

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Evaluación del entorno para el proyecto de expansión de una abarrotería
Minimarket Bellas Ilusiones”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Julio Alberto Obando Estrada

Guatemala, marzo 2014.

**“Evaluación del entorno para el proyecto de expansión de una abarrotería
Minimarket Bellas Ilusiones”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Julio Alberto Obando Estrada (Estudiante)

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj, **Asesor**

Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes, **Revisora**

Guatemala, marzo 2014.

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Tribunal que Práctico el Examen General de la Práctica Empresarial Dirigida
-PED-**

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta

Área Fiscal

Lic. Elfego Amán López Ramírez

Área Auditoría

Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Área Económico Financiero

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Asesor

Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes

Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00008.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 20 DE ENERO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj tutor y la Licenciada Malfi Piedad Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN DEL ENTORNO PARA EL PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA ABARROTERÍA MINIMARKET BELLAS ILUSIONES", presentado por el estudiante Julio Alberto Obando Estrada y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0956 de fecha 03 de Diciembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Contador Público y Auditor

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores
Licenciado César Augusto Custodio Cobar
Licenciada Lucrecia Cardoza Bermúdez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación del entorno para el Proyecto de Expansión de una Abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones”**, realizado por: **Julio Alberto Obando Estrada**, Carné No. 201206320, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de ochenta y nueve (89) puntos sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


f. Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Malfi Piedad Morales de Reyes
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco
Teléfono 5505-1596
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 04 de octubre de 2013

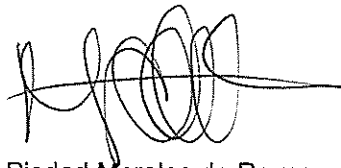
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación del entorno para el proyecto de expansión de una abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones.”** Realizado por: **Julio Alberto Obando Estrada**, carné No. **201206320** estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (E.T.P.P.), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 214.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **OBANDO ESTRADA, JULIO ALBERTO** con número de carné 201206320, aprobó con **83 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los tres días del mes de diciembre del año dos mil trece.


Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de febrero del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Marina Fuentes
cc. Archivo.

Agradecimientos a:

- Dios:** Por la salud, sabiduría, conocimiento y las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos que afronte durante esta etapa de mi vida.
- Mi madre:** Rosaura Estrada, en su memoria, como un tributo a su ejemplo de lucha y entereza, por enseñarme el camino de la vida.
- Mi esposa:** Onelia de Obando, con todo mi amor. Mi respeto siempre para ella.
- Mis hijas:** Massiel y Emily, como ejemplo en la vida, de saber que los objetivos y metas son alcanzables cuando se fijan y se buscan con esmero e inteligencia.
- Mis hermanos:** Alma, Estela, Myron (+), Lucrecia y Julissa, con todo mi respeto. Gracias por sus sabios consejos.
- Universidad Panamericana:** Por la oportunidad brindada de culminar mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del problema	02
1.3 Justificación	03
1.4 Pregunta de Investigación	03
1.5 Objetivos	03
1.5.1 Objetivo General	03
1.5.2 Objetivos Específicos	04
1.6 Alcances y límites	04
1.7 Marco teórico	05
Capítulo 2	
2 Metodología	11
2.1 Tipos de investigación	11
2.2 Sujetos de investigación	12
2.3 Instrumentos	13
2.4 Procedimientos	14
2.5 Aportes	15
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la investigación	17

3.2	Análisis de los resultados	43
Capítulo 4		73
4.1	Propuesta de solución o mejora	73
4.2	Avance de Implementación	78
Cronograma de trabajo		82
Conclusiones		83
Recomendaciones		84
Referencias		85
Anexos		87

Contenido de Gráficas

1	Determinación de sexo de los entrevistados	24
2	Lugar de procedencia de los entrevistados	25
3	Medición de ventas y compras trimestrales durante el período 2012	26
4	Análisis del comportamiento de ventas entre trimestres	27
5	Cantidad de tiendas en colonias objeto de estudio	28
6	Colonias con mayor necesidad de negocios	29
7	Clientes que prefieren a minimarket Bellas Ilusiones según promedio de edad	30
8	Frecuencia de compra	31
9	Colonias con mayor oportunidad de desarrollo para apertura de nuevos locales	32
10	Tipos de negocio que más proliferan dentro de las colonias objeto de estudio	33
11	Estimación del nivel de población en colonias residenciales objeto de estudio	34
12	Infraestructura y seguridad en las colonias objeto de estudio	35
13	Colonias objeto de estudio con mayor oportunidad de apertura de sucursales	36
14	Productos con mayor rotación de inventario en Minimarket Bellas Ilusiones	37
15	Productos de menor rotación de inventario en Minimarket Bellas Ilusiones	38
16	Lugar que más prefieren los clientes para realizar compras frecuentes	39
17	Razones por las que los clientes prefieren realizar sus compras en tiendas	40

Contenido de Tablas

1	Matriz FODA de abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones	42
2	Valor Presente Neto	49
3	Tasa Interna de Retorno	50
4	Punto de Equilibrio	52
5	Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre 2012	59
6	Balance general al 31 de diciembre 2012	60

7	Índice de liquidez	62
8	Índice de estabilidad	63
9	Índice de endeudamiento	64
10	Índice de rotación de inventarios	65
11	Actividades de producción de mercado	89
12	Actividad económica de producción para uso final propio	90
13	Producción no de mercado	90

Contenido de Cuadros

1	Libros principales de contabilidad	09
2	Cuadro de estimación del porcentaje de ganancia aplicado sobre productos de consumo masivo en Minimarket Bellas Ilusiones	46
3	Costos variables mensuales	53
4	Costos fijos y administrativos proyectados a un año	54
5	Top 10 de productos con mayor demanda y rentabilidad	55
6	Top 10 de productos con menor demanda y menor rentabilidad	56
7	Historial de ventas período 2011 versus 2012	57
8	Proyección del Impuesto Sobre la Renta sobre la base del cálculo para el Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas	69
9	Proyección del Impuesto Sobre la Renta sobre la base del cálculo para el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas	70
10	Tipos Impositivos del Impuestos Sobre la Renta	71
11	Métodos de Valuación de Inventarios	72
12	Estado de resultados proyectados del 01 de enero 2013 al 31 de diciembre 2017	77
13	Presupuesto de inversión estimado para apertura de nueva sucursal	80
14	Presentación del Régimen de Pago del Impuesto Sobre la Renta para determinar opción más conveniente de pago de acuerdo con Decreto No. 10-2012	98

Contenido de Ilustraciones

1	Modelo de distribución de productos tradicionales para la venta en Minimarket Bellas Ilusiones	07
2	Diagrama de flujo de efectivo	48

Contenido de Anexos

1	Información general de la empresa	88
2	Entrevista sobre aspectos que fundamentan la estructura, organización y desarrollo de Minimarket Bellas Ilusiones	104
3	Tienda de Barrio Popular	114
4	Mapa de colonias residenciales de la zona 17	115
5	Mapa satelital de colonias residenciales de la zona 17	116
6	Mapa híbrido de colonias residenciales de la zona 17	117
7	Modelo registro control de inventario	118
8	Modelo cardex control de proveedores	119

Resumen

Minimarket Bellas Ilusiones se ha distinguido dentro del sector económico de las tiendas de barrio por la diversidad de productos que distribuye, atención que brinda a sus clientes y la satisfacción de permanecer como uno de los negocios de mayor popularidad dentro del sector residencial de la zona 17.

Debido a la alta competitividad en el mercado de distribución, su propietario ve la necesidad de solicitar una evaluación del entorno, dando paso a la creación del título, "Evaluación del entorno para el proyecto de expansión de una abarrotería" Minimarket Bellas Ilusiones.

Para la estructura del tema se tomó como base el Estudio de Evaluación Integral, aprobado para estos efectos, el mismo muestra la evaluación y el análisis de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades a las que se expone el negocio en todo momento.

Se evalúan tres aspectos relevantes; el aspecto Económico Financiero, donde se aplicaron herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto, el Punto de Equilibrio, entre otros. Se tuvo especial atención en el aspecto de Auditoría, donde se puntualizó en la parte de Inventarios, además del aspecto Tributario el cual se trabajó conforme el Decreto Ley No. 10-2012, recomendando mediante estados de resultados proyectados, que método es el más preciso para adaptar a la empresa.

Con la entrega de la investigación se espera haber cubierto las demandas que el propietario del negocio requirió en su inicio, proponiendo los lugares más propicios y con mejores alternativas de crecimiento, además de la contribución en la presentación de procedimientos, y controles que minimicen riesgos y establezcan mejoras en el manejo de existencias en los inventarios de productos.

Introducción

Durante años se ha venido obteniendo información que hasta hace algún tiempo, fue considerada como un misterio en cuanto al desarrollo y captación de mercado de las populares tiendas de barrio. De manera responsable se ha ido compartiendo los hallazgos y se ha iniciado a tocar temas importantes y sensibles para muchos sectores, que hasta entonces han especulado con una serie de temas que no dejan más que eso, especulaciones.

Hoy en día las tiendas denominadas de Barrio siguen creciendo a pasos acelerados, absorbiendo un buen porcentaje de mercado en cuanto a la distribución y venta de productos de consumo masivo, es en cierta manera una de las formas predilectas en que el pequeño inversionista puede aprovechar su capital, y buscar una mayor rentabilidad a través de la venta y la colocación de los productos que los clientes demandan.

El mercado cada día se vuelve mucho más competente y en el presente informe se espera establecer, métodos que permitan cumplir con los objetivos específicos de crecimiento y expansión de las operaciones comerciales de Minimarket Bellas Ilusiones, dentro de las colonias residenciales de la zona 17.

La investigación está conformada por cuatro capítulos, los cuales se desarrollan de acuerdo a lo siguiente:

En el primer capítulo se describen los antecedentes, planteamiento del problema, justificación, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos, alcances, límites y marco teórico que es la base científica de todo lo relacionado con el tema.

El segundo capítulo expone el tipo de investigación, los sujetos de la investigación, instrumentos, diseño de la investigación y los aportes esperados.

En el tercer capítulo se muestran los resultados obtenidos, producto del trabajo de campo realizado a través de consultas, encuestas y entrevistas efectuadas a clientes frecuentes, al propietario y administrador de la tienda

La propuesta a la solución del problema se muestra en el capítulo cuatro, en ella se puntualizan alternativas que permitieron identificar oportunidades de mejora y el alcance de los objetivos a mediano plazo.

También se muestran las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada, además de los anexos que dan base y soporte al informe de investigación realizado.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Minimarket Bellas Ilusiones, nace a la vida jurídica el 15 de marzo de 2002, según RTU de la Superintendencia de Administración Tributaria. Fue inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala el 9 de febrero de 2002 como una empresa individual, la cual se rige de acuerdo a lo que establecen las leyes constitucionales y las leyes fiscales del país, por lo que adquiere derechos y contrata obligaciones.

El local está establecido en la parte que corresponde al garaje del inmueble, el cual es alquilado por el propietario para cubrir dos necesidades, vivienda y negocio. Se encuentra en un punto estratégico que corresponde al carril auxiliar de la colonia San Fernando, su entorno es totalmente recomendable para la apertura de negocios con estas características, tomando en consideración que por ser un carril auxiliar el espacio de parqueo es amplio, lo que es una ventaja competitiva ante otros sectores de la zona.

Su sede se encuentra ubicada en 11 calle 10-18, San Fernando, zona 17. Debido a la demanda que se ha generado en los últimos años y el florecimiento de una competencia ambiciosa, su propietaria proyecta la expansión de sus servicios dentro del entorno que conforma la zona residencial en las colonias Lomas del Norte, El Maestro y Residenciales del Norte.

Lleva una contabilidad formal dentro de la que se incluye impuestos afectos como el Impuesto al Valor Agregado (12 %) e Impuesto Sobre la Renta (31 %) según reforma 10-2012.

Debido al alto índice de delincuencia se considera que la zona 17 es un lugar que aunque no escapa de los problemas sociales que afectan la inversión y desarrollo del país, es una zona que está ganando plusvalía y su población económicamente activa maneja un perfil de condición media alta, lo cual se ha determinado de acuerdo con el estudio del entorno.

Atraves de los años y con la necesidad de ir atendiendo un mayor volumen de clientes, la propietaria del Minimarket Bellas Ilusiones considera que es oportuno estudiar la posibilidad de

expandir el negocio hacia nuevos locales que tengan ubicación dentro de las colonias del sector, tiene la idea de entrar a competir fuertemente, aplicando estrategias que le puedan dar esta oportunidad, tales como, la inclusión de otro tipo de productos y el establecimiento de negocios mixtos (tienda-librería-panadería). Comprendiendo que para ello es necesario que los locales además de encontrarse en puntos estratégicos tengan el espacio o tamaño adecuado para dar una mayor comodidad y una mejor presentación de los productos que se deban exhibir.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con datos estadísticos las tiendas en Guatemala aportan más del 25% del empleo, entre un grupo de aproximadamente 100 mil negocios dentro de todo el territorio nacional, de las cuales el mayor porcentaje está dedicado a la venta de productos de primera necesidad, así mismo la reputación con la cual se identifican no es la mejor derivado de que se tiene en cuenta el alto nivel de informalidad con el que se manejan. Su tecnificación y uso de tecnología es muy escaso y la capacitación del recurso humano es nulo.

Por lo general los propietarios de estos negocios, son los encargados de todas las tareas administrativas y logísticas que implica el negocio, lo que tiene como resultado el acarrear problemas de desorganización, falta de controles e ineficiencia.

El grado de desorganización y la falta de una buena estructura en las tiendas aporta muy poca especialización, lo que permite que no puedan ser lo suficientemente competitivas y caen ante el inminente riesgo de cerrar sus puertas por no controlar gastos, y desconocer plenamente el funcionamiento de diversos tipos de técnicas y herramientas que le permitirían tener mayor desarrollo dentro del ámbito comercial en el que se desenvuelve. Los empresarios de este tipo de negocios tienen enormes dificultades para lograr metas y objetivos, poseen en su mayoría un

escaso nivel de conocimiento de estrategias, y además los ingresos que se perciben no son correctamente administrados. Normalmente son personas que requieren suplir sus necesidades de

ingresos económicos para el sustento de sus familias, por lo que buscan oportunidad teniendo alguna visión y establecer su propio negocio, sin contar con ningún tipo de asesoría y conocimiento de mercado.

Para el actual proyecto se requiere la búsqueda de nuevos puntos de venta para la apertura de una sucursal, para ello es preciso determinar los costos de inversión, establecer si se cuenta con el capital suficiente o bien si es necesaria la búsqueda de financiamiento o de nuevos inversionistas, que tengan interés en aportar capital.

1.3 Justificación

Es necesario Identificar puntos estratégicos de venta para la apertura de nuevos locales dentro de las colonias residenciales de la zona 17, y así crear oportunidad de trabajo mediante la expansión del negocio, lograr la cobertura de un mercado en total crecimiento y mejorar en un 10% el total de los ingresos mensuales de la empresa a corto plazo.

1.4 Pregunta de investigación

¿Se cuenta con los recursos financieros, humanos y administrativos para la evaluación del entorno y ejecución del proyecto de expansión y apertura de nuevas sucursales?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Brindar apoyo en el análisis y proyección financiera, que permita establecer si se cuenta con el capital suficiente para invertir en la expansión de una abarrotería a través de la apertura de nuevas sucursales hacia otras colonias residenciales de la zona 17.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Mejorar cobertura en cuanto a la distribución de productos, dar un buen servicio y atención al cliente.
2. Elevar el promedio de ingresos mensuales mediante la implementación de estrategias financieras.
3. Presentar propuestas en cuanto al mejoramiento y actualización de las áreas contable, financiera y fiscal.
4. Prestar asesoría en la implementación del método de valuación de inventarios que más se adecue al negocio, según artículo 41 de la ley de Actualización Tributaria (Decreto 10-2012) y la Norma Internacional Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas, sección 13.
5. Elaborar y presentar estados financieros proyectados, que permitan mostrar al propietario la rentabilidad de su inversión, en la apertura de nuevos puntos de venta.

1.6 Alcances y límites

Alcances

El estudio se llevó a cabo dentro del entorno que cubre las colonias residenciales de la zona 17, El Maestro, Lomas del Norte, Residenciales del Norte y dentro de las instalaciones de la abarrotería, durante el período que cubre los meses de enero a julio del año 2013.

Las colonias seleccionadas para este proyecto fueron consideradas dentro de un grupo de 10 residenciales, tomando en cuenta varios aspectos, como infraestructura, población, nivel económico de la población, seguridad, ubicación de locales en puntos estratégicos, nivel de competencia y crecimiento de acuerdo con la cantidad de negocios establecidos actualmente en cada una de ellas.

La cantidad de población se estimó con base al número de casas proporcionadas por la alcaldía auxiliar ubicada en la zona 17, la cual establece un rango que va de 610 casas para la colonia

sujeto de estudio más grande (Colegio de Maestros) y de 500 casas para la colonia sujeto de estudio más pequeña (Residenciales del Norte).

Límites

Por recomendación y confidencialidad del propietario se solicitó que para efectos de presentación del estudio, se emplee o utilice un nombre ficticio que identifique al negocio, para este caso se denominó Minimarket Bellas Ilusiones.

1.7 Marco teórico

Entorno

Algunos autores, entre ellos Le Míngue, lo definen como un conjunto de elementos que no pertenecen al sistema considerado, pero que son capaces de afectarle y ser afectados por éste.

Mintzberg apunta que se trata de un significado impreciso, es un conjunto de condiciones o influencias circundantes que comprende todo lo ajeno al sistema estudiado. Imprecisión que se mantiene en los diversos autores consultados y que coinciden en definir el entorno como: todo aquello que no es sistema, todo lo externo al sistema, todo lo que está fuera de los límites del mismo. Así pues, el entorno es el marco en el que el sistema se halla, se desenvuelve y actúa; actuación que está condicionada por las características ambientales del entorno. Estas características vendrán determinadas por la interacción de todos los elementos componentes del entorno, incluido el referido sistema.

El entorno es aquello que rodea algo o alguien, formando parte de él.

Cliente y consumidor

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume el consumidor.

Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. (Kotler & Armstrong, 2001:6).

Consumo

Es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios como la energía, entendiendo por consumir como el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias. El consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo.

Para el antropólogo García Canclini, el consumo es "el conjunto de procesos socioculturales en los que realizan la apropiación y los usos de los productos.

Para el sociólogo Jeremy Rifkin, el fomento del consumo se produjo en los años 20, en Estados Unidos para aliviar la sobreproducción en Estados Unidos, motivada por un aumento de la productividad y una baja de demanda, por la existencia de un alto número de desempleados, debido a los cambios tecnológicos, que encontró en el marketing, la herramienta para incrementar, dirigir y controlar el consumo-

Minimarket

Minimarket o mini mercado, es un establecimiento comercial de venta al por menor donde la gente puede adquirir bienes y/o servicios a cambio de una contraprestación económica. (Alfredo Méndez, 2009:9)

Constituyen el penúltimo eslabón en la cadena de comercialización, ya que se encuentran en contacto directo con los consumidores finales, ubicados en la última fase de dicha cadena, sean

estos o no contribuyentes ordinarios del impuesto tipo al valor agregado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchadising de los fabricantes y mayoristas.

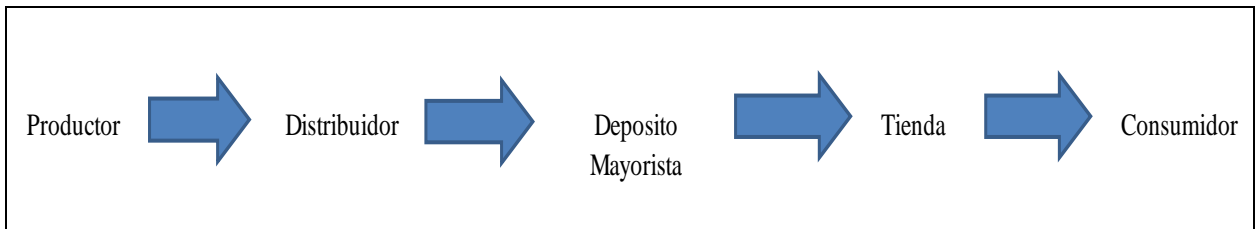
Son minoristas cuyo objeto es satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo una alternativa de compra cómoda.

Canal Detallista (Tienda de Barrio)

El vocablo tienda, implica un establecimiento pequeño con atención directa por parte de un vendedor o dependiente; también presupone la existencia de un mostrador o mesa que separa la sala de ventas de los artículos en venta. Esta oferta de comercio es opuesta al comercio de régimen de libre servicio, donde el consumidor se acerca a los productos, los elige y los lleva hasta la línea de cajas registradoras para pagar su compra. "Tesis" (Méndez Barrillas 2012:16).

Ilustración No. 1

Modelo de distribución de productos tradicionales para la venta en Minimarket Bellas Ilusiones



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

Segmentos de Mercado

Sirve para distinguir en que segmento de la sociedad es más factible colocar un producto nuevo. La segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, teniendo en cuenta, que el mismo no va dirigido para todo el público, sino para el público objetivo identificado como consumidor potencial.

Punto de Equilibrio

Es el punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto. Es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado, el comportamiento de los costos, de otra manera será sumamente difícil identificarlo.

En el punto de equilibrio, es importante conocer que si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja, tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, percibirá pérdida.

(https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio)

Libros Contables

Código de Comercio. (Decreto No. 2-70 Artículo 368)

Los libros contables son los libros que deben llevar obligatoriamente los comerciantes, y en los cuales se registran en forma sistemática las operaciones mercantiles que realizan durante un tiempo determinado

Denominados también como libros de diario, mayores y de balance, y de acuerdo con las disposiciones legales los comerciantes deben llevar los libros de inventario y un balance general que les permita conocer de manera más clara y completa, la situación de su patrimonio. En este libro debe de registrarse todos estos rubros, de acuerdo con las normas legales.

Cuadro No. 1
Libros Principales de Contabilidad
Minimarket Bellas Ilusiones

No. Orden	Nombre Libro	Aplicación
1	Inventario	Registra los sados Inicial y final de los productos listos para la venta
2	De primero entrada o Libro Diario	Registra partidas contables diarias
3	Mayor o Centralizador	Muestra la contabilidad en forma detallada
4	Estados Financieros	Estado de resultados, Balance General y Flujo de Efectivo

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Principios Contables

Son un conjunto de normas generales que sirven de guía contable, para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los principios contables constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable

Son una serie de normas que deben ser seguidas para poder reflejar una imagen fiel de la actividad de la empresa.

Son un conjunto de reglas y normas necesarias para la correcta contabilización del patrimonio y demás elementos económicos en una empresa.

(www.gerencie.com) recuperado el 25 de agosto 2013.

Consumo de bienes

Son todas aquellas mercancías producidas en el país o importadas para satisfacer directamente una necesidad, como alimentos, bebida, mobiliario, ornato, servicios personales.

Bienes destinados a satisfacer las necesidades del consumidor final doméstico, y que están en condición de usarse o consumirse sin ninguna elaboración comercial adicional.

>>> <http://www.creditosperu.com.pe/glbienesconsumo.php>

Dimensión: es la que hace referencia al tamaño de la población.

Demografía: indica que la población según distintos caracteres que la divide en subpoblaciones de interés, tales como sexo, edad, lugar de residencia, estado civil.

Pressat, pone de manifiesto el aspecto más específico como los conjuntos renovables y define la demografía como "el estudio de poblaciones humanas en relación con su renovación, por medio de los nacimientos, las defunciones y movimientos migratorios.

(www.ugr.es/~caguilera/definicionDemografia)

Normas Contables

Son reglas para la preparación de información contable, se ocupan de cuestiones de reconocimiento, medición y exposición cuya finalidad es exponer en forma adecuada, la situación patrimonial, económica y financiera de un ente.

(<http://www.buenastareas.com/ensayos/Normas-Contables/3761146.html> recuperado el 06 de junio 2013)

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que debe presentarse en los estados financieros y la forma en la que esta información debe aparecer en dichos estados.

Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones de un negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos12/norin/norin.shtml> (Recuperado el 25 de agosto 2013)

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

2.1.2 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria nos aporta cuando no se utiliza ningún modelo anterior como base del estudio. La razón más general de usar este acercamiento es que no tiene ninguna otra opción.

No es posible tomar una teoría anterior como una ayuda, pues quizá no hay ninguna, o todos los modelos disponibles vienen de contextos impropios. Igualmente es de tipo exploratorio pues es un tema poco investigado y que en Guatemala existe muy poca información al respecto. Se tiene el conocimiento de la persona que ha fundado la empresa y de esta manera se pudo obtener información fidedigna que contribuyó en la aclaración de dudas que se presentaron en el transcurso de la elaboración del plan de mejoramiento.

Dentro de la investigación se tomó en cuenta la aplicación de tipo exploratoria, derivado de que la información actual es bastante limitada. Para el presente caso la exploración permitió obtener datos de tipo primario y los elementos que puedan guiar a la formulación de las preguntas de investigación.

Por otro lado, debido al tema que abarca se necesita obtener información cuantitativa y cualitativa, así como información documental y la recopilación de datos primarios.

2.1.3 Investigación descriptiva

El objetivo de este tipo de investigación se basa en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección simple y sencilla de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que puedan existir entre dos o más variables.

Los investigadores no son propios tabuladores de datos, sino que recogen estos últimos sobre la base de una teoría o hipótesis, exponen y resumen todo tipo de información sobre la base específica de una teoría o hipótesis, exponen la información de manera cuidadosa para luego analizar muy detenidamente los resultados, a fin de poder obtener generalizaciones significativas que puedan contribuir al conocimiento

2.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos que se analizaron en el proceso de investigación fueron los siguientes:

Sujeto 1

Abarrotería Bellas Ilusiones zona 17 de la ciudad capital de Guatemala, es un negocio diseñado para comercializar productos de abarroterías, como enlatados, bebidas, golosinas, productos de limpieza, entre otros. Es un canal que atiende directamente al consumidor final, y su rama de negocio se clasifica entre los negocios de producción de mercado que distribuyen productos al por menor.

Sujeto 2

Clientes: personas que buscan satisfacer sus compras de productos básicos, en establecimientos que brinden buen servicio, surtido, calidad y buenos precios.

Sujeto 3

Administrador del negocio: persona encargada de administrar el capital de trabajo, así como de las compras e impulso de los productos que se ofrecen en el local de ventas. Cuenta con más de 12 años de experiencia dentro del ramo comercial de tiendas de barrio.

Sujeto 4

Propietario del negocio, es el proveedor del capital invertido y a quien se rendirá el informe final del proyecto.

Sujeto 5

Colonias Colegio de Maestros, Residenciales del Norte y Lomas del Norte, las cuales fueron seleccionadas dentro de un total de diez residenciales, considerando varios aspectos para su elección, tales como ubicación geográfica, seguridad, infraestructura, población y tamaño.

2.3 Instrumentos

Recolección de datos mediante entrevistas personalizadas

Para el trabajo de recolección de información, se realizó una visita a la empresa objeto de estudio, programando una entrevista con cada una de las personas encargadas (propietario, administrador y contador), de las áreas para la realización de las encuestas por medio de la entrevista personalizada.

Consultas a revistas, páginas web y lecturas complementarias.

Un instrumento muy efectivo fue la búsqueda de información en revistas de desarrollo de pequeñas y medianas empresas, páginas web relacionadas con el tema y demás lecturas complementarias.

Elaboración de encuestas y entrevistas

Se estimó la preparación de entrevistas dirigidas al propietario y administrador del negocio, con el objeto de conocer a fondo los problemas y necesidades que causen conflicto, y pongan en evidencia los posibles riesgos que la empresa esté pasando por falta de controles. Se levantaron encuestas a los clientes con la intención de establecer preferencia de productos, tipo de clientes y la base para ir conociendo nuevos puntos de venta de acuerdo con los datos que proporcionaron las estadísticas que se analizan en el capítulo tres.

2.4 Procedimientos

Para el propósito de la presente investigación se estableció emplear los siguientes pasos:

Elaboración de diagnóstico que permitió ver a conciencia las debilidades y oportunidades de mejora que se requieren en el negocio, tanto en lo administrativo como financiero.

Se consideró que debido a que el tema sujeto de investigación es sobre el estudio de los sectores estratégicos, para la apertura de nuevas sucursales es importante analizar el nivel de población dentro de cada colonia, así como el nivel económico de sus habitantes, la seguridad y puntos estratégicos en los que se pueda habilitar locales comerciales, el costo en el que oscilan los alquileres según cada colonia residencial, y el nivel de crecimiento dentro del entorno en cada punto, esto permitirá tener mayor alcance en cuanto a la estacionalidad o crecimiento de las ventas a corto mediano y largo plazo.

Por otro lado, se diseñó un programa de trabajo que incluyó visitas a las colonias residenciales que se evaluaron, entrevistas con presidentes de comités únicos de barrio (CUB), para solicitud de permiso de ingresos a las colonias, análisis de accesos, tipos de negocios establecidos que pudieran ser competencia para los intereses del representado y niveles de riesgo.

Con los datos requeridos fue necesario realizar un esquema que permitió analizar información recopilada, y la elaboración de un marco teórico que muestra dentro del contexto cuales son los factores que deben ir considerándose con el avance del proyecto.

La investigación contó con un planteamiento concreto que logró que el mismo pudiera ser medible, alcanzable y realizable

Se elaboró un cronograma de actividades que permitió medir avances en los objetivos de acuerdo a fechas establecidas. Sus actividades dieron inicio con la visita preliminar y concluirán con la entrega del proyecto al propietario del negocio.

Se planeó efectuar entrevistas con la participación del propietario y administrador de la empresa, clientes, proveedores y vecinos, esto con la intención de recopilar información básica en la búsqueda de las soluciones y las respuestas a las interrogantes planteadas.

Muestras

Se identificaron tres colonias residenciales, las cuales fueron elegidas luego de aplicar el método de observación, y seleccionadas por el crecimiento de población que han registrado en los últimos años, el nivel de seguridad que poseen y su infraestructura.

2.5 Aportes

Empresa

La recomendación de los puntos principales para la apertura de nuevos locales de venta, que garanticen la rentabilidad, seguridad y un crecimiento estable a un mediano plazo.

Estudio y análisis de la ubicación estratégica de los productos y mejoras en la estructura e iluminación en las instalaciones actuales de Minimarket Bellas Ilusiones, con el objetivo de brindar un excelente servicio y mejor apreciación del surtido de productos para la venta.

Universidad

Que la investigación sirva de aporte para enriquecimiento de los módulos de consultas bibliotecarios de la Universidad Panamericana, y permita enriquecer los conocimientos del investigador en cuanto al planteamiento de un proyecto de investigación, para propuestas de crecimiento de pequeñas y medianas empresas en zonas urbanas de la ciudad capital de Guatemala.

País

Orientar a futuros inversionistas interesados en nuevas alternativas de negocio en zonas de desarrollo en la ciudad capital de Guatemala.

Futuro profesional

Como un aporte de investigación, en cuanto a la elaboración del análisis preliminar de un tema, la estructura, la planeación y presentación final.

Estudiantes

Como un ejemplo de la capacidad que tienen los profesionales guatemaltecos en la realización de proyectos de investigación, que son de gran beneficio para el desarrollo económico del país.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

En este capítulo se exponen analíticamente los resultados que se obtuvieron durante el proceso de recopilación de información, los mismos son un reflejo de los hallazgos obtenidos en las áreas que fueron evaluadas mediante la aplicación de estadísticas y elaboración de gráficas que miden porcentualmente las respuestas a consultas realizadas durante las entrevistas y cuestionamientos levantados.

La investigación evidencia la carencia de estudios profesionales de mercado por parte de los empresarios en cuanto a conocer si la ubicación de un punto de venta, es la idónea o adecuada para el establecimiento de un nuevo local comercial, de acuerdo con las ventajas y desventajas que le proporciona el entorno en donde se desarrolla.

También es evidente el desconocimiento legal y fiscal que los empresarios de este sector de la economía tienen con relación a los derechos y las obligaciones que adquieren en el momento de apertura de este tipo de negocios.

Se procede a presentar un informe al propietario del negocio que permita evidenciar, cuáles son las mejores opciones a ser consideradas para la apertura de nuevos locales, cuáles son los factores con los que se cuenta para ubicar nuevos sectores, y que oportunidad de crecimiento le favorecerá según los estudios que se realizaron.

a) Sala de Ventas

Hallazgos:

- El producto no se tiene a la vista del cliente
- Existe desorden en la colocación de la mercadería
- No se cuenta con instalaciones eléctricas adecuadas para los aparatos de enfriamiento.
- El local comercial necesita de mantenimiento.

- Existe riesgo en la extracción de mercadería por falta de protección en baranda de seguridad.
- No se cuenta con la iluminación adecuada.
- El local es demasiado pequeño para la demanda de clientes con la que cuenta.

Consecuencias

- Pérdida en ventas por no tener a la vista del cliente el surtido de productos.
- Pérdida en mercadería por fecha de caducidad cumplida.
- Riesgo de corto circuito y pérdida por descomposición de mercadería perecedera por falta de enfriamiento.
- Riesgo en ventaja competitiva por descuido en imagen, y falta de mantenimiento al local comercial.
- Baja en ingresos por robo de mercadería.
- Pérdida de clientes potenciales por incomodidad en espacio, al momento de adquirir productos.

b) Bodega

Hallazgos:

- No cuenta con una bodega adecuada para producto pirotécnico.
- Bodega principal produce humedad por lo que no es adecuada para el resguardo de mercadería.
- Falta de instalaciones eléctricas en bodega.
- Falta de equipo de seguridad (contra incendios).

Consecuencias:

- Riesgo alto por causa de incendio.
- Reducción del horario por falta de iluminación.
- Pérdidas económicas en mercadería por deterioro de los productos para la venta.

c) Entorno

Colonia Residenciales del Norte

Hallazgos:

- Poco espacio para estacionamiento vehicular.
- Problemas de acceso a colonia para distribuidores masivos después de las 08:00 horas.
- Poco espacio para estacionamiento de camiones repartidores.
- No se permite la venta de productos etílicos.
- Se paga seguridad.

Consecuencias:

- Pérdida potencial de cliente con acceso vehicular por falta de parqueo.
- Riesgo en surtido de mercaderías por restricciones de horario
- Impacto en los ingresos por restricciones a ciertos productos.
- Impacto en precios por costos de seguridad.

Colonia Colegio de Maestros

Hallazgos:

- No se permite la venta de productos etílicos.
- No se permite el ingreso a camiones repartidores después de las 08:00 horas.
- Se paga seguridad.
- Alto nivel de competencia en negocio de tiendas.
- Riesgo en lotes baldíos cerca de locales comerciales.
- Falta de iluminación en colonia.

Consecuencias:

- Impacto en ingresos por restricciones en venta de productos con demanda.
- Riesgo en surtido de mercaderías por restricciones de accesos en horario de oficina.
- Impacto en precios por costo de seguridad.
- Distribución de ingresos con otros negocios por alto nivel de competencia.

- Baja afluencia en horario nocturno por acceso en terrenos baldíos.
- Impacto en ventas por falta de iluminación en horario nocturno.

Colonia Lomas del Norte

Hallazgos:

- Poco desarrollo de negocios por nivel económico de los habitantes.
- Poca oferta de locales para establecimiento de negocios.
- Falta de iluminación en colonia.
- Se paga cuota de seguridad.

Consecuencias:

- Impacto en el índice de ventas deseadas para cubrir costos y percibir ganancias.
- Impacto en ubicación de puntos estratégicos para apertura de nueva sucursal.
- Riesgo delincriminal por falta de iluminación.
- Impacto en precios por cuotas de seguridad.

a.) Inventarios

Hallazgos:

- No existe aplicación de ningún método de inventario en las mercaderías para la venta.
- Baja rotación de algunos productos por falta de aplicación de controles.
- No se cuenta con control de ingresos de mercadería.
- No se efectúan inventarios mensuales, trimestrales o semestrales, únicamente anuales.
- No cuentan con control de existencias de mercaderías.
- Existe duplicidad en las compras de mercaderías para la venta.
- No se revisan los ingresos de mercadería en el momento de entrega por parte de los proveedores.

Consecuencias

- Deficiencia y descontrol en existencias.
- Pérdida de mercadería por vencimiento.

- Sobregiros en liquidez por duplicidad en compras.
- Desabastecimiento de productos por falta de liquidez.
- Riesgo de pérdida de mercadería por falta de revisión.

b.) Proveedores

Hallazgos:

- No cuentan con control de proveedores
- No se revisan los pedidos masivos en el momento de entrega de los distribuidores.
- Se detectan facturas de compras de algunos distribuidores con usurpación de nombre de Minimarket Bellas Ilusiones.
- Se detecta atrasos en cancelación de facturas por compras al crédito

Consecuencias:

- Falta de disponibilidad para adquirir productos indispensables a proveedores semanales.
- Riesgo de pérdidas económicas por falta de revisión en la recepción de mercadería.
- Pérdida de líneas de crédito por falta de pago.
- Problemas legales por usurpación de nombre en facturas.

c.) Ventas

Hallazgos:

- Oportunidad de vender nuevos productos con margen de ganancia alta.
- Poca oferta en productos de baja demanda.
- Se detectaron rubros importantes por ventas al crédito (fiado).
- Falta de mercaderías para la venta por deficiencia en la distribución y surtido de los distribuidores.

Consecuencias:

- Impacto en los ingresos por ventas al crédito (fiado).
- Impacto en ingresos por falta de mercaderías para la venta.

- Impacto en la venta de productos con poco margen de ganancia.
- Impacto en ingresos por falta de mercadería en sala de ventas.

a.) Nómina

Hallazgos:

- Se estableció que la abarrotería no se encuentra inscrita ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- No cuenta con el mínimo de trabajadores para ser inscrita.
- No se otorgan prestaciones laborales y patronales.

Consecuencias:

- Por el momento de acuerdo con la ley del IGSS no corresponde llevar planilla salarial por tener solo tres empleados por lo cual tampoco puede realizar descuentos de cuota patronal y laboral así como descuentos de Impuesto Sobre la Renta.

b.) Compras – Ventas

Hallazgos:

- No se tiene control físico de registro de facturas de compras y ventas.
- La emisión de facturas por ventas de mercaderías, no se está realizando en forma diaria. Contador las registra hasta por un período de 45 días después de haber transcurrido la fecha de la venta.

Consecuencias:

- Riesgo de multas por parte de la administración tributaria en consecuencia de posible extravío de facturas.
- Riesgo de multas por no declarar el IVA dentro del período establecido por la administración tributaria (hasta dos meses después de emitida la factura).

c.) Inventarios

Hallazgos:

- No se cuenta con un método de valuación de inventarios
- Último inventario realizado, diciembre 2006.

Consecuencias:

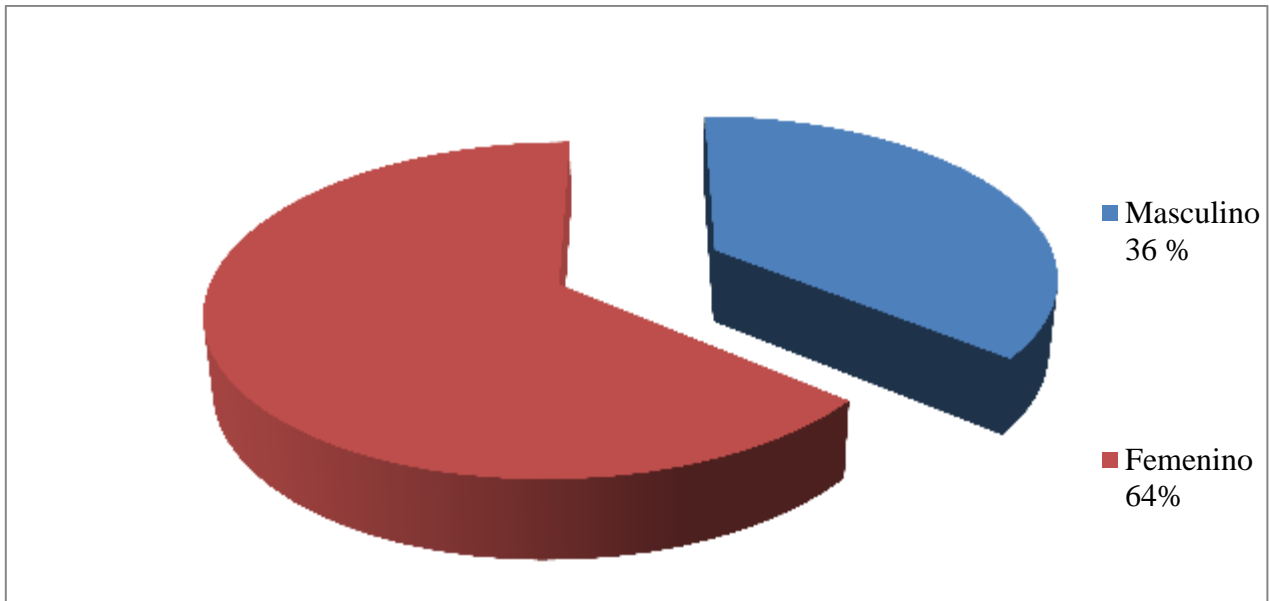
- Pérdidas económicas por falta de control en el manejo de los costos de artículos para la venta.
- Desconocimiento de inventarios de artículos en bodegas, que generan gastos superfluos en duplicidad de productos con saldos existentes.

Las evaluaciones efectuadas a las áreas descritas permitieron divulgar descontrol y deficiencias en cada uno de los aspectos que se están evaluando (económico financiero, de auditoría y tributario fiscal), de acuerdo con los hallazgos en cada una de ellas, derivado de estos resultados se presentan posibles soluciones y tareas de seguimiento para tener oportunidad de mejora en esos puntos.

Los modelos desarrollados en cuanto a la estructura de cuadros y presentación de gráficas, son propios del estudiante, así como los diferentes puntos de vista y criterios aplicados como resultado de la investigación de campo efectuada.

A continuación se presenta una serie de gráficas que fueron elaboradas de acuerdo con las características y necesidades planteadas por el propietario y el administrador de la abarrotería.

Gráfica No. 1
Determinación de sexo de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Base: 25 personas entrevistadas.

En la gráfica anterior se muestra que dentro de una cantidad de 25 entrevistados, el 64% fueron mujeres y el 36% hombres, lo que refleja que el volumen de afluencia de clientes de Minimarket Bellas Ilusiones es más alto por el lado del sexo femenino. Este aspecto debe de ser considerado en cuanto a stock de productos que llenan las expectativas de este segmento de compradoras.

Gráfica No. 2
Lugar de procedencia de los entrevistados

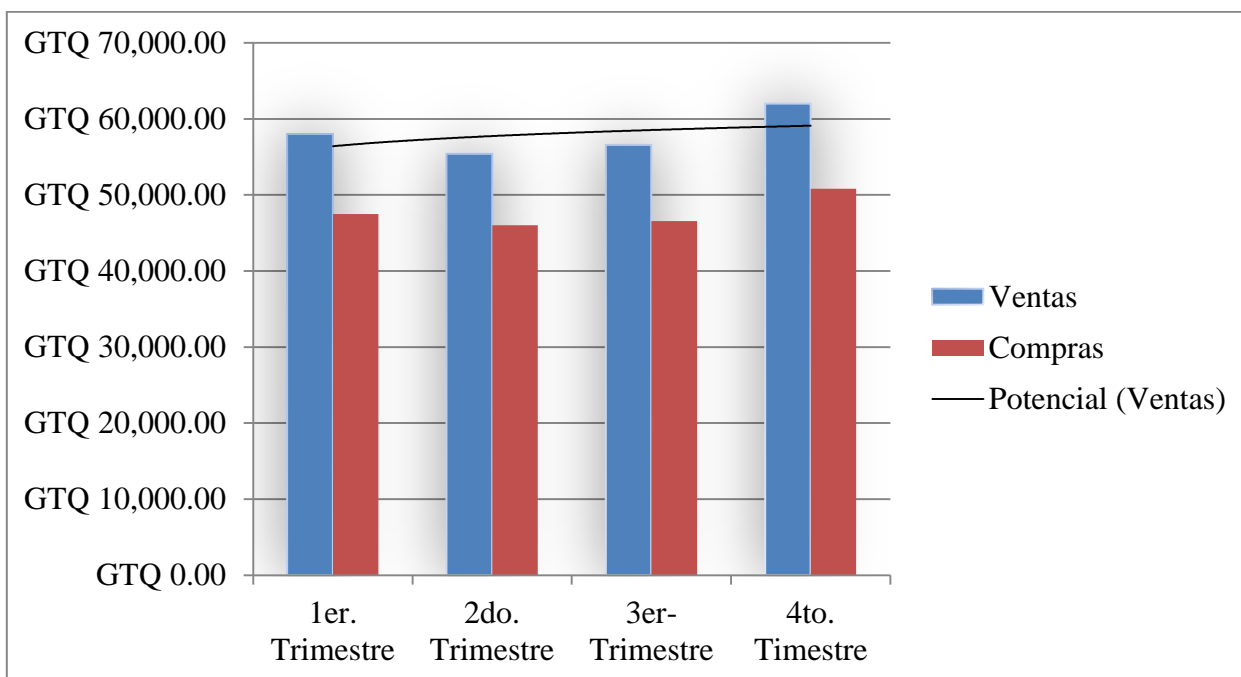


Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Base: 25 personas entrevistadas.

Se observa que de los 25 entrevistados, el 92% es decir 23 entrevistados viven dentro de la zona objeto de estudio, y solo 2 entrevistados que equivale al 8% del total del universo no habitan dentro del sector.

Gráfica No. 3
 Medición de ventas y compras trimestrales durante el período 2012
 Minimarket Bellas Ilusiones
 (Montos expresados en Quetzales)



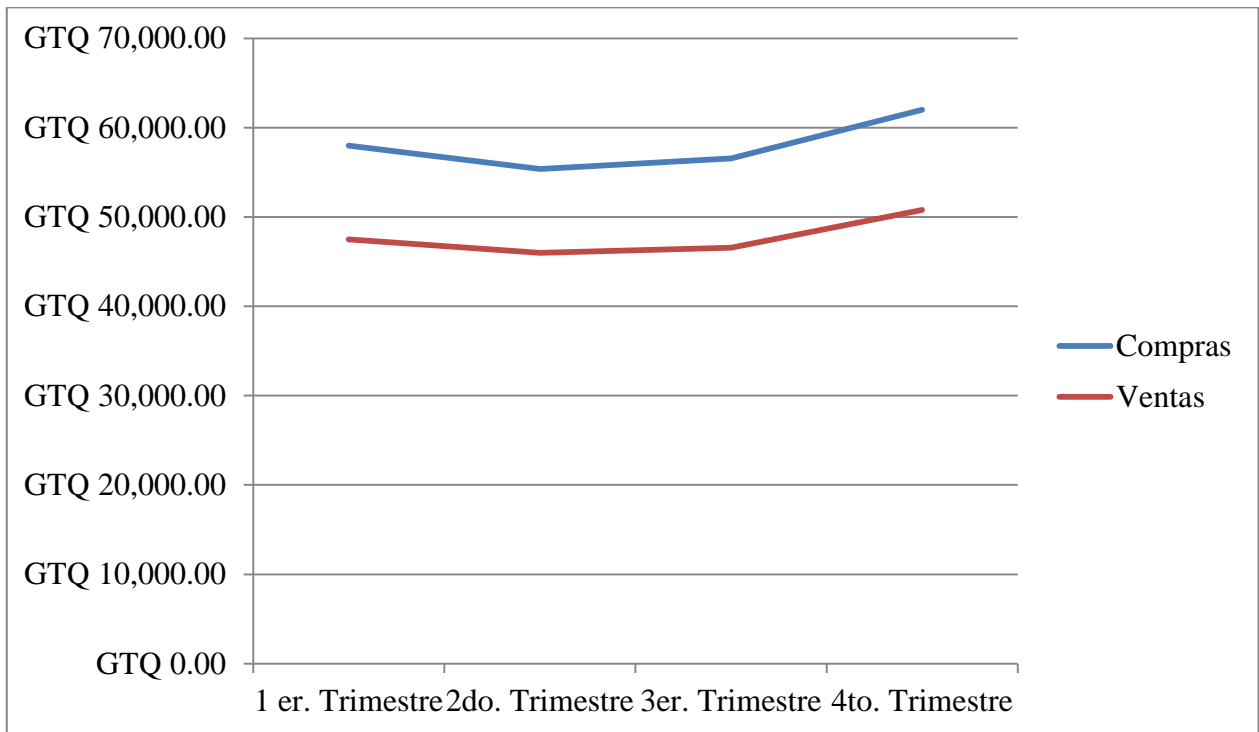
Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Base: Promedio de ventas Minimarket Bellas Ilusiones.

En esta gráfica se muestra el criterio de compra de acuerdo con los ingresos en quetzales que se obtienen, lo cual es positivo dado a que en los cuatro trimestres hubo promedios de venta superiores a las compras, mostrando equilibrio económico, además de dejar como indicador que tanto el primer trimestre como el cuarto son temporadas altas en las que se pueden aprovechar estrategias de venta, con la colocación de ofertas de productos propios de temporada.

Gráfica No. 4

Análisis del comportamiento de ventas entre trimestres



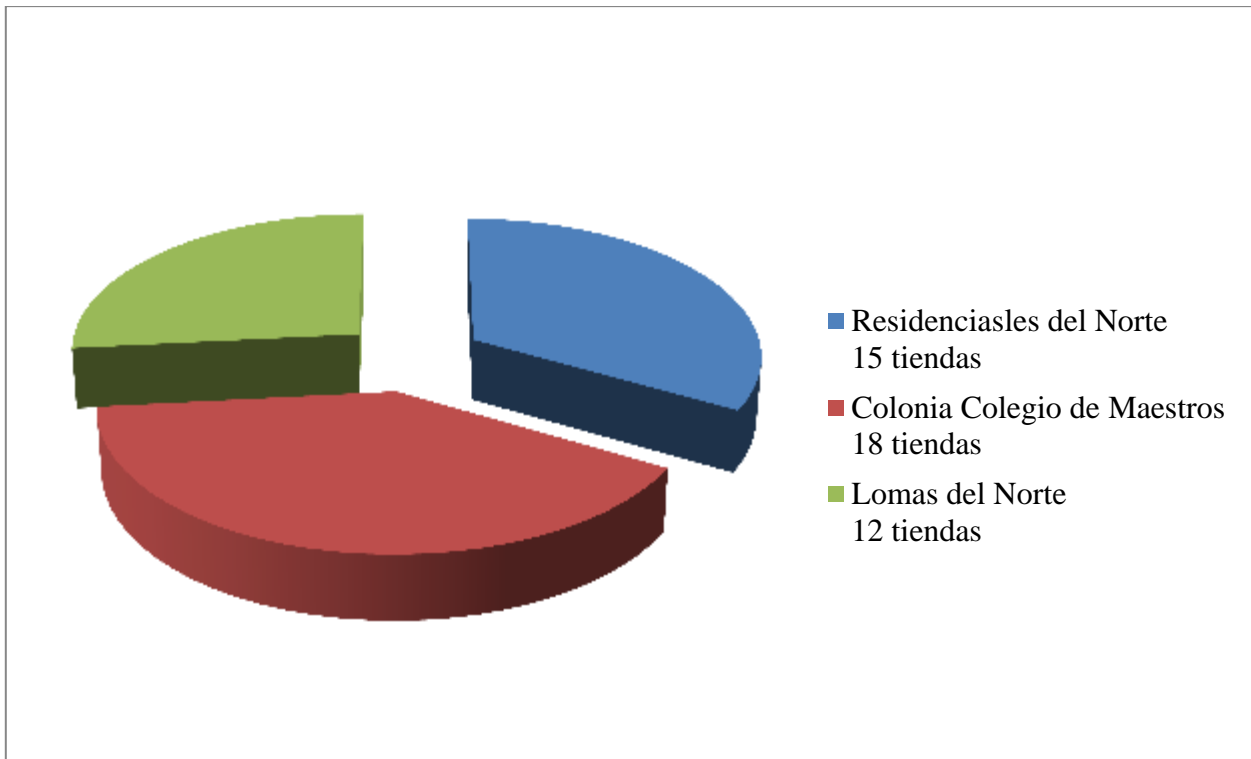
Fuente: Información proporcionada por el propietario de la empresa, junio 2013.

Base: Promedio de ventas Minimarket Bellas Ilusiones.

El crecimiento constante de las ventas entre un trimestre y otro, especialmente el último, tuvo un repunte importante en la colocación de productos varios en abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones, alcanzando los Q.62, 0 miles lo que equivale a un crecimiento del 7% con relación al primer trimestre, esto puede considerarse como un aspecto relevante en cuanto a tener oportunidad de extender sus servicios hacia otros puntos con mayor crecimiento, siempre dentro del entorno actual del negocio.

Gráfica No. 5

Cantidad de tiendas en colonia objeto de estudio

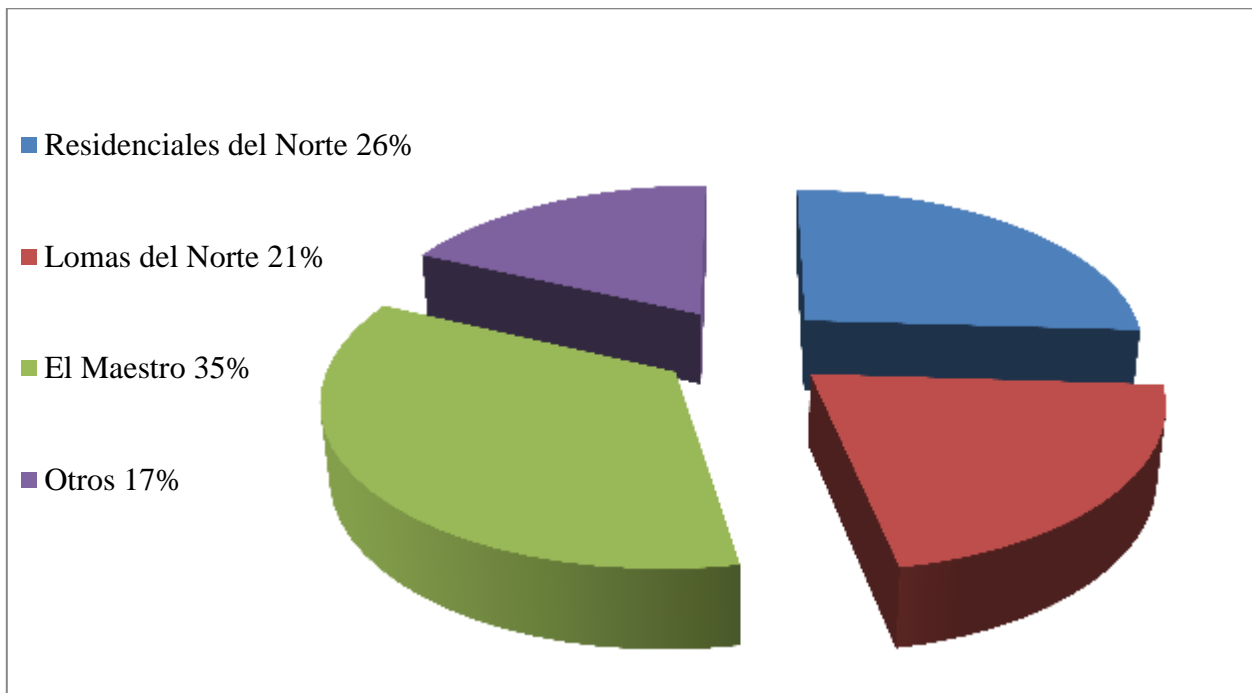


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

En la presente gráfica se mide el nivel de competencia que existe dentro del entorno de abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones, estableciendo que la cantidad de tiendas en el sector va en un constante desarrollo, lo que abre la posibilidad para la apertura de un nuevo local. Importante considerar que el proyecto de negocio de las tiendas son las que mayormente se han establecido con alrededor de un 46%, con relación a otros comercios. De este porcentaje, el 40% se concentra en la colonia Colegio de Maestros con un total de 18 tiendas, le sigue Residenciales del Norte con 15 tiendas, equivalente a un 33% y con un 27% Lomas del Norte equivalente a 12 tiendas.

Gráfica No. 6

Colonias con mayor necesidad de negocios, de acuerdo con afluencia de clientes a Minimarket
Bellas Ilusiones



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Base: 25 personas entrevistadas.

Según datos de la gráfica No. 6 vemos el comportamiento que del 100% de los entrevistados, 6 viven en Residenciales del Norte, 5 en Lomas del Norte, 8 entrevistados viven en El Maestro y 4 viven fuera del entorno objeto de estudio. Aunque la muestra es pequeña se puede considerar que la tendencia de mayor demanda de productos de consumo masivo y la mejor oportunidad de aperturar una nueva sucursal se tiene en la colonia El Maestro con el 35% de la población encuestada, y la de menor opción la Colonia Lomas del Norte con un 21%.

Gráfica No. 7

Análisis de clientes que prefieren a Minimarket Bellas Ilusiones según promedio de edad en años

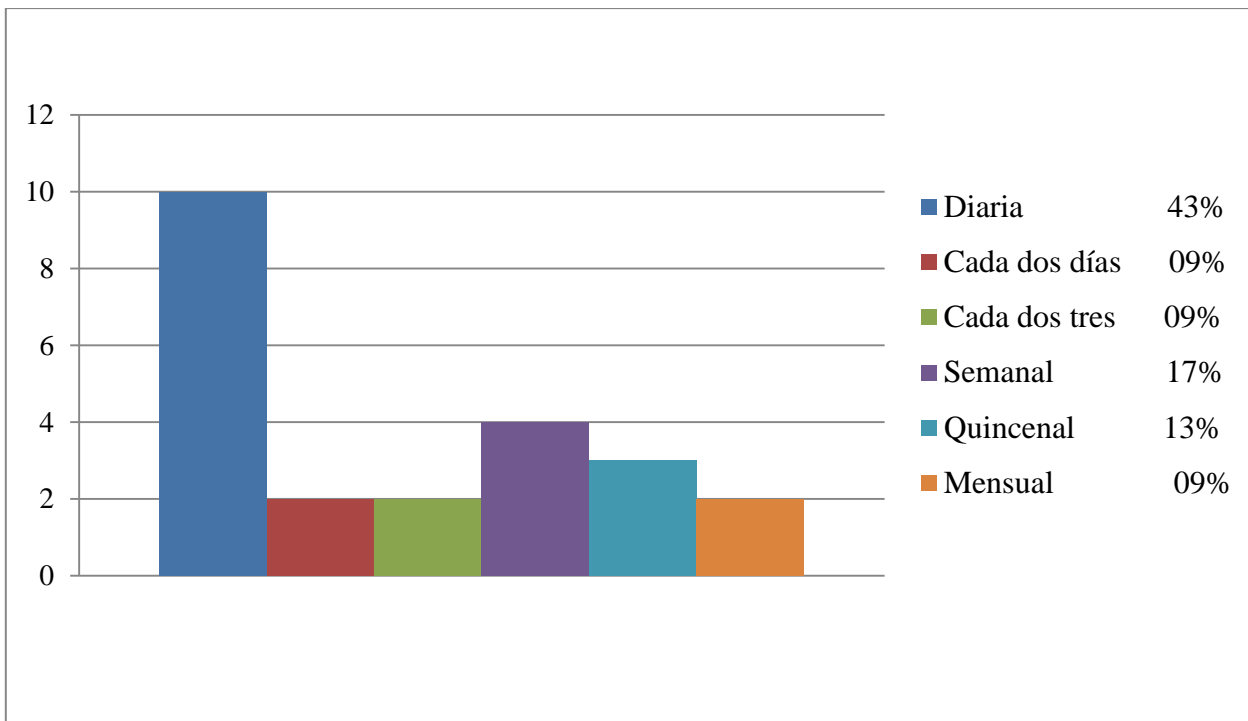


Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Base: 25 personas entrevistadas.

El promedio de edad que más frecuenta el negocio son los clientes que oscilan entre los 19 a 25 años, con un 35% de afluencia. Le siguen los clientes con promedio de edad de 26 a 40 años, con un 22%, esto debido principalmente a que son las edades que constituyen la fuerza de laboral de trabajo es decir los que tienen la mayor capacidad de poder adquirir bienes. Con un 9% de afluencia se encuentran las personas cuyo promedio de edad sobrepasa los 40 años.

Gráfica No. 8
Frecuencia de Compra



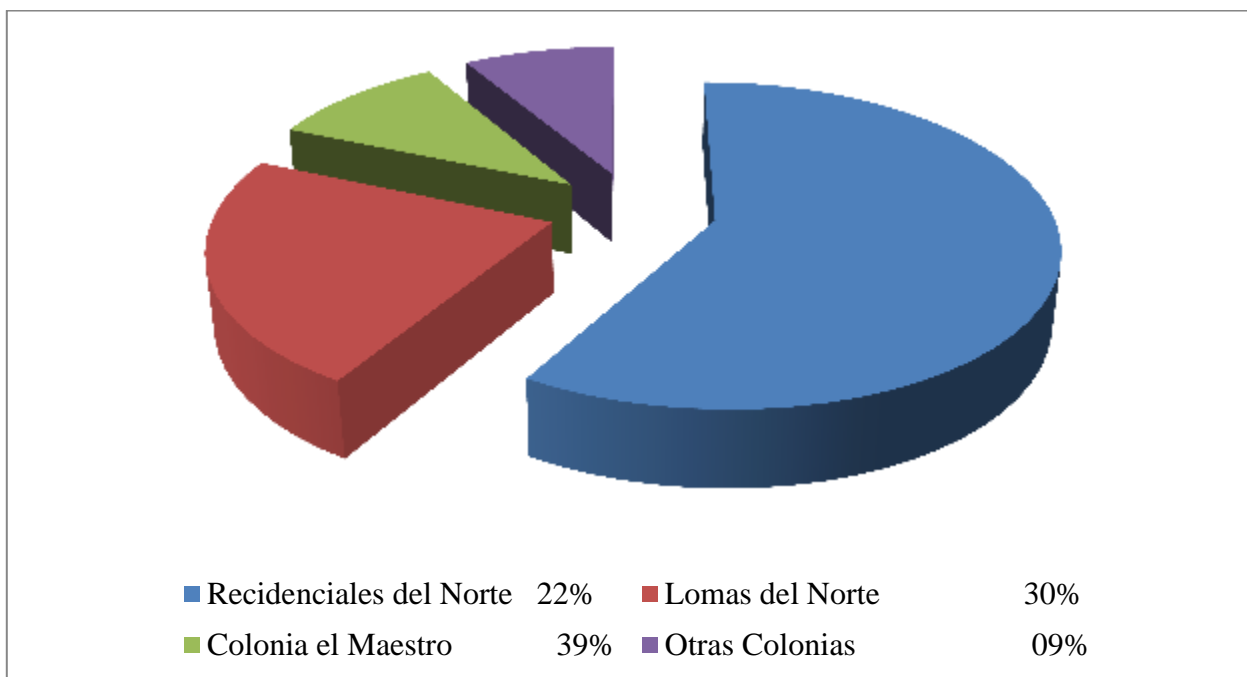
Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Base: 25 personas entrevistadas.

La frecuencia de compra es diaria en las tiendas de barrio, lo que hace que este tipo de negocio sea de preferencia para pequeños inversionistas, cuyo capital a invertir les asegura una pronta recuperación, esto hace que sean las tiendas el tipo de negocio que más se ha desarrollado, constituyendo un área importante de empleo en todo el país.

Gráfica No. 9

Colonias con mayor oportunidad de desarrollo para apertura de nuevos locales

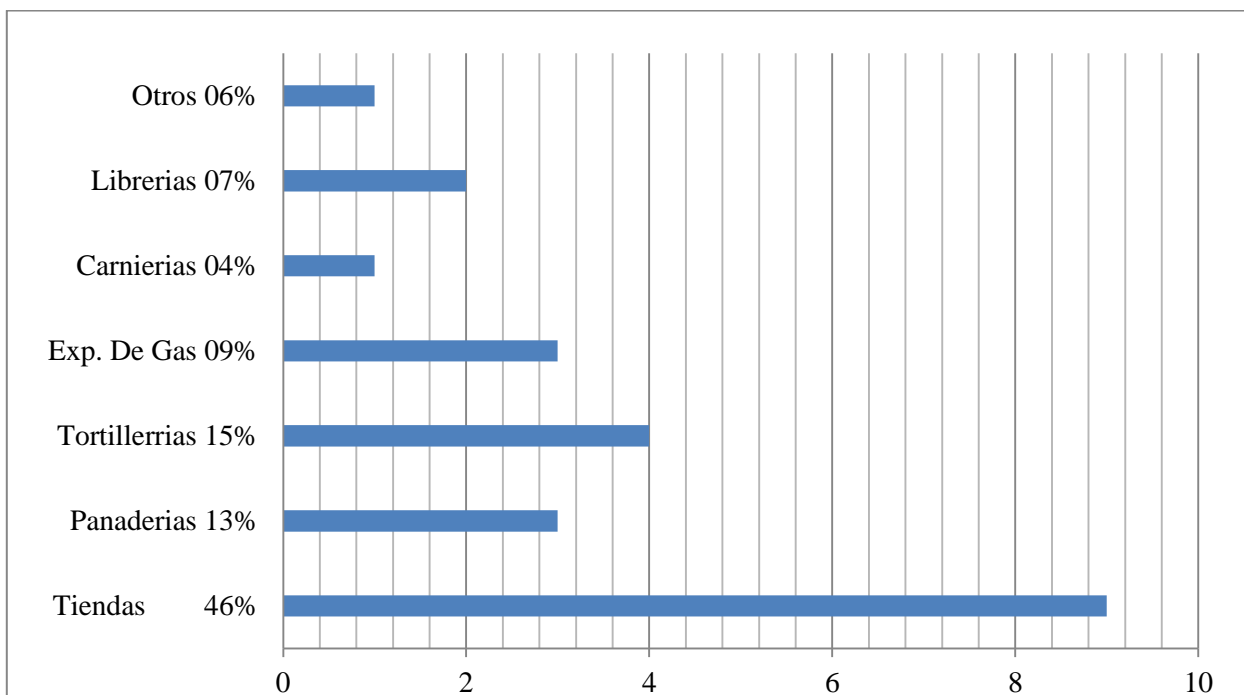


Fuente: Información propia, junio 2013.

Se observa que la colonia con mayor oportunidad para apertura de nuevos locales comerciales es colonia El Maestro con un 39%, esto de acuerdo con las dimensiones que tiene la colonia y la cantidad de población que la habita. Luego le sigue en importancia la colonia Lomas del Norte con un 30% y por ultimo con menor oportunidad de apertura negocios se encuentra la colonia Residenciales del Norte con un 22%.

Gráfica No. 10

Tipos de negocio que más proliferan dentro de las colonias objeto de estudio

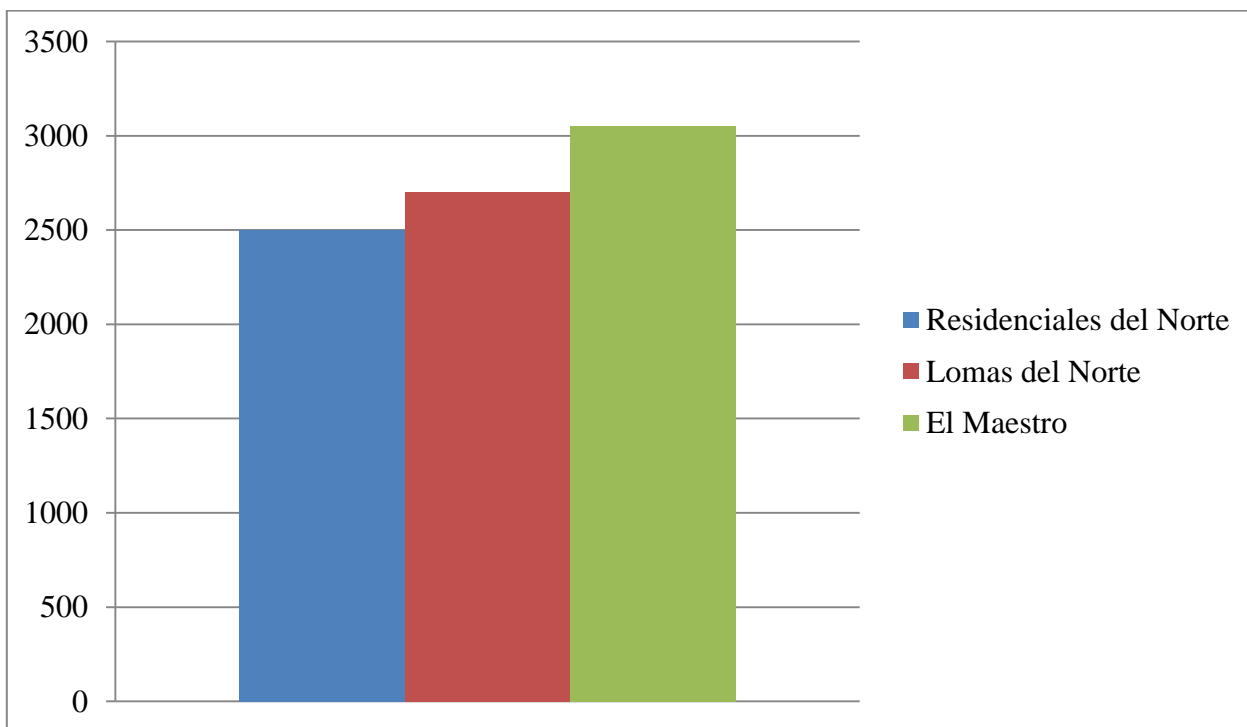


Fuente: Información propia, junio 2013.

Los negocios que más se han establecido en el sector de la zona 17, según las personas encuestadas son las tiendas denominadas de barrio, con un 46%, le siguen las tortillerías con un 17%, cuya fusión con las tiendas ha dado un empuje bastante importante en la captación de mercado. Los negocios que se han establecido en menor proporción son las librerías con un 7% y las carnicerías con un 4%.

Gráfica No. 11

Estimación del nivel de población en las colonias residenciales objeto de estudio
(en miles de habitantes)

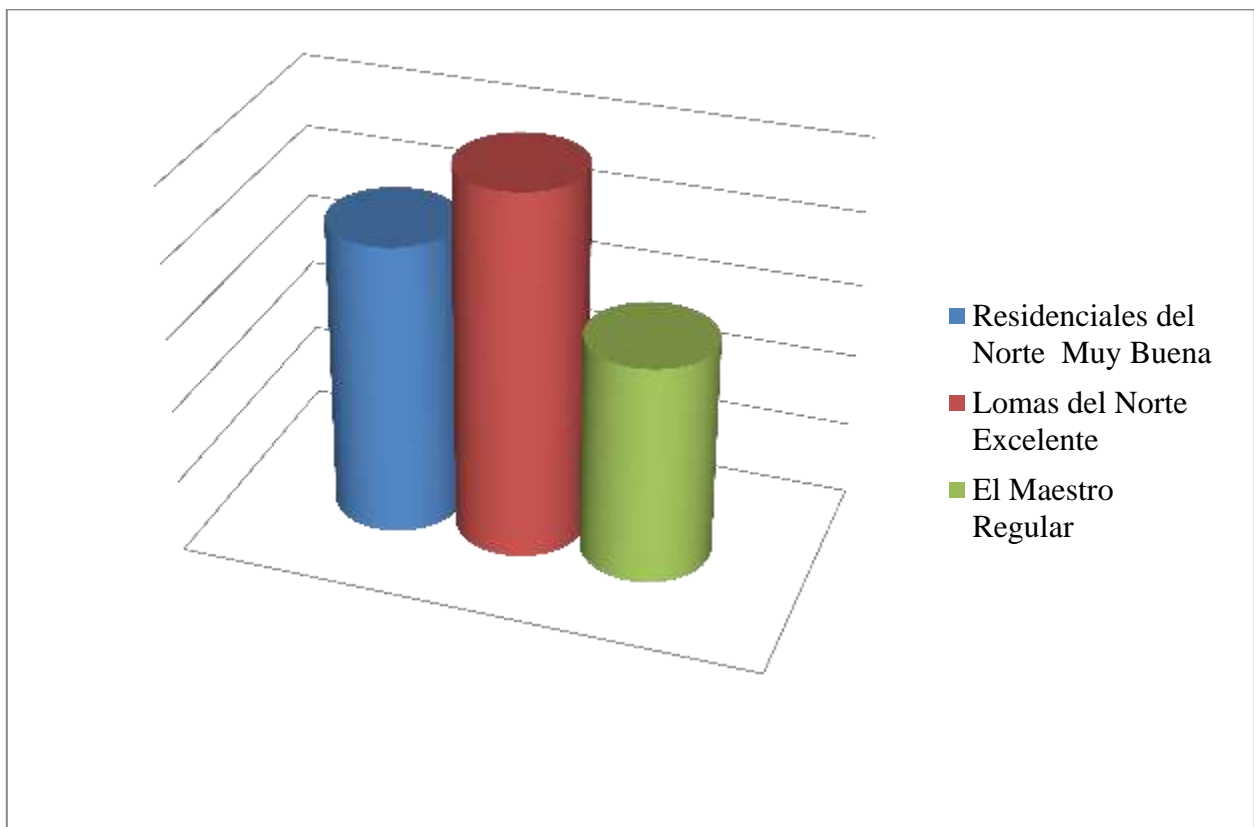


Fuente: Alcaldía Auxiliar zona 17, julio 2013.

La colonia El Maestro muestra el nivel de población más alto con un promedio de 3000 habitantes (610 casas). Este resultado es muy preciso para ir seleccionando la apertura de nuevas sucursales según la población en cada colonia. Le sigue en importancia la colonia Lomas del Norte con un promedio de 2700 habitantes (550 casas). Por último la colonia Residenciales del Norte con un promedio de menos de 2500 habitantes. (500 casas).

Gráfica No 12

Infraestructura y seguridad en las colonias objeto de estudio

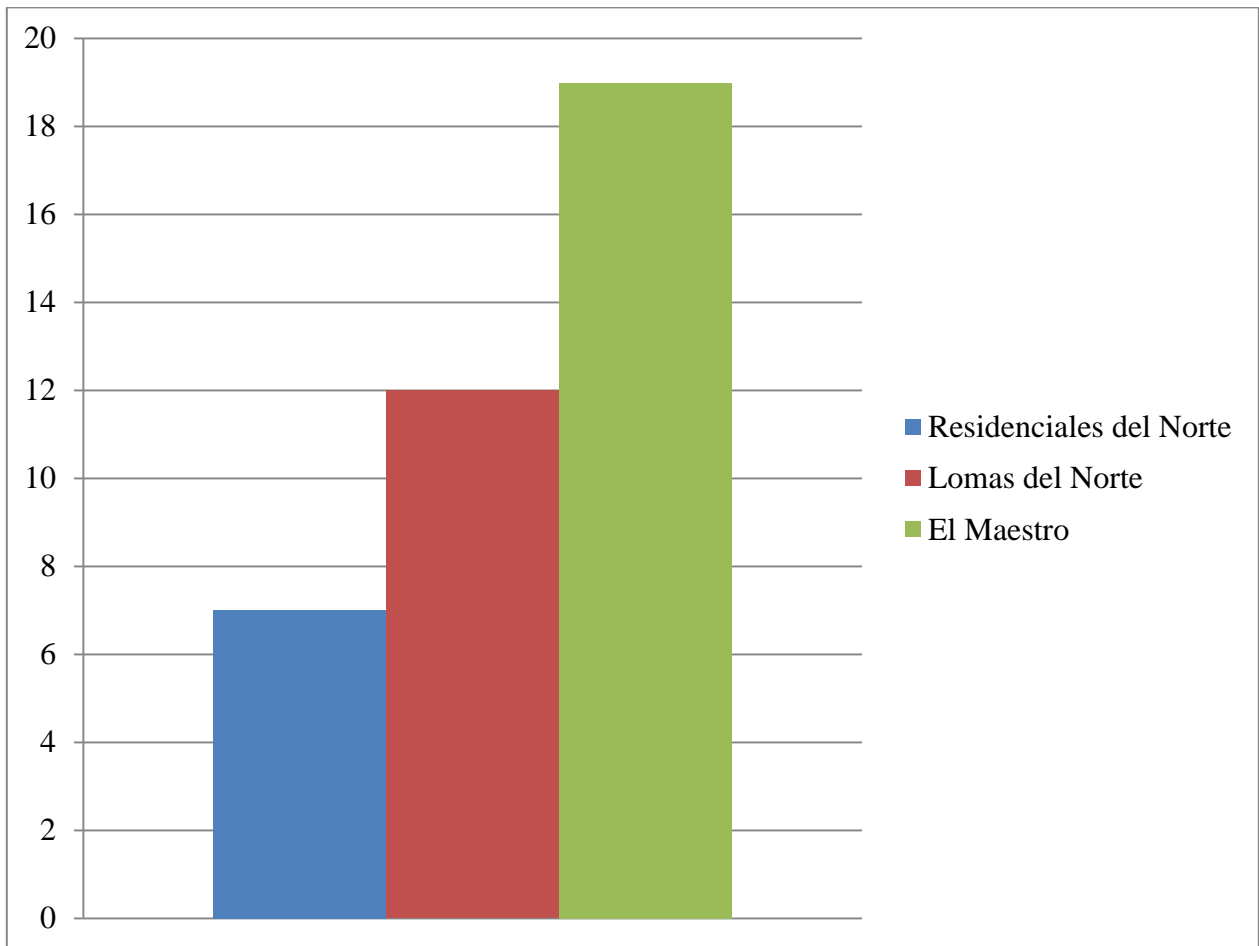


Fuente: Información propia, junio 2013.

Lomas del Norte muestra excelentes condiciones para considerarse como la mejor opción en cuanto a infraestructura, seguridad y ubicación, le sigue Residenciales del Norte con una infraestructura muy buena y por último la colonia Colegio de Maestros con una calificación aceptable.

Gráfica No. 13

Colonias objeto de estudio con mayor oportunidad de aperturar locales comerciales

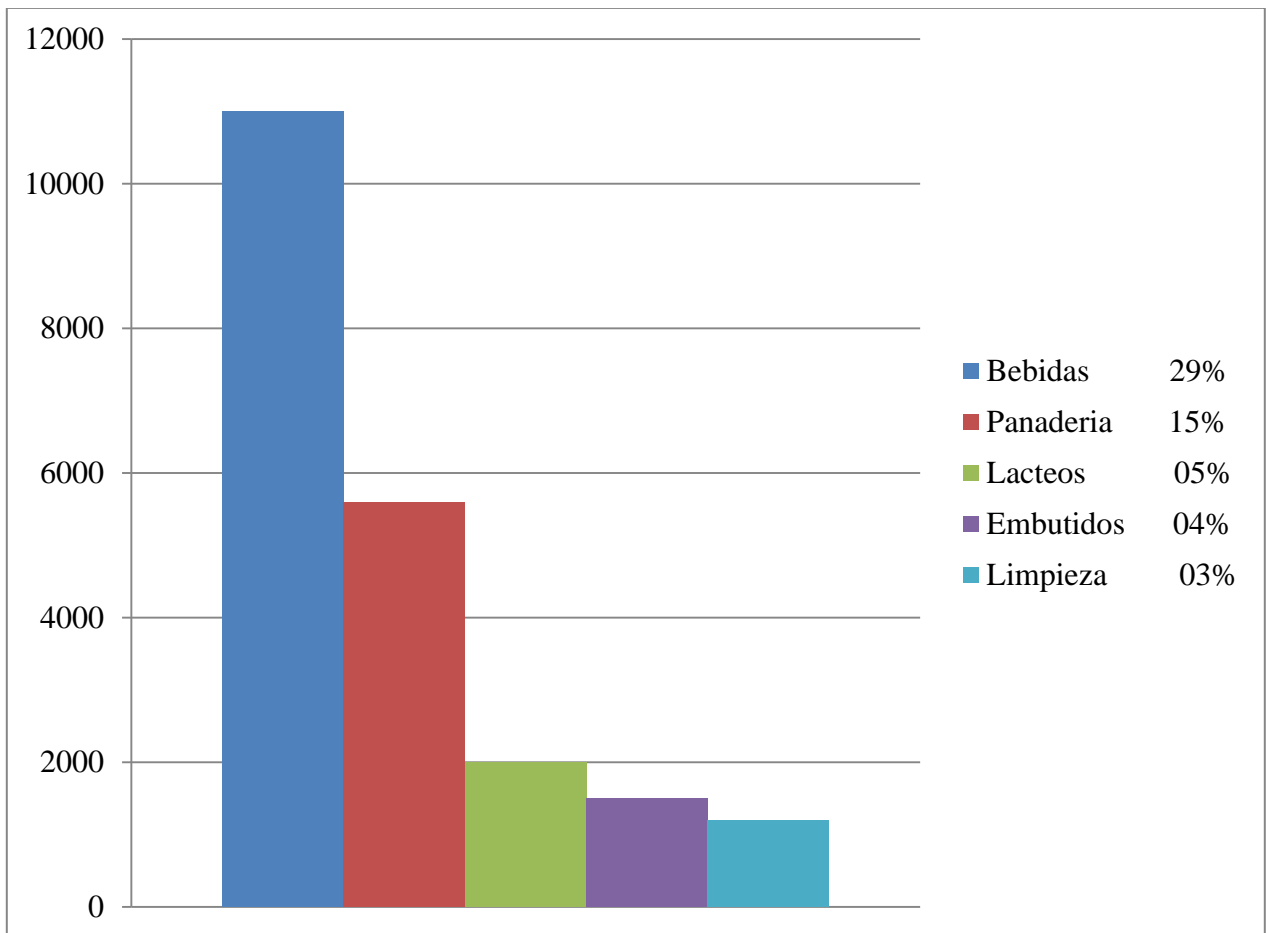


Fuente: Información propia, junio 2013.

La colonia que muestra mayores oportunidades de aperturar un local comercial es la colonia el Maestro con 19 puntos posibles lo que equivale al 50%, le sigue Lomas del Norte con 12 posibles locales, correspondiente al 32% y por último la colonia con menor opción de apertura de locales es Residenciales del Norte con 7 posibles locales, 18%.

Gráfica No. 14

Productos con mayor rotación de inventario en Minimarket Bellas Ilusiones

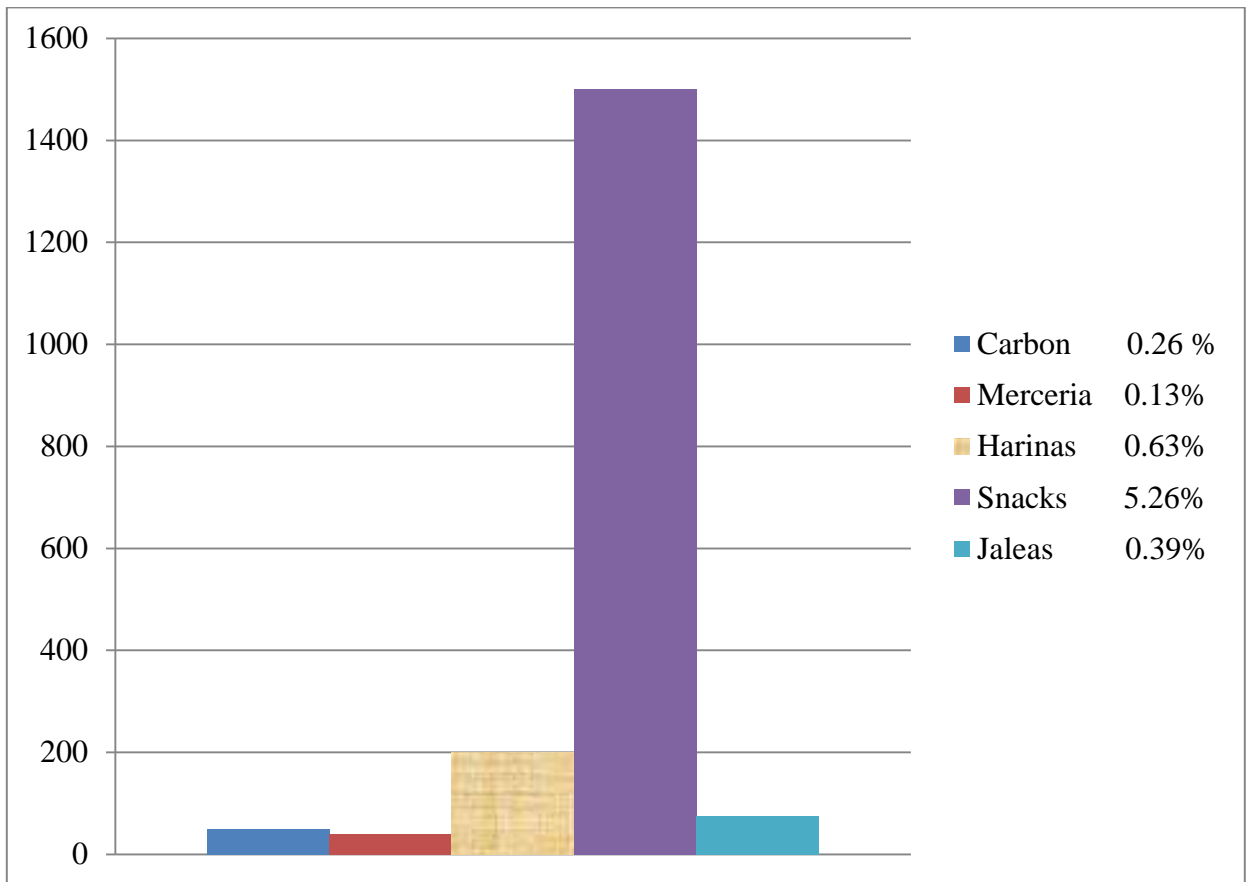


Fuente: Información propia, junio 2013.

Los productos con mayor rotación de inventario y mejor rentabilidad son las bebidas con un 29% del total de ingresos mensuales, que es equivalente a Q18, 2 miles, le siguen la venta de pan con un 15%, los lácteos con un 5%, embutidos con un 4% y productos de higiene y limpieza con un 3% de los ingresos totales.

Gráfica No. 15

Productos de menor rotación de inventarios en Minimarket Bellas Ilusiones

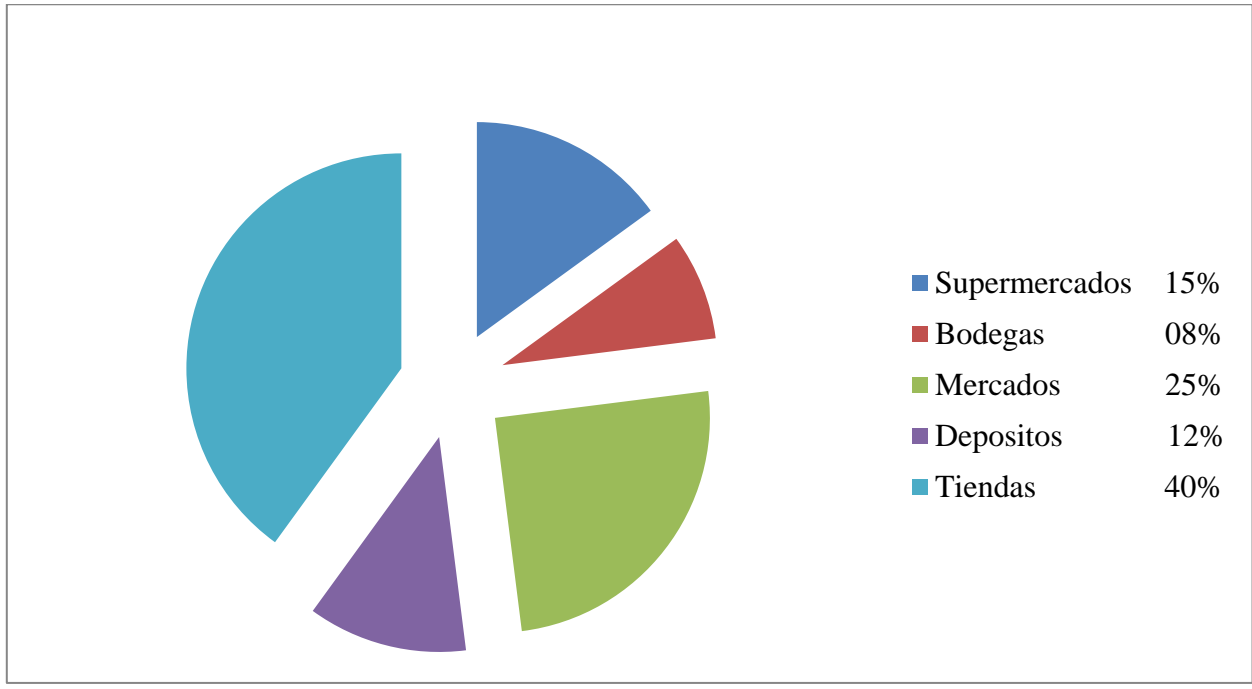


Fuente: Información propia, junio 2013.

Los productos con menor rotación de inventario y menor rentabilidad son principalmente los productos de mercería, arenas, las jaleas y el carbón con menos del 1% del total de ingresos mensuales, es decir con menos de Q.500.00 de ingresos. Le siguen los snack con un promedio de ingresos mensuales de Q.2, 000.00, pero con un margen de ganancia de solamente 10%.

Gráfica No. 16

Lugar que prefieren los clientes para realizar compras frecuentes de productos de consumo masivo



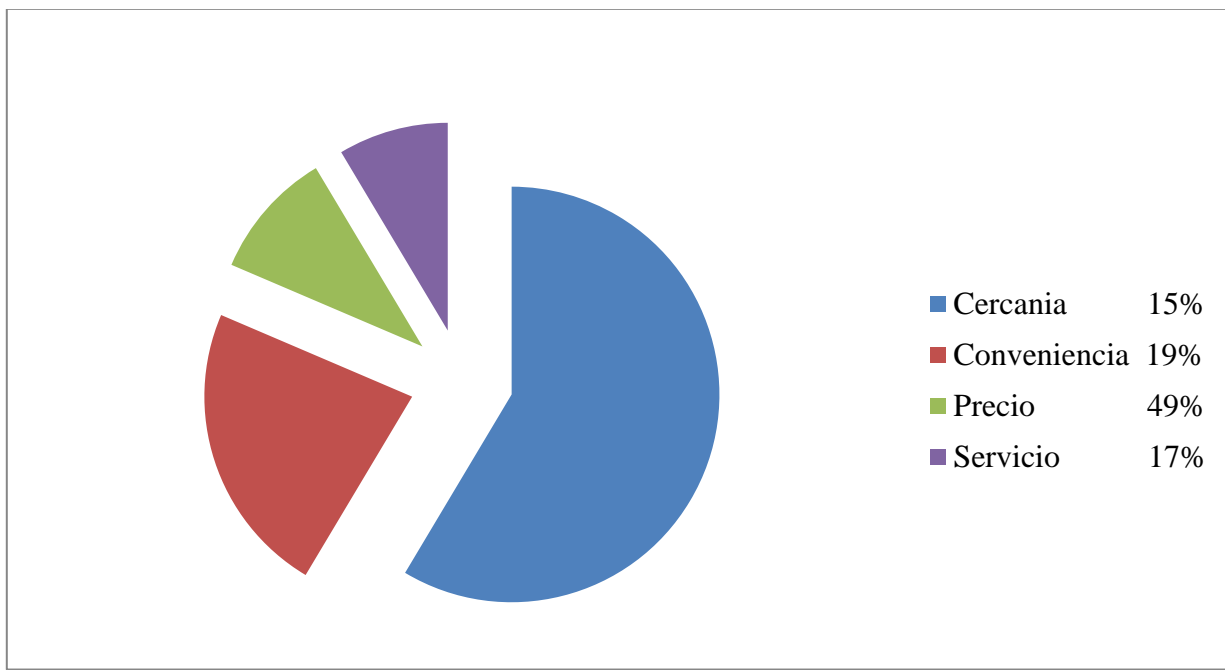
Fuente: El Periodico.com.gt, septiembre 2010.

Base: 25 personas entrevistadas.

De acuerdo con el análisis de los resultados del estudio y el patrón de consumo realizado por la encuesta nacional de ingresos y gastos familiares, el 23% de las personas prefieren realizar compras con frecuencia semanal o quincenal en supermercados o bodegas de conveniencia. Un 77% prefiere realizar sus compras en forma diaria en tiendas y mercados cantonales, de este dato el 50% lo hace directamente en tiendas de barrio y un 27% en mercados.

Grafica No. 17

Razones por las que los clientes prefieren realizar sus compras de productos de consumo masivo en las tiendas de barrio



Fuente: El Periodico.com.gt, septiembre 2010.

Base: 25 personas entrevistadas-

De acuerdo con los datos recabados se determina que el precio es la razón por la cual los clientes prefieren hacer sus compras en las tiendas de barrio, con un total del 49% de opiniones, le sigue el aspecto conveniencia con un 19% y muy de cerca le sigue la actitud del buen servicio. Por último la cercanía, es otro factor por lo que los clientes prefieren hacer sus compras en las tiendas, con un 15% de opiniones a favor.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Ha sido de mucha importancia analizar el comportamiento que se ha venido generando a lo largo de la existencia de Minimarket Bellas Ilusiones, cuáles han sido los factores que hasta hoy han mantenido a esta abarrotería como una de las mayormente frecuentadas dentro del entorno.

Cuáles han sido sus estrategias para mantenerse dentro del mercado, cuáles han sido sus oportunidades de mejora y cuáles han sido sus debilidades. Fue fundamental el poder establecer cuáles pueden ser a futuro sus amenazas y que herramientas son necesarias, para poder enfrentarlas y superarlas.

Con la presentación de este análisis se espera sirva de herramienta base para la aplicación de los puntos que en ella se establecen.

A continuación en la siguiente tabla se presenta los resultados obtenidos en la construcción del modelo de FODA, el cual muestra datos bastante satisfactorios que servirán para la toma de decisiones por parte del propietario del negocio.

Tabla No. 1

Matriz FODA de abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones

Fortalezas	Oportunidades
F	O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes constantes 2. Recursos financieros 3. Surtido de productos de marcas reconocidas 4. Horario flexible 5. Calidad en atención y servicio 6. Ubicación estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión y crecimiento 2. Venta de nuevos productos 3. Mayor volumen de ventas 4. Recurso humano eficiente 5. Presupuesto de compras
Debilidades	Amenazas
D	A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perdidas por falta de controles 2. Recurso humano agotado por horarios extensos de trabajo 3. Contabilidad y registros de compras y ventas atrasadas 4. Carece de planes estratégicos 5. Descontrol en compra de mercadería 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con mejores ofertas en los productos 2. Delincuencia en ubicación de nuevos sectores de venta 3- Falta de liquidez por inversiones equivocadas 4. Recurso humano no calificado 5. Escases de productos en el mercado

Fuente: Elaboración propia, julio 2013.

Analizando los resultados que muestra la gráfica anterior, se observa la necesidad de trabajar en la implementación de controles que permitan fortalecer áreas de mayor riesgo como la de inventarios y proveedores para el caso de Minimarket Bellas Ilusiones. Convertir las amenazas en oportunidades mediante la aplicación de estrategias en cuanto a competitividad y búsqueda de alternativas que permitan mejora de ingresos a través del impulso de nuevos productos y nuevas opciones de negocio.

3.2 Análisis de los resultados

Aspecto Económico Financiero

Son métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, anota sus limitaciones de aplicación, y los compara con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, además muestra la aplicación práctica del dinero para ambos casos.

Según Gabriel Baca Urbina, autor del libro **Evaluación de Proyectos**, la evaluación económica describe los métodos actuales de valuación, que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo como los son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), técnicas que fueron calculadas en esta parte del proceso de estudio y que muestran resultados importantes, mismos que servirán de base para la toma de decisiones en la inversión del proyecto.

Esta parte ha sido fundamental en el desarrollo del tema ya que es aquí en donde se determina la implementación del proyecto, de acuerdo a la evaluación y resultados mostrados por los diferentes métodos y conceptos, aplicados durante la etapa del estudio económico y financiero.

En cualquier proyecto debe de existir una conclusión general en la que se declare de forma abierta, cuáles son las bases cuantitativas, que orillan a tomar la decisión de invertir en un nuevo negocio.

A continuación se presentan los diferentes análisis basados en cuadros elaborados de técnicas de estudios económicos, que mostraron el comportamiento que el negocio ha mantenido a través de los últimos años, así como la proyección que estas herramientas financieras proporcionan de acuerdo con los aportes económicos, que se pretenden realizar en la apertura de nuevas sucursales.

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Debe tenerse en consideración que para formarse cualquier tipo de empresa o negocio, debe de realizarse una inversión inicial, no obstante el capital que forma esta inversión puede provenir de diferentes fuentes: solo de personas físicas (inversionistas), de estas con personas morales (otras empresas), de inversionistas con instituciones de crédito (bancos), o bien de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Independientemente de cómo se haya provisto del capital inicial para la inversión cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa o nueva sucursal así formada tendrá un costo de capital propio.

Para el caso en estudio, el capital necesario para llevar a cabo el proyecto de expansión y apertura de nuevas sucursales, será aportado por una persona física. (Propietario), indudablemente todo inversionista siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, la cual conocemos como tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), por ello es a través de este cálculo que se demuestra, cual debería ser la tasa porcentual que el propietario de Minimarket Bellas Ilusiones debe aplicar como mínimo para que la inversión sea de rentabilidad.

La tasa mínima aceptable de rendimiento se deberá calcular sobre la base del promedio de tasa de inflación proyectada por el banco de Guatemala para los próximos cinco años. La cual servirá como índice inflacionario, sin embargo para el inversionista no basta mantener solo el poder adquisitivo de su dinero, es necesario que su dinero tenga un crecimiento real, es decir que busca generar un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Por lo anterior es necesario deducir que la TMAR se deberá calcular sobre la tasa de inflación promedio proyectada, más la tasa que debe generar como premio al riesgo en la inversión, esta última se obtendrá de los porcentajes de riesgo-rendimiento siguientes:

- Bajo riesgo 1 a 10%
- Riesgo medio 11 a 20%
- Riesgo alto, mayor a 20% sin límite superior.

Para este caso se estableció que la tasa mínima aceptable de rendimiento debe de ser del 0,16% de acuerdo con el siguiente cálculo.

TMAR= i + f donde i = premio al riesgo f = inflación.

$$\text{TMAR Minimarket} = 10 \% + 6 \% + 0.10 \times 0.06 = \text{TMAR Minimarket} = 0.16$$

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la rentabilidad que genera actualmente Minimarket Bellas Ilusiones (20%).

Cuadro No. 2

Cuadro de estimación del porcentaje de ganancia aplicado sobre productos de consumo masivo
en Minimarket Bellas Ilusiones

No.	Segmentos	Ventas	Margen de contribución aceptable de acuerdo con TMAR
Valores proporcionados en quetzales			Actual (20%)
1	Bebidas	10,115.00	2,023.00
2	Granos	1,100.00	220.00
3	Pastas	420.00	84.00
4	Cereales	400.00	80.00
5	Arinas	240.00	48.00
6	Lacteos	1,708.00	341.60
7	Embutidos	1,200.00	240.00
8	Artos. Limpieza	1,875.00	375.00
9	Insecticidas	188.00	37.60
10	Medicina	2,000.00	400.00
11	Enlatados	1,220.00	244.00
12	Sopas	915.00	183.00
13	Especieas	366.00	73.20
14	Higienicos	1,440.00	288.00
15	Aceites	1,000.00	200.00
16	Margarinas	240.00	48.00
17	Confiteria	600.00	120.00
18	Galgueria	2,000.00	400.00
19	Instantaneos	1,125.00	225.00
20	Desechables	500.00	100.00
21	Panaderia	6,360.00	1,272.00
22	Frutas	960.00	192.00
23	Tamales y paches	1,875.00	375.00
24	Agua pura	2,040.00	408.00
25	Cigarros	2,400.00	480.00
	Totales	42,287.00	8,457.40

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Un gran porcentaje de negocios son instalados sin tener conocimiento alguno de lo que en realidad puede estar ganando o generando, de acuerdo con el capital invertido. Observamos en el cuadro anterior los ingresos presentados durante el mes de marzo 2013 del negocio objeto de estudio calculando los mismos con el porcentaje de ganancia que actualmente maneja Minimarket Bellas Ilusiones que es de un 20% con relación al porcentaje mínimo de aceptación que según análisis de estudio debiera de estar en un 16%.

Esto indica que la tasa mínima aceptable de rendimiento estimada del 16 % (tasa mínima aceptable que puede ganar la empresa para operar) es la que el propietario debe de esperar como mínimo para cubrir los intereses que debe ganar sobre la inversión efectuada. Un resultado debajo de la TMAR establecida no permitiría que el negocio siguiera funcionando.

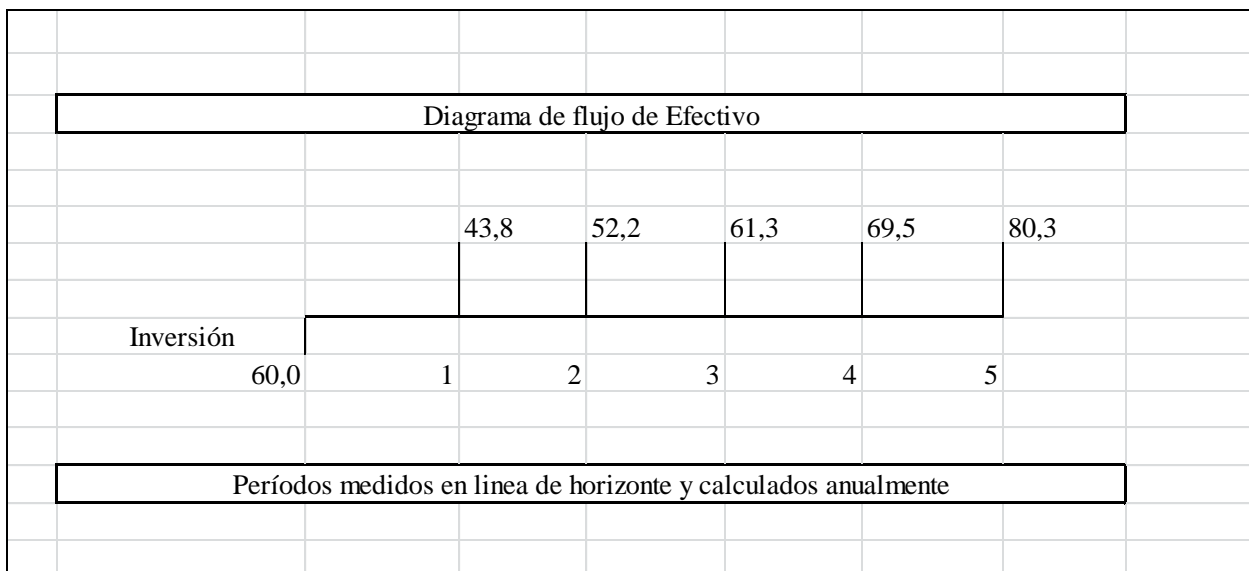
Valor Presente Neto (VPN)

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale, a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios, para producir esas ganancias, en términos de un valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará como resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo del capital o TMAR.

A continuación se desarrolla un ejemplo práctico del cálculo del Valor Presente Neto con datos sobre movimientos de flujo de efectivo de Minimarket Bellas Ilusiones.

Los saldos son en base a flujos proyectados para los próximos cinco años.

Ilustración No. 2
 Diagrama de Flujo de efectivo
 Minimarket Bellas Ilusiones



Fuente: Información propia, agosto 2013

Se estima una inversión inicial de Q.60, 0 miles, la cual se deberá restar del total de los resultados de los flujos de efectivo proyectados para los próximos cinco años (ver cuadro No. 12, estado de resultados proyectados) determinando de acuerdo con el resultado, si este es positivo el aval del proyecto, por el contrario si el resultado es negativo se deberá rechazar el mismo.

Tabla No. 2
 Valor Presente Neto
 Minimarket Bellas Ilusiones

Montos expresados en Quetzales																																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Valor Presente Neto</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Utilizando una tasa del 16%</td> <td colspan="2" style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;"> Tasa premio al riesgo $i = 10\%$ </td> <td colspan="3" style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;"> Tasa inflación $f = 6\%$ </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Inversión</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Año 1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Año 2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Año 3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Año 4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">año 5</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">-60,000</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">43,800</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">52,200</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">61,300</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">69,500</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">80,300</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">VPN</td> <td colspan="5" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Q.132,440.15</td> </tr> </table>						Valor Presente Neto						Utilizando una tasa del 16%	Tasa premio al riesgo $i = 10\%$		Tasa inflación $f = 6\%$			Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5	-60,000	43,800	52,200	61,300	69,500	80,300	VPN	Q.132,440.15				
Valor Presente Neto																																			
Utilizando una tasa del 16%	Tasa premio al riesgo $i = 10\%$		Tasa inflación $f = 6\%$																																
Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5																														
-60,000	43,800	52,200	61,300	69,500	80,300																														
VPN	Q.132,440.15																																		

Fuente: Información propia, agosto 2013

Base de cálculo: Formula de VPN en tabla Excel.

Con los resultados obtenidos en el cálculo del Valor Presente Neto se estableció que el mismo brindo resultados satisfactorios, lo que significa que se obtendrán ganancias positivas a lo largo de los cinco períodos que se tomaron como parte de la investigación, por un monto igual a la TMAR aplicada más el Valor Presente Neto

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa por la cual el Valor Presente Neto es igual a "0". Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad.

Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad, en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Tabla No. 3
Tasa Interna de Retorno
Minimarket Bellas Ilusiones

Montos expresados en Quetzales					
Tasa Interna de retorno					
Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
-60,000	43,800	52,200	61,300	69,500	80,300
TIR	82%				

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Base de cálculo: Formula de TIR en tabla excel.

Para considerar que un negocio es viable se debe de comprobar que la tasa interna de retorno, sea mayor al costo del dinero que para el cálculo anterior se consideró en un 6%, basado en el comportamiento del porcentaje de inflación que está proyectado para los cinco años siguientes, según datos recabados del Banco de Guatemala, más el 10% de tasa otorgada como premio al riesgo. De acuerdo con el resultado establecido, la Tasa Interna de Retorno encontrada del 82% es un porcentaje alto, indicando que el negocio es bastante rentable y una muestra más, para dar como aceptado el proyecto de inversión en la apertura de una nueva sucursal considerando un desembolso inicial de Q.60, 0 miles de quetzales.

Una vez concluido el estudio hasta la parte técnica, se habrá establecido que existe un mercado potencial por cubrir, y que no existe impedimento para poder llevar a cabo el proyecto.

La parte del análisis económico-financiero, pretende determinar cuál es el monto de los recursos necesarios, para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación en cuanto al montaje de las instalaciones o apertura de nuevas sucursales (que abarque las funciones de compra de inventarios, administración y ventas), cuáles serán los montos a invertir y el tiempo de recuperación, además de otros indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica y financiera.

Punto de Equilibrio

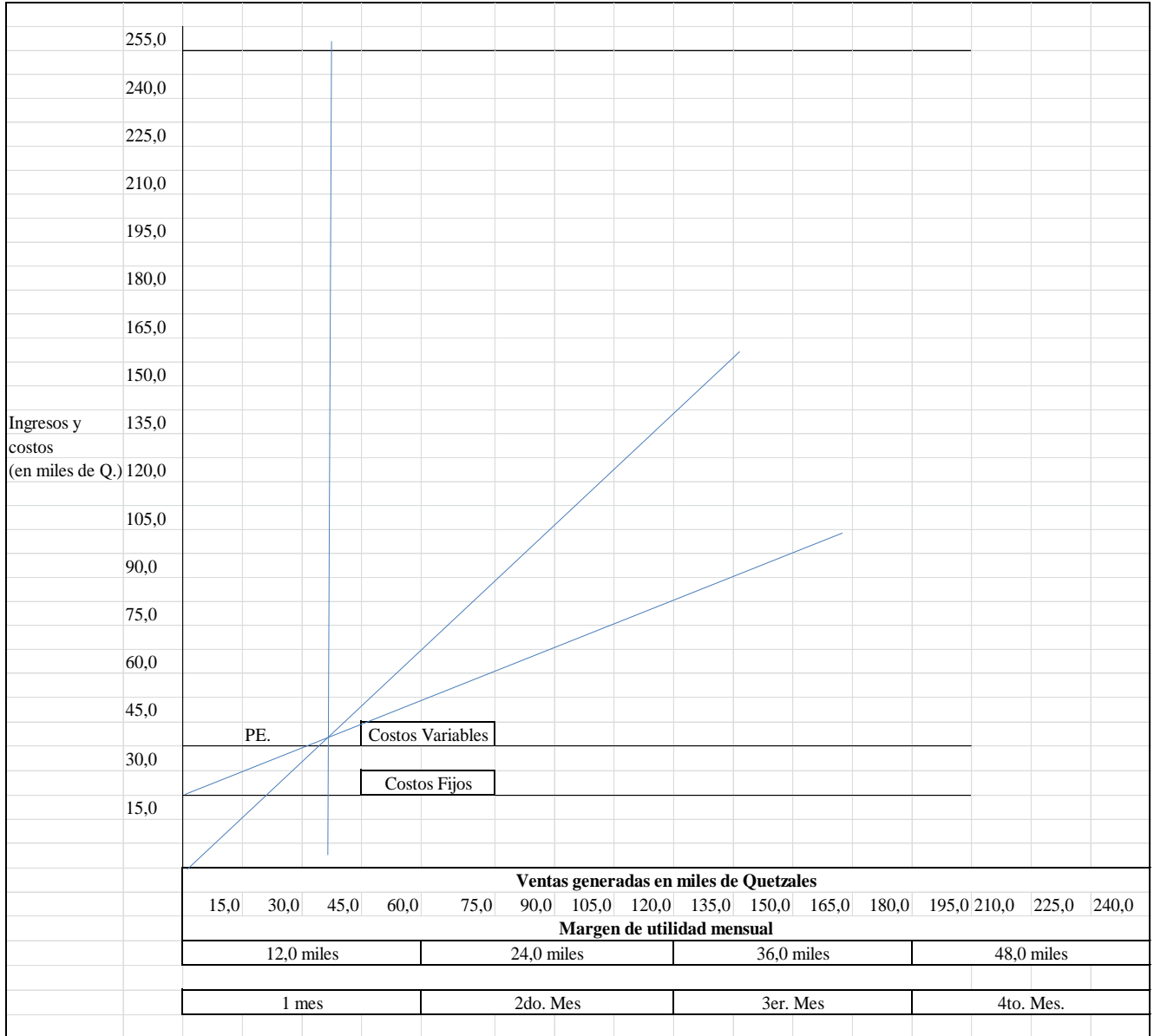
De igual importancia es incluir el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamada Punto de Equilibrio, siendo este un producto básico y de referencia en el cual una empresa productiva determina en que momento o en qué tiempo los costos totales igualan a los ingresos totales.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. Si los costos de una empresa solo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio.

Cabe mencionar que esta no es una técnica para evaluar propiamente la rentabilidad de una inversión, sino que solo es una importante referencia a tomar en cuenta.

El punto de equilibrio puede calcularse en forma gráfica y también matemática. Es importante analizar con datos reales el comportamiento que la abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones muestra, para la recuperación de sus costos de acuerdo con la nueva inversión, que pretende realizar en la apertura de un nuevo punto de venta.

Tabla No. 4
Punto de Equilibrio Minimarket Bellas Ilusiones



Fuente información propia, agosto 2013

Para cubrir los costos fijos el promedio de venta debe de estar alrededor de los 15,0 miles de quetzales mensuales. Para cubrir los costos variables será necesario llegar a un promedio de

ingresos de 40,0 miles de quetzales, los cuales se estima según línea de tiempo estarían alcanzando en los primeros tres meses de funcionamiento de la nueva sucursal.

Por otro lado se prevee que el tiempo necesario para alcanzar la inversión total en la nueva sucursal será de aproximadamente 5 meses, siendo a partir del sexto mes en el que se habrá recuperado el total del capital invertido, producto de la generación de utilidades.

Cuadro No. 3
Costos Variables Mensuales (Montos expresados en Quetzales)
Minimarket Bellas Ilusiones

No.	Segmentos	Costo	Venta	Margen de contribución	
				Quetzales	% ganancia
1	Bebidas	8,500.00	10,115.00	1,615.00	19
2	Granos	825.00	1,100.00	275.00	33
3	Pastas	350.00	420.00	70.00	20
4	Cereales	300.00	400.00	100.00	33
5	Arinas	200.00	240.00	40.00	20
6	Lacteos	1,400.00	1,708.00	308.00	22
7	Embutidos	1,000.00	1,200.00	200.00	20
8	Artos. Limpieza	1,500.00	1,875.00	375.00	25
9	Insecticidas	150.00	188.00	38.00	25
10	Medicina	1,600.00	2,000.00	400.00	25
11	Enlatados	1,000.00	1,220.00	220.00	22
12	Sopas	750.00	915.00	165.00	22
13	Especieas	300.00	366.00	66.00	22
14	Higienicos	1,200.00	1,440.00	240.00	20
15	Aceites	800.00	1,000.00	200.00	25
16	Margarinas	200.00	240.00	40.00	20
17	Confiteria	500.00	600.00	100.00	20
18	Galgueria	1,800.00	2,000.00	200.00	11
19	Instantaneos	900.00	1,125.00	225.00	25
20	Desechables	400.00	500.00	100.00	25
21	Panaderia	5,300.00	6,360.00	1,060.00	20
22	Frutas	800.00	960.00	160.00	20
23	Tamales y paches	1,500.00	1,875.00	375.00	25
24	Agua pura	1,700.00	2,040.00	340.00	20
25	Cigarros	2,000.00	2,400.00	400.00	20
Totales		34,975.00	42,287.00	7,312.00	22%

Fuente: Elaboración propia del investigador

El cuadro anterior establece un margen de distribución del 22%, un costo variable del comercio del 78%. Considerando que para que un negocio sea rentable el mínimo de ingreso debe de

oscilar en un margen del 20%, por lo que se considera aceptable la utilidad percibida actualmente en el negocio.

Cuadro No 4
 Costos Fijos y Administrativos proyectados a un año
 Minimarket Bellas Ilusiones
 (Montos expresados en Quetzales)

Costos Fijos				
Servicios Públicos			15,000.00	
Total			15,000.00	
Gastos Administrativos				
Sueldos sala de ventas	43,200.00			
Sueldos administración	72,000.00			
Gastos de papelería	12,000.00			
Arrendamiento local	25,200.00		152,400.00	
Total costos fijos más gastos admón.			167,400.00	

Fuente: Elaboración propia del investigador

El cuadro número cuatro muestra los costos fijos y administrativos que se considera tendrán dentro de un período anual, los cuales impactaran y se verán reflejados dentro del punto de equilibrio practicado. Los mismos equivalen a casi un 19% del total de ingresos.

Cuadro No 5
 Top 10 de productos con mayor demanda y rentabilidad
 Minimarket Bellas Ilusiones
 (Montos expresados en Quetzales)

Orden	Producto	Venta Mensual	% Ganancia
1	Bebidas	50.00	19
2	Pan popular	6,360.00	20
3	Frutas y verduras	2,040.00	20
4	Agua pura	960.00	20
5	Embutidos	1,200.00	20
6	Lacteos	1,708.00	22
7	Productos de limpieza	1,875.00	25
8	Azucar y granos basicos	1,100.00	33
9	Aceites y margarinas	1,240.00	22
10	Medicina popular	2,000.00	25

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

En el cuadro 6 se busca mostrar los productos que generan mayor rentabilidad tomando como base, el comportamiento de rotación mensual de inventarios. Para ello se detallan los 10 principales, demostrando que son un factor importante a considerar en la inversión para nuevas sucursales.

Cuadro No 6
 Top 10 de productos con menor demanda y menor rentabilidad
 Minimarket Bellas Ilusiones
 (Montos expresados en Quetzales)

Orden	Producto	Venta Mensual	% Ganancia
1	Carbón	100.00	25
2	Recargas telefonicas	6,000.00	5
3	Snacks	2,000.00	10
4	Pastas	420.00	20
5	Arinas	240.00	20
6	Merceria	50.00	25
7	Panty medias	100.00	20
8	Jaleas y mieles	150.00	23
9	Atunes y almivares	200.00	20
10	Productos de reposteria	50.00	20
	Total mensual	9,310.00	19

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El cuadro 6, contrario al cuadro anterior, muestra los 10 productos de menor rotación, con lo que se debe considerar la inversión en los mismos debido a posibles pérdidas por vencimiento de productos y muy poca rotación.

Cuadro No 7
 Historial de Ventas
 Período 2011 versus período 2012
 Minimarket Bellas Ilusiones

Mes	Períodos		% Variación
	2011	2012	
	Montos en Q.	Montos en Q.	Montos en Q.
Enero	33,816.00	37,074.00	3,258.00
Febrero	31,725.00	37,367.00	5,642.00
Marzo	33,100.00	39,301.00	6,201.00
Abril	31,710.00	38,294.00	6,584.00
Mayo	31,585.00	38,050.00	6,465.00
Junio	30,940.00	37,286.00	6,346.00
Julio	36,060.00	35,264.00	-796.00
Agosto	35,570.00	35,557.00	-13.00
Septiembre	37,620.00	36,000.00	-1,620.00
Octubre	40,158.00	37,230.00	-2,928.00
Noviembre	43,226.00	35,258.00	-7,968.00
Diciembre	46,329.00	41,111.00	-5,218.00
Totales	431,839.00	447,792.00	15,953.00

Fuente: Control de ventas mensual de la empresa

Importante observar la variación que surge de la diferencia entre un período y otro.

Los ingresos han ido en un aumento constante hasta el mes de junio, que es donde se observa una baja sobre todo en el los últimos meses del ciclo. Esto es producto de varios factores, entre

ellos la competencia directa, la apertura de nuevos mercados en los alrededores de las colonias, y el empleo de estrategias de venta utilizadas por las grandes cadenas de supermercados.

Tabla No.5
 Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre 2012
 Minimarket Bellas Ilusiones
 Cifras expresadas en Quetzales

Descripción		Período 2012	Análisis Vertical
	Ventas	1,080,000.00	100%
(-)	Costo de Ventas	900,000.00	83%
	Utilidad en Ventas	180,000.00	
	Gastos de Operación	-	
	Gastos de Administración y Venta	72,000.00	7%
	Gastos de Venta	54,000.00	5%
	Gastos Financieros	-	
	Total Gastos de Operación	126,000.00	
	Utilidad en Operación	54,000.00	
	Otros ingresos y Gastos		
	Otros Ingresos	25,000.00	2%
	Otros Gastos	12,800.00	1%
	Total Otros Ingresos y Gastos	12,200.00	
	Utilidad Antes del Impuesto	66,200.00	6%

Fuente: Minimarket Bellas Ilusiones

Se observa en el análisis vertical que el rubro que más destaca son los costos de la mercadería para la venta, teniendo lógica debido a que el rubro principal al que se dedica la abarrotería, es la venta de artículos de necesidad básica. Se observa que las utilidades no se exceden más allá de lo que registran sus costos y gastos con tan solo un 6% dando validez a lo descrito en la ley del Impuesto Sobre la Renta

Tabla No. 6
 Balance General al 31 de diciembre 2012
 Minimarket Bellas Ilusiones
 (Montos expresados en Quetzales)

Descripción	Período 2012	Análisis Vertical
Activo Corriente		
Caja	5,250.00	3%
Bancos	79,000.00	44%
Cuentas por Cobrar Clientes	1,000.00	1%
Otras Cuentas por Cobrar	-	
Inventarios Materia Prima	-	
Inventarios Productos en Proceso	-	
inventario Producto Terminado	-	
Invetanrio Mercaderia	42,750.00	24%
Otros activos	-	
Total Activo Corriente	128,000.00	
Activo No Corriente		
Mobiliario y Equipo	41,400.00	23%
Equipo de Oficina	11,150.00	6%
Total Activo no Corriente	52,550.00	
Activo Diferido		
	-	
Total Activo	180,550.00	100%
Pasivo Corriente		
Documentos por Pagar		
Prestamos a Corto Plazo		
Cuentas por Pagar	8,525.00	5%
Total Pasivo Corriente	8,525.00	
Pasivo no Corriente		
Dividendos por Pagar a L.P.	15,000.00	8%
Suma Pasivo no Corriente	15,000.00	
Sumas Pasivas	23,525.00	
Capital Autorizado		
Patrimonio	82,000.00	45%
Resultados del Ejercicio	75,025.00	42%
Total Capital y Utilidades	157,025.00	
Suma Pasivo y Capital	180,550.00	100%

Fuente: Minimarket Bellas Ilusiones.

El análisis vertical muestra datos importantes sobre los rubros que componen el balance general, se ve que la empresa se encuentra muy sólida en sus disponibilidades en especial el rubro bancos con un 44% del total del activo.

Otro rubro importante son los inventarios de mercaderías para la venta, con un 24%, lo que refleja que su movimiento es bastante importante en cuanto a la distribución y colocación de sus productos en el mercado.

El menaje es bastante alto con un 23% debido principalmente a los aparatos de enfriamiento y congeladores.

Razones Financieras

Son relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros, y su función se limita a servir de auxiliar para medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa, también señala probables puntos débiles.

Para ello debe de precisarse la relación existente entre sus elementos y si la relación es lógica

El uso de abundantes razones para un mismo fin es nocivo, ya que su propósito es la simplificación de las cifras, y dicha función es explorativa para facilitar la comprensión de los estados financieros.

Índice de Liquidez

Sirve para determinar la cantidad de activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes y obligaciones a corto plazo, esto significa que se consideran todas las cuentas que generen capital, como cuentas por cobrar, inventarios y los pasivos a corto plazo.

Muestra la oportunidad que tiene una empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

Tabla No.7
Índice de Liquidez
Minimarket Bellas Ilusiones

	=	<u>Activo Corriente</u>			
		<u>Pasivo Corriente</u>			
	=	<u>128,000.00</u>			
		<u>8,525.00</u>			
	=	15.01			

Fuente: Tesis sobre inventarios, 2009.

Con el resultado presentado en el cálculo del índice de liquidez, para el año 2012, la empresa mostro la capacidad de pago de deudas a corto plazo. Por cada Q.1.00 de deuda, se dispuso de Q.15.00 en activos corrientes, demostrando una capacidad de liquidez excelente

Índice de Estabilidad

Muestra la forma en que los activos fijos están garantizando las obligaciones a largo plazo, el cual ira aumentando conforme se liquiden los pasivos. Si el índice es menor a uno, indica que la empresa no cuenta con la garantía suficiente para cubrir sus pasivos a largo plazo. Cuando el resultado es igual a uno, indica que el activo ha cumplido con la totalidad del pasivo. Por regla el resultado debe ser siempre mayor a uno.

Tabla No.8
Índice de Estabilidad
Minimarket Bellas Ilusiones

	=	<u>Activo no Corriente</u>			
		<u>Pasivo Corriente</u>			
	=	<u>52,550.00</u>			
		<u>8,525.00</u>			
	=	6.16			

Fuente: Tesis sobre inventarios, 2009.

Para este caso la empresa mantiene un resultado mucho mayor a uno, con lo que garantiza tener la suficiente disponibilidad para cubrir sus deudas a largo plazo.

Índice de Endeudamiento

Mide el grado de financiamiento de los acreedores en los bienes de la empresa, conocido también con el nombre de Apalancamiento Financiero, si el porcentaje es mayor de 60% la empresa está corriendo un nivel bastante alto de financiamiento, que al final puede ser muy riesgoso.

Tabla No.9
Índice de Endeudamiento
Minimarket Bellas Ilusiones

	=	<u>Pasivo Total</u>			
		<u>Activo Total</u>			
	=	<u>23,525.00</u>			
		<u>180,550.00</u>			
	=	0.13			

Fuente: Tesis sobre Inventarios, 2009.

Según esta razón financiera, la abarrotería mantiene un nivel de financiamiento bastante manejable, lo que permite estabilidad económica y buena proyección para sus acreedores.

Índice de Rotación de Inventarios

Muestra la eficacia en la administración de los inventarios dentro de la empresa, y conocer las veces que el mismo ha rotado en el año

Tabla No. 10
 Índice de Rotación de inventarios
 Minimarket Bellas Ilusiones

	=	<u>Costo de Ventas</u>			
		inventario Promedio			
	=	<u>900,000.00</u>			
		240,000.00			
	=	3.75			

Fuente: Tesis sobre Inventarios, 2009.

Para este caso se observa que el índice de rotación es de casi 4 veces por año, mostrando que tuvo un movimiento constante durante el período.

Aspecto de Auditoria

Programa de Auditoria

Área de Inventarios

Para validar la información, según procedimiento de verificación y control de inventarios, se fija la siguiente información de carácter relevante y de soporte para los papeles de trabajo, que se requerirán en las revisiones correspondientes:

1. Realizar pruebas de cumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoria aplicables, de acuerdo a las circunstancias

2. Prepara informe con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas y los comentarios acerca de la solidez y/o debilidades de control interno, que requieren tomar acciones inmediatas.
3. Plantear o realizar las pruebas sustantivas de las cifras que muestran los estados financieros, y que sean necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Descripción

Los inventarios representan bienes destinados para la venta en el curso normal de los negocios. Este valor incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos, necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta.

Pruebas de Cumplimiento

1. Determinar la eficiencia del mejor método para el manejo de inventarios
2. Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de inventarios
3. Confirmar que las condiciones de almacenaje sean las óptimas.
4. Verificar que los soportes de inventarios, se encuentren en orden y de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa.
5. Verificación de la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes de forma periódica.
6. Verificar que los inventarios se encuentren asegurados.
7. Observar si los movimientos de los inventarios se registran de forma adecuada, y si modifica los documentos que estén involucrados en la entrada y salida del inventario así como las cuentas correspondientes.
8. Verificar existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios, al igual que el conocimiento y cumplimiento de este por parte de los colaboradores.

Pruebas Sustantivas

1. Comprobar si las partidas de inventarios están consolidadas al costo o al mercado, al que sea más bajo de acuerdo con principios y normas de contabilidad.
2. Las existencias de los inventarios, están recopilados, calculados, valuados de forma uniforme soportados y reflejados de manera correcta en los registros auxiliares. (totalidad de existencia, exactitud y presentación).
3. Comprobar que los inventarios al cierre del período han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos y existencia, sobre una base que no guarda confirmados.
4. Verificar que los listados de los inventarios están recopilados, calculados, sumados y resumidos de forma correcta, y si los totales se reflejan debidamente en la contabilidad.
5. Realizar una validación de la existencia de cotizaciones para compra de materiales, y demás elementos constitutivos del inventario.
6. Hacer una verificación de cifras de los auxiliares con los saldos del mayor para determinar existencia.
7. La constitución de la provisión para protección de inventarios cubren las contingencias de pérdidas, que se puedan originar en disminuciones físicas y monetarias (exactitud, valuación y presentación).

Criterios de Evaluación

1. Los inventarios se deben de identificar y clasificar de acuerdo a su naturaleza en los registros contables.
2. Los productos terminados, deben comprender los bienes producidos o adquiridos a cualquier título, con el propósito de ser comercializados y para la prestación de servicios en desarrollo de la actividad propia del ente
3. Los inventarios deben registrarse por el costo histórico o precio de adquisición, conformado por erogaciones y cargos directos e indirectos, necesarios para colocarlos en condiciones de utilización o venta.
4. Se debe construir provisión para protección de inventarios, para disminuciones físicas o monetarias, tales como: Merma, obsolescencia, pérdida, desperdicio técnico en los

5. procesos productivos o desvalorización en el mercado. El valor de las provisiones constituidas, debe revelarse por separado como un menor valor de la cuenta de inventario.
6. Las partidas excesivas, de poco movimiento o defectuosas, deben estar reducidas a su valor neto de realización.

Aspecto Tributario

Durante el presente período y a consecuencia de los recientes cambios en los regímenes generales del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 10-2012), el propietario de la abarrotería mantiene cierta inquietud en cuanto a saber, si seguir inscrito bajo el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas (31%), o bien analizar un cambio según convenga, al Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas (6% sobre excedente).

De acuerdo con el párrafo anterior se considera apropiado presentar el cálculo del Impuesto Sobre la Renta proyectado, para los próximos cinco años y realizar un comparativo entre ambos regímenes para establecer que opción es la más conveniente para el negocio.

Cuadro No. 8

Proyección del Impuesto Sobre la Renta sobre la base de cálculo para el Régimen Opcional
Simplificado Sobre Ingreso de Actividades Lucrativas
Minimarket Bellas Ilusiones

Estructura	Período 2013	Período 2014	Período 2015	Período 2016	Período 2017	ISR Proyectado	Proyectadas
Ventas Brutas	1,188,000	1,247,000	1,309,000	1,375,000	1,458,000		
Costo directo ventas	-	-	-	-	-		
Gastos de Fabricación	-	-	-	-	-		
Costo de ventas	-	-	-	-	-		
Utilidad Bruta en ventas	1,188,000	1,247,000	1,309,000	1,375,000	1,458,000		
Gastos de Administración	-	-	-	-	-		
Gastos de Venta	-	-	-	-	-		
Gastos Financieros	-	-	-	-	-		
Gastos de Operación	-	-	-	-	-		
Renta Imponible	1,188,000	1,247,000	1,309,000	1,375,000	1,458,000		
Importe fijo (sobre excedente)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(7,500)	
ISR 6%, 7% Sobre Excedente	(69,480)	(85,190)	(89,530)	(94,150)	(99,960)	(438,310)	
TOTAL IMPUESTO	(70,980)	(86,690)	(91,030)	(95,650)	(101,460)	(445,810)	
Utilidad Neta	63,500	72,450	81,750	92,750	107,000	417,450	
Resultado Ejercicio	(7,480)	(14,240)	(9,280)	(2,900)	5,540	(28,360)	(28,360)

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

De acuerdo con lo estipulado en la Ley de Actualización Tributaria, específicamente en el Régimen Opcional Simplificado, para el período 2013 el porcentaje de Impuesto Sobre la Renta a ser aplicado sobre la utilidad será de un 6% y a partir del período 2014 la tarifa del impuesto se calculara sobre una tasa del 7%, sobre el excedente. Para este caso vemos que este régimen no es conveniente derivado que el mismo generaría una pérdida mensual durante los próximos cuatro años que se están proyectando, teniendo una leve recuperación a partir del quinto año, por lo que que no se recomienda.

Cuadro No. 9

Proyección del Impuesto Sobre la Renta sobre la base de cálculo para el Régimen Sobre las
Utilidades de Actividades Lucrativas
Minimarket Bellas Ilusiones

Estructura	Período 2013	Período 2014	Período 2015	Período 2016	Período 2017	ISR Proyectado	Utilidades Proyectadas
Ventas Brutas	1,188,000	1,247,000	1,309,000	1,375,000	1,458,000		
Costo directo ventas	891,000	935,250	982,000	1,031,250	1,094,000		
Gastos de Fabricación	-	-	-	-	-		
Costo de ventas	891,000	935,250	982,000	1,031,250	1,094,000		
Utilidad Bruta en ventas	297,000	311,750	327,000	343,750	364,000		
Gastos de Administración	115,500	118,300	121,250	124,000	127,000		
Gastos de Venta	118,000	121,000	124,000	127,000	130,000		
Gastos Financieros	-	-	-	-	-		
Gastos de Operación	233,500	239,300	245,250	251,000	257,000		
Utilidad Neta en operaciones	63,500	72,450	81,750	92,750	107,000		417,450.00
ISR 31%, 28% 25%	19,685	20,286	20,438	23,188	26,750		
	-	-	-	-	-		
Resultado Ejercicio	43,815	52,164	61,313	69,563	80,250		
ISO	-	8,910	12,323	12,935	13,585		
Impuesto ISR neto a pagar	19,685	20,286	11,528	10,865	13,815		76,178.00
							341,272.00

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

De acuerdo con el análisis del Impuesto Sobre la Renta proyectado en ambos regímenes, se observa que para la abarrotería Bellas Ilusiones, el método que más le conviene es el régimen del 31% sobre el cual se proyecta un pago anual de Impuesto de Q.76,178.00. Para el período 2014 el porcentaje bajara a un 28% y para el 2015 estará en 25%. En la proyección se está considerando el Impuesto de Solidaridad al cual se está afecto debido a que su utilidad bruta sobrepasara el 4% del total de sus ingresos brutos. Se estiman resultados favorables en cada uno de los períodos, acumulando una ganancia proyectada después del impuesto de Q341, 272.00.

Para los próximos cinco períodos se estima un crecimiento del 5% en los ingresos y un aumento del 2.5 % en los gastos de operación.

Cuadro No, 10
Tipos impositivos del Impuesto Sobre La Renta
Según Decreto No. 10-2012

Regimen	Rango de Renta Imponible	Importe Fijo	Tipo Impositivo
<u>Opcional Simplificado</u>	Q. 0.01 a Q.30,000-00	Q.0.00	5% sobre renta imponible
	Q. 30,000.01 en adelante	Q.1,500.00	7% sobre el exedente de Q.30,000.00
<u>Utilidades de actividades lucrativas</u>			
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2013			31%
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014			28%
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015			25%

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

El Impuesto Sobre la Renta muestra su afección de acuerdo con el nuevo Decreto ley No. 10-2012. El negocio trabaja actualmente el Régimen de Utilidades Lucrativas (31%) aplicable para este año 2013. Para el 2014 se estará aplicando el 28% y para el 2015 un 25%.

Cuadro No 11

Métodos de Valuación de Inventarios

Orden	Método de Valuación	Definición	Contribuyente Recomendable
1	Costo de producción	Se considera como base de valuación consistente en agregar costos incurridos y necesarios, para producir un bien para ser puesto a la venta	Empresas con procesos de producción, como fabricas.
2	Primero en entrar, primero en salir	Primeros artículos que entran al inventario, son los primeros en ser vendidos	Recomendado para empresas que comercializan con productos perecederos, con poca vida útil
3	Costo Promedio	Consiste en calcular el costo promedio unitario de cada artículo. Suma los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, luego divide el resultado entre el número de unidades existentes en el inventario.	Método de valuación idóneo para tiendas y abarroterías.
4	Precio Histórico del bien	Se caracteriza por dejar en el inventario, tanto costos como entradas existan en cada oportunidad. Cada artículo comprada conserva su valor. El cliente puede facturar la mercadería, incluyendo los costos que considera a su conveniencia.	Método aplicado en empresas cuyo movimiento de mercaderías es fácilmente identificable, por ejemplo: automóviles, maquinarias, esculturas.

Fuente de información: Ley de Actualización de Tributaria (Decreto No. 10-2012)

De acuerdo con los métodos de valuación presentados, se considera que la opción correcta para control y valuación de inventarios en abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones es el Método de Costo Promedio Ponderado. Método que permite aprovechar los valores existentes de un producto con los precios de las nuevas adquisiciones de productos para la venta.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

4.1.1 Introducción

La propuesta planteada ha sido producto del diseño de trabajo, del análisis y diagnóstico realizado sobre el estudio del entorno y capacidad de inversión para la expansión y apertura de una sucursal en las colonias residenciales de la zona 17. Para ello fueron seleccionadas tres áreas residenciales: Lomas del Norte, Colonia Colegios de Maestros y Residenciales del Norte, consideradas para estos efectos por su tamaño, infraestructura, población, crecimiento económico y diversidad de puntos estratégicos con condiciones propicias, que garanticen la recuperación del capital invertido en un tiempo estipulado.

La finalidad principal fue brindar posibles soluciones a la realización del proyecto que el empresario definió, sin embargo se debe estar claro que estas son únicamente propuestas, posteriormente el propietario analizara cual será el momento idóneo para poner en marcha el trabajo presentado.

4.1.2 Antecedentes

- Abarrotería Minimarket Bellas Ilusiones, se encuentra ubicada en la zona 17, de la ciudad capital de Guatemala.
- Fue fundada el 4 de diciembre del año 2000
- El giro principal de la empresa, es la compra y venta de productos de consumo básico y productos de temporada.
- Dentro del aspecto jurídico, se constituye como una sociedad anónima y esta afecta según registro tributario unificado a los impuestos, que por ley le competen.

4.1.3 Justificación

La importancia de identificar y dar a conocer al empresario los puntos de venta estratégicos, con oportunidad de inaurar nuevas sucursales que permitan extender los servicios de distribución

y colocación de productos de consumo masivo dentro del entorno residencial de la zona 17, mejorar el nivel de ingresos que se requiere a través de la expansión del negocio hacia nuevos productos.

4.1.4 Objetivo General

- Proponer a la administración de abarrotería Bellas Ilusiones los sectores con mayor oportunidad de desarrollo en cada una de las colonias objeto de estudio.

4.1.5 Objetivos Específicos

- Evaluar la venta de productos a través de tarjetas de crédito, para un cambio de concepto en venta de productos en abarroterías
- Establecer control de inventario con el método de aplicación de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Colocar un libro de sugerencias para mejora del servicio e introducción de nuevos productos.
- Proporcionar a la administración del negocio un modelo para el control de horario, y distribución de productos por parte de los proveedores.

4.1.6 Plan de mejoramiento

Se llevó a cabo la implementación de estrategias al considerar las limitaciones económicas.

4.1.7 Avances plan de mejoramiento:

1. Se analizaron los márgenes de ganancia por segmentos de productos, el resultado fue de 22%

2. Del lado financiero se calculó el punto de equilibrio, el cual estableció que el mismo converge en Q. 35,000.00, cifra que es igual a la cantidad mínima mensual que se debe vender para poder mantenerse, generar un margen aceptable de ganancia y no permitir pérdidas que pudieran comprometer el futuro del negocio.
3. También se efectuaron ejercicios prácticos para el cálculo del Valor Actual Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y la Tasa Mínima de Aceptación (TMAR), mostrando resultados bastante interesantes en cuanto a determinar la viabilidad del negocio y el riesgo de la inversión según el capital invertido.
4. Se procedió a calcular los costos fijos y variables del negocio, los cuales oscilan en un promedio de Q.12,000.00 y 35,000.00 quetzales respectivamente, esta parte incluye, arrendamiento, sueldo sala de ventas, sueldo contador, sueldo administrativo y del propietario, además de los gastos varios.
5. En cuanto al pago del Impuesto Sobre la Renta se demostró en forma práctica cual es el régimen más recomendable, para que el negocio pueda adoptar de acuerdo con su obligación tributaria, y según Decreto ley No.10-2012.
6. Por el lado de inventarios, se implementó el manejo de un cardex para la parte del control de proveedores. Se programó un calendario para la recepción de
7. pedidos que esté de acuerdo, con la distribución de los mayoristas y que se adecue al mejor horario en el que el negocio pueda recibir sus pedidos.

8. Se diseñó un control específico para el manejo de inventarios de acuerdo con los requerimientos que el negocio necesita, el mismo debe de contar como mínimo con las siguientes especificaciones:

- Encabezado
- Nombre del contribuyente
- NIT
- Nombre del Proveedor
- Código proveedor
- Artículo
- Referencias
- Existencias
- Fecha
- Nacionalidad del Proveedor
- Nombre método de valuación de inventario
- Detalle de entradas y salidas
- Saldo existencias
- Área responsable
- Persona responsable
- Firma persona responsable

9. Se trabajó en la elaboración de un control de proveedores mediante la implementación de un cardex, el cual permitirá calendarizar los días y horarios en los cuales se podrá atender a los distribuidores mayoristas.

Cuadro No. 12
Estado de resultados proyectados
Del 01 de enero 2013 al 31 de diciembre 2017
Minimarket Bellas Ilusiones
(Montos expresados en Quetzales)

Estructura	Período 2013	Período 2014	Período 2015	Período 2016	Período 2017	ISR Proyectado	Utilidades Proyectadas
Ventas Netas	1,188,000	1,247,000	1,309,000	1,375,000	1,458,000		
Costo directo en ventas	891,000	935,250	982,000	1,031,250	1,094,000		
Gastos de Fabricación	-	-	-	-	-		
Costo de ventas	891,000	935,250	982,000	1,031,250	1,094,000		
Utilidad Bruta en ventas	297,000	311,750	327,000	343,750	364,000		
Gastos de Administración	115,500	118,300	121,250	124,000	127,000		
Gastos de Venta	118,000	121,000	124,000	127,000	130,000		
Gastos Financieros	-	-	-	-	-		
Gastos de Operación	233,500	239,300	245,250	251,000	257,000		
Utilidad Neta en operaciones	63,500	72,450	81,750	92,750	107,000		
ISR 31%, 28% 25%	19,685	20,286	20,438	23,188	26,750	137,096	
	-	-	-	-	-		
Resultado Ejercicio	43,815	52,164	61,313	69,563	80,250		387,354
ISO	-	8,910	12,323	12,935			
IMPUESTO ISR NETO A PAGAR			11,528	10,865			

Fuente: Elaboración propia, con datos de Minimarket Bellas Ilusiones

Según la proyección para los próximos cinco períodos, se estima un crecimiento del 5% en los ingresos y un aumento del 2.5% en los gastos de operación. Se recomienda tomar en cuenta la tasa de inflación que afecte para este ciclo, y establecer si lo invertido actualmente tendrá un mayor o menor rendimiento hacia el futuro. Se consolidan los ingresos de la casa matriz y la sucursal, se consideran ingresos para la nueva sucursal de un 60% en relación a los ingresos actuales de la abarrotería central.

4.2 Avance de implementación

1. Se hizo ver la importancia del cálculo de márgenes de ganancia, para saber si están siendo aplicados de manera correcta y si el margen actual es lo que el negocio requiere percibir, para cubrir sus costos y generar ganancias.
2. Presentar mediante estadísticas y gráficas los índices de competencia que existen en las colonias seleccionadas, para apertura de nuevas sucursales, conocer las
3. posibilidades de crecimiento existentes en cada sector, analizar puntos estratégicos que permitan tener mayor proyección en cuanto a la colocación de productos de consumo básico, mostrar nuevas alternativas de negocio aparte de las tiendas o abarroterías.
4. Se propuso realizar ejercicios para establecer los puntos de equilibrio, con el objeto de mostrar que cantidad necesita vender el negocio, para cubrir sus costos. Conocer la tasa mínima que el negocio puede recibir por el dinero invertido. Dar a conocer cuánto valdrá el capital que se invierta hoy durante los próximos cinco años. Determinar cual deberá ser la tasa interna de retorno, para saber si el valor invertido en el negocio rendirá de acuerdo con las expectativas necesarias para generar rentabilidad.
5. Se explicaron los conceptos de costos variables, margen de ganancia, punto de equilibrio, además del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Así también se recomendó efectuar un inventario inicial y un inventario final, brindando un comentario sobre la importancia que estos procedimientos tienen dentro del desarrollo y controles de un negocio.
6. Implementación de controles para manejo de inventario y recepción de pedidos por parte de distribuidores mayoristas.

4.2.1 Viabilidad del proyecto

Para el proyecto en ejecución se cuenta con la disposición del propietario en cuanto a tiempo y los recursos financieros, administrativos, humanos y físicos que es requerido invertir de acuerdo con las propuestas que surgieron como resultado de la investigación. También se contó con la

aprobación en cuanto a la consulta de los documentos que fueron solicitados durante el tiempo que duró la investigación por efectos de verificación de datos, sin dejar de considerar el factor tiempo, que determinó en última instancia los alcances de la investigación.

Se hicieron las pruebas financieras que se requieren para comprobar el punto de equilibrio, y demostrar en que momento los costos e ingresos se igualan a las ventas que son necesarias como mínimo, para que el negocio sea rentable. Se calculó la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad, que en relación a la tasa de ganancia aplicada actualmente, dio como resultado una diferencia del 0,06 % de aumento a la ganancia real. También se realizó ejercicio para calcular el Valor Presente Neto (VPN) para saber cuál será el valor del dinero invertido hoy (Q, 60,0 miles) proyectado a cinco años.

Por lo anterior se puede establecer que la inversión en su ejecución es viable, debido principalmente a que se cuenta con capital de trabajo propio para la inversión inicial, y la prueba que garantiza la recuperación del capital invertido con una Tasa Mínima de Retorno del 6.5% la cual es mayor al costo del dinero (6%) por lo que el resultado es la aprobación del proyecto.

4.2.2 Costo financiero para implementación de propuesta

Los costos financieros necesarios para cubrir el proyecto están considerados en Q, 60,0 miles, los cuales cubrirán la inversión en mobiliario y equipo, gastos de organización e instalación, mercaderías, contratación de recurso, gastos de administración y venta.

De acuerdo con análisis de inversiones actuales en tienda Minimarket Bellas Ilusiones el cuadro número trece presenta el presupuesto proyectado del capital a invertir, según comentarios obtenidos del propietario el mismo no requeriría de capital financiero, que pueda comprometer el rendimiento de ingresos de la empresa.

Cuadro No 13

Presupuesto de Inversión estimado apertura nueva sucursal

Minimarket Bellas Ilusiones

(Montos expresados en Quetzales)

Cantidad	Mobiliario y equipo	Costo	Propio	Financiado
1	Mostrador Grande	3,000.00	X	
1	Mostrador Mediano	2,200.00	X	
2	Mostrador pequeño para panaderia	500.00	X	
1	Camara de enfriamiento	3,000.00	X	
1	Congelador	2,500.00	X	
8	Estanterias de madera	2,000.00	X	
9	Pesa	250.00	X	
10	Exhibidor de frutas	250.00	X	
	Gastos de Organización e instalación			
12	Reja de Seguridad	3,000.00	X	
13	Iluminación	800.00	X	
14	Instalaciones electricas	400.00	X	
	Gastos Administrivos y de venta			
15	Alquiler y deposito	3,000.00	X	
16	Sueldos	4,000.00	X	
17	Extraccion de basura	50.00	X	
18	Seguridad	150.00	X	
19	Energia electrica	500.00	X	
20	Agua	100.00	X	
21	Limpieza	200.00	X	
	Inversión en Inventario de Venta			
22	Bebidas	5,000.00	X	
23	Granos	500.00	X	
24	Pastas	200.00	X	
25	Cereales	600.00	X	
26	Arinas	300.00	X	
27	Lacteos	600.00	X	
28	Embutidos	400.00	X	
29	Artos. Limpieza	1,500.00	X	
30	Insecticidas	500.00	X	
31	Medicina	1,500.00	X	
32	Enlatados	3,000.00	X	
33	Sopas	1,000.00	X	

34	Especieas	500.00	X	
35	Higienicos	2,000.00	X	
36	Aceites	1,000.00	X	
37	Margarinas	500.00	X	
38	Confiteria	1,000.00	X	
39	Galgueria	1,000.00	X	
40	Instantaneos	1,000.00	X	
41	Desechables	1,000.00	X	
42	Panaderia	700.00	X	
43	Frutas	100.00	X	
44	Tamales y paches	400.00	X	
45	Agua pura	500.00	X	
46	Cigarros	2,500.00	X	
47	Huevos	800.00	X	
48	Librería	2,000.00	X	
49	Merceria	2,000.00	X	
	Total	58,000.00		

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Se estima una inversión aproximada de Q.60, 0 miles, de acuerdo con el cuadro de presupuesto proyectado, En el mismo, se consideran gastos fuertes como los de organización y la administración, con un 19% del total de lo proyectado. Otro rubro importante será el de mobiliario y equipo con un 18%. Considerando una utilidad mensual de Q.12, 0 miles, se estima que la inversión se estará recuperando dentro de los próximos 8 meses de aperturado el nuevo punto de venta, por lo que el negocio se considera rentable.

Cronograma de Actividades

Evaluación del entorno para el proyecto de expansión de una abarrotería

Minimarket Bellas Ilusiones

Responsable: Julio Alberto Obando

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto																								
Período del 19 de Enero al 31 de Agosto 2013																																	
No	Descripción de la Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24	Semana 25	Semana 26	Semana 27	Semana 28	Semana 29	Semana 30	Semana 31	
1	Presentación	■																															
2	Retroalimentación sobre la Planeación		■	■	■																												
3	Trabajo de campo				■	■	■	■	■	■	■																						
4	Entrega borrador Diagnostico Integral										■																						
5	Entrega borrador Ante Proyecto											■	■																				
6	Trabajo de campo											■	■	■																			
7	Primera presentación parcial												■	■																			
8	Trabajo de campo											■	■	■	■																		
9	Segunda presentación parcial													■	■	■	■																
10	Trabajo de campo														■	■	■	■	■	■	■	■											
11	Tercera Presentación parcial																						■										
12	Trabajo de campo																							■	■	■	■	■	■	■	■		
13	Presentación Final																															■	
14	Entrega de Informe Final																																■
15																																	
16																																	

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Conclusiones

1. De acuerdo con el estudio y el análisis de las estadísticas mostradas por las gráficas, es importante reconocer que para la expansión y apertura de una nueva sucursal, existen por lo menos dos puntos estratégicos que se consideran recomendables, uno en la colonia Lomas del Norte, y otro en la Colonia Colegio de Maestros, sobre el boulevard principal.
2. Se considera que se usa el régimen adecuado para la aplicación de pagos por concepto de Impuesto Sobre la Renta según Decreto No. 10-2012. Se detecta la falta de pago de impuesto de solidaridad ISO.
3. Dado el impacto económico que se mantiene en la pérdida de mercadería por falta de controles de inventario, es importante que se adopte a la brevedad el método de valuación inventario de Costo Promedio Ponderado.
4. Es propicio analizar la tasa real que se debe aplicar para registrar el ingreso correspondiente, en concepto de la colocación y venta de productos de consumo masivo que generen los ingresos necesarios, para cubrir los costos y gastos..

Recomendaciones

1. Por conveniencia y mejor ubicación se establece que el punto con mayor oportunidad de crecimiento y opciones de venta es el local comercial ubicado sobre el boulevard de la Colonia el Maestro, el cual cuenta con accesos directos desde la calza principal hacia la colonia y por ser vía principal se considera recibir un tráfico peatonal y vehicular abundante.
2. Para efectos fiscales se recomienda seguir aplicando el cálculo del Impuesto Sobre la Renta por el régimen del 31%. Se debe calcular el Impuesto de Solidaridad derivado de que se proyectan utilidades arriba del 4% sobre el total de ingresos brutos por lo que se estará afecto, el no pagarlo traerá riesgos de multas que impactaran resultados.
3. Se sugiere aplicar para efectos de valuación de inventarios el método de costo promedio ponderado derivado de la diversidad de productos que se concentran en bodega, además de considerar como alternativa de control de rotación de inventarios de productos perecederos, el método PEPS (primero en entrar, primero en salir).
4. Se recomienda adoptar el cálculo de la tasa mínima de aceptación para la colocación del porcentaje de ganancia que debe adquirirse en cada uno de los productos para la venta, el mismo no debe de ser menos del 20%, ni mayor al 30%.

Referencias

Libros

1. Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos. (6ta. Ed.). México: Editorial Edansa Impresiones. S.A. de C.V.
2. Balizan, E. (2002). Cómo elaborar un proyecto. (1ra. Ed.). Oviedo, España. Imprime: Graficas Edujo.
3. Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para PYMES sección 13).
4. Whittington, R. y Pany, K. (2004). Principios de Auditoria (14va. Ed.). México: Editorial Edansa Impresiones. S.A. de C.V.

Leyes

5. Decreto No. 2-70 Código de Comercio
6. Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y Reglamento.
7. Decreto No. 27-92 Ley de Impuesto al Valor Agregado

Internet

8. Como se Ejecuta un Proyecto
www.lawebdelemprendedor.com.ar/organizaciones/64-ent-org.html
(Recuperado el 20 de octubre 2012)
9. Definición de entorno, Qué es, Significado y Concepto
<http://definicion.de/entorno/#ixzz2DfusOUjm> (Recuperado el 25 de noviembre 2012)
10. El entorno. <http://www.deperu.com/diccionario/significado.php?pal=entorno> Copyright © 2008-2012 (Recuperado: 5 de noviembre 2012).
11. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares (Enigfam) 2010 (Recuperado 29 de junio 2013).

12. Inventarios

[http://www.ifrs.org/IFRS-for-](http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/13_Inventarios.pdf)

[SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/13_Inventarios.pdf](http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/13_Inventarios.pdf)

(Recuperado 29 de junio 2013).

13. Métodos de Inventario

<http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>

(Recuperado el 01 de julio 2013)

14. Razones financieras

[shhttp://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%](http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/10%20razones%20financieras)

[20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/10%20razones%20financieras.](http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/10%20razones%20financieras)

(Recuperado el 27 de agosto 2013)

Anexos

Anexo No. 1

Información general de la empresa

El Consumo de bienes y servicios

En Guatemala, se encuentra distribuido dentro de las diferentes actividades económicas que determinan el total del producto interno bruto (PIB).

En términos generales, la economía guatemalteca se encuentra dividida en las siguientes actividades:

- Producción de mercado
- Producción para uso final propio
- Producción no de mercado.

A continuación se presenta una muestra de la producción de mercado la cual constituye actividades que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla No. 11
Actividades de producción de mercado

No.	Actividad Económica
1	Cultivos tradicionales
2	Cultivos no tradicionales
3	Ganadería, silvicultura y pesca
4	Explotación de minas y canteras
5	Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco
6	Fabricación de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado
7	Producción de madera y fabricación de productos de madera, excepto muebles, fabricación de papel
8	Fabricación de productos de refinación de petróleo, sustancias y productos químicos
9	Fabricación de metales comunes, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo
10	Fabricación de productos de caucho, plástico, y otros minerales no metálicos
11	Fabricación de muebles, otras industrias y reacomodamiento
12	Suministro de electricidad y captación de agua
13	Construcción del mercado
14	Comercio al por mayor y menor
15	Hoteles y restaurantes
16	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
17	Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares
18	Alquiler de vivienda de mercado
19	Actividades empresariales, y otras actividades inmobiliarias
20	Enseñanza de mercado
21	Actividades relacionadas con la salud humana de mercado
22	Otras actividades de servicio y de mercado.

Fuente: Banco de Guatemala

Luego se encuentran las actividades de producción para uso final propio, las cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla No. 12
Actividad económica de producción para uso final propio

No.	Actividad Económica
1	Construcción para uso final propio
2	Alquiler de vivienda para uso final propio
3	Hogares privados con servicio domestico

Fuente: Banco de Guatemala

Por último se encuentra la producción no de mercado, cuyas actividades económicas, se describen a continuación.

Tabla No 13
Producción no de mercado

No.	Actividad Económica
1	Administración pública y de defensa
2	Enseñanza no de mercado
3	Otras actividades de servicio no de mercado
4	Hogares privados con servicio domestico

Fuente: Banco de Guatemala

Las actividades de la empresa que es caso de estudio corresponden a la clasificación de comercio al por menor en la producción de mercado.

Tipos de Producto

Los productos se clasifican de acuerdo a los consumidores que los utilizan, en dos categorías:

1. Productos de consumo
2. Productos industriales
3. Productos de Consumo

Los productos de consumo o productos comerciales son los adquiridos por consumidores finales para su uso personal. En este tipo de bienes existe una sub división, que se describe a continuación:

a. De conveniencia

Son aquellos que el consumidor suele comprar con mucha frecuencia, casi sin esfuerzos de comparación. Como un ejemplo, la comida rápida, el periódico, dulces, etc. Una de las características de este tipo de producto es que suelen mantener precios económicos. Están ubicados en diferentes puntos de venta para facilitar su disponibilidad, en el momento que el consumidor los necesite.

b. Comerciales

Son aquellos cuya adquisición es menos frecuente, y en los cuales los consumidores necesitan mayor comparación de calidad, precio y estilo. Ejemplo de ello son el mobiliario, ropa, carros usados y electrodomésticos.

e. Especialidad

Los productos de especialidad, son los que poseen características de identificación de marca única, por las que un grupo determinado de consumidores está dispuesto a realizar un especial esfuerzo de compra: ejemplo de ello son las marcas específicas de carros, ropa de algún diseñador y servicios médicos.

d. No buscados

Son productos de consumo que el consumidor conoce, pero no piensa en su adquisición. Entre estos tenemos los seguros de vida, servicios funerarios, etc. Por su naturaleza los productos no buscados requieren mucha publicidad, venta personal y otros esfuerzos de marketing adicionales.

Productos Industriales

Estos productos se adquieren para un proceso productivo ulterior o para uso en el desarrollo de un negocio. De aquí que la diferencia entre un producto de consumo y un industrial radica en el propósito de adquirirlo.

Existen tres grupos de productos industriales: materiales y piezas, bienes de capital y suministros y servicios.

En el grupo de materiales y piezas, están las materias primas, materiales fabricados y componentes. Los bienes de capital, son productos industriales que contribuyen a producción u operaciones de comprador, incluidas instalaciones y maquinaria adicional. En los suministros y servicios, los primeros incluyen material auxiliar de producción (lubricantes, carbón, papel etc.), los segundos, actividades como mantenimiento, reparación y asesorías.

Los productos de consumo masivo

Los productos de consumo masivo, son aquellos utilizados por los consumidores finales u hogares, para la satisfacción de requerimientos personales. Se puede decir también que es todo producto cuya rotación es alta, debido a que su duración es corta y su consumo es constante, se pueden citar por ejemplo: los productos alimenticios, detergentes y cigarrillos.

Empresas dedicadas a la venta de productos de consumo masivo

En Guatemala, existen gran cantidad de empresas dedicadas a la venta y distribución de productos de consumo masivo. En primer lugar se pueden mencionar las tiendas detallistas o de autoservicio, cuya característica principal es la de poseer instalaciones grandes donde se ubica el producto en góndolas o estanterías, para que pueda ser tomado por el consumidor final (autoservicio); entre las más importantes se encuentra la cadena Wal-Mart (que comprende Paiz, Híper Paiz, Maxi bodegas, La Despensa Familiar y Club Co), en segunda instancia se puede mencionar a Unisuper (que comprende los Supermercados La Torre y Econosuper).En los

últimos años han iniciado a incursionar empresas en el país, como Price Smart que ofrece productos básicos de consumo, además de productos de temporada, operando bajo un sistema de membresía y precios bajos, que consiste en el pago de una membresía para poder comprar en el establecimiento y gozar con beneficios de precios bajos al adquirir productos por más de una unidad, Club Co pertenece a la cadena Wal-Mart también opera de acuerdo con este formato de membresía.

Existen también empresas que se dedican a la venta de productos a nivel de mayorista, que compran directamente al fabricante o distribuidora, estas no están dirigidas al consumidor final, sino a tiendas y otras empresas que se encargan de llevarlos hasta el consumidor.

De magnitud ampliamente menor, pero no por ello menos importante, se encuentran las tiendas de barrio que abarcan prácticamente todo el territorio nacional, con alrededor de más de cien mil de ellas.

Contribuyendo así a llevar producto al consumidor final hasta lugares donde el fabricante o consumidor no pueden hacerlo, debido a que aumentaría el costo de este y cuando lo hace tiene como consecuencia el aumento del precio al consumidor final.

El funcionamiento de este tipo de tiendas consiste en la compra de productos en centros de mayoreo donde se abastecen periódicamente, y el producto es trasladado por cuenta del propietario hacia donde se encuentra la tienda: otra parte del producto es adquirido a través de la compra a vendedores ruterios del fabricante o distribuidores.

En muy pocos casos, los fabricantes venden sus productos directamente al consumidor. Generalmente, existen intermediarios que hacen llegar el producto al mercado, según Kotler, un canal de distribución o canal de marketing "es un conjunto de organizaciones interdependientes

involucradas en el proceso de poner un producto o servicio, para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas (2005)

En el proceso de hacer llegar los productos y servicios a los consumidores, los intermediarios del canal agregan valor al producto, al eliminar la diferencia de tiempo, ubicación y adquisición que existe entre ellos y los consumidores.

Las empresas pueden diseñar de diferentes maneras los canales de distribución. A cada nivel de intermediarios que realiza una parte del trabajo necesario, para acercar el producto al consumidor final, se le denomina nivel del canal. Debido a que el fabricante y el consumidor desempeñan parte del trabajo, ambos también forman parte del canal.

El número de nivel de intermediarios indica la longitud del canal. Según el número de niveles los canales se pueden clasificar en directos e indirectos.

- Directo

Se denomina canal directo de distribución a aquel que no posee intermediarios, es decir el fabricante hace llegar sus productos directamente al consumidor final. Por ejemplo Avon vende sus productos directamente a través de particulares.

- Indirecto

Se denomina canal indirecto de distribución a aquel en el cual existe uno o más intermediarios.

Estructura

Mantiene una estructura sólida que le da la experiencia de más de 12 años dentro del mercado comercial, ello le permite tener ventaja sobre la competencia directa, sin embargo de acuerdo con los estudios realizados, dentro del local comercial se pudo determinar la falta de herramientas que son necesarias y de utilidad para el desempeño óptimo en sus actividades

Actualmente el negocio cuenta únicamente con tres empleados, el contador, el administrador y su propietaria, quien es la encargada de la atención directa a los clientes, esto la hace diferente dado a que existe una línea de comunicación básica entre el dueño del negocio y cliente, relación que le permite conocer más de cerca las necesidades y preferencias de estos últimos.

De acuerdo con la entrevista al propietario del negocio, se establece que es necesario implementar una visión y una misión, las cuales son de suma importancia para conocer qué es lo que pretende y hacia dónde se dirige la institución.

Visión

Ser la abarrotería con mayor proyección en la venta y distribución de productos de primera necesidad dentro del sector residencial de la zona 17.

Misión

Mantener un surtido de productos que cumplan con los estándares de calidad, satisfaga las exigencias del cliente, y brinde un horario de atención y servicio con el cual el consumidor se sienta complacido.

Actividad económica de la empresa

Minimarket Bellas Ilusiones, es una empresa establecida para la venta y distribución de productos de necesidad básica, pulpería, panadería, librería, bebidas gaseosas y una variedad de enseres que están al alcance, de acuerdo con el índice de precios de la canasta básica y competencia de mercado. Cuenta con una cartera de clientes quienes con su preferencia colaboran día a día en el desarrollo y crecimiento sostenible de su actividad comercial.

Para el cálculo de porcentaje de ganancias, se tiene establecido un margen del 20 al 25% sobre el total de ventas diarias, de los cuales un 40% son aplicables para cubrir los gastos administrativos por el funcionamiento del negocio, pago de impuestos y gastos varios.

Aspectos Legales y Fiscales.

- Base Jurídica

Minimarket Bellas Ilusiones se encuentra organizada y establecida conforme las leyes del país, se constituye como una empresa individual.

- Régimen Fiscal

Se encuentra inscrita legalmente en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Bajo esta personalidad está obligada a los siguientes impuestos:

Ley de Actualización Tributaria (Nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta) Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 1, Objeto.

Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas, individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece la ley.

Artículo 4, Rentas de Actividades Lucrativas.

Inciso a)

Rentas provenientes de la producción, venta y comercialización de bienes en Guatemala.

Con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde que se realice toda o parte de esa actividad.

Artículo 6, Concepto de Establecimiento Permanente.

Se entiende que una persona individual, persona jurídica, organismo internacional, ente o patrimonio, opera con establecimiento permanente en Guatemala, cuando por cualquier título, disponga en el país, de forma continua o habitual de un lugar fijo de negocios o de instalaciones o lugares de trabajo de cualquier índole, en los que realice toda o parte de sus actividades, entre estas las siguientes:

- Las sedes de dirección
- Las sucursales
- Las oficinas
- Las fabricas
- Los talleres
- Los almacenes, las tiendas u otros establecimientos.

Artículo 14, Regímenes para las rentas de actividades lucrativas

- 1- Régimen Sobre Utilidades de actividades lucrativas (Antiguo régimen Optativo)
- 2- Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas (Antiguo Régimen General)

Artículo 36. Tipo Impositivo 25 %.

Actualmente el negocio se encuentra inscrito bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas (31%) el cual tendrá variantes en su tipo impositivo para los períodos 2014 (28%) y 2015 (25%)


Artículo 38. Pagos Trimestrales.

Los contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta bajo el régimen de utilidades de actividades lucrativas deben de realizar pagos trimestrales, efectuando cierres contables parciales o bien una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la

renta imponible. Otra forma es considerando una renta imponible estimada en ocho por ciento (8%) del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Cuadro No. 14

Presentación de cálculo de regímenes del pago del Impuesto Sobre la Renta para determinación de la opción más conveniente de pago, de acuerdo con Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

Utilidad Neta	Regimen			Carga tributaria	Tipo Impositivo	Mejor Opción
	1	2	3			
60,000.00	Utilidades de Actividades Lucrativas			31%		
60,000.00		Opcional Simplificado (5% S/renta imp.			5%	
60,000.00			Opcional Simplificado (7% S/excedente		6% para el período 2013	

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Ley de Impuesto Sobre Rentas de Capital (Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala).

Tarifa del 10% sobre productos financieros.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala).

Tarifa del 12 % sobre base imponible.

La empresa efectúa pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado, al débito fiscal obtenido por las ventas efectuadas, le resta el crédito fiscal obtenido en las compras realizadas. No está inscrita para efectuar ningún tipo de retención.

Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus Reformas. Decreto No. 62-92 y Decreto No. 8-98
Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil como una empresa individual de acuerdo con el artículo 339. Tiene Patente de Comercio.

Artículo 368

Los comerciantes están obligados a llevar contabilidad en forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble y la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para esos efectos los comercios deben llevar los siguientes libros o registros:

- Inventarios
- De primera entrada o libro Diario
- Mayor
- Estados financieros

Artículo 370

La infracción a lo dispuesto en el artículo 368, del Código de Comercio hará incurrir al empresario en una multa de no menos de cien quetzales ni mayor a mil en cada caso.

La ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 48 Decreto No. 26-92 "Obligación de practicar inventarios y forma de consignarlos, recita textualmente lo siguiente: Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, semovientes, materias primas o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición. Para los efectos de establecer las existencias al principio y al final

de cada período de imposición. El inventario al final de un período debe de coincidir con el de la iniciación del siguiente.

Ley de Actualización Tributaria.

Artículo 41 Valuación de Inventarios (Decreto ley No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala)

La valuación de la existencia de mercaderías al cerrar el período de liquidación anual, debe establecerse en forma consistente de acuerdo con los métodos de valuación reconocidos por este artículo.

Costo de Producción, más que un método, técnicamente se considera como una base de valuación consistente en agregar los costos incurridos y necesarios, para producir o adquirir un bien para ser puesto a la venta. Esta forma de valuación le es aplicable a los contribuyentes que tienen un proceso de transformación, como las fábricas, en tanto que para un contribuyente, que únicamente compra y vende, le corresponde utilizar otro método.

Primero en entrar, primero en salir, (PEPS), este método consiste en que los primeros artículos en entrar al inventario, sean los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción), lo cual provoca que al finalizar el período fiscal, las existencias del inventario final, queden valuadas a los costos más recientes de adquisición, presentando un inventario materialmente alto, que incide en tener una mayor utilidad y consecuentemente pagar una mayor cantidad de impuesto sobre la renta.

Promedio Ponderado, este método es el más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de cada artículo, el cual se determina sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividir este resultado, entre el número de unidades existentes en el inventario, más las unidades compradas, operación que se

hace cada vez que hay una compra. El efecto monetario que se aprecia con esta forma de valuación de inventarios, es que los costos se diluyen, considerando que hay entradas a valores altos y a valores bajos.

Precio Histórico del Bien, esta forma se caracteriza por dejar en el inventario tantos costos como entradas existan en cada oportunidad. Cada artículo comprado, conserva su valor y en tanto la legislación fiscal no lo aclare, el contribuyente puede facturar los artículos, incluyendo los costos que considere a su conveniencia. Esta forma de valuación es aplicable aquellas empresas que distribuyen productos fácilmente identificables, por ejemplo: los automóviles, maquinaria, esculturas y otros, y no sería práctico su uso para inventarios de mucho volumen como repuestos, tubería y otros inventarios que tienen mucho volumen y medidas.

Por lo anterior es importante considerar los siguientes términos:

1. Evaluar la composición de las existencias para la venta, para escoger una forma de valuación fiscal.
2. Los métodos de evaluación de inventarios, tienen dos objetivos principales:
 - Valorar el inventario final
 - Determinar el costo de venta

El cual tiene una relación directa con el monto del Impuesto Sobre la Renta que se determina al cierre del ejercicio.

3. Los contribuyentes podrán solicitar a la Administración Tributaria, la autorización de otro método de valuación distinto a los anteriores, cuando demuestren que no le resulta adecuado ninguno de los ya descritos.

4. Una vez utilizado uno de estos métodos de valuación fiscal, no puede ser variado sin previa autorización de la administración tributaria.

Al adoptar uno de los métodos de valuación, no puede ser variado sin autorización previa de la administración tributaria y en este caso deben efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

No se encuentra inscrita ante el IGSS, debido principalmente a que su nómina de empleados no son más de tres, el negocio cuenta únicamente con los servicios directos de un administrador, sin embargo con el proyecto de expansión se considera que la nómina de empleados aumentara a más de tres, momento en el que se efectuara la gestión de inscripción.

No se otorgan prestaciones laborales y patronales, para la parte contable cuenta con un contador independiente cuyo salario es cancelado por servicio de honorarios profesionales y para el pago de sueldos no se firmó contrato alguno.

Aspectos Geográficos

En el punto de venta los clientes provienen de distintas colonias de la zona atraídos por la diversidad y surtido de productos así como de la calidad de los mismos.

Aspectos Demográficos

Las características de los clientes que frecuentan Minimarket Massiel presentan cierta diferenciación dado a que según la hora es común observar personas mayores por la mañana, jóvenes menores de 20 años por la tarde y por la noche amas de casa y clientes en general que compran artículos para el consumo diario.

Perfil del cliente

Durante el proceso de recopilación de datos, se determinó que era importante definir el perfil del cliente que visita el establecimiento, que de acuerdo con la investigación de campo brindo resultados que permitieron medir o establecer los puntos más específicos, para ubicar o desarrollar nuevos locales de venta, dentro de las colonias residenciales que cubren el sector de la zona 17.

Establecimiento del perfil del cliente

Con la finalidad de prestar mejor servicio que permita satisfacer las necesidades de los clientes y la búsqueda de una mayor y mejor rentabilidad ha sido importante determinar el mercado objetivo mediante el levantamiento de una encuesta que trató de cubrir los aspectos más relevantes a ser considerados.

Anexo No. 2

Entrevista sobre aspectos que fundamentan la estructura, organización y desarrollo de
Minimarket Bellas Ilusiones

Base Legal: (Contador General)

1. ¿Fecha de constitución de la empresa?

R/ _____

2. ¿Cuál es la finalidad de la empresa?

R/ _____

3. ¿Está regida bajo ciertos reglamentos?

Si _____ No _____

4. ¿Maneja contratos con proveedores?

Si _____ No _____

5. ¿Cuál es la Actividad principal de la empresa?

R/ _____

6. ¿Cuál es la fecha de inscripción ante el Registro Mercantil?

R/ _____

7. ¿Cuál es la fecha de inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria?

R/ _____

Entorno: (Administrador)

1. Mencione los aspectos que le afectan entre ellos sociales, políticos, económicos y legales en el desarrollo de sus actividades.

R/ _____

2. Indique el perfil y estrategias con las que compite en el mercado.

R/ _____

3. Explique los fenómenos y tendencias del entorno para identificar riesgos, amenazas y oportunidades respecto a la venta y distribución de sus productos.

R/ _____

Objetivos de la Empresa (Propietario)

1. ¿De acuerdo a la función de la empresa, cuáles son sus objetivos (corto, mediano largo plazo)?

R/ _____

2. ¿Según su criterio cuenta usted con la estructura organizacional para el desarrollo de los objetivos establecidos?

R/ _____

3. ¿Cuenta la empresa con las instalaciones adecuadas y recursos financieros adecuados para lograr los objetivos?

R/ _____

4. ¿Tiene usted objetivos definidos y documentados?

R/ _____

5. ¿Tiene a la vista los objetivos de la empresa?

R/ _____

6. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para el logro de sus objetivos?

R/ _____

7. ¿Realiza evaluaciones sobre el cumplimiento y avances de sus objetivos?

R/ _____

Planeación: (Administrador)

1. ¿Cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de su empresa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva responda la siguiente.

2. ¿Conocen las necesidades de la empresa?

R/ _____

3. ¿Tiene presupuestos establecidos para el desarrollo de su actividad comercial?

R/ _____

4. ¿Cuenta con procedimientos estructurados para el buen funcionamiento de los ciclos de operaciones?

R/ _____

Entrevista General:

1. ¿Conoce usted los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Especifique: _____

2. ¿Ha recibido alguna inducción para el manejo de sus actividades de trabajo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

3. ¿Cuenta con manuales de inducción para la ejecución de sus tareas?

Si _____ No _____

Especifique: _____

Del Personal (Recurso Humano)

1. ¿Cuáles son los procesos de reclutamiento de personal con los que cuenta empresa?

R/ _____

2. ¿Tiene algún proceso de selección?

R/ _____

3. ¿Cuenta con un método de contratación de personal?

Si _____ No _____

Especifique: _____

4. ¿Tiene usted procesos para inducción de personal?

Si _____ No _____

Especifique: _____

5. ¿Cuenta con programas de capacitación y adiestramiento?

Si _____ No _____

Especifique: _____

6. ¿Realiza evaluaciones temporales al personal para la calificación de su desempeño?

Si _____ No _____

Especifique: _____

7. ¿Cuenta con técnicas y medios de motivación?

Si _____ No _____

Especifique: _____

8. ¿Cuenta con programas de prestaciones y sistemas de compensaciones salarial?

Si _____ No _____

Especifique: _____

9. ¿Cuenta con la utilización de análisis de puestos para determinar el establecimiento de programas de capacitación y adiestramiento?

Si _____ No _____

Especifique: _____

10. ¿Tiene usted índices de rotación?

Si _____ No _____

Si su respuesta fuera afirmativa, ¿tiene identificados cuales son los problemas?

Si _____ No _____

11. ¿Si su respuesta fuera afirmativa qué medidas ha tomado para la solución del problema?

R/ _____

12. ¿Tiene procesos establecidos para el análisis de sueldos y salarios?

Si _____ No _____

13. ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para lograr un buen ambiente laboral?

Si _____ No _____

Especifique: _____

14. ¿Existen reglamentos laborales?

Si _____ No _____

Especifique: _____

15. ¿La contratación de personal es por medio de contratos laborales de trabajo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

De Conservación y Mantenimiento:

1. ¿Cuenta con políticas y procedimientos de gastos y mantenimiento?

Si _____ No _____

Especifique: _____

2. ¿Tiene procedimientos establecidos para la conservación de los bienes inmuebles, maquinaria y equipo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

3. ¿Posee programas de mantenimiento preventivo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

4. ¿Tiene identificado la frecuencia de necesidades de mantenimiento correctivo?

Si _____ No _____

De Comercialización

1. ¿Cuenta con un plan estratégico de venta?

Si _____ No _____

Especifique: _____

2. ¿Tiene a su disposición un presupuesto para la ejecución de ventas?

Si _____ No _____

Especifique: _____

3. ¿Maneja una estructura en su departamento de ventas?

Si _____ No _____

Especifique: _____

De los Estados Financieros

1. ¿Acostumbra a presentar estados financieros analizados?

R/ _____

2. ¿Existe un análisis de los financiamientos obtenidos?

R/ _____

3. ¿Con que periodicidad analiza la rentabilidad actual y la proyectada a corto y mediano plazo de la empresa?

R/ _____

4. ¿Analiza las oportunidades de inversiones con que cuenta la empresa?

R/ _____

5. ¿Ha analizado el crecimiento histórico de la empresa?

R/ _____

6. ¿Realiza análisis del nivel de popularidad de su empresa?

R/ _____

7. ¿Hace énfasis en el análisis de la efectividad directa?

R/ _____

8. ¿Tiene conocimiento de cuál es el alcance de sus beneficios?

R/ _____

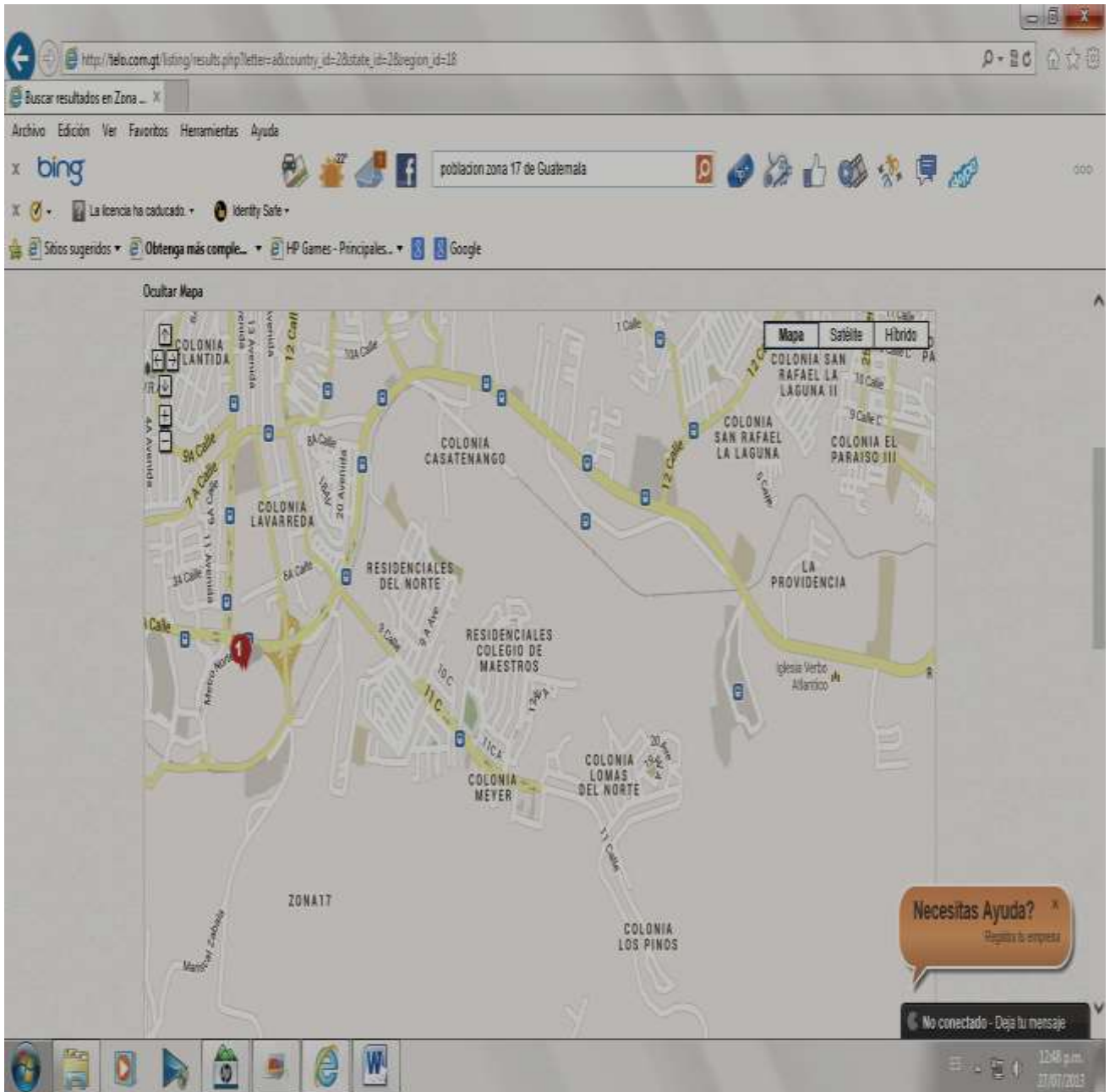
Anexo No. 3

Tienda de Barrio Popular



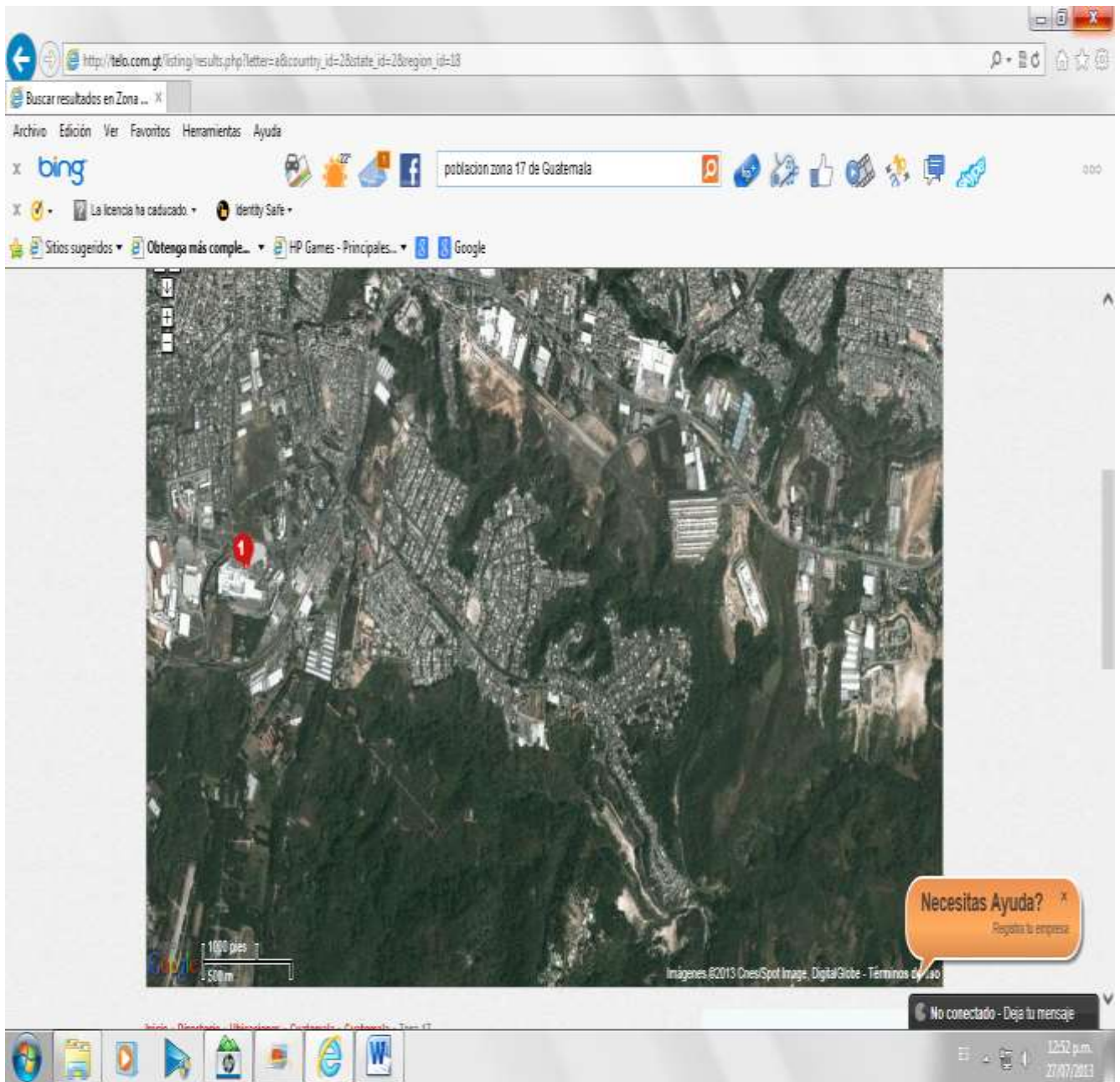
Anexo No. 4

Mapa de colonias Residenciales de la Zona 17



Anexo No. 5

Mapa satelital de colonias residenciales de la zona 17



Anexo No. 6

Mapa hibrido de colonias residenciales de la zona 17

