

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA TIENDA DE  
CONVENIENCIA CAMPESTRE

Trabajo de graduación presentado por Luis Pedro Falla Girón  
para optar el grado de Licenciado en Ingeniería Industrial.

GUATEMALA

2009



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA TIENDA DE  
CONVENIENCIA CAMPESTRE**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



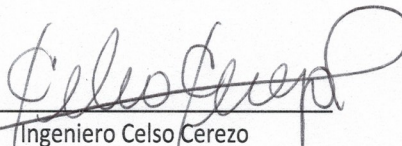
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA TIENDA DE  
CONVENIENCIA CAMPESTRE

Trabajo de graduación presentado por Luis Pedro Falla Girón  
para optar el grado de Licenciado en Ingeniería Industrial.

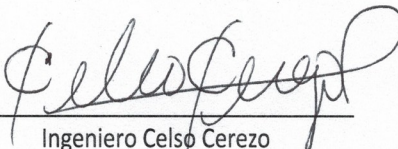
GUATEMALA

2009

Vo. Bo. :

(f)   
Ingeniero Celso Cerezo

Tribunal Examinador:

(f)   
Ingeniero Celso Cerezo

(f)   
Ingeniera Vivian Sigüenza

(f)   
Ingeniera Ingrid De León

Fecha de aprobación: Guatemala, 27 de mayo 2009.

## PREFACIO

Este trabajo realiza una planificación estratégica primaria, pretende dar una visión general del mercado y del negocio en el que se desea aventurar, pero es una herramienta inicial para este negocio. Hay varios aspectos que se podrán desarrollar a mayor profundidad, pero aquellos incluidos en ella servirán de guía.

Además aporta la semilla a la creación de una empresa nueva, que espera crecer y perdurar en el tiempo, de la misma forma que un alfarero diseña una vasija en su mente y luego la crea, este trabajo es esa idea pulida, lista para crearse.

Deseo agradecer a todos aquellos que me ayudaron en el trabajo, a Dios, a mi familia, al personal de la empresa, y en especial aquella persona que me ayudó a soñar, sé que este trabajo cumple con muchas ideas que ya estaban desde hace mucho tiempo entre nosotros, los idealistas y trabajadores con orgullo de nuestros sueños.

# CONTENIDO

|   | Página |
|---|--------|
| Prefacio  | vi     |
| Lista de cuadros  | x      |
| Lista de gráficas   | xi     |
| Resumen   | xii    |
| I. Introducción   | 1      |
| II. Objetivos   | 3      |
| III. Marco teórico  | 4      |
| A. Antecedentes de la empresa   | 4      |
| B. Conceptos de planificación estratégica   | 4      |
| 1. Planificación  | 5      |
| 2. Estrategia   | 5      |
| 3. Planificación estratégica  | 6      |
| C. Composición de la planificación estratégica  | 7      |
| IV. Desarrollo de la planificación estratégica de la tienda de conveniencia campestre | 9      |
| A. Resumen ejecutivo  | 9      |
| B. Objetivos y valores organizacionales   | 10     |
| 1. Valores centrales  | 10     |
| 2. Visión   | 11     |
| 3. Misión   | 12     |
| C. Análisis del ámbito externo  | 12     |
| 1. Análisis del mercado donde compete   | 12     |
| a. Variables macroeconómicas  | 12     |
| b. Tamaño del mercado y estacionalidad  | 13     |
| 2. Análisis de la industria (oferta)  | 21     |
| a. Oferta general a nivel nacional de la industria de tiendas de conveniencia         | 21     |

|   |    |
|---|----|
| b. Oferta comercial en el sector geográfico entre Antigua y Escuintla                           | 22 |
| c. Perspectivas de la oferta: barreras de entrada, precios, desarrollo comercial y limitaciones | 23 |
| 3. Proveedores y proveedores con poder  | 25 |
| 4. Público objetivo   | 26 |
| a. Demográfico  | 27 |
| b. Psicográfico   | 28 |
| c. Conductual   | 28 |
| d. Público audiencia  | 29 |
| 5. Clientes y clientes con poder  | 29 |
| D. Análisis del ámbito interno  | 32 |
| 1. Diseño de la oferta  | 32 |
| a. Línea campestre  | 33 |
| b. Línea primera necesidad  | 33 |
| c. Línea turista y viajero  | 34 |
| 2. Estrategia comercial   | 35 |
| a. Plaza  | 35 |
| b. Precio   | 36 |
| c. Producto   | 37 |
| d. Plan de comunicación (promoción)   | 37 |
| E. Análisis situacional   | 37 |
| 1. Análisis de procesos   | 37 |
| a. Planificación  | 38 |
| b. Compras  | 40 |
| c. Almacenaje y exhibición  | 41 |
| d. Ventas   | 42 |
| e. Retroalimentación  | 43 |
| f. Servicio al cliente  | 44 |
| 2. Cadena de valor  | 44 |

|  |    |
|--|----|
| 3. Oportunidades   | 47 |
| 4. Amenazas  | 47 |
| 5. Fortalezas  | 47 |
| 6. Debilidades   | 48 |
| 7. Análisis FODA   | 48 |
| 8. Análisis de la cadena de valor  | 50 |
| F. Planificación operativa y gestión de la estrategia                      | 51 |
| 1. Aspectos de estrategia  | 51 |
| a. Proposición de valor en los distintos segmentos                         | 52 |
| b. Objetivos estratégicos e índices de medición (indicadores de desempeño) | 54 |
| c. Objetivos financieros   | 55 |
| d. Plan financiero   | 56 |
| 2. Aspectos de gestión   | 59 |
| a. Asignación de responsabilidades   | 59 |
| b. Asignación de recursos y fuentes de financiamiento                      | 59 |
| V. Conclusiones  | 60 |
| VI. Recomendaciones  | 61 |
| VII. Bibliografía  | 62 |
| VIII. Anexos   | 65 |

## Lista de cuadros

| Cuadro  | Página |
|---|--------|
| 1. Composición de una planificación estratégica.....  | 8      |
| 2. Porcentajes de población según niveles socioeconómicos en Guatemala.....   | 14     |
| 3. Porcentajes de las respuestas de la frecuencia de circulación en la carretera RN-14, según encuesta realizada..... | 17     |
| 4. Composición de la circulación de vehículos en la carretera RN -14, según muestreo obtenido.....                    | 19     |
| 5. Porcentajes de la división de compra para los tres tipos de vehículos más transitados según datos obtenidos.....   | 53     |
| 6. Estado de resultados proyectados a partir del año 2009 versión realista  | 57     |
| 7. Flujo de caja proyectado a partir del año 2009 versión realista.....   | 58     |
| 8. Comparación con otras alternativas cambiando ventas desde el año 2009.....   | 59     |

## Lista de gráficas

| Gráfica   | Página |
|---|--------|
| 1. Medición de tráfico total en la carretera RN-14.....   | 18     |
| 2. Desglose de las mediciones por tipo de vehículo que circula en la<br>carretera RN-14.....                      | 19     |
| 3. Mapa de la región aledaña a la tienda de conveniencia<br>campestre con la competencia más cercana marcada..... | 22     |
| 4. Mapa de Guatemala con la región aledaña a la tienda de<br>de conveniencia campestre marcada.....               | 27     |

## RESUMEN

La planificación estratégica muestra que existen condiciones de mercado externo para la creación de este tipo de concepto de venta, ya que la región en donde se encuentra se está desarrollando. Los valores, visión y misión se definieron en el trabajo. La empresa definió su estrategia principal como la diferenciación a las otras tiendas de conveniencia enmarcados en medidores de desempeño específicos. Se tendrá una mezcla de productos campestres para tener un margen bruto de 38 %. Se enfoca en tres líneas de productos: campestre, de conveniencia o primera necesidad y turísticos o de viajero. El público audiencia de la tienda lo constituyen personas de todas las edades, la familia en general y los turistas, que se transporten por la carretera RN-14. La cadena de valor se compone principalmente de administración de inventarios, mantenimiento de imagen y por último la selección y búsqueda de productos campestres. Se deberá aumentar la efectividad de parada de carros que actualmente pasan con la mezcla de productos para lograr resultados financieros esperados. Con los resultados obtenidos se obtiene una TIR de 0 % en 7 años con las condiciones establecidas y el VPN de la inversión de Q1,275,500 es de -Q565,702.25, pagando un préstamo de Q1,000,000 e intereses del 9%. Es muy recomendable que se analice seriamente si es esta la inversión que desean los inversionistas ya que no tiene retorno en el periodo estudiado y no es recomendable realizarla. Si aún así deciden tomarla se deberán establecer estrategias de atracción como lo son actividades del campo, iluminación y rótulos para aumentar los futuros clientes que paran a comprar, ya que la postura optimista con mayor efectividad mostró una TIR de 29.69%.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno, competitivo y cambiante la necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. El crecimiento lento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido a una y otra industria menciona Porter (1992: 26).

Es por tal razón que las empresas tienen que estar enfocadas, saber qué quieren hacer, especificar a qué se dedican, cómo lo hacen y tener una guía para la toma de decisiones que en el mundo de los negocios se deben de hacer rápido y efectivamente.

Es por eso que es importante realizar los planes estratégicos de una empresa que ayuden a guiar, establecer indicadores y atar el futuro que se espera con todos sus posibles riesgos ante cualquier momento de la historia, tanto de bonanza como de crisis.

Como menciona Summers en la siguiente cita acerca de su propósito (2006:111):

«El propósito de los planes estratégicos consiste en desarrollar y cumplir la misión organizacional de manera consistente con su visión y sus valores. El plan estratégico detalla las metas y objetivos específicos que deben lograrse para cumplirla misión. »

La empresa de este estudio (denominada en adelante la compañía AB) no posee una planificación estratégica, ni definido un rumbo específico, nada que la pueda ayudar a crecer y aumentar su rentabilidad. Solamente posee una tienda rústica donde maneja las operaciones empíricamente, sin mayores controles y aún así gana dinero sin saber cuánto podría estar generando. Adicionalmente no se ha establecido qué potencial de oportunidades podría tener al visualizarla de cara al futuro, operando bajo otro modelo de negocio. Es por esto que se realiza este trabajo para poder aprovechar las oportunidades de la empresa y utilizar la planificación para su beneficio.

Como menciona la misma autora anterior, Summers (2006:111) hablando de la planificación estratégica:

«Su propósito es alinear la manera en que se satisfacen las necesidades de los clientes mediante actividades cotidianas de negocios, con valores, la misión, la visión y las metas de la organización.»

Actualmente la región donde se encuentra, la compañía AB, se encuentra en proceso de desarrollo, lo cual incrementará considerablemente, el flujo de personas donde se encuentra ubicada la tienda, aumentando las oportunidades de venta. Teniendo este estudio se tendrá una herramienta para poder aprovechar la oportunidad de crecer que se está dando en la región y decidir si invertir en mejorar las instalaciones para introducir más productos sería rentable o no.

## II. OBJETIVOS

### Generales

- Planificar una estrategia general de la empresa AB y de su concepto innovador de tienda de conveniencia campestre.
- Desarrollar los planes estratégicos y un presupuesto con la estrategia sugerida, que sirva de base para evaluar su factibilidad
- Determinar la factibilidad de la inversión.

### Específicos

- Detallar claramente los objetivos estratégicos de la empresa AB, en forma de misión, visión y valores centrales.
- Establecer alternativas estratégicas y determinar la mejor para la empresa según el tipo de negocio y las condiciones actuales.
- Definir la forma para incrementar significativamente las ventas actuales en la tienda de conveniencia campestre de la empresa AB para diciembre 2009, ya que se definirán ciertas acciones orientadas a incrementar ventas y administrar efectivamente el recurso crítico de este negocio, el inventario, tanto en términos de rotación como de minimización de pérdidas.

### III. MARCO TEÓRICO

#### A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Inicialmente las ventas de esta empresa comenzaron como una prueba piloto de otra empresa de los mismos dueños que producen naranjas. Desde hace 11 años comenzaron colocando naranjas a la venta en la carretera recién terminada de asfaltar, a las afueras de la granja donde se producen. La granja queda en la frontera departamental entre Sacatepéquez y Escuintla en el kilómetro 91 Ruta Nacional 14. Así fue como se estableció un puesto de venta rústico para poder vender al público que pasaba por la carretera naranja en redes. La buena calidad de naranja les agradó a las personas que continúan pasando comprándola.

Los dueños decidieron en el 2007 crear la empresa AB, (denominada así para la realización de este estudio), para que manejara esta operación por separado y se incorporaron otros productos perecederos como frutas y verduras para realizar pruebas de ventas. Los resultados han sido muy positivos aunque se demostró también la necesidad de una mayor organización, controles y planificación.

#### B. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder definir un concepto como la planificación estratégica se presenta una serie de descripciones y explicaciones realizadas por varios autores. Se comienza con los términos estrategia, planificación y luego de los dos conceptos unidos, para poder resumir en una definición propia. Además se incluye un breve resumen de las partes que componen una planificación estratégica según una unión de varios términos encontrados en varias fuentes sobre los puntos que incluye la misma.

A continuación se presentan definiciones de planificación, estrategia y planificación estratégica:

**1. PLANIFICACIÓN.** Una definición formal la detalla Ander-Egg, (2007: 25) en donde define lo que es planificar afirmando que:

«Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones [...] que, [...] tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.»

Planificación se refiere a la función primaria gerencial que involucra: definir metas de la organización, establecer una estrategia general para lograr esas metas, desarrollar un juego de planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización y asignar recursos para lograr los objetivos.

**2. ESTRATEGIA.** El concepto de estrategia que comenzó como tácticas de guerra se ha desarrollado para utilizarlo en las empresas. El término estrategia y todas sus funciones las describe el autor Hax (1992: 43) a continuación:

«El concepto de estrategia abarca el propósito global de una organización. [...], la estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. [...] Por tanto, el papel definidor que juega la estrategia, como pauta que se propone seguir una determinada organización, cumple las siguientes funciones:

- a) Unifica e integra las decisiones.
- b) Determina y revela el propósito de la organización en términos de sus objetivos, programas de acción y prioridades de asignación de recursos a largo plazo.
- c) Selecciona las líneas de actividad a las cuales la organización se dedica o está contemplando dedicarse.

- d) Trata de lograr ventajas que se puedan mantener durante largo plazo, en cada uno de los negocios, a fuerza de reaccionar adecuadamente según las oportunidades y amenazas del entorno, y según las fortalezas y debilidades de la organización.
- e) Compromete a todos los niveles de la empresa: corporativo, empresarial y funcional.
- f) Finalmente, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a los que tiene intereses en la empresa (*stakeholders*).»

La estrategia es, por lo tanto, un compromiso de toda la organización de utilizar un conjunto de acciones y pensamientos específicos (preconcebidos y proactivos) en lugar de otras opciones posibles, ayudando a la alineación y enfoque de la empresa, requiere de análisis y pensamiento, antes que sucedan los eventos, definiendo qué se quiere hacer ante diferentes situaciones.

**3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.** Ahora para lograr definir el concepto en conjunto se puede leer la definición formal de Johnson (2001:46) en la que dice:

«La planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarlas.»

Por lo tanto se evalúa y analiza, a la empresa y su entorno para lograr proactivamente y deliberadamente desarrollar planes con orden.

Además de establecer los medios para poder cumplirlos, así asignándole también importancia a la gestión de la misma.

Ahora la siguiente autora establece que esa secuencia de procedimientos es más bien un proceso y que involucra a todos los miembros de la organización o empresa y no solamente a los altos directivos, además de incluir el análisis del presente y del futuro de la misma. Así lo menciona Summers, (2006: 111) en su definición:

«La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro. Los planes estratégicos determinan la dirección y el ritmo de toda la organización.»

Summers establece la importancia de la planificación estratégica para definir la dirección y el ritmo de la organización, esos aspectos los brindan los puntos críticos que menciona Porter (1992: 26) a continuación:

«Las interrogantes que el buen planteamiento trata de responder- la futura dirección de la competencia, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar la ventaja competitiva-, nunca van a perder su importancia.»

La planificación estratégica es un trabajo gerencial y organizacional que determina el rumbo de la empresa. Es el mapa que guía en el ahora según la situación actual y provee una brújula que ayude a guiar, en el futuro, hacia una situación favorable para la empresa.

### C. COMPOSICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una forma de clasificar y detallar una planificación estratégica que se realizó de acuerdo a la unión de varios conceptos es dividiéndola en 5 partes: un resumen, aspectos generales de la empresa y tres etapas: filosófica, analítica y operativa/gestión. Cada una subdividida como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO NO. 1 COMPOSICIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

| Planificación estratégica |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
| I.                        | Resumen                                       |   |  |
| II.                       | Aspectos generales                            |   |  |
| III.                      | Etapa filosófica de la estrategia:            | 1. Valores centrales                                |  |
|                           |   | 2. Visión   |  |
|                           |   | 3. Misión   |  |
| IV.                       | Etapa analítica de la estrategia:             | <i>Ámbitos</i>                                      |  |
|                           |   | <i>Ámbito externo</i>                               |  |
|                           |   | <i>Ámbito interno</i>                               |  |
|                           | 4. Análisis o estudio del mercado             | 7. Diseño de la oferta.                             |  |
|                           | 5. Análisis de la industria (oferta)          | 8. Estrategia comercial                             |  |
|                           | 6. Público objetivo                           |   |  |
|                           |   | <i>Análisis situacional</i>                         |  |
|                           | 9. Análisis de procesos                       |   |  |
|                           | 10. Análisis de la cadena de valor            |   |  |
|                           | 11. Oportunidades                             | 15. Análisis FODA                                   |  |
|                           | 12. Amenazas                                  |   |  |
|                           | 13. Fortalezas                                |   |  |
|                           | 14. Debilidades                               |   |  |
| V.                        | Etapa operativa y de gestión de la estrategia | <i>Estrategia</i>                                   | <i>Gestión</i>   |
|                           |   | 16. Proposición de valor en los distintos segmentos | 20. Índices de medición, o indicadores de desempeño    |
|                           |   | 17. Objetivos estratégicos                          | 21. Asignación de responsabilidades                    |
|                           |   | 18. Objetivos financieros y plan financiero         | 22. Asignación de recursos y fuentes de financiamiento |
|                           |   | 19. Mapa estratégico                                | 23. Matriz integradora                                 |

Realización propia según textos citados en la Bibliografía por: Varela (2001), Johnson y Kevan (2001) Kaplan y Norton (2004)

## IV. DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TIENDA DE CONVENIENCIA CAMPESTRE

### A. RESUMEN EJECUTIVO

Una tienda de conveniencia campestre es un concepto de tienda nuevo y diferenciado, enfocado en tres líneas de productos: campestre, de conveniencia o primera necesidad y turísticos. Los valores, visión y misión son las siguientes:

- Valores: ética, desempeño, excelencia en servicio al cliente, mejora continua, trabajo en equipo y con preparación.
- Visión: Aspiramos ser la empresa número uno en Guatemala y en la región centroamericana del concepto de tienda de conveniencia campestre, queremos ser un destino en el camino, una compra diferente, pequeña, acogedora, amable y del campo en todas las tiendas.
- Misión: Hacemos vivir una experiencia de conveniencia campestre con un excelente servicio, proveyendo de productos de calidad, variedad y de tal forma que se sienta natural, fácil y conveniente en un ambiente agradable a turistas, nacionales y extranjeros, y en especial a las familias.

La principal estrategia será la de diferenciación y definición del concepto diferente de tienda de conveniencia campestre. El público-audiencia de la tienda lo constituyen personas de todas las edades, la familia en general y en especial, que se transporten por la región central de Guatemala, específicamente entre Antigua y Escuintla, en la carretera RN-14 y los turistas que visiten esta región del país, tanto nacionales como extranjeros. Los clientes son personas que valoran la rapidez, el servicio, más un componente de entretenimiento basado en la experiencia campestre. Se ofrecerán productos de tres líneas con la meta de fijar en los clientes el conocimiento del servicio con la oportunidad de ser los primeros en el área, con un concepto diferente de tienda de conveniencia. La cadena de valor se compone principalmente de administración de inventarios, mantenimiento de imagen y por último la selección y búsqueda de productos campestres. Es importante enfocarse en la imagen y en especial los medios para atraer a los clientes a parar a la tienda.

## B. OBJETIVOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Para realizar la etapa filosófica del desarrollo de esta estrategia se realizaron reuniones con los dueños de la empresa. En estas reuniones se estableció en conjunto, los resultados de los valores que querían reflejar y sustentar qué era lo que quieren lograr. Esto se realizó con un formato de valores empresariales generales de los cuales se escogieron los que más se apegan a su filosofía y para la definición de misión y visión se desarrolló según los objetivos deseados por ellos.

**1. VALORES CENTRALES.** Los valores centrales son aquellos que le brindan una base y un sentido a cualquier empresa cimentados por quienes la fundan. Como dirección se definió en las reuniones anteriormente mencionadas que en la empresa la carta de valores guía que son los siguientes:

Ética, desempeño, mejora continua, excelencia en servicio al cliente y trabajo en equipo y con preparación.

Estos valores desarrollados establecieron que respaldan los demás valores, que sin ellos no se puede crecer en nada de lo subsiguiente, tal y como la empresa estableció en las siguientes premisas:

«Creemos en el atractivo de lo natural, la añoranza por todo aquello campestre, la experiencia de tenerlo y disfrutarlo en un ambiente agradable. Creemos en el desarrollo por medio de un servicio y operaciones excelentes siguiendo la carta de valores de la empresa. Como parte de esos valores somos orgullosos de ser guatemaltecos y lo demostramos con nuestro trabajo».

Ver en el apéndice la ampliación de la carta de valores de la empresa, en el Anexo número 1.

**2. VISIÓN.** Los resultados de la visión desarrollados con el grupo de accionistas son los siguientes:

«AB será la empresa proveedora de la experiencia de tienda de conveniencia campestre, la tienda del campo en la carretera, que atraiga a nuevos clientes y mantenga a los que tiene por la lealtad, procurando un volumen de venta constante y en crecimiento con una operación excelente y eficiente. Le ofreceremos a nuestros clientes, proveedores y empleados la estabilidad, seguridad y confianza de un negocio manejado según los valores centrales de la compañía.

Nosotros aspiramos a ser la empresa número 1 en Guatemala y en la región centroamericana del concepto de tienda de conveniencia campestre. Siempre ofreciendo los mejores productos de calidad, variados, del campo, en un ambiente agradable y con un servicio bueno y rápido que lleve a los clientes a regresar por la conveniencia de comprar y por la experiencia que obtiene al hacerlo, ser un destino en el camino.

AB logrará en 5 años crear el concepto de la tienda, en gestión, operaciones y estar en el conocimiento de los clientes, que luego se introducirá en áreas urbanas con locales pequeños logrando en 10 años por lo menos 10 locales de este tipo a nivel nacional. AB también llegará a poseer en 10 años por lo menos 15 tiendas en Centro América, en los mejores lugares estratégicamente posicionados.

Aspiramos a brindar siempre un concepto de compra diferente, una tienda siempre pequeña, acogedora, hogareña y campestre. Aspiramos a que todas nuestras tiendas mantengan los mismos principios.

Estamos comprometidos con nuestros accionistas a la búsqueda del mejor mercado, sirviendo a los clientes, mejores productos y el aprovechamiento de los recursos para maximizar los beneficios de la compañía, para poderles brindar los mejores resultados en el sector».

En resumen la visión de la empresa AB desarrollada por los accionistas y el trabajo en resumen de esta investigación es la siguiente:

«Aspiramos ser la empresa número uno en Guatemala y en la región centroamericana del concepto de tienda de conveniencia campestre, queremos ser un destino en el camino, una compra diferente, pequeña, acogedora, amable y del campo en todas las tiendas».

**3. MISIÓN.** Los resultados de la misión desarrollados con el grupo de accionistas son los siguientes:

«Somos un concepto diferente de tienda de conveniencia, en la cual a toda persona que entra le hacemos vivir la experiencia de comprar con nosotros; proveyéndole de productos de calidad, variedad y de tal forma que se sienta natural, fácil y conveniente. Nuestro trabajo en equipo busca la eficiencia de operaciones y el servicio excepcional, enfocado en la rapidez y la calidad del mismo. Trabajamos por lograr que los clientes quieran regresar y recomienden a otros llegar por la conveniencia de comprar además de la experiencia que obtuvieron al hacerlo. Los clientes obtendrán además de los productos la satisfacción de entrar en un ambiente agradable en donde sientan la prioridad por las cosas naturales, orgánicas y del campo, especialmente cuando compren productos campestres y delicias. Proveemos conveniencia campestre, brindando productos y servicios convenientes a turistas, nacionales y extranjeros, familias, hombres, mujeres y en especial a los niños. Estamos comprometidos con nuestros accionistas a brindarles los resultados que esperan y a mantener la búsqueda para maximizar los beneficios de la compañía sabiendo que es fundamental atender al cliente y definirles claramente quien somos».

En resumen la misión de la empresa AB desarrollada por los accionistas y el trabajo en resumen de esta investigación es la siguiente:

«Hacemos vivir una experiencia de conveniencia campestre con un excelente servicio, proveyendo de productos de calidad, variedad y de tal forma que se sienta natural, fácil y conveniente en un ambiente agradable a turistas, nacionales y extranjeros y en especial a las familias».

## C. ANÁLISIS DEL ÁMBITO EXTERNO

### 1. ANÁLISIS DEL MERCADO DONDE SE COMPITE

*a. Variables macroeconómicas.* Guatemala como nación indica que es un país de ingresos per cápita medios, con índices altos de pobreza, aunque a pesar de ello está desarrollándose.

Se mantiene el promedio de crecimiento económico de por lo menos 2 % y existe una inflación promedio de 6% con alta variabilidad. Se tienen datos que el 71 % de la

población económicamente activa se emplea en el sector informal. (Martínez, 2003). Para mayores datos económicos ver el anexo número 2, 3 y 4.

En términos generales, como menciona el grupo del Banco Mundial (Banco Mundial, 2007) acerca de Guatemala:

«Guatemala es un país de ingreso medio, multicultural, que enfrenta desafíos muy importantes en su desarrollo. La pobreza en Guatemala es grande y profunda y el país sufre de una grave desigualdad en la distribución del ingreso, los recursos y las oportunidades. Afortunadamente, Guatemala también tiene gran potencial para acelerar el crecimiento económico de amplia base y reducir la pobreza a través del: comercio, la integración regional y el turismo.»

Por lo tanto en estas áreas, de comercio y turismo, es donde se observa la oportunidad para el desarrollo en Guatemala. La empresa AB se dirige al mercado de los guatemaltecos y turistas en la región central de Guatemala cerca de la Antigua Guatemala y de Escuintla, puntos de desarrollo en Guatemala.

**b. Tamaño de mercado y estacionalidad.** Guatemala posee actualmente cerca de 14 millones de habitantes además de un crecimiento poblacional de 2.4% anual. Para información complementaria ver los anexos número 5 y 2. La población de Guatemala se puede subdividir en los siguientes sectores económicos: A, B, C, D y E como se aprecia en el Cuadro No. 2.

CUADRO NO. 2 PORCENTAJES SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN GUATEMALA

| Nivel socio-económico | %   | Ingresos mensuales aproximados en Quetzales |
|-----------------------|-----|---|
| <b>A</b>              | 2%  | 60,000 y más                                |
| <b>B</b>              | 5%  | 15,000 a 59,999                             |
| <b>C</b>              | 40% | (1,300 a 14,999)                            |
| <b>C+</b>             | 8%  | 5,000 a 14,999                              |
| <b>C ½</b>            | 14% | 2,500 a 4,999                               |
| <b>C-</b>             | 18% | 1,300 a 2,499                               |
| <b>D</b>              | 35% | 800 a 1,299                                 |
| <b>E</b>              | 18% | 0 a 799                                     |

Por lo tanto, el negocio de la empresa AB va dirigido especialmente a los sectores económicos A, B y C que juntos abarcan el 47 % de la población, la cual posee los mayores recursos económicos. El tamaño del posible mercado de Guatemala considerando solamente los niveles socioeconómicos que abarca la nación completa es de 14M x 47 %: 6, 580,000 de personas que podrían pasar en algún momento por la carretera, pero como se tratará más adelante la población específica de clientes serán quienes pasen por la carretera para esta primera tienda.

Guatemala puede dividirse en 8 regiones: Metropolitana, Norte, Nororiente, Suroriente, Central, Suroccidente, Noroccidente y Petén, como se puede apreciar en anexo número 6. Según estas regiones la tienda de conveniencia campestre queda ubicada en la **región central**.

Datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares (ENIGFAM) del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE) de 1999 muestran en resumen que para la estructura del gasto mensual por hogar el porcentaje para alimentos para la

región central es de **40 %** y **37 %** para todo el país. Por lo tanto se le asigna un porcentaje alto para el consumo. Para detalles se puede consultar el anexo número 7.

Se puede observar que entre más aumenta el nivel de ingreso, se le asigna menor porcentaje a los alimentos, **38%** a nivel del país, pero de **15 a 17%** para los niveles socioeconómicos A y B. Además se incrementan los gastos en transporte de un **5 %** hasta un **30 %** para los niveles socioeconómicos más altos. Detalles en anexo número 8.

Por lo tanto, se consideran sectores que puedan movilizarse para llegar a la venta, ya sea en vehículo privado o en alguna forma de transporte.

A nivel nacional los gastos en alimentos por hogar se dividen en **74 %** consumo de alimentos no preparados, **21 %** comidas preparadas y **5%** bebidas. Comidas preparadas y bebidas aumenta y alimentos no preparados disminuye cuando aumenta el nivel de ingreso. Ver la tabla en el anexo número 9.

Para considerar el mercado de vender comidas preparadas, de la misma forma que lo hacen las tiendas de conveniencia tradicionales, se tomaría en cuenta que el mejor momento para vender es la hora de almuerzo ya que los datos muestran que generalmente se consume afuera de casa a la hora del almuerzo, y esto es aplicable a toda la República. En cuanto a los niveles de ingreso y comer afuera a la hora de almuerzo, entre más alto es el ingreso, mayor es el porcentaje de hogares que comen fuera. Para detalles de los datos ver gráficas en anexos número 10 y 11.

Guatemala además posee una Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible 2004 - 2014, desarrollada por el sector privado y apoyada por el Gobierno pasado del Presidente Oscar Berger, estableciendo el turismo en una prioridad nacional, sin cambios en la administración actual del Presidente Álvaro Colom. Los últimos tres años el turismo ha crecido un **70%** según estadísticas del INGUAT, convirtiéndose a partir del 2004 en el primer generador de divisas del país como industria. En el anexo número

12 y 13 se encuentran las noticias publicadas más recientes por el INGUAT sobre el turismo en Guatemala y Centroamérica.

En cuanto a las condiciones de la estacionalidad en las ventas, las socioeconómicas afectarán los hábitos de compra. En los casos A y B no existe una preferencia de compra específica sin contar los cambios de estilo o temporada. En cambio para el nivel C, que es más numeroso, si afectará. En Guatemala, en el sector de comercios en general, los momentos de mayores compras son los finales de quincena, para la mayoría de la población, fines de mes, y feriados o vacaciones incluyendo fines de semana (viernes, sábado y domingo), feriados oficiales, etc. El sector del turismo es más estable a lo largo de la semana pero posee sus meses más altos que van especialmente en la época seca del clima guatemalteco, de octubre hasta abril o mayo. El turismo en Guatemala para el año 2006 fue excepcional ya que se alcanzó la cifra récord de ingreso de visitantes de 1,502,069 visitantes, con 186,423 más que en el 2005. En el 2006 se generaron US\$ 1,012 millones de ingreso de divisas, 144 millones más que en el 2005.

Se realizó una encuesta en este estudio en el área central de Guatemala entre el segundo semestre de 2008 y el primer trimestre del 2009. La encuesta se organizó para poder cumplir con los siguientes objetivos: ayudar a determinar el mercado potencial de la tienda de conveniencia campestre y el interés del tipo de productos; conocer la opinión del concepto de tienda de conveniencia campestre; determinar qué tipos de productos estarían dispuestos a comprar. La encuesta se llevó a cabo en el lugar donde se encuentra la tienda, en centros comerciales de Escuintla, San Lucas Sacatepéquez y de la Ciudad de Guatemala. Los centros comerciales se escogieron de acuerdo al nivel socioeconómico que va dirigida a los clientes. Para definir el tamaño de la muestra se tomó en consideración una población mayor de 500,000 personas, a quienes se dirige la tienda, con una tolerancia del 10 % de error, se puede determinar una muestra de 100 personas para los habitantes de la región central de las clases socioeconómicas A, B y C.

En la encuesta se entrevistó a 108 personas. Para determinar los porcentajes utilizados en la investigación se descontó la cantidad de personas que no contestaba. La encuesta realizada y los resultados se encuentran en los anexos 14 y 15. La distribución de los encuestados según su lugar de vivienda es de: 35% en Antigua Guatemala, 17% en San Lucas, 18% en la capital de Guatemala y 9% en otros. La distribución de las encuestas según sexo fue de 33 % hombres y 67 % de mujeres.

A la pregunta en la encuesta de si viajan por la carretera Antigua-Escuintla los resultados muestran que el 69% de los encuestados dijo que **sí** viajaba por ella. En la interrogante de cada cuanto tiempo viajan por ella respondió la mayoría que cada 3 meses o muy poco, fines de semana y una vez por semana en los porcentajes como se muestra en el cuadro número 3.

*CUADRO NO. 3 PORCENTAJES DE LAS RESPUESTAS DE LA FRECUENCIA DE CIRCULACIÓN EN LA CARRETERA RN-14, SEGÚN ENCUESTA REALIZADA*

| <b>Frecuencia de circulación</b>   | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------|-------------------|
| Diario                             | 9 %               |
| Semana laboral (lunes a viernes)   | 9 %               |
| Una vez por semana                 | 15 %              |
| Fines de semana (sábado y domingo) | 23 %              |
| Una vez al mes                     | 16 %              |
| Cada 3 meses / casi nunca          | 30 %              |

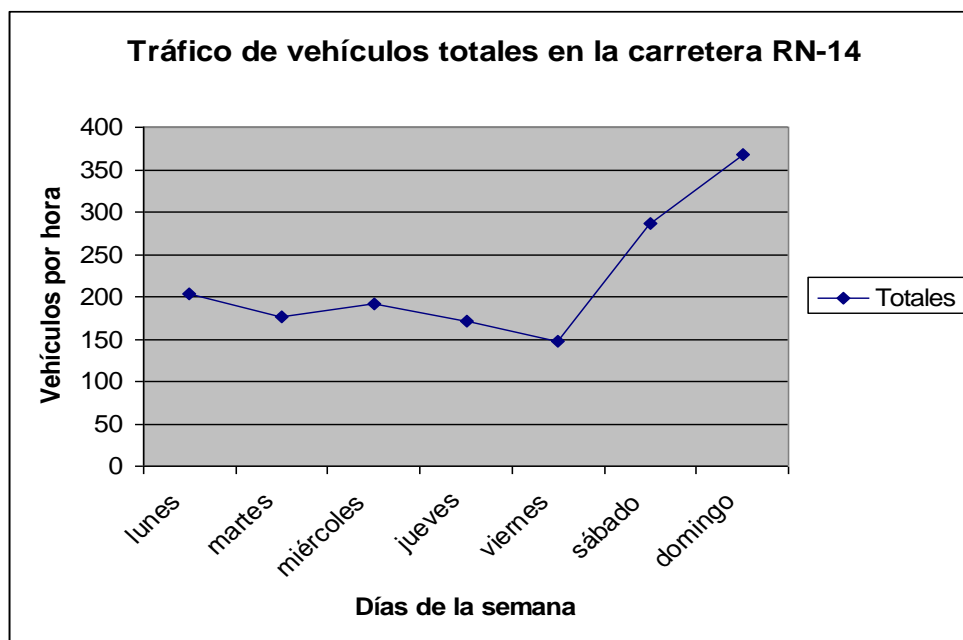
Datos obtenidos de encuesta realizada en el 2008 y 2009.

Sobre las razones de porqué viajaba en ella, **51 %** respondió que por razones de **entretenimiento y paseo**, 32 % por razones de trabajo y 17 % por paso o tránsito.

Realmente se considera solamente a las personas que circulan en la carretera RN-14 (Ruta Nacional 14 entre Antigua y Escuintla) para determinar el universo de posibles

compradores de la tienda, por tal razón se tomaron mediciones en la misma. Las mediciones se realizaron de 1 a 3 horas continuas en un horario de 08:30 hasta 18:00 horas. Aleatoriamente se seleccionaron los horarios en la mañana, mediodía y tarde de todos los días de la semana obteniendo por lo menos de 2 a 3 muestras por día, durante 15 días. El formulario de cómo se tomaron las muestras de los datos se encuentra en el anexo número 17. Los resultados muestran que entre semana pasan **177** vehículos por hora en promedio, entre semana y los fines de semana el número asciende a **327** vehículos por hora. Si la tienda abre durante 9 horas al día es posible que los vehículos totales que circulen entre semana sean de 1593 y fines de semana de 2943 en promedio, si se abre solamente por nueve horas. Los datos se observan en la Gráfica No. 1, donde se aprecia la variación de los vehículos totales que circulan entre la semana según datos obtenidos en las observaciones de este estudio.

*GRÁFICA No. 1 MEDICIÓN DE TRÁFICO TOTAL EN LA CARRETERA RN-14.*



Medición realizada en este estudio con muestras tomadas en febrero y marzo 2009.

La composición de los vehículos que circulan por hora en promedio en la carretera RN-14 según las mediciones obtenidas está compuesta de la siguiente manera:

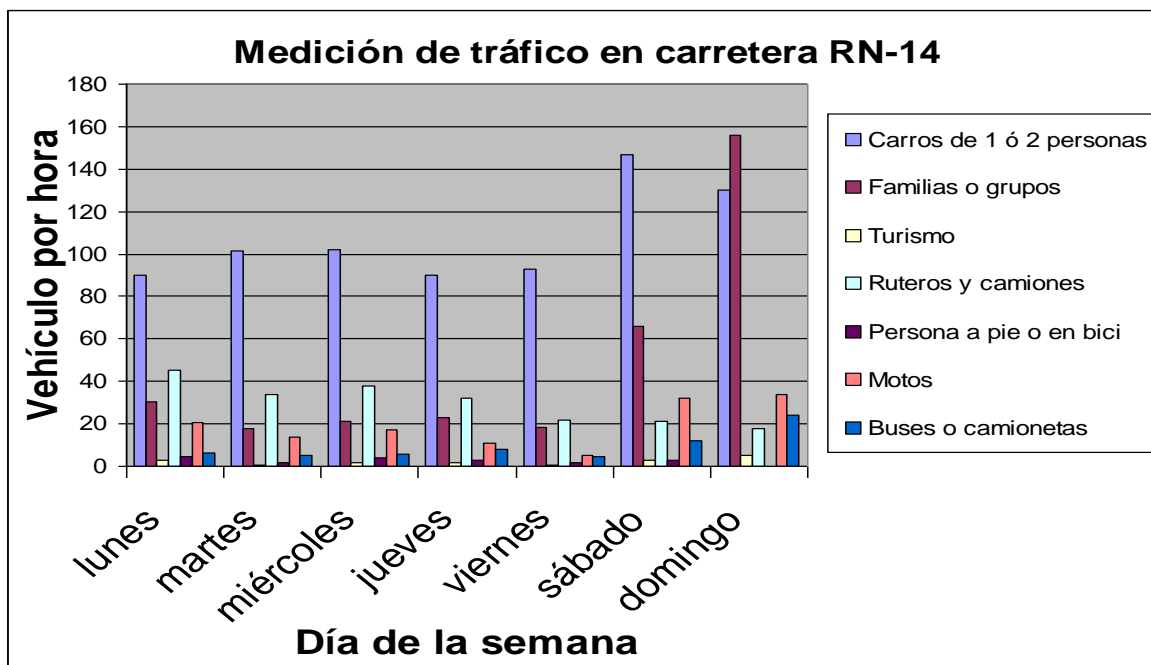
CUADRO NO. 4 COMPOSICIÓN DE LA CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA CARRETERA RN-14, SEGÚN MUESTREO OBTENIDO

| Tipo de vehículo          | Lunes a viernes |     | Fines de semana |        |
|---------------------------|-----------------|-----|-----------------|--------|
| Carros con 1 ó 2 personas | 95 v/hora       | 54% | 138 v/hora      | 42.5 % |
| Familias o grupos         | 22 v/hora       | 13% | 111 v/hora      | 34.1%  |
| Turismo                   | 2 v/hora        | 1%  | 4 v/hora        | 1.2%   |
| Ruteros y camiones        | 34 v/hora       | 19% | 20 v/hora       | 6%     |
| A pie o bicicleta         | 3 v/hora        | 2%  | 2 v/hora        | 0.5%   |
| Motocicleta               | 13 v/hora       | 8%  | 33 v/hora       | 10.1%  |
| Buses o camionetas        | 6 v/hora        | 3%  | 18 v/hora       | 5.5%   |

Datos obtenidos de muestra tomada en la carretera en febrero y marzo 2009.

La muestra por tipo de vehículo se puede observar a continuación:

GRÁFICA NO. 2. DESGLOSE DE LAS MEDICIONES POR TIPO DE VEHÍCULO QUE CIRCULA EN LA CARRETERA RN-14.



Medición realizada en este estudio con muestras tomadas en febrero y marzo 2009.

Ya que los resultados muestran que los tipos de vehículos que circulan más en orden descendente son: carros con 1 ó 2 personas, familias o grupos y ruteros o camiones, estos se detallan en el anexo número 16. Los resultados muestran que los que más circulan, los carros con 1 ó 2 personas abordo, transitan 1.5 veces más entre fines de semana que entre semana aunque su promedio entre semana (lunes a viernes) es alto, de 95 carros por hora. Las familias o grupos se mantienen bajos entre semana pero en los fines de semana pasan hasta 5 veces la cantidad de carros que pasan de lunes a viernes. El siguiente grupo muestra datos contrarios, los ruteros y camiones disminuyen en fines de semana cerca de la mitad de lo que pasan de lunes a viernes que es más estable entre 40 y 20 vehículos por hora.

De todos los vehículos que pasan actualmente paran a comprar el 3 % entre semana y el 5 % en los fines de semana. De los dos grupos más transitados pasan de carros con 1 ó 2 personas entre semana 2.5 % y 1.9 % en fines de semana, menos del total en general aunque este sea el grupo que más carros pasan.

Para los vehículos con familias o grupos, 5 % entre semana y 12 % de los carros de este tipo que pasan en fines de semana paran a comprar.

En resumen existen varios aspectos externos que favorecen al proyecto de la tienda de conveniencia campestre:

El potencial turístico de Guatemala y sus políticas de crecimiento del área; la cantidad de presupuesto asignado a comida y transporte en los sectores económicos a los que se dirige; potenciales crecimientos de turismo en la región con turistas extranjeros de cruceros provenientes de puerto Quetzal en Escuintla y aquellos que quieren visitar la Antigua Guatemala. Además del desarrollo de un campo de Golf, hoteles y actividades turísticas en la región. Ver anexos números 20 y 21. La cantidad de personas que pasa en la carretera está en crecimiento a los que circulan se les podría atender con conveniencia campestre, el promedio total de vehículos que

circulan por hora es de 177 entre semana laboral y 327 los fines de semana, según datos de muestra obtenida, y los carros que más circulan son de 1 ó 2 pasajeros, grupos o familias y ruteros y camiones. La razón por la que transitan según encuesta es en su mayoría por entretenimiento y paseo, y por razones de trabajo.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (OFERTA)

*a. Oferta general a nivel nacional de la industria de tiendas de conveniencia.* Las tiendas de conveniencia tradicionales existentes, son establecimientos pequeños detallistas ubicados en puntos estratégicos. Van dirigidos al público que se moviliza en vehículos, como tales en su mayoría estas tiendas se encuentran limitadas al perímetro de una gasolinera y existen en la mayoría de las mismas. Entre las gasolineras de Guatemala se puede mencionar: Shell, Texaco, Esso, y otras de nombres variados y de compañías más pequeñas.

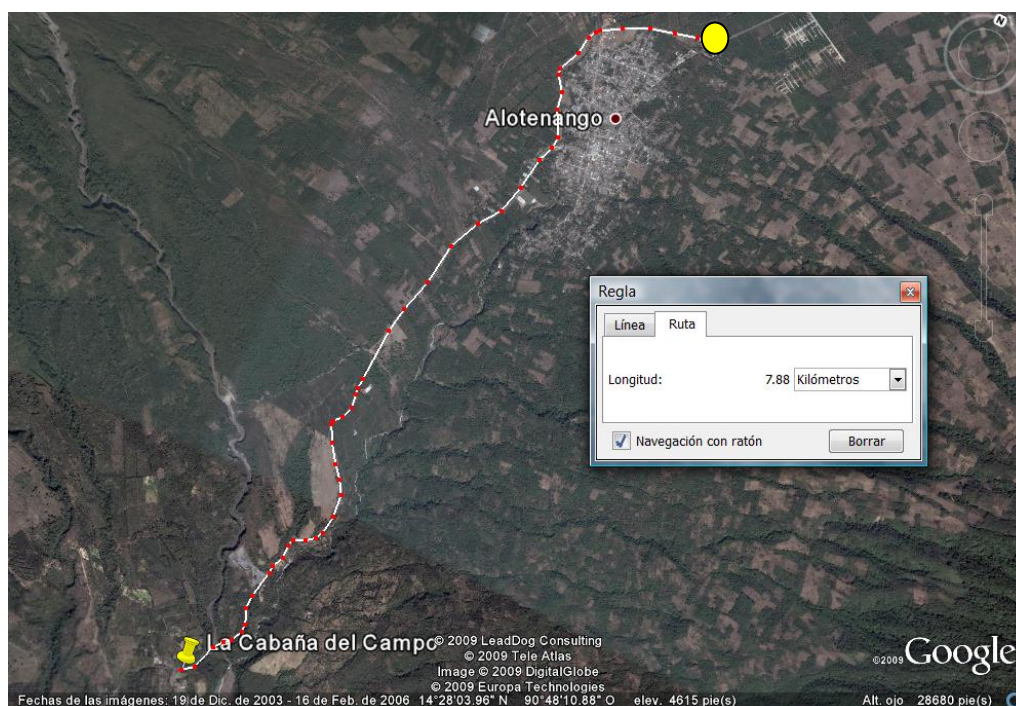
En el 2005 había 1,021 gasolineras en Guatemala de las cuales un 21% era Shell, 17% Texaco y 11.6 % Esso, el resto eran de diferentes compañías, según datos de Prensa Libre, sin publicaciones posteriores del tema. (Maza, 2005). Por lo tanto el 49% de las gasolineras pueden tener una tienda de conveniencia, ya que un alto porcentaje de las gasolineras poseen una tienda, aunque no es necesario. Los nombres de las tiendas de conveniencia de estas gasolineras son: «*Select*», «*Star Mart*», «*On the Run*». Asimismo hay gasolineras de otras marcas que poseen tiendas, en especial en el oriente del país, de diferentes tamaños y variedad de productos. Otras tiendas de conveniencia son «*Super 24*», las cuales son tiendas de conveniencia en el camino, no asociadas a una gasolinera, donde venden productos limitados, como aguas gaseosas y bebidas alcohólicas de una empresa nacional y pocos productos de primera necesidad.

Según la encuesta realizada en este estudio, al preguntar, ¿conoce alguna tienda de conveniencia? El 38 % contestó que sí, pero no define ningún nombre. El 9 % dice que no conoce ninguna y el 28 % no contestó a la pregunta. Al responder un nombre la más

mencionada es «Super 24» con un 5 %, en segundo lugar «On the Run» con 3 % y «Star Mart» y «Tiger Market» con un 3 % combinados los nombres. Los datos restantes se contestaron ambiguamente el 5 % respondió que conocía varias pero no especificó ningún nombre, y el 8 % asocia la tienda de conveniencia con el lugar donde se encuentra así se mencionan lugares como “la del peaje al puerto”, San Lucas y otros.

**b. Oferta comercial en el sector geográfico entre Antigua y Escuintla.** En el sector geográfico específico donde se encuentra el desarrollo de la tienda de conveniencia campestre, existe solamente una tienda de conveniencia tradicional pequeña, en Alotenango, Sacatepéquez, el pueblo más cercano. Esta es una tienda de conveniencia manejada por una familia en una gasolinera Esso. Ofrece además del servicio de una gasolinera, productos alimenticios, pocos artículos de primera necesidad y alimentos preparados. La gasolinera se encuentra en el kilómetro 83 ruta 14, Alotenango, a 8 kilómetros de dónde se encontrará la tienda de conveniencia campestre.

GRÁFICA NO. 3 MAPA DE LA REGIÓN ALEDAÑA A LA TIENDA DE CONVENIENCIA CAMPESTRE CON LA COMPETENCIA MÁS CERCANA MARCADA.



Otra posible competencia dentro de la zona podrían ser las tiendas de barrio dentro de los caseríos próximos, pero éstas poseen varias desventajas. Estas tiendas no poseen acceso para automóviles, sus productos son limitados y van dirigidos a sectores C-, D y E, de la población, los cuales no se adecuan a ciertos sectores de la población o a turistas.

Los mini mercados y supermercados de la Antigua Guatemala y de Escuintla también pueden representar un grado de competencia, aunque el interés primario es lograr una diferenciación de una venta detallista normal.

Otros competidores sustitutos incluyen restaurantes rústicos a lo largo de la misma carretera entre Alotenango y Antigua Guatemala, tanto establecidos con construcciones formales o semi-formales, así como transeúntes, en un vehículo con sus ventas tanto de comida preparada o no.

En resumen, estos son algunos de los competidores existentes y potenciales: competidor directo, la tienda de conveniencia de la gasolinera Esso.

En cuanto a los indirectos o sustitutos son: los supermercados, mini mercados, restaurantes rústicos, incluyendo a las tiendas informales de pueblo y vendedores ambulantes de carretera.

***c. Perspectivas de la oferta: barreras de entrada, precios, desarrollo comercial y limitaciones.*** Existe en la condiciones actuales una barrera de entrada, se tiene que construir, ya que no existen locales, ni lugares comerciales hechos, por lo tanto se tiene tiempo para poder establecerse con los clientes y que ellos conozcan el servicio y la marca antes.

Los precios que se manejan en el sector son más económicos que los de los supermercados de la capital de Guatemala, pero aún así el precio que maneja por ejemplo la tienda de conveniencia de la gasolinera no es el más económico, como sí lo es

para las tiendas rústicas, ya que pasan diferentes tipos de clientes. Por lo tanto los precios tendrían que ser similares a la oferta de una tienda de conveniencia normal.

Por el mismo desarrollo inmobiliario de la zona las perspectivas y tendencia actual son que el área se convertirá en un lugar más comercial dentro de pocos años.

En el mismo kilómetro donde está la tienda de conveniencia campestre se está desarrollando un club de golf "La Reunión", hoteles y área comercial dirigidos a sector A y B de la sociedad como de turistas extranjeros, así que existe una alta posibilidad de crecimiento en el sector aunque actualmente se encuentre en un estado, sin comercios, virgen para su explotación, en cuanto a productos, mercados, clientes, empresas nuevas, aplicaciones de tecnología, administración y desarrollo del sector.

Existen algunas limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes, como lo representan los cambios climáticos de la zona, la época lluviosa es especialmente copiosa y dentro de los meses secos hay vientos fuertes. Esto si se trabaja de alguna forma en el mercadeo se podría favorecer, utilizando diferentes estrategias, como venta de paraguas, capas y productos que se adecuen según la ocasión. La altura es de mil (1,000) metros sobre el nivel del mar aproximadamente, en la región alta de lo que se le denomina boca-costa. La temperatura es otro elemento que afecta la experiencia, las temperaturas medias son de 18° C a 25° C, pero con posibilidades de temperaturas en el rango de los 30 en algunas temporadas, con alto porcentaje de humedad. Con mucho calor es posible que decidan comprar bebidas o alimentos fríos y lo contrario en casos de frío, lo cual hay que planificar para poder tener las posibilidades de solución ante algunas de las dificultades que los clientes puedan tener en el camino como lo son frío, necesidad de albergue y comunicación (buscando por ejemplo tarjetas de carga de celulares), hambre, sed, necesidades primarias con el carro (como aire y agua), etc.

Durante la toma de datos en el lugar, se observó en varias ocasiones que, por lo menos de 3 a 5 carros habían parado por razones de compostura de alguna parte del

carro o calentamiento. Este servicio se podrá dar recordando que no es una estación de gasolina, estarían allí solo por el servicio para los clientes de una forma que no cambie el ambiente que se busca generar de rústico y campestre.

En conclusión, la oferta nacional general está relacionada con 3 gasolineras principales y a una tienda de conveniencia de oferta limitada. Existe poca oferta comercial en el sector geográfico limitada principalmente a un competidor cercano. Se puede considerar como una barrera de entrada la falta de construcción en el área y las limitaciones de clima, (se pueden agregar y utilizar para la experiencia que se desea brindar a los clientes).

**3. PROVEEDORES Y PROVEEDORES CON PODER.** Los proveedores son los que surten los productos que se venderán, por lo tanto es esencial que se trabaje en tener buenos proveedores que determinarán buenos productos, de calidad y variedad. Para las líneas de productos que se tendrán se requerirá diferentes tipos de proveedores. En la tienda se tendrán tres líneas, que se desarrollarán después, las cuales son: línea campestre, línea turista o viajeros y línea de primera necesidad, la cual tiene todos los artículos que tiene cualquier tienda de conveniencia tradicional.

Para surtir la línea de primera necesidad, generalmente son proveedores de empresas grandes que poseen distribución propia y venden a establecimientos pequeños en la zona. Por lo tanto, podrían incorporar fácilmente los pedidos en su ruta, solamente habría que establecer relaciones y realizar pedidos. Los productos de conveniencia poseen facilidades para la distribución y surtido a la tienda directamente pero no ofrecen ningún aspecto diferenciador.

Los aspectos diferenciadores lo ofrecerán la línea campestre y la de turistas en las cuales se tendrá que conseguir a los proveedores y sus productos. Ello requerirá de mayor trabajo de planificación y logística para conseguir los productos deseados y la distribución tendrá que ser de la empresa AB. Estos productos no son de producción

masiva, por lo tanto los que los venden no los distribuyen, en la mayoría de los casos, como ocurre con los proveedores en granjas de agricultura, artesanos, etc. Aunque se podría averiguar casos particulares y negociar para lograr mejores beneficios.

El proveedor con el producto líder actual, la naranja, son los accionistas de la empresa y queda en el mismo lugar, por lo que no hay altos gastos de transporte. En cuanto a los demás productos hay un factor importante que considerar, la distancia hasta el punto que hace que la distribución tenga altos gastos de combustible. Ver en anexo número 18 el listado preliminar de algunos de los proveedores de la tienda de conveniencia campestre.

En conclusión los proveedores con poder son aquellos que entregan los productos diferenciadores. Estos proveedores darán márgenes buenos, pero como son pocos poseen el riesgo de fallar en la distribución, una forma de mitigar esto en el tiempo será la integración vertical hacia atrás con estos proveedores únicos. Con los proveedores de productos sin diferenciación es diferente ya que los precios serán de una tienda de conveniencia y la distribución la realizan ellos.

**4. PÚBLICO OBJETIVO.** Para poder asignar a qué público se dirigirá se tendrá definido y dividido en aspectos demográficos, psicográficos y conductuales.

**a. Demográfico.** El público al cual la empresa se dirige es de un rango de edad bastante amplia, desde niños hasta adultos mayores, dirigido en especial a la familia en general.

GRÁFICA NO. 4 MAPA DE GUATEMALA CON LA REGIÓN ALEDAÑA A LA TIENDA DE CONVENIENCIA  
CAMPESTRE MARCADA.



Su localización geográfica de vivienda no es de importancia, siempre que posean un vehículo o medios para poder transportarse y que utilicen esa ruta sino rutinariamente por lo menos de paseo cada cierto tiempo.

Es indispensable que para ser un cliente utilice alguna forma de transporte ya sea carro privado, transportes colectivos informales, como *pick-up*, o transporte público.

Estas personas pueden vivir en Guatemala, la ciudad capital, en Sacatepéquez, Escuintla, Chimaltenango y en cualquier parte de la República, pero serán posibles clientes si utilizan la carretera de la Ruta Nacional 14. Por lo tanto se posee un tipo de cliente que pasa regularmente por el lugar o que vive cercano a los sectores aledaños.

Otro público al que se dirige la empresa lo constituyen los turistas, tanto nacionales como extranjeros. Los turistas nacionales son todos aquellos que desean en feriados o fines de semana salir a conocer lugares de Guatemala y que posee los suficientes ingresos para poder conocer otros lugares a nivel nacional, estos pueden ser ya sea de la Antigua, Chimaltenango o región norte que va a Escuintla o viceversa, o de cualquier

otro lugar que quieran pasar por esta carretera que se une hasta Chimaltenango y por ello con el altiplano.

**b. Psicográfico.** El público al cual se dirige es aquel que, además del concepto tradicional de una tienda de conveniencia, en el que el consumidor se enfrenta a situaciones de necesidad y compra, sin mucha reflexión y baja implicación emocional, valorando la rapidez y el servicio, busque conocer algún aspecto nuevo o diferente. El consumidor entonces puede, además de buscar una experiencia de compra satisfactoria un componente lúdico y de entretenimiento, enfocándose en aquellos que poseen una mayor disponibilidad de tiempo para que puedan tener la experiencia del campo que se aspira brindar, liberando de la habitual prisa y vida de ciudad. Por lo tanto, lograr agregar a las bases de decisión de compra normales, precio, calidad y servicio, los componentes de amistad, entretenimiento y distracción en un ambiente tranquilo y seguro, sin limitaciones por raza, política, religión, etc.

Si en tal caso algunas personas no mostraran interés por eso, se podría tener la experiencia de compra satisfactoria, y de esforzarse para que de alguna forma se le capte la atención para que pueda regresar en algún otro momento cuando tenga más tiempo y pueda pasar con su familia. La experiencia campestre buscará ofrecer un ambiente agradable, juegos para niños e interacción con animales en fechas programadas, además de productos del campo en un solo lugar.

**c. Conductual.** El público al cual la empresa se dirige según su conducta es de dos tipos, el primero es a aquellas personas que buscan experiencias diferentes y nuevas tales como aventureros, viajeros, turistas, exploradores que exijan un nivel de servicio bueno y una experiencia agradable. El segundo tipo de personas son aquellas que llevan un tipo de vida a favor de la naturaleza y disfruten de actividades relacionadas a ella.

Un ejemplo de este tipo de personas lo representan los deportistas, personas que vivan en el campo, pero principalmente las personas que viven en la ciudad que quieren distraerse y les gusta caminar, salir a parques ya que valoran el paseo y los elementos naturales asociados a ello. También incluyen los clientes que buscan lo orgánico, natural y una vida saludable.

*d. Público audiencia.* Por lo tanto, el público audiencia de la tienda de conveniencia campestre lo constituyen personas de todas las edades, la familia en general, que vivan o se transporten por la región central de Guatemala y los turistas que visiten esta región del país. El público audiencia valora la rapidez, el servicio, más un componente de entretenimiento basado en la experiencia campestre, por lo tanto tendrán algo de aventureros y exploradores. En la encuesta realizada, a la pregunta si tendría interés en una tienda que tuviera estas características, con productos del campo, frescos y naturales el 56% contestó que sí, el 4 % contestó que no y el 40 % no contestó.

**5. CLIENTES Y CLIENTES CON PODER.** Para poder definir a los clientes se exponen algunas de sus características básicas, estos son consumidores directos, los cuales pueden ser compradores en la tienda o fuera de ella en un futuro, si se tiene servicio a domicilio. Son clientes minoristas que buscan productos que conocen, como es el caso de la naranja, ahora en la tienda. Según observaciones directas en la tienda los clientes paran el carro ven los productos y piden lo que desean. En un cliente se observó que con un billete de cien quetzales decía, «qué tiene para llevar», denotando que podía llevar lo que el billete le alcanzara, con la fruta variada y naranja que se posee actualmente. Esta es uno de los comentarios escuchados durante el período de toma de datos en la tienda, de por lo menos 25 horas en 2 meses de observaciones y en otras visitas anteriores.

Los clientes de este tipo de negocio exigen rapidez en el servicio tal y como se aprecia en un comentario en una página de comentarios de guatemaltecos por Internet,

en donde manifiestan su inconformidad con las tiendas de “conveniencia” que mejor se deberían llamar de “inconveniencia necesaria” ya que son la única opción en algunas circunstancias, poniendo especial énfasis en que no eran servicio rápido sino al contrario, lento por las grandes colas. Ver anexo número 19 para más detalles.

Los clientes específicos son de tres tipos:

- Vecinos y transeúntes locales
- Turistas nacionales y extranjeros
- Familias

A continuación se da una breve descripción de cada uno de los tipos de clientes:

**a. Vecinos y transeúntes locales.** Estos son los que viven en las comunidades cercanas, y transitan en el sector con más frecuencia que cualquier otro. Es posible que al abrirse en el mismo sector el desarrollo del proyecto del campo de Golf y construyan viviendas de campo crezca este número de personas, incluye también a trabajadores que habitualmente pasan por la ruta por cuestiones de trabajo.

**b. Turistas nacionales y extranjeros.** Los clientes de este tipo se transportan en vehículos privados, o de transporte comunitario, actualmente paran en la carretera, según observaciones directas, desde camionetas y *pick-up*, hasta carros deportivos y de lujo. Son, como ya se mencionó, personas nacionales de otras partes del país o extranjeros de Europa, EEUU y de otros países más. Ellos se encuentran visitando Guatemala y en especial Antigua Guatemala o Escuintla, en la que hayan atracado en un crucero y deseen conocer Antigua.

Algunos clientes con poder podrían ser aquellos que tienen una opinión pública muy fuerte y de quienes dependa que más gente pueda llegar a visitar como lo son figuras públicas, dirigentes, periodistas, gente muy sociable, o visitantes del club de

golf. Por lo tanto, debe ser una política atender a todo cliente que llega como a una persona especial. Son ellos los que determinan cómo les gustan nuestros servicios y qué productos encuentran.

**c. Familia.** Las familias son los clientes que, según los datos de la encuesta realizada, pasan por la carretera y que más paran, además compran más cuando paran. La variedad de miembros hace que compren variedad de productos entre bebidas, fruta, comida, etc. Las distintas edades son un factor que ayuda a esta variedad al igual que las diferencias de gustos. Ellos compran principalmente los fines de semana, por lo tanto hay que enfocarse en proveerles lo que necesiten para que sea una conveniencia campestre el pasar a la tienda.

A continuación se desglosan cada uno de los dos segmentos de clientes a dirigirse:

**d. Segmento de clientes de paseo.** Se divide en dos tipos de turistas, nacional y extranjero, como se detallará a continuación:

- **Turista nacional.** Al turista nacional ya sea una familia, personas individuales, niños, adultos, adultos mayores, deportistas, gente del campo o de la ciudad, se le brindará la experiencia de un ambiente del campo, rústico bien arreglado en donde podrá conseguir una variedad de productos de calidad. Encontrará el valor de poder tener acceso a un precio justo buenos productos con un buen servicio convenientemente. La experiencia no se quedará en la compra, podrá disfrutar del campo, el ambiente y actividades como ver animales o plantas que comúnmente no miraría. Los productos mencionados poseen altos márgenes debido al tipo de producto a que pertenecen. Abarcan a clientes de los dos tipos más transitados en la carretera RN 14, vehículos de 1 o dos personas y familias.

- **Turista extranjero.** Al turista extranjero se le ofrecerá una experiencia de Guatemala, de los productos de este país, con estándares de calidad y seguridad para que pueda disfrutar de la conveniencia de conseguir algún producto que necesite o quiera llevar como recuerdo de un país donde se le dio un servicio excepcional, aunque no sea tan frecuente prepararse con anticipación para poder tener lo que se necesite y hablar con las compañías que se encargan de llevarlos a la Antigua Guatemala.

*e. Segmento de clientes con prisa.* Son los vecinos, transeúntes y personas de paso. Se tendrá el compromiso de darles el valor de poder adquirir productos de calidad y variados con rapidez, para que puedan continuar su camino. Debe ser un lugar donde puedan descansar momentáneamente y abastecerse de lo que necesiten para el recorrido y llevarse el deseo de poder regresar con más tiempo para disfrutar comiendo o tomando un café.

## D. ANÁLISIS DEL ÁMBITO INTERNO

**1. DISEÑO DE LA OFERTA.** El concepto que se quiere ofrecer es el de una tienda de conveniencia campestre, para entenderla expondré brevemente la definición de campestre para aclarar términos. El significado según la Real Academia Española (RAE) de campestre, del lat. «*campestris*», es sinónimo de campesino, adjetivo relativo, perteneciente y propio del campo. Por lo tanto una tienda de conveniencia campestre es una tienda que posee las características de encontrarse en el campo, a orillas de la carretera en una ubicación conveniente, donde, con un ambiente rústico, limpio e higiénico, del campo y relativo a él, se venden productos variados y de calidad. En la tienda se tendrán tres líneas de productos, las cuales son:

- Línea campestre,
- Línea de primera necesidad y
- Línea turista o viajeros.

Para el desarrollo completo de cada una de las líneas, en sub-líneas y productos dentro de cada una de ellas ver anexo número 22. A continuación un breve desarrollo de cada una de las líneas:

**a. Línea campestre.** Esta línea está conformada, principalmente por productos agrícolas, como frutas y verduras, productos lácteos, productos fabricados artesanalmente, tales como conservas, jaleas, miel, carnes y embutidos conservados o ahumados. Esta es una de las líneas en la cual hay que enfocarse para diferenciarse de los almacenes detallistas normales. Estos productos incluyen todo lo relacionado al campo, granjas, producciones agrícolas y productos animales sin demasiado procesado, como por ejemplo: productos frescos, carnes ahumadas, lácteos, jaleas, mieles, chocolate, café, etc.

**b. Línea primera necesidad.** Esta línea la conforman todos aquellos artículos de primera necesidad y generales como de casa y de aseo personal. Incluye comida como helados en empaque individual, boquitas, aguas gaseosas y provisiones de comida para preparar. En resumen tiene todos los artículos que tiene cualquier tienda de conveniencia tradicional y algunos mini-mercados, o lo que posee una tienda de esquina bien surtida.

En la encuesta realizada se muestran los productos que más llevan en una tienda tradicional y se preguntó, ¿qué compra en una tienda de conveniencia? A la cual se le dieron opciones.

Los resultados en orden a esa pregunta son los siguientes: 69 % bebidas, 46 % golosinas o boquitas (saladas), 31 % dulces y chicles, 30 % helados y galletas, 27 % comida preparada y 23 % bebidas alcohólicas.

*c. Línea turista y viajeros.* Esta línea la conforman principalmente los productos de paseo, como pueden ser mapas, artesanías, recuerdos, libros, revistas, ropa, etc. La línea viajero se enfoca en los turistas, tanto nacionales como extranjeros con productos que les puedan servir.

Por último la tienda también ofrecerá servicios y productos de turistas tanto extranjeros como nacionales, y de transeúntes normales ofreciéndoles servicios sanitarios, cajero automático, información, etc. Es tarea de la empresa analizar constantemente la opinión de los clientes para poder implementar nuevas ideas o productos siempre y cuando no vayan en contra de lo establecido, pero si ser abiertos para poder brindar servicios y estar atentos a lo que pida el cliente y a sus comentarios y sugerencias. En la encuesta realizada se preguntó qué productos le gustaría comprar en una tienda campestre y los resultados para las personas que respondieron son los siguientes: el 69 % fruta fresca de temporada, 60% comida tradicional guatemalteca, café y chocolate guatemalteco, 45 % naranja y cítricos, 31 % lácteos y embutidos, 12 % plantas y flores y 9 % productos ecológicos y orgánicos.

El servicio que se proveerá es el de tener el producto en un anaquel ordenado, limpio, de fácil acceso e identificado en el momento en que entre un cliente. Facilidades de parqueo, un lugar limpio, atención al cliente en especial en ciertos artículos de venta como las frutas y verduras que se seguirían vendiendo afuera como actualmente se hace y el servicio de información.

La ambientación interior sería rústica bien arreglada, rural con estilo, como si fuera una casa o cabaña de un casco de una finca, con materiales de construcción naturales (madera, ladrillo, piedra, etc.), pero con conceptos modernos comerciales,

como refrigeradores con aluminio o acero, etc. La experiencia campestre buscará poder ofrecer un ambiente agradable, adentro de la tienda y en los alrededores con jardines y juegos para niños e interacción con animales en fechas programadas, además de la oportunidad de compra de productos del campo en un solo lugar. El ambiente también incluirá pocas mesas rústicas para la opción de poder comer allí.

Ver en el anexo número 26 la propuesta de cómo se espera que se vea la tienda de conveniencia campestre desde el exterior.

Otro aspecto fundamental lo representan los horarios, inicialmente se trabajará de 8 hasta 18 horas, para luego ampliarse como se desarrolle el área para cubrir un horario, por lo menos, de 7 hasta 21 horas de la noche.

**2. ESTRATEGIA COMERCIAL.** El análisis de la estrategia comercial se divide en cuatro puntos: plaza, precio, producto y promoción que se detallan a continuación.

**a. Plaza** (En cuanto a este tipo de negocio la plaza es principalmente la ubicación.) La tienda de conveniencia campestre inicial se encuentra en el kilómetro 91 de la carretera Antigua-Escuintla, ruta nacional 14, a 17 kilómetros de la Antigua Guatemala y aproximadamente a 15 kilómetros de Escuintla, y a 55 kilómetros de la capital de Guatemala. Según datos de la encuesta realizada en el estudio se preguntó si han visto un lugar que vende naranjas en la carretera y el 71 % de los que respondieron dijeron que sí. Se encuentra con un nivel de tránsito en la zona medio y en crecimiento, el tipo de tránsito posee:

- *Versatilidad*, que consiste en la diferencia entre las personas que pasan, ya que pueden ser de ámbito laboral, algunos pocos residencial y de ocio en fines de semana y feriados.

- *Capacidad de acceso*, la carretera es amplia, es especialmente visible en la ruta Escuintla-Antigua y al revés aparece después de un puente y un ambiente de selva, se podría mover tierra para ampliar la visibilidad desde este punto.
- *Posibilidad de parqueo y terreno para expansión*, ya que posee un área en la cual puede realizarse un movimiento de tierra para crear más parqueos en la parte de atrás pues existen algunos parqueos en la parte de adelante y al lado derecho.

Para establecer en el futuro otra tienda se tendría que analizar el lugar con base a estas mismas variables.

**b. Precio.** Se establecerán políticas de precios, los cuales se tendrán que estar analizando, pero para poder fijar precios se seguirán las estrategias de:

- Valor medio, precio mediano con calidad de producto mediano. Estará definido para todos los productos estándares de una tienda de conveniencia tradicional. Se tendrá el mismo precio del territorio similar, como lo son las tiendas en San Lucas y los de las tiendas de carretera e Escuintla.
- Superior, precio alto con calidad de producto alto. Para los productos artesanales dirigidos a turistas que desean una artesanía de calidad.

Para poder lograr esto se establecerá una política de precios en los cuales se llevan los siguientes pasos:

- Seleccionar el objetivo de fijación de precios
- Determinar la demanda
- Estimar costos
- Analizar los costos, precios y ofertas de los competidores

- Escoger un método de fijación de precios dentro de las estrategias antes mencionadas.
- Seleccionar el precio final.

**c. Producto.** Ya se discutió en detalle en la sección de oferta.

**d. Plan de comunicación (promoción).** Para la comunicación se tiene pensado realizar al principio alguna comunicación de bajo costos, realizar señalización y rótulos para notificar la cercanía, por ahora no se tiene contemplado una promoción agresiva, se podrían considerar alternativas en el futuro para incrementar ventas en ciertos días de la semana o meses específicos. Pero es indispensable, según los datos observados de cuántos paran y el tráfico observado, que se realicen rótulos antes de los dos lados de la vía para notificar de la tienda y de los productos que venden, ya que en el lugar se observó a las personas que pasaban cómo señalaban y miraban con curiosidad la tienda sin saber qué había adentro.

## E. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ANÁLISIS DE PROCESOS. Los procesos principales de la empresa AB para la tienda de conveniencia campestre son los siguientes:

*a. Planificación*

*b. Compras*

*c. Almacenaje y exhibición*

*d. Ventas*

*e. Retroalimentación*

*f. Servicio al cliente*

Cada uno de estos procesos es fundamental para el funcionamiento de la misma ya que si no se realiza uno de estos procesos correctamente afecta a la empresa de una u otra forma. Para obtener la información necesaria y propiciar el buen funcionamiento se necesitará un sistema operativo que ayude en las diferentes partes de todo el funcionamiento del proceso. Para visualizar los procesos en un diagrama general, ver en el anexo número 23 y con el desglose de los procesos ver diagrama 24 y 25. El desarrollo de cada uno de los procesos generales se presenta a continuación:

*a. Planificación.* Planificación es el proceso fundamental en el cual se utilizan los datos y la información para poder generar pedidos, cantidades, precios y presentación de los productos, promociones y qué tipos de productos se tendrán a la venta. Se tienen como lineamientos los objetivos organizacionales y financieros. Para realizar esta tarea se requerirá de un gerente de operaciones/administrativo, un asistente y un contador.

Este proceso se puede dividir en:

*1) Análisis de inventarios.* Se revisa los niveles de inventario de los distintos productos, para poder tomar decisiones conjunto con un análisis de la demanda para ordenar más.

*2) Análisis de la demanda y proyecciones de ventas.* Se deben realizar proyecciones de ventas determinando cantidades, según la demanda del mercado o tendencias temporales para determinar si ordenar o no algún determinado producto o grupo de productos. Se tomará en cuenta las ventas pasadas, pero también un análisis de los eventos que causarán cambios durante ese momento como lo representan los feriados, fines de semana, eventos en las cercanías, etc.

*3) Análisis de comentarios y sugerencias de los clientes.* Para poder servir bien al cliente y tener un enfoque en los clientes, se establecerán políticas para reunir

datos de las opiniones, comentarios y sugerencias de los clientes, para poder recibir una retroalimentación de cómo se les está sirviendo, tanto en el servicio, como en el tipo de productos que se encuentran en la tienda.

*4) Realizar órdenes o solicitudes de compra de productos.* Con los análisis anteriores se tendrán datos para poder determinar la cantidad de productos que se desean y de qué tipo, sabiendo la existencia del momento de esos artículos en la tienda.

*5) Actualizar y verificar libro de precios.* El libro de precios se revisará constantemente, éste debe consistir en un documento que contenga datos tales como: la fecha, nombre del proveedor y su información de contacto (dirección, persona, número de teléfono), producto, categoría del producto, sub-categoría si posee, tipo y tamaño de empaque, costo en tienda, precio de venta y porcentaje (%) de margen bruto.

*6) Revisar y analizar introducción de productos y proveedores nuevos.* Para poder ofrecerle al cliente productos variados, diferentes y nuevos, se debe de realizar una búsqueda constante de proveedores que puedan satisfacer las necesidades de los clientes detectadas. Asimismo se debe buscar tener más de un proveedor para un tipo de producto. Éste es uno de los procesos que marcan la diferencia y puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, que inclusive podría llegar a constituirse productos de alguna marca de la empresa, propia, relativa a lo campestre.

*7) Plano de diseño y presentación de productos.* Los productos deben estar colocados de acuerdo a un plano de diseño de la tienda, en la cual se coloquen estratégicamente los productos para promocionar su venta conociendo que existen diferentes tipos de compra: impulsiva, planificada, compra normal, de promociones. Para cada uno de estos tipos de compra existen zonas que se deben conocer y establecer para colocar productos correspondientes a su consumo.

Se trabaja con las siguientes zonas:

- Zona de impulso (las personas lo ven y lo compran), es de alto tráfico.
- Zona de compra planificada, generalmente en las partes más lejanas.
- Zona de compra normal, en donde hay una búsqueda fácil y rotulada.
- Zona promocional, se encuentra en el área de caja y sus exhibidores.

Para la presentación de los productos se debe realizar un plan de presentación de productos en el cual se establecerá de qué manera se satisface las necesidades de los clientes para poder proporcionar un valor percibido mayor que otras tiendas. Con un enfoque en la imagen, en un ambiente de calidad, manteniendo la tienda limpia y ordenada. Esta etapa constituye un diferenciador de mercadeo, para lograr esto se puede contar con asesoría en expertos en el área para lograr tener un buen impacto en el plano de distribución de la tienda, para poder así lograr buenos resultados.

*b. Compras.* El proceso de compras consiste en abastecer la tienda de los productos que necesita según lo determinó el proceso anterior de planificación para poder abastecer la demanda de productos en la tienda, realizado eficientemente. Para realizar esta tarea se requerirá también de un gerente de operaciones/administrativo y un asistente. Este proceso se puede dividir en:

*1) Cotizar.* Aunque se posean proveedores fijos es una política cotizar el producto, revisarlo y luego realizar el pedido, como medida para evitar errores y poder también conseguir los mejores precios por la misma calidad del producto. Se debe manejar correctamente el inventario para poder cotizar las cantidades necesarias para su consumo, y que se logren ahorros y ventajas competitivas en cuanto a precios con algunas compras que se logren realizar según su consumo.

2) *Realizar pedido a proveedores.* Con la información obtenida del proceso de planeación y la cotización aprobada se pide el producto, por medio de una orden de compra.

3) *Distribución.* La distribución del producto, puede ser de dos formas: la primera, que el proveedor surta el producto directamente en la tienda. La segunda consiste en que la empresa arregle la logística de la distribución en la cual pueden llevar el producto en la ciudad a la oficina que comparte en la ciudad con otras empresas, y luego distribuirlo a la tienda o con un transporte, ir a traerlo y llevarlo en rutas coordinadas y planificadas.

4) *Métodos de pago.* Según la política del proveedor y las negociaciones con el mismo, se pueden dar diferentes métodos de pago y para cada una se llevarán diferentes procedimientos. Los métodos pueden ser, *pago directo*, para el cual habría que tramitar el cheque para recoger el producto, *días de crédito*, para poder tramitar el cheque, *15 a 30 días de crédito*, en el cual se pueden pagar varias facturas de un mes o una dependiendo de los arreglos con el proveedor.

*c. Almacenaje y exhibición.* Este es el proceso general de manejo interno del producto, dentro de la tienda, para poder tenerlo en los mostradores para que el cliente lo encuentre y lo pueda comprar. Para estas tareas se requerirá de un encargado de tienda y un ayudante. Este proceso se puede dividir en:

1) *Recepción de producto.* En este proceso se recibe físicamente el producto y se asegura de revisar que se encuentre en las condiciones pactadas con el proveedor en el momento de la entrega, para poder firmar de recibido.

2) *Introducción de producto al inventario.* Inmediatamente después de la recepción del producto, éste se introduce en el sistema de inventarios para su control.

**3) Mantenimiento de mostradores y limpieza.** Los mostradores deben de mantenerse llenos, sin verse abultados o saturados, estos deben mantener los productos ordenados, accesibles y fáciles de llegar. Se debe instituir dentro de la operación la limpieza, orden y surtimiento constante del producto para que los clientes encuentren el producto en buen estado cuando lo busquen.

**4) Revisión de estado de producto.** Esta operación se debe de realizar diariamente para poder determinar el estado del producto, en especial se debe realizar con aquellos productos que son perecederos. Ya que si no se venden en un período de tiempo más corto que los demás productos se convierten en merma, por lo tanto se pueden ofertar o hacer promociones. En tal caso que el producto ya se haya descompuesto o vencido se debe descartar y documentar la merma.

**d. Ventas.** Éste es el proceso en el que se entrega un producto que satisface las necesidades del cliente a cambio de dinero, este proceso debe de ser eficiente, rápido, fácil y conveniente. Para estas tareas se requerirá de un encargado de tienda y un ayudante para que siempre haya una persona atendiendo ante cualquier momento donde se requiera de realizar cualquier otra actividad, como recibir producto o limpieza. Este proceso se puede dividir en:

**1) Búsqueda, encuentro y toma de producto por parte del cliente.** Este es el proceso en el cual el cliente busca un producto, se debe de ayudar a encontrarlo si es solicitado, se podrá preguntar “le puedo servir en algo”. Luego encuentra el producto, lo toma y se lleva para pagarlo en caja.

**2) Pago del producto.** El producto se pagará en la caja con dinero en efectivo y tarjeta de crédito, no se aceptarán cheques, excepto el caso de clientes especiales con autorización de gerencia realizada con anterioridad. No se darán ventas a crédito.

3) *Anuncio de promociones, descuentos y servicios.* Durante la venta o la visita del cliente se anunciarán las promociones, descuentos y servicios especiales, sin querer molestar al cliente sino de una forma amable, atenta y servicial.

4) *Operaciones de inventario y caja.* Realizada la venta automáticamente se deberá descargar el producto del inventario e introducir la cantidad de dinero que suplanta al producto en caja, para luego en cierre de caja llevarlo para depositarlo. Se manejará una cantidad de dinero en efectivo en caja, con la finalidad de poder dar cambio para pagos con billetes de mayor denominación. La cantidad será acordada por la gerencia para poder cumplir con los clientes, pero al mismo tiempo no se correrán riesgos con mayor cantidad de dinero en caja propensa a robos.

e. *Retroalimentación.* La retroalimentación es el proceso que le brinda información a la planificación para poder realizar mejor el ciclo, atender mejor al cliente y tener a la oferta los productos que esperan los clientes. Para estas tareas se requerirá de un encargado de tienda que reúna la información con un ayudante. Este proceso se puede dividir en:

1) *Generar reportes de ventas.* Se generará un reporte de venta diaria y semanalmente se presentará una versión sintetizada. El reporte de ventas incluye: producto vendido, cantidad, categoría, suma por categoría y sub-categoría, además de los números de depósitos de las ventas, resumido en una hoja e incluyendo en un sobre las boletas físicas, si no es efectivo se deben de guardar los documentos que respalden las ventas.

2) *Generar reporte de comentario de clientes.* Los comentarios de los clientes ofrecen información valiosa para poder mejorar el servicio o los productos ofrecidos, se deben implementar encuestas y programas de satisfacción del cliente para poder determinar cómo se está atendiendo al cliente. También se presentarán

comentarios de los trabajadores con respecto a ciertos puntos que hayan observado del cliente y comentarios que haya mencionado.

3) *Generar reportes de inventarios.* Los reportes de inventarios deberán llevar la cantidad total por artículo en existencia, luego de descontar lo vendido, mermas y verificar físicamente la existencia de los productos, para poder administrar el inventario efectivamente.

f. *Servicio al cliente.* El servicio al cliente es parte de la retroalimentación, pero aquí se enmarca por la importancia que tendrá como un diferenciador, para poder estar seguros de que al cliente se le pueda vender lo que necesita y que la venta sea una venta satisfactoria.

2. **CADENA DE VALOR.** La cadena de valor la constituyen aquellas actividades de una organización que son fundamentales para generarle valor al cliente. Éstas las constituyen las actividades primarias que representan los aspectos más importantes y las actividades secundarias que las apoyan. La cadena de eventos en sus clasificaciones es la siguiente:

**a. Actividades primarias**

*Logística interna*

- ✓ Planificación con información interna de procedimientos y de los clientes.
- ✓ Procedimientos de manejo, mantenimiento, revisión y venta de productos.

*Logística externa*

- ✓ Procedimientos de compra y distribución.
- ✓ Revisión y análisis de productos y proveedores nuevos.

*Mercadeo y ventas*

- ✓ Búsqueda de la perspectiva de los clientes.
- ✓ Procedimientos para la presentación e imagen de la tienda de conveniencia campestre.
- ✓ Anuncios visibles como vallas publicitarias.

*Servicios*

- ✓ Atención al cliente en ventas y en información.

**b. Actividades de apoyo***Aprovisionamiento*

- ✓ Planificación para mantener inventario de productos, sin sobre inventariarse.
- ✓ Análisis de la demanda y proyecciones de venta según la época.
- ✓ Actualización constante en libros de precios.

*Innovación y desarrollo tecnológico*

- ✓ Investigación para nuevos productos y proveedores.

- ✓ Utilización de tecnología para el manejo de las operaciones y el sistema operativo.

#### *Gestión de recursos humanos*

- ✓ Formación y desarrollo con capacitaciones y entrenamientos enfocados en servicio al cliente y manejo de operaciones.
- ✓ Procedimiento de contratación, gestión y remuneración.

#### *Infraestructura*

- ✓ Sistemas de planificación y de mantenimiento
- ✓ Gestión de la información.

En resumen la cadena de valor la representan todas aquellas actividades anteriormente mencionadas, unidas crean el siguiente párrafo de valor entregado al cliente, sin mencionar las actividades que ayudan a que esto se lleve a cabo.

Existen por lo tanto, las siguientes actividades:

- 1<sup>a</sup> Planificación con información interna de procedimientos y de los clientes.
- 2<sup>a</sup> Procedimientos de compra, distribución, manejo, revisión y venta de productos.
- 3<sup>a</sup> Búsqueda de la perspectiva de los clientes.
- 4<sup>a</sup> Revisión y análisis periódico de productos y proveedores nuevos.
- 5<sup>a</sup> Procedimientos para mantener la presentación e imagen de la tienda.
- 6<sup>a</sup> Atención al cliente en ventas y en información.

### 3. OPORTUNIDADES

- Desarrollo inmobiliario en la zona, con inversiones de \$ 80 millones, en residencias, hoteles, y Club de Golf. Mayor información en el anexo número 21.
- Aumento de flujo de personas derivado del desarrollo del sector.
- Lugares de turismo cercanos, ya que se encuentra entre Escuintla y la ciudad colonial de Antigua Guatemala.
- El lugar puede ser un lugar turístico y de esparcimiento para la familia por las condiciones de boca costa.
- Existen turistas que visitan esa región del país en ciertas épocas del año y empresas de turismo que transitan en el área.
- Ubicación estratégica, lo cual daría la ventaja de la rapidez y la conveniencia del servicio a clientes en el área.

### 4. AMENAZAS

- Posibles competencias del área comercial que se desarrollará en el proyecto cercano.
- Desastres naturales.
- Inseguridad nacional, robos, vandalismo, ataques a tiendas de este tipo.
- Competencia, tiendas en la periferia de la Antigua Guatemala y Escuintla.
- Inflación y cambios monetarios en momentos de cambios mundiales.
- Limitados proveedores de productos del campo o campestres.

### 5. FORTALEZAS

- La propiedad del terreno.
- Producto líder de consumo actual producido por empresa dentro de la organización.
- Lugar reconocido por la venta de frutas y comida.
- Comentarios favorables del lugar y del paisaje.

- Crecimiento en el área con suministro de energía eléctrica y agua.
- Aprobación de accionistas para definir una estrategia, innovadores y con valores definidos.
- Ser los primeros con una tienda comercial en el área con una imagen de campestre, agradable y limpia, con productos diferentes.

## 6. DEBILIDADES

- Posibilidad de que haya poco tráfico por considerarse anteriormente una ruta roja.
- No hay iluminación pública enfrente ni a los alrededores más cercanos.
- No lograr llamar la atención del transeúnte y vecindario con el concepto diferenciador de campestre.

**7. ANÁLISIS FODA.** De las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se extrae el siguiente análisis (FODA) en el cual se analizarán varias perspectivas según diferentes enfoques, para luego resumir en una síntesis del mismo.

En el enfoque maximizar fortalezas y oportunidades se debe aprovechar las ventas con los clientes potenciales que llegarán con el desarrollo del lugar incluyendo a los turistas que pasan teniendo las instalaciones listas y funcionando completamente lo antes posible para poder tener la oportunidad de ofrecer la primera opción en el área con el concepto diferenciador de campestre. Aprovechar ofrecer conveniencia y rapidez que ningún otro tiene en el momento en el área, con un concepto diferente de tienda de conveniencia. Utilizar la fortaleza de estar allí en el inicio del desarrollo de la zona y que se posee el terreno, para formar con el conocimiento que las personas tienen del lugar de compra, definiéndoles, qué es lo que la tienda es y qué es lo que hace, ya que no posee competencia ahora. Utilizar para el beneficio de la empresa la cercanía a la Antigua y a Escuintla para atraer más clientes.

En el enfoque de maximizar fortalezas y disminuir las amenazas se observa que la inseguridad afecta a todo el país en general, del mismo modo que existe la potencialidad de los desastres naturales y para ello se puede contratar un seguro que cubra contra estos riesgos. Así también, en el aspecto de la inseguridad se podría contratar a una empresa de seguridad que podría aprovecharse con el hecho que se posee la propiedad del terreno. Las competencias potenciales no se encuentran desarrolladas y se ofrece ser los primeros, así cuando la competencia llegue ya será un lugar conocido con su diferenciación campestre. Se puede maximizar la utilización de productos elaborados o cosechados por el mismo grupo, en crecimiento de una integración vertical y conseguir proveedores que no sean únicos, en especial en los productos campestres que serán los diferenciadores, tales como: lácteos, frutas, chorizos, embutidos salados, jaleas, chocolate, café, etc.

En el siguiente enfoque de minimizar debilidades y maximizar oportunidades se deben analizar las opciones para hacer alianzas y ayudar con el desarrollo de los proyectos en la región así el tráfico no se vaya a disminuir y que exista seguridad en la carretera. Para poder minimizar los problemas de inseguridad y de falta de iluminación se tendría que invertir en instalar luces externas, lo que aprovecharía el hecho de ser una vía de paso a las cercanías de lugares turísticos y también se podría aprovechar con más horas de apertura de la tienda. Hay que buscar brindar beneficios para llamar la atención, para hacerse conocer con actividades que llamen la atención para la familia, tales como días de granja con animales, música, etc. Se debe establecer, como se ha hecho, ser el lugar donde se consigue buena naranja y muchas cosas más, entre ellas una tarde en un lugar agradable y tranquilo.

En el enfoque de minimizar debilidades y las amenazas se pueden instituir prevenciones como seguro, tanto de robos como de desastres naturales, procedimientos y personal de seguridad y del manejo de fondos monetarios líquidos. Llevar un libro de

precios para controlar el valor del Quetzal y su inflación. Ofrecer aspectos diferentes que la competencia para llamar la atención tales como actividades especiales los fines de semana. Trabajar en la elaboración de procedimientos y estándares en los procesos internos, así como los mecanismos de control para ofrecer calidad y buen servicio antes que cualquier otra competencia. Invertir en convertir las áreas cercanas a la tienda un lugar más seguro con iluminación y servicio de seguridad.

En forma de resumen los diferentes enfoques resaltan las siguientes estrategias:

- ✓ Aprovechar el desarrollo de la región, apoyarla para poder incrementar ventas.
- ✓ Fijar en los clientes el conocimiento del servicio con la oportunidad de ser los primeros en el área y con un concepto diferente de tienda de conveniencia.
- ✓ Prevenir y planificar ante cualquier tipo de amenaza.
- ✓ Trabajar en el desarrollo de procedimientos, estándares y controles para dar un servicio de calidad, atraer a los clientes, retenerlos y lograr la rentabilidad deseada.
- ✓ Desarrollar en el mismo grupo de inversionistas una integración vertical para poder tener opciones de proveedores con los productos campestres diferenciadores.
- ✓ Invertir en iluminación externa o conseguir los medios para que se aproveche la oportunidad de la cercanía con más horarios de servicio.

**8. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.** La cadena de valor muestra que es importante la prevención y la previsión para poder brindar un servicio y productos de calidad con variedad.

Existe un compromiso de parte de la empresa, pero al mismo tiempo una necesidad, de asegurarse de la calidad de los productos recibidos para poder dárselos a los clientes, por eso el enfoque de recibir las expectativas y opiniones de los clientes.

Los controles, procedimientos internos de manejo y la logística de distribución y compras son fundamentales para poder brindar llevar el producto a un costo que no vaya a elevar demasiado el precio final, aunque la finalidad no sea ser el más barato, no se busca brindar los precios más caros, sino una búsqueda por dar una experiencia en un ambiente agradable y campestre, marcando la diferenciación estratégica.

Las actividades de apoyo son importantes en especial en énfasis en los recursos humanos y la tecnología, los cuales harán que las actividades primarias se desarrollen de la forma que se espera que sea. Una planificación y revisión constante de las premisas y objetivos ayudará a crear alternativas estratégicas de beneficio a la empresa.

Las claves de la cadena de valor son:

- ✓ La presentación de los productos y el mercadeo en general, para potencializar las ventas dentro de la tienda y los rótulos para anunciar la cercanía de la misma de tal manera que atraigan a los consumidores.
- ✓ La administración de inventarios que ayudará a mantener correctamente los inventarios y no acumular o perder costos.
- ✓ La selección y búsqueda de productos campestres que marcan la diferencia a cualquier otro tipo de tienda de conveniencia tradicional.

## F. PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. **ASPECTOS DE ESTRATEGIA.** Los aspectos de la estrategia se definen en las siguientes secciones:

*a. Proposición de valor en los distintos segmentos.* La proposición de valor en términos de estrategia es lo que el cliente valora más, ya sea en precio u otro diferenciador, los cuales poseen una prima.

La tienda se enfoca principalmente en productos de calidad en los productos de la línea de campestres con precios con prima.

En cuanto a los productos “*commodities*” dentro de la línea de primera necesidad que se venden en todas las tiendas de conveniencia sería tenerlos a precio estándar de las tiendas de conveniencia.

La mezcla de productos que se establece será la de 6 categorías generales señaladas a continuación con los márgenes que se pueden obtener con cada una:

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| Naranja y fruta                  | (41 %) |
| Bebidas                          | (35 %) |
| Comida preparada                 | (56%)  |
| Bebidas alcohólicas y cigarros   | (31%)  |
| Comida de picar (dulce y salada) | (35 %) |
| Artículos personales y varios    | (36%). |

El promedio sin ponderación si todas las categorías tienen la misma distribución sería de 38 % de margen. Los datos se obtuvieron de cotizaciones de la empresa y trabajo que la empresa ya ha realizado, de los precios que poseen sobre estos productos otras tiendas de conveniencia del sector central de Guatemala. Los datos en resumen que dan estos números se encuentran en el anexo número 27.

Los productos según datos observados, en la toma de datos directamente en la tienda se encuentran distribuidos como se puede observar en el cuadro número 5. Las diferentes categorías son las divisiones del total de la compra por cada uno de los tipos de compradores, así el 79 % de las naranjas y fruta que se compran en el fin de semana las compran las familias y entre semana representan el 27 %. Las familias también fueron las que compraron el 100% de la comida preparada y bebidas alcohólicas en el fin de semana.

Así se puede observar que las familias son el grupo más importante de clientes especialmente durante los fines de semana. Se debe lograr llamar la atención de aquellas personas que circulan solas en la carretera, por su número ya que los números no muestran que paren a comprar muchas personas de esta categoría, que representa más entre semana y su número disminuye en el fin de semana.

*CUADRO NO. 5 PORCENTAJES DE LA DIVISIÓN DE COMPRA PARA LOS TRES TIPOS DE VEHÍCULOS MÁS TRANSITADOS SEGÚN DATOS OBTENIDOS*

| <b>Datos por familias</b> |   | L-V | S-D  |
|---------------------------|---|-----|------|
| Naranja y fruta           | A | 27% | 79%  |
| Bebidas                   | B | 30% | 88%  |
| Comida preparada          | C | 30% | 100% |
| Bebidas alcohol.          | D | 50% | 100% |
| Picar (dulce              | E | 56% | 92%  |
| Art. personal y varios    | F | 27% | 64%  |

| <b>Datos por 1 ó 2 personas</b> |   | L-V | S-D |
|---------------------------------|---|-----|-----|
| Naranja y fruta                 | A | 57% | 13% |
| Bebidas                         | B | 58% | 3%  |
| Comida preparada                | C | 50% | 0%  |
| Bebidas alcohol.                | D | 25% | 0%  |
| Picar (dulce                    | E | 33% | 8%  |
| Art. personal y varios          | F | 55% | 36% |

| <b>Datos para rutereros y camiones</b> |   | L-V | S-D |
|--|---|-----|-----|
| Naranja y fruta                        | A | 8%  | 4%  |
| Bebidas                                | B | 8%  | 0%  |
| Comida preparada                       | C | 10% | 0%  |
| Bebidas alcohol.                       | D | 0%  | 0%  |
| Picar (dulce                           | E | 11% | 0%  |
| Art. personal y varios                 | F | 0%  | 0%  |

Datos obtenidos de muestra tomada en la carretera en febrero y marzo 2009.

*b. Objetivos Estratégicos e Índices de Medición (indicadores de desempeño).*

Los objetivos estratégicos se presentan con sus indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos que son los siguientes:

| <b>Objetivos estratégicos</b>                          | <b>Indicadores de desempeño</b>   |
|--|---|
| 1. Eficiencia operacional                              | Costo y gasto de operaciones  |
|  | Costo de venta total  |
| 1.1 Mantener controles de inventarios                  | Cantidades en inventarios   |
|  | Rotación de inventarios   |
| 1.2 Mejorar eficiencia en costos de logística          | Costos de logística   |
| 1.3 Mejorar eficiencia en costos de ventas             | Costo de ventas   |
| 1.4 Mejorar eficiencia en costos de administración     | Costo de administración   |
| 1.5 Evaluar integración vertical hacia atrás           | Costo de productos  |
| <br>   |   |
| 2. Diferenciación                                      |   |
| 2.1 Variedad de productos                              | No. de productos por línea  |
| 2.2 Enfoque en el cliente                              |   |
| 2.2.1 Mejora servicio al cliente                       | Satisfacción del servicio   |
|  | Tiempo promedio de servicio   |
| 2.2.2 Programa constante satisfacción del cliente      | Medición de satisfacción  |
| 2.3 Crecimiento  | Porcentaje de crecimiento en ventas   |
|  | Descriptiva y comparativa (Semanal y mensual)                                     |
| 2.3.1 Mercado  | Efectividad de carros que paran   |
| 2.3.2 Ventas   | Compra promedio   |
| 2.4 Imagen y presentación                              |   |
| 2.4.1 Evaluación de líneas<br>no apegadas a la imagen. | Evaluación trimestral<br>con listado de elementos<br>claves por producto y línea. |

|         |  |                                     |
|---------|--|-------------------------------------|
| 2.4.2   | Mantener procedimientos de imagen y presentación |                                     |
| 2.4.2.1 | Establecimiento y rótulos                        | Evaluación de listado clave         |
| 2.4.2.2 | Presentación de productos                        | Evaluación de listado clave         |
| 2.4.2.3 | Presentación del personal                        | Evaluación de listado clave         |
| 2.4.2.4 | Limpieza e higiene                               | Evaluación de listado clave         |
| 2.5     | Fortalecer competencias distintivas              | Cumplimiento de estándares          |
| 2.5.1   | Mercadeo campestre                               | Cumplimiento de estándares          |
| 2.5.2   | Compra de productos campestres                   | No. de productos de este tipo       |
| 3.      | Recursos humanos                                 |                                     |
| 3.1     | Satisfacción de empleado por área funcional      | Resultados altos de encuesta        |
| 3.2     | Acciones de resultados de satisfacción           | No. de acciones luego de encuesta   |
| 3.3     | Remuneraciones del personal                      |                                     |
|         | en los distintos niveles responde a:             | Bonificaciones por cumplimiento de: |
|         | Competitividad                                   | Eficacia y eficiencia de trabajo    |
|         | Reflejo en las evaluaciones de desempeño         | y por objetivos.                    |

### *c. Objetivos financieros*

1) Crecimiento de ventas en la tienda del 20% proyectado para cada año por los próximos 2 años.

2) Rentabilidad en margen bruto del 38 % y como mínimo 35 % en la mezcla de productos de mayor venta.

3) Rotación de inventario 4 veces al año, para darle vuelta al inventario total, no manejar productos obsoletos, altos niveles de inventario, y ayudar a mantener una liquidez sana. En la línea de perecederos rotar semanalmente el inventario.

4) Rentabilidad neta de mínimo el 8 % para los primeros dos años y una rentabilidad neta de mínimo 10 % para los siguientes años.

*d. Plan financiero.* Para realizar el plan financiero se proyectó ventas calculadas con la multiplicación del universo (carros que pasan por la carretera) con la efectividad (carros que paran), por la compra promedio.

Las ventas se proyectaron con un crecimiento en la efectividad (carros que paran), actualmente de 3% (lunes a viernes) y 5 % (sábado y domingo) a 4 % (lunes a viernes) y 7.6 % (sábado y domingo). Como se observa en el anexo número 29 y 30.

Se utilizó una venta promedio igual a la actual, Q 20 y Q 25 entre semana y fines de semana respectivamente y para proyecciones futuras un crecimiento conservador en esta compra promedio. Asimismo se calcularon los costos directos para los márgenes proyectados de los productos que más se solicitan y los márgenes que se pueden conseguir con ellos, dando un margen bruto del 38 %. La inversión se consiguió con un préstamo de Q 1,000,000 con un interés del 9 %, pago sobre saldos, por 6 años, debido a un crédito hipotecario que consiguieron los accionistas de la compañía AB. Los cálculos de gastos de venta y administrativos fueron establecidos para el nivel de control que se desea obtener y las inversiones de publicidad y rótulos. En administración se contempló un gerente administrativo, un asistente y un contador, para las ventas directas un encargado de tienda, un ayudante fijo y uno extra para los fines de semana. Se estableció un crecimiento del 10 % como mínimo en ventas cada año. La inversión de Q1, 275,500 se destinó para la construcción y capital de trabajo inicial. Los pagos financieros, del flujo de caja incluyen pago de capital e intereses. Para ver los estados de resultados con el Balance General 2008, revisar el anexo número 28, en los cuales se tomaron los diferentes tipos de inversión para poder determinar su depreciación. Para inversiones en construcción se utilizó el 5 % anual, equipo de computación el 33.33% anual y equipo de refrigeración 20% anual.

## CUADRO NO. 6 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS A PARTIR DEL AÑO 2009 VERSIÓN REALISTA

**Estado de resultados**

|                              | 1er año<br>2009   | 2do año<br>2010   | 3er año<br>2011   | 4to año<br>2012   | 5to año<br>2013   | 6to año<br>2014   | 7mo año<br>2015   |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas                       | 1,045,418.00      | 1,565,905.00      | 1,800,000.00      | 2,220,000.00      | 2,475,000.00      | 2,705,948.00      | 3,181,202.00      |
| Costo de ventas              | 648,159.16        | 970,861.10        | 1,116,000.00      | 1,376,400.00      | 1,534,500.00      | 1,677,687.76      | 1,972,345.24      |
| Margen bruto                 | 397,258.84        | 595,043.90        | 684,000.00        | 843,600.00        | 940,500.00        | 1,028,260.24      | 1,208,856.76      |
| Gastos Admin.                | 145,000.00        | 175,000           | 180,000.00        | 188,000.00        | 195,000.00        | 212,000.00        | 250,000.00        |
| Depreciaciones               | 103,597.00        | 103,597.00        | 103,597.00        | 78,600.00         | 78,600.00         | 45,000.00         | 45,000.00         |
| Gastos ventas                | 100,000.00        | 100,000           | 120,000.00        | 150,000.00        | 190,000.00        | 205,000.00        | 210,000.00        |
| Resultado operativo          | 48,661.84         | 216,446.90        | 280,403.00        | 427,000.00        | 476,900.00        | 566,260.24        | 703,856.76        |
| <i>Ebitda</i>                | 152,258.84        | 320,043.90        | 384,000.00        | 505,600.00        | 555,500.00        | 611,260.24        | 748,856.76        |
| Gastos financieros           | 81,853.63         | 66,842.47         | 51,842.49         | 36,958.88         | 21,842.45         | 6,750.00          | -                 |
| Resultado antes de impuestos | -33,191.79        | 149,604.43        | 228,560.51        | 390,041.12        | 455,057.55        | 559,510.24        | 703,856.76        |
| Impuestos (31 %)             | -                 | 46,377.37         | 70,853.76         | 120,912.75        | 141,067.84        | 173,448.17        | 218,195.60        |
| Utilidad o pérdida           | <b>-33,191.79</b> | <b>103,227.06</b> | <b>157,706.75</b> | <b>269,128.37</b> | <b>313,989.71</b> | <b>386,062.07</b> | <b>485,661.16</b> |
| rentabilidad neta            | -3%               | 7%                | 9%                | 12%               | 13%               | 14%               | 15%               |
| Venta mensual prom.          | 87,118.17         | 130,492.08        | 150,000.00        | 185,000.00        | 206,250.00        | 225,495.67        | 265,100.17        |
| Venta diaria prom.           | 2,903.94          | 4,349.74          | 5,000.00          | 6,166.67          | 6,875.00          | 7,516.52          | 8,836.67          |

El Valor Presente Neto para los flujos de caja proyectados con una tasa del 10 %, para 7 años es de **-Q565, 702. 25** como se observa en el cuadro número 7. La TIR (Tasa Interna de Retorno) de los flujos con la inversión de es de -0.28% por lo tanto es **0 %** y no hay retorno de la inversión. Si las condiciones del flujo de tráfico no cambian o si no se modifican los porcentajes de efectividad de paradas, la inversión no es conveniente considerarla. Es fundamental aumentar la efectividad de carros que paran a comprar y posibles clientes, por lo tanto es muy importante instalar rótulos, señales visibles, iluminación y actividades los fines de semana, como mostrar animales de granja para poder incrementar este número. Se tendría que invertir en lo esencialmente necesario, en lo que los clientes desean de este tipo de tienda. Si no se realiza ningún cambio en la tienda, se mantendrían ventas por Q 50,000 mensuales, no se podrían incrementar por

falta de recursos, pero los gastos operativos y administrativos serían muy similares. La inversión, podría tener además flujos de caja posteriores, ya que no habría que hacer mayores inversiones en la construcción, solo de mantenimiento, lo cual tendría un mayor valor al considerar esas ventas, pero para el tiempo de estudio considerado no es una opción rentable ya que la inversión no retorna.

*CUADRO NO.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A PARTIR DEL AÑO 2009 VERSIÓN REALISTA.*

**Flujo de caja proyectado**

|                        | Año 0               | 1er año             | 2do año             | 3er año             | 4to año             | 5to año             | 6to año             | 7mo año             |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                        | 2008                | 2009                | 2010                | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                |
| <b>Ingresos</b>        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Ventas                 |                     | 1,045,418.00        | 1,565,905.00        | 1,800,000.00        | 2,220,000.00        | 2,475,000.00        | 2,705,948.00        | 3,181,202.00        |
| Préstamos              | 1,000,000.00        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Aportaciones socios    | 275,500.00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>1,275,500.00</b> | <b>1,045,418.00</b> | <b>1,565,905.00</b> | <b>1,800,000.00</b> | <b>2,220,000.00</b> | <b>2,475,000.00</b> | <b>2,705,948.00</b> | <b>3,181,202.00</b> |
| <b>Egresos</b>         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Inversión              | 1,238,000.00        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Costo de ventas        |                     | 648,159.16          | 970,861.10          | 1,116,000.00        | 1,376,400.00        | 1,534,500.00        | 1,677,687.76        | 1,972,345.24        |
| Gastos administrativos |                     | 145,000.00          | 175,000             | 180,000.00          | 188,000.00          | 195,000.00          | 212,000.00          | 250,000.00          |
| Gastos ventas          |                     | 100,000.00          | 100,000             | 120,000.00          | 150,000.00          | 190,000.00          | 205,000.00          | 210,000.00          |
| Gastos financieros     | 23,258.76           | 248,520.31          | 233,509.15          | 218,509.17          | 203,625.56          | 188,509.13          | 159,527.79          | -                   |
| Impuestos              |                     | 0                   | 46,377.37           | 70,853.76           | 120,912.75          | 141,067.84          | 173,448.17          | 218,195.60          |
| <b>Total egresos</b>   | <b>1,261,258.76</b> | <b>1,141,679.47</b> | <b>1,525,747.62</b> | <b>1,705,362.93</b> | <b>2,038,938.31</b> | <b>2,249,076.97</b> | <b>2,427,663.72</b> | <b>2,650,540.84</b> |
| Utilidad o pérdida     | <b>14,241.24</b>    | <b>-96,621.47</b>   | <b>40,157.38</b>    | <b>94,637.07</b>    | <b>181,061.69</b>   | <b>225,923.03</b>   | <b>278,284.28</b>   | <b>530,661.16</b>   |

Hay que considerar que el estado de resultados mostrado y el flujo de caja son para la versión más probable dentro de las proyecciones. Se realizaron otras dos versiones más, adquiriendo más ventas, versión optimista y otra postura más pesimista. Los resultados en el Valor Presente Neto, para 7 años con una tasa de 10 % para todos los casos, y en la TIR asociada se muestran en el cuadro número 8. Las ventas del cuadro pesimista tienen incrementos de 8 % y 12% anuales, y las ventas de la postura optimista del 15 %, comenzando con diferentes proyecciones de ventas. Los flujos de caja se muestran en el anexo número 31 y 32. Los resultados muestran error para la versión pesimista ya que no hay tasa ya que solo hay pérdidas e ingresos en los últimos 2 años lo cual no es suficiente. La versión realista como se discutió no posee

retorno. La única opción con un TIR atractivo del 30 % es la optimista que posee un VPN mayor que la inversión. Se tendría que considerar las cantidades de ventas iniciales proyectadas y establecerlas como metas para poder mantener el nivel de ventas que hace atractiva la inversión. Considerando que se cambian los porcentajes de efectividad a 10 % y 15 %, además de un incremento del flujo de carros en la carretera al observado en este estudio.

CUADRO NO.8 COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS CAMBIANDO VENTAS DESDE EL AÑO 2009

| Alternativa | Venta anual inicial | Valor Presente Neto | TIR            |
|-------------|---------------------|---------------------|----------------|
| Pesimista   | Q 970,515.00        | - Q 1,489,110.85    | No se recupera |
| Realista    | Q 1, 045,418.00     | <b>-Q565,702.25</b> | <b>0 %</b>     |
| Optimista   | Q 2, 307,454.00     | Q1,288,640.10       | 29.69 %        |

## 2. ASPECTOS DE GESTIÓN

*a. Asignación de responsabilidades.* La responsabilidad del manejo de junta directiva será por velar que los principales aspectos financieros y estratégicos se cumplan observando los indicadores de desempeño y poniendo estos a prueba por lo primeros meses de operación de la empresa. Gerencia se encargará de hacer los reportes y llevar las operaciones generales de la empresa. Los jefes de línea deben reportar, mantener los niveles deseados de los estándares e indicadores establecidos para poder tomar acción ante una circunstancia. Los trabajadores de primera línea serán los responsables directamente de implementar los cambios y el trato con el cliente.

*b. Asignación de recursos y fuentes de financiamiento.* Los recursos se tendrán que destinar a los puntos donde se necesitan, en inversiones de construcción e imagen presupuestadas, capacitaciones y todo aquel esfuerzo según análisis previos de costo-beneficio para los objetivos estratégicos planteados.

## V. CONCLUSIONES

- Los valores guía de la empresa son: ética, desempeño, excelencia en servicio al cliente, mejora continua, trabajo en equipo y con preparación.
- El concepto de tienda de conveniencia campestre ofrece una opción de compra diferente que podría atraer a clientes por su diferenciación.
- Existen oportunidades en el área donde se construirá la tienda de conveniencia campestre y la oferta de este tipo de negocios es reducida.
- La inversión en la postura más probable no tiene retorno de inversión. Si las condiciones del flujo de tráfico no cambian o si no se modifican los porcentajes de efectividad de paradas, la inversión no es conveniente considerarla.
- El proyecto muestra ser atractivo si se logran las condiciones de la postura optimista de este estudio, si se aumenta su efectividad de parada a 10 % entre semana y 15 % en fines de semana, o un porcentaje mayor, atrayendo con productos diferenciadores anunciados en rótulos y actividades de atracción para que en los clientes se genere interés, aumentando las ventas según la alternativa positiva que muestra una TIR del 29.69%.
- Es necesario realizar un manual de operaciones, iniciando con las actividades que se encuentran en la cadena de valor así poder maximizar su beneficio.
- Las ventas se incrementarán si se obtiene una imagen que atraiga, rótulos que indiquen el lugar, iluminación y actividades que aumenten la cantidad de carros que paran en especial las familias, grupo al cual la tienda le deberá prestar especial atención.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar mayores análisis financieros para poder realizar un plan financiero más completo.
- Es recomendable realizar los análisis financieros a profundidad, por lo tanto es esencial contar con la información de costos operativos y de productos lo antes posible para poder realizar análisis de punto de equilibrio y de sensibilidad con datos de ventas reales.
- Se recomienda realizar más evaluaciones de riesgo con las amenazas y debilidades presentadas y diseñar un plan para observarlas.
- Realizar una matriz integradora y un mapa estratégico para poder visualizar la estrategia en general.
- Se recomienda efectuar los manuales de procedimientos con mayor nivel de detalles y minuciosidad para que los que los realicen puedan saber específicamente que hacer y la gerencia como pedirlo.
- Involucrar en la cultura organizacional a todos los miembros de la empresa para poder revisar y modificar los aspectos que necesiten según lo planificado.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel. 2007. *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires, Lumen. 208 págs.
- Banco Mundial, Grupo de. 2007. *Reseña sobre Guatemala. Avances en el desarrollo*  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/GUATEMALAINSPANISHEXT/0,,contentMDK:20731852~menuPK:500850~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:500797,00.html>
- Blank, Leland; Tarquin, Anthony. 2004. *Ingeniería Económica*. 5ª ed. México D. F., McGraw-Hill Interamericana. 784 págs.
- Chase, Jacobs, Aquilano. 2004. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. 10ª ed. México D.F., McGraw-Hill Interamericana. 848 págs.
- Dardón, B., E. Castro y C. Fuentes. 2007. «Cruceros atracan en puertos del país, Turismo: Temporada inicio ayer y termina en abril». *Prensa Libre* [Guatemala]. 4 de octubre, pág. 24, col. 1.
- Hax, Arnoldo C. 1992. «Concepto y formación de la estrategia». En *Estrategia: diseño y ejecución*, de la selección de José Nicolás Marín. San José, C. R., Asociación Libro Libre. págs. 36 - 52.
- Hernández Castillo, Lisbeth I. 2002. «Programa de gerencia educativa con orientación a la planificación estratégica» Tesis Universidad del Valle de Guatemala. 86 págs.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. 2001. *Dirección estratégica*. 5ª ed. Madrid, Pearson Educación, S. A. 740 págs.

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. USA, Harvard Business School Press. 454 págs.
- Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México D. F., Pearson Educación. 792 págs.
- Martínez, Mariana , *Las dos caras de Guatemala*, BBC Mundo. Noticia digital 25/12/2003. Revisión y lectura 2007.  
[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro\\_economico/newsid\\_3257000/3257091.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_3257000/3257091.stm)
- Maza, Mariana. 2005 «*Variedad de marcas y precios. Gasolineras: En los últimos cuatro años se han duplicado los centros de servicio en todo el país*». Prensa Libre [Guatemala] 31 de enero.
- Menchú E., María Teresa. 2002. *El consumo de alimentos en Guatemala*. Guatemala,  
<http://www.rlc.fao.org/iniciativa/cursos/Curso%202004/pres/Modulo%205/m5b.ppt>
- Méndez, Gabriela. 2006. *Las tiendas de conveniencia y el «fast food»*. México. 2007  
<http://www.mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2006/septiembre06/septiembre062.htm>
- Nieto, Ignacio. *Incertidumbres en el mercado de tiendas de conveniencia*. 2007  
[http://www.atkearney.es/res/salaPrensa/articulos\\_opinion/tiendas\\_conveniencia.doc](http://www.atkearney.es/res/salaPrensa/articulos_opinion/tiendas_conveniencia.doc)
- Pope, Jeffrey L. 2002. *Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional*. 20ª ed.

Versión en español Franklin Malguashca G.; revisión técnica Pedro Dueñas B. Bogotá, Editorial Norma. 400 págs.

Porter, Michael. 1992. «El planeamiento estratégico en perspectiva». En *Estrategia: diseño y ejecución*, de la selección de José Nicolás Marín. San José, C. R., Asociación Libro Libre. págs. 19 – 35.

Real Academia de la lengua Española. Búsqueda de “campestre”. 2007 <http://www.rae.es>

Quinto, Ricardo. 2007. « *La Reunión Antigua Country Club: un lugar exclusivo para jugar al golf*». El Periódico [Guatemala]. 12 de julio.

Summers, Donna C. S. 2006. *Administración de la calidad*. México D. F., Pearson Educación. 424 págs.

Van Horne, James C.; Wachowicz, John M., Jr. 2002. *Fundamentos de administración financiera*. 11<sup>a</sup> ed. México D. F., Person Educación. 768 págs.

Varela, Rodrigo. 2001. *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. 2<sup>a</sup> ed. Bogotá, Colombia. Pearson Educación. 382 págs.

## VIII. ANEXOS

### Anexo número 1. Ampliación de carta de valores de la empresa

- **Ética** en nuestro actuar, manteniendo los principios de honestidad, honor e integridad. Conjunto a la ética se encuentran los valores de la responsabilidad, el respeto y el compromiso.

**Responsabilidad** para cumplir con las tareas encomendadas y en el tiempo estipulado.

**Respeto** en todas las relaciones, tratar siempre como quisiéramos ser tratados (con nuestros clientes, proveedores y colaboradores).

**Compromiso** para hacer bien nuestro trabajo, bien la primera vez y todo el tiempo.

- **Desempeño**, es importante para el cumplimiento de objetivos. Se toman en cuenta los siguientes puntos:
  1. Debemos ser **rentables para tener éxito**.
  2. Cada colaborador impacta a la organización **en rentabilidad y crecimiento con su involucramiento, pasión y desempeño**.
  3. Debemos usar nuestros recursos limitados **en forma inteligente y responsable**.
  4. Debemos estar atentos siempre a mejorar nuestro desempeño aprendiendo de nuestros errores y de la capacitación obtenida.
  5. Con todo lo anterior **creamos una empresa más fuerte y rentable** en donde podemos desarrollarnos y crecer económicamente.
- **Excelencia en servicio al cliente**, enfocada en los siguientes puntos:
  1. Es el resultado de exceder las expectativas del cliente.
  2. La perspectiva del cliente de nuestro servicio es la clave del éxito en el largo plazo.
  3. Cada interacción con el puede generar fracaso o éxito.
  4. Ningún cliente debe quedar insatisfecho con nuestros productos o servicios.
  5. Cada colaborador esta empoderado con el propósito de cumplir con este objetivo.
  6. Debe de existir un **sentido de rapidez** para atender nuestro trabajo.
  7. Se debe de servir con entusiasmo, alegría y amablemente.
- **Mejora continua** para mejorar los estándares de desempeño y sobresalir como empresa.
- **Trabajo en equipo y con preparación**, con inducción, capacitación e información para hacer bien el trabajo y de tal forma que unamos las diferencias de manera que se forme sinergia en el trabajo.

## Anexo número 2. Datos de Guatemala según el grupo del Banco Mundial

### Datos resumidos de Guatemala The World Bank Group 2007

| Indicador                           | 2000     | 2005     | 2006     |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| <b>PERSONAS</b>                     |          |          |          |
| Población total                     | 11.2 M   | 12.6 M   | 12.9 M   |
| Crec. de población (% anual)        | 2.3      | 2.4      | 2.4      |
| Espectativa de vida (años)          | 66.3     | 67.9     | S/D*     |
| <b>AMBIENTE</b>                     |          |          |          |
| Área superficial (Km <sup>2</sup> ) | 108,900  | 108,900  | 108,900  |
| Área de bosques (Km <sup>2</sup> )  | 42,080   | 39,380   | S/D*     |
| <b>ECONOMÍA</b>                     |          |          |          |
| Producto Interno Bruto en \$        | 19,400 M | 30,300 M | 34,100 M |
| PIB per capital en \$               | 1,740    | 2,400    | 2,640    |
| Inflación (% anual)                 | 6.8      | 7.8      | 6.2      |
| Agricultura, valor ag (% PIB)       | 22.8     | 22.8     | 22.7     |
| Industria, valor ag (% PIB)         | 19.8     | 18.9     | 19       |
| Servicios, valor ag (% PIB)         | 57.4     | 58.3     | 58.3     |

### Anexo número 3. Producto Interno Bruto Guatemala

#### Producto Interno Bruto

PRODUCTO INTERNO BRUTO  
AÑOS 1980- 2006  
- en millones de quetzales -

| AÑOS           | A PRECIOS<br>DE 1958 | A PRECIOS<br>CORRIENTES |
|----------------|----------------------|-------------------------|
| 1980           | 3,106.9              | 7,879.4                 |
| 1981           | 3,127.6              | 8,607.7                 |
| 1982           | 3,016.6              | 8,717.3                 |
| 1983           | 2,939.6              | 9,049.9                 |
| 1984           | 2,953.5              | 9,470.3                 |
| 1985           | 2,936.1              | 11,180.0                |
| 1986           | 2,940.2              | 15,838.1                |
| 1987           | 3,044.4              | 17,711.1                |
| 1988           | 3,162.9              | 20,544.9                |
| 1989           | 3,287.6              | 23,684.7                |
| 1990           | 3,389.6              | 34,316.9                |
| 1991           | 3,513.6              | 47,302.3                |
| 1992           | 3,683.6              | 53,985.4                |
| 1993           | 3,828.3              | 64,243.2                |
| 1994           | 3,982.7              | 74,669.2                |
| 1995           | 4,179.8              | 85,156.7                |
| 1996           | 4,303.4              | 95,478.6                |
| 1997           | 4,491.2              | 107,873.4               |
| 1998           | 4,715.5              | 124,022.5               |
| 1999           | 4,896.9              | 135,286.9               |
| 2000           | 5,073.6              | 149,743.0               |
| 2001           | 5,191.9              | 164,870.1               |
| 2002           | 5,308.7              | 182,274.7               |
| 2003           | 5,421.9              | 197,596.9               |
| 2004           | 5,571.0              | 216,749.4               |
| 2005 <i>p/</i> | 5,747.0              | 241,596.0               |
| 2006 <i>e/</i> | 6,009.8              | 268,297.8               |

*p/* = Preliminar - *e/* = Estimado

Fuente: Banco de Guatemala

Anexo número 4. Porcentaje de inflación en Guatemala desde 1980 hasta 2006.

**INFLACIÓN**  
**AÑOS 1980 - 2006**  
**- Porcentajes -**

| <b>AÑOS</b> | <b>RITMO INFLACIONARIO</b> |
|-------------|----------------------------|
| <b>1980</b> | 9.08                       |
| <b>1981</b> | 8.64                       |
| <b>1982</b> | -1.96                      |
| <b>1983</b> | 8.42                       |
| <b>1984</b> | 5.18                       |
| <b>1985</b> | 31.46                      |
| <b>1986</b> | 25.67                      |
| <b>1987</b> | 10.05                      |
| <b>1988</b> | 10.97                      |
| <b>1989</b> | 17.94                      |
| <b>1990</b> | 60.64                      |
| <b>1991</b> | 9.17                       |
| <b>1992</b> | 13.73                      |
| <b>1993</b> | 11.64                      |
| <b>1994</b> | 11.59                      |
| <b>1995</b> | 8.61                       |
| <b>1996</b> | 10.85                      |
| <b>1997</b> | 7.13                       |
| <b>1998</b> | 7.48                       |
| <b>1999</b> | 4.92                       |
| <b>2000</b> | 5.08                       |
| <b>2001</b> | 8.91                       |
| <b>2002</b> | 6.33                       |
| <b>2003</b> | 5.85                       |
| <b>2004</b> | 9.23                       |
| <b>2005</b> | 8.57                       |
| <b>2006</b> | 5.79                       |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística -INE-

**Anexo número 5. Población total y por edades de Guatemala, proyecciones desde 2005 al 2050.**

| Grupos quinquenales de edad | Población total   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                             | 2005              | 2010              | 2015              | 2020              | 2025              | 2030              | 2035              | 2040              | 2045              | 2050              |
| <b>Total</b>                | <b>12.700.611</b> | <b>14.361.666</b> | <b>16.176.133</b> | <b>18.055.025</b> | <b>19.962.201</b> | <b>21.804.279</b> | <b>23.546.402</b> | <b>25.164.137</b> | <b>26.632.081</b> | <b>27.928.779</b> |
| 0-4                         | 2.036.448         | 2.165.745         | 2.262.514         | 2.316.795         | 2.336.459         | 2.318.867         | 2.269.179         | 2.196.048         | 2.110.086         | 2.017.767         |
| 5-9                         | 1.823.764         | 2.004.670         | 2.142.308         | 2.243.663         | 2.302.912         | 2.323.779         | 2.307.465         | 2.259.135         | 2.187.283         | 2.102.498         |
| 10-14                       | 1.624.227         | 1.798.262         | 1.988.541         | 2.130.908         | 2.237.241         | 2.296.906         | 2.318.242         | 2.302.498         | 2.254.724         | 2.183.407         |
| 15-19                       | 1.379.688         | 1.590.147         | 1.776.352         | 1.972.600         | 2.121.313         | 2.228.063         | 2.288.336         | 2.310.429         | 2.295.500         | 2.248.505         |
| 20-24                       | 1.180.337         | 1.322.125         | 1.553.450         | 1.749.662         | 1.956.141         | 2.105.175         | 2.212.643         | 2.274.061         | 2.297.421         | 2.283.808         |
| 25-29                       | 952.749           | 1.128.960         | 1.286.639         | 1.524.790         | 1.728.927         | 1.934.921         | 2.084.338         | 2.192.864         | 2.255.684         | 2.280.582         |
| 30-34                       | 753.187           | 913.192           | 1.099.039         | 1.261.035         | 1.502.685         | 1.705.919         | 1.911.314         | 2.061.268         | 2.170.819         | 2.235.034         |
| 35-39                       | 600.195           | 725.691           | 889.673           | 1.076.426         | 1.240.370         | 1.479.914         | 1.682.099         | 1.886.937         | 2.037.208         | 2.147.586         |
| 40-44                       | 492.778           | 580.303           | 707.191           | 870.464           | 1.056.546         | 1.219.067         | 1.456.279         | 1.657.367         | 1.861.322         | 2.011.611         |
| 45-49                       | 409.715           | 475.449           | 563.431           | 689.548           | 851.434           | 1.034.907         | 1.195.681         | 1.430.269         | 1.629.791         | 1.832.371         |
| 50-54                       | 367.087           | 393.702           | 459.432           | 546.555           | 671.179           | 830.105           | 1.010.396         | 1.169.061         | 1.400.238         | 1.597.475         |
| 55-59                       | 310.935           | 350.124           | 377.242           | 442.036           | 527.764           | 649.476           | 804.611           | 980.919           | 1.136.593         | 1.363.091         |
| 60-64                       | 233.661           | 292.331           | 330.803           | 357.891           | 421.154           | 504.222           | 621.985           | 772.151           | 942.951           | 1.094.274         |
| 65-69                       | 193.007           | 214.491           | 269.838           | 306.756           | 333.515           | 393.959           | 473.252           | 585.645           | 728.800           | 891.751           |
| 70-74                       | 156.279           | 170.028           | 190.050           | 240.655           | 275.330           | 300.998           | 357.361           | 431.415           | 536.097           | 669.201           |
| 75-79                       | 107.438           | 128.990           | 141.254           | 159.170           | 203.389           | 234.531           | 258.331           | 309.051           | 375.592           | 469.347           |
| 80+                         | 79.135            | 107.456           | 138.376           | 166.071           | 195.842           | 243.470           | 294.890           | 345.019           | 411.972           | 500.471           |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE, Con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002

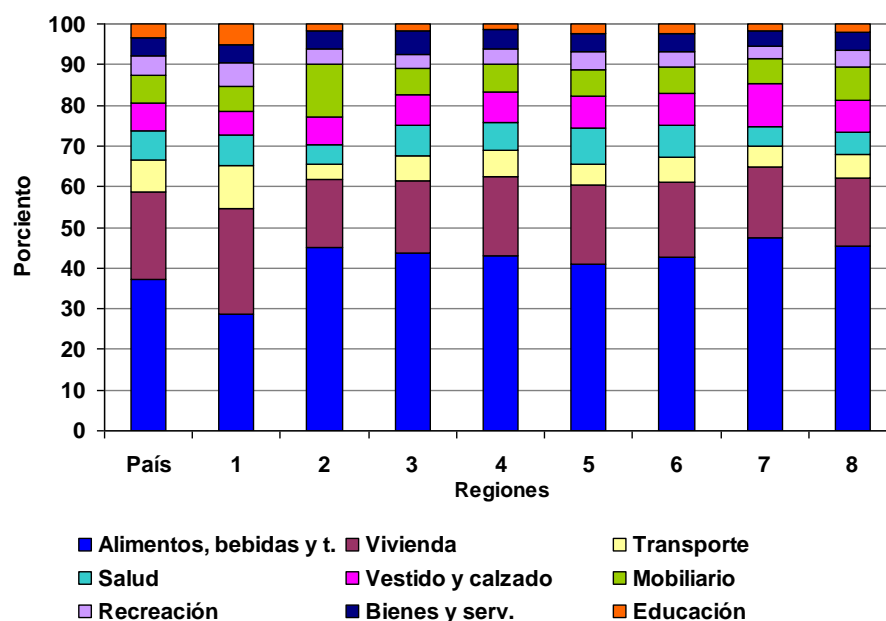
### Anexo número 6. Mapa de Guatemala subdividido en 8 regiones.



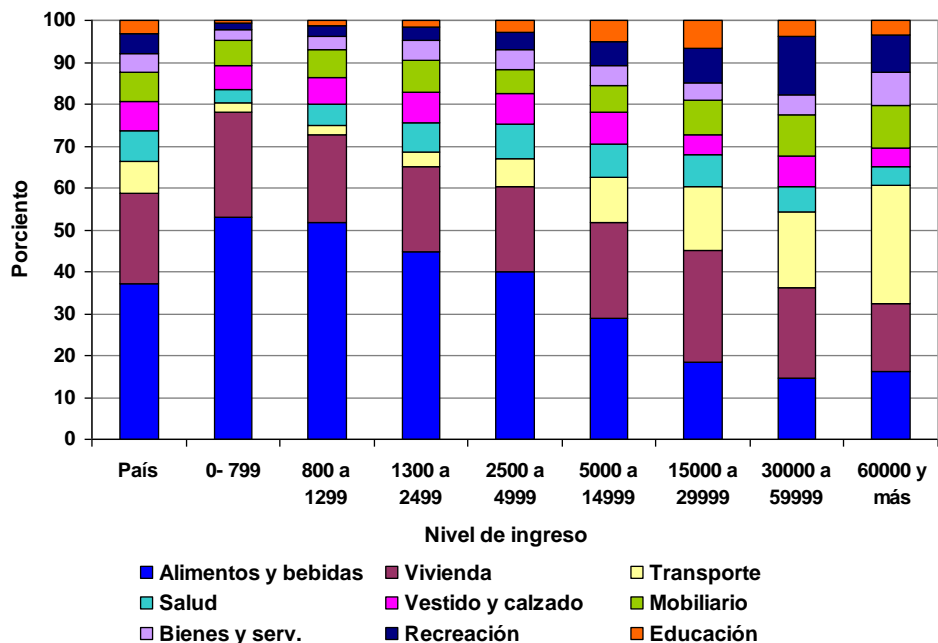
#### Regiones de Guatemala:

1. Metropolitano,
2. Norte,
3. Nororiente,
4. Suroriente,
5. Central,
6. Suroccidente,
7. Noroccidente,
8. Petén.

### Anexo número 7. Guatemala. ENIGFAM 1998-1999. Estructura del gasto mensual del hogar, según región.



Anexo número 8. Guatemala. ENIGFAM 1998-1999. Estructura del gasto mensual del hogar, según nivel de ingreso.



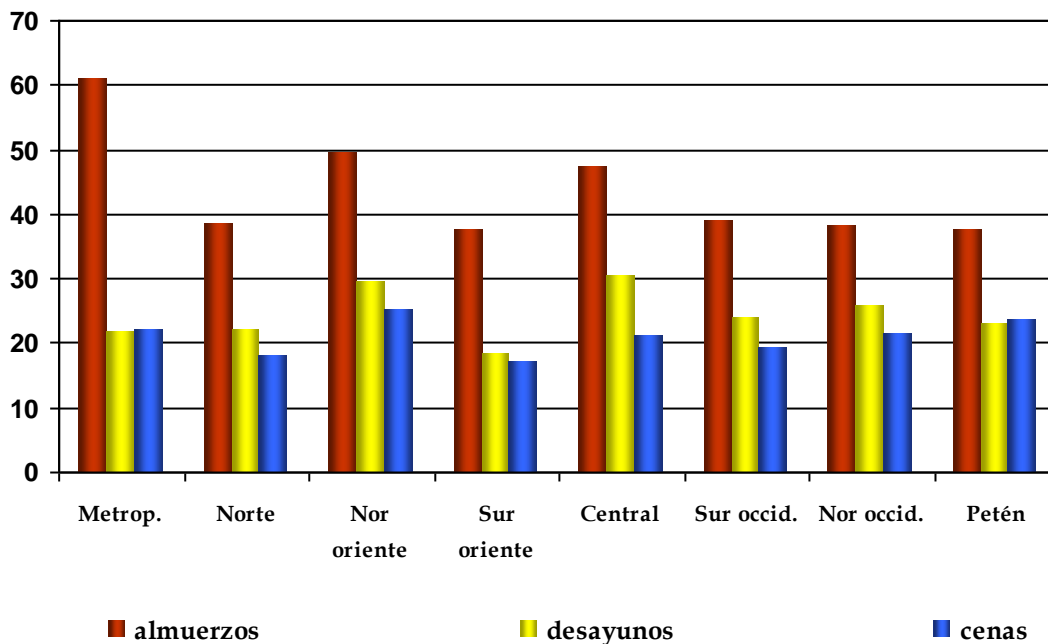
Cálculo con datos de ENIGFAM

MTMenchú 2-

Anexo número 9. Descripción de la distribución de gastos en alimentos según niveles de ingreso.

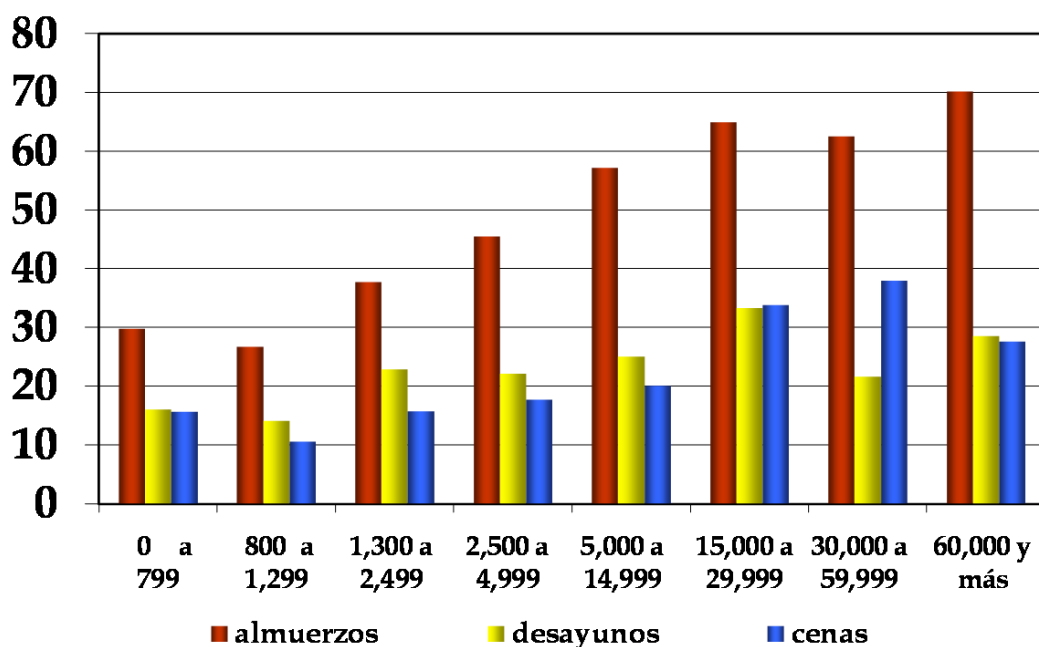
|   | Nivel de ingreso |        |             |              |             |
|---|------------------|--------|-------------|--------------|-------------|
|   | Nacional         | < 1300 | 1300 a 4999 | 5000 a 14999 | 15000 y más |
| % de hogares                                      | 100              | 31     | 54          | 13           | 2           |
| % del gasto en alimentos                          | 37               | 52     | 42          | 29           | 17          |
| <b><u>Distribución del gasto en alimentos</u></b> |                  |        |             |              |             |
| % alimentos no preparados                         | 74               | 82     | 76          | 67           | 59          |
| % comidas preparadas                              | 21               | 15     | 19          | 27           | 34          |
| % bebidas   | 5                | 3      | 5           | 5            | 7           |

Anexo número 10. Patrón de consumo de almuerzos, desayunos y cenas, adquiridos ya preparados, por regiones (% hogares).



Anexo número 11.

Patrón de consumo de almuerzos, desayunos y cenas, adquiridos ya preparados, por nivel de ingreso (% hogares)



## Anexo número 12. Noticia INGUAT de cantidad de turistas en Guatemala.

### Guatemala recibe 1.5 millones de turistas

( Guatemala, 17/Enero/2007)

Autoridades de Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) presentaron las estadísticas de ingreso de visitantes en el 2006.

El año 2006 fue para el turismo un año excepcional pues se alcanzó la cifra récord de ingreso de visitantes de un millón 502,069 visitantes, 186,423 más que en el 2005. En materia de generación de divisas se alcanzó US\$ 1,012 millones de ingreso de divisas, 144 millones más que en el 2005.

Este resultado se ha conseguido a través de una agresiva campaña de promoción, de la organización de eventos internacionales en Guatemala y de la apertura de nuevas rutas aéreas e incremento de vuelos de las compañías que ya operan en el país.

La Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible 2004 - 2014, desarrollada por el sector privado y validada por más de mil personas, va de la mano con la declaratoria de este Gobierno desde un principio de convertir el turismo en una prioridad nacional.

Los resultados de este año sobrepasan los pronósticos establecidos por la Política para el 2012, año en el cual se esperaba el ingreso de 1.3 millones de visitantes. Las cifras registradas para el 2006 muestran un incremento del 15.5% sobre lo estimado por dicha Política para el 2012.

A partir del 2004, el turismo se ha convertido en el primer generador de divisas del país como industria, favoreciendo a miles de guatemaltecos a través de empleos y riqueza en la cadena de servicio que genera el turismo.

En estos tres años el incremento del turismo según cifras del 2003 ha crecido un 70%. Esperamos que este crecimiento siga para el 2007.

[http://www.visitguatemala.com/nuevo/ver\\_noticia.asp?id=7](http://www.visitguatemala.com/nuevo/ver_noticia.asp?id=7)

## Anexo número 13. Noticia INGUAT de crecimiento turístico de Centroamérica

### CA región de América con mayor crecimiento

(Guatemala, 31/Enero/2007)

Centroamérica llega a FITUR como la región del continente americano con mayor crecimiento de turistas en 2006.

Guatemala, Belice, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá, los siete países que conforman la región centroamericana, se presentan a partir de mañana miércoles en la Feria Internacional de Turismo (Fitur) como la región del continente americano con mayor crecimiento de turistas durante 2006, al registrar una subida del 8,7 por ciento respecto a la misma temporada del año anterior.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), entre los meses de enero y septiembre de 2006 los siete países del istmo recibieron 6.872.973 turistas y 3.079.224 excursionistas, quienes dejaron en la región ingresos del orden de los 5.500 millones de dólares, lo que supone un incremento del 15,24 por ciento frente el año 2005, en el que se obtuvieron 4.827 millones de dólares.

Guatemala terminó 2006 con un balance muy positivo al superar las previsiones con 1.481.547 turistas y 20.522 excursionistas. Las divisas obtenidas por ingresos de turismo aumentaron en un 16.6 %, hasta 1,012 millones de dólares.

Costa Rica recibió 1.645.470 visitantes y 315.187 excursionistas, cerrando el año con un aumento del 4,65 por ciento en el ingreso de divisas hasta 1.663 millones de dólares.

El Salvador, que está teniendo un fuerte impulso en el turismo de negocios, logró su récord turístico en 2006 gracias al incremento de un 8,97 por ciento con la llegada de 1.257.952 turistas y 222.434 excursionistas. Los 862 millones de dólares generados por visitantes han supuesto un incremento del 35,91 por ciento respecto al mismo período del año anterior que se obtuvo 634 millones de dólares.

Honduras obtuvo un incremento del 10 por ciento frente a 2005 con 738.667 turistas, para un total de 1.136.356 visitantes entre los que se incluyen 204.772 turistas de crucero. lo que viene a aportar a la economía de este país 474 millones de dólares. Mientras, Nicaragua registró 773.000 turistas y 125.301 excursionistas que generaron ingresos de 239 millones de dólares.

Respecto a Panamá, con la confirmación de la ampliación del canal, cerró un buen año con ingresos de aproximadamente 1.120 millones de dólares, 718.069 turistas y 459.093 excursionistas. Por último, Belice cerró el año 2006 con un balance positivo al contabilizar un total de 258.268 turistas y 800.331 excursionistas, que dejaron ingresos por casi 192 millones de dólares.

Para 2007 las previsiones de los distintos Ministerios de Turismo de Centroamérica son halagüeñas y esperan que el número de turistas y las divisas por turismo continúen incrementándose. Así, El Salvador prevé cerrar el año con un incremento del 9,6 por ciento con respecto al año 2006 recibiendo 1.378.613 de turistas que aportarán casi 945 millones de dólares al PIB del país.

Guatemala también espera terminar 2007 con un incremento en el número de turistas del 7 por ciento ya que se prevé la llegada de 1,6 millones de visitantes que aportarían 1.100 millones de dólares. Costa Rica estima que cerrará el año con un incremento del 4 % en la llegada de turistas.

[http://www.visitguatemala.com/nuevo/ver\\_noticia.asp?id=10](http://www.visitguatemala.com/nuevo/ver_noticia.asp?id=10)

### Anexo número 14. Formulario de encuesta realizada.

**ENCUESTA** Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Vive en: Escuintla \_\_\_\_\_ Antigua \_\_\_\_\_

Capital \_\_\_\_\_ San Lucas \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

1. ¿Usted viaja por la carretera Escuintla-Antigua? Sí No

Si su respuesta fue **SÍ** (continúe las preguntas de la **2 a la 5**) si fue **NO** (continúe en la **6**).

2. ¿Cada cuánto pasa por esa carretera? Marque UNO, el que aplica.

- \_\_\_\_\_ Todos los días
- \_\_\_\_\_ Entre semana laboral, lunes a viernes
- \_\_\_\_\_ Una vez por semana
- \_\_\_\_\_ Los fines de semana, sábado y domingo
- \_\_\_\_\_ Una vez al mes
- \_\_\_\_\_ Cada 3 meses
- \_\_\_\_\_ Casi nunca

3. ¿Cuál es la razón o las razones por las que pasa?

- \_\_\_\_\_ Trabajo
- \_\_\_\_\_ Tránsito, solo de paso
- \_\_\_\_\_ Entretenimiento, paseo

4. ¿Ha visto un lugar que vende naranjas en la carretera? Sí NO

5. ¿Ha comprado productos allí, naranjas, aguas o fruta? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué compra en una tienda de conveniencia? Marque todos lo que aplican.

- \_\_\_\_\_ Bebidas (agua gaseosa, jugos, bebidas re-hidratantes, agua pura)
- \_\_\_\_\_ Golosinas o boquitas (picaderos, manías, tortrix, sabritas, etc.)
- \_\_\_\_\_ Bebidas alcohólicas, cigarros
- \_\_\_\_\_ Dulces y chicles
- \_\_\_\_\_ Comida preparada, panes, café
- \_\_\_\_\_ Helados, galletas

7. ¿Le gustaría encontrar en una tienda de conveniencia productos del campo, frescos y naturales?

SÍ NO

8. ¿Qué productos compraría en este tipo de tienda campestre?

- \_\_\_\_\_ Frutas frescas de temporada
- \_\_\_\_\_ Naranja y cítricos
- \_\_\_\_\_ Plantas y flores
- \_\_\_\_\_ Productos ecológicos y orgánicos
- \_\_\_\_\_ Comida tradicional guatemalteca, café y chocolate guatemalteco
- \_\_\_\_\_ Lácteos, embutidos salados, etc. \_\_\_\_\_ Otros ¿cuáles? \_\_\_\_\_

9. **Tienda de conveniencia:** es una tienda pequeña que tradicionalmente esta en las gasolineras, con servicio rápido y amplias horas de servicio. ¿Conoce alguna? \_\_\_\_\_

## Anexo número 15. Resultados de la encuesta realizada

Número de encuestados: **108** personas. Sexo: Masculino **36**

Femenino **72**

1. ¿Usted viaja por la carretera Escuintla-Antigua?

**75 SÍ 33 NO**

2. ¿Cada cuánto pasa por esa carretera?

| Frecuencia                            | Cantidad |
|---------------------------------------|----------|
| Todos los días                        | 7        |
| Entre semana laboral, lunes a viernes | 7        |
| Una vez por semana                    | 11       |
| Los fines de semana, sábado y domingo | 17       |
| Una vez al mes                        | 12       |
| Cada 3 meses                          | 5        |
| Casi nunca                            | 16       |
| No contesta                           | 33       |

| Lugar      | Cantidad |
|------------|----------|
| Escuintla  | 22       |
| Antigua G. | 36       |
| Capital    | 19       |
| San Lucas  | 18       |
| Otro       | 10       |

3. ¿Cuál es la razón o las razones por las que pasa?

| Razón                  | Cantidad |
|------------------------|----------|
| Trabajo                | 24       |
| Tránsito, solo de paso | 13       |
| Entretenimiento, paseo | 38       |
| No contesta            | 33       |

4. ¿Ha visto un lugar que vende naranjas en la carretera?

**54 SÍ 18 NO 36 NO CONTESTÓ**

5. ¿Ha comprado productos allí, naranjas, aguas o fruta? **38 SÍ 21 NO 49 NO CONTESTÓ**

Específicamente de los que contestaron Sí, escribieron: 34 Naranjas y 4 otros (aguas y fruta).

6. ¿Qué compra en una tienda de conveniencia?

| Productos  | Cantidad |
|--|----------|
| Bebidas (agua gaseosa, jugos, bebidas re-hidratantes, agua pura) | 75       |
| Golosinas o boquitas   | 50       |
| Bebidas alcohólicas, cigarros                                    | 25       |
| Dulces y chicles   | 34       |
| Comida preparada, panes, café                                    | 29       |
| Helados, galletas  | 32       |
| No contesta  | 33       |

**Otros productos campestres:**

Se escribió *Dulces Típicos* 2 veces.

7. ¿Le gustaría encontrar en una tienda de conveniencia productos del campo, frescos y del campo?

**61 SÍ 4 NO 43 NO CONTESTÓ**

8. ¿Qué productos compraría en este tipo de tienda campestre?

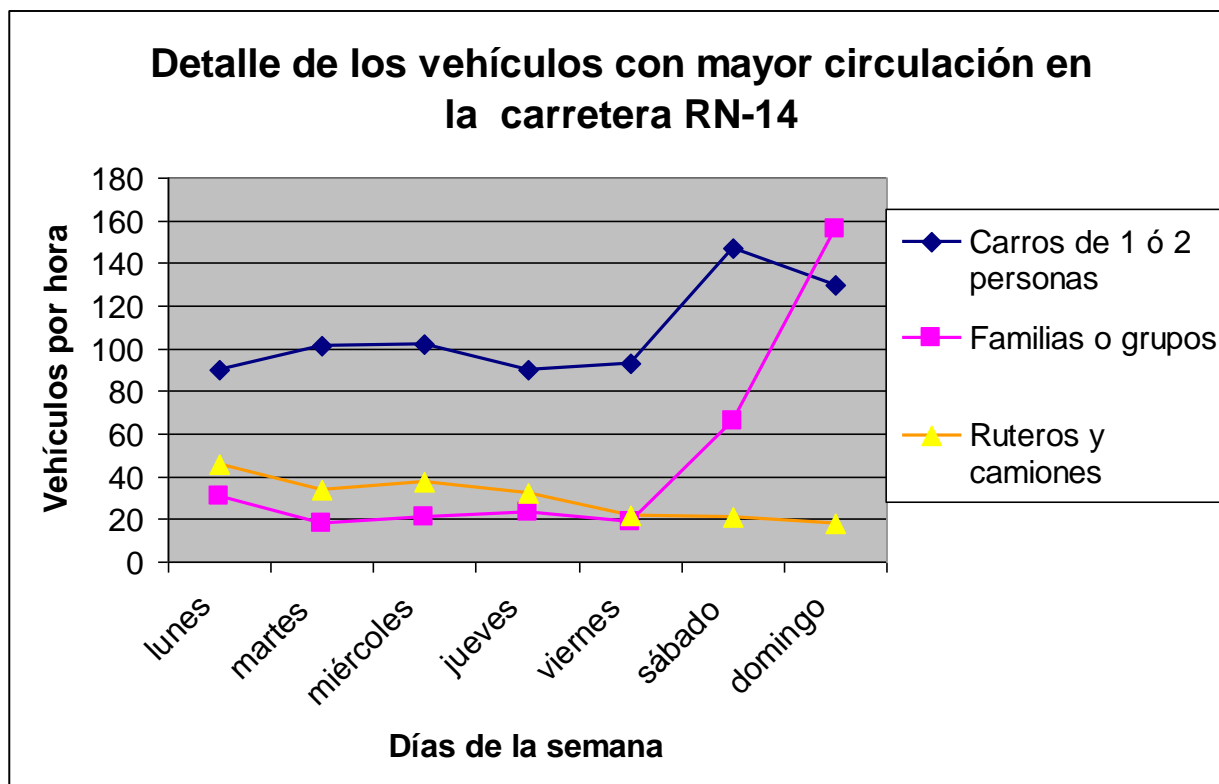
| Productos  | Cantidad |
|--|----------|
| Frutas frescas de temporada                                    | 52       |
| Naranja y cítricos   | 34       |
| Plantas y flores   | 9        |
| Productos ecológicos y orgánicos                               | 7        |
| Comida tradicional guatemalteca, café y chocolate guatemalteco | 45       |
| Lácteos, embutidos salados, etc.                               | 23       |
| No contesta  | 33       |

9. Tienda de conveniencia. ¿Conoce alguna?

**44 SÍ 10 NO 32 No contesta**

[6 *Súper 24*, 6 varias, 4 *On the Run*, 9 Asociada a un lugar (Alotenango, San Lucas, la del peaje al puerto), 2 *Star Mart* 2 *Tiger Market*].

Anexo número 16. Gráfica del detalle de la variación de vehículos por hora entre semana de las categorías de carros más frecuentes.



Medición realizada en este estudio con muestras tomadas en febrero y marzo 2009.

Anexo número 17. Formulario utilizado para tomar datos en la carretera RN-14.

| <b>Medición y Clasificación del Tráfico</b>   |          |         |                    |                 |       |                    |
|---|----------|---------|--------------------|-----------------|-------|--------------------|
| Día:  |          |         |                    | Lugar           |       |                    |
| Horas:  | Inicio   | Final   | Total              | Elaborado por:  |       |                    |
|   |          |         |                    | No. De Medición |       |                    |
| Carros (1 o 2 personas)   | Familias | Turismo | Ruteros y camiones | A pie o bici    | Motos | Buses o camionetas |
|   |          |         |                    |                 |       |                    |
| Paradas (efectividad)   |          |         |                    |                 |       |                    |
|   |          |         |                    |                 |       |                    |
| Productos (compra)  |          |         |                    |                 |       |                    |
| A   |          |         |                    |                 |       |                    |
| B   |          |         |                    |                 |       |                    |
| C   |          |         |                    |                 |       |                    |
| D   |          |         |                    |                 |       |                    |
| E   |          |         |                    |                 |       |                    |
| F   |          |         |                    |                 |       |                    |
| Leyenda: A Naranja      D Bebida Alc.<br>B Bebidas        E Picar (dul y sal)<br>C Comida prep.    F Art. Personal y varios |          |         |                    | Observaciones:  |       |                    |

## Anexo número 18. Listado de algunos de los posibles proveedores para la tienda de conveniencia campestre

| PROVEEDORES PARA LA TIENDA DE CONVENIENCIA CAMPESTRE |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
|  | PROVEEDORES                                | PRODUCTO                             |
| 1  | ABARROTES DISQUESA                         | ABARROTES                            |
| 2  | ADMARK                                     | PRODUCTOS DE CONSUMO                 |
| 3  | AGROINDUSTRIAS LOZANO S.A.                 | FRIJOLES, JALEAS, SALSAS, JUGOS ETC. |
| 4  | ALIMENTOS GOURMET, S.A.                    | ALIMENTOS                            |
| 5  | ALIMENTOS INDUSTRIALES SANTRA LUCIA, S. A. | PRODUCTOS ALIMENTICIOS               |
| 6  | ALIMENTOS KERNS DE GUATEMALA, S. A.        | PRODUCTOS ALIMENTICIOS               |
| 7  | ALIMENTOS MARAVILLA, S. A.                 | BEBIDAS                              |
| 8  | ALIMENTOS NUTRICA, S.A.                    | AVENAS                               |
| 9  | ARROCERA LOS CORRALES S.A.(ALCSA)          | ARROZ                                |
| 10   | AVÍCOLA MARIA                              | AVICULTURA                           |
| 11   | AVICOLA VILLALOBOS, S.A. (POLLO REY)       | POLLO                                |
| 12   | BIMBO DE CENTROAMÉRICA                     | PANADERIA                            |
| 13   | BRITHISH AMERICAN TABACCO                  | CIGARILLOS                           |
| 14   | CABANU, S.A.                               | PRODUCTOS DE LIMPIEZA                |
| 15   | CERVECERÍA CENTROAMERICANA, S. A.          | BEBIDAS CON O SIN ALCOHOL            |
| 16   | CODISA                                     | PRODUCTOS DE CONSUMO                 |
| 17   | COMAPAN                                    | PASTELERIAS                          |
| 18   | CORPORACIÓN DE BEBIDAS DE GUATEMALA        | HIELO Y BEBIDAS                      |
| 19   | COSECHA S.A.                               | ALIMENTOS PROCESADOS                 |
| 20   | DISTRIBUIDORA DE LICORES                   | LICORES                              |
| 21   | DISTRIBUIDORA JALAPEÑA                     | AGUAS                                |
| 22   | DISTRIBUIDORA JURA                         | ALIMENTOS CONGELADOS Y PRECOCIDOS    |
| 23   | DISTRIBUIDORA MARTE                        | LICORES                              |
| 24   | DISTRIBUIDORA POPS, S.A.                   | HELADO                               |
| 25   | DISTRIBUIDORA RAYOVAC DE GUATEMALA         | BATERIAS                             |
| 26   | DISTRIBUIDORA TROPICAL                     | GRANOS                               |
| 27   | EMBOTELLADORA CENTRAL (COCA COLA)          | GASEOSAS                             |
| 28   | FABRICA DE GALLETAS TICA LINDA             | GALLETAS                             |
| 29   | FABRICA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS YA ESTA  | ALIMENTOS                            |
| 30   | FABRICA GRANADA                            | ALIMENTOS                            |
| 31   | GRUPO INDUSTRIAL ALIMENTICIO, S.A.         | ALIMENTOS                            |
| 32   | IMPORT. Y DIST. EXCLUSIVO PLUS MARKAS      | PROD CONSUMO PASTAS VINOS ETC.       |
| 33   | KATOK                                      | ALIMETOS AHUMADOS EMPACADOS          |
| 34   | MALHER                                     | CONSOME ESPECIES SALES               |
| 35   | MULTIPAN                                   | REPOSTERIA                           |
| 36   | NINOSKA SA                                 | PRODUCTOS DE CONSUMO                 |
| 37   | PANADERIA RIO NILO                         | PAN                                  |
| 38   | PEPSI                                      | AGUAS GASEOSAS                       |
| 39   | QUELETZÙ                                   | FLORES Y FOLLAJES                    |

|    |                                       |                            |
|----|---------------------------------------|----------------------------|
| 40 | PRODICO, S.A.                         | DIST. PRODUCTOS DE CONSUMO |
| 41 | PRODUCTOS ALIMENTICIOS IMPERIAL, S.A. | BEBIDAS INSTANTANEAS       |
| 42 | PRODUCTOS LACTEOS PARMA               | LÁCTEOS                    |
| 43 | RECURSOS SELECTIVOS                   | ALIMENTOS LISTOS P/ SERVIR |
| 44 | REPCA, S.A.                           | PRODUCTOS ALIMENTICIOS     |
| 45 | TREBOLAC                              | LÁCTEOS                    |
| 46 | VALLE DE PANCHOY                      | JALEAS                     |
| 47 | WATTA ALIMENTOS IDEAL, S.A.           | ACEITES Y PROD DE CONSUMO  |

**Anexo número 19. Opinión de un guatemalteco acerca de las tiendas de conveniencia en una página en Internet.**

Monday, October 08, 2007

**[Tiendas de conveniencia... o de inconveniencia...](#)**

Aunque sea para dejar testimonio, no sé si sea yo, pero las famosas tiendas de "conveniencia"... deberían llamarse mejor tiendas necesarias de inconveniencia.

Necesarias porque hay veces que es lo único que encuentra uno de camino.

De Inconveniencia porque siempre hay que hacer una cola tremenda y ya sea por x, y, z o w razón.... siempre es un atraso tremendo....

Lo más alejado de fast-service....

*Labels: [MyLife](#) Posted by titosan@gmail.com This entry was posted on Monday, October 08, 2007 at [9:04 PM](#) \_ <http://titosan.blogspot.com/2007/10/tiendas-de-conveniencia-o-de.html>*

Anexo número 20. Noticia en Prensa Libre, Turismo. Cruceros atracan en puertos del país.

Guatemala, jueves 04 de octubre de 2007, Prensa Libre

## Cruceros atracan en puertos del país

*Turismo: Temporada inicio ayer y termina en abril*

Por: [Byron Dardón](#), [Edwin Castro](#), [Carlos Fuentes](#)

*Con la llegada del MV Island Princess, un buque de bandera holandesa y el Alexander von Humboldt se inauguró ayer la temporada de cruceros en Puerto Quetzal y Puerto Santo Tomás de Castilla.*

El Island Princess, de 294 metros de largo, que transporta mil 886 pasajeros y 967 tripulantes atracó por 10 horas en Puerto Quetzal, en el primero de sus 18 viajes programados a Guatemala para esta temporada.

Según Raúl Hernández, del Departamento de Relaciones Públicas de Puerto Quetzal, el crucero de bandera holandesa venía de Huatulco, México y después de zarpar de Guatemala pasará por Puerto Corinto en Nicaragua y posteriormente atravesará el Canal de Panamá.

En la costa atlántica del país, la llegada del buque Alexander von Humboldt dejará una buena cantidad de divisas.

Esvin Chacón, coordinador de turismo de la Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla, explicó que este buque atenderá a los pasajeros en el centro de atención al visitante y los trasladará a los sitios turísticos de Izabal.

A decir de Chacón, los 57 cruceros arribarán al caribe guatemalteco, operados por las líneas Holland América y Norwegian Cruise, y es la primera vez que las líneas más grandes del mundo como Royal Caribbean Inc. y Carnival se interesan en Izabal.

La actual temporada finaliza el 18 de abril del próximo año, y por primera vez llegarán al país el Norwegian Spirit, Quest, Azamara Quest, Artemis y el Club Med II.

Anexo número 21. Noticia en el diario El Periódico, La Reunión Antigua Country Club: un lugar exclusivo para jugar al golf.



Guatemala, jueves 12 de julio de 2007 - 9:37 horas



## La Reunión Antigua Country Club: un lugar exclusivo para jugar al golf

*Un grupo de inversionistas nacionales desarrolla el exclusivo proyecto turístico La Reunión Antigua Country Club, en el cual invertirán US\$80 millones.*

Ricardo Quinto /elPeriódico

[redaccion@elperiodico.com.gt](mailto:redaccion@elperiodico.com.gt)

Uno de los proyectos más exclusivos se construye a 17 kilómetros de Antigua Guatemala, en el municipio de San Juan Alotenango, Sacatepéquez; se trata de La Reunión Antigua Country Club, el cual abarca una finca de 800 manzanas que anteriormente se dedicaban a la producción de café, y donde las familias acaudaladas y turistas de alto nivel económico podrán jugar al golf en el mejor campo de Guatemala.

Un grupo de 14 inversionistas nacionales, encabezados por Roberto Roesch, invertirá US\$80 millones en un complejo turístico de muy alto nivel.

El principal atractivo del complejo será su campo de golf de 18 hoyos, el más grande de Guatemala, con una extensión de cien manzanas y diseñado por el famoso constructor estadounidense Pete Dye de Dye Designs, la misma firma que ha desarrollado los más exóticos campos de golf a nivel mundial. El campo será inaugurado en marzo de 2008 y su construcción tendrá un costo de US\$10 millones.

El proyecto abarca la construcción de un hotel boutique con 20 suites, un centro de

negocios, uno de convenciones, área comercial, una iglesia, un SPA, un área ecuestre, un centro de idiomas y una extensa área boscosa para canopy y rappel.

“La poca popularidad del golf en el país hace que este proyecto sea sostenible únicamente si se cuenta con un mercado extranjero. Por eso nos instalamos cerca de Antigua Guatemala, porque es el sitio con mayor afluencia turística del país (300 mil turistas extranjeros al año)”, dice Roberto Roesch, de Roesch Desarrolladores de Proyectos.

Los desarrolladores apuntan a tener de 20 a 30 turistas en la cancha por día, los cuales pagarán US\$150 por jugar al golf en un campo con vista a los volcanes. Aunque está capacitada para manejar de 80 a 100 jugadores diarios en verano y de 60 a 80 en la temporada de invierno, los administradores no esperan alcanzar tales cantidades de jugadores porque no se busca tener un mercado de volumen sino un segmento premium.

### **Despierta entusiasmo**

Lo exclusivo de La Reunión es tal que en una primera fase se vendieron 500 terrenos y 450 villas, entre los amigos de los catorce inversionistas guatemaltecos; el 90 por ciento de los compradores fueron familias acaudaladas.

Roesch explica que está por iniciar la segunda fase de venta de 20 villas para compradores extranjeros. Las villas poseen estándares norteamericanos y se entregarán totalmente amuebladas a un precio que oscila entre los US\$400 mil y US\$600 mil.

### **Proyecto responsable**

La construcción de La Reunión ha beneficiado a 700 personas de la comunidad que han sido contratadas para el mantenimiento del campo, y los desarrolladores construyeron una clínica médica y una escuela para los vecinos de San Juan Alotenango.

Además, trabajan conjuntamente con la Municipalidad de San Juan Alotenango y el Banco de Desarrollo Rural (Banrural) en un plan para canalizar los impuestos que genere La Reunión para financiar proyectos que impulsen el turismo en la zona. “La idea es convertir a Alotenango en una extensión de La Antigua”, afirma Roesch.

El área de Antigua Guatemala atravieza un boom de inversión, la Corporación Camino Real invertirá US\$10 millones en la construcción de un hotel con 100 habitaciones. El grupo Multiproyectos también analiza construir un complejo con campo de golf incluido.

## **Anexo número 22. Desarrollo de productos por categorías, sub-categorías y productos.**

Categorías y sub-categorías de productos AB

### **I. Campestres y especialidades**

- 1 Alimentos frescos
- 2 Comestibles
- 3 Flores y plantas
- 4 Lácteos
- 5 Embutidos y carnes
- 6 Animales vivos
- 7 Comida preparada
- 8 Helados

### **II. Primera necesidad**

- 1 Alimentos
- 2 Confitería
- 3 Bebidas alcohólicas
- 4 Bebidas
- 5 Pan/ Productos horneados
- 6 Picaderas
- 7 Helados y hielo
- 8 Salud y belleza
- 9 Productos de hogar
- 10 Tabaco
- 11 Baterías/CDS/ Tecnológico
- 12 Objetos varios

### **III. Línea viajero y turista (objetos, souvenirs y artículos de viaje)**

- 1 Mapas, libros turísticos
- 2 Periódicos/ revistas/ libros
- 3 Artesanías
- 4 CDS de música
- 5 Dulces típicos

## Desarrollo de los productos por sub-categoría

### I. Campestres y especialidades

#### 1 Alimentos frescos

Frutas  
Verduras  
Hierbas y especies frescas

#### 2 Comestibles

Café del bueno  
Chocolate  
Miel  
Jaleas  
Té

#### 3 Flores y plantas

Plantas en pilón o maceta  
Flores cortadas  
Tierra                      Broza  
Piedras                      Lajas

#### 4 Lácteos

Leche fresca  
Quesos frescos  
Quesos maduros  
Mantequilla, crema

#### 5 Embutidos y carnes

Carne ahumada  
Jamones                      de varios tipos  
Salchichas  
Embutidos varios  
Longanizas

Para una segunda etapa dejar estos:

|       |         |        |
|-------|---------|--------|
| Res   | Filetes | Varios |
| Cerdo |         |        |
| Pollo | Pavo    |        |

Pescado y mariscos  
¡para días especiales de la semana anunciados  
con anticipación!

6 Animales vivos

Gallinas/ pollos  
Peces

7 Comida y bebidas preparadas

Café  
Té  
Panes

8 Helados

Helado preparados allí o con sabor de hechos  
en casa

II. Primera necesidad

1 Confitería

Dulces  
Bombones  
Chicles  
Chocolates  
Gomitas

2 Bebidas no alcohólicas

Té frío  
Jugos fríos  
Bebidas energéticas  
Bebidas deportivas  
Gaseosas  
Agua pura

## 3 Picaderas

Crujientes                      Horneados    o fritos  
Nueces

## 4 Pan/ Productos horneados

Galletas  
Champurradas u hojaldras  
Pan  
Sandwich, pan francés, pirujos, pan dulce, blanco e integral  
Pasteles de cualquier tipo:  
    Empacados, recién horneados, fríos.  
Bagel  
Croissant y todo tipo de panes  
Pies

## 5 Helados y hielo

Helados empaque individual  
Helados bote  
Vaso  
Medio litro  
Litro  
Hielo

## 6 Bebidas alcohólicas

Vino                              blanco            tinto  
Cerveza  
Pluses  
Tequila  
Vodka  
Whisky  
Ginebra

## 7 Tabaco

Cigarrillos  
Puros  
Tabaco suelto  
Accesorios como:      fósforos, encendedores, etc

## 8 Alimentos

Azúcar, sal y endulzantes  
Cereales  
Salsas  
    Mayonesa  
    Catchup  
    Mostaza  
Conservas  
Jugos (no refrigerados)  
Enlatados:  
    Verduras  
    Atún  
    Sardinas  
    Chile  
    Sopas líquidas  
Pasta (fideos, etc)  
Salsas y pastas  
Aderezos y condimentos secos  
Arroz  
Frijol y granos  
Harina, maicena, atoles, mosh  
Gelatinas, flanes, pures de frutas, pudines  
Café soluble  
Aceites y margarinas  
Mantequilla de maní  
Palomitas de maíz  
Sopas secas / bote y sobre  
Chocolate/ té instanáneo  
Comida para bebés  
Tortillas  
Huevos  
Congelados  
    Papas fritas  
    Aros de cebolla  
    Deditos de queso  
    Pasteles y pies  
Quesos procesados: *chezwhiz*, queso Americano.

## 9 Salud y belleza

Gel antibacterial

Preservativos  
 Repelentes de animales  
 Aceites bronceadores y protectores solares  
 Pañales para bebés, polvos, y  
 más *wet-ones*  
 Jabón para manos    hombres    mujeres  
 Desodorante  
 Toallas femeninas  
 Medicinas para dolor de cabeza/resfriado/estómago  
 Bálsamo para labios  
 Kit de primeros auxilios (agua oxigenada, alcohol)  
 Curitas, gasas, algodón, hisopos, etc  
 Crema de afeitar/afeitadora  
 Suero oral  
 Productos nutricionales  
     *Ensure* y polvos nutricionales  
     Barras nutritiva  
     Vitaminas,  
 Enjuague bucal  
 Pasta dental/ cepillo de dientes  
 Shampoo y acondicionador  
 Crema humectante  
 Peines, cepillos  
 Corta uñas, lima

## 10 Productos de hogar

Bombillas  
 Cintas adhesivas y pegamentos  
 Utencilios básicos, tijeras, linternas etc  
 Betún para calzado y abrillantador  
 Papel higiénico  
 Esponjas, limpiadores, trapeadores, escobas  
 Jabones, jabón en polvo /jabón de ropa  
 Desinfectante  
 Cloro y blanqueadores  
 Limpiador todo propósito, limpiador de vidrios  
 Detegente lavaplatos  
 Comida para perros húmeda  
 Comida para perros/ gatos y otros animales

Envoltura para alimento  
 Servilletas y mayordomo  
 Bolsas plásticas, para comida y para basura.  
 Veneno para animales  
*Spray* de olores y *plug ins*  
 Carbón, ocote, sopladores  
 Ponchos y cobertores  
 Platos y cubiertos plásticos  
 Toallas pequeñas y medianas

11 Baterías/CDS/ tecnológico

CDS/ DVDs  
 Memorias  
 Baterias  
 Bolsones  
 Aparatos electrónicos pequeños  
 Abre latas  
 Exprimidores  
 Cafeteras  
 Etc.

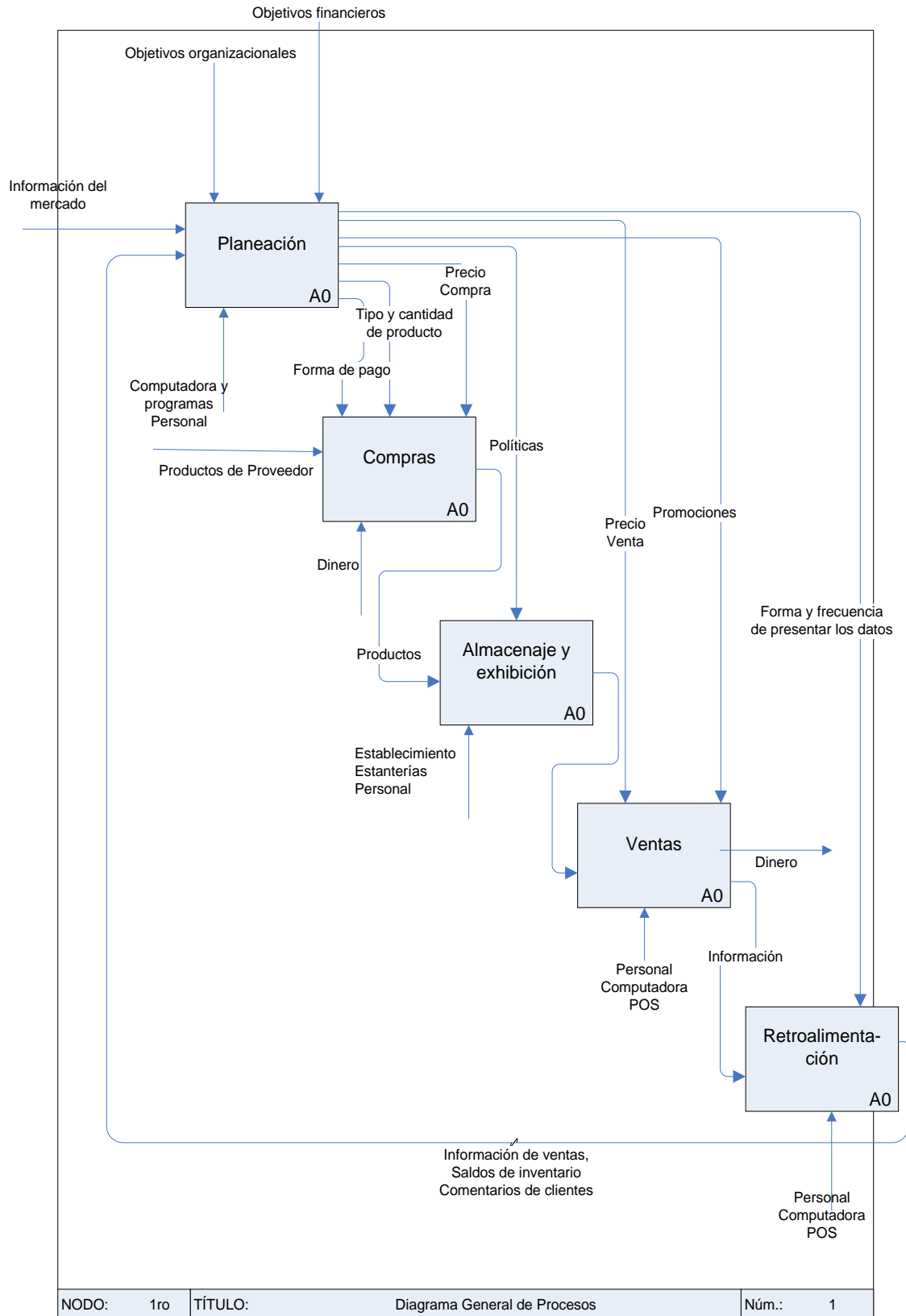
12 Objetos varios

Filtros para café  
 Juguetes/juegos  
 Regalos/ tarjetas  
 Papel, lapiceros y lápices  
 Rollos fotográficos

III. Línea viajero y turista (objetos, souvenirs y artículos de viaje)

- 1 Mapas, libros turísticos
- 2 Periódicos/ revistas/ libros
- 3 Artesanías
- 4 CDS de música
- 5 Dulces típicos

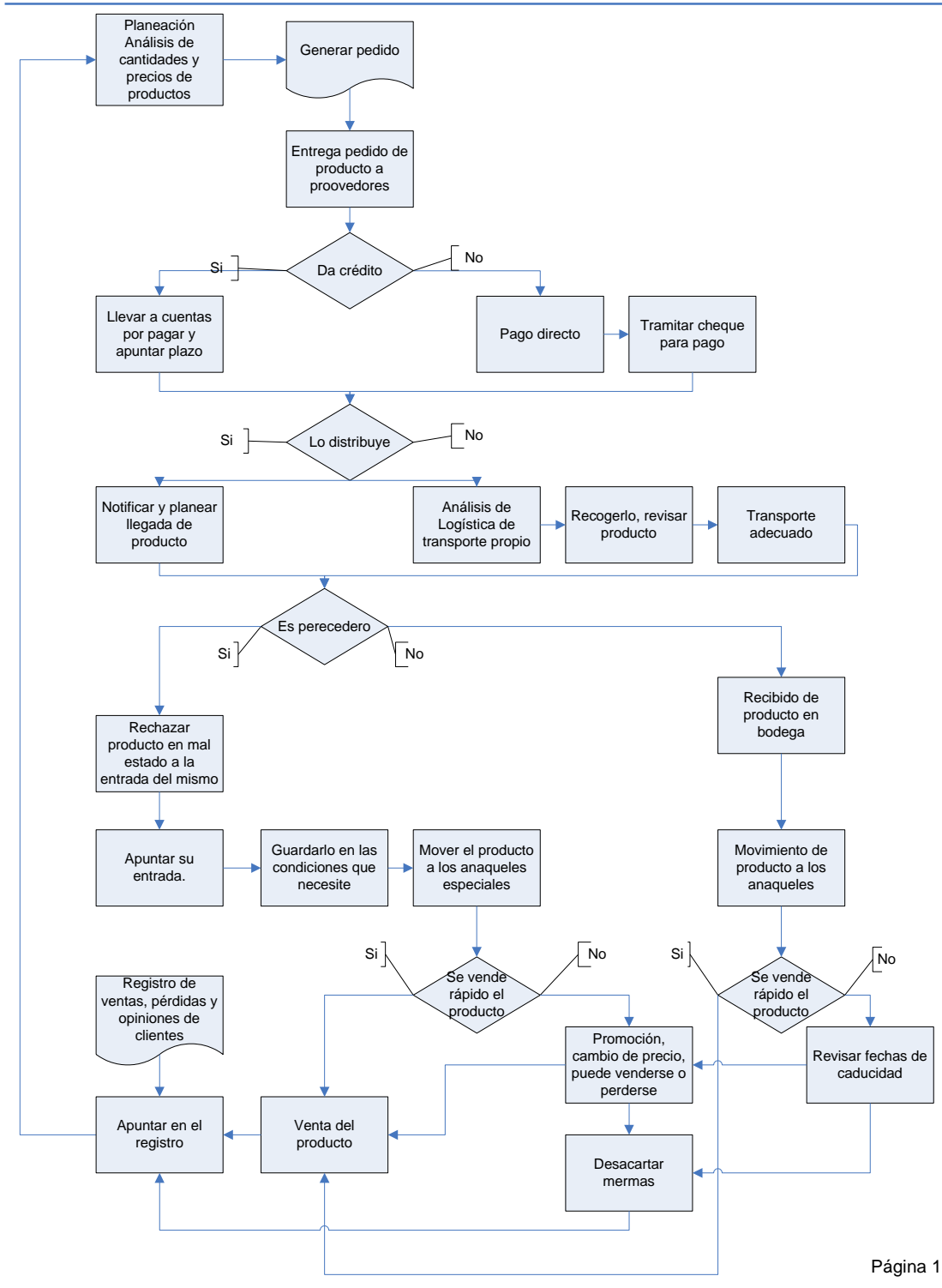
Anexo número 23. Diagrama de procesos generales de la tienda de conveniencia campestre.



Anexo número 24. Diagrama de flujo de operaciones de la tienda de conveniencia campestre.

## Diagrama de flujo de operaciones Tienda de conveniencia campestre

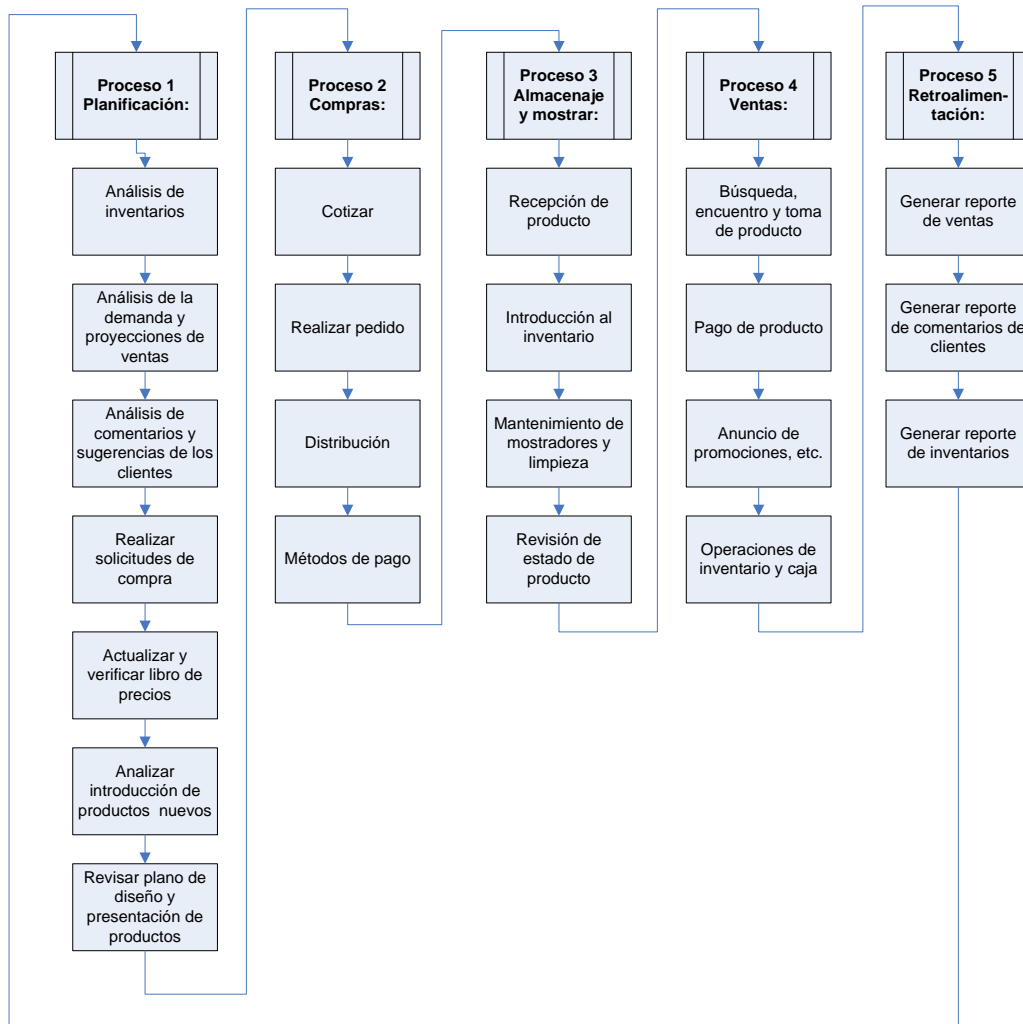
2007



Anexo número 25. Diagrama de la división de los procesos generales de la empresa.

### División de los Procesos Generales de la tienda de conveniencia campestre

2007



Anexo número 26. Gráfica de la vista exterior de la tienda de conveniencia campestre.



Anexo número 27. Composición de los márgenes de los productos vendidos en la tienda por categorías.

| Naranja y fruta |            | Bebidas     |            | Comida preparada |            | Bebidas alcohólicas y cigarros |            | Comida de picar (dulce y salada) |            | Artículos personales y varios |            |
|-----------------|------------|-------------|------------|------------------|------------|--------------------------------|------------|----------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| Naranja A       | 27%        | Hidratantes | 34%        | Helados          | 57%        | Cerveza                        | 38%        | Saladas                          | 34%        | Confitería                    | 39%        |
| Naranja B       | 54%        | Gaseosas    | 36%        | Emparedado       | 55%        | Otros licores                  | 35%        | Dulces                           | 36%        | Limpieza                      | 34%        |
| Cítricos        | 45%        | Jugos       | 35%        |                  |            | Cigarros                       | 21%        |                                  |            | Medicinas                     | 35%        |
| Fruta variada   | 39%        | Agua        | 34%        |                  |            |                                |            |                                  |            | Dulce típico                  | 31%        |
| Promedio        | <b>41%</b> | Promedio    | <b>35%</b> | Promedio         | <b>56%</b> | Promedio                       | <b>31%</b> | Promedio                         | <b>35%</b> | Promedio                      | <b>35%</b> |

Anexo número 28. Balance general de la compañía AB utilizado en el estudio.

**Balance general 2008**

**Activos**

**Circulante**

|                     |         |
|---------------------|---------|
| Bancos              | 15,850  |
| Inventario          | 95,000  |
| Equipo refrigerador | 168,000 |
| Equipo computación  | 75,000  |

**Fijos**

|              |         |
|--------------|---------|
| Construcción | 900,000 |
| Terreno      | 25,000  |
| Intangibles  | 17,900  |

**1,296,750**

**Pasivos**

**Corto plazo**

21,250

**Largo Plazo**

1,000,000

**Capital**

275,500

**1,296,750**

## Anexo número 29. Tabla de cálculos de ventas No. 1

| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b>                       |             |                  |                   |                     |
|---|-----|-----------|------|--|-------------|------------------|-------------------|---------------------|
|   | v/h | vehículos | dias | Cantidad semanal                                     | Efectividad | Carros que paran | Ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | 3%          | 334.53           | Q20.00            | 6,690.60            |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | 5%          | 294.30           | Q25.00            | 7,357.50            |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>14,048</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 56,192              |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 70,241              |
| <b>Asumiendo el mismo promedio de tráfico</b> |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>730,501.20</b> |                     |
| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Subiendo a la efectividad de carros que paran</b> |             |                  |                   |                     |
|   | v/h | vehículos | dias | Cantidad semanal                                     | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | <b>4.0%</b> | 446.04           | Q20.00            | 8,920.80            |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | <b>7.6%</b> | 447.34           | Q25.00            | 11,183.40           |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>20,104</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 80,417              |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 100,521             |
|   |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>Q</b>          | <b>1,045,418.40</b> |
| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Mantener efectividad y subir ticket promedio</b>  |             |                  |                   |                     |
|   | v/h | vehículos | dias | cantidad semanal                                     | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | <b>10%</b>  | 1,115.10         | Q20.00            | 22,302.00           |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | <b>15%</b>  | 882.90           | Q25.00            | 22,072.50           |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>44,375</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 177,498             |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 221,873             |
|   |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>Q</b>          | <b>2,307,474.00</b> |
| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Subir efectividad y subir ticket promedio</b>     |             |                  |                   |                     |
|   | v/h | vehículos | dias | cantidad semanal                                     | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | 3%          | 334.53           | <b>Q25.00</b>     | 8,363.25            |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | 5%          | 294.30           | <b>Q35.00</b>     | 10,300.50           |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>18,664</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 74,655              |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 93,319              |
|   |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>Q</b>          | <b>970,515.00</b>   |
| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Subir efectividad y subir ticket promedio</b>     |             |                  |                   |                     |
|   | v/h | vehículos | dias | cantidad semanal                                     | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | <b>5%</b>   | 557.55           | <b>Q25.00</b>     | 13,938.75           |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | <b>10%</b>  | 588.60           | <b>Q35.00</b>     | 20,601.00           |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>34,540</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 138,159             |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 172,699             |
|   |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>Q</b>          | <b>1,796,067.00</b> |
| <b>Horas de atención</b>                      |     | <b>9</b>  |      | <b>Subir efectividad y subir ticket promedio</b>     |             |                  |                   |                     |
|   | v/h | vehículos | dias | cantidad semanal                                     | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b>       |
| Lunes a viernes                               | 177 | 1593      | 7    | 11,151   | <b>10%</b>  | 1,115.10         | <b>Q25.00</b>     | 27,877.50           |
| Sábado y domingo                              | 327 | 2943      | 2    | 5,886  | <b>15%</b>  | 882.90           | <b>Q35.00</b>     | 30,901.50           |
| Carros totales que pasan en la semana         |     |           |      | 17,037   |             |                  | semanal           | <b>58,779</b>       |
|   |     |           |      | 4 semana   | 68,148      |                  | semana 4          | 235,116             |
|   |     |           |      | 5 semanas  | 85,185      |                  | semana 5          | 293,895             |
|   |     |           |      |  |             | <b>Año</b>       | <b>Q</b>          | <b>3,056,508.00</b> |

## Anexo número 30. Tabla de cálculos de ventas No. 2

| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|---|-----|-----------|------|--------------------------------|-------------|------------------|-------------------|---------------|
|   | v/h | vehículos | días | cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | 3%          | 415.80           | Q20.00            | 8,316.00      |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | 5%          | 405.00           | Q25.00            | 10,125.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>18,441</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 73,764        |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 92,205        |
| <b>Asumiendo crecimiento en promedio de tráfico</b> |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>958,932.00</b> |               |
| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|   | v/h | vehículos | días | Cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | <b>5%</b>   | 693.00           | Q20.00            | 13,860.00     |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | <b>10%</b>  | 810.00           | Q25.00            | 20,250.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>34,110</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 136,440       |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 170,550       |
|   |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>1,773,720</b>  |               |
| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|   | v/h | vehículos | días | Cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | <b>10%</b>  | 1,386.00         | Q20.00            | 27,720.00     |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | <b>15%</b>  | 1,215.00         | Q25.00            | 30,375.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>58,095</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 232,380       |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 290,475       |
|   |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>3,020,940</b>  |               |
| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|   | v/h | vehículos | días | Cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | 3%          | 415.80           | <b>Q25.00</b>     | 10,395.00     |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | 5%          | 405.00           | <b>Q35.00</b>     | 14,175.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>24,570</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 98,280        |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 122,850       |
|   |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>1,277,640</b>  |               |
| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|   | v/h | vehículos | días | Cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | <b>5%</b>   | 693.00           | <b>Q25.00</b>     | 17,325.00     |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | <b>10%</b>  | 810.00           | <b>Q35.00</b>     | 28,350.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>45,675</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 182,700       |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 228,375       |
|   |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>2,375,100</b>  |               |
| <b>Horas de atención</b>                            |     | <b>9</b>  |      | <b>Estado actual de ventas</b> |             |                  |                   |               |
|   | v/h | vehículos | días | Cantidad semanal               | Efectividad | carros que paran | ticket promedio   | <b>Ventas</b> |
| Lunes a viernes                                     | 220 | 1980      | 7    | 13,860                         | <b>10%</b>  | 1,386.00         | <b>Q25.00</b>     | 34,650.00     |
| Sábado y domingo                                    | 450 | 4050      | 2    | 8,100                          | <b>15%</b>  | 1,215.00         | <b>Q35.00</b>     | 42,525.00     |
| Carros totales que pasan en la semana               |     |           |      | 21,960                         |             |                  | semanal           | <b>77,175</b> |
|   |     |           |      | 4 semana                       | 87,840      |                  | semana 4          | 308,700       |
|   |     |           |      | 5 semanas                      | 109,800     |                  | semana 5          | 385,875       |
|   |     |           |      |                                |             | <b>Año</b>       | <b>4,013,100</b>  |               |

### Anexo número 31. Flujo de caja en una posición pesimista.

|                        | 0 año<br>2008       | 1er año<br>2009     | 2do año<br>2010     | 3er año<br>2011      | 4to año<br>2012     | 5to año<br>2013     | 6to año<br>2014     | 7mo año<br>2015     |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ingresos</b>        |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Ventas                 |                     | 970,515.00          | 1,086,976.80        | 1,250,023.32         | 1,437,526.82        | 1,581,279.50        | 1,739,407.45        | 1,913,348.19        |
| Préstamos              | 1,000,000.00        |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Aportaciones socios    | 275,500.00          |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>1,275,500.00</b> | <b>970,515.00</b>   | <b>1,086,976.80</b> | <b>1,250,023.32</b>  | <b>1,437,526.82</b> | <b>1,581,279.50</b> | <b>1,739,407.45</b> | <b>1,913,348.19</b> |
| <b>Egresos</b>         |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Inversión              | 1,238,000.00        |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Costo de ventas        |                     | 601,719.30          | 673,925.62          | 775,014.46           | 891,266.63          | 980,393.29          | 1,078,432.62        | 1,186,275.88        |
| Gastos administrativos |                     | 145,000.00          | 175,000             | 180,000.00           | 188,000.00          | 195,000.00          | 212,000.00          | 250,000.00          |
| Gastos ventas          |                     | 100,000.00          | 100,000             | 120,000.00           | 150,000.00          | 190,000.00          | 205,000.00          | 210,000.00          |
| Gastos financieros     | 23,258.76           | 248,520.31          | 233,509.15          | 218,509.17           | 203,625.56          | 188,509.13          | 159,527.79          | -                   |
| Impuestos              |                     | -                   | -                   | 67,737.84            | 63,123.92           | 58,437.83           | 49,453.61           | 68,842.42           |
| <b>Total egresos</b>   | <b>1,261,258.76</b> | <b>1,095,239.61</b> | <b>1,182,434.77</b> | <b>1,361,261.47</b>  | <b>1,496,016.11</b> | <b>1,612,340.25</b> | <b>1,704,414.02</b> | <b>1,715,118.30</b> |
| Utilidad o pérdida     | 14,241.24           | -124,724.61         | -95,457.97          | -111,238.15          | -58,489.29          | -31,060.75          | 34,993.43           | 198,229.90          |
| 7 años                 |                     | <b>-Q1,489,111</b>  | VPN al 10 %         | Con una inversión de | Q1,275,500          |                     |                     |                     |

### Anexo número 32. Flujo de caja en una posición optimista.

|                        | 0 año<br>2008       | 1er año<br>2009     | 2do año<br>2010     | 3er año<br>2011      | 4to año<br>2012     | 5to año<br>2013     | 6to año<br>2014     | 7mo año<br>2015     |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ingresos</b>        |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Ventas                 |                     | 2,307,454.00        | 2,653,572.10        | 3,051,607.92         | 3,509,349.10        | 4,035,751.47        | 4,641,114.19        | 5,337,281.32        |
| Préstamos              | 1,000,000.00        |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Aportaciones socios    | 275,500.00          |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total ingresos</b>  | <b>1,275,500.00</b> | <b>2,307,454.00</b> | <b>2,653,572.10</b> | <b>3,051,607.92</b>  | <b>3,509,349.10</b> | <b>4,035,751.47</b> | <b>4,641,114.19</b> | <b>5,337,281.32</b> |
| <b>Egresos</b>         |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Inversión              | 1,238,000.00        |                     |                     |                      |                     |                     |                     |                     |
| Costo de ventas        |                     | 1,430,621.48        | 1,645,214.70        | 1,891,996.91         | 2,175,796.44        | 2,502,165.91        | 2,877,490.80        | 3,309,114.42        |
| Gastos administrativos |                     | 145,000.00          | 175,000             | 180,000.00           | 188,000.00          | 195,000.00          | 212,000.00          | 250,000.00          |
| Gastos ventas          |                     | 100,000.00          | 100,000             | 120,000.00           | 150,000.00          | 190,000.00          | 205,000.00          | 210,000.00          |
| Gastos financieros     | 23,258.76           | 248,520.31          | 233,509.15          | 218,509.17           | 203,625.56          | 188,509.13          | 159,527.79          | -                   |
| Impuestos              |                     | 138,378.39          | 174,504.56          | 218,293.17           | 272,798.07          | 324,924.36          | 401,410.75          | 472,181.74          |
| <b>Total egresos</b>   | <b>1,261,258.76</b> | <b>2,062,520.18</b> | <b>2,328,228.41</b> | <b>2,628,799.25</b>  | <b>2,990,220.07</b> | <b>3,400,599.40</b> | <b>3,855,429.34</b> | <b>4,241,296.15</b> |
| Utilidad / pérdida     | 14,241.24           | 244,933.82          | 325,343.69          | 422,808.67           | 519,129.03          | 635,152.06          | 785,684.85          | 1,095,985.16        |
| 7 años                 |                     | <b>Q1,288,572</b>   | VPN al 10 %         | Con una inversión de | Q1,275,500          |                     |                     |                     |