



The top of the page features a large, light blue world map. Overlaid on the map is the AIU logo, which consists of a stylized globe icon to the left of the letters 'AIU' in a bold, gold-colored serif font. Below 'AIU' is the text 'Atlantic International University' in a smaller, dark blue sans-serif font.



A decorative graphic element consists of three circular globes, each showing a different view of the Earth (North America, Europe, and Africa). They are arranged along a grey, curved path that starts from the bottom left and moves towards the top right.

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

**Student Publications**



At the bottom left, there is a smaller version of the AIU logo and the website address [www.aiu.edu](http://www.aiu.edu).

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**REESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DENTRO  
DE UNA EMPRESA TABACALERA EN EL DEPARTAMENTO DE  
JUTIAPA**

**SERGIO DAVID PAREDES AGUILAR**

**Guatemala 2 de Octubre de 2008**

## ABSTRACT

En Guatemala se utiliza el sistema de pronta entrega o venta directa, como opción de venta, dirigida a productos básicamente de consumo masivo. Su base de clientes se forma de una extensa cadena de tiendas, abarroterías, supermercados, discotecas.

British American Tobacco, (BATCA) empresa dedicada a la venta y distribución, al igual que muchas compañías, ha adoptado y desarrollado esta forma de hacer negocio de una forma satisfactoria, en donde se antepone la atención personalizada a todos y cada uno de sus clientes. Con la finalidad de obtener a cambio un volumen de ventas y una participación exitosa en el mercado.

En el área de Jutiapa, que es donde se centra este estudio British American Tobacco\_\_posee tres rutas de distribución directa y tiene un participación de mercado del 24%, aparte de ello existe una deficiencia entre la capacidad de atención de clientes con su principal competencia, lo que hace necesaria una reestructuración inmediata.

El objetivo de este estudio, es proponer la creación de una nueva ruta dentro del sistema de distribución ya establecido de la empresa, como una alternativa para poder ampliar la cobertura de negocios, haciendo un reordenamiento de la rutas existentes y captando a través de un censo, más negocios para capitalizar más volumen y que no se incrementen los costos de operación. Asimismo, se busca determinar los beneficios adicionales que se generan de la ampliación de esta ruta, así como también plantear los principales obstáculos que su implementación puede ocasionar a la estructura de distribución.

Para llegar a los resultados se llevó a cabo una investigación de la estructura actual, haciendo varios escenarios para ver la viabilidad de la misma, para el estudio de campo se utilizó una encuesta para realizar entrevistas personales a clientes detallistas sujetos del estudio. Concluyendo que efectivamente el proyecto si es

viable ya que muchos clientes censados no son atendidos actualmente y si desean vender cigarrillos y que se les incluya en portafolio actual de clientes activos.

**ÍNDICE**

	<b>PAGINA</b>
<b>Contenido</b>	
Agradecimientos	i
ABSTRACT	ii
<b>Capitulo 1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capitulo 2. Información del proyecto</b>	<b>3</b>
2.2 Datos Geográficos del departamento	3
2.3 Estructura Distribución Batca	4
2.4 Estructura Distribución PMI	4
2.5 Identificación del problema	5
2.6 Árbol de Problemas	5
2.7 Justificación del Problema	7
2.8 Objetivos	6
2.9 Marco Teorico Conceptual	8
<b>Capitulo 3. Estudio de Mercado</b>	<b>11</b>
3.1 El Producto en el mercado	17
3.1.1 Definición del Producto	17
3.1.2 Producto Principal y subproductos	16
3.1.3 Productos sustitutos o similares	17
3.1.4 Productos Complementarios	18
3.2. El área del mercado	18
3.2.1 Población Consumidora	18
3.2.2 Estructura de la población	19
3.3 Comportamiento de la Demanda	22
3.4 Comportamiento de la Oferta	23
3.5 Comportamiento de Precios	23
3.6 Análisis de Comercialización	24
<b>Capitulo 4. Estudio Técnico</b>	<b>25</b>
4.1 Tamaño del proyecto	30
<b>Capitulo 5. Organización</b>	<b>28</b>
5.1 Estructura Administrativa	29
5.2 Descripción y Perfil de Puestos	30
<b>Capitulo 6. Análisis Financiero</b>	<b>38</b>

6.1 Análisis de Costos	34
6.2 Análisis de Ingresos	35
6.3 Recursos Financieros para la Inversión	36
6.3.1 Las necesidades del capital de trabajo	41
7. Conclusiones	46
8. Recomendaciones	47
9. Bibliografía	48

## **ANEXOS**

- Encuesta Realizada a clientes de censo
- Propuesta para levantamiento del censo
- Mapa de las regiones de Ventas
- Gráficas de Participación de mercado
- Cuadro Estadístico de Distribución
- Calendario de Actividades del censo



## 1. Introducción

El presente proyecto de investigación, se realizó con el objeto de proponer una reestructura del sistema de distribución, dentro de la estructura de una empresa tabacalera, para reducir costos de distribución y ser una valiosa opción para la distribución de productos de consumo masivo. Llegar a la mayor cantidad de consumidores al menor costo posible, sin perder competitividad en el mercado.

La saturación de los mercados con productos diversos de consumo masivo, el incremento constante de clientes detallistas provocado por la tasa de desempleo, el incremento de competidores leales, que actualmente son dos, como desleales, los avances tecnológicos y los costos de distribución, han obligado a las empresas a buscar nuevas estrategias, que estén dirigidas a responder rápidamente a las necesidades de mercado y anticiparse a las necesidades futuras, para sobrevivir y desarrollarse en un nuevo entorno globalizado, donde la única constante es el cambio. La implementación de nuevas estrategias de mercadeo como reasignación de territorios la nivelación de cargas de trabajo y el cambio en la frecuencia de visitas, puede aportar grandes beneficios para enfrentar los nuevos retos.

Esta investigación contiene la descripción de Mercado y temas relacionados con , canales de distribución y cadena de abastecimiento, evaluación de la estructura de distribución, análisis de costos de distribución

La metodología a utilizar es de tipo documental, a través de la investigación en la red electrónica, bibliotecas universitarias, biblioteca de British American Tobacco y libros relacionados al área de Mercado y tesis que se relacionan al tema. Se utilizará información obtenida del censo de negocios realizado en el departamento de Jutiapa, entrevistas cara a cara con detallistas e investigación del mercado de otras empresas que comercializan productos de consumo masivo.

La distribución se realiza de forma directa e indirecta, la directa incluye sistemas de distribución de pre-venta y venta directa por medio de representantes de distribución; la indirecta se realiza a través de distribuidores exclusivos y grandes clientes mayoristas, que distribuyen productos a clientes detallistas a un costo relativamente favorable, por las condiciones donde operan.

## **2. Información del Proyecto:**

### **2.1 Antecedentes**

*British American Tobacco*, es una empresa que se dedica a la venta y distribución de cigarrillos y tienen operaciones en 180 países alrededor del mundo. La industria tabacalera es una de las que más ingresos generan a las arcas de los gobiernos conjuntamente con las licoreras y las sementeras, debido a los altos impuestos que se deben pagar para comercializar este producto. El pago de altos impuestos, además del constante incremento del precio del petróleo a nivel mundial, ha ocasionado una disminución de la generación de utilidades, esto impulsa la búsqueda de nuevas opciones que contribuyan con el incremento de las ventas y la disminución del costo de distribución.

British American Tobacco (Guatemala) durante los años 90 era líder en el mercado, con una participación de 60%, hoy por hoy, es la segunda empresa con una participación de 38.3%

En esta área específica que es el departamento de Jutiapa se cuenta con 27.7% de participación según AC Nielsen, empresa encargado de realizar la recolección de información (ver anexo # 4). Dada la necesidad de incrementar el volumen y la participación de mercado es necesario reestructurar el área y crear una nueva ruta para capitalizar los clientes y mejorar las ventas que hoy en día no se ha podido



captar. Con las condiciones mencionadas anteriormente y la necesidad de incrementar el volumen de ventas y de captar nuevos clientes en esta región, se hace necesario la implementación de una nueva ruta de ventas para contrarrestar, de alguna manera los indicadores negativos y revertir la situación.

## **2.2 Datos Geográficos del Departamento**

El departamento de Jutiapa tiene 17 municipios, cuenta con 380,503 habitantes aproximadamente, según el Segeplan su clima es cálido y se encuentra a una altura de 906 metros sobre el nivel del mar, su extensión territorial es de 3,219 kilómetros cuadrados, el idioma que se habla es el español y fue fundado en 1852. Colinda al norte con los departamentos de Jalapa y Chiquimula, al este con la república de El Salvador, al sur con el Océano Pacífico y Santa Rosa y al Oeste con Santa Rosa.

Los 17 municipios de Jutiapa son:

Jutiapa, El Progreso, Santa Catarina Mita, Agua Blanca, Asunción Mita, Yupiltepeque, Atescatempa, Jerez, El Adelanto, Zapotitlán, Comapa, Jalpatagua Conguaco, Moyuta, Pasaco, San José Acatempa, Quezada

## **2.3 Estructura de Distribución de *BATCA* Jutiapa**

Se cuenta con tres rutas de distribución directa, que atienden a 968 clientes que se les visita quincenal y mensualmente, se necesitan como mínimo 350 clientes para que pueda incorporarse una nueva ruta al esquema ya implementado.

Fuente: *British American Tobacco*.

Se cuenta con una Distribución numérica de 29% de negocios, del total de la muestra que comercializan cigarrillos que es de 64%.

La cobertura numérica es del 45%.

La cobertura ponderada es del 58%.

Fuente: *AC Nielsen*.

## **2.4 Estructura de Distribución de PMI**

La competencia directa de BATCA es PMI (*Phillip Morris*)

Cuentan con 6 rutas de distribución directa y dos rutas de distribución indirectas.

Su participación de mercado es de 65.2%

Fuente: AC *Nielsen*

Competencia Desleal (Contrabando)

Actualmente el departamento de Jutiapa, es uno de los más afectados por el contrabando no sólo de cigarrillos, sino de otros productos tales como el licor , ropa interior etc. Según la participación de mercado que reporta AC *Nielsen*, en este departamento es del 12% según la última medición.

## **2.5 Identificación del problema**

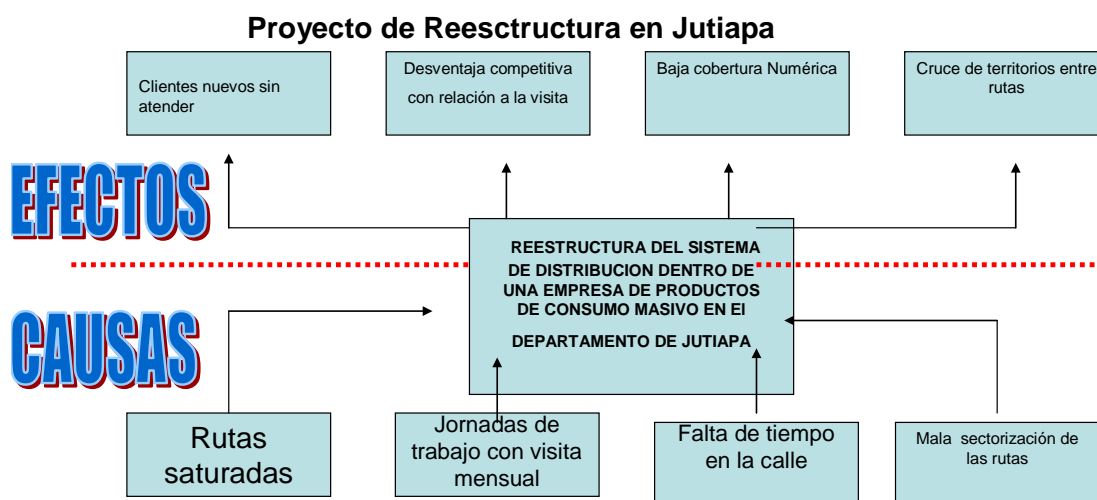
Se identificó como el problema principal, la pérdida de participación de mercado en el sector de Jutiapa.

Tal y como está la estructura actualmente en el departamento de Jutiapa, no permite capitalizar más negocios nuevos, ya que las cargas de trabajo están saturadas con 40 visitas diarias y existe una ruta que tiene el 30% de ellas con frecuencia mensual, esto hace que exista una desventaja competitiva con relación a la competencia, se propone la creación de una nueva ruta que pueda captar algunos negocios ya existentes de otras rutas, e incorporar los nuevos del mercado.

Con esto se pretende ordenar las rutas existentes y darle una mejor visión, de a dónde debe llegar la nueva ruta.

# ARBOL DE PROBLEMAS

## Relación Causa – Efecto



## 2.6 Árbol de Problemas

### Efectos

Clientes nuevos sin atender  
 Desventaja Competitiva con relación a la visita  
 Sectorizar las rutas existentes y la nueva  
 Baja cobertura numérica  
 Cruce de territorios entre ruta

### Causas

Rutas saturadas de clientes  
 Jornadas de trabajo con visitas mensuales

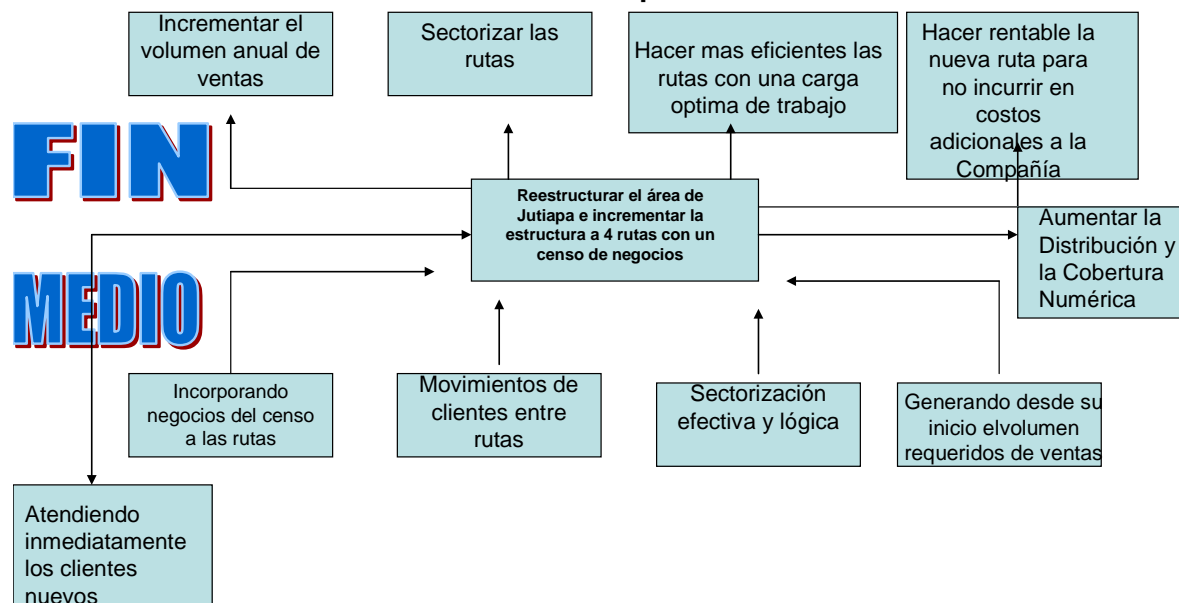
Falta de tiempo en la calle, por tener una carga alta de trabajo

Mala sectorización de las rutas, ya que se cruzan dos o mas vendedores a la vez

# ARBOL DE OBJETIVOS

Relación Medios – Fines

## Proyecto de Reestructura del sistema de distribución de Jutiapa



### Árbol de Objetivos

#### Fin

Sectorizar las rutas

Hacer más eficientes las rutas con una carga óptima de trabajo

Hacer rentable la nueva ruta para no incurrir en costos adicionales

#### Medio

Incorporando negocios del censo a las rutas existentes

Movimiento de clientes entre ruta

Sectorización efectiva y lógica

Generando desde el inicio el volumen requerido

Atendiendo inmediatamente los clientes nuevos

## **2.7 Justificación del Problema**

La razón principal por la cual se realiza el estudio, es para determinar que con la implementación de otra ruta de venta en el departamento de Jutiapa, se logra aumentar la cobertura de negocios, incrementar el volumen de ventas y crecer en participación de mercado, ya que actualmente los números son desfavorables para BATCA.

Se ha detectado que es en el departamento de Jutiapa, donde se tienen los problemas ya que en Santa Rosa y Escuintla que también forma parte de la misma estructura de distribución, los números marcan arriba del 40% de participación de volumen.

El diseño de la nueva ruta será hecha con base a la reestructuración mediante sectorización y por la cantidad de clientes potenciales a atender otorgados por el censo realizado.

## **2.8 Objetivo General del proyecto**

Elevar la participación de mercado del área específica de Jutiapa

### **Objetivos específicos:**

1. Reestructurar el área de Jutiapa e incrementar la estructura a 4 rutas de ventas a través de un censo de negocios
2. Incrementar el volumen de ventas
3. Aumentar la cartera de clientes

## 2.9 Marco Teórico Conceptual

### Distribución

Según Díez, E (1997). La distribución se puede definir como un término empleado en la producción y el comercio para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento físico de productos, desde el fabricante hasta el consumidor final. Dentro de la distribución existen etapas que deben de cumplirse tales como el transporte, almacenamiento, manejo de la mercancía el embalaje, control de inventarios, fábrica, pedidos y servicio al consumidor

El autor De Juan, M. (2005) dice que la distribución es el instrumento de *Marketing* que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en el momento que lo requiera, el lugar donde lo desee y en la cantidad que necesite.

### Venta Directa

La característica especial, es que las empresas tienen el control de la cadena de abastecimiento hasta llegar al detallista, la distribución es realizada por medio de un representante de ventas, utilizando cualquiera de los siguientes sistemas.

En la Venta Directa, el vendedor lleva un inventario estimado de los productos existentes, hace la labor de venta y entrega él mismo el producto

Pre-venta: El vendedor hace la labor de venta, pero la entrega, se hace al día siguiente por otra persona, esto hace que se visiten más clientes en la jornada diaria.

**La Tele-venta**, es similar a la pre-venta sólo que la gestión de venta, se hace por medio de una llamada por teléfono.

### Distribución Indirecta

En este tipo de distribución las empresas trabajan con terceras partes, tales como mayoristas, distribuidores exclusivos que abastecen a minoristas. En este caso la empresa no tiene el control directo de la cadena de abastecimiento

### **Cadena de Abastecimiento**

Según el manual de *Distribution Operations Management* unidad 01pp.06, la cadena de abastecimiento del producto final tiene dos estructuras básicas:

Entrega directa al punto de venta y distribución indirecta.

### **Distribución Numérica**

Se refiere al número total de negocios que comercializan una categoría específica de productos.

### **Cobertura Numérica**

Se refiere a los negocios que comercializan cierta categoría de productos en cuantos la empresa está presente con sus mercaderías.

### **Cobertura ponderada**

Se refiere a los negocios mas importantes de las categorías con relación al dinero

### **AC Nielsen (Estados Unidos)**

Empresa consultora a nivel Internacional, que realiza estudios de mercado para determinar coberturas, niveles de inventario en los clientes, y participaciones de mercado por categoría de productos.

### **Categoría de Producto**

Se refiere a productos similares agrupados para su estudio. Ej. bebidas carbonatadas, productos de tabaco, bebidas alcohólicas etc.

### **Stock out** (quiebre de stock)

Se refiere a que el inventario que se dejó a un cliente, no fue suficiente para cubrir con la demanda de los consumidores y no fue acorde a la visita del vendedor.

**Batca. *British American Tobacco*** Empresa comercializadora de cigarrillos.



**PMI (*Philips Morris*)** Empresa comercializadora de cigarrillos, competencia directa de Batca.

**Mayoristas:** Clientes que venden a otros minoristas, por medio de rutas establecidas.

**Cash And Carry:** Clientes que le venden a otros detallistas, al por mayor pero dentro de sus mismo negocio, no con una ruta establecida.

**Detallista:** cualquier negocios que venda a consumidores al detalle y no al por mayor.

**Representante de Distribución:** Es el concepto que utiliza la compañía, para denominar a sus vendedores.

**PEA:** Población económicamente activa, se refiere al porcentaje de la población que contribuye con sus ingresos a la economía de un país.

**Categoría:** Se refiere a la agrupación de productos, para su medición estadística.

**Stik:** Unidades de cigarrillos.

**Retailers:** Clientes.

### **3. Estudio de Mercado**

Se define como estudio de mercado, a la función que vincula a consumidores, clientes y público en general con el mercadólogo a través de la información, y esta se utiliza para identificar y definir las oportunidades de un mercado. El estudio de mercado surge como un problema del departamento de Mercadeo y sirve para tener un mejor panorama sobre las decisiones que se deben de tomar para la resolución de los problemas del mercado.

Para realizar e este estudio se llevará a cabo un levantamiento de censo de todos los negocios que existen en el departamento de Jutiapa.

El instrumento utilizado en la presente investigación, es una entrevista personal, con un cuestionario estructurado de preguntas cerradas para fines del estudio. Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas para obtener información de los competidores en la categoría de cigarrillos, para determinar el sector en el cual se encuentra el negocio, obtener información sobre quien realiza o tiene el poder decisorio en el negocio, al momento de realizar la compra a proveedores y por último busca determinar el uso de este sistema de distribución por otras empresas que comercializan productos de consumo masivo.

La encuesta fue dirigida para determinar por medio de preguntas cerradas, la forma de como los clientes compran los productos de la categoría de cigarrillos; se indaga información de las empresas tabacalera porque son clientes atendidos por representantes de British American Tobacco y de la competencia y se cuenta con toda la información general de los clientes, información de volumen de ventas, frecuencia de visita, así como de términos comerciales.

## Censo de negocios

Conjunto de datos estadísticos que comprenden universos definidos para un periodo determinado. Abordan diferentes fenómenos de la vida de un país tales como los demográficos, económicos y sociales. Se realizan generalmente cada cinco o diez años. En Guatemala existen diferentes tipos de censos: agrícola, ganadero, económicos (industrial, comercial y servicios); y los de población y vivienda.

El censo de negocios es un conjunto de operaciones que reúnen, elaboran y se recopilan datos que se desean saber con respecto al giro del negocio en cuestión

## Planificación del Censo

Se distribuye el territorio del Departamento de Jutiapa por censador de la siguiente manera, utilizando dos personas para realizarlo.

El cuadro muestra los municipios que cada una de los censadores, tendrá bajo su responsabilidad.

Censador No. 1		Censador No.2	
1	Jutiapa	15	Pasaco
2	El Progreso	14	Moyuta
3	Santa Catarina Mita	13	Conguaco
4	Agua Blanca	12	Jalpatagua
5	Asunción Mita	11	Comapa
17	Quezada	10	Zapotitlan
16	San José Acatempa	9	El adelanto
		8	Jerez
		7	Atescatempa
		6	Yupiltepeque

## Período de levantamiento

Debe de iniciarse el levantamiento el día lunes 11-2-08 y se debe de concluir el viernes 7 de marzo del 2008.

El levantamiento se hará de forma manual, utilizando la respectiva boleta

Se espera una cantidad mínima de 30 boletas diarias por censador, lo cual calculado con el período de levantamiento que son de 40 días hábiles se espera un total de 2,400 clientes censados

Las boletas deben archivarlas diariamente y enviarlas a la capital cada semana para que puedan ser transcritas y se pueda crear la base de datos

Se contratará una persona temporal para la digitación y clasificación de la boletas.

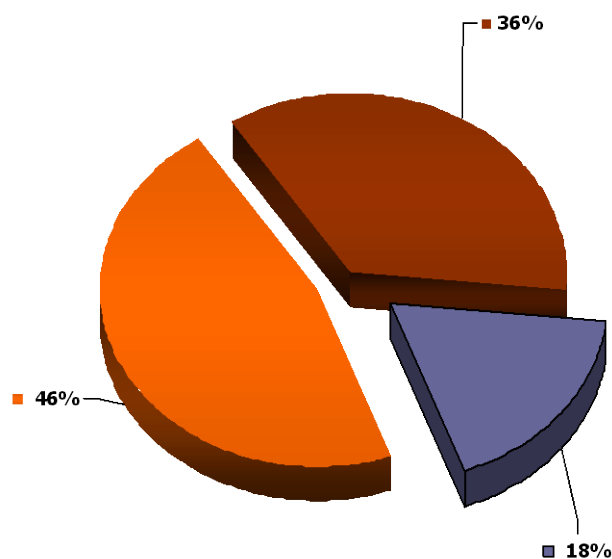
### Resultados obtenidos del censo

A continuación se presentan los resultados obtenidos, para una mejor comprensión.

#### Pregunta #1 Con que empresa de cigarrillos se abastece su negocio.

Con esta gráfica se da a conocer con que proveedor se abastecen los clientes que actualmente comercializan las marcas de BAT.

Grafica #1



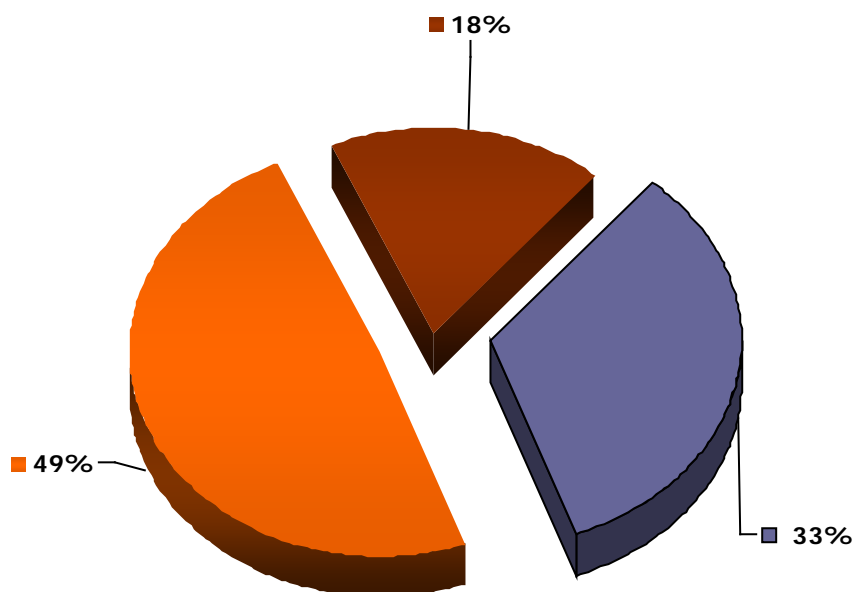
Muestra de 810 negocios

Fuente propia

Según el resultado de los negocios censados, es de esta forma como se abastecen, cuando se habla de otros, se refiere básicamente a mayoristas que le venden a pequeños detallistas.

**Pregunta #2 Estaría interesada en que le visitara BATCA directamente**

Grafica #2



■ Clientes no visitados BAT

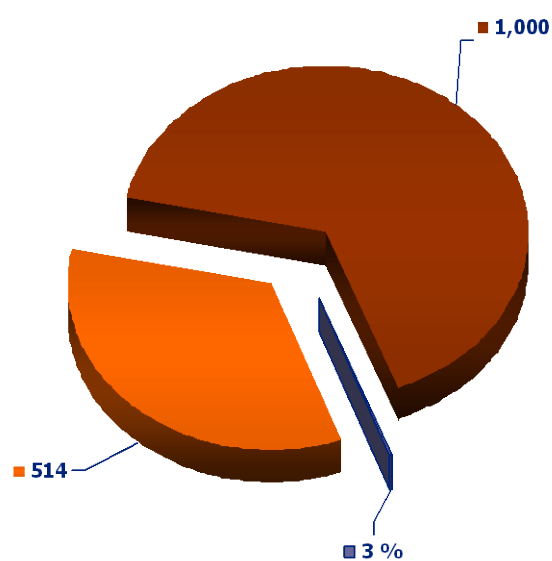
■ Clientes que no desean Vender BAT

■ Clientes que desean vender

Muestra 810 negocios  
Fuente propia

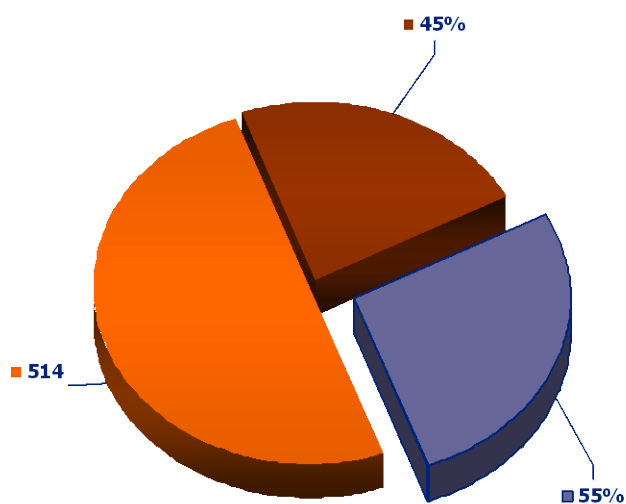
La gráfica muestra el desglose de los clientes encontrados en el censo y su disposición a ser o atendidos o no por la compañía. Del total de los negocios censados existen varios que desean vender cigarrillos y que no se visitan por lo que es allí donde se enfocarán los recursos.

### Preguanta #3 Cuantos paquetes compra de marcas de BATCA



La grafica muestra el volumen y la participación de mercado que se tiene en los negocios no visitados por BATCA. Y como se puede apreciar el volumen que se está dejando de percibir, es considerablemente alto y la participación de mercado de BATCA es muy baja.

Gráfica #4



■ Cientes no Visitados BAT

■ Exclusivos PMI

■ Compra en Mayoristas

Fuente Propia

La gráfica muestra el total de negocios que no se visitan por parte de BATCA y lo más importante muestra con quien se abastecen estos negocios y se ve claramente que un gran número de estos clientes son exclusivos de la competencia.

### **3.1 El Producto en el Mercado**

El producto es importado desde Honduras, se realizo el estudio únicamente con personas mayores de 18 años.

#### **3.1.1 Definición del producto**

Basados en la misión del departamento de Mercadeo y Distribución la cual es llegar a ser el proveedor preferido, y esto sólo se logra a través del servicio al cliente, existe un esmero porque la distribución sea eficiente, con el menor costo posible, pero sobre todo atendiendo las necesidades de los clientes a través de un valor agregado, en cada una de las visitas que se realizan en sus negocios.

#### **3.1.2 Producto Principal y subproductos.**

Las marcas que se comercializan son Payasos, After Hours, Kent, Pall Mall Casino, Belmont y se están distribuyendo también fósforos.

#### **3.1.3 Productos sustitutos o similares**

Existen productos tales como los distribuidos por la competencia de forma legal y lícita y productos que entran por las diferentes fronteras del país sin pagar los respectivos impuestos, tal es como Modern, Royale, Brooklyn, Alas, que hace que el precio sea muchos mas bajo y crea una competencia desleal, existen también productos que se realizan en el país de forma manual tal es el caso de los puros, que se realizan de una manera artesanal.

Ya que el producto principal de BATCA es la distribución de cigarrillos, se puede definir como un producto sustituto a todas aquellas empresas y personas que de una u otra manera también hacen distribución, ya sea de forma directa o utilizando distribuidores indirectos.



### **3.1.4 Productos Complementarios**

Existen muchos productos complementarios del tabaco, tales como el papel para envolver cigarrillos, pipas, corta puntas de habanos, tabaco para mascar, dispensadores, encendedores, fósforos etc.

## **3.2 El Área del Mercado**

El presente estudio se ha realizado en el departamento de Jutiapa y sus 17 municipios.

### **3.2.1 Población Consumidora, contingente actual y futuro**

#### **Población Económicamente Activa**

De acuerdo a los datos de SEGEPLAN, el total de la población potencialmente activa en el municipio es de 6,851 ( 3,546 hombres y 3,305 mujeres).

En el Municipio hay 1,564 personas económicamente activas, 22.8% del total potencial, de las cuales el 95.0% esta constituido por la población masculina y 5.0% por la población femenina. De acuerdo a la tabla 31, las comunidades de San Luis Ilopango, Cunistepeque, Pinal II y Anexo los Fierros son las que tienen el mayor número de PEA. Este dato es necesario revisarlo debido a que el dato de la PEA para la cabecera municipal y otras aldeas de mayor tamaño es cuestionable.

### **3.2.2 Estructura de la población.**

#### **Imagen urbana**

El Municipio de Jutiapa esta urbanizado ya que la totalidad de las calles del casco urbano están adoquinadas con un trazo simétrico.

Cuenta con sistema de drenajes, agua potable, y energía eléctrica. En la cabecera municipal se concentran las oficinas técnico administrativas de las instituciones gubernamentales como salud, educación, juzgado de paz, correos y telégrafos,

sub.-estación de la Policía Nacional Civil y una oficina del Centro de Estudios para el Desarrollo Local, CEADEL, cuya función es la promoción de los derechos del niño.

### **Crecimiento urbano**

El crecimiento urbano del Municipio no ha sido planificado. El centro urbano ha tenido un crecimiento ordenado, sin embargo en las periferias, el crecimiento esta condicionado a la disponibilidad de los lugares para la construcción de viviendas, los cuales han sido heredados de padres a hijos. Otro aspecto importante es que para la construcción de nuevos edificios no se pide autorización municipal.

### **Planificación urbana**

No existe un plan de crecimiento y ordenamiento territorial urbano, tampoco normativas de construcción o supervisión de las áreas en construcción.

## **Contexto Organizativo e Institucional**

### **Organización comunitaria**

En el Municipio de Jutiapa existen y funcionan las siguientes organizaciones comunitarias:

- Comité de pro-mejoramiento
- Comité de Agua Potable
- Comités Católicos
- Juntas Escolares
- Comités Educativos
- Comité de la feria titular
- Comité de la Casa del arte y la cultura
- Junta Municipal de Fútbol
- Juntas locales de seguridad
- Consejos pastorales
- Asociación de desarrollo Municipal
- Consejos comunitarios de Desarrollo

### **3.2.3 Ingresos de la población nivel actual y tasa de crecimiento.**

#### **Trabajo calificación y no calificado**

El Municipio cuenta con recurso calificado laboralmente como, secretarias bilingües, peritos contadores, peritos en administración de empresas, secretarias comerciales, profesores de enseñanza media, licenciados en pedagogía, Abogado y Notarios, bachilleres, auxiliares de enfermería, peritos en administración pública y un especialista en medicina.

Solamente 101 personas pueden ser catalogadas como trabajo calificado y es la que conforman la totalidad del sector dependiente.

#### **Salarios**

Las oportunidades de empleo asalariado no existen en el Municipio. Las únicas fuentes de empleo disponibles están vinculadas con la Municipalidad , Ministerios de Línea y ONG, de lo contrario, todas las oportunidades de trabajo están afuera de la jurisdicción municipal.

El ingreso promedio mensual para la mayoría de la población es de Q 300.00 por familia, equivalente a US\$ 37.5 siendo el ingreso per capita anual US\$ 450.00.

### **Producción y Comercio- Sector Agrícola**

#### **Productos**

Los productos principales en el sector agrícola son el maíz, frijol y sorgo o maicillo. En promedio cada familia tiene acceso de 0.5 a 1 manzana para el cultivo de dichos productos.

Otros cultivos que se cosechan son tomate, chile y ocasionalmente rábano, los cuales son comercializados entre la zona fronteriza con el Salvador o en la

cabecera departamental. Adicionalmente algunas frutas como jocote, caña de azúcar, ayote cuya semilla es comercializada.

No hay ningún nivel de tecnología en la zona, no existe ninguna entidad gubernamental ni privada que provea asistencia técnica, ni financiera al sector agrícola.

## **Sector Pecuario**

### **Productos**

En el municipio el producto principal pecuario son los bovinos utilizados para la producción de carne leche y sus derivados. No hay ningún nivel tecnológico para la producción o mantenimiento de los productos pecuarios.

### **Superficie**

En promedio, cada familia tiene 2 a 3 cabezas de ganado, los cuales son colocados en los patios de las casas, debido a que por el riesgo de la pérdida (robo) no son colocados en los pastizales.

La clase de los animales son cebú y Jersey. No existe el concepto de hato y la producción y mantenimiento del ganado ha venido reduciéndose progresivamente. El valor de los productos pecuarios depende del peso y la calidad. El costo promedio es de Q1,000 a Q5,000 por cabeza. El ganado es comercializado generalmente en las ferias locales, dentro de las comunidades o en municipios cercanos. Normalmente son utilizados para la producción de carne, leche y sus derivados.

### **Agroindustria**

En el Municipio no existe ninguna actividad agroindustrial.

### **Industria**

En el Municipio no existe ninguna actividad industrial.

### **Valor de la Producción**

El valor de la producción esta condicionado al costo de los insumos para el cultivo y al valor del producto durante la cosecha. El valor del maíz y frijol, se mantiene constante, sin embargo el valor del café ha caído a valores sumamente inferiores, los cuales han provocado una crisis en el cultivo de dicho producto.

Destino de la producción.

El maíz es utilizado para la comercialización y el consumo. Normalmente se vende la mayor parte (75%) y el resto se utiliza para el consumo familiar. La producción de frijol es en su mayoría comercializada (hasta el 90% de la cosecha), el resto es utilizado para consumo familiar. El maicillo y el café en su totalidad se comercializan en los mercados departamentales.

### **Productos Principales**

Los principales productos artesanales son la manufactura de productos de barro como cómales, cántaros, ollas, pichingas y adornos para el hogar. Estos productos son manufacturados principalmente en la cabecera departamental en donde unas 15 familias se dedican a su producción.

La manufactura de los productos artesanales es manual no habiendo ninguna tecnología para su elaboración.

El volumen de la producción/familia es de 40 productos por mes. El valor de los mismos depende del producto.

### **3.3 Comportamiento de la Demanda**

Según Walter Williams profesor de la Universidad George Mason (USA), el principio económico fundamental es la ley de la demanda, la cual sostiene que a mayor costo, menos gente está dispuesta a adquirir un bien o servicio, pero si el costo es menor, más gente podrá adquirirlo.

La demanda actual consiste principalmente en tiendas de barrios, abarroterías, mini mercados, supermercados, tiendas de conveniencia, hoteles restaurantes y todos aquellos negocios que vendan cigarrillos.

Otro dato importante es que por el poco valor adquisitivo del quetzal (Q), la demanda en el mercado popular se basa en precio más que en calidad, lo cual ha generado el ingreso de productos vencidos o de mala calidad, sin pagar el respectivo impuesto, que ingresan al país de distintas procedencias.

Aunque con el aumento de los precios, por los altos impuestos ha hecho que el mercado se contraiga, según AC Nielsen la población con índice de fumadores ha crecido en un 10%.

### **3.4 Comportamiento de la Oferta**

En Guatemala existen dos empresas constituidas legalmente para distribuir cigarrillos, *Philips Morris* y *British American Tobacco*, empresas que compiten por alcanzar a los consumidores con sus portafolios de marcas, pero debido a la situación económica predominante en el país, muchas personas individuales y jurídicas han aprovechado esta situación para ingresar al país productos sin los controles respectivos de salud y por supuesto sin el pago correspondiente de los impuestos, esto hace que puedan ofrecer este producto a un precio por debajo del 50% de los productos legalmente constituidos.

El tabaco es uno de los pocos cultivos que genera ingresos en pequeñas parcelas de terreno, ofreciendo ingresos cuatro veces mayores que cualquier otro cultivo, y emplea mano de obra familiar, lo que representa más del 50 por ciento de los costos de producción.

### **3.5 Comportamiento de los Precios**

#### **a. Análisis histórico de precios**

La creciente inflación y los altos impuestos al tabaco, han hecho que continuamente el precio del cigarrillo suba por lo menos una vez al año. En un análisis de 5 años

para atrás cuando un paquete de 10 cajetillas costaba Q58.30 hoy en día el precio es de Q80.80 eso significa un aumento del 68% en los últimos 5 años. Los precios a nivel de Industrial legalmente constituida como los es British American Tobacco y *Phillips Morris* están en paridad a Q80.80 y Q89.80 y los de contrabando están alrededor de Q40.00 por paquete.

#### **b. Estimación de la evolución futura de los precios**

Según la tendencia y la situación económica del país se puede prever un aumento del 11% para el presente año.

#### **c. Márgenes de Comercialización**

Margen al detallistas 9%

Margen al mayorista 12%

### **3.6 Análisis de Comercialización**

#### **a. Canales de Comercialización**

Un Canal de comercio se define como un número de negocios agrupados sobre la base de:

Comportamiento de compra de los Consumidores en diferentes tipos de puntos de venta

El Método de comunicación con los consumidores

#### **Se clasifican los negocios bajo 5 canales de distribución**

Tiendas de Productos de consumo diario

Tiendas de Conveniencia

Hoteles, restaurantes y cafeterías

Especialistas

Libres de Impuestos

Tiendas de productos de consumo diario: Clientes detallistas, tiendas de barrios, abarroterías.

Tiendas de Conveniencia: Negocios que atienden en horarios extendidos y que los precios juegan un papel importante

Hoteles, restaurantes y cafeterías negocios en donde lo que se compra se consume dentro del lugar.

Libres de Impuesto: Negocios que están exentos de impuestos

Especialistas: Negocios que se dedican a comercializar productos relacionados al tabaco.

## **b. Formas de comercialización del Proyecto**

Se realizará distribuyendo los clientes nuevos dentro de las rutas existentes y creando una nueva ruta para reestructurar los clientes de las otras tres rutas, el sistema de distribución que se utiliza es el de pronta entrega con una carga mínima de 35 clientes diarios y un máximo de 45 clientes diarios, utilizando frecuencias quincenales y mensuales.

## **4. Estudios Técnico**

### **4.1 Tamaño**

Se realizó un estudio para determinar la capacidad de atención de los clientes censados, concluyendo que es necesaria la implementación de una ruta nueva, ya que las cargas actuales de los vendedores se encuentran en niveles óptimos 38 visitas diarias y es imposible la atención de 514 clientes nuevos sin crear otra ruta.

### **a. Capacidad del Proyecto**

Se solicita la aprobación de una nueva ruta en Jutiapa, ya que fue en este lugar donde se detectó la mayor cantidad de negocios sin atender, en donde existe un alto potencial de volumen y una gran concentración de negocios.



**b. Factores, condiciones del tamaño**, dimensión del mercado, capacidad financiera, disponibilidad de insumos materiales y humanos, limitaciones de transporte, institucionales y capacidad administrativa.

### **Requerimientos para la creación de la nueva Ruta**

Crear una plaza de Representante de distribución (vendedor nuevo).

Habilitar en las oficinas de Cuilapa una bodega adicional.

Se requiere un vehículo doble tracción con sistema de impresión y caja de seguridad.

Crear una bodega virtual en los sistemas internos de BAT.

Se requiere *IPAQ* (máquina de venta).

Habilitar papelería manual para la ruta nueva (facturas, recibos).

Al momento de tener digitadas y separadas todas las boletas del censo, se procede a verificar cuántas pertenecen a cada uno de los sectores que visitan las otras rutas, al tener este dato se ingresan al rutero de clientes del área y se procede a hacer la división de sectores (reestructura) dejando un mínimo de 30 visitas diarias y máximo 40, se requiera la ayuda del operador de *Siebel* para el reordenamiento de las rutas y del volumen histórico, todas las rutas tendrán clientes nuevos que visitar, con la incorporación de los clientes nuevos al sistema, se justifica la creación de la nueva ruta, al tener sectorizado los nuevos territorios, se cargan en el sistema de la compañía para que pueda aparecer tal y cual se reestructuró.

Con respecto al vendedor nuevo, se le dará una inducción de un mes ya en la ruta, para esto se trasladará el vendedor comodín que ese encuentra en Escuintla hacia Cuilapa para dar la inducción.

Las rutas adicionales tendrán dos meses para visitar todos los clientes nuevos asignados a la misma ruta e incorporarlos al sistema. Se realizará una evaluación para analizar como quedaron los sectores y las cargas de trabajo diario con cada vendedor, esto para afinar detalles de cómo deberían de quedar las rutas.

**c. Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización**

Se pretende capitalizar un volumen incremental de 3,345 paquetes mensual, que representa el 30% del volumen total categoría potencial.

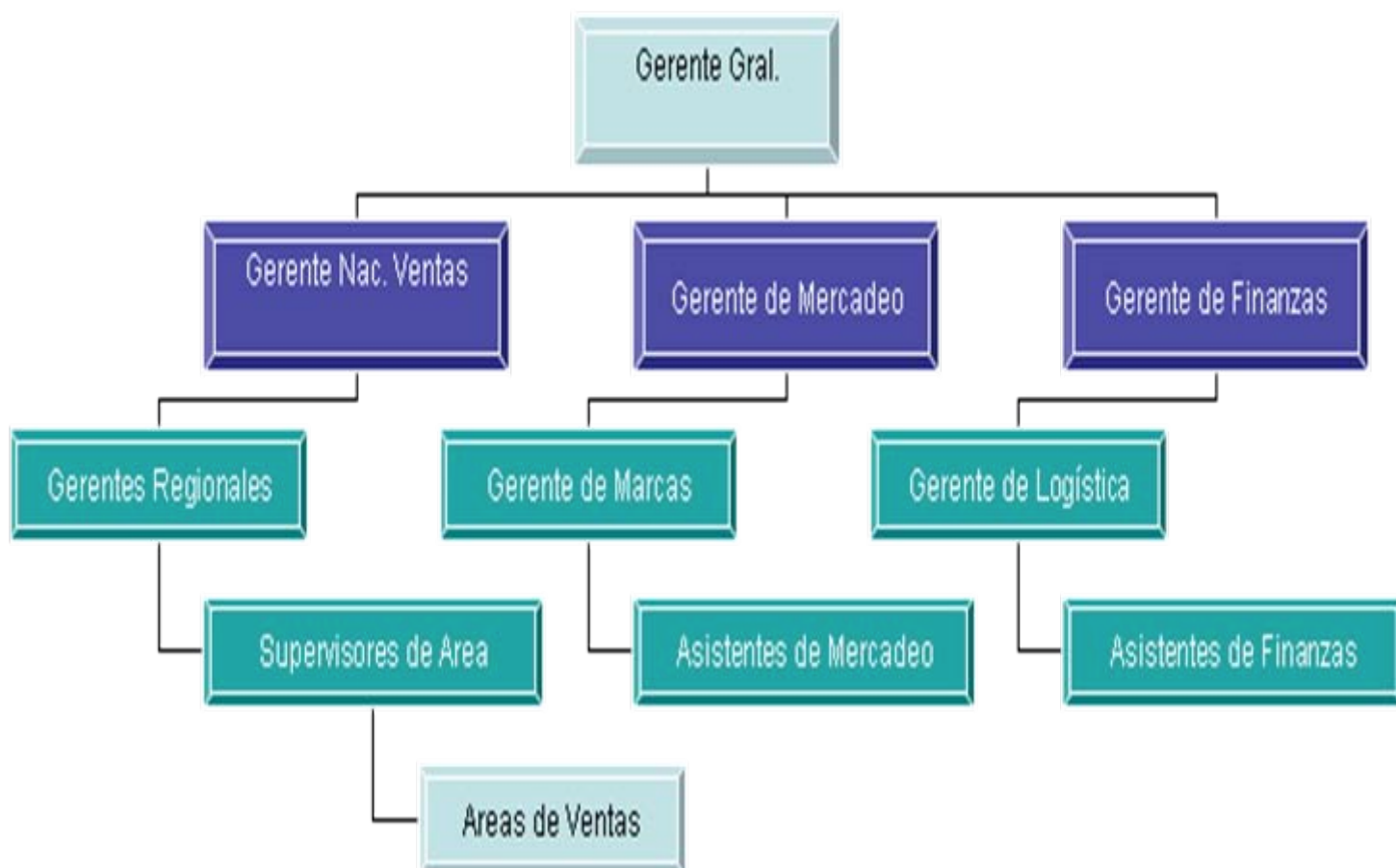
Atender 400 nuevos negocios, que representan el 75% de los negocios censados.

## 5. Organización

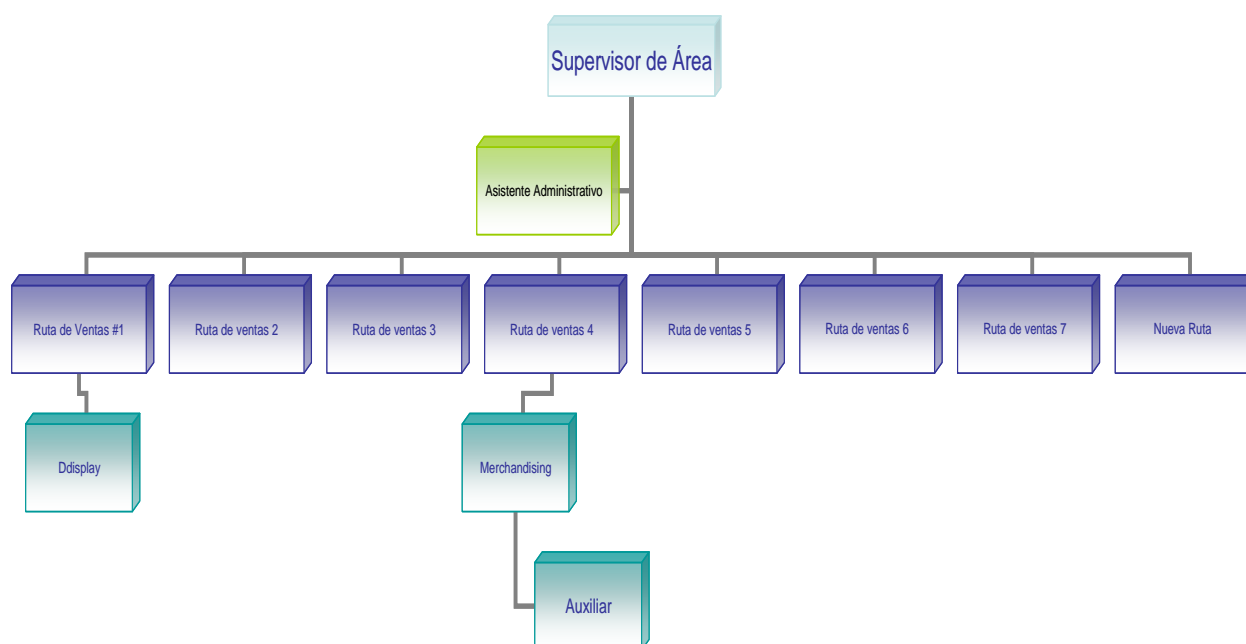
### 5.1 Estructura Administrativa

A Continuación se muestra el organigrama de la Organización British American Tobacco.

Elaboración: propia



El área sur oriente que es a donde pertenece el departamento de Jutiapa cuenta con un supervisor de ventas un auxiliar administrativo y 9 rutas de distribución así como personal tercerizado para otras funciones.



Elaboración propia

## 5.2 Descripción y perfil del Puesto

### Descripción

Nombre del Puesto: Representante de distribución

Área geográfica del puesto: Base Cuilapa Santa Rosa

Número de la Ruta Asignada: 2-DR-069

Salario Base: Q5,000

Salario Variable: Q1,000 a Q3,000 según resultados

Jefe Inmediato superior: Supervisor de Área

### Perfil:

Estudios Universitarios mínimo 2 años

Experiencia en puesto similar de 2 años mínimo

Dispuesto a residir en la región asignada

Manejo de paquetes de computación ambiente Windows

Habilidad de comunicación y negociación.

**PERFIL DEL PUESTO**

---

**INFORMACIÓN GENERAL****TÍTULO DEL PUESTO:** Representante de Distribución**REPORTA A:** supervisor de Área**FUNCION:** Mercadeo y Distribución**LOCALIZACIÓN:** (Guatemala - Jutiapa)**FECHA:**

---

**PROPÓSITO DEL PUESTO:**

Realizar actividades de venta que aseguren la visibilidad y disponibilidad de las marcas en el territorio asignado, implementando las actividades de valor agregado establecidas por el departamento de mercadeo y distribución, ofreciendo un servicio distintivo al cliente.

---

**DIMENSIONES:**

Número de negocios a atender:

Volumen de Ventas:

Cartera de Crédito:

---

**RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**

Mantener actualizados los datos de los clientes para apoyar en el efectivo desarrollo e implementación de los planes de cobertura de los puntos de venta.

Velar por el buen funcionamiento y estado del vehículo y la lpaq asignados por la compañía para asegurar un eficiente cumplimiento de las labores diarias.

Preparar las visitas a los clientes consultando los objetivos del día con el fin de preparar los materiales necesarios para realizar las actividades correspondientes a cada visita.

Alcanzar los objetivos de distribución y disponibilidad de cada marca, niveles de servicio al cliente, nivel y rotación de existencias para asegurar que la compañía

alcance los más altos niveles de servicio y satisfacción del comercio y consumidores.

Implementar los planes de mercadeo y promociones dentro de sus puntos de venta para lograr los objetivos acordados de marcas y volumen.

Recopilar y manejar la información de los clientes y de la competencia con el fin de apoyar a la supervisor de área en el desarrollo e implementación de estrategias a seguir en el mercado.

Ayudar y apoyar al comercio a través de una comunicación regular y manejo rápido de los problemas y solicitudes para ayudar en la construcción de sociedades comerciales con los clientes.

---

## **INFORMACION ADICIONAL**

### Contexto/Ambiente

El entorno comercial de la categoría de tabaco es altamente competitiva con una alta concentración de puntos de ventas. El Representante de distribución debe encargarse de visitar a los clientes, con el fin de determinar sus necesidades de producto y brindarle información oportuna sobre promociones u otros asuntos que ayuden al cliente a mejorar su desempeño.

El comercio se vuelve cada vez más sofisticado con un mejor manejo de información, lo que requiere un mejor nivel de preparación de los representantes de distribución para que la organización pueda convertirse en el proveedor líder del mercado.

Conocimiento, habilidades y experiencia

Primero o segundo año de Universidad

Dos años de experiencia preferible en venta de productos de consumo masivo

Habilidad de comunicación y negociación

Licencia de conductor al día

### Factores Claves del Éxito

Excelente capacidad de comunicación producto del contexto/ambiente descrito y negociación para tratar con clientes.

Disponibilidad para trabajar bajo presión y con un horario flexible

### Relaciones de Trabajo

Internas: Gerentes de Área, Entregadores y Administración de Mercadeo, merchandising.

Externas: Dueños o Administradores de Negocios, Dependientes y Consumidores

Fuente: British American Tobacco



## 6. Análisis financiero

A continuación se presentan los estados financieros

### 6. 1 Análisis de Costos

Tabla #1

<b>Cuadro de Inversión</b>	
<b>Inversión Fija</b>	
Bodega Adicional (alquiler)	Q 2,300.00
lpaq para facturación	Q 3,500.00
Vehiculo	Q 60,000.00
Mobiliario para nueva bodega	Q 1,200.00
Sistema de impresión	Q 1,000.00
Sistema de seguridad	Q 1,250.00
Salario Vendedor	Q 5,000.00
viáticos vendedor	Q 600.00
<b>Total</b>	<b>Q 74,850.00</b>
<b>Intangible</b>	
Gastos de levantamiento de información	Q 4,000.00
Viáticos Censadores	Q 1,250.00
Combustible	Q 1,000.00
Digitación de boletas	Q 500.00
Papeleria y otros insumos	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 7,250.00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Caja</b>	<b>Q 82,100.00</b>

En la tabla anterior se muestra la inversión que se necesita hacer para que la ruta pueda funcionar. Se contemplan rubros que serán fijos a lo largo de la ruta, como aquellos que solo una vez se realizará el gasto. Con esto se puede concluir que la inversión inicial que se necesita para el proyecto es de Q82,100.00 misma que será invertida por Bristish American Tobacco.

## 6.2 Análisis de Ingresos

### a. Venta de Productos y subproductos (ver tabla #2)

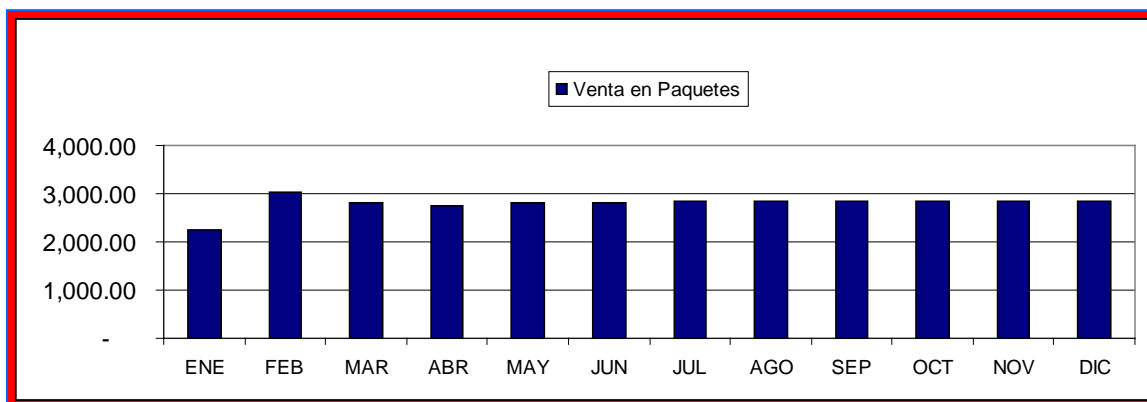
Se presenta la proyección de ventas de cigarrillos de la nueva ruta ya reestructurada, en paquetes y en Quetzales por mes, así como la venta de fósforos.

Tabla #2 Pronóstico de Ventas en paquetes por mes.

Ruta 69	Pronostico de Ventas en Paquetes Mensuales												TOTAL UNIDADES
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Belmont Lights	23	30	1	28	18	1	20	20	1	20	20	1	182
Belmont FF	137	184	69	150	150	70	150	150	75	150	150	75	1509
Casino Azul	470	650	205	550	550	200	550	550	200	550	550	200	5226
Casino Mentol	6	11	19	10	10	20	10	10	20	10	10	20	155
Kent 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kent 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pall Mall Blue	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pall Mall Orange	0	0	-2	20	5	0	5	5	0	5	5	0	44
Pall Mall Mentol	5	-1	3	25	20	3	20	20	3	20	20	3	142
Payasos Mentol	65	106	196	150	150	200	150	150	200	150	150	200	1866
Payasos AH "0G"	444	615	506	493	472	500	475	475	500	475	475	500	5929
Payasos AH "05"	311	323	427	325	350	425	350	350	450	350	350	450	4461
Payasos Rojo	787	1107	1298	950	975	1300	1000	1000	1300	1000	1000	1300	13016
Pall Mall RED	0	0	95	50	100	100	100	100	100	100	100	100	945
<b>TOTAL</b>	<b>2248</b>	<b>3023</b>	<b>2817</b>	<b>2750</b>	<b>2800</b>	<b>2819</b>	<b>2830</b>	<b>2830</b>	<b>2849</b>	<b>2830</b>	<b>2830</b>	<b>2849</b>	<b>33475</b>
Días Venta	20	20	25	20	20	25	20	20	25	20	20	25	

Elaboración propia.

Gráfica #1 Pronóstico de ventas en paquetes por mes



Elaboración propia

Tanto el cuadro como la gráfica muestra la proyección de ventas mensuales que se realizó para la nueva ruta, se proyecta vender un promedio de 2,800 paquetes mensuales que coloca a la ruta por arriba del punto de equilibrio que es de 1,310 paquetes mensuales.

Tabla #3

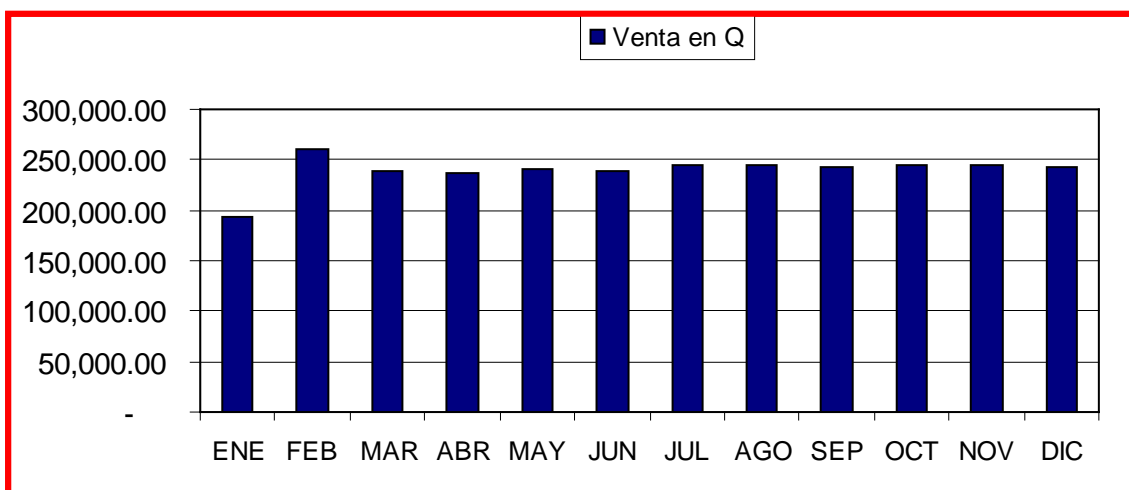
## Pronóstico de venta de Cigarrillos en Q por mes

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Q 2,083.36	Q 2,649.10	Q 89.80	Q 2,469.50	Q 1,616.40	Q 89.80
Q 12,320.56	Q 16,478.30	Q 6,151.30	Q 13,470.00	Q 13,470.00	Q 6,286.00
Q 42,206.00	Q 58,396.94	Q 18,435.94	Q 49,390.00	Q 49,390.00	Q 17,960.00
Q 538.80	Q 942.90	Q 1,661.30	Q 898.00	Q 898.00	Q 1,796.00
Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Q 62.86	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Q -	Q 35.92	Q (134.70)	Q 1,796.00	Q 449.00	Q -
Q 457.98	Q (53.88)	Q 269.40	Q 2,245.00	Q 1,796.00	Q 269.40
Q 5,211.60	Q 8,524.40	Q 15,844.88	Q 12,120.00	Q 12,120.00	Q 16,160.00
Q 39,835.28	Q 55,218.02	Q 45,438.80	Q 44,226.50	Q 42,385.60	Q 44,900.00
Q 27,927.80	Q 28,969.48	Q 38,380.52	Q 29,185.00	Q 31,430.00	Q 38,165.00
Q 63,565.36	Q 89,421.36	Q104,838.00	Q 76,760.00	Q 78,780.00	Q105,040.00
Q -		Q 8,557.94	Q 4,490.00	Q 8,980.00	Q 8,980.00
Q194,209.60	Q 260,582.54	Q239,533.18	Q237,050.00	Q241,315.00	Q239,646.20

JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL Ventas
Q 1,796.00	Q 1,796.00	Q 89.80	Q 1,796.00	Q 1,796.00	Q 89.80	Q 16,361.56
Q 13,470.00	Q 13,470.00	Q 6,735.00	Q 13,470.00	Q 13,470.00	Q 6,735.00	Q 135,526.16
Q 49,390.00	Q 49,390.00	Q 17,960.00	Q 49,390.00	Q 49,390.00	Q 17,960.00	Q 469,258.88
Q 898.00	Q 898.00	Q 1,796.00	Q 898.00	Q 898.00	Q 1,796.00	Q 13,919.00
Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 62.86
Q 449.00	Q 449.00	Q -	Q 449.00	Q 449.00	Q -	Q 3,942.22
Q 1,796.00	Q 1,796.00	Q 269.40	Q 1,796.00	Q 1,796.00	Q 269.40	Q 12,706.70
Q 12,120.00	Q 12,120.00	Q 16,160.00	Q 12,120.00	Q 12,120.00	Q 16,160.00	Q 150,780.88
Q 42,655.00	Q 42,655.00	Q 44,900.00	Q 42,655.00	Q 42,655.00	Q 44,900.00	Q 532,424.20
Q 31,430.00	Q 31,430.00	Q 40,410.00	Q 31,430.00	Q 31,430.00	Q 40,410.00	Q 400,597.80
Q 80,800.00	Q 80,800.00	Q105,040.00	Q 80,800.00	Q 80,800.00	Q105,040.00	Q1,051,684.72
Q 8,980.00	Q 8,980.00	Q 8,980.00	Q 8,980.00	Q 8,980.00	Q 8,980.00	Q 84,887.94
Q243,784.00	Q243,784.00	Q242,340.20	Q243,784.00	Q243,784.00	Q242,340.20	Q2,872,152.92

Elaboración propia

Gráfica #2 Pronóstico de venta en Q por mes.



Elaboración Propia

El cuadro y la gráfica muestran las ventas en quetzales que se pretenden obtener por mes con la nueva ruta poniendo un precio promedio por paquete de Q85.00

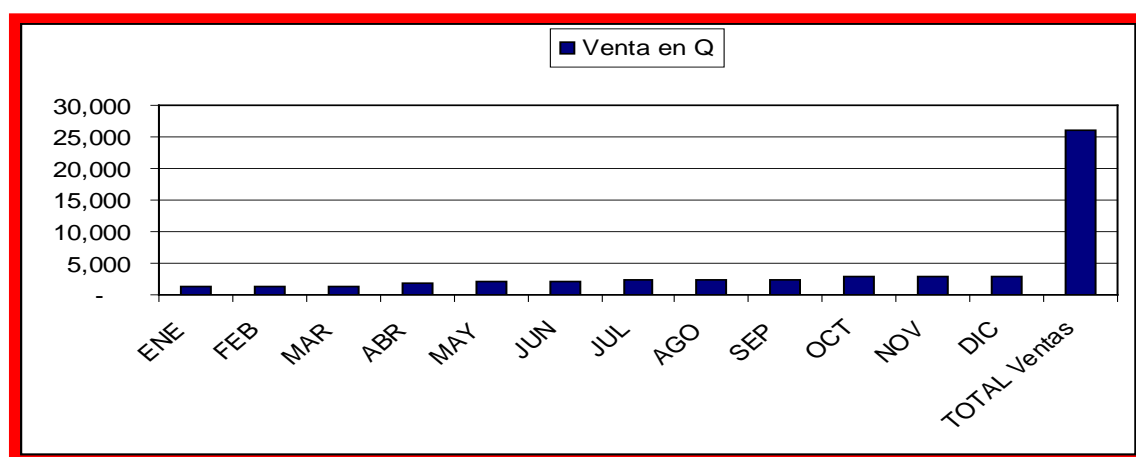
### Venta de fósforos en unidades

Tabla #4

Otros Productos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Fosforos cajas	5	5	5	7	8	8	10	10	10	12	12	12
Venta en Q	1,250	1,250	1,250	1,750	2,000	2,000	2,500	2,500	2,500	3,000	3,000	3,000

La gráfica muestra la proyección de venta de fósforos en unidades a un precio promedio de Q250.00 la caja

Gráfica #3 Venta de fósforos en Q.



Elaboración propia

El cuadro y la gráfica muestran la proyección de ventas por mes de fósforos, producto adicional que se vende en BATCA para apalancar la operación financiera.

### 6.3 Recursos financieros para la inversión

Tabla #5

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Primer Año		Segundo Año		Tercer Año	
Ventas		Q 2,898,152.92		Q 3,101,023.62		Q 3,318,095.28
(-) Costo de Ventas		Q 2,028,707.04		Q 2,170,716.54		Q 2,322,666.69
Margen Bruto		Q 869,445.88		Q 930,307.09		Q 995,428.58
Gastos de Operación		Q 353,104.23		Q 391,920.25		Q 435,478.24
Sueldos y Salarios	Q 75,000.00		Q 81,000.00		Q 87,480.00	
Pago Variable	Q 30,000.00		Q 32,400.00		Q 34,992.00	
Combustible	Q 24,428.00		Q 31,756.40		Q 34,591.00	
Teléfonos	Q 3,600.00		Q 3,960		Q 5,787.00	
Energía Eléctrica	Q 3,600.00		Q 4,680.00		Q 10,764.00	
Gatos de Mercadeo	Q 150,000.00		Q 165,000.00		Q 181,500.00	
Bonificaciones	Q 57,443.08		Q 63,187.39		Q 69,506.12	
Dep Mob y Eq	Q 7,200.00		Q 7,920.00		Q 8,640.00	
Dep Eq de Compu	Q 1,833.15		Q 2,016.47		Q 2,218.11	
Utilidad antes de ISR		Q 516,341.65		Q 538,386.84		Q 559,950.35
ISR		160,065.9		166,899.9		173,584.6
UTILIDAD NETA		Q 356,275.74		Q 371,486.92		Q 386,365.74

El estado de resultados muestra la proyección para los primeros tres años, y contempla tanto la venta de cigarrillos como de fósforos, se proyecta un crecimiento del 7% adicional para cada año, ya que esto es lo que la compañía solicita de crecimiento mínimo para cada período.

### 6.3.1 Las necesidades del capital de trabajo

Se requiera una inversión para el primer mes de Q82,100 para la salida en vivo de la nueva ruta desglosado así.

Tabla #6

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Inversión Fija (ACTIVO)</b>	
Bodega Adicional (alquiler)	Q 2,300.00
lpaq para facturación	Q 3,500.00
Vehículo	Q 60,000.00
Mobiliario para nueva bodega	Q 1,200.00
Sistema de impresión	Q 1,000.00
Sistema de seguridad	Q 1,250.00
Salario Vendedor	Q 5,000.00
viáticos vendedor	Q 600.00
<b>Total</b>	<b>Q 74,850.00</b>
<b>Intangible (PASIVO)</b>	
Gastos de levantamiento de información	Q 4,000.00
Viáticos Censadores	Q 1,250.00
Combustible	Q 1,000.00
Digitación de boletas	Q 500.00
Papelería y otros insumos	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 7,250.00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Caja</b>	<b>Q 82,100.00</b>



Tabla #7

FLUJO NETO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Primer Año		Segundo Año		Tercer Año	
Ventas totales		Q2,898,152.92		Q 3,101,023.62		Q3,318,095.28
(-) Costo de Ventas		Q2,028,707.04		Q 2,170,716.54		Q2,322,666.69
Margen Bruto		Q 869,445.88		Q 930,307.09		Q 995,428.58
Gastos de Operación		Q 353,104.23		Q 391,920.25		Q 435,478.24
Sueldos y Salarios	Q 75,000.00		Q 81,000.00		Q 87,480.00	
Pago Variable	Q 30,000.00		Q 32,400.00		Q 34,992.00	
Combustible	Q 24,428.00		Q 31,756.40		Q 34,591.00	
Teléfonos	Q 3,600.00		Q 3,960		Q 5,787.00	
Energía Eléctrica	Q 3,600.00		Q 4,680.00		Q 10,764.00	
Gatos de Mercadeo	Q 150,000.00		Q 165,000.00		Q 181,500.00	
Bonificaciones	Q 57,443.08		Q 63,187.39		Q 69,506.12	
Dep Mob y Eq	Q 7,200.00		Q 7,920.00		Q 8,640.00	
Dep Eq de Compu	Q 1,833.15		Q 2,016.47		Q 2,218.11	
Utilidad antes de ISR		Q 516,341.65		Q 538,386.84		Q 559,950.35
ISR		160065.91		166899.92		173584.61
UTILIDAD NETA		Q 356,275.74		Q 371,486.92		Q 386,365.74
Depreciaciones		Q 9,033.15		Q 9,936.47		Q 10,858.11
Flujo Neto de Efectivo		Q 365,308.89		Q 381,423.39		Q 397,223.85

El cuadro muestra el flujo de efectivo proyectado que se pretende obtener con la proyección de ventas de la nueva ruta, con un incremento anual proyectado del 7% según lo requiera la compañía.

Tabla #8

<b>Balance General</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Circulante		Cuentas por Pagar	Q 2,200.00
Activo Fijo	Q 60,000.00	Capital	
Mobiliario y Equipo	Q 5,200.00	Contable	Q 63,000.00
<b>Suma</b>	<b>Q 65,200.00</b>	<b>Pasivo y Capital</b>	<b>Q 65,200.00</b>

Por tratarse de un proyecto que se realizará sobre una estructura ya creada, únicamente se está tomando para el balance general los rubros que afectarán directamente a la ruta en mención, haciendo mención que es muy probable utilizar un vehículo que ya se encuentra en el área como comodín, con esto se ahorraría la compra del vehículo.

Tabla #9

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>Cuadro de Costos mensual</b>	
<b>Costos Fijos</b>	
Salarios	Q 8,000.00
Combustible	Q 1,000.00
Gastos de Bodega, luz electrica, agua etc.	Q 1,000.00
Sistema de Facturación	Q 1,200.00
sistema de impresión	Q 1,000.00
Seguridad	Q 2,400.00
viáticos vendedor	Q 600.00
<b>Total</b>	<b>Q 15,200.00</b>
<b>Costos Variables</b>	
Publicidad	Q 2,000.00
Bonificaciones	Q 4,000.00
Combustible	Q 1,000.00
<b>Total</b>	<b>Q 7,000.00</b>
<b>Costo total Ruta Mensual</b>	<b>Q 22,200.00</b>
Precio Por unidad	Q 85.00
% Operacional	20%
Punto de Equilibrio (Unidades Vendidas)	1,310
Ventas Totales	Q 111,350.00
(-) Costo de Ventas	Q 89,080.00
<b>Margen operacional= Punto Equilibrio</b>	<b>Q 22,270.00</b>

Fuente propia

El cuadro anterior muestra el costo que representa la ruta mensual que son Q22,200 y las unidades que se necesitan vender para que sea rentable, tal y como lo muestra el cuadro la ruta necesita vender 1,310 paquetes de cigarrillos para alcanzar el punto de equilibrio y con la venta adicional pueda aportarle ingresos adicionales a la compañía.

Tabla #10

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>Cuadro de Costos Anuales</b>	
<b>costos Fijos</b>	
Salarios	Q 96,000.00
Combustible	Q 12,000.00
Gastos de Bodega, luz electrica, agua etc.	Q 12,000.00
Sistema de Facturación	Q 14,400.00
sistema de impresión	Q 12,000.00
Seguridad	Q 28,800.00
viáticos vendedor	Q 7,200.00
<b>Total</b>	<b>Q 182,400.00</b>
<b>Costos Variables</b>	
Publicidad	Q 24,000.00
Bonificaciones	Q 48,000.00
Combustible	Q 12,000.00
<b>Total</b>	<b>Q 84,000.00</b>
<b>Costo total Ruta Anual</b>	<b>Q 266,400.00</b>
Precio Por unidad	Q 85.00
% Operacional	20%
Punto de Equilibrio (Unidades Vendidas)	Q 15,720.00
Ventas Totales	Q 1,336,200.00
(-) Costo de Ventas	Q 1,068,960.00
<b>Margen operacional= Punto Equilibrio</b>	<b>Q 267,240.00</b>

El cuadro anterior muestra el punto de equilibrio anual, en donde claramente se ve que la ruta genera un gasto operacional al año de Q266,400 y con vender 15,720 paquetes se logra obtener el equilibrio financiero, y según la proyección anual de ventas que se realizó se supera en 46% neto, que representa un 30 de las unidades que ya se vendían en las otras rutas y que fue capitalizado por la nueva, lo que nos da un crecimiento de 16% arriba del punto de equilibrio.

## 7. Valor Actual Neto

2008	2009	2010	Tasa Rendimiento
Q 359,926.89	Q 375,664.65	Q 391,062.00	20%
Q 299,939.07	Q 260,878.23	Q 226,047.40	Q 786,864.70
Inversión Inicial			Q 82,100.00
VAN			Q 704,764.70

### 7.1 Tasa Interna de Retorno

<b>Inversión Inicial</b>				<b>82,100</b>
<b>Flujos de efectivo</b>	<b>Q 359,926.89</b>	<b>Q 375,664.65</b>	<b>Q 391,062.00</b>	<b>Q 1,126,653.53</b>
<b>Flujos de efectivo VAN</b>	<b>Q 299,939.07</b>	<b>Q 260,878.23</b>	<b>Q 226,047.40</b>	<b>Q 786,864.70</b>
<b>Diferencia</b>				<b>339,788.83</b>
	<b>TIR</b>			<b>414%</b>

## 8. Conclusiones

1. Se llegó a la conclusión, que con el levantado del censo se puede incrementar considerablemente la base de clientes, ya que estos automáticamente vienen a sumar los ya atendidos y como se creará la nueva ruta no hay necesidad de hacer una depuración muy drástica de la base, ya que las cargas de visitas diarias quedarán óptimas por el reordenamiento que se haga.

2. Al generar más volumen de ventas, el portafolio de clientes crece, la participación de mercado se dará inmediatamente y se espera que el crecimiento sea orgánico y en forma sostenible.

3. El volumen automáticamente se incrementará con la inclusión de los nuevos clientes al portafolio existente, y se dará en todas las rutas por lo que ninguna bajará en forma considerable, su peso porcentual dentro del mix interno (peso que tiene cada ruta dentro del volumen total del área).
4. Después de hacer el análisis del proyecto se llega a la conclusión que si es viable el proyecto

## **9. Recomendaciones**

1. Se recomienda tomar en cuenta, que para el levantamiento del censo, deben hacerlo personas de la región, que conozcan el territorio para que sea mas rápido y efectivo.
2. Se recomienda tomar en cuenta para la plaza nueva, personal que ya este laborando para la compañía tanto por el conocimiento que pueda tener de la misma, como por la motivación que genera un ascenso para cualquier persona y esto influye positivamente en los resultados.

3. Se recomienda la participación directa del supervisor y el gerente de la región por todo el conocimiento que tienen, tanto del área de influencia como de la compañía, así como del acceso a información crucial para el desarrollo del proyecto.
4. Se recomienda dar seguimiento continuo a los clientes que se generaron del censo y que sean ingresados al sistema.
5. Se recomienda una depuración mensual de las jornadas de ventas por parte de los vendedores, para tener actualizado el portafolio de clientes.

## **10. Bibliografía:**

Bat. (2006) Manual de Recursos Humanos (guía del empleado) Biblioteca virtual

Casia, M. (2008) Guía para la preparación y evaluación de proyectos, con un enfoque administrativo (1era. Edición) Editorial corporación Jasd.

AC Nielsen Company (2008) Informe mensual

[WWW.2acnielsen.com](http://WWW.2acnielsen.com)

Francisco Emanuel Lemus Girón (2006) Propuesta de implementación del sistema de telemercadeo dentro de la estructura de distribución de una Tabacalera

Britania online enciclopedia de Guate.com

Monografías.com

WWW.xplorando guatemala.com

Wikipedia, enciclopedia libre

## **11. Anexos**

### **Anexo 1**

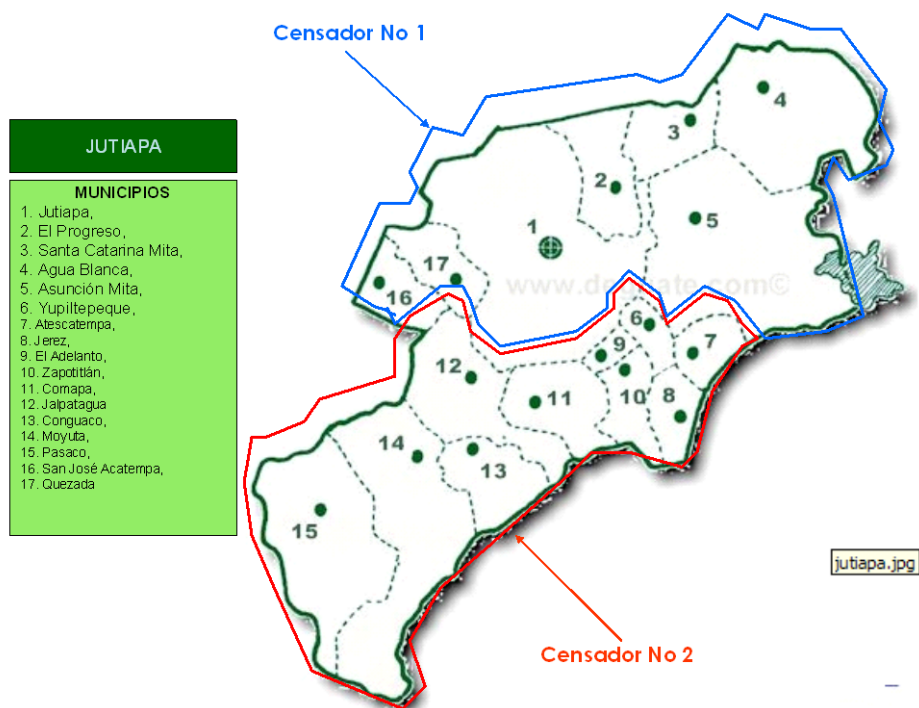
Encuesta realizada en los Puntos de ventas



BOLETA DE CENSO PARA LA CATEGORIA DE CIGARRILLOS BRITHIS AMERICAN TOBACCO						
Nombre de Encuestador		Fecha		No. Boleta		
DESCRIPCION GEOGRAFICA						
Nivel de Riesgo	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Sectorizacion	
Sector	Casco Central	Urbano	Semi-Urbano	Rural		
Perfil del Negocio	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Aldea	Colonia
Accesibilidad	Muy Buena	Buena	Mala	No hay acceso	Casero / Canton	Zona
Comercializa Cigarrillos?	Si	No	Porqué no?			
DATOS GENERALES DEL CLIENTE						
Nombre del Negocio				Contacto		
Razón Social				Nit		
Dirección del Negocio				Teléfono		
Departamento				Municipio		
TIPO DEL NEGOCIO	Tienda	Billar	Soda / Comedor	Bar	Night Club	Hotel
	Abarrotería	Chiclero	Restaurante	Cantina	Otro	
COMERCIALIZACION DE CIGARRILLOS						
A quien le compra Cigarrillos?	BAT	PMI	DEPOSITO	QUE MARCAS COMERCIALIZA		
Frecuencia de compra	Diario	Diario	Diario	Marcas BAT		
	Semanal	Semanal	Semanal	Payasos Parent	Casino	
	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Payasos AH's	Belmont	
	Mensual	Mensual	Mensual	Pall Mall	Kent	
Volmen de Compras (Mes)				Marcas PMI		
Le dan Crédito?	Si	Si	Si	Marlboro	Diplomat	
	No	No	No	Rubios Parent	Rubios Exp.	
QUE MONTO	Q100 - Q500	Q100 - Q500	Q100 - Q500	Lider	Modern	
	Q501 - Q2000	Q501 - Q2000	Q501 - Q2000	Next		
	Q2001 - Q5000	Q2001 - Q5000	Q2001 - Q5000	Otros		
	Q5000 - MAS	Q5000 - MAS	Q5000 - MAS			
Tiene Dispensador Instalado?	BAT	PMI				
OBSERVACIONES						

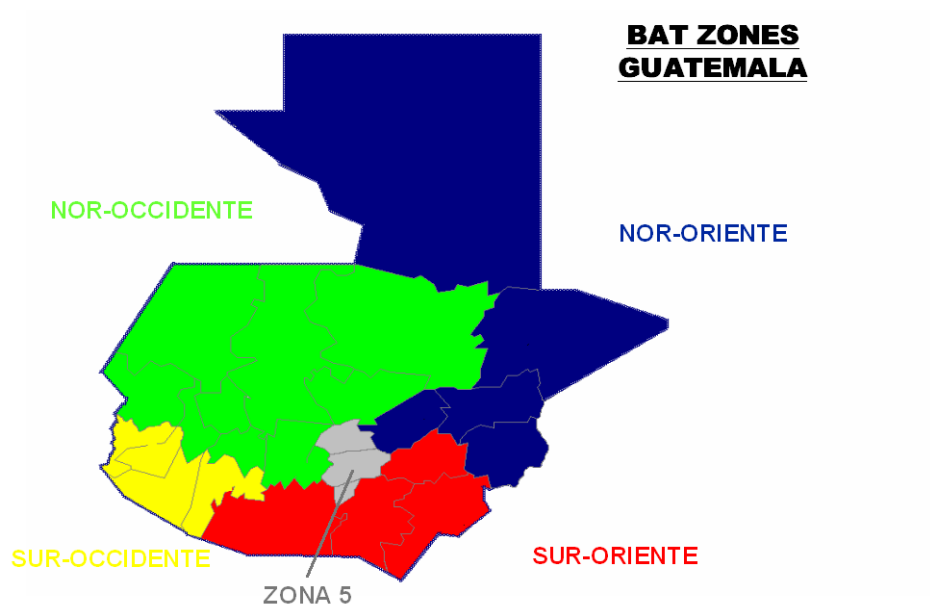
## Anexo 2

Propuesta para dividir el levantamiento del censo



### Anexo 3

Mapa que muestra las diferentes regiones en como se dividen las zonas de ventas para su mejor estudio y control

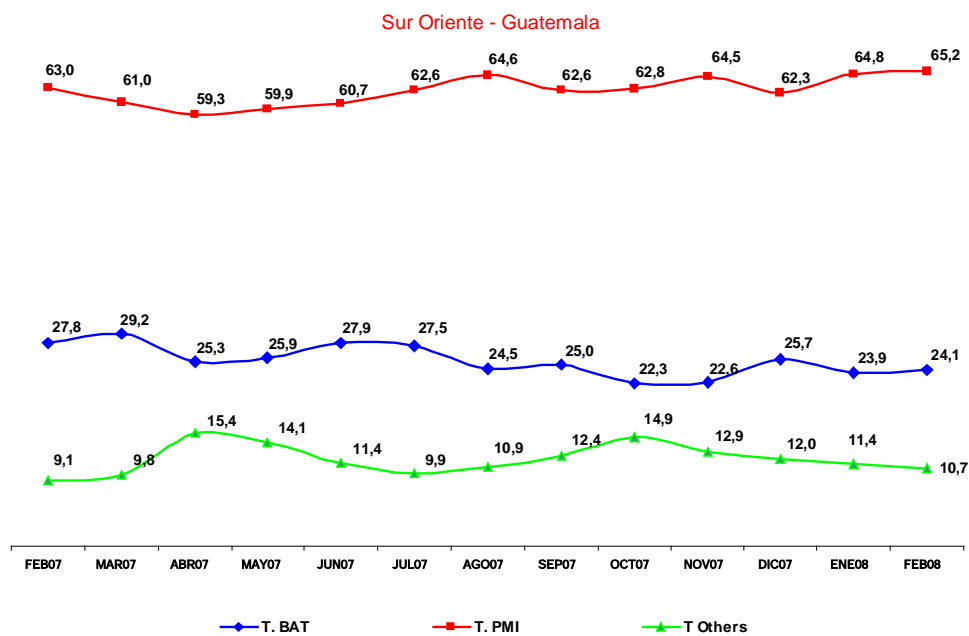


FUENTE  
AC NIELSEN

#### Anexo 4

Gráfica que muestra la participación de mercado que tiene BAT en el sur-oriente del país según la medición que realiza AC NIELSEN

## Participación de Mercado



Fuente Ac Nielsen

Anexo 5

Datos estadísticos que muestran la situación de distribución numérica y ponderada de BAT versus su competencia

# Cigarettes Fact Development

## Sur Oriente - Guatemala

Sur-Oriente	Num. Dist.						Num. Coverage						Weighted Dist.						Weighted O/S					
Abs.Cig	64	64	66	64	64	64	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	5	5	6	5	9	5
<b>BAT</b>	28	27	28	29	28	29	44	42	42	45	44	45	59	55	54	58	64	62	6	3	4	2	5	10
Payasos	25	25	26	27	24	24	39	39	39	42	38	38	52	52	50	53	51	49	6	5	4	2	2	6
FF	24	25	26	27	24	24	38	39	39	42	38	38	49	52	50	53	51	49	2	5	4	2	3	8
Mentol	12	10	12	11	12	12	19	16	18	17	19	19	36	31	31	34	30	29	13	9	6	7	10	11
Payasos AH	16	16	15	15	18	19	25	25	23	23	28	30	49	47	43	48	55	55	5	4	1	12	9	8
FF	10	10	10	11	11	12	16	16	15	17	17	19	31	30	30	36	35	38	3	2	7	12	12	1
Me	15	15	14	14	17	18	23	23	21	22	27	28	48	45	42	46	54	53	5	4	3	12	12	9
Pall Mall	5	6	6	5	3	5	8	9	9	8	5	8	16	12	15	18	10	15	7	3	3	8	0	2
Blue	3	4	3	4	2	3	5	6	5	6	3	5	11	7	11	15	7	9	7	3	1	7	0	2
Orange	4	3	2	2	2	2	6	5	3	3	3	3	15	8	7	9	9	9	7	1	2	1	0	0
Krystal Frost	2	3	4	4	3	4	3	5	6	6	5	6	5	6	8	11	9	15	0	2	2	3	3	5
Viceroy	4	5	5	5	3	3	6	8	8	8	5	5	16	15	15	16	7	7	1	1	0	7	0	3
FF	4	5	5	5	3	3	6	8	8	8	5	5	16	15	15	16	7	7	1	1	0	7	0	3
M	2	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	9	8	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0
Belmont	6	6	6	6	7	7	9	9	9	9	11	11	25	19	21	19	27	24	14	4	3	5	4	7
FF	6	5	5	5	6	6	9	8	8	8	9	9	25	17	19	19	20	17	14	4	3	5	4	1
L	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	5	5	10	11	0	0	1	0	0	7
Casino	12	11	12	13	13	13	19	17	18	20	20	20	40	37	35	37	39	37	10	5	0	6	4	5
FF	12	11	12	13	13	13	19	17	18	20	20	20	40	37	35	37	39	37	10	5	0	6	4	5
M	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	6	7	6	5	5	5	0	0	0	0	0	0
Kent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	3	2	0	0	1	0	0	0

SE07 OC07 NO07 DI07 EN08 FE08

SE07 OC07 NO07 DI07 EN08 FE08

SE07 OC07 NO07 DI07 EN08 FE08

SE07 OC07 NO07 DI07 EN08 FE08

Fuente  
Ac Nielsen

**Anexo 6**  
**Calendario de actividades a realizarse para el cumplimiento del proyecto**





## **DE REQUISITOS EJECUTADOS EN SU TRABAJO DE TESIS**

Al entregar su informe final de trabajo de investigación, debe acompañar esta hoja debidamente llenada y firmada en la parte final del proyecto.

Si hay más de 2 elementos que no puede verificar que dio cumplimiento dentro de su documento, entonces haga las correcciones necesarias para poder entregar dicho informe.

La no presentación de esta lista automáticamente anula la recepción del informe final.

- Yo tengo una página de portada exterior e interior del proyecto.
- Yo incluí un índice que indica los contenidos con el número de página correspondiente.
- Yo incluí un resumen (abstract) del documento, exclusivamente para el proyecto.
- Yo seguí el instructivo para la elaboración y presentación del proyecto.
- Yo usé referencias y las cité en orden alfabético al final según el instructivo respectivo.
- Cada referencia que mencioné en el texto se encuentra en mi lista o viceversa.
- Yo utilicé al final apéndices con gráficas y otros tipos de documentos de soporte.
- Yo utilicé varias tablas y estadísticas para aclarar mis ideas más científicamente.
- Yo tengo por lo menos 50 páginas de texto, salvo si me pidieron lo contrario.
- Cada sección de mi documento sigue una secuencia y orden lógico (1, 2, 3,...)
- Yo no utilicé caracteres extravagantes, dibujos o decoraciones.
- Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.
- Yo utilicé Microsoft Word (u otro programa similar) para chequear y eliminar errores de ortografía.
- Yo utilicé Microsoft Word (u otro programa similar) para chequear y eliminar errores de gramática.
- Yo no violé ninguna ley de propiedad literaria al copiar materiales que pertenecen a otra persona.
- Yo afirmo por este medio que lo que estoy sometiendo es totalmente mi propia investigación.

Nombre del estudiante: Sergio David Paredes Aguilar

\_\_\_\_\_  
Firma del Estudiante

30/09/2008  
Fecha





