



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA**

Susana Patricia Santos Santos

Asesorado por el Ing. José Betuel Corzo de León

Guatemala, julio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

SUSANA PATRICIA SANTOS SANTOS

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ BETUEL CORZO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. José Vicente Guzmán Shaúl
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
SECRETARIO	Ing. Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha 13 de mayo de 2010.



Susana Patricia Santos Santos

Guatemala, Junio de 2012

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos.

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente me permito saludarle deseándole éxitos en sus labores.

Así mismo me permito informarle que en base a los requisitos y reglas que se solicitan para revisar los trabajos de graduación, he tenido a la mano el trabajo de **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA"**, presentado por el estudiante universitario Sra. SUSANA PATRICIA SANTOS SANTOS, con carné 1998-19748, el cual apruebo luego de estudiarlo ya que llena las expectativas del caso.

Por lo que el autor y mi persona nos responsabilizamos por su contenido.

Atentamente,


Ing. José Betuel Corzo de León
Colegiado No. 7496
Asesor

José Betuel Corzo de León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 7496



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA**, presentado por la estudiante universitaria **Susana Patricia Santos Santos**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

MONICA ARROYAVE DE VELASQUEZ
LIC. EN PSICOLOGIA
COLEGIADO 4598

Licda. Mónica Lissette Arroyave Kuhn
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA**, presentado por la estudiante universitaria **Susana Patricia Santos Santos**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2012.

/mgp



DTG. 319. 2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA**, presentado por la estudiante universitaria **Susana Patricia Santos Santos**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 11 de julio de 2012.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Mi padre	Ing. Belarmino Santos, por todas sus enseñanzas y por heredarme lo más importante: educación.
Mi madre	Miryam, por darme la vida, por todo su apoyo y cariño durante mi vida.
Mi esposo	Fredy, por su entrega incondicional, por su amor, ternura y paciencia; por ser parte de mi vida y apoyarme en todo momento,
Mi hijo	Juan Sebastián, te amo.
Mis hijas	Paula Marcela y Daniela Isabel, por ser la razón de mi vida y la razón de seguir luchando día a día y por darme la mayor realización de mi vida: ser mamá.
Mis amigos	Por ayudarme a atravesar los momentos buenos y sobre todo los más difíciles, haciendo que todo fuera más fácil.
Mi familia en general	Por estar pendiente de mi desempeño, por el afecto y el soporte brindado desde siempre.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. José Betuel Corzo	Por su colaboración y guía brindada en la elaboración de este trabajo de graduación.
Estación Belarsa	Por permitir realizar este trabajo de graduación en sus instalaciones.
Todos mis catedráticos	Por apoyar en mi formación, por brindarme todos sus conocimientos y contribuir a mi formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Definición de planeación estratégica.....	1
1.1.1. Origen del término.....	1
1.1.2. Definición de estrategia	2
1.2. Estrategias genéricas	2
1.3. Evaluación de estrategias.	3
1.4. El proceso de planeación estratégica.....	4
1.4.1. Visión	4
1.4.1.1. Características de una visión efectiva.....	4
1.4.2. Misión.....	5
1.4.3. Valores	5
1.4.4. Revisión del ambiente externo	5
1.4.5. Revisión del ambiente interno	7
1.4.6. Formulación de la estrategia	8
1.4.7. Objetivos estratégicos	8
1.4.7.1. Indicadores claves estratégicos KPI	9
1.4.8. Matriz de planeación estratégica	10
1.4.9. Planeación táctica	11
1.4.9.1. Definición.....	11

1.4.9.2.	Objetivos tácticos	12
1.4.9.3.	Matriz de planeación táctica	12
1.5.	Desarrollo sostenible.	12
1.5.1.	Definición	12
1.5.2.	La planeación estratégica como herramienta para el desarrollo sostenible	14
1.5.3.	Ámbito social	14
1.5.4.	Ámbito económico	14
1.5.5.	Ámbito ecológico	14
2.	DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES.....	17
2.1.	Descripción general de la empresa.....	17
2.1.1.	Estructura organizacional.....	18
2.1.2.	Organigrama.....	18
2.1.3.	Procesos.....	19
2.1.4.	Recurso humano	19
2.1.5.	Tamaño	20
2.2.	Análisis general del mercado.....	21
2.2.1.	Tipos de tienda de conveniencia.....	21
2.3.	Efectos del método actual sobre la empresa	22
3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO	23
3.1.	Alcance de la planeación en función de una estrategia de expansión geográfica.....	23
3.2.	Análisis de la misión.	23
3.3.	Análisis de la visión.	24
3.4.	Determinación de los valores.....	24
3.5.	Análisis de la situación.	24
3.5.1.	Análisis interno	26

3.5.1.1.	Tecnología.....	26
3.5.1.2.	Estructura organizacional	26
3.5.1.3.	Procesos	26
3.5.1.4.	Recurso humano	27
3.5.1.5.	Tamaño	27
3.5.1.6.	Impacto sobre el medio ambiente	28
3.5.2.	Análisis externo.....	28
3.5.2.1.	Mercado	28
3.5.2.2.	Industria.....	30
3.5.2.3.	Competencia	31
3.5.2.4.	Tendencias globales.....	32
3.5.3.	Análisis de la brecha	33
3.6.	Formulación de la estrategia.....	34
3.6.1.	Objetivos estratégicos	34
3.6.1.1.	Determinación de indicadores de desempeño claves (KPI).....	35
3.6.2.	Objetivos tácticos	35
3.6.2.1.	Determinación de indicadores de desempeño claves (KPI) de objetivos tácticos	36
3.7.	Análisis financiero.....	36
4.	IMPLEMENTACIÓN	39
4.1.	Recursos necesarios para la implementación de la estrategia.	39
4.1.1.	Material	39
4.1.2.	Humano	39
4.1.3.	Financiero	40
4.2.	Plan de comunicación de la estrategia.....	43

5.	SEGUIMIENTO.....	45
5.1.	Retroalimentación.....	45
5.1.1.	Método de recopilación de información.....	45
5.1.2.	Control de los indicadores claves del negocio.....	45
5.1.3.	Cronograma de revisión de resultados.....	46
5.2.	Evaluación de la estrategia.....	47
5.2.1.	Congruencia entre los objetivos alcanzados y la visión de la empresa.....	47
5.2.2.	Planificación de contingencias	47
5.2.3.	Matriz de planificación de contingencias	47
5.3.	Acciones correctivas.....	48
5.4.	Análisis financiero.....	49
5.5.	Reinicio del ciclo.....	51
6.	MEDIO AMBIENTE	53
6.1.	Evaluación ambiental estratégica.	53
6.1.1.	Alcance del estudio.....	53
6.1.2.	Análisis del estado actual del medio ambiente	53
6.1.3.	Impacto de la gasolinera en el medio ambiente	54
6.1.3.1.	Impacto en el medio ambiente de la gasolinera y la tienda de conveniencias en conjunto	54
6.1.4.	Determinación de los impactos ambientales significativos.....	54
6.1.5.	Información y participación pública	55
6.1.6.	Generación de planes y proyectos de acuerdo a la evaluación	55
6.1.6.1.	Medidas de mitigación.....	55

6.1.6.2.	Proyectos de mejora del medio ambiente	56
6.1.7.	Seguimiento de planes y proyectos	57
CONCLUSIONES.....		59
RECOMENDACIONES.....		63
BIBLIOGRAFÍA.....		65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama.....	18
2. Instalaciones de Estación Belarsa.....	20
3. Análisis financiero de la planeación estratégica.....	38
4. Análisis financiero del plan de contingencia.....	50

TABLAS

I. Muestra de matriz de planeación estratégica.....	11
II. Fortalezas/debilidades de la planeación empleada actualmente.....	22
III. FODA de la situación actual.....	25
IV. Análisis financiero de la planeación estratégica	37
V. Flujo de Caja	37
VI. Análisis financiero de la implementación de la planeación estratégica.....	40
VII. Matriz de planeación estratégica.....	41
VIII. Matriz de planeación táctica.....	42
IX. Plan de la comunicación de la estrategia.....	43
X. Cronograma de revisión de resultados.....	46
XI. Matriz de planificación de contingencia.....	48
XII. Análisis financiero del plan de contingencia.....	49
XIII. Flujo de caja.....	50
XIV Seguimiento de planes y proyectos.....	57

GLOSARIO

Franquicia	Práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona.
Hand helds	Dispositivo móvil.
KPI	Del inglés <i>Key Performance Indicators</i> , o indicadores clave de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso.
Mezcla de marketing	Herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

RESUMEN

En este trabajo se abordan los proyectos encaminados a trazar una mayor rentabilidad en las tiendas de conveniencia; se explica a través de un lenguaje técnico, cómo se trata de armonizar todos los asuntos financieros y estrategias mercadotécnicas que atañen las inversiones, para mejoras en un segmento de mercado muy reñido y con eso posicionarse en un plano mucho más competitivo.

El plan aborda paso a paso una serie de estrategias planteadas por estudiosos del tema y muestra en forma clara sus fortalezas y los puntos con mayor debilidad a los que debe prestársele la atención debida, a los que debe enfrentarse; ante tal situación se plantea una serie de soluciones a corto, mediano y largo plazo, focalizadas en brindar al consumidor algo más que los productos y servicios que ofrece, con el afán de diferenciarse de los grandes conglomerados que conforman la competencia directa.

El valor de los temas que aborda este trabajo lo constituye el hecho de que son de aplicación inmediata a un negocio ya existente, por lo que todo aquí planteado no supone una teoría sino más bien una herramienta de trabajo aplicable a un escenario que ya enfrenta la necesidad del cambio, a través de la implementación de medidas profesionales y concretas ante un mercado variable, tanto por las cuestiones inflacionarias, como por la existencia de oferta más accesible y la variación de los hábitos de los consumidores.

Todo lo planteado en esta investigación ha sido elaborado con el propósito de lograr una serie de beneficios enfocados a que la buena aplicación de los métodos de control y análisis de los mismos, refleje sus resultados en una mejora pecuniaria.

Así también, en este trabajo, se presenta una serie de incentivos a los colaboradores, mitigación de riesgos e implementación de medidas encaminadas a contribuir con el medio ambiente.

OBJETIVOS

General

Generar una ventaja competitiva que sea significativa y sostenible en el tiempo a través de la planeación estratégica para una cadena de tiendas de conveniencia.

Específicos

1. Definir los conceptos básicos y las herramientas de la planeación estratégica, y analizar sus implicaciones en el desarrollo sostenible.
2. Determinar las condiciones en las que se administra actualmente Estación Belarsa y redefinir la misión, visión y valores de acuerdo con los lineamientos del proceso de planeación estratégica y las aspiraciones de los líderes de la empresa.
3. Analizar las principales variables de mercado de las tiendas de conveniencia.
4. Establecer los indicadores claves de desempeño del negocio y sus métodos de medición.
5. Determinar los recursos materiales, humanos y financieros para la implementación de la estrategia.

6. Definir las personas responsables y fechas de culminación para los objetivos estratégicos y tácticos a través de las respectivas matrices de planificación, y desarrollar los procedimientos de retroalimentación y seguimiento que aseguren su consecución.

7. Establecer los planes y proyectos que aseguren que la estrategia no produzca un impacto negativo en el medio ambiente y la sociedad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se tiene información sobre el deterioro global de las condiciones económicas, sociales y medio ambientales y lo lógico sería observar una respuesta de igual o mayor magnitud de los entes involucrados para resolver o mejorar la situación; no obstante, esta respuesta no tiene la fuerza necesaria en virtud de lo cual, resulta vital para el desarrollo sostenible de nuestra comunidad, que las organizaciones incluyan en su planificación, proyectos y políticas que aseguren tanto su bienestar financiero y económico, como el bienestar de la sociedad y su medio ambiente

En el negocio de tiendas de conveniencia en el que la globalización y los estragos de la reciente recesión de la economía mundial, han mostrado sus más fuertes manifestaciones, las herramientas de análisis y de toma de decisiones que plantea la planificación estratégica para alcanzar una ventaja competitiva, se perfilan como uno de los elementos más importantes de la administración contemporánea.

En este sentido brindar a la planificación la visión de un estratega, le permitirá a la organización, apalancar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para aventajar a sus rivales y así asegurar un crecimiento sostenible a través del tiempo.

Siguiendo esta línea de pensamiento, este trabajo tiene como objetivo primordial la generación de una ventaja competitiva para una cadena de tiendas de conveniencia y asegurar, de esta manera, el crecimiento sustentable del

negocio para el período dentro del que se enmarca este estudio, dándole especial importancia al impacto de la estrategia en el medio ambiente.

Durante el curso del estudio de investigación y mejoramiento se delinearán el proceso de planeación estratégica, y las herramientas relacionadas con el proceso estratégico; se definirá el método actual de planeación y sus funciones administrativas; así también, se planteará una nueva estrategia detallando los recursos necesarios para su implementación y seguimiento, brindándole además especial importancia al impacto en el medio ambiente.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Los antecedentes generales son parte importante para el apoyo teórico metodológico del estudio. La planeación estratégica se puede utilizar en varios contextos; a continuación se darán los conceptos aplicados a un negocio administrativo.

1.1. Definición de planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual se desarrolla y analiza la misión, la visión, metas, tácticas y la asignación de recursos. Su propósito es enfrentar de una manera sistematizada, las oportunidades y amenazas del entorno, partiendo de las fortalezas y debilidades; con el objeto de establecer un modelo a seguir, donde se establezcan los objetivos de una organización y los diferentes medios para alcanzarlos.

1.1.1. Origen del término

Este se deriva del griego *estrategos* que significa general, sus raíces significan ejército; la planeación estratégica en términos militares, significa la planificación sobre cómo destruir a los enemigos utilizando eficazmente los recursos. Aunque en una empresa no se trate exactamente de destruir al enemigo, sí se trata de generar ventajas que generen mejores resultados que la competencia.

1.1.2. Definición de estrategia

Desde el punto de vista empresarial, es un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales de segmentos específicos del mercado. La estrategia implica que las personas de una empresa conozcan qué hacer de manera diferente de la competencia y qué no; implica, calidad y alineación en todas las actividades.

1.2. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas se utilizan para distinguir el tipo de negocio. Existen dos ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación; las cuales se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa para producir tres estrategias genéricas: el costo de liderazgo, la diferenciación y el alcance.

Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales:

- Estrategia de diferenciación de precios: es simplemente vender un producto o servicio a bajo costo.
- Estrategia de diferenciación de la imagen: es utilizar la mercadotecnia para aparentar una diferencia donde en realidad no la hay.
- Estrategia de apoyo a la diferenciación: es cuando el producto mismo va acompañado de algo más.
- Estrategia de diferenciación de la calidad: está relacionada con las características del producto que lo hacen mejor.

- Estrategia de diferenciación del diseño: es ofrecer algo que realmente es diferente a los demás, proporcionando así características únicas respecto a los demás.
- Estrategia de no diferenciación: es la más común, cuando no hay voluntad de ser diferentes a los demás y se cae en ser imitadores.

Las estrategias de alcance, son lo que pueden ofrecer los productos o servicios, estas se dividen en:

- Estrategia sin segmentación: es cuando está dirigida a cualquier tipo de persona y la organización trata de captar una porción amplia del mercado.
- Estrategias de segmentación: es cuando está dirigida a un segmento en particular tomando en cuenta variables socioeconómicas.
- Estrategia de nicho: se enfocan en un solo segmento del mercado. Se caracteriza tanto por lo que incluye como lo que excluye.
- Estrategia de fabricación sobre pedido: representa el caso extremo de la segmentación donde cada cliente constituye un segmento único.

1.3. Evaluación de estrategias

Es esencial en el proceso de dirección de una empresa, sin este no puede ser formulada la estrategia ni ajustarla a circunstancias cambiantes. Esta se realiza para corroborar qué tan bien está funcionando; constituye un esfuerzo por minimizar a corto plazo más allá de los hechos obvios en relación con la salud de la empresa a corto plazo y valorar; por el contrario, los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

1.4. El proceso de Planeación Estratégica

Es el desarrollo y el análisis de la misión, la visión, metas, tácticas y de la asignación de recursos. Su propósito es enfrentar de una mejor manera, las oportunidades y amenazas del entorno, partiendo de las fortalezas y debilidades.

1.4.1. Visión

Es la definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro, sus aspiraciones y valores. Se recopilan las metas y los logros alcanzados por la organización.

1.4.1.1. Características de una visión efectiva

- Imaginable: transmite una imagen de lo que será el futuro.
- Deseable: apela a los intereses a largo plazo.
- Factible: se compone de objetivos realistas, retadores pero susceptibles de ser alcanzados.
- Centrada: es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones.
- Flexible: es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir respuestas alternativas a la luz de condiciones cambiantes.
- Comunicable: es fácil de comunicar, puede explicarse con éxito en cinco minutos, olvidándose la retórica.

1.4.2. Misión

Se define la actividad fundamental de la empresa; es su razón de ser, qué hacen sus integrantes, quiénes son, a qué se dedican y a quiénes va dirigido el negocio.

1.4.3. Valores

Son el conjunto de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización y que en conjunto forman la cultura organizacional. Son las creencias que guían sus acciones, los sobrentendidos, e incluso sus formas de pensar.

En las empresas que tienen culturas muy sólidas sea por coincidencia o por diseño, los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización y son instrumentos que sirven a los miembros nuevos, para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización.

1.4.4. Revisión del ambiente externo

De acuerdo con la opinión de la mayoría de expertos, es recomendable hacer un análisis exterior antes que un análisis del interior; es primordialmente para evitar que las personas encargadas de hacer la planeación, tengan prejuicio o como dice el dicho, los ojos vendados; si no se hace de esta manera, es muy probable que se presente una tendencia a interpretar los hechos del ambiente, solo tras el filtro de aquello que las personas consideran cierto acerca de la empresa.

En el proceso de planeación estratégica se debe estar consciente de todos aquellos aspectos del medio ambiente de la compañía, especialmente los susceptibles a la clase de cambio que pueda afectar el futuro de la empresa.

En términos generales se deben analizar los siguientes elementos:

- **Tecnología:** son los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida; incluyen descubrimientos científicos, impacto del desarrollo de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejorías en maquinaria y procesos, y el avance en la automatización y el procesamiento de datos.
- **Ecología:** con el aumento hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial y, a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada e incluso cómo la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar las condiciones de aire, del agua, la densidad de tráfico y en general la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse.
- **Economía:** dado que las empresas están más habituadas a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos.
- **Industria:** a pesar de que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él, son a menudo mal interpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin

elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores.

- **Sociedad:** el desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas, incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y el reconocimiento por parte de las mujeres. Los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización en el individuo, la familia y el vecindario; el aumento de la delincuencia, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.
- **Política:** las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, a las relaciones cambiantes entre países comunistas y capitalistas, prósperos y pobres, empresa privada y gobierno, empleados y la administración; así también al impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa.

1.4.5. Revisión del ambiente interno

Esta parte del proceso corresponde a estudiar las fuerzas y debilidades internas de la organización con lo que se obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa. Estas se definen como aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problema para copiar.

Las fortalezas de una organización consisten en su habilidad actual y potencial, de llevar a cabo en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar. Toda organización posee puntos fuertes y debilidades actuales y potenciales. Al formular la estrategia es

prudente extender o maximizar las fuerzas y disminuir o minimizar las debilidades; es importante determinar en qué consisten y distinguir con claridad unas de otras.

1.4.6. Formulación de la estrategia

Es el proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, es decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder. Así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo, aquello que quieren hacer los ejecutivos. También, se debe incluir en la decisión estratégica como un imperativo de lo que debería hacer una compañía, luego se presenta el proceso de implementación primordialmente administrativo según el modelo del diseño; el estratega efectúa el conocido análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; identificando los factores medulares para el éxito de la compañía. También el estratega debe estudiar las fuerzas y las debilidades internas de la organización con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa.

Debe ser un proceso controlado, consciente y formal; que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyo por técnicas.

1.4.7. Objetivos estratégicos

Definen los objetivos a largo plazo; describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente, en un plazo entre cinco años. Estos deben ser:

- Mensurables o verificables
- Viables
- Flexible o adaptable
- Congruentes con el resto del plan

Estos objetivos se pueden establecer para todas aquellas áreas que la empresa considere importantes, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Mercadotecnia
- Rentabilidad
- Recursos materiales y financieros
- Productividad
- Desempeño, actitud y desarrollo de los trabajadores
- Desarrollo de la gerencia
- Innovaciones
- Responsabilidad social
- Responsabilidad de los accionistas
- Tamaño, crecimiento y diversificación

1.4.7.1. Indicadores claves estratégicos KPI

Miden el nivel de desempeño de un proceso, de forma que se pueda alcanzar el objetivo deseado; estos indicadores son utilizados para ayudar a determinar el estado actual de un negocio y a prescribir una línea de acción futura. Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Así, los KPIs tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI y progresar constantemente. Se establece como lo más importante lo siguiente:

- Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.
- Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

1.4.8. Matriz de planeación estratégica

La matriz de planeación estratégica es la enumeración de todos los objetivos estratégicos dentro de una tabla en la que se coloca la siguiente información:

- Estrategia
- Objetivo
- Meta
- Indicador
- Responsable
- Contingencia

Ordenados como se muestra a continuación:

Tabla I. **Muestra de matriz de planeación estratégica**

Estrategia	Objetivo	Meta	Indicador	Responsable

Fuente: elaboración propia.

1.4.9. Planeación táctica

Es importante para las planeaciones de todas las empresas ya que brinda información específica de las mismas y las acciones concretas; orientando de esta manera los esfuerzos de todas las áreas de la empresa, para encaminarla así a los objetivos trazados.

1.4.9.1. Definición

Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará; con tiempo de un año o menos (corto/mediano plazo). Generalmente incluye las siguientes tareas:

- Selección de objetivos específicos y la manera de implementarlos en el plan estratégico de la organización.
- Decisión de los cursos de acción a seguir, para lograr el mejoramiento de las operaciones vigentes
- Elaboración de presupuesto para cada departamento, división y proyectos.

Con estos planes se pretende prever o enfrentar las acciones de los competidores, establecer relaciones de coordinación con los demás departamentos, así como con clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos.

1.4.9.2. Objetivos tácticos

Son los realineamientos a corto plazo; son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr objetivos específicos después de su contacto inicial.

1.4.9.3. Matriz de planeación táctica

La matriz de planeación táctica debe presentar la información de la misma manera que la matriz de planeación estratégica; la única diferencia entre ambas, es que la primera determina indicadores y responsables para objetivos a corto/mediano plazo y la segunda, para largo plazo.

1.5. Desarrollo sostenible

Es importante el desarrollo sostenible dentro de las empresas para mantener el triple equilibrio económico, social y ambiental.

1.5.1. Definición

El término desarrollo sostenible, perdurable o sustentable se aplica al desarrollo socioeconómico y fue formalizado por primera vez en el documento

conocido como Informe Brundtland (1987). Puede dividirse conceptualmente en tres partes:

- ecológico
- económico
- social

Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y el bienestar económico. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas.

El concepto de desarrollo sostenible refleja una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre desarrollo, primariamente entendido como crecimiento económico, y mejoramiento del nivel material de vida, y las condiciones ecológicas y sociales para que ese desarrollo pueda perdurar en el tiempo.

Deben satisfacerse las necesidades de la sociedad como alimentación, ropa, vivienda y trabajo; pues si la pobreza es habitual el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluidas las ecológicas. Asimismo, el desarrollo y el bienestar social están limitados por el nivel tecnológico, los recursos naturales y la capacidad del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana.

1.5.2. La planeación estratégica como herramienta para el desarrollo sostenible

Si se incluye la noción del desarrollo sostenible dentro de la planeación estratégica; esta le permitirá al estratega orientar todos los recursos (materiales, humanos, financieros) de la compañía, hacia la consecución de objetivos específicos orientados al desarrollo sostenible a través de la determinación de indicadores y responsables.

Es decir, que el triple resultado (económico, ecológico y social) es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas.

1.5.3. Ámbito social

Corresponde a las consecuencias sociales de la actividad de la empresa en todos los niveles: los trabajadores, (condiciones de trabajo y nivel salarial), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad; en general, necesidades humanas básicas.

1.5.4. Ámbito económico

Es la capacidad que tiene la compañía para contribuir al desarrollo económico tanto de la empresa como de la sociedad.

1.5.5. Ámbito ecológico

Es la compatibilidad entre la actividad social de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, incluye un análisis de los impactos del desarrollo social de las empresas y de sus productos en términos

de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

2. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES ACTUALES

Se brindará una descripción de la empresa; a qué se dedican y desde cuándo lo hacen. Se analizará la forma en que actualmente opera y cómo son sus procesos.

2.1. Descripción general de la empresa

Estación Belarsa es una empresa que desde el año 2004 se dedica a la venta de combustibles y productos de conveniencia, en el Municipio de San Miguel Petapa. La estación de servicio inició sus operaciones con una tienda de conveniencia independiente, relativamente pequeña y durante los últimos tres años de operación esta parte del negocio ha crecido considerablemente y la necesidad de un cambio en la visión de la empresa se hizo indispensable.

Estación Belarsa ofrece a sus clientes una amplia gama de productos entre estos, bebidas naturales y carbonatadas, snacks y una amplia variedad de comidas preparadas; donde cabe mencionar que el principal producto de la tienda son los submarinos, que van acompañados de distintas carnes y embutidos que tienen una alta demanda por su excelente calidad.

De manera general la clientela de Estación Belarsa está conformada por: personal de ambos sexos, comprendidos entre los 15 y 65 años de edad, de niveles económicos medio-baja que residen o transitan en el área comprendida por los municipios de San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales.

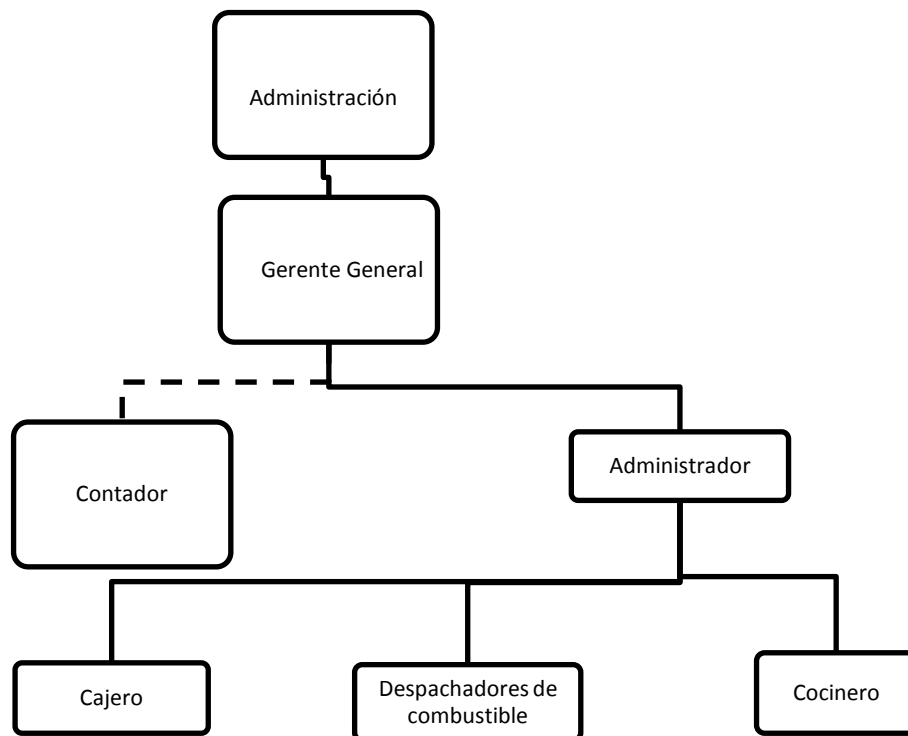
2.1.1. Estructura organizacional

Su estructura organizacional es bastante sencilla, por estar compuesta de poco personal.

2.1.2. Organigrama

Está diseñado de la siguiente manera:

Figura 1. **Organigrama de Estación Belarsa**



Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Procesos

Actualmente la empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica definido, los procesos son a corto plazo, y se trabajan de la siguiente manera:

- Proceso de compras: la administradora genera un reporte de las ventas de los productos de cada uno de los proveedores en los últimos dos meses, se promedia y se toma como parámetro, se traslada una requisición de compras al gerente para autorizar y ejecutar las mismas.
- Proceso de mercadeo: el gerente planifica bimensualmente ofertas y promociones, las cuales se ejecutan generalmente a través de vallas publicitarias y volantes colocados estratégicamente en los sectores aledaños. Los planes de mercadeo para fechas especiales, como Semana Santa, días festivos, feriados, asuetos y descansos nacionales, se planean y ejecutan discrecionalmente, según la demanda de los distintos productos a la venta.

2.1.4. Recurso humano

Estación Belarsa cuenta con un equipo de trabajo proactivo, eficiente y honesto que permite mantener un ambiente de trabajo cómodo y eficaz. Actualmente, para el reclutamiento de personal, aparte de encajar con las cualidades antes mencionadas, debe cumplir con el siguiente perfil académico:

- Administrador: tener estudios universitarios, conocimientos básicos de Microsoft Excel y Word.
- Cajero: tener estudios de diversificado, ser mayor de 21 años.

- Cocinero: haber cursado por lo menos hasta el 3ero básico, ser mayor de 21 años.

2.1.5. Tamaño

Estación Belarsa está conformada por un punto de ventas, ubicado en San Miguel Petapa, cuenta con:

- 120 m² de área de exhibición
- 30 m² de oficina
- 80 m² de bodega
- 70 m² de área de sillas y mesas

En su conjunto, el punto de ventas en San Miguel Petapa es bastante atractivo debido a su tamaño, el cual ofrece más comodidad en el área de exhibición y mesas, en comparación con otras tiendas de conveniencia más cercanas.

Figura 2. Instalaciones de Estación Belarsa



Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis general del mercado

El análisis de las condiciones actuales del mercado es una herramienta fundamental de la planeación estratégica, pues le sirve al estratega para hacer un diagnóstico de la mezcla de marketing, competidores y tendencias actuales del mercado. Este trabajo se realizó comparando la empresa con los posibles competidores del sector.

2.2.1. Tipos de tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia son establecimientos que se encuentran ubicados generalmente dentro de una gasolinera, donde ofrecen una variedad de producto; suelen centrarse en bebidas, comida enlatada, snacks así como comida rápida. Regularmente los clientes que suelen visitar son aquellos que les gusta realizar una sola parada, no hacer demasiadas colas y realizar así diversas diligencias a la vez. Actualmente existen dos tipos de tiendas:

- De cadena: que pertenecen a una marca reconocida en todo el país.
- Independiente: que no pertenece a ninguna cadena y por lo tanto su nombre no es conocido.

Tabla II. **Fortalezas/Debilidades de la planeación empleada actualmente**

Fortalezas	Debilidades
Su estructura organizacional está definida.	No existe ningún método de planeación estratégica.
	No se trabaja según una planificación basada en sus objetivos y metas, lo cual no permite una dirección clara a seguir.
	Deficientes métodos de control.

Fuente: elaboración propia.

2.3. Efectos del método actual sobre la empresa

La ausencia de un método de planeación estratégica interrumpe el proceso para implementar indicadores certeros de medición. Esto tiene un efecto directo en la toma de decisiones a largo plazo, como la reinversión de capital y expansión geográfica.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO

3.1. Alcance de la planeación en función de una estrategia de expansión geográfica

El período de implementación y evaluación de la estrategia a plantear será de 3 años.

Este período fue considerado como el mínimo necesario para ejecutarla exitosamente, contemplando la importancia de desarrollar el mercado a través de la apertura de nuevos puntos de venta en distintas áreas geográficas, con el objetivo principal de fortalecer el posicionamiento de Estación Belarsa, en el mercado de tiendas de conveniencia fuera de San Miguel Petapa.

3.2. Análisis de la misión

Estación Belarsa, define su misión de la siguiente manera:

“Somos una empresa que se dedica a la venta de bebidas, snacks, y una amplia variedad de comidas preparadas con un horario de 24 hrs, abriendo los 365 días al año, y utilizamos como guía administrativa la búsqueda de la excelencia operativa y de servicio al cliente”.

3.3. Análisis de la visión

Estación Belarsa, define su visión así:

“Ser una cadena de tiendas de conveniencia conocida y con el mayor nivel de ventas en el sector que comprende San Miguel Petapa, Villa Nueva, Villa Canales y Amatitlán. Buscando siempre la excelencia en el servicio al cliente, brindando productos de calidad y la superación de todos nuestros colaboradores”.

3.4. Determinación de los valores

- Desarrollo: ofrecer a los colaboradores, oportunidades de ganancias, bienestar y progreso.
- Excelencia en el servicio: brindar a los clientes un servicio que se destaque por su utilidad y cortesía.
- Responsabilidad: cumplir plenamente con las obligaciones de una empresa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y del entorno en el cual funciona.
- Honradez: mantener y fomentar el espíritu de honradez y sinceridad que guía a la empresa.

3.5. Análisis de la situación

Se explica en la siguiente tabla:

Tabla III. FODA de la situación actual

Factores Internos	Fortaleza	Debilidades
<p>Factores Externos</p> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El crecimiento poblacional está en proceso de aceleración en los municipios mencionados, ocurriendo con mayor ímpetu en Villa Canales. Fuerte consumo de bebidas alcohólicas en el sector en estudio (según información proporcionada por un vendedor de cerveza). Oportunidad de conseguir alianzas estratégicas con gasolineras que no posean tiendas de conveniencia. El nuevo anillo periférico metropolitano atravesará el municipio de Villa Canales. 	<p>Estrategia Fortaleza/Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar la participación de mercado, a través de la expansión geográfica. 	<p>Estrategia Debilidad/Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Programar un plan de eventos y promociones mensuales con los proveedores.
<p>Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> La crisis energética producirá una disminución en las ventas por dos razones: A) menos tráfico vehicular y B) pérdida de poder adquisitivo de la población. Construcción de nuevas tiendas de conveniencia en gasolineras ya existentes, por parte de la competencia. La creación de una nueva normativa para la regulación de venta de bebidas alcohólicas. Alto índice de violencia Aumento general del índice de precios al consumidor, lo que afecta las compras de los productos que se venden en las categorías de las tiendas de conveniencia. 	<p>Estrategia Fortaleza/Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> Brindarle al personal capacitaciones sobre la excelencia del servicio al cliente e implementar un sistema de medición de satisfacción de los clientes. 	<p>Estrategia Debilidad/Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de promociones con proveedores clave, logrando así un mínimo de 20 promociones anuales.

Fuente: elaboración propia

3.5.1. Análisis interno

Se realizará un estudio con todas las herramientas que se tienen actualmente y que intervienen para el desarrollo de la planeación.

3.5.1.1. Tecnología

La empresa tiene un déficit tecnológico muy marcado, pues el manejo de inventario y facturación se realiza a través de una máquina registradora. Lo que implica:

- Lentitud en el manejo de información del inventario
- Imposibilidad de obtener datos históricos de movimientos
- Imposibilidad de realizar ventas mientras se opera la máquina

3.5.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa, representa una fortaleza debido a que es compacta, ágil, replicable y fácil de controlar en una estrategia de expansión geográfica.

3.5.1.3. Procesos

Aún siendo una empresa relativamente pequeña, se puede notar que sus procesos más importantes no están bien definidos. Solo están determinados los procesos de compras y mercadeo.

Es necesario ampliar y documentar al menos procesos para:

- Ventas
- Compras
- Mercadeo
- Control de calidad

3.5.1.4. Recurso humano

El perfil del recurso humano generalmente no se cumple en las contrataciones y esto en gran medida ocasiona una alta rotación de personal, lo que implica que en la mayor parte de los casos, el recurso humano no tiene los conocimientos y aptitudes necesarios para cumplir sus obligaciones.

Para solucionar esto puede ser considerada la contratación de una empresa de búsqueda y selección de personal; de tal forma que se garantice la congruencia entre el recurso humano y los perfiles diseñados.

3.5.1.5. Tamaño

El negocio depende de un único punto de ventas y toda su estructura organizacional está concentrada en este lugar.

Existe una buena oportunidad de crecimiento en los siguientes sectores:

- Villa Canales
- Amatlán
- Villa Nueva

Los posibles puntos de venta se pueden instalar dentro de estaciones de venta de combustible.

3.5.1.6. Impacto sobre el medio ambiente

La congruencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y el cuidado del medio ambiente, se garantizará a través de la redacción e implementación de una política de seguridad ambiental en la que se establecerán las normas y reglas para el personal interno y para la contratación de proveedores, los cuales deberán demostrar que sus procesos son amigables al ambiente.

3.5.2. Análisis externo

Se tomarán en cuenta todas las variables que influyen directamente en la planeación estratégica, como el mercado, la industria, competencia y las tendencias globales.

3.5.2.1. Mercado

A nivel internacional el concepto de “tienda de conveniencia” tiene posibilidad de apertura todos los días del año y a todas las horas del día; hace que en ciertos periodos del día y de la semana (noche, domingos y festivos), no exista una alternativa comercial a este tipo de establecimiento para determinadas clases de productos y servicios. De hecho, un elevado porcentaje de su nivel de actividad se concentra en las últimas horas del día y en los periodos de fin de semana y festivos.

Esta ausencia de oferta comercial alternativa, junto al mayor valor añadido ofrecido al cliente fruto de esta mayor disponibilidad horaria, permite a las tiendas de conveniencia aplicar márgenes superiores a los aplicados en la distribución organizada.

No obstante, la previsible libertad de horarios comerciales a corto y mediano plazo, plantea una seria amenaza a la rentabilidad de las tiendas de conveniencia, al perder su monopolio de la oferta durante gran parte de su horario de apertura.

Frente a esta amenaza las tiendas de conveniencia tienen el reto de elaborar una propuesta de valor que permita mantener e incluso aumentar su volumen de negocio a lo largo de todo su horario de apertura, a la vez que conservar unos márgenes atractivos.

La comida rápida o fast food nació en Estados Unidos como una forma de satisfacer las necesidades alimenticias de una sociedad en la que la producción no dejaba tiempo al ocio gastronómico. Dicha situación se reproduce ahora en la sociedad latinoamericana y se extiende especialmente en la juventud, principal consumidor de este tipo de alimentos que en gran parte son importados de Norteamérica. Actualmente, la comida rápida está abarcando grandes espacios en las tiendas de conveniencia, se ha dado una simbiosis entre ambas industrias.

La combinación de comida rápida y tiendas de conveniencia ofrece al consumidor una parada de compra en la que puedan adquirir dulces y artículos de conveniencia, mientras consumen una comida rápida preparada ahí mismo; lo que resulta sumamente atractivo para el consumidor que carece de tiempo por su rutina diaria.

Las empresas que quieran sobrevivir deben disponer de una oferta comercial innovadora que les permita diferenciar su propuesta de valor más allá

de una simple cuestión de disponibilidad horaria. Esta oferta deberá estar diseñada de tal forma que logre un equilibrio entre categorías de producto destino (verdadero motor de la tienda), con categorías de producto complementarias (generadoras de imagen y de margen), con el fin de mantener un nivel de actividad suficiente a lo largo del horario de apertura de forma y así cubrir los elevados costes operativos asociados a este tipo de establecimiento (alquiler del local, dotación de personal).

Asimismo, esta medida posibilitará mantener una política de márgenes atractivos en aquellas categorías, tipologías de producto y formatos de presentación diferenciales, respecto de la distribución organizada, una vez perdida la ventaja competitiva de la mayor disponibilidad horaria.

3.5.2.2. Industria

Las tiendas de conveniencia anexas a las gasolineras, que debido a la necesidad de obtener mayores ingresos por parte de las empresas gestoras de las mismas, están produciendo una transformación de las mismas hacia el concepto de estación de servicio, donde la tienda cobra un papel complementario muy importante, tendiéndose a aproximar los procedentes por la venta de carburantes con los beneficios obtenidos de las ventas de artículos de las tiendas anexas. Observándose aquí la idea sobre la evolución que se prevé para el sector en los próximos años, con grandes incrementos, no en el número de tiendas sino en la facturación de las mismas.

La tipología de tienda muestra que el sector de las tiendas de conveniencia está experimentando una gran transformación, pasando de la tienda convencional en las ciudades y la tienda tradicional de complementos

(venta de productos de automoción) en las gasolineras, a un concepto más avanzado y adaptado de tienda y gasolinera.

En las ciudades, el sistema tradicional ha demostrado no ser todo lo viable que se esperaba. Los altos precios de los locales, las leyes locales, y las limitaciones en las ventas, producen que el tradicional concepto de tienda de conveniencia no resulte rentable, imponiéndose de esta manera conceptos más evolucionados.

Actualmente y como se deduce del estudio realizado, todavía existen numerosas tiendas, situadas en gasolineras, de las que se pueden denominar de complemento (de pequeño tamaño y ventas fundamentalmente de artículos de automoción y tabaco). También se ha podido observar la existencia, aunque en menor grado, de tiendas de gran tamaño que engloban una gama de productos más amplia, lo que hace variar su actividad principal, que pasa a ser la alimentación.

En cuanto al análisis del impacto o incidencia real de las tiendas de conveniencia sobre el comercio cercano, hay que destacar que es un impacto muy localizado, es decir, afecta a los comercios cercanos, no así a aquellos especializados en una tipología de producto muy concreta.

3.5.2.3. Competencia

La competencia directa de la tienda está constituido por:

- On The Run: es una franquicia de Exxon Mobil con 1789 puntos de venta alrededor del mundo, con una fuerte ventaja en cuanto a la administración de la cadena de suministro.
- Star Mart: franquicia de Chevron-Texaco, que por ser pioneros en el segmento, tienen un fuerte posicionamiento de marca.
- Select: franquicia de tiendas de conveniencia de Shell, con presencia en la mayoría de países del mundo.
- Otros restantes: que han surgido luego de la identificación del crecimiento acelerado de la población en San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales; también los establecimientos de comida rápida de la capital, debido a la condición de ciudad dormitorio que poseen estos tres municipios. Por cuanto es indispensable ofrecer a nuestros clientes productos que posean ventajas tangibles sobre los que podrían encontrar en el trayecto de regreso a casa.

3.5.2.4. Tendencias globales

La excelencia en el servicio al cliente se convertirá en un estándar en este tipo de negocios.

El comer en negocios de comida rápida está dejando de ser un lujo para convertirse en una necesidad, debido a los cada vez más fuertes congestionamientos vehiculares que imposibilitan el poder preparar alimentos en los hogares de habitación de los pobladores de este sector.

La crisis energética producirá una disminución en las ventas por dos razones:

- Menos tráfico vehicular y
- Pérdida de poder adquisitivo de la población

El aumento de la preocupación a nivel mundial por tratar de mantener una sana alimentación, generará que las empresas que se dedican a la venta de comida rápida incluyan en su menú los productos necesarios para cumplir con esta preocupación del consumidor.

3.5.3. Análisis de la brecha

Para determinar las acciones que se deben tomar, debe hacerse énfasis en los criterios de desempeño actuales y los nuevos criterios propuestos, los cuales deben buscar la mejora en productos y servicio para ofrecer a los clientes y elevar la productividad empresarial del proceso.

Para esto se analizarán a profundidad las siguientes mejoras a implementar:

- Deficiencias en el control de calidad: actualmente la única forma de medir el nivel de calidad de los productos es mediante pruebas o inspecciones realizadas por la gerencia de la tienda.
- Servicio al cliente: no se tiene un sistema de medición del nivel de satisfacción de los clientes.

- Alta rotación de personal: el alto índice de rotación de personal está vinculado a la falta de capacitación y al método de selección de personal.
- Debilidad en cadena de suministro por tamaño: actualmente, los costos de operación son altos en relación con la competencia, por no tener la capacidad de manejar economías de escala en la adquisición de productos para consumo.

3.6. Formulación de la estrategia

Se determinarán cuáles son los objetivos tácticos y estratégicos, y se establecerán los indicadores claves de desempeño (KPI) de tal forma que se puedan medir oportunamente los resultados de la planeación y hacer las correcciones necesarias a la estrategia cuando corresponda.

3.6.1. Objetivos estratégicos

- Construir dos nuevos puntos de venta, uno en el área de Villa Nueva y otro en el área de Villa Canales, a bajo costo, para el 1 de julio de 2012.
- Incrementar las utilidades en un 30%
- Contar con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los clientes, para el 30 de noviembre de 2011.
- Contar con un sistema integral de control de calidad en los productos y servicios prestados al 30 de noviembre de 2011.
- Reducir a un 5% la rotación de personal operativo, al 01 de junio del 2012.
- Lograr que el personal cumpla con el 90% de las competencias establecidas para su puesto, para el 01 de junio de 2012.

- Implementar un sistema de manejo de inventario y facturación en función del tamaño planeado del negocio.

3.6.1.1. Determinación de indicadores de desempeño claves (KPI)

Además del seguimiento de la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos en la fecha determinada, se utilizarán los siguientes indicadores claves de desempeño:

- Ventas: corresponde al valor total neto de las ventas mensuales de todos los puntos de venta.
- Índice de satisfacción al consumidor: corresponde a la proporción de clientes satisfechos, el cual será medido a través de un buzón en las cajas registradoras.
- Precisión del inventario: es la proporción de diferencia de inventario mensual versus el inventario total.

3.6.2. Objetivos tácticos

- Servicio al cliente: mejorar la percepción del servicio hasta obtener un 99% de satisfacción.
- Ajustar el nivel salarial del personal de ventas a un 2% de las ventas brutas, para reducir la rotación de personal.
- Externalizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo para el 01 de agosto del 2011.
- Mejorar la calidad de los productos hasta obtener un 0.2% de reclamos anuales.
- Reducir las diferencias de inventario a un 2% sobre el inventario total.

- Desarrollar un plan de promociones con proveedores clave, logrando 20 promociones anuales.
- Reducir los costos de operación anuales en un 15%.

3.6.2.1. Determinación de indicadores de desempeño claves (KPI) de objetivos tácticos

Los indicadores claves de desempeño tácticos serán los siguientes:

- Porcentaje de satisfacción de los clientes: 99%
- Promociones mensuales
- Rotación de personal: <5%
- Diferencia de inventario: 2% mensual
- Costos de operación mensual

3.7. Análisis financiero

La inversión inicial será de Q150 000,00, correspondiente a la compra de:

- Sistema de inventario y facturación
- Equipo de cómputo
- *Hand helds*
- Construcción de punto de venta

Los ingresos y egresos mensuales, corresponden a las ventas versus costos de operación.

La tasa de descuento corresponde a la suma de la tasa de interés pasiva más alta del banco de Guatemala, más un 5% para cubrir el riesgo del proyecto.

Tabla IV. **Análisis financiero de la planeación estratégica**

Descripción	Monto	
Inversión inicial	Q	350 000,00
Egresos mensuales	Q	95 000,00
Ingresos mensuales	Q	145 000,00
Periodos		36
Tasa de descuento		13%
Valor presente	Q	79 278,58

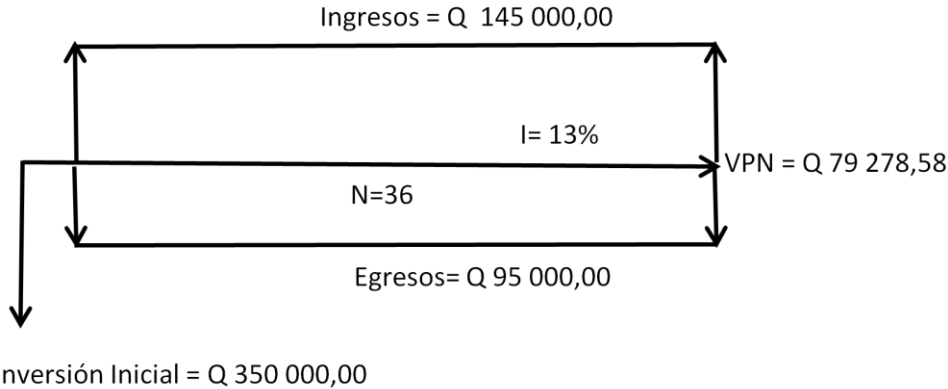
Fuente: elaboración propia

Tabla V. **Flujo de caja**

Inversión inicial	Q	350 000,00
Ingresos mensuales		
Ventas	Q	145 000,00
Total ingresos	Q	145 000,00
Egresos mensuales		
Alquiler	Q	7 000,00
Personal	Q	10 000,00
Luz	Q	4 000,00
Mantenimiento	Q	1 000,00
Agua	Q	500,00
Teléfono	Q	350,00
Compras	Q	72 150,00
Total Egresos	Q	95 000,00
Total al mes	Q	50 000,00

Fuente: elaboración propia

Figura 3. **Análisis financiero de la planeación estratégica**



Fuente: elaboración propia

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Recursos necesarios para la implementación de la estrategia

Se determinarán los recursos tanto materiales como humanos, que son indispensables para la implementación de la estrategia.

4.1.1. Material

Para esto se necesitará lo siguiente:

- Obra gris
- Equipo de computación
- Compra de sistema de facturación
- *Hand Heds*
- Mostradores
- Equipo de cocina
- Equipo de refrigeración
- Exhibidores

4.1.2. Humano

Se necesitará replicar la estructura organizacional existente en los nuevos puntos de venta. Para esto se contratará una empresa de selección y reclutamiento.

4.1.3. Financiero

Se realizará un cálculo de inversión con el costo de los materiales que serán utilizados para la implementación de un nuevo punto de venta.

Tabla VI. **Análisis financiero de la implementación de la planeación estratégica**

Descripción	Monto	
Obra gris	Q	195 000,00
Equipo de computación total	Q	30 000,00
Computadora		
Teclado		
Lector de código de barras		
Compra de sistema de facturación	Q	15 000,00
Hand Helds	Q	10 000,00
Mostradores	Q	30 000,00
Equipo de cocina	Q	35 000,00
Mesa Fria		
Horno industrial		
Horno microondas		
Cafetera		
Equipo de refrigeración	Q	10 000,00
Camaras de enfriamiento		
Exhibidores	Q	25 000,00
Total	Q	350 000,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Matriz de planeación estratégica**

Estrategia	Objetivo	Meta	Indicador de desempeño	Responsable
Ampliar la participación de mercado, a través de la expansión geográfica	Construir 2 nuevos puntos de venta en estaciones de servicio a un costo =< Q5,000.00	01/07/2012	Cumplimiento en fecha	Gerente General
Incrementar utilidades en un 30%	Duplicar el nivel de ventas	01/12/2013	Nivel de ventas mensuales	Gerente General
Mejorar el servicio al cliente	Implementar un sistema de control de calidad y medición de satisfacción de clientes	01/07/2012	Cumplimiento en fecha	Gerente General
Mejorar el ambiente laboral de la empresa	Reducir la rotación de personal	<5%	Cantidad de personal contratado anualmente	Gerente General
Ordenar proceso de ventas y control de inventario	Implementar un sistema de manejo de inventario y facturación	01/04/2012	Cumplimiento en fecha	Gerente General

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Matriz de planeación táctica**

Estrategia	Objetivo	Meta	Indicador de desempeño	Responsable
Incrementar utilidades en un 30%	Desarrollo un plan de promociones con proveedores clave	20 promociones anuales	Promociones/mes	Administrador
Incrementar utilidades en un 30%	Reducir los costos de operación	15%	Costos de operación anual	Gerente General
Implementar un sistema de control de calidad y medición de satisfacción de clientes	Mejorar la calidad de los productos ofrecidos al cliente	98%	Cumplimiento en fecha	Administrador
Implementar un sistema de control de calidad y medición de satisfacción de clientes	Mejorar la percepción del cliente sobre el servicio	99%	Cantidad de clientes satisfechos	Gerente General
Reducir la rotación de personal	Ajustar el nivel salarial de los representantes de ventas de acuerdo al nivel de venta	2% sobre venta bruta	Nivel salarial	Administrador
Reducir la rotación de personal	Contratación de empresa de selección y reclutamiento	01/12/2011	Cumplimiento en fecha	Gerente General
Implementar un sistema de manejo de inventario y facturación	Reducir la diferencia de inventario	<2%	Diferencia de inventario/inventario total	Administrador

Fuente: elaboración propia.

4.2. Plan de comunicación de la estrategia

Se realizarán cuadros donde indique la Misión y Visión de la empresa y se colocarán en las áreas de trabajo de cada punto de venta. Además, a cada colaborador se le entregará un folleto con los elementos principales de la estrategia.

La estrategia se comunicará a través de las reuniones detalladas a continuación:

Tabla IX. **Plan de comunicación de la estrategia**

Descripción	Fecha
Reunión de comunicación inicial	01/11/2011
Reunión de refuerzo de la estrategia 1	01/01/2012
Reunión de refuerzo de la estrategia 2	01/02/2012

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Retroalimentación

Método que permite recopilar información y de esta manera analizar los resultados de un plan propuesto.

5.1.1. Método de recopilación de información

Cada persona responsable de la ejecución de la estrategia debe preparar un informe quincenal sobre los resultados alcanzados en cada período, para calcular, cuando se requiera, los índices de desempeño.

5.1.2. Control de los indicadores claves del negocio

Se debe establecer un cronograma de reuniones que incluya a los responsables de las estrategias y las tácticas, y al gerente general para evaluar el resultado de cada una.

Para estas reuniones se debe disponer oportunamente de los indicadores correspondientes del objetivo estratégico a tratar. Además de calificar el resultado de la estrategia, evaluando los indicadores, se debe escuchar las sugerencias y comentarios de las personas responsables de la ejecución de las mismas.

De acuerdo con estos dos tipos de información analizados, se debe decidir si la estrategia necesita una corrección; se debe agregar una tarea más, o si el plan funciona adecuadamente, y no necesita modificación.

Si se debe hacer algún cambio en la estrategia, este debe quedar por escrito y asignarse un responsable y una fecha de revisión. Si esta no necesita modificación, simplemente se definirá la próxima fecha de revisión.

5.1.3. Cronograma de revisión de resultados

Anualmente se programarán las reuniones de seguimiento de la siguiente manera:

Tabla X. **Cronograma de revisión de resultados**

Descripción	Periodicidad
Reuniones periódicas	Primer miércoles de cada mes
Revisión de resultados trimestrales anual	Penúltimo día hábil de cada trimestre
Revisión de resultado anual	15 de Diciembre

Fuente: elaboración propia.

5.2. Evaluación de la estrategia

Se realizará para verificar los avances del mismo, y analizar oportunamente los resultados entre los objetivos planteados y los alcanzados, para realizar las correcciones necesarias.

5.2.1. Congruencia entre los objetivos alcanzados y la visión de la empresa

Se deberá analizar en las reuniones de seguimiento que el logro de cada objetivo fijado en la estrategia, acerque efectivamente a la empresa a alcanzar la visión global. Asimismo, es importante determinar qué objetivos no contribuyen a esto para evitar utilizar ineficientemente los recursos.

5.2.2. Planificación de contingencias

Tomando en cuenta que el eje estratégico planteado está relacionado con la expansión geográfica, si se determina que el negocio no está obteniendo los resultados planeados, se replanteará el negocio basándose en una estrategia de reducción de costos.

5.2.3. Matriz de planificación de contingencias

Es una tabla que contiene información sobre una nueva planificación cuando se dan cambios inesperados y los resultados no son los deseados.

Tabla XI. **Matriz de planificación de contingencias**

Estrategia	Objetivo	Meta	Indicador de desempeño	Responsable
Reducción de costos	Reducción de personal	<30%	<i>Head Count</i>	Gerente General
Reducción de costos	Reducción del inventario	50%	Inventario total	Gerente General
Reducción de costos	Reducción del gasto de operación	20%	Costos totales de operación	Gerente General
Ordenar proceso de ventas y control de inventario	Implementar un sistema de manejo de inventario y facturación	01/04/2012	Cumplimiento en fecha	Gerente General
Mejorar el servicio al cliente	Implementar un sistema de control de calidad y medición de satisfacción de clientes	01/07/2012	Cumplimiento en fecha	Gerente General

Fuente: elaboración propia.

5.3. Acciones correctivas

Se determinarán a partir de las reuniones de seguimiento planificadas, luego de analizar el comportamiento de los indicadores clave y el efecto sobre el avance hacia la visión de la compañía.

Se utilizarán como base, los elementos identificados en la matriz de planificación de contingencias.

5.4. Análisis financiero

La inversión inicial será de Q 50 000,00, correspondiente a la compra para un solo punto de venta:

- Sistema de inventario y facturación
- Equipo de cómputo
- *Hand helds*

Los ingresos y egresos mensuales, corresponden a las ventas versus costos de operación.

La tasa de descuento corresponde a la suma de la tasa de interés pasiva más alta del banco de Guatemala, más un 5% para cubrir el riesgo del proyecto.

Tabla XII. **Análisis financiero del plan de contingencia**

Descripción	Monto	
Inversión inicial	Q	50 000,00
Egresos mensuales	Q	35 000,00
Ingresos mensuales	Q	45 000,00
Periodos		36
Tasa de descuento		13%
Valor presente	Q	35 855,72

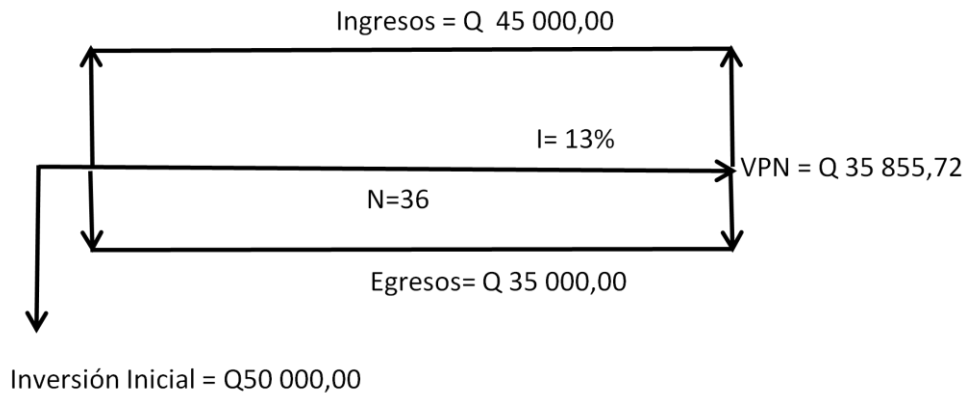
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Flujo de Caja**

Inversion inicial	Q	50 000,00
Ingresos mensuales		
Ventas	Q	45 000,00
Total ingresos	Q	45 000,00
Egresos mensuales		
Alquiler	Q	3 000,00
Personal	Q	5 000,00
Luz	Q	2 500,00
Mantenimiento	Q	700,00
Agua	Q	350,00
Telefono	Q	350,00
Compras	Q	23 100,00
Total Egresos	Q	35 000,00
Total al mes	Q	10 000,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Análisis financiero del plan de contingencia.**



Fuente: elaboración propia.

5.5. Reinicio del ciclo

Tomando en cuenta que la planeación estratégica está planificada para un periodo de 3 años plazo, el ciclo de planeación se reiniciará al cabo de 33 meses de operación; esto quiere decir, tres meses antes de concluir el ciclo original.

6. MEDIO AMBIENTE

6.1. Evaluación ambiental estratégica

Esta se realizará para obtener un balance entre lo económico, social y ambiental, de tal manera que los procesos implementados no tengan efectos negativos en el ambiente.

6.1.1. Alcance del estudio

Este estudio abarcará todos los procesos de la empresa que puedan llegar a tener algún efecto sobre el medio ambiente.

6.1.2. Análisis del estado actual del medio ambiente

La tienda de conveniencia se encuentra dentro de una estación de venta de combustible, ubicada en el casco urbano de San Miguel Petapa; los problemas medio ambientales del sector son los siguientes:

- Falta de drenajes
- Tratamiento de aguas negras
- Basura

Es necesario aclarar que estos problemas no son originados por la estación de servicio y tienda de conveniencia, sino por el deficiente trabajo de la municipalidad del sector.

6.1.3. Impacto de la gasolinera en el medio ambiente

El impacto de la gasolinera sobre el medio ambiente está relacionado exclusivamente con los riesgos inherentes a la operación; los más importantes son los siguientes:

- Derrames
- Vertido de combustibles en aguas pluviales o desagües
- Explosiones
- Gases

6.1.3.1. Impacto en el medio ambiente de la gasolinera y la tienda de conveniencia en conjunto

La interacción entre la tienda de conveniencia y la gasolinera, puede producir los siguientes efectos adversos sobre el ambiente:

- Ruido
- Generación de basura
- Mal manejo de aguas negras

6.1.4. Determinación de los impactos ambientales significativos

Tomando en cuenta todos los factores de riesgo y posibles impactos sobre el medio ambiente causados por la tienda de conveniencia y la estación de servicio, se determinó que los más importantes son:

- Derrames
- Manejo de aguas negras

- Explosiones
- Generación de basura

6.1.5. Información y participación pública

De acuerdo con la normativa guatemalteca, el estudio de impacto ambiental se presentará al Ministerio de Medio Ambiente y este ente será el responsable de publicar la información pertinente, para hacer saber a la comunidad los riesgos inherentes a la operación del negocio y las medidas de mitigación resultantes de esta evaluación de impacto ambiental.

6.1.6. Generación de planes y proyectos de acuerdo a la evaluación

En esta parte se determinarán las medidas de corrección y/o mitigación adecuadas para cada uno de los elementos identificados en los puntos anteriores.

6.1.6.1. Medidas de mitigación

- Derrames: para la prevención y contención de derrames se instalarán rejillas de contención en las áreas de despacho y descarga de combustible y será requisito indispensable para la selección de proveedor de combustible, que este posea unidades de transporte con no más de seis años de utilización.
- Manejo de aguas negras: considerando que en el sector no existe una red de drenajes pública, se instalará un pozo de absorción, una fosa séptica y un tanque de separación de combustible.

- Explosiones: para mitigar este riesgo se instalarán dispensadores con válvulas automáticas para evitar el traslado de una posible chispa a los tanques de combustible; además, se reforzarán los procedimientos de seguridad internos con comunicaciones al público, a través de rótulos adecuados para tal efecto.
- Generación de basura: se implementará un sistema de separación y reciclaje de basura, brindando incentivos monetarios a los colaboradores que más contribuyan con el programa. Además, se instalarán rótulos que motiven al cliente a participar del mismo.
- Ruido: se instalarán rótulos que indiquen la prohibición de equipos de sonido a alto volumen en el parqueo de la tienda de conveniencia.

6.1.6.2. Proyectos de mejora del medio ambiente

Partiendo de que la estrategia tiene como fundamento el desarrollo sostenible en el ámbito ecológico, la compañía se comprometerá a desarrollar los siguientes programas de mejora:

- Jornadas de concientización sobre manejo de basura: se ofrecerá a los colaboradores y sus familiares, cursos impartidos por profesionales en la materia sobre el manejo responsable de la basura.
- Proyecto de promociones relacionadas con mejoras al medio ambiente, por ejemplo: premios en producto al colaborador que más participe en el programa de reciclaje de basura.

6.1.7. Seguimiento de planes y proyectos

Se programarán auditorías semestrales, para revisar el avance y cumplimiento de cada uno de los planes de mitigación identificados. Además, se realizarán reuniones de seguimiento de cada punto, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla XIV. Seguimiento de planes y proyectos

Descripción	Frecuencia de revisión
Derrames	Mensual
Basura	Semanal
Ruido	Mensual
Aguas negras	Mensual
Riesgos de explosión	Semanal

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Actualmente el negocio de tiendas de conveniencia, la globalización y la recesión de la economía mundial, hacen indispensable la búsqueda de una ventaja competitiva.
2. La planificación estratégica orientada al desarrollo sostenible de una cadena de tiendas, es una herramienta que permite alcanzar una ventaja competitiva.
3. Es indispensable para cualquier empresa, determinar la misión, visión y metas, para enfrentar de mejor manera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. El deterioro global de las condiciones económicas, sociales del medio ambiente es lo que motiva a una mejora continua; por lo que es indispensable que todas las empresas orienten sus planeaciones estratégicas al desarrollo sostenible, donde aseguren su bienestar económico y financiero así como el de la sociedad y su medio ambiente.
5. La organización de Estación Belarsa es relativamente sencilla; está compuesta por un gerente general, un administrador y por los dependientes de mostrador (cajeros); por lo que es ágil, replicable y fácil de controlar en una estrategia de expansión geográfica.
6. Las principales variables de mercado para el negocio de tiendas de conveniencia son la combinación de varios servicios al creciente segmento

de mercado que por el ritmo de vida actual, no tiene el tiempo de ir a un supermercado o restaurante.

7. Se redefinió la misión y visión tomando en cuenta que Estación Belarsa busca la excelencia operativa y de servicio al cliente y que quieren expandirse geográficamente, siendo así, una cadena de tiendas de conveniencia conocida en el sector.
8. Los indicadores claves ayudan a llevar un control del desempeño de los procesos, para una tienda de conveniencia.
9. Se establecieron los recursos necesarios para la implementación de la estrategia que se tiene contemplada, equipo de computación, sistema de facturación, *hand helds*, mostradores, equipo de cocina y refrigeración, y exhibidores, así como la contratación de una empresa para el reclutamiento y selección del personal.
10. Las responsabilidades y las fechas de cumplimiento de cada uno de los objetivos tácticos y estratégicos, se determinaron en las matrices de planificación.
11. Se realizarán reuniones de seguimiento programadas para evaluar el avance en el cumplimiento de los objetivos, a mediano y corto plazo, de tal forma que se pueda medir objetivamente el porcentaje de avance de la estrategia y si no se están cumpliendo estos objetivos, se realizará una nueva planeación estratégica.

12. Se determinaron las medidas de corrección y/o mitigación para que la planeación estratégica no produzca un impacto negativo medio ambiental, orientando los recursos de la empresa al desarrollo sostenible.

RECOMENDACIONES

1. Se debe dar un estrecho seguimiento a los indicadores de desempeño establecidos en las matrices de planeación, ya que los resultados indicarán si la empresa va por buen camino, si la estrategia necesita un ajuste o si es necesario replantear el escenario.
2. Como parte fundamental de la planeación estratégica, se debe dar seguimiento a las tendencias de mercado, para lograr los objetivos trazados.
3. Es necesario brindar la importancia y la fuerza necesaria a la comunicación de la estrategia, pues el hecho de que el personal, conozca, entienda y se comprometa con los elementos fundamentales de la misma, permitirá que todas las acciones y toma de decisiones estén encaminadas a la consecución de la visión estratégica de la empresa.
4. La documentación de los procesos de ventas, compras, mercadeo y control de calidad, debe convertirse en el pilar de la ejecución de la planeación estratégica. La correcta definición de procedimientos y el registro de información relevante de la operación de la empresa es imprescindible para el éxito de la estrategia, en virtud de que permiten la obtención de datos vitales del negocio.

5. El responsable de la ejecución de la estrategia planteada, debe tener en cuenta que si se detecta un rendimiento inapropiado en alguno de los indicadores clave de desempeño, deberá valerse de la matriz de planeación de contingencias, como primera opción para realizar correcciones al plan.

BIBLIOGRAFÍA

1. BELOW, Patrick, MORRISEY, George; ACOMB Betty. *The executive guide to strategic planning*. Estados Unidos: Bass Jossey Publishers, 1987. 137 p. ISBN 978-1555420321.
2. BOLAÑOS ORTIZ, Luis Augusto. *Evaluación del impacto ambiental de proyectos de ingeniería*. Trabajo de graduación de Ing. Civil. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1990. 91 p.
3. CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000. 699 p. ISBN 9584100378.
4. HELLRIEGEL, Don; SLOCUM John. *Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill, 2002. 864 p. ISBN 968-7529-43-1.
5. KHADEM, Riaz. *Alineación total, cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Bogotá: Norma, 2002. 181 p. ISBN 958-04-7045-6.
6. MAYORGA RUÍZ, Alexander. *Desarrollo de un proceso de planeación estratégica para una empresa comercializadora de productos médicos*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004. 132 p.

7. McNEILLY, Mark. *Sun Tzu y el arte de la guerra en los negocios*. New York: Editorial Oxford, 1996. 263 p. ISBN 978-9706134523.
8. MINTZBER, Quinn; VOYER John. *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 p. ISBN 968-880-829-6.
9. MUSCHETT, Douglas. *Principios del desarrollo sostenible*. Madrid: AENOR, 1999. 207 p. ISBN 9788481431216.
10. OHMAE, Kenichi. *El próximo escenario global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma, 2005. 359 p. ISBN 958-04-8893-2.
11. _____. *La mente del estratega*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill /Interamericana de España, 2004. 216 p. ISBN 978-8448142315.
12. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Madrid: Pirámide, 2010. 550 p. ISBN 978-9682607783.
13. _____. *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-002925361.
14. RIBA, María. *Mañana: Guía de desarrollo sostenible*. Barcelona: Fund. Intermon Oxfam, 2003. 136 p. ISBN 978-8484522416.

15. RODRÍGUEZ FLORES, Mario Guillermo. *Aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1995. 113 p.

16. SALLENAVE, Jean-Paul. *Administración y planificación estratégica*. Barcelona: Norma, 1990. 347 p. ISBN 958-0438439.