Los locales deben contar con suficiente iluminación natural y/o artificial para su funcionamiento durante las horas de servicio.

d) Ventilación. Los locales deben tener suficiente ventilación, natural o artificial, en forma permanente. Sus puertas y accesos deben evitar la entrada de insectos, roedores y animales domésticos y silvestres.
Aquellos locales que fueren autorizados para dar servicio al aire libre, en lugares donde las condiciones ambientales y el tipo de alimentos que se sirven lo permitan, deben también evitar el acceso de insectos, roedores y animales domésticos y silvestres en dicha área.

e) Servicios sanitarios: El establecimiento debe contar como mínimo con un servicio sanitario con inodoro, lavamanos u otra sistema higiénico de lavado de manos, papel higiénico, toallero o secador apropiado, jabón líquido o en pastilla bactercida, y agua en suficiente cantidad. Los depósitos de basura deben ser de material de fácil limpieza, con tapadera y de tamaño adecuado, según las necesidades del establecimiento. La basura debe sacarse una vez al día como mínimo y la disposición final debe ser sanitariamente aceptable.
Preferiblemente debe contarse con sanitarios separados para ambos sexos con los mismos requisitos. El servicio para los caballeros debe contar además con mingitorio. Para el personal del establecimiento se debe preferiblemente contar con un servicio sanitario separado. Para construcciones nuevas es obligatorio instalar sanitarios para ambos sexos.
Todos los servicios deben permanecer limpios.
Debe garantizarse la buena ventilación de los servicios sanitarios y que no contaminen las áreas de cocina, comedores y bodegas.

f) Disposición de la basura: El procedimiento y disposición final de los desechos sólidos deben ser adecuados sin riesgo de contaminación para los alimentos que se preparan y se sirven en el establecimiento. Los depósitos deben ser de material de fácil limpieza, con tapadera y de tamaño adecuado, según sean las necesidades del establecimiento. Su extracción debe hacerse una vez al día como mínimo.

g) Disposición de aguas servidas: La descarga de aguas negras o servidas, deben ser conducidas a la red de drenajes y alcantarillado. Cuando no se cuente con este servicio municipal, es indispensable que el establecimiento cuente con una fosa séptica adecuada y aprobada por la autoridad sanitaria.

h) Areas de bodega o almacenamiento: El establecimiento debe contar con un área de bodega o almacenamiento de materias primas e insumos para la preparación de los alimentos. Este espacio debe estar separado del resto de los ambientes y debidamente cerrado para evitar la entrada de insectos, roedores y animales. Debe contar con estanterías u otras instalaciones para almacenar los alimentos, separados del piso y la pared con 10 centímetros como mínimo para su ventilación y limpieza. El área donde se almacenan alimentos no debe ser utilizada para el almacenamiento de sustancias tóxicas de cualquier índole.

i) Mobiliario y equipo: El establecimiento debe contar con mobiliario y equipo en buen estado, tanto para la preparación como para el manejo y servicio de los alimentos. Para el personal de servicio debe contarse con muebles adecuados para guardar la ropa, zapatos y demás objetos de uso personal.

j) Almacenamiento de alimentos perecederos: Para el almacenamiento de alimentos perecederos se debe contar con un sistema de refrigeración, adecuado a las necesidades del establecimiento. Los alimentos crudos deben estar separados de los ya preparados.

k) Area de cocina: Los pisos deben ser de material sólido, impermeable y de fácil limpieza. Los techos, o cielos rasos, deben ser de material sólido, seguro y de fácil limpieza. Las puertas deben ser adecuadas para el establecimiento y en buen estado. Se debe contar con un sistema efectivo de extracción de humos y vapores, pudiendo ser una campana, chimenea, extractor u otra sistema

eficiente acorde a las necesidades del establecimiento y aprobado por las autoridades sanitarias. En la cocina no se permiten animales y no debe haber presencia de roedores o insectos.

l) Desinfección: El agua para beber o para preparar alimentos debe ser hervida o desinfectada con cloro, si el agua entubada no es potable. La cantidad de cloro recomendada a utilizar es de 0.5 a 1.0 miligramos de cloro por litro de agua, equivalente a 3-4 gotas de cloro líquido al 5% por galón de agua.
El mobiliario del área de procesamiento de alimentos y los servicios sanitarios se deben desinfectar con agua clorada con 25 miligramos de cloro por litro de agua, equivalente a una cucharadita de cloro líquido al 5% por galón de agua.
Los trastos y utensilios se deben desinfectar durante 10 minutos en agua con 25 miligramos de cloro por litro de agua, equivalente a una cucharadita de cloro líquido al 5% por galón de agua.
Las verduras que se comen crudas deben ser lavadas y desinfectadas. Se puede utilizar agua con 25 miligramos de cloro por litro, equivalente a una cucharadita de color líquido al 5% por galón de agua, u otro método adecuado. Otros métodos de desinfección deben ser aprobados por la autoridad sanitaria.

m) Trastos y utensilios: Los trastos y los utensilios, tanto para la preparación como para el servicio de los alimentos, deben ser de materiales adecuados y de fácil limpieza y desinfección. Los utensilios deben mantenerse en lugares limpios y libres de contaminación.

n) La unidad de lavado: Debe tener el tamaño adecuado a las necesidades del establecimiento de que se trate, ser de acero inoxidable, peltre o fibra de vidrio; debe contar con agua suficiente y sifón, conectado a la red de drenaje municipal o propio del establecimiento. La autoridad sanitaria debe aprobar los métodos de desinfección de los utensilios y del sistema de lavado.

o) Agua potable: El agua potable debe estar disponible en suficiente cantidad. En los lugares donde no se utilice el servicio municipal de agua, es indispensable que el propietario del establecimiento garantice ante las autoridades sanitarias un abastecimiento de agua potable adecuado y que demuestre la forma del tratamiento o desinfección microbiológica que dará el agua.

p) Manipuladores de los alimentos: Los manipuladores deben mostrar higiene personal, tener buenos hábitos para manipular alimentos y vestir ropa adecuada y limpia. Es obligatorio que el propietario o encargado del establecimiento, así como los manipuladores, cuenten con constancia vigente de capacitación sobre higiene y manipulación de alimentos impartida por persona idóneo.

ARTICULO 4. Disposiciones legales:

Lo concerniente a la forma de otorgamiento y renovación de licencia sanitaria, inspección supervisión y control a que están sujetos los establecimientos fijos de alimentos preparados, se rige por las disposiciones del Código de Salud, sus Reglamentos y la presente norma.

ARTICULO 5. Consultas Técnicas:
Si el coordinador del distrito municipal de salud o el inspector asignado tuvieren dudas sobre aspectos técnicos relacionados con la maquinaria o equipo, materiales de construcción, tecnología, contaminación microbiológica o asuntos ambientales que sean determinantes para el otorgamiento de la licencia sanitaria o el control posterior del establecimiento, deberá acudir en consulta, según sea el caso, a las siguientes dependencias
a) Supervisor de Saneamiento Ambiental de la Dirección de Area de Salud correspondiente.
b) Departamento de Regulación de los Programas de Salud y Ambiente.
c) Departamento de Regulación y Control de Alimentos (DRCA)
d) Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA)
Estas dependencias mencionadas podrán proponer cambios en el expediente de mérito, según las leyes y reglamentos respectivos y deben evacuar la consulta en un plazo de diez días, contado a partir de la fecha en que se recibe.

ARTICULO 6. Expediente:
El expediente del establecimiento se forma con todos los documentos señalados en los artículos 5, 15, 15 y 17 de la presente norma y con las fichas de inspección posterior. Con la finalidad de modernizar los sistemas de control, los servicios de salud podrán hacer uso de los programas computarizados disponibles.

ARTICULO 7. Vigencia:
La Licencia sanitaria tendrá una vigencia de cinco años a partir de la fecha de su otorgamiento, tiempo durante el cual el establecimiento estará sujeto a inspecciones periódicas de las autoridades sanitarias competentes. Para estas inspecciones se usará la ficha DRCA-2, la cual contiene los requisitos de supervisión y control.

ARTICULO 8. Exclusividad:
La Licencia sanitaria ampara exclusivamente el local y las condiciones de funcionamiento del negocio en la dirección indicada en la licencia. Cualquier cambio en la razón social, de dirección o funcionamiento se debe notificar al centro de salud para su conocimiento y aprobación.

ARTICULO 9. Documento público:
La licencia sanitaria constituye un documento público y por lo tanto, una vez otorgada, debe permanecer en lugar adecuado y a la vista del público.

ARTICULO 10. Costo:
El servicio que se da a los establecimientos de alimentos al otorgárseles o renovárseles la respectiva licencia sanitaria para su funcionamiento, tendrá un costo para el interesado, de conformidad con el arancel respectivo.

ARTICULO 11. Suspensión o cancelación de la licencia sanitaria:
Las autoridades sanitarias competentes en materia de control de alimentos, de acuerdo a lo establecido en el Código de Salud y sus reglamentos, podrá cerrar en forma temporal o definitiva el establecimiento, suspendiendo, o cancelando en su caso, la licencia sanitaria por infracciones sanitarias que se cometieren en el establecimiento.

ARTICULO 12. Actividades de Control:
Son dependencias competentes para efectuar el control sanitario de los establecimientos de alimentos, los distritos municipales de salud y las direcciones de Area de Salud en sus respectivas jurisdicciones, así como el Departamento de Regulación y Control de Alimentos en casos especiales y como parte de las actividades de monitoreo y vigilancia. Para el control sanitario se utilizará la ficha de inspección DRCA-2.

ARTICULO 13. Funcionarios responsables:
La responsabilidad para el otorgamiento y renovación de la licencia sanitaria de establecimientos de alimentos es exclusiva de los coordinadores de los distritos municipales de salud, en sus respectivas jurisdicciones.

ARTICULO 14. Procedimientos sancionatorios:
Al establecerse la comisión de una infracción sanitaria en los establecimientos de alimentos, debe procederse de conformidad a lo preceptuado en el Libro III del Código de Salud y sus reglamentos.

ARTICULO 15. Unificación de criterios sanitarios:
Con el propósito de unificar en toda la república los criterios sanitarios para otorgar, renovar, suspender o cancelar la licencia sanitaria de los establecimientos fijos de alimentos preparados y su control, se confirma el uso de los formularios establecidos con las reformas incorporadas:
DRCA-1: Solicitud de licencia sanitaria
DRCA-2 Ficha de inspección.
DRCA-3 Informe del inspector.

Los formularios deben ser incorporados al expediente correspondiente, archivado en el centro de salud, y quedar para consultas y usos de las autoridades sanitarias competentes. En los centros de salud debe llevarse un registro de todas las licencias sanitarias otorgadas o renovadas. Cada expediente debe ser debidamente identificado.

ARTICULO 16. Procedimiento para la solicitud de otorgamiento o renovación de la licencia sanitaria:

Los responsables para otorgar y renovar la licencia sanitaria para el funcionamiento de establecimientos fijos de alimentos preparados, son los coordinadores de los distritos municipales de salud del país, en sus respectivas jurisdicciones territoriales. Se establece el siguiente procedimiento:

El interesado debe presentar ante el coordinador municipal de salud, la solicitud en el formulario DRCA-1, proporcionado por el centro de salud, adjuntando los siguientes documentos:

a) Croquis

El croquis debe incluir la ubicación en relación a los lugares y establecimientos vecinos así como la distribución de los ambientes y el sistema de drenajes.

b) Programa de control de salud de los trabajadores.

c) Constancias que acrediten que todo el personal del establecimiento ha recibido un curso formal de manipulación de alimentos en el curso del último año, impartido por personal idóneo.

El centro de salud no recibe la solicitud si no acompaña de la documentación requerida.

ARTICULO 17. Ficha de inspección e informe de vista previo al otorgamiento de la licencia sanitaria:

a) Cumplidos los requisitos del artículo anterior, el inspector de saneamiento ambiental asignado practicará en el plazo de 5 días, la inspección de local, utilizando el formulario DRCA-2. Para obtener su licencia sanitaria, el establecimiento deberá obtener un punteo mínimo de 76.

Para establecimientos que no han iniciado sus actividades, se dejan en blanco las casillas relacionadas con actividades de operación. En este caso el punteo mínimo para obtener la licencia sanitaria es de 37, quedando sujeto a control sanitario inmediato por parte de la autoridad sanitaria cuando inicie sus operaciones, utilizando la ficha de inspección DRCA-2 en forma completa.

El interesado recibirá copia de la ficha de inspección al momento de realizar la misma.

b) Después de realizar la inspección, el inspector procederá a elaborar el informe respectivo en el formulario DRCA-3, entregándolo al coordinador del distrito municipal de salud junto con la ficha de inspección, dentro de un plazo de 3 días.

c) Si el informe es favorable, se procederá a otorgar la licencia sanitaria por parte de la autoridad respectiva dentro de un plazo de 5 días.

d) En el caso de un establecimiento que ya está funcionando y que no llena los requisitos, se le fijará un plazo prudencial para cumplir con las recomendaciones señaladas en la inspección, y si cumple, se le otorgará la licencia sanitaria dentro de un plazo de 5 días. Si no cumplió con las recomendaciones, se iniciará procedimiento administrativo sancionatorio acorde al Código de Salud. En cualquier caso, si el establecimiento no obtiene más de 60 puntos, se considerará cierre para hacer mejoras de acuerdo a procedimiento administrativo previo.

En el caso de un establecimiento que no esta funcionando y que no llene los requisitos en el momento de la inspección, el interesado avisará a la autoridad cuando haya cumplido con las recomendaciones para realizar una nueva inspección.

ARTICULO 18. Disposiciones transitorias:

Se deroga la Norma DGS-MSPAS: 001-96.

ARTICULO 19. Vigencia:

La presente norma entrará en vigencia a partir del día de su publicación. Su observancia y aplicación es obligatoria en toda la República.

Guatemala, diez de diciembre de 1999.

Comuníquese.

Ing. Manuel Lezana

Director General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud

8.6 Contrato individual de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____ , _____ , _____ , _____ , vecino de
edad sexo estado civil nacionalidad
_____ con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por el alcalde municipal de_____ del departamento de _____ actuando en representación de _____ y _____
Nombre de la empresa y dirección completa nombres y apellidos del trabajador
_____ , _____ , _____ , _____, vecino de
edad sexo estado civil nacionalidad
_____ , con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ , extendida por el alcalde municipal de _____ , _____ del departamento de _____ , con residencia en: _____
_____
Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR,** respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:
PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____ , del mes de _____ , del
nacionalidad
año_____ . **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios _____ siguientes:_____
indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las
_____
características y las condiciones de trabajo
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio
_____

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA**: de las_____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA**: de las_____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA**: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____ . El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____Bonificación
indicar monto del salario
_____ y le será pagada en efectivo cada _____
Mes, Semana, Quincena
en _____
Lugar de Pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.
OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.
NOVENA: El presente contrato se suscribe en

_____
Lugar

El día _____ del mes de _____ del año _____ .
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

_____ firma o impresión digital del trabajador

_____ firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona *(Trabajador)* queda obligada a prestar a otra *(Patrono)*. Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma *(artículo 18 del Código de Trabajo)*.

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario *(artículo 128 del Código de Trabajo)*.
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
   a) ***La jornada diurna:*** *(comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día)*, no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
   b) ***La jornada nocturna:*** *(comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente)*, no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
   c) ***La jornada mixta:*** *(que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día)*. No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
   d) ***La jornada ordinaria:*** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo *(artículo 119 del Código de Trabajo)*.

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO *(artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo)*.

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

8.7 Cotización del sistema contable

- Automatización de Sistemas / Sistema para control de restaurantes

SISTEMA_CONTROL
_RESTAURANTES[1].

PRESENTACION
ISC.pps

COTIZACION DE
RESTAURANTES[1].d

- ISC

8.8 Autorización de tercera persona para inscripción en SAT

SAT

AUTORIZACIÓN DE TERCERA PERSONA PARA REALIZAR GESTIÓN

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN: DÍA MES AÑO

1 SAT - No.0000361

2 SERIE Y NUMERO DE FORMULARIO DE LA GESTION SOLICITADA POR EL CONTRIBUYENTE: SAT ____ No. ____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONA INDIVIDUAL O JURÍDICA, ENTES, PATRIMONIOS O BIENES

3 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL CONTRIBUYENTE QUE AUTORIZA:

4 NOMBRES Y APELLIDOS, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONTRIBUYENTE QUE AUTORIZA:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y GENERALES DE LA TERCERA PERSONA QUE SE AUTORIZA PARA REALIZAR LA GESTIÓN

5 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA TERCERA PERSONA AUTORIZADA:

6 NOMBRES Y APELLIDOS:

7 NUMERO DE ORDEN Y REGISTRO DE CEDULA: 8 CODIGO UNICO DE IDENTIFICACION: 9 NUMERO DE PASAPORTE (Aplica únicamente en caso de ser extranjero):

10 NUMERO O NOMBRE DE LA CALLE O AVENIDA: 11 NUMERO: (casa) 12 APTO. O SIMILAR: 13 ZONA: 14 COLONIA O BARRIO:

15 DEPARTAMENTO: 16 MUNICIPIO: 17 TELEFONO: 18 CORREO ELECTRONICO:

AUTORIZO A LA PERSONA INDENTIFICADA A REALIZAR LA GESTIÓN QUE SE INDICA:

19

DECLARO Y JURO QUE SON VERDADEROS LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE FORMULARIO Y ESTOY SABIDO DE LOS DELITOS DE PERJURIO Y FALSEDAD DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 459 Y 460 DEL CÓDIGO PENAL

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE:

NIT. DEL CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE:

Calidad con que actúa:

Propietario: Representante Legal:

FIRMA DE LA TERCERA PERSONA AUTORIZADA A REALIZAR LA GESTIÓN:

NOMBRE:

NOMBRE:

INSTRUCTIVO

EL PRESENTE FORMULARIO DEBE COMPLETARSE POR CADA GESTIÓN.

1) En la casilla 2 consignar la serie y número correlativo del formulario de la gestión solicitada por el contribuyente (ejemplo: SAT-14, 123456).
2) En la casilla 3 consignar el Número de Identificación Tributaria (NIT) del contribuyente que autoriza a realizar la gestión.
3) En la casilla 4 consignar nombres y apellidos, razón o denominación social del contribuyente que autoriza a realizar la gestión.
4) En la casilla 5 consignar el Número de Identificación Tributaria (NIT) de la tercera persona autorizada a realizar la gestión.
5) En la casilla 6 consignar los nombres y apellidos de la tercera persona autorizada a realizar la gestión.
6) En las casillas 7, 8 ó 9 consignar el número de identificación personal de la tercera persona autorizada. (Cédula, DPI o pasaporte)
7) En las casillas de la 10 a la 18 consignar el domicilio fiscal y otros datos de la tercera persona autorizada.
8) En la casilla 19 indicar la gestión que se autoriza realizar.

Distribución Gratuita