



*PAOLA SOTO Y GUILLERMO DÍAZ*

## **Kukul Tales: <sup>1</sup>**

### **Turismo con valor compartido. ¿Un emprendimiento fallido?**

En octubre de 2018, Rebeca De León reflexionaba sobre las dificultades que afrontaba su emprendimiento de tour gastronómico. El capital inicial, que en parte había sido aportado por su familia estaba por terminarse debido a que no lograba alcanzar el punto de equilibrio. La parte de su salario, que ella aportaba para complementar el capital inicial, era insuficiente para cubrir los gastos de operación del emprendimiento.

Ella pensaba que el llamado “valle de la muerte” al que se enfrentan los emprendedores, en la etapa inicial de un negocio, era un mito, pero estaba próxima a ser parte de la estadística del 80% de emprendimientos que fracasan antes de 42 meses de existencia. En su caso era probable que no llegara a terminar ni el primer año. Es más, pensaba que ya no podría continuar el próximo mes. Consideraba que era urgente decidir al respecto, tan pronto como el fin de semana que se aproximaba. Se preguntaba ¿Qué errores había cometido en el emprendimiento? ¿Debía o no seguir con el emprendimiento de tour gastronómico? De ser positiva la respuesta, la pregunta era ¿Cuál debería ser el modelo de negocios para hacer de Kukul Tales un emprendimiento exitoso?

---

<sup>1</sup> El caso URL 2021-34 fue desarrollado por los investigadores Paola Soto y Guillermo Díaz, únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración no eficiente.

**Copyright** 2021 Universidad Rafael Landívar. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

## **Surgimiento de la idea**

Después de graduarse, Rebeca comenzó a trabajar en un hotel, pero se sentía insatisfecha. El trabajo le parecía muy interesante, pero sabía que tenía potencial para crear algo realmente innovador, que le permitiera combinar dos de sus más grandes pasiones: la gastronomía guatemalteca, que aprendió desde pequeña en la cocina de su abuela, y un auténtico deseo de impactar positivamente a la sociedad.

En mayo de 2017 decidió que debía fundar su propia empresa. Comenzó por explorar la opción de establecer un restaurante en Antigua Guatemala, pero concluyó que no era viable, debido a la competencia existente y el alto costo del alquiler, que representaba el triple de lo que se paga en la Ciudad de Guatemala, pero consideró que el lugar era ideal para iniciar con su emprendimiento por la alta afluencia de turistas que lo visitan, aunque no sabía cuál.

Para conocer las oportunidades de negocio que ofrecía el mercado, realizó una investigación que le permitiera detectar las necesidades insatisfechas. Durante la misma, se percató que los turistas constantemente preguntaban: “¿Dónde comen los guatemaltecos?” De este dato surgió la idea de crear un recorrido o tour gastronómico. Decidió investigar el flujo de turismo extranjero en Antigua Guatemala, para evaluar la viabilidad de la idea del tour gastronómico.

Un boletín del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) informaba que el número de extranjeros que visitan el departamento de Sacatepéquez, de los cuales más del 90% se dirigen a Antigua Guatemala, era en promedio de 64,000 personas al mes. El mayor número de turistas extranjeros se registra en marzo, con alrededor de 80,000, y el menor, en septiembre con un poco más de 46,000 (ver anexo 1). El boletín también informaba que la mayoría de turistas provienen de Estados Unidos con 27%, El Salvador con 21%, México con 6%, y Costa Rica, Canadá y Honduras, cada uno con 4%. El 95% organiza su viaje por internet y por cuenta propia. La mitad viajan solos y uno de cada tres, en familia. El principal motivo de viaje es ocio, recreo y vacaciones. Las principales actividades que realizan los turistas es visitar museos, mercados y sitios arqueológicos. La gastronomía era

la actividad con menos menciones, solo 15%, contra 45% en promedio de cada una de las anteriores.

Para complementar la información que había recopilado, Rebeca también investigó informes de la Organización Mundial de Turismo, OMT por sus siglas, sobre turismo gastronómico, los cuales indican que la experiencia gastronómica ha adquirido tanta importancia como conocer museos o disfrutar de la arquitectura del destino visitado. De acuerdo a la OMT, el turismo gastronómico tiene gran potencial, debido que el turista busca tener experiencia gastronómica al mismo tiempo que disfruta experiencias culturales. Según el documento leído por Rebeca, la gastronomía es un hobby para miles de personas y una de las principales razones para viajar.

Otro informe del citado organismo afirma que la gastronomía del destino es un tema de mucha importancia en la calidad de la experiencia viajera. En la lectura de dicho documento, Rebeca aprendió que el turismo gastronómico es una experiencia vivencial que incluye visitas a productores primarios y secundarios de alimento, mercados y degustaciones culinarias, entre otros. Esta información le ayudó a tener mejor conocimiento de lo que podría implementar en su emprendimiento.

Con el propósito de conocer la demanda potencial para el tour gastronómico, Rebeca consultó a 200 turistas extranjeros su disponibilidad de contratar un servicio de esa naturaleza. El 80% dijo que sí pagaría por un tour gastronómico y de acuerdo a ese estudio la disposición de pago osciló entre US\$ 50 y US\$ 80. Otro hallazgo importante que descubrió fue que los viajeros prefieren contratar un guía local que les acompañe en el recorrido.

La investigación realizada permitió a Rebeca conocer la Antigua Guatemala, a través de recorrer sus calles y lugares (ver anexo 2). De visitar restaurantes y hoteles, descubrió que existen clases de cocina, pero no encontró ninguna empresa que entre sus servicios ofreciera un tour gastronómico. Normalmente el turista extranjero era referido en el hotel a donde ir a comer.

Asimismo, descubrió que la relación precio/valor es alta por parte del turista, quienes aprecian significativamente este tipo de experiencias. Concluyó que el negocio era sostenible desde el punto de vista económico, pero Rebeca deseaba crear más que una empresa rentable, por lo que se propuso establecer un proyecto que generara un impacto positivo a nivel social y económico, que tuviera el enfoque de valor compartido (ver anexo 3). Para ella era importante tener un modelo de negocios que permitiera compartir los ingresos con los participantes en la cadena de valor del servicio y de esta forma promover el desarrollo económico del sector. Así, decidió que del precio promedio de US\$ 80.00, equivalente a 625 quetzales, cobrado a turistas extranjeros por un tour gastronómico, se compartiera con el proveedor del servicio de taxi, con el guía y con las cocineras que proporcionaran los platillos de comida de origen maya que se degustarían durante el tour (ver fotografía en anexo 5). Estos pagos en total sumaban alrededor de 300 quetzales. Ella consideraba que los restantes 325 quetzales eran suficientes para cubrir los costos fijos mensuales, que incluían alquiler del local, que sumaban 15,000 quetzales mensuales.

### **Inicio del emprendimiento y sus dificultades**

Después de ocho meses dedicados al estudio de la idea de negocio y de crear la propuesta de valor, en febrero de 2018 se lanzó el emprendimiento.

El capital semilla fue aportado por la familia de Rebeca y representaba un monto suficiente para cubrir seis meses de capital de trabajo, luego de los cuales el proyecto debería ser autosostenible, debido a que no estaban en condiciones de continuar financiándolo.

Para optimizar las oportunidades de éxito del emprendimiento, el padre de Rebeca se encargó de eliminar gastos superfluos y ajustar las proyecciones financieras. Esto hizo que ella diera mayor importancia a las finanzas, lo cual no hizo en su época como estudiante. Se lamentaba por no haber estudiado con más ahínco los cursos del área financiera. A pesar de ello, logró extender por un par de meses más el plazo del capital inicial, que estaba por agotarse.

El nombre de Kukul Tales surgió del libro Popol Vuh, el cual narra la creación del mundo según la cosmovisión maya. Kukulcán, es una de las divinidades creadoras del hombre y Tales por el concepto de contar una historia. En este caso Kukul Tales cuenta a las personas la historia de la comida, en su mayoría de origen maya, que degusta.

Para coordinar el lanzamiento de Kukul Tales, se contrató a una agencia de relaciones públicas. Al evento asistieron 30 medios de comunicación, entre ellos Prensa Libre, Soy 502, entre otros. El proyecto despertó significativamente el interés de varios guatemaltecos. Durante varios días, Kukul Tales recibió múltiples llamadas de personas interesadas en contratar sus servicios, sin embargo se percataron que el turista interno era altamente sensible al precio y su disponibilidad de pago estaba por debajo del 50% de los precios actuales. Los nacionales tienen una disposición a pagar entre Q.150 y Q.200, equivalente a entre US\$ 20.00 y US\$ 27.00 casi la cuarta parte de los extranjeros.

El primer tour que brindó Kukul Tales ofrecía al comensal visitar nueve establecimientos gastronómicos ubicados en distintos sitios en la Antigua Guatemala, para probar en cada uno, un platillo diferente. Para crear una experiencia única y diferente, Rebecca entregaba a cada visitante un kit que contenía: una escubilla de barro, para que el extranjero degustara cada platillo como un verdadero guatemalteco nativo; un plato de tusa, para evitar el uso de plástico y tener impacto positivo ambiental y una gabacha con el nombre de Kukul Tales, que además de contribuir a mejorar la vivencia del comensal, también tenía fines promocionales.

En los primeros meses de operación Rebeca se percató que solo tenía elaborados paquetes para extranjeros y no para guatemaltecos, a quienes no consideró como mercado meta. También descubrió que ellos eran sensibles al precio, a diferencia de los extranjeros.

Para impulsar su emprendimiento, Rebeca realizó alianzas con tour operadores para generar un mayor volumen de clientes. También decidió ofrecer clases de cocina, en alianza con cocineras locales, para generar más ingresos (ver fotografía anexo 4).

Después de seis meses el emprendimiento registraba pérdidas, las ventas mensuales de casi 25,000 quetzales no eran suficientes para cubrir todos los costos, por lo que Rebeca decidió obtener un trabajo para ganar ingresos y apoyar el emprendimiento, en especial el pago del alquiler. También decidió contratar una persona para que se encargara del negocio, lo cual aumentó los costos fijos a cubrir.

## **La decisión**

Los ingresos del sueldo de Rebeca fueron insuficientes para cubrir las pérdidas y sus gastos personales. Además, el emprendimiento le limitaba su vida social porque los fines de semana los dedicaba a él. Un viernes de octubre de 2018 Rebeca se preguntó si debía dedicarse solo a trabajar y desistir de su emprendimiento o renunciar al trabajo para dedicarse de tiempo completo a su emprendimiento, sin la certeza de tener un ingreso fijo, sino pérdidas. Para el efecto, decidió analizar las ventajas y desventajas de cada opción.

El trabajo le generaba ingresos fijos y sus jefes estaban satisfechas con su labor. Los ingresos eran adecuados para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, dicho trabajo era muy absorbente y ella pensaba que estaba utilizando su talento para otros, en lugar de usarlo en su emprendimiento. A pesar de lo anterior, la tensión del trabajo era menor a la que le generaba el emprendimiento. Kukul Tales representaba desafíos debido a los costos fijos y la estacionalidad de la demanda, que estaba limitada por la poca oferta que contenía su catálogo de servicios. Sin embargo, de tener éxito Kukul Tales le permitiría a Rebeca lograr su independencia económica y ser la empresaria que siempre soñó. Entre la reflexión sobre renunciar o no renunciar, ella también se preguntaba si el mercado guatemalteco era una opción, debido al bajo precio que estaban dispuestos a pagar. Los extranjeros pagaban mejor pero su demanda era estacional.

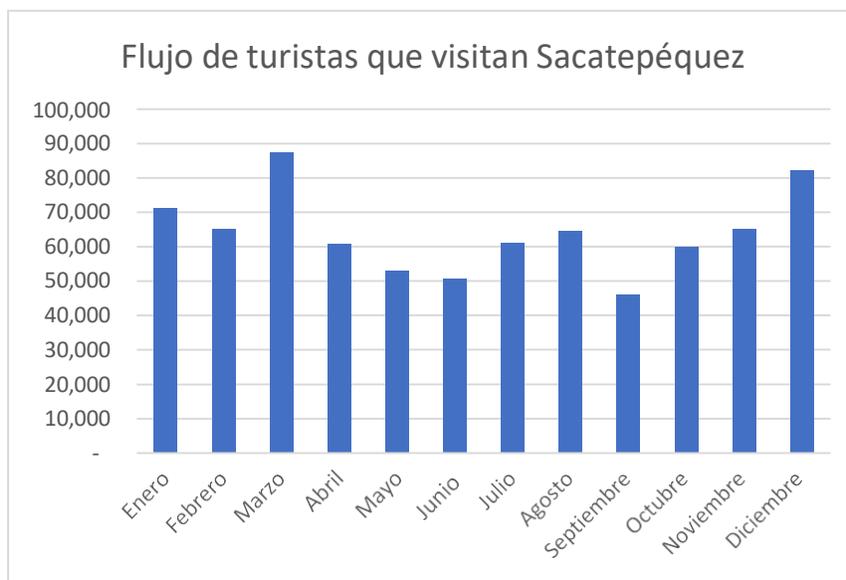
Uno de los factores que más preocupaba a Rebeca, era dejar de apoyar a todos los lugareños que eran parte del emprendimiento. Sabía que sin los ingresos que percibían a través de los distintos tours gastronómicos organizados por Kukul Kales, sus condiciones desmejorarían significativamente.

Rebeca consideraba que era importante analizar los errores o desaciertos que había cometido durante el desarrollo del emprendimiento, en especial sobre el modelo de negocios. Al respecto, consideraba que sería útil utilizar el modelo Canvas.

Rebeca decidió tomarse el fin de semana para repasar sobre los aciertos y desaciertos del emprendimiento y consultar con la almohada sobre su futuro, insistir en convertirse en empresaria o seguir como empleada de la empresa donde laboraba.

## Anexos

### Anexo 1: Informe del Instituto Guatemalteco de Turismo

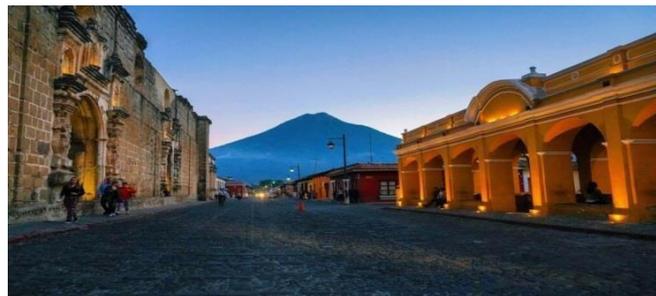


Fuente: INGUAT, 2018

### Anexo 2: Fotografías de Antigua Guatemala



Fuente: es.wikipedia.org



Fuete: <https://www.callejeros.travel/un-dia-antigua-guatemala/>

### Anexo 3: La idea de valor compartido

El concepto *valor compartido* fue creado en 2006 por Michael Porter y Mark Kramer, profesores de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, quienes lo desarrollaron de forma más amplia en el artículo “*Creating Shared Value*”, publicado por ambos autores en 2011 en Harvard Business Review.

En la parte inicial del artículo, los autores exponen que las empresas son vistas como causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Afirman que la percepción generalizada sobre las empresas es que prosperan a costa de la comunidad. En consecuencia, sostienen que las empresas deben asumir el liderazgo para unir los negocios con la sociedad. Proponen que la solución es aplicar el principio de valor compartido, que implica crear valor económico de forma que también cree valor para la sociedad. Aclaran que el valor compartido no es responsabilidad social, ni filantropía, sino reconectar el éxito económico con el progreso social.

Porter y Kramer definen el valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.”

Las tres formas de crear valor compartido según los autores son: reinventando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clúster de apoyo para el sector entorno a la empresa. La creación de servicios que resuelvan necesidades sociales es una forma de crear valor compartido, mediante la reinvención de productos y mercados.

Anexo 4: Fotografía de cocineras explicando gastronomía maya.



Fuente: <https://www.facebook.com/KukulTales.gt/>

Anexo 5: Fotografía de Rebeca (de playera azul marino, en el centro) con un grupo de turistas extranjeros.



Fuente: <https://www.facebook.com/KukulTales.gt/>

## Referencias.

INGUAT. (2018). Perfil del visitante de Sacatepéquez. Guatemala: Autor.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. Boston: Harvard Publishing.

World Tourism Organization. (2017). Second Global Report on Gastronomy Tourism. Madrid: Autor.

World Tourism Organization. (2012). Global Report on Food Tourism. Madrid: Autor.