

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COMO CONSULTOR EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN
DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA
GUATEMALTECA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE
PASTELES”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CARLOS ENRIQUE AVENDAÑO ESPINO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Julio de 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°.	S. B. Roselyn Janette Salgado Leo
VOCAL 5°.	P. C. José Abraham Gonzáles Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO**

PRESIDENTE	Lic. Gilberto Batres Paz
SECRETARIO	Lic. Julio René Estévez Rodríguez
EXAMINADOR	Lic. Jorge René Aristondo
EXAMINADOR	Lic. Carlos Melitón Mejía Lemus
EXAMINADOR	Lic. Jorge Augusto Rivas Castillo

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic Rubén Eduardo Del Águila Rafael
EXAMINADOR	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
EXAMINADOR	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda

LIC. JAIME HUMBERTO CHICAS HERNANDEZ.
Contador Público y Auditor

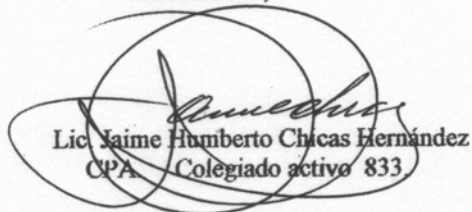
Licenciado
JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Presente.

Señor Decano:

De conformidad con nombramiento de decanatura DIC. AUD. 134-2006 de fecha 5 de junio de 2006, fui nombrado asesor de tesis del señor **CARLOS ENRIQUE AVENDAÑO ESPINO** a quien fue asignado el punto de tesis: **"EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA GUATEMALTECA DEDICADA A LA FABRICACION DE PASTELES"**.

He procedido a revisar el trabajo de tesis **"El Contador Público y Auditor como Consultor en el Proceso de Elaboración del Plan de Negocios de una Pequeña Empresa Guatemalteca Dedicada a la Fabricación de Pasteles"** y considerando que llena los requisitos mínimos exigidos por la profesión, recomiendo que el trabajo presentado por el señor **Carlos Enrique Avendaño Espino**, sea sometido a Examen Privado de Tesis para su aprobación final.

Atentamente,



Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández
CPA. Colegiado activo 833.

JHCH.

Avenida La Reforma 8-60 Zona 9. Edificio Galerías Reforma
Oficina 603 Interior. Tel. 23311606 – 23310532.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
UNO DE JUNIO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.3 del Acta 12-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de mayo de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 021-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de febrero de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA GUATEMALTECA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PASTELES", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS ENRIQUE AVENDAÑO ESPINO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

Smp.

José Rolando Secada Morales
REVISADO



DEDICATORIA

A DIOS: Por guiarme en su sabiduría

A MIS PADRES: Víctor Manuel Avendaño y
María del Rosario Espino (QEPD),
por su apoyo y consejos para continuar
mis estudios y poder llegar hasta aquí

A MIS HERMANOS : Víctor Manuel, Olga Marina (QEPD)
José Alfredo, María Victoria y
Floralma, por su solidaridad

A MI ESPOSA E HIJOS: Yolanda Haidé, Claudia Elizabeth,
Carlos Enrique, Gary Ricardo, Juan
Carlos, por su apoyo incondicional y
estímulo para seguir adelante

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de
San Carlos de Guatemala

A mi asesor, Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández

A mi supervisor de tesis, Lic. Francisco Israel Ayala Morales

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I: Generalidades Sobre las Pequeñas Empresas Guatemaltecas

1.1 Generalidades sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)	1
1.2 Participación en la economía nacional	1
1.3 Áreas de la actividad económica en la que participan	2
1.4 Requisitos Legales y Fiscales que cumplen	2
1.5 Entidades de apoyo	4
1.6 Descripción de una pequeña pastelería	5

Capítulo II: proceso de elaboración del plan de negocios

2.1 Descripción de un Plan de Negocios	8
2.2 Cómo Escoger un Plan de Negocios	9
2.3 Cómo Iniciar un Negocio	10
2.4 Establecimiento del Objetivo del Negocio, Misión y Visión del Negocio e Indicadores Clave de Éxito.	12
2.5 Descripción de la Empresa	13
2.5.1 Definición del tipo de propiedad y del esquema fiscal de la empresa	14
2.5.2 Definición de la Inversión Inicial	14
2.5.3 Descripción de la Historia de la Empresa	15
2.5.4 Descripción de los Productos o Servicios	16
2.5.5 Comparación con la Competencia	16

2.6 Descripción del Mercado (Análisis del Mercado)	17
2.6.1 Obtención de Información del Mercado	17
2.6.2 Segmentación del Mercado	20
2.6.3 Análisis de la Industria y de los Patrones de Distribución	21
2.6.4 Análisis de la Competencia	22
2.7 Descripción de la Estrategia y su Implementación	23
2.7.1 Definición de la Estrategia Global	23
2.7.2 Definición de la Estrategia de Mercadeo	24
2.8 Descripción del Resumen Ejecutivo	25
2.8.1 Estructura Organizacional	25
2.8.2 Descripción de las Capacidades del Equipo Administrativo	25
2.8.3 Descripción de los Perfiles del Personal Vacante por Contratar	25
2.9 Descripción del Plan Financiero	26
Capítulo III: El Plan Financiero	
3.1 Definición del Plan Financiero	27
3.2 Descripción de los principales Supuestos y Variables para las Proyecciones	27
3.3 Descripción de los Indicadores Financieros y Operativos Clave	27
3.4 Cálculo del Punto de Equilibrio (Modelo Costo Volumen Utilidad)	30
3.5 Cálculo de las proyecciones de los Ingresos por Ventas, de los Presupuestos de Costos de Producción y Venta y de Gastos de Operación	32

3.5.1	Proceso de Divulgación del Presupuesto:	32
3.5.2	Cálculo de las proyecciones de los Ingresos por Ventas	33
3.5.3	Cálculo de los presupuestos de Costos de Producción y Compra de Productos	34
3.5.4	Cálculo del Presupuesto de Gastos de Operación	35
3.6	Preparación del Estado de Resultados Proyectado	36
3.7	Preparación del Presupuesto de Caja y el Estado de Flujos de Efectivo Proyectado	37
3.8	Cálculo del Capital de Trabajo Neto	40
3.9	Preparación del Balance General Proyectado	40
3.10	Cálculo de la Factibilidad Financiera	42
3.10.1	Período de Recuperación (Pay Back)	43
3.10.2	Tasa de Rendimiento Contable	43
3.10.3	Valor Presente Neto (VPN)	44
3.10.4	Tasa Interna de Retorno (TIR)	44
3.10.5	Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	45

Capítulo IV: Participación del Contador Público y Auditor como consultor en el proceso de elaboración del Plan de Negocios de una pequeña empresa guatemalteca dedicada a la fabricación de pasteles: Caso Práctico

4.1.	Resumen Ejecutivo	48
4.1.1	Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración del Resumen Ejecutivo.	48

4.1.2.	Resumen Ejecutivo de Pastelería La Nobleza:	48
4.1.3	Objetivos	49
4.1.4	Misión	50
4.1.5.	Visión	50
4.1.6.	Indicadores de Éxito	50
4.2	Descripción de la Empresa	51
4.2.1	Participación del Contador Público y Auditor en la Descripción de la Empresa	51
4.2.2	Descripción de Pastelería La Nobleza:	51
4.2.3	Tipo de Propiedad	53
4.2.4	Inicio de Operaciones	53
4.3	Productos y Servicios	57
4.3.1	Participación del Contador Público y Auditor en la Descripción de los Productos	57
4.3.2	Productos que ofrecerá Pastelería La Nobleza:	58
4.4	Análisis del Mercado	59
4.4.1	Participación del Contador Público y Auditor en el Análisis del Mercado	59
4.4.2	Análisis del Mercado de Pastelería La Nobleza	59
4.4.3	Segmentación del Mercado	60
4.4.4	Mercado Objetivo, Estrategia del Segmento	62
4.4.5	Análisis de la Industria	63
4.4.6	Competencia y Patrones de Consumo	64

4.5	Estrategia e Implementación	65
4.5.1	Participación del Contador Público y Auditor en la Definición de la Estrategia	65
4.5.2	Estrategia y su implementación en Pastelería la Nobleza	66
4.5.3	Ventaja Competitiva	66
4.5.4	Estrategia de Mercadeo	67
4.5.5	Estrategia de Ventas	67
4.5.6	Pronóstico de Ventas	69
4.5.7	Cronograma de actividades iniciales	70
4.6	Plan WEB	72
4.6.1	Participación del Contador Público y Auditor en la preparación del Plan WEB	72
4.6.2	Plan WEB de Pastelería la Nobleza	72
4.6.3	Estrategia de Mercadeo WEB	72
4.6.4	Requerimientos de Desarrollo	73
4.7	Estructura Administrativa del Negocio	73
4.7.1	Participación del Contador Público y Auditor, en la Descripción de la Estructura Administrativa del Negocio	73
4.7.2	Estructura Administrativa de Pastelería La Nobleza	73
4.8	Plan Financiero	76
4.8.1	Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración del Plan Financiero	76
4.8.2	Plan Financiero de Pastelería La Nobleza	77
4.8.3	Supuestos y Variables Básicos para las Proyecciones	77

4.8.4	Análisis del Punto de Equilibrio	78
4.8.5	Estado de Resultados Proyectado	80
4.8.6	Presupuesto de Caja	80
4.8.7	Balance General Proyectado	82
4.8.8	Indicadores Financieros Clave	83
4.8.9	Factibilidad Financiera	87
	Conclusiones	90
	Recomendaciones	92
	Bibliografía	93

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, una de las principales actividades que puede llevar a cabo el profesional de la Contaduría Pública, es la de ser consultor del sector empresarial de Guatemala, pues es un campo poco explotado. La consultaría puede referirse a áreas tales como: la financiera, fiscal, contable y administrativa. Debido a su formación profesional el Contador Público y Auditor cuenta con la debida preparación para llevar a cabo estas actividades de consultoría. El trabajo de investigación será la consultaría financiera y contable que el profesional de la Contaduría Pública puede prestarle a la multitud de pequeños empresarios que crecen aceleradamente, debido a los desplazamientos que generan los procesos de globalización y apertura de mercados.

Es importante que un pequeño empresario antes de iniciar un negocio evalúe fríamente la conveniencia de hacerlo, determinando su factibilidad financiera y operativa. Para ello se necesita la preparación de un “plan de negocios”, que constituye una herramienta debidamente probada en otros países, que exige evaluar en forma previa, todos los aspectos que pueden incidir en la buena marcha de un negocio. La preparación del plan de negocios obliga a determinar en forma sistemática sobre la forma en que operará el negocio así como la forma en que se financiará. El sector de la economía informal constituido por pequeños empresarios, cada día, en lugar de disminuir, crece, al punto que el gobierno al fin le ha puesto atención al asunto, creando para el efecto una política Estatal de apoyo a los pequeños empresarios, la cual es coordinada por un Vice-Ministerio de Desarrollo de la “Mipyme” (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), adscrito al Ministerio de Economía, así como por un Consejo Nacional para el Desarrollo de la Productividad Empresarial (CONAPE). Entre otros aspectos este Vice-Ministerio y el CONAPE, buscan: simplificar las barreras

administrativas que imponen las oficinas gubernamentales para efectuar trámites, la creación de centros de desarrollo empresarial, servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial. El Contador Público y Auditor puede colaborar como consultor en las actividades de servicios de desarrollo empresarial.

Actualmente más del 50% de la población económicamente activa del país, opera en el sector informal de la economía. Un gran porcentaje de ella, participa como propietario en pequeñas empresas que están necesitadas de asesoría de profesionales como los Contadores Públicos y Auditores, profesionales que por su formación cuentan con la habilidad para determinar la viabilidad financiera de un negocio. El trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos, a saber:

En el primer capítulo se describen las generalidades de las pequeñas empresas guatemaltecas, su participación en la economía nacional, los requisitos legales y fiscales que cumplen, así como de las entidades que actualmente las están apoyando.

En el segundo capítulo se describe el proceso de elaboración de un plan de negocios, iniciando con la descripción de cómo se inicia un negocio, continuando con la descripción de la empresa, del mercado y finalizando con la descripción de la estrategia y su implantación.

En el tercer capítulo se describe el plan financiero, parte de un plan de negocios, partiendo de los supuestos de las proyecciones, los indicadores clave, el cálculo del punto de equilibrio, el cálculo de los ingresos por ventas, costos de producción y gastos de operación, hasta llegar a la proyección del Estado de Resultados, el Presupuesto de Caja, el Balance General, y la evaluación financiera.

En el cuarto capítulo, y como finalización de la investigación, se presenta un caso práctico, por medio del cual se describe la participación del Contador Público y Auditor como

consultor en el proceso de elaboración del plan de negocios de una pequeña empresa guatemalteca dedicada a la fabricación de pasteles, con lo cual se busca plasmar en forma sencilla, el proceso total de elaboración de un plan de negocios. El trabajo de investigación finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones del mismo, así como con la presentación de la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS GUATEMALTECAS

1.1 Generalidades sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son empresas de propiedad individual o familiar que proveen servicios o productos a las grandes empresas o bien abastecen directamente el mercado de consumo, tanto interno como de exportación., muchas de ellas operando en el sector informal de la economía.

A continuación se describen algunos parámetros de diferenciación entre una micro, pequeña y mediana empresa:

CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

Clasificación	No. De empleados	Monto de activos
Micro	1 - 10	menores a US\$ 150,000 (Q1.125,000)
Pequeña	11 - 50	menores a US\$ 1,500,000 (Q11,250,000)
Mediana	51 – 200	menores a US\$ 4,500,000 (Q33,750,000)

Fuente: Caja de Herramientas: www.infomipymes.com

1.2 Participación en la economía nacional

Según el Censo Nacional de Población efectuado en el año 2003, la población de Guatemala excede los 11 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento superior al 2.8% anual, la que hace que la población del país se duplique cada 27 años. A continuación se muestra un cuadro que resume como está integrada la población económicamente activa de Guatemala, conforme el Censo Nacional de Población efectuado en el 2003. El siguiente

censo de población se efectuará hasta en el año 2012, razón por la que no se pudo presentar información actualizada.

POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SECTOR. AÑO 2003

Sector	Población	%
Agrícola	1.95 millones	39
Comercio	1.10 millones	22
Industria	0.75 millones	15
Otros	1.20 millones	24
Total	5.00 millones	100

Fuente: Censo Nacional de Población, 2003

Se estima que actualmente más del 50% de la población económicamente activa del país anotada en el cuadro anterior, opera en el sector informal de la economía., con un gran porcentaje participando como propietario de pequeñas empresas de tipo familiar.

1.3 Áreas de la actividad económica en la que participan

Las micro, pequeñas y medianas empresas guatemaltecas participan en diferentes sectores de la economía guatemalteca, tales como: Turismo, lácteos, hortalizas, textiles, panaderías, pastelerías, mariscos, servicios, restaurantes, artesanías, y una gran gama de productos y servicios para el consumo local y para la exportación.

1.4 Requisitos Legales y Fiscales que cumplen

La mayoría de los negocios de tipo micro, operan en el sector informal, es decir, que no están inscritos como comerciantes ni como contribuyentes. El único impuesto

que tributan es el IVA en las adquisiciones de bienes y servicios, como consumidores finales. Si poseen vehículos, tributan el Impuesto a los Combustibles, por ser impuesto indirecto, y el Impuesto sobre Circulación de Vehículos. Una buena parte de pequeños y medianos empresarios, están inscritos tanto en el Registro Mercantil como en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), pues sus principales clientes o proveedores, de alguna forma los obligan a estar inscritos como comerciantes y como contribuyentes, al exigirles documentos fiscales (facturas de venta), o bien que se identifiquen con su Número de Identificación Tributaria (NIT), al adquirir bienes y servicios. En general cumplen con lo siguiente:

- a) Están inscritos en el Registro Mercantil como Comerciantes Individuales y tienen registrado un establecimiento comercial.
- b) Están inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como Pequeños Contribuyentes (Normales o del Régimen Especial), o como Contribuyentes Normales (Régimen General u Optativo), en cuanto al Impuesto sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado, y el Impuesto de Solidaridad (ISO). Como contribuyentes normales deben inscribir adicionalmente a su Contador. Si están inscritos en el régimen optativo del Impuesto sobre la Renta, deben presentar sus estados financieros anuales, con el dictamen de un Auditor Fiscal. Si el establecimiento va a expedir facturas por medio de máquinas registradoras, debe solicitarse autorización para que las facturas expedidas por las mismas sean aceptables fiscalmente. En cuanto a los libros de contabilidad, tanto principales como auxiliares, también deben habilitarse y autorizarse, según corresponda..
- c) Están inscritos en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para fines de control sanitario del establecimiento comercial.

- d) Están inscritos en la Municipalidad de la localidad en la que se encuentre ubicado el establecimiento comercial, para fines de cumplimiento de normas municipales relacionadas con letreros, anuncios, uso de banquetas, parqueo frente al local, horarios de carga y descarga, etc.

1.5 Entidades de apoyo

Las entidades que apoyan a los micro, pequeños y medianos empresarios, en términos generales son las siguientes:

- a) Vice-Ministerio de Desarrollo de la “Mipyme”, adscrito al Ministerio de Economía,
b) Consejo Nacional para el Desarrollo de la Productividad Empresarial (CONAPE).

Las dos entidades anotadas anteriormente buscan simplificar las barreras administrativas en los trámites que éstas realicen, asimismo, buscan crear centros de desarrollo y de servicios financieros.

- c) Existen otras entidades privadas y del Estado de carácter local e internacional que prestan ayuda técnica y financiera a las micro, pequeñas medianas empresas, entre las que se pueden mencionar:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, a través de oficinas que dan Apoyo al sector agrícola, siendo éstas: Profruta, etc.
- Cámara de Comercio de Comercio de Guatemala, apoyando al gremio comerciante.
- Cámara de Industria de Guatemala, apoyando al gremio industrial.
- Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexpront), apoyando al gremio exportador.
- Bancos comerciales, apoyando con financiamiento de corto plazo.
- Cooperativas, agremiando a diferentes sectores.

- Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA), apoyando con información y Estadísticas.
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), apoyando con información y estudios especiales.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoyando con asesoría técnica y fuentes de financiamiento.
- Agency for International Development (AID), apoyando con asesoría técnica y fuentes de financiamiento.

1.6 Descripción de una pequeña pastelería

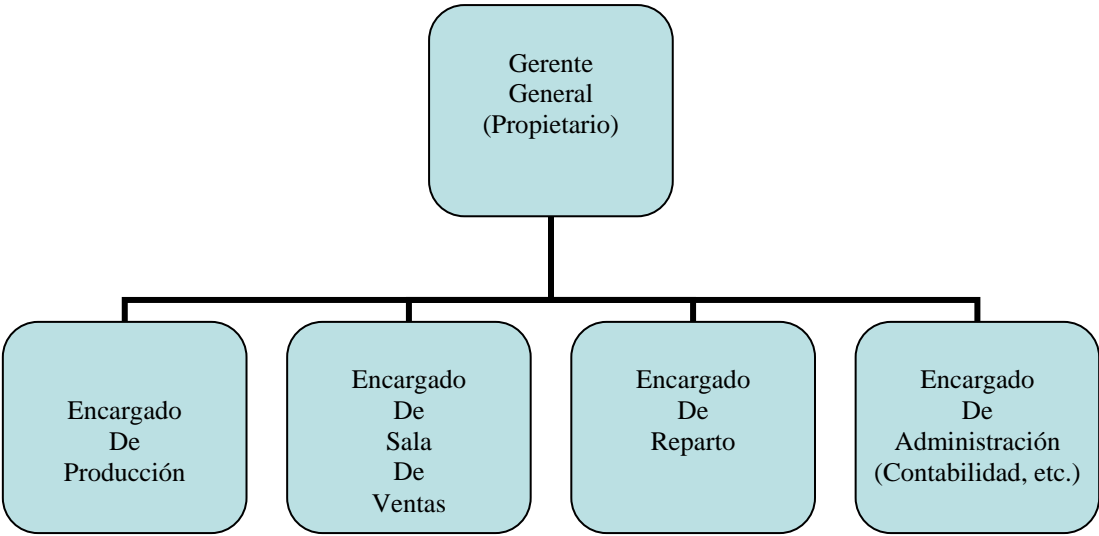
Una pequeña pastelería es una empresa dedicada a la fabricación de pasteles y otros productos de repostería, los cuales son degustados por la población, tanto para consumo diario como para eventos especiales, tales como cumpleaños, despedidas, convivios, aniversarios, etc. Los pasteles que elabora una pequeña pastelería pueden ser para consumo en el lugar o bien para llevar. La pastelería usualmente incluye dos ambientes físicos, uno en el que se fabrican los pasteles y se almacenan las materias primas y otro donde se comercializan. La comercialización puede llevarse a cabo en uno o varios puntos de venta, o bien se puede distribuir a otros pequeños expendios.

El proceso de fabricación y el de distribución requieren de mucho cuidado y experiencia, por lo delicado del producto. En el proceso de fabricación debe utilizarse las mejores materias primas, las que deben procesarse en forma delicada e higiénica, y una vez fabricados los pasteles, deben tratarse con mucho cuidado, para que su presentación ante los consumidores sea atractiva.

Conforme el volumen de operaciones, así será que la pastelería se organice. Para una pequeña o mediana pastelería su estructura orgánica podría ser la siguiente:

- Gerente General y Propietario, quien usualmente administra el negocio .
- Jefe de Producción y los respectivos operarios, tales como pasteleros, reposteros, ayudantes, etc.
- Encargado de Sala de Ventas y los respectivos dependientes, tales como encargados de mesas y mostrador.
- Encargado de Reparto y los respectivos repartidores o pilotos, si hay reparto a domicilio, o bien traslado a otras tiendas propias u otros expendedores.
- Contador, pudiendo corresponde a un pequeño despacho de contadores que lleve la contabilidad, así como los registros fiscales y legales del negocio. El contador también puede ser empleado de planta, en la medida que el tamaño de la pastelería lo amerite, llevando a cabo funciones tanto contables como de control, pago de impuestos, etc.
- Personal administrativo, tales como secretarias y asistentes, quienes colaboran elaborando cheques, facturas, requisiciones de materia prima, pago de impuestos, atención del teléfono, etc.

A título de ilustración a continuación se muestra un breve organigrama que muestra la estructura orgánica de una pequeña pastelería:



Organigrama de una pequeña pastelería

CAPÍTULO II

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Descripción de un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios define cómo funcionará un negocio y cómo se financiará.

Según Donalt Kuratko de la Universidad de Ball State, “el Plan de Negocios es el mapa del empresario hacia una empresa de éxito, en este sentido, es un recurso esencial, puede ser el documento más valioso al prepararse para la larga jornada de creación de la empresa (Kuratko, p.16).

Otra definición dice que “el Plan de Negocios es el mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos: Pasado, a manera de introducción, presente, con las especificaciones de la situación al momento, futuro, con las proyecciones de metas y objetivos”, (Shulterbrandt , pantalla 1).

Otra definición expresa que “el Plan de Negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, adonde quiere llegar y cuánto le falta para llegar a la meta fijada”, (Pereira, pantalla 1).

Usualmente, un Plan de Negocios incluye las siguientes secciones:

1. *Resumen Ejecutivo:* Esta sección incluye un resumen del negocio que se está planificando, el cual debe invitar a leer y estudiar el plan de negocios.
2. *Resumen de la Empresa:* Esta sección incluye la descripción del lugar en que se establecerá el negocio, el tipo de estructura legal, y quiénes serán sus propietarios.
3. *Productos o servicios a vender:* Esta sección incluirá una descripción de los productos que la empresa venderá, la forma en que se diferenciarán de la competencia, la forma en que se producirá y distribuirá.

4. *Análisis de mercado:* Esta sección cubrirá los clientes objetivo, la descripción del mercado y las proyecciones de crecimiento tanto del mercado como de la participación de la empresa.
5. *Estrategias a implantar:* Esta sección cubrirá las estrategias de mercadeo y ventas que se espera implantar
6. *Forma en que se administrará el negocio:* Esta sección incluirá una descripción de los perfiles de los principales ejecutivos del negocio y la forma en que se organizarán.
7. *Plan Financiero:* Esta sección cubrirá la preparación de las proyecciones del Punto de Equilibrio, Capital de Trabajo, proyecciones de Ventas, Costos de Producción, Gastos de Operación, hasta plasmarlas en estados financieros: Estado de Resultado, Balance General, Estado de Flujos de Efectivo, Presupuestos de Caja, Indicadores Financieros Clave, y cuando el proyecto lo amerite, la Evaluación Financiera del mismo.

2.2 Cómo Escoger un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es parte de un proceso. Conviene ver el plan como parte de un proceso global para el logro de los resultados previstos, pues aunque el plan sea excelente, se irá a la basura si nadie lo sigue. El plan debe contribuir a lograr los resultados, y eso es lo que lo hará importante. El Plan de Negocios depende del elemento humano alrededor de él , particularmente en el proceso de creación de compromisos, involucramiento y seguimiento que sigue después de haberlo iniciado. El éxito en la implantación empieza con un buen plan. A continuación se anotan algunos requerimientos para la implantación exitosa de un plan de negocios:

- a) El plan debe ser simple. Debe ser fácil de entender, es decir que debe comunicar

su contenido fácil y prácticamente.

- b) El plan debe ser específico. Debe presentar objetivos concretos y medibles.

Debe incluir acciones y actividades específicas, con fechas específicas de finalización, personas responsables específicas y presupuestos específicos.

- c) El plan debe ser realista. Las metas y ventas pronosticadas, los gastos presupuestados, y las fechas establecidas deben ser realistas. Es perjudicial para el logro de un plan, que el mismo incluya metas irreales.

- d) El plan debe estar completo. El plan debe incluir todos los elementos necesarios para el éxito de su implantación.

2.3 Cómo Iniciar un Negocio

Es peligroso iniciar un negocio sin tener idea del mismo, ni entender la realidad que lo rodeará. Al iniciar un negocio debe preverse entre otros aspectos: si la propiedad será individual o colectiva, la actividad comercial a la que se dedicará, cómo se financiará, leyes fiscales y leyes específicas y generales a los que estará sujeto.

El Plan de Negocios no es el requerimiento más importante para iniciar un negocio, sin embargo, es muy importante.. Prueba de ello, es que actualmente operan muchos negocios sin contar con el mismo. Para el inicio de un negocio, existen otros aspectos importantes, tales como:

- Los Clientes: El primer y principal aspecto que se necesita para iniciar un negocio, es que existan clientes, por lo menos uno para iniciar.
- Las Necesidades de los Clientes: El negocio debe satisfacer a plenitud algún tipo de necesidad de los clientes, para que tenga éxito. Algunos clientes tienen necesidades

intangibles, como seguridad o prestigio. Algunos clientes tienen necesidades frívolas, pero aún así importan. Debe asegurarse que exista un mercado para el producto o servicio que se ofrecerá. El negocio fallará si no se orienta a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Este trabajo de investigación proporcionará en su debido momento los ingredientes que deben tomarse en cuenta en el inicio de un negocio, para garantizar al máximo el éxito del mismo. Se recomienda iniciar el negocio con un plan simple, el cual puede irse extendiendo en la medida que el negocio lo amerite. El plan inicial debe cubrir por lo menos: El establecimiento de la misión, visión, el análisis del mercado y el análisis del punto de equilibrio. En su inicio no todos los negocios son simples. Algunos necesitan desarrollo de productos, empaque, contratos, equipo, desarrollo de un sitio en Internet, empleados, antes de que las ventas se concreten, lo que podría obligar al propietario del negocio, a recurrir a fuentes de financiamiento, lo que complicaría el inicio del negocio.

Según su complejidad, para iniciar un negocio, en cuanto al Plan de Negocios se refiere, a continuación se presentan algunos indicadores del nivel del plan que debe elaborarse para iniciar un negocio: En los negocios más simples, el plan puede estar en la cabeza del propietario. Es conveniente que aunque el negocio lo opere una sola persona, se cree un plan documentado, en el que se vuelquen las ideas de cómo funcionará el negocio. Tan pronto se incorporan más personas al negocio, las necesidades de planeación se multiplican, lo que hace imprescindible la creación del plan, con el fin de comunicar valores, metas, estrategias y los detalles de la implantación.

Para efectos de discusión, el texto del plan será importante para lograr que el mismo arranque. Al preparar el contenido del plan se cubrirán todas las ideas del negocio, lo cual será importante en esta fase inicial. En un negocio operado por una sola persona, usualmente las proyecciones de ventas y gastos están en su cabeza, pues el propietario de alguna forma no escribe las mismas, aunque si las planea. En la medida que el negocio crece, es necesario plasmar en un documento los números que están en la mente del propietario y de sus colaboradores, y con base en ellos tomar decisiones. Es allí donde el plan empieza a ayudar.

Un buen análisis de mercado puede ayudar al pequeño empresario a contestarle preguntas tales como: a) qué oportunidades tiene? , que en otro sentido podrían no ser obvias, b) entender por qué la gente compra sus productos o servicios, c) cuáles son las necesidades que les está cubriendo?, d) cuántos potenciales clientes hay allá afuera, etc.

Finalmente, antes de comprar equipo, teléfonos o rentar un local, debe prepararse un Plan de Negocios.

2.4 Establecimiento del Objetivo del Negocio, Misión y Visión del Negocio e Indicadores Clave de Éxito.

Los objetivos son las metas del negocio. Por lo tanto, en un Plan de Negocios debe establecerse la porción de mercado objetivo, las ventas objetivo, y las utilidades objetivo. Deben establecerse objetivos y un plan para lograrlos. Los objetivos deben ser concretos y medibles. Se debe ser específico en la definición de los objetivos de la porción de mercado que se cubrirá, nivel de ventas, nivel de utilidades, tasa de crecimiento, etc. No deben utilizarse

conceptos tales como “ser el mejor” o “crecer rápidamente”, pues éstos realmente no son objetivos medibles. Un plan sin metas tangibles puede llegar a ser crítico en su ejecución.

La declaración de la misión debe definir el concepto del negocio. La misión debe definir las metas, tales como el logro de utilidades a través de las ventas, y los objetivos en términos estratégicos amplios, incluyendo a qué mercado se servirá y qué beneficios se ofrecerá al mismo. El empresario debe preguntarse en qué negocio está. La misión debe incluir la satisfacción del cliente, por lo que para lograrlo no debe olvidarse desarrollar programas de atención al cliente.

La visión del negocio debe indicar la representación de lo que se cree será el negocio en el futuro. Debe incluir definiciones de Qué, Para quien, Para qué, Cómo, Dónde, atributos, valores humanos clave, etc. Para no perder de vista las prioridades del negocio es conveniente establecer algunos indicadores clave para el éxito del negocio. A continuación se mencionan algunos:

- En negocios de venta al detalle (por menor), son factores clave, el local, los productos, los precios, el parqueo.
- En negocios de venta de tecnología, son factores clave, el conocimiento de los vendedores, las marcas, la publicidad.
- Enfocarse es muy importante, y los indicadores clave de éxito ayudan a ello.

2.5 Descripción de la Empresa

En esta sección debe explicarse qué es la empresa, cuáles son sus estrategias más importantes, tal como su ventaja competitiva, así como el establecimiento de los números clave que respaldarán el plan.

2.5.1 Definición del tipo de propiedad y del esquema fiscal de la empresa

En este apartado se describirá el tipo de propiedad y los requisitos legales que la empresa ha cumplido o deberá cumplir. La explicación debe indicar si la empresa es de propiedad individual, si es una asociación informal, o bien si es una sociedad anónima. Si es una asociación informal o bien una sociedad anónima debe indicarse las proporciones en que son propietarios cada uno de los diferentes socios. En este apartado debe indicarse también los compromisos legales que adquiere el negocio según el tipo de propiedad, conforme lo establece el Código de Comercio vigente.

En cuanto al esquema fiscal, en este apartado deben describirse los regímenes fiscales a que estará sujeta la empresa, en lo que se refiere al Impuesto al Valor Agregado (IVA) (régimen general o de pequeño contribuyente), Impuesto sobre la Renta (ISR) (régimen general o régimen optativo), y otros impuestos importantes que vayan a afectar la empresa.

2.5.2 Definición de la Inversión Inicial

Si la empresa es nueva en este apartado debe anotarse el monto de la inversión inicial, indicando el monto de los gastos iniciales, los activos iniciales y la forma en que se financiará la inversión inicial. Para la preparación de este apartado debe tenerse cierta noción de lo que es un gasto y de lo que es un activo. Como gastos iniciales se podrán incluir algunos gastos tales como gastos legales, papelería inicial, folletos, gastos de asesoría, etc. Como activos iniciales se podrán incluir los siguientes: Efectivo inicial, mobiliario y equipo inicial

Estos datos son importantes, pues definirán el monto de financiamiento inicial que el negocio requerirá, el cual podrá cubrirse a través de deudas o bien a través de aportes en efectivo por parte del propietario o propietarios.

Si se desea mostrar el plan a terceros, esta sección debe prepararse con mucha dedicación con lo cual se logrará orientar adecuadamente tanto al propietario como a los posibles inversionistas, en plan de acreedores o propietarios (asociados).

2.5.3 Descripción de la Historia de la Empresa

Si la empresa es nueva, este apartado no será necesario completarlo. Si la empresa ya está operando en este apartado debe describirse la historia de la misma. Será importante recopilar información de por lo menos los tres años más recientes, con datos tales como:

- Volúmenes de ventas (en dinero y de ser posible en unidades de venta)
- Márgenes de utilidad bruta (en dinero y en forma porcentual)
- Gastos de operación
- Períodos promedio de cobro
- Rotaciones de Inventario
- Períodos promedio de pago a proveedores
- Volúmenes de ventas al crédito
- Historial de los principales rubros del balance general

Los datos anteriores servirán para documentar las explicaciones sobre los cambios en los niveles de ventas y utilidades. Debe indicarse cuáles han sido los buenos y malos años, incorporación de nuevos productos o servicios, nuevos puntos de venta, nuevos socios, etc. Debe indicarse también cómo se ha financiado la empresa en este período reciente. Si se espera que el plan sea leído por terceros, debe dárseles la información que cubra sus necesidades de información acerca del historial del negocio.

2.5.4 Descripción de los Productos o Servicios

En este apartado, debe describirse las características de los productos o servicios, sus precios de venta, sus costos y sus márgenes de utilidades. Asimismo, se debe indicar los tipos de clientes que adquirirán los productos y servicios y por qué. Si no se quiere anotar todo el detalle, por lo menos se deben describir los principales productos. Para redactar este apartado es conveniente pensar en las necesidades que se cubren de los clientes y los beneficios que los mismos obtienen. Se debe incluir también información sobre nuevos productos o servicios, si se considera que revelar este dato no pueda perjudicar al negocio. Si los hay, se recomienda incluir ejemplares de copias de anuncios, volantes, correos enviados, catálogos y especificaciones técnicas.

2.5.5 Comparación con la Competencia

En este apartado se describirá una comparación de la empresa con las otras opciones que pueden tener los compradores potenciales. Debe presentarse una comparación de fortalezas y debilidades de la empresa y sus competidores específicos. Debe indicarse cómo la empresa hace llegar sus productos a los clientes y cómo lo hace la competencia. Debe indicarse cómo está posicionada la empresa ante los clientes, por qué los clientes compran los productos de la empresa y no los de la competencia. Debe indicarse qué es lo que se ofrece a los clientes, sea precio, servicio, o ambos. Puede indicarse también cuáles son las fuentes de abastecimiento, si el caso lo amerita. Incluso si se considera conveniente pueden incluirse copias de contratos con clientes y proveedores importantes. Finalmente en este apartado debe indicarse cómo la tecnología afecta al negocio, a los productos y servicios que se venden, el medio que se utiliza para vender los productos, y las necesidades de los clientes que se

considera cubren los productos y servicios que la empresa provee. Acá se pueden describir productos futuros.

2.6 Descripción del Mercado (Análisis del Mercado)

El elemento esencial para que un negocio exista, no es un plan, sino que hayan clientes. Lo que busca el análisis de mercado es que existan suficientes clientes para que el negocio sobreviva y genere utilidades. Para hacer este análisis se recomienda la participación o colaboración de un conocedor de la materia, aunque al final no sea un gran estudio. Se necesita saber acerca de los clientes existentes y potenciales.

2.6.1 Obtención de Información del Mercado

A continuación se dan algunos ejemplos de cómo obtener la información para este pequeño estudio de mercado.

- a) Estudio de negocios existentes similares: Por ejemplo, si se está planeando poner un negocio de zapatería, debe tomarse tiempo para analizar negocios de zapatería. Por ejemplo, ubicarse en la banca de un parque o de un centro comercial o bien quedarse en el carro y observar la zapatería de enfrente. Se debe contar cuantas personas ingresan a esa zapatería, observar cuanto tiempo permanecen allí, observar cuantas personas salen con cajas de zapatos y de ser posible contar cuantos pares de zapatos compraron. Debe observarse cuantas personas salen sin haber comprado nada. Observar sus expresiones, de agrado o desagrado. Se recomienda pararse frente a la vitrina de la zapatería y observar los precios, las ofertas, los descuentos, la presentación interna y la presentación de la vitrina. Se debe efectuar este proceso en varias zapaterías y en grandes tiendas que tengan un departamento de zapatería.

Puede disfrazarse de cliente equis e ingresar a alguna de ellas fingiendo que desea comprar zapatos y actuar como cualquier persona que desea adquirir un par de zapatos, haciéndolo con toda naturalidad. Todo este proceso debe documentarse, pues será la base para el estudio.

- b) Debe buscarse negocios similares en otros lugares: Si se está planeando un negocio que operará en forma local, debe buscarse negocios similares en otras localidades que no puedan ser competencia. Puede tratarse de contactar a los propietarios (aunque en Guatemala esto es difícil), explicándoles los propósitos del estudio.
- c) Debe buscarse en los periódicos anuncios de venta de negocios similares: Estos anuncios salen usualmente en la sección de clasificados (ventas, derechos de llave o varios) de los periódicos de mayor circulación, los días lunes y jueves de cada semana. Debe llamarse al teléfono de referencia (de preferencia desde un teléfono celular de ser posible tarjetero, dada la situación del país), y pedir la mayor cantidad de información posible, principalmente la razón por la que están vendiendo el negocio. En el caso de un negocio nuevo, éste puede ser un medio para iniciarlo.
- d) Comprarle a la competencia: Se recomienda ingresar a los negocios de la competencia disfrazado de cliente, así se podrá observar los productos, los clientes, las instalaciones, los empleados, los proveedores, etc.. Esto debe repetirse.
- e) Hablar con los clientes: Si se está pensando iniciar un negocio, se debe hablar con los posibles clientes. Hablarle a personas que salen de una pastelería, hablarle a los vecinos, parientes, compañeros de trabajo, compañeros de estudios, amigos de la iglesia, etc. y preguntarles con qué frecuencia, por ejemplo, visitan una pastelería, qué tipos de pasteles prefieren, qué precios los atraen, etc. Es sumamente importante

hablar con los clientes, para entender por qué compran y qué piensan de la competencia.

- f) Averiguar sobre los clientes potenciales: Es importante tener una idea de cuántos clientes potenciales existen. La forma de averiguarlo depende del tipo de negocio. Por ejemplo, una pastelería necesita saber cuántas personas viven o circulan en el área cercana adonde se ubica o ubicará la pastelería. Las estadísticas del gobierno y de ciertas cámaras (industria, comercio, construcción, etc.) pueden ser de mucha ayuda. En ciertos casos debe contactarse a empresas investigadoras de mercado para comprarles la información que se necesite.

Para obtener información demográfica, una fuente de información importante puede ser Internet o bien la consulta de revistas especializadas (de las cuales en Guatemala no existen muchas).

- g) Conocer a los clientes: Además de saber cuantos clientes existen, también es importante saber qué es lo que necesitan, qué es lo que desean, y qué los hace comprar. Por ejemplo, sobre los clientes de la pastelería probablemente interesaría saber su edad promedio, nivel de ingreso, tamaño del núcleo familiar, preferencias, patrones de compra, estado civil, estado de salud, peso, altura, etc. Podría ser importante clasificarlos en grupos, tales como edad, ingresos, hábitos de compra, valores, etc.. Para fines del negocio de pastelería podría ser interesante saber qué porcentaje de los clientes o potenciales clientes están excedidos de peso, qué porcentaje son diabéticos, qué porcentaje son vegetarianos, etc.

2.6.2 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es crucial para la definición de la estrategia de mercadeo del negocio. La segmentación usualmente se hace dividiendo el mercado en segmentos, tales como edad, ingresos, tipo de productos, geografía, patrones de compra, necesidades de los clientes, etc. La información sobre segmentación del mercado es vital para el negocio, pues ayuda a enfocar el plan a los diferentes tipos de clientes existentes o potenciales. Para desarrollar la segmentación del mercado considérense los factores que hacen la diferencia en las compras, los medios y los patrones de valores de sus grupos objetivo. Por ejemplo en la pastelería, la edad puede hacer la diferencia en el tipo de pastel que se ofrezca a los clientes.

Sobre la segmentación que se elabore para el negocio deben elaborarse cuadros de análisis del mercado, tales como los ejemplos que se muestran a continuación, siendo muy importantes los números que se generen. A continuación se muestra como ejemplo un cuadro que muestra la segmentación del mercado:

EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Clientes potenciales	Crecimiento	2009	%	2010	%
Turistas extranjeros y locales	10%	6,000	(30%)	6,600	(30%)
Empleados y clientes de negocios	10%	14,000	(70%)	15,400	(70%)
Total		20,000	(100%)	22,000	(100%)

Fuente: Plan de Negocios Pastelería La Nobleza

Si el plan se va a trasladar a terceros, el estudio de mercado debe resumirse. El plan para uso interno debe llevar todo el detalle que sea posible. Para cada segmento de mercado

que se defina debe plantearse una estrategia específica para hacer que ese segmento compre los productos o servicios que el negocio ofrece.

Es importante entender cual es la tendencia del mercado en que se ubica el negocio, por ejemplo, debe observarse qué factores parecen estar cambiando el mercado o el negocio. Las tendencias pueden estar influenciadas por cambios demográficos, cambios en las necesidades de los clientes, cambios en modas, cambios en legislación, etc. Observar las tendencias del mercado es una forma de ver más allá del mercado, es saber hacia donde va . También es importante entender cómo está creciendo el mercado en cada segmento. Idealmente debe seguirse la opinión de los expertos en la materia (expertos, entidades, asociaciones, etc.).

2.6.3 Análisis de la Industria y de los Patrones de Distribución

Para entender cómo funciona un tipo de negocio es importante entender la naturaleza de los participantes. Para el efecto debe clarificarse si el negocio está concentrado en algunos pocos participantes o bien si está pulverizado, es decir que existen muchos pequeños participantes. Debe entenderse la tendencia de la industria, es decir, si tiende a la consolidación o bien hacia la pulverización. La globalización está teniendo una fuerte influencia en las tendencias de la industria.

También es importante entender los patrones de distribución de la industria en la que opera u operará el negocio. Por ejemplo, puede haber una industria en la que los detallistas estén respaldados por distribuidores regionales, o bien otra en la que los fabricantes distribuyan por medio de sus propias fuerzas de ventas. En algunos casos los productos o servicios se venden a los consumidores a través de tiendas al menudeo, quienes los han adquirido de distribuidores, los que a su vez los han adquirido de los fabricantes. En otros

casos los productos son vendidos directamente por los fabricantes a las tiendas al menudeo. Algunos productos o servicios son vendidos por los fabricantes directamente a los consumidores por medio de sus tiendas, vehículos repartidores, puestos móviles, campañas por correo, publicidad en revistas y periódicos, etc. Actualmente está de moda la venta directa a través de Internet.

Existen algunas categorías de productos en los que la selección de la forma de distribución es estratégica, por ejemplo, la venta de puerta en puerta. Algunos productos son distribuidos directamente de negocio a negocio, por medio de contratos de largo plazo. La tecnología puede cambiar el patrón de distribución de una industria o categoría de producto.

Los patrones de distribución pueden no afectar a los negocios de servicios, pues la distribución se hace normalmente en forma física en un lugar físico, por ejemplo, una pastelería.

2.6.4 Análisis de la Competencia

Es importante entender la naturaleza de la competencia, cómo los consumidores escogen a un proveedor sobre otro, cuáles son los indicadores de éxito, qué factores de compra hacen que le compre a la competencia, el precio, especificaciones del producto, servicio, soporte, entrenamiento, software, fechas de entrega, marcas, etc.

En el negocio de pastelería la competencia podría depender de la reputación, y tendencias por una parte y por la otra la ubicación y las facilidades de acceso y parqueo al negocio. En algunos negocios la competencia puede depender de las opiniones verbales vertidas por los consumidores, pues es posible que la publicidad no sea completamente aceptada.

Es importante listar a los principales competidores, indicando cuáles son sus fortalezas y debilidades? Considere sus productos, precios, reputación, administración, posición financiera (si hay forma de establecerla), canales de distribución, tecnología y otros factores que se crea importantes. Debe indagarse sobre el segmento de mercado en que operan, cual es su estrategia, cómo ellos impactan sus productos o servicios, y qué representan como amenazas u oportunidades.

La información sobre la competencia, puede obtenerse de varias fuentes, tales como: Internet, asociaciones, cámaras, revistas de negocios, entidades de gobierno de apoyo a pequeños empresarios, institutos de investigación, etc.

2.7 Descripción de la Estrategia y su Implementación

2.7.1 Definición de la Estrategia Global

Debe pensarse que la estrategia es un enfoque. La estrategia global debe enfocarse a un segmento específico de mercado, a los posibles productos o servicios a venderse y a las actividades de mercadeo que deben desarrollarse. Al priorizarse, no debe hacerse una lista extensa de prioridades. Debe Prepararse la pirámide de la estrategia, la que debe incluir por lo menos tres niveles, así: El primer nivel debe constituirlo la estrategia (una), el segundo nivel deben constituirlo las tácticas (no más de tres) y el tercer nivel deben constituirlo los programas (no más de seis). La estrategia es el enfoque principal del negocio que puede ser un mercado objetivo específico, oportunidades de productos o servicios, posicionamiento, o algún otro elemento fundamental.

Las tácticas existen para lograr las estrategias. Los programas son las actividades específicas, cada una de las cuales tiene asignadas fechas concretas, responsables específicos y posiblemente un presupuesto.

2.7.2 Definición de la Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo puede incluir aspectos tales como la declaración de posicionamiento, declaración de precios, promociones, etc. Las tácticas de posicionamiento pueden ser una buena forma de definir la estrategia de mercadeo. Las tácticas deben incluir un enfoque estratégico sobre el objetivo más importante de la estrategia de mercadeo, tales como las necesidades más importantes del mercado, como el producto cubre las principales necesidades de los consumidores, cual es el principal competidor, que hace al producto mejor que el de la competencia. Las tácticas de precio, deben estar encadenadas con la estrategia de mercadeo, por lo que deben de revisarse una a una. Las tácticas de promoción, deben facilitar la venta. Ellas incluyen publicidad, relaciones públicas, correo directo, seminarios, literatura sobre ventas, catálogos, manuales técnicos, etc.. La estrategia debe lograr que se comunique con la gente, especialmente con los clientes. Debe considerarse si se utiliza medios masivos de comunicación o bien medios selectivos especializados.

La estrategia de ventas, es diferente a la estrategia de mercadeo. La estrategia de mercadeo es un dispositivo que abre brecha para generar las ventas de ser posible en gran escala. La estrategia de ventas es el medio por el cual los consumidores van a comprar. El mercadeo puede afectar la imagen y tender a beneficiar o perjudicar que la gente compre, mientras que las ventas deben lograr que los clientes adquieran los productos o servicios. Para un adecuado seguimiento de las estrategias es recomendable la medición de su cumplimiento.

Ello se puede lograr por medio de cuadros o tablas, que indiquen las distintas actividades que deben realizarse, el responsable de cada una de las actividades, las fechas planeadas y ejecutadas de inicio y terminación, el presupuesto asignado y ejecutado así como las desviaciones establecidas en tiempo y dinero.

Si las actividades son numerosas, puede recurrirse a software específico que puede ayudar al seguimiento, tal como Project, de Microsoft o algún otro similar.

2.8 Descripción del Resumen Ejecutivo

2.8.1 Estructura Organizacional

La estructura de la organización del negocio debe reflejarse a través de un organigrama . El organigrama debe ayudar a describir lo que cada persona hace, cuánto devenga, cómo se dividen las principales funciones del negocio, cómo están asignadas las funciones de línea y staff y debe poder permitir detectar responsabilidades sin autoridad, si los recursos humanos asignados están acorde con las necesidades de la organización. Para la preparación de este material puede utilizarse software gráfico, tal como Visio

2.8.2 Descripción de las Capacidades del Equipo Administrativo

Para el efecto debe prepararse una lista de los más importantes miembros del equipo administrativo, lo cual debe incluir sus antecedentes, experiencia, y las funciones que cada uno de ellos desempeña en el negocio. Los currícula deben adjuntarse al final del plan.

2.8.3 Descripción de los Perfiles del Personal Vacante por Contratar

Los negocios nuevos arrancan con muchas vacantes importantes. Esta sección debe incluir los perfiles técnicos y educativos de cada uno de los puestos vacantes, sueldos establecidos así como la fecha tentativa de contratación.

2.9 Descripción del Plan Financiero

El plan financiero es la versión cuantificada del Plan de Negocios, e incluye todas las mediciones financieras del negocio que respaldan las proyecciones del negocio. Se dice también que es un presupuesto operativo y financiero que incluye proyecciones de ventas, producción, gastos operativos y estados financieros proyectados. Se dice que la elaboración de las proyecciones es más un arte que una ciencia. Es una combinación de buena investigación, lógica, aritmética simple y estimaciones razonables. Es difícil proyectar, pero es más difícil administrar un negocio sin proyecciones.

El Plan Financiero incluye reportes y cálculos, tales como:

- Proyecciones: Ventas, producción, gastos operativos, etc.
- Reportes Financieros Proyectados: Estado de Resultados, Balance General , Estado de Flujos de Efectivo y Presupuesto de Caja
- Cálculo del Punto de Equilibrio (modelo costo volumen utilidad)
- Cálculo del Capital de Trabajo
- Cálculo de la Inversión Inicial
- Cálculo del Financiamiento Requerido
- Cálculo de la Factibilidad Financiera (si el proyecto lo requiere)

Dado que esta sección del Plan de Negocios es el tema central de esta tesis, en el siguiente capítulo se desarrolla el Plan Financiero con todo el detalle del caso.

CAPÍTULO III

EL PLAN FINANCIERO

3.1 Definición del Plan Financiero

El Plan Financiero le dará credibilidad a un Plan de Negocios, pues es la versión cuantificada del proyecto. Incluye una serie de tópicos financieros que al integrarse le darán confiabilidad a las proyecciones que se han elaborado.

3.2 Descripción de los principales Supuestos y Variables para las Proyecciones

En esta sección se incluirán los supuestos y variables en que se basan las proyecciones que le dan soporte al plan financiero, tales como: Condiciones económicas generales, tasas de inflación, tasas de devaluación, crecimiento poblacional, crecimiento del mercado, crecimiento del PIB, tasas de empleo y desempleo, cambio de hábitos de la población, consumos de ciertos bienes por ciertos sectores, desgravaciones arancelarias por tratados de libre comercio con diferentes regiones del mundo, expectativas de crecimiento y precios de insumos importantes tales como la electricidad, petróleo y los insumos que afecten principalmente al negocio de que trate el plan. También puede incluir la cuantificación de tendencias en modas, tecnología, etc. Puede incluir estimaciones de que hará la competencia en el futuro.

3.3 Descripción de los Indicadores Financieros y Operativos Clave

En esta sección se incluirán los indicadores financieros y operativos clave, es decir, los indicadores a los que debe dárseles seguimiento continuo, pues de alguna forma se considera que mostrarán los signos vitales del negocio (liquidez, solvencia o endeudamiento,

rentabilidad y eficiencia o actividad). Se estima que no deben ser menos de cinco ni más de diez. Los indicadores son importantes pues muestran información relativa y no absoluta, por lo que son fáciles de seguir en el tiempo, incluso se pueden hacer comparaciones tanto con la competencia local como con la del exterior. La selección de los indicadores es importante pues deben revelar el estado de salud y desempeño del negocio. A continuación se mencionarán algunos indicadores que deberán incluirse en el Plan Financiero:

Indicadores Generales

- Ventas anuales y tasa anual de crecimiento
- Margen de Utilidad Bruta porcentual
- Gastos de Operación porcentuales
- Utilidad en Operación porcentual
- Utilidad neta porcentual
- Tasa anual de crecimiento en la inversión en activos fijos

Indicadores Específicos (Razones Financieras)

En adición a los indicadores generales deben incluirse razones financieras, las cuales permiten observar de una forma simple el panorama financiero de un negocio, pues sintetizan la información del negocio. Las razones no son mágicas, pues únicamente muestran resultados en forma de índices o indicadores, y los resultados pueden variar de un negocio a otro, dependiendo de su naturaleza. Una vez entendida la naturaleza del negocio pueden hacerse comparaciones con negocios similares e incluso se pueden definir razones de referencia con rangos de oscilación que se consideren aceptables, a los cuales debe dárseles seguimiento en el transcurso del tiempo. Los indicadores se presentarán como razones financieras, cuyas categorías más conocidas son las siguientes:

Razones de Rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Retorno sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Suma Activo}}$$

$$\text{Retorno sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Suma Capital Contable}}$$

Razones de Actividad o Eficiencia

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de las Cuentas por Cobrar y} \\ \text{antigüedad promedio de las Cuentas por} \\ \text{Cobrar} \end{array} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas Promedio Diaria}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación del Inventario y} \\ \text{antigüedad promedio del Inventario} \end{array} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas promedio diario}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Rotación de las Cuentas por Pagar y} \\ \text{antigüedad promedio de las Cuentas} \\ \text{por Pagar} \end{array} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras promedio diarias}}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Suma Activo}}$$

Razones de Endeudamiento o Solvencia

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Deuda a Capital Contable} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos por Intereses}}$$

Razones de Liquidez

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

En resumen, para cada uno de los indicadores, deberán definirse parámetros de razonabilidad, tanto en la fase de planeación como de ejecución, para que ayuden a clarificar la situación del negocio. Deben hacer el papel de semáforos. Si es posible, debe obtenerse algún patrón de la industria, es decir indicadores con los cuales se pueda hacer comparaciones con los indicadores del negocio.

3.4 Cálculo del Punto de Equilibrio (Modelo Costo Volumen Utilidad)

Para negocios que están iniciando o negocios que ya están operando, la mejor manera de analizar su permanencia en el tiempo, es jugar con las principales variables de ingresos por ventas y costos del negocio y establecer su impacto en los resultados (utilidades o pérdidas). Los cálculos se pueden hacer en forma mensual, trimestral, semestral o anual.

Para el efecto deben recolectarse los datos para el cálculo del punto de equilibrio, los que en términos generales son:

- Precio unitario promedio de venta por cada tipo de producto o servicio que se estima vender. Se puede definir un precio de unidad de venta, que corresponde a una mezcla de productos.
- Volumen de ventas en unidades y dinero que se estima vender
- Costos Fijos, del período que se establezca, que se estima se incurrirán, sin importar el volumen de ventas, tales como rentas, consumibles de oficina, seguros, servicios contables, sueldos administrativos, depreciaciones (calculadas por el método de línea recta, etc.
- Costos Variables, costos directamente relacionados con el volumen de ventas, tales como materias primas, mano de obra, combustibles, comisiones, empaque, etc.. Se puede definir costos variables unitarios de una unidad de venta, que corresponda a una mezcla de productos.
- Contribución Marginal, será el resultado de restar al precio promedio de venta, los costos variables de adquisición, producción y distribución.

Luego de recolectados los datos se procede a hacer los cálculos del punto de equilibrio, tanto en unidades de venta como en dinero. Las fórmulas básicas para el cálculo del punto de equilibrio son las siguientes:

$$a. \text{ Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos del Período}}{\text{Contribución Marginal Unitaria}}$$

$$b. \text{ Punto de Equilibrio (dinero)} = \frac{\text{Costos Fijos del Período}}{\text{Contribución Marginal Unitaria Porcentual}}$$

Una vez calculado el punto de equilibrio básico se pueden hacer simulaciones a diferentes niveles de volúmenes de ventas con el fin de establecer cual es su impacto en la utilidad en operación y en la utilidad después de impuestos. Para el cálculo del punto de equilibrio y el desarrollo de las simulaciones se puede utilizar un software de hoja electrónica o bien un software específico, el cual además de los cálculos puede mostrar gráficas que puedan hacer más entendibles los datos.

3.5 Cálculo de las proyecciones de los Ingresos por Ventas, de los Presupuestos de Costos de Producción y Venta y de Gastos de Operación

3.5.1 Proceso de Divulgación del Presupuesto:

Dado que el presupuesto es un proceso, es importante involucrar a las personas y a los propietarios, para lograr su aceptación y compromiso. Si el tamaño del negocio lo amerita, se debe seguir un proceso similar al que se indica a continuación:

- a. Convocar a una reunión preliminar en la que se discutan las estrategias, prioridades, entornos, objetivos, etc. y se defina la forma que se le dará al presupuesto. Es importante que en esta reunión se definan los responsables de área. De ser posible los números deben provenir de los ejecutivos, lo cual crea un mayor compromiso. En esta reunión debe proveerse a los ejecutivos de sus respectivas plantillas para que se les facilite la elaboración de sus presupuestos por área.
- b. Definir tiempos prudenciales de entrega, para que los ejecutivos preparen sus presupuestos conforme las plantillas que se les hayan proporcionado. Una vez recibidos y revisados los presupuestos por área debe procederse a

consolidarlos en uno solo, el cual debe compartirse con los ejecutivos en una reunión convocada para el efecto. Una vez discutido este presupuesto consolidado, el mismo debe aprobarse y comunicarse a quienes corresponda. Dado que algunos conceptos de gastos requieren programas específicos de trabajo para su ejecución, es recomendable preparar tablas de control de ejecución, en las que se anoten responsables, actividades, fechas de inicio y terminación, montos presupuestados, datos de seguimiento y variaciones.

3.5.2 Cálculo de las proyecciones de los Ingresos por Ventas

Una vez que se tiene una buena idea del tamaño del mercado y de cual sería la participación en él del negocio que se está planeando, el siguiente paso es elaborar la proyección de las ventas. Mientras más se conozca el negocio, más fácil será el cálculo de las proyecciones de ventas, lo cual no requiere del uso de matemáticas avanzadas, pues las proyecciones son más un arte que una ciencia. Para elaborar las proyecciones no es indispensable tener experiencia en negocios, pues si ya se está desarrollando el negocio, eso es lo más importante para elaborar las proyecciones. La experiencia ha demostrado que la mayoría de personas que conocen su negocio pueden hacer mejores proyecciones de ventas que cualquier experto. La experiencia puede pesar mucho.

La investigación previa a la proyección es casi siempre más difícil que el proceso final de concretar la proyección en detalle. Una vez finalizada la investigación previa, la proyección de las ventas se hace fácil, pues simplemente lo que hay que tabular son las unidades de venta, su precio unitario de venta, el mes en que se efectuará la venta, y los totales tanto mensuales como anuales. Es recomendable que la proyección incluya un período

de tiempo no menor a tres años. El primer año se puede desglosar por meses y los restantes por trimestres, incorporando los supuestos de las estimaciones. Para la preparación de las tabulaciones se puede usar un software de hoja electrónica, tal como Excel o bien un software específico. Asimismo se pueden aprovechar las ventajas del software, preparando gráficas, tales como barras, histogramas, etc. Luego de las tabulaciones y las gráficas debe incluirse un texto explicando la proyección, la estrategia de ventas, los programas de ventas y cualquier otro dato que se considere relevante. Las tabulaciones y las gráficas persiguen facilitar el entendimiento de las proyecciones.

En conclusión, la proyección de ventas puede parecer difícil de elaborar para muchas personas, pues no están acostumbrados a proyectar. Si se conoce el negocio, las proyecciones serán razonables. Es más difícil manejar un negocio sin proyecciones, que preparar las mismas.

3.5.3 Cálculo de los presupuestos de Costos de Producción y Compra de Productos

Simultáneamente a la elaboración de la proyección de ventas, debe prepararse la tabulación de los costos directos inherentes a la producción o compra de cada tipo de producto o servicio que se esté proyectando vender, tales como costos de producción, (lo que incluye materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación) y costos de compra (lo que incluye compra de mercancías, pago de impuestos, fletes y seguros). Si se presentan algunos costos directos fácilmente identificables diferentes de los anteriores, también se pueden agregar en esta sección. Los presupuestos de Costos de Producción y Compra son simples. Para construirlos se requiere sentido común, sentido de imaginación y cálculos matemáticos simples. La tabulación debe incluir filas y columnas. En las filas va el detalle de los costos que se estén estimando y en las columnas

van los meses. Se totaliza tanto vertical como horizontalmente. Para facilitar los cálculos se puede incluir filas con información de referencia, tal como las unidades que se producirán y venderán, así como los costos unitarios que se estime convenientes. Asimismo, si se considera conveniente la tabulación también puede incluir cálculos de inventarios, tanto iniciales como finales, según el grado de respuesta de los proveedores de insumos, o bien la exigencia de existencias por parte de los clientes, debido al tiempo que puede durar el proceso de producción o de adquisición.

Para facilitar la tabulación se puede usar software de hoja electrónica, tal como Excel o bien algún software específico, al cual se le pueden requerir las gráficas que se considere convenientes. Si los cálculos requieren de algún análisis estadístico se pueden utilizar funciones estadísticas incorporadas usualmente en el software de hoja electrónica.

3.5.4 Cálculo del Presupuesto de Gastos de Operación

Este presupuesto se prepara en igual forma que los anteriores. En las filas de la tabulación se anotan los conceptos de gastos y en las columnas se anotan los meses. Deben totalizarse filas y columnas. Si los conceptos de gastos son muchos puede hacerse subdivisiones, tales como gastos de venta y gastos administrativos. También es recomendable identificar los gastos fijos de los gastos variables, lo cual es útil para el cálculo del punto de equilibrio y las predicciones. Como ya se indicó anteriormente, los conceptos deben calcularse en función del apoyo que den a los ingresos por ventas. Al igual que los anteriores presupuestos, las tabulaciones de los gastos de operación se facilitan utilizando un software de hoja electrónica, tal como Excel, o bien un software específico. También se pueden aprovechar las ventajas que ofrece el software de presentar

gráficas, tipo barras, histogramas, etc. Si el caso lo requiere se pueden utilizar las funciones estadísticas que provee el software de hoja electrónica.

3.6 Preparación del Estado de Resultados Projectado

Los cuadros, anexos o tabulaciones que se preparen para presentar la proyección de las ventas, los costos de producción y de venta y los gastos de operación, debidamente integrados y resumidos conformarán el Estado de Resultados que incluirá la utilidad o pérdida en operación. La elaboración de este reporte se facilitará sobremanera en la medida que se utilice un software de hoja electrónica o bien un software financiero específico. El grado de detalle que muestre el Estado de Resultados dependerá del detalle incluido en las proyecciones y presupuestos en que se base, así como de a quien se esté presentando. Si es para uso interno debe llevar todo el detalle posible. Si es para uso externo puede presentarse en forma resumida.

La información que debe agregársele para mostrar hasta la utilidad neta después de impuestos, se refiere a los otros ingresos y gastos, a los ingresos y gastos financieros y al cálculo del impuesto sobre la renta. La preparación del Estado de Resultados proyectado permitirá observar el impacto de las diferentes decisiones tanto de ingresos como de costos y gastos y su incidencia en los resultados, lo cual lo hace una herramienta muy importante, pues sintetiza una buena parte de las decisiones vitales del negocio y permite ver su impacto en los resultados.

La estructura resumida del Estado de Resultados proyectado podría ser la siguiente (se anotaron cifras a título de ejemplo):

Empresa Ejemplo
Estado de Resultados Proyectado
Por el año terminado el 31 de Diciembre del 2009
(Cifras en Quetzales)

Ventas Netas	4,000,000.00
(-) Costo de ventas	3,000,000.00
Utilidad Bruta	1,000,000.00
(-)Gastos de Operación	
Gastos de venta y administrativos	450,000.00
Utilidad en Operación	550,000.00
(-)Gastos por interés	50,000.00
Utilidad antes de Impuestos	500,000.00
(-)Impuesto sobre la Renta	155,000.00
Utilidad neta	345,000.00

3.7 Preparación del Presupuesto de Caja y del Estado de Flujos de Efectivo Proyectado

Los flujos de efectivo se pueden reflejar por medio de dos reportes: a) el Estado de Flujos de Efectivo y b) el Presupuesto de Caja o Efectivo. El Estado de Flujos de Efectivo, muestra los orígenes y aplicaciones del efectivo, clasificándolos en tres categorías: Flujos de Operación, Flujos de Inversión y Flujos de Financiamiento y el impacto de las tres categorías en el efectivo final. El Presupuesto de Caja o Efectivo muestra las entradas salidas de efectivo sin distinguir categorías. También muestra el efectivo inicial, el efectivo final y los sobrantes o faltantes de efectivo que se den en el transcurso del período presupuestado.

El cálculo del movimiento del efectivo es crítico. En los reportes que se han descrito anteriormente, se han cuantificado los montos de ingresos por ventas, costos y gastos, sin establecer como se cobran o como se pagan. Los dos reportes mencionados en este apartado ajustan los ingresos por ventas, costos y gastos al momento en que se cobran y se pagan, e incluyen otro tipo de información que afecta al efectivo, tales como: Inversión

inicial por parte de los propietarios y acreedores, desembolsos para la adquisición de activos, desembolsos para el pago de financiamiento, reparto de utilidades, etc. La diferencia fundamental entre el Estado de Resultados y los reportes de efectivo, es la base de cálculo. El Estado de Resultados usualmente se calcula sobre una base que se denomina devengada o de acumulación, la cual registra los ingresos cuando ocurren independientemente de cuando se cobren y los costos y gastos los registra también cuando ocurren independientemente de cuando se paguen. El Estado de Flujos de Efectivo y el Presupuesto de Caja se elaboran sobre una base que se denomina percibida o de caja, la cual registra los ingresos cuando se cobran y los costos y gastos cuando se pagan.

Para fines del Plan Financiero, usualmente se prepara únicamente el Presupuesto de Caja, al que indistintamente se denominará dentro del Plan, Presupuesto de Caja o Efectivo.

A continuación y a título de ejemplo, se muestran los formatos de los citados reportes.

a) **ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO**

EMPRESA EJEMPLO. AÑO 2009 (CIFRAS EN QUETZALES)

Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Utilidad neta	XXX
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto que dan las actividades de operación (lista de partidas individuales). (lista de entradas y salidas individuales)	
Flujo neto de efectivo de las actividades de la operación.	XXX
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	
(lista de entradas y salidas individuales)	
Flujo neto de efectivo suministrado (usado) de las actividades de inversión.	XXX
Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento.	
(lista de entradas y salidas individuales).	
Flujo neto de efectivo suministrado (usado) de las actividades de financiamiento.	<u>XXX</u>
Aumento (disminución) neto de efectivo.	XXX
Efectivo al principio del periodo.	XXX
Efectivo al final del periodo.	<u><u>XXX</u></u>

b) PRESUPUESTO DE CAJA. EMPRESA EJEMPLO. AÑO 2009. (CIFRAS EN QUETZALES)

Empresa Ejemplo. Presupuesto de Caja. Año 2009 (Sin Valores)			
	[Mes]	[Mes]	Total
Saldo de efectivo inicial	Mes	Mes 0	Total
Entradas de efectivo (Ingresos):			Total
Cobranzas			0
Préstamos obtenidos			0
Ventas contado y otros ingresos			0
Otras:			
			0
			0
Total de entradas de efectivo	0	0	0
Saldo de efectivo disponible	0	0	
Salidas de efectivo (Gastos):			
Publicidad			0
Cargos por servicios bancarios			0
Cargos de tarjetas de crédito			0
Fletes			0
Seguros			0
Servicios públicos			0
Intereses			0
Compras de inventario			0
Varios			0
Útiles de oficina			0
Nómina de personal			0
Impuestos sobre la nómina			0
Honorarios profesionales			0
Alquileres y rentas			0
Suscripciones			0
Suministros			0
Impuestos			0
Donaciones			0
Otras:			
			0
			0
Subtotal	0	0	0
Otras salidas de efectivo:			
Adquisiciones de bienes de capital			0
Abonos a préstamos			0
Retiros del propietario			0
Pago de dividendos			
Otras:			0
Subtotal	0	0	0
Total de salidas de efectivo	0	0	0
Saldo de efectivo final	0	0	

(Faltante (-) o Sobrante (+))

3.8 Cálculo del Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo neto, en sentido estricto corresponde a la diferencia entre los activos corrientes o de corto plazo (efectivo, valores negociables, inventarios, cuentas por cobrar) y los pasivos de corto plazo o corrientes (cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios, pasivos acumulados y otros pasivos de corto plazo). Mientras este valor sea positivo el negocio mantendrá una fluidez razonable de efectivo. Si el monto se hace negativo el negocio estará en riesgo de iliquidez, lo cual puede llevarlo a la quiebra por falta de pago a los acreedores. La ventaja de calcularlo en forma previa, es que sobre la marcha se pueden hacer ajustes, sea atrasando pagos o adelantando cobros.

3.9 Preparación del Balance General Proyectado

Conforme se hayan sincronizado los cuadros y reportes previos, en esa medida se facilitará la preparación del Balance General Proyectado. El Balance General Proyectado sintetiza las proyecciones y les da validez en sentido de sintaxis, es decir, de método, pues aglutina todos los efectos de las proyecciones. En términos generales la información que sintetiza es la siguiente:

- Activo: Muestra los bienes y derechos de corto y de largo plazo resultantes luego de cada mes de operación y al finalizar cada período anual proyectado.
- Pasivo: Muestra las deudas y obligaciones de corto y de largo plazo luego de cada mes de operación y al finalizar cada período anual proyectado.
- Patrimonio Neto: Muestra el capital aportado por los propietarios y las utilidades retenidas, luego de cada mes de operación y al finalizar cada período anual proyectado.

A continuación se muestra un ejemplo de lo que podría ser el Balance General Proyectado.

Para fines de ilustración se anotaron cifras ficticias:

Empresa Ejemplo
Balance General Proyectado
Al 31 de Diciembre del 2009
(Cifras en Quetzales)

Activo	
Activo No Corriente	
Propiedad, Planta y equipo	900,000.00
(-) Deprec. Acumuladas	(100,000.00)
Total Activo No Corriente	800,000.00
Activo Corriente	
Bancos	30,000.00
Valores negociables	50,000.00
Cuentas por cobrar	350,000.00
Inventarios	370,000.00
Total activo corriente	800,000.00
Total activo	1,600,000.00
Patrimonio Neto y Pasivo	
Patrimonio Neto	
Acciones Comunes	400,000.00
Utilidades Retenidas	600,000.00
Total Patrimonio Neto	1,000,000.00
Pasivo	
Pasivo No Corriente	
Préstamos Bancarios, LP	300,000.00
Total pasivo no corriente	300,000.00
Pasivo Corriente	
Cuentas por pagar	50,000.00
Documentos por pagar ,CP	250,000.00
Total pasivo corriente	300,000.00
Total Pasivo	600,000.00
Total Patrimonio Neto y Pasivo	1,600,000.00

3.10 Cálculo de la Factibilidad Financiera

El Plan de Negocios por sí no genera el financiamiento para el negocio. En situaciones en las que un pequeño empresario necesita financiamiento, el posible financista le requerirá un Plan de Negocios para respaldar la solicitud de financiamiento. Ningún inversionista invertirá en un plan de negocios, pero si va a invertir requerirá un Plan de Negocios, pues sabe que éste es un documento que comunica ideas e información, pero al final de cuentas invertirá en una empresa, en un producto o servicio y en la gente que lo respalda. La factibilidad financiera del proyecto se efectuará cuando al propietario le interese calcularla, pues querrá contar con una mayor certeza de cómo recuperará su inversión y valoró su inversión con base en un costo de capital en un cierto lapso de tiempo, según cierto riesgo establecido. También será necesario calcular la factibilidad financiera del proyecto cuando exista la posibilidad de incorporar a un posible inversionista que esté interesado en invertir en el proyecto, sea como parte de la propiedad o como un acreedor prendario o hipotecario.

En el ambiente financiero existen dos tipos de posibles inversionistas. Los inversionistas que se denominan “Ángel” y los que se denominan “Venture”. Los inversionistas Ángel, son aquellos individuos que poseen el dinero suficiente para invertir parte de sus activos en empresas que están en las primeras etapas de formación, e impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento. Usualmente aportan sólo capital, y en algunos casos adicionalmente aportan su experiencia en el negocio. Los inversionistas Venture son aquellos que buscan oportunidades de inversión interesantes y se involucran en el manejo del negocio, pues usualmente tienen una gran experiencia en el manejo de negocios, y el capital que aportan pertenece a otras personas.

A este tipo de inversionistas y a algunos otros tipos de acreedores, como bancos, entidades financiadoras de pequeñas empresas, les interesará o pedirán que se calculen los principales medidores de inversiones en el largo plazo, tales como:

Período de Recuperación (Pay Back), Tasa de Rendimiento Contable, Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno Básica (TIR) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), lo que les permitirá medir el rendimientos de su inversión. Las primeras dos técnicas de evaluación no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo y las últimas tres sí lo hacen. A continuación se da una breve explicación sobre cada una de ellas.

3.10.1 Período de Recuperación (Pay Back)

Esta técnica de evaluación no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y lo que determina es en cuanto tiempo se recupera la inversión inicial. Para el cálculo de los flujos de recuperación, se convierten las utilidades netas a flujos de efectivo de operación mediante un mecanismo bastante simple. Para efectuar el calculo se toman como base los estados de resultados proyectados preparados en su oportunidad, convirtiendo la utilidad neta a flujo de operación, es decir, adicionando a la misma aquellos gastos que no implicaron desembolsos de efectivo, usualmente las depreciaciones de los activos fijos.

3.10.2 Tasa de Rendimiento Contable

Esta técnica de evaluación no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y lo que determina es el rendimiento de la inversión relacionando la utilidad neta después de impuestos contra la inversión inicial. Para efectuar el cálculo se toman como base los estados de resultados proyectados en su oportunidad.

3.10.3 Valor Presente Neto (VPN)

El VPN es la medición del valor presente de los flujos de efectivo de operación que se recibirán en el futuro a una tasa determinada de descuento que se denomina tasa de costo de capital. Para el cálculo se toman las utilidades netas (incluidas en los estados de resultados preparados en su oportunidad), de los períodos que se definan como la vida útil del proyecto (entre 3 y 10 años), y se convierten a flujos de operación (adicionando usualmente la depreciación), descontándose posteriormente a la tasa de costo de capital establecida (la que usualmente incluye el costo del dinero y el riesgo). La suma de los flujos descontados se compara contra la inversión inicial (la cual se valúa al momento cero, por lo que no se descuenta). Si la suma de los flujos de operación descontados es mayor a la de la inversión inicial, el proyecto es factible financieramente. Para facilitar estos cálculos se pueden usar las funciones financieras del software de hoja electrónica o bien algún software financiero específico.

3.10.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que iguala la inversión inicial con el valor actual de los flujos operativos del proyecto. Al igual que en el caso del VPN, se toman como base los estados de resultados preparados en su oportunidad, convirtiendo la utilidad neta a flujos de operación mediante un mecanismo sencillo, los que se descuentan a varias tasas, y la tasa que iguale los flujos de operación con la inversión inicial es la que se define como Tasa Interna de Retorno (TIR). Los períodos que se descuentan suelen fluctuar entre 3 y 10 años. Para efectuar los cálculos se puede recurrir a las funciones financieras incluidas en el software de hoja electrónica o bien a un software financiero específico.

3.10.5 Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)

Opera en forma similar a la TIR, siendo su única variante que los flujos de operación se reinvierten a la tasa de descuento del costo de capital y no a la Tasa Interna de Retorno, como se hace en el TIR. Para efectuar los cálculos se puede recurrir a las funciones financieras incluidas en el software de hoja electrónica o bien a un software financiero específico. La tasa de descuento que se aplica en estas últimas tres técnicas, se define en función del riesgo que el posible inversionista perciba en el proyecto. En nuestro medio es muy raro encontrar inversionistas de capital tipo Venture o Ángel. Asimismo, los bancos comerciales casi no financian negocios que se estén iniciando, es decir que usualmente financian negocios que ya están operando, requiriendo garantías adicionales, tales como la pignoración de inventarios, cartera, maquinaria, o bien requiriendo hipotecas sobre bienes inmuebles propiedad del propietario del negocio (usualmente su casa de habitación).

Recientemente se han abierto algunas oportunidades de obtener financiamiento, tanto por parte de la banca privada, como por fondos establecidos por el gobierno para financiar proyectos de micro, pequeños y medianos empresarios. El CPA podría jugar un papel importante en este proceso, pues su intervención le daría credibilidad a las proyecciones y a la factibilidad financiera de los proyectos.

CAPÍTULO IV

**PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COMO CONSULTOR EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN
DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA
GUATEMALTECA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE
PASTELES:**

CASO PRÁCTICO

Pastelería La Nobleza

Plan de Negocios

A continuación se desarrolla un caso práctico, el cual contiene el Plan de Negocios de una pequeña empresa guatemalteca dedicada a la fabricación de pasteles, la cual se denominará “Pastelería La Nobleza”. En el cuerpo del capítulo se combina la descripción tanto de la participación del Contador Público y Auditor como consultor así como el contenido específico que se refiere al Plan de Negocios de la Pastelería.

4.1. Resumen Ejecutivo

4.1.1 Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración del Resumen Ejecutivo

El Resumen Ejecutivo es el primer aspecto que usualmente aparece en el Plan de Negocios, pero usualmente se escribe hasta el final. Es más fácil hacer un resumen una vez que se tiene toda la información en detalle. El resumen incluirá los principales aspectos del negocio, tales como el crecimiento, rentabilidad, enfoque estratégico, competencia, nueva tecnología, etc. El contenido del resumen dependerá del objetivo del plan. El aporte del Contador Público y Auditor al participar en la elaboración de un Plan de Negocios, específicamente el Resumen Ejecutivo, podrá ser el de revisar el mismo para verificar que incluya la información necesaria, según el objetivo del plan.

4.1.2 Resumen Ejecutivo de Pastelería La Nobleza

Pastelería la Nobleza es una Pastelería/Café que se ubicara en la zona 10 de la Ciudad Capital de Guatemala. El establecimiento contará con una amplia selección de postres y bebidas inspirados en la alta repostería Europea y el excelente café Guatemalteco, a precios cómodos. De aquí en adelante nos referiremos a Pastelería La Nobleza, como La Nobleza, o la Pastelería, simplemente. La sala de ventas será de un ambiente agradable y contará con un pequeño comedor equipado con sillas y mesas cómodas para que los clientes que lo deseen puedan consumir en el lugar los productos que adquieran de la Pastelería. Además podrán degustar Café de La Casa totalmente gratis, las veces que lo deseen. La Nobleza fabricará la

mayoría de los productos que venderá. La elaboración de los productos será realizada en un área previamente acondicionada para este fin, ubicada en la residencia del propietario de la empresa. El propietario y administrador general de La Nobleza será el Señor Carlos Enrique Avendaño. El plan de negocios aquí desarrollado, ofrece al propietario del negocio la oportunidad de revisar la misión, visión y el enfoque estratégico de la empresa. Así mismo incluye un plan paso a paso para el inicio de operaciones del negocio, para preparar el pronóstico de ventas, calcular la utilidad marginal, la utilidad bruta y la utilidad neta. El plan incluye información sobre la empresa, productos y servicios, enfoque de mercado, planeación y pronósticos de ventas, Recursos Humanos necesarios y un Plan Financiero.

4.1.3 Objetivos

Los objetivos iniciales de Pastelería La Nobleza son:

- a) Iniciar modestamente con ventas de Q 32,000 mensuales, estimando un crecimiento intermensual del 5%, para finalizar el año con ventas en diciembre de Q 54,735.
- b) Lograr que a partir del segundo mes las ventas mensuales cubran por lo menos el punto de equilibrio. Entre el primer y cuarto años, se espera que las ventas crezcan un 10%, y en el quinto año que lo hagan en un 5%.
- c) Lograr una contribución marginal de por lo menos el 50%
- d) Lograr una utilidad neta después de impuestos de por lo menos el 10%, a partir del primer año.

- e) Lograr un rendimiento sobre el patrimonio de por lo menos el 25% anual, a partir del primer año.

4.1.4 Misión

La misión de Pastelería La Nobleza será la de satisfacer la demanda insatisfecha de cierto sector de consumidores de la Zona Viva de la Ciudad de Guatemala, que desean pan y pasteles de calidad, variados, orgánicos y de buen precio, así como un servicio personalizado.

4.1.5 Visión

La visión de Pastelería La Nobleza será la de ser una empresa respetada y admirada por sus valores humano, donde el beneficio del cliente sea la meta de todos los que en ella laboran, en tal forma que el cliente sienta que compra productos y recibe servicios de valor, y que sus colaboradores respiren un aire de armonía y dedicación al trabajo.

4.1.6 Indicadores de Éxito

Como indicadores de éxito para mantener el rumbo correcto se consideran los siguientes:

- a) Clientela satisfecha, es decir que repitan sus compras y que se conviertan en compradores habituales de la Pastelería, y que perciban que están adquiriendo productos de calidad.
- b) Empleados motivados, para que hagan bien su trabajo
- c) Proveedores satisfechos del monto de los pedidos, por materias primas, insumos, etc., así como del ritmo de pagos de la Pastelería.
- d) Precio competitivo

4.2 Descripción de la Empresa

4.2.1 Participación del Contador Público y Auditor en la Descripción de la Empresa

La descripción global del negocio se puede hacer en uno o dos párrafos, los que deben indicar dónde se establecerá el negocio o dónde está establecido, el tipo de entidad legal que se adoptará o se adoptó, quiénes serán o son los propietarios y cómo se dividirá la propiedad. El aporte del Contador Público y Auditor en la descripción del negocio, podrá ser el de revisar dicha descripción para verificar que la misma incluya por lo menos:

- El tipo de propiedad del negocio y esquema fiscal de la empresa.
- El plan de inversión inicial (que incluye los datos iniciales sobre: activos, gastos, inversiones, pasivos de corto plazo y de largo plazo, en el caso de un negocio que se está iniciando).
- La historia del negocio (en el caso de un negocio que ya está operando), lo que incluye ciertos datos financieros de los años recientes (de ser posible tres), tales como: ventas, porcentaje de utilidad bruta, porcentaje de utilidad marginal gastos de operación, período promedio de cobro, rotación del inventario, período promedio de pago, integraciones de activo, pasivo, patrimonio neto, así como el movimiento de las utilidades retenidas, etc.

4.2.2 Descripción de Pastelería La Nobleza:

Pastelería La Nobleza se instalará en La Ciudad de Guatemala, en una avenida o calle cercana a la zona viva de la zona 10, de ser posible cerca del Centro Comercial La Pradera, para así aprovechar el tráfico de turistas locales y extranjeros hospedados en los hoteles

cercanos, clientes de negocios cercanos y una gran cantidad de empleados de empresas y negocios aledaños, que están buscando una opción diferente y de buen precio. La Pastelería contará con un área de atención a clientes, en la cual incluso se planea poner algunas mesas, para que los clientes que deseen puedan degustar allí el pan o pasteles que adquieran. Se ofrecerá refill de café normal gratis. Asimismo se creará una pequeña área de trabajo, para mantener un pequeño stock de pasteles y pan, así como de materiales de empaque. Se prevé que el local cuente con un área de baños, para uso de los clientes y de los empleados de la Pastelería. Se estima que el local puede ser de unos 40 metros cuadrados. El pan y pasteles se tiene planeado fabricarlos en la casa de habitación del propietario, la cual cuenta con el espacio e instalaciones adecuadas para instalar el equipo de fabricación. Para surtir a la sala de ventas, se tiene planeado también adquirir un vehículo pequeño. De la casa del propietario, ubicada en la zona siete de la Ciudad Capital, a la de la sala de ventas se estima que hay aproximadamente 10 kilómetros, los cuales en horas no pico, se recorren en 20 minutos, con un consumo por viaje de aproximadamente 1/6 de galón de gasolina. Al principio se hará un viaje diario. Luego se harán los necesarios, según se requiera.

La intención de montar este negocio de pastelería surge de una experiencia previa que tuvo el hijo menor del propietario, quien en el año 2004 se asoció con un panadero de origen suizo y montaron una pequeña panadería y pastelería, en la Ciudad de Antigua Guatemala, la cual se denominó Café Edén, la que funcionó con mucho éxito, pero por razones de incompatibilidad de caracteres, el negocio tuvo que cerrarse, habiendo durado aproximadamente 6 meses, en los cuales se llegó a vender hasta Q 40,000 mensuales. Dado que no se tiene el know-how que tenía el repostero suizo, se estima al inicio una cantidad menor de ventas, pero se pondrá el empeño para aprender las mejores técnicas de fabricación y

de venta, para alcanzar niveles adecuados de venta, que permitan el logro de los objetivos fijados en este Plan de Negocios.

La Pastelería fabricará y venderá pan y pasteles que se diferencien de los que venden las panaderías y pastelerías cercanas, con el fin de captar un nicho de mercado que le guste el pan y pasteles que tengan alguna diferenciación en forma, sabor, precio, componentes, empaque, etc. Los clientes a quienes se orientará la Pastelería serán principalmente turistas locales y del extranjero, clientes y empleados de negocios cercanos.

4.2.3 Tipo de Propiedad

La Pastelería iniciará como un negocio de propietario único, con una inversión inicial de aproximadamente Q 100,000, integrada por capital de trabajo, equipo, herramientas, vehículo y fondo de reserva. En la medida que se vea que el negocio demanda recursos por crecimiento con la rentabilidad deseada, se tiene planeado retener utilidades para tal fin, o bien tramitar un crédito bancario de aproximadamente Q 50,000 para hacerle una inyección al negocio, la que se utilizaría para ampliar la capacidad del equipo y el área de atención a los clientes. Al inicio se planea involucrar a algunos miembros de la familia, para que colaboren en el manejo del negocio, y luego si el negocio funciona como lo planeado, invitarlos a participar como copropietarios.

4.2.4 Inicio de Operaciones

Para iniciar el negocio, como se indicó anteriormente se estima invertir aproximadamente Q 100,000, con los cuales se espera financiar el 95% de la inversión inicial, con lo cual espera garantizar la sobrevivencia del negocio de por lo menos el primer año, mientras éste se estabiliza. La inversión inicial requerirá recursos para la compra del equipo,

mobiliario, equipo de cómputo, así como para financiar el capital de trabajo neto inicial. Para sacarle el mejor provecho a la inversión inicial, se buscará adquirir el equipo usado, de la mejor fuente y al mejor precio.

La inversión inicial se integrará en términos generales de la siguiente forma:

INVERSIÓN INICIAL

<i>Gastos iniciales</i>	(Quetzales)
Gastos legales por contratos, trámites de inscripción en el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, autorizaciones del Ministerio de Salud, Municipalidad de Guatemala, etc.	1,000.00
Gastos por papelería y útiles, tales como pedidos, facturas, recibos, habladores, volantes, papel bond, engrapadoras, grapas, tinta, etc.	1,000.00
Gastos por renta de local: Se incluye la renta de un mes anticipado, pues usualmente el propietario del local exige un pago anticipado al que se le denomina depósito. (Renta mensual, Q 2,500)	2,500.00
Gastos por adecuación de local, integrados por pintura, rótulos, electricidad, cambio de chapas, reparaciones de albañilería, etc.	3,000.00
Gastos por mantelería, uniformes, vajilla, y otros gastos imprevistos	2,000.00
Total Gastos iniciales	9,500.00

<i>Activos Corrientes Iniciales</i>	(Quetzales)
Al inicio se abrirá una cuenta de cheques en un banco del sistema a nombre del negocio para un adecuado control del efectivo de entradas y salidas, cuyo saldo inicial será de Q100,000, y luego de efectuados los desembolsos iniciales, mostrará como saldo	17,500
Se iniciará con un inventario de materiales directos (harina, azúcar, manteca, margarina, leche, chocolate, colorantes, levadura, etc.), materiales indirectos (moldes, etc.) material de empaque (cajas, bolsas, moñas, etc.), café y té, aproximadamente para el consumo de una semana, salvo los insumos que sean preimpresos, los cuales se adquirirán para el uso aproximado de tres meses).	5,000
Se estima la adquisición de otros activos por aproximadamente	3,000
Total Activos Corrientes iniciales	25,500

<i>Activos No Corrientes Iniciales</i>	(Quetzales)
Horno de convección de gas propano, usado, de 6 bandejas, con un costo aproximado de	10,000
Cilindro refinador usado, con un costo aproximado de	8,000
Batidora semi industrial usada, con un costo aproximado de	2,500
Mesa de trabajo, licuadora, ollas, y otros equipos, con un costo aproximado de	3,500
Estufa a gas de cuatro hornillas , con un costo aproximado de	1,000
Cafetera semi industrial usada que pueda preparar variedades de café, con su molino incorporado y horno de microondas con un costo aproximado de	2,000
Mostrador, mesas y sillas para sala de ventas, con un costo aproximado de	2,000
Estanterías y bandejas para colocar producto terminado, producto en proceso y materiales, con un costo aproximado de	2,000
Computadora, impresora y software, con un costo aproximado de	4,000
Vehículo tipo panel pequeño, usado, modelo 2000 o más, con un costo aproximado de	32,000
Refrigeradoras y enfriador usados (para mantener materiales y producto terminado que así lo requieran), con un costo aproximado de .	3,000
Enfriador para la sala de ventas, el cual se espera contratar con una de las empresas que venden bebidas. es decir sin costo	
Total Activos no Corrientes Iniciales	70,000
Total Gastos y Activos iniciales	105,000

FINANCIAMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO

	(Quetzales)
<p>Inversión de parte del propietario</p> <p>Como ya se ha indicado anteriormente, la inversión inicial por parte del propietario provendrá principalmente de ahorros personales y venta de un vehículo que ya no se utiliza, por un monto de</p>	100,000
<p>Financiamiento por parte de proveedores</p> <p>Se estima que por no ser conocidos en el mercado, al inicio se dificultará obtener financiamiento de proveedores de materiales y servicios, por lo que se hace una estimación conservadora de un financiamiento inicial por parte de los mismos, por</p>	5,000
<p>Financiamiento bancario</p> <p>Al inicio no se considera tramitar ningún financiamiento bancario a nombre del negocio. Pasada la época inicial de maduración, la cual se estima tendrá una duración mayor a un año, y si el negocio va bien, se planea ampliar la capacidad instalada, tanto industrial como de atención a clientes, la cual se prevé financiar con utilidades acumuladas, o bien si el caso lo amerita, tramitar un crédito bancario a un plazo de tres años, por un monto aproximado de Q 50,000.00</p>	
Total Financiamiento inicial del negocio	105,000

Para una mejor ilustración sobre como se integrará la inversión inicial, a continuación se incluye un cuadro denominado (Tabla 1, Inicio de Operaciones), el cual resume la integración de la inversión inicial.

Tabla 1: Inicio de Operaciones (Inversión Inicial)

Inversión Inicial:	Quetzales
Gastos iniciales:	
Gastos legales (contratos, inscripciones, etc.)	1,000.00
Papelaría y útiles de oficina (venta y administración.)	500.00
Impresión de volantes, habladores, etc.	500.00
Renta del local (depósito inicial correspondiente a la renta de un mes)	2,500.00
Adecuación local (pintura, rótulos, electricidad, cambio chapas, etc.)	3,000.00
Mantelería, vajilla, y otros e imprevistos	2,000.00
Total Gastos iniciales	9,500.00
Activo Corriente inicial:	
Efectivo para el inicio de operaciones	17,500.00
Inventario inicial de materiales e insumos	5,000.00
Otros activos corrientes	3,000.00
Total de Activo Corriente	25,500.00
Activo No Corriente (Fijo)	70,000.00
Total Activo	95,500.00
Total Inversión Inicial	105,000.00
Financiamiento:	
Inversión del propietario	100,000.00
Financiamiento de proveedores (cuentas por pagar)	5,000.00
Total Financiamiento	105,000.00

4.3 Productos y Servicios

4.3.1 Participación del Contador Público y Auditor en la Descripción de los Productos

La aportación del Contador Público y Auditor consistirá en verificar que se prepare la lista y descripción de los productos y servicios que la empresa está vendiendo actualmente o que está planeando vender, consistiendo principalmente en:

- La descripción de los productos o servicios que la empresa fabrica o distribuye.
- La tecnología utilizada en su fabricación.
- Detalle de los diferentes costos de fabricación, distribución, empaque .
- Precios de venta .
- La descripción de por qué los clientes adquieren el producto o servicio.
- Las especificaciones y beneficios más importantes de los diferentes productos.
- Comparación con la competencia.
- La descripción de las principales fuentes de abastecimiento , sea de materiales o de productos terminados.

4.3.2 Productos que ofrecerá Pastelería La Nobleza

Pastelería La Nobleza ofrecerá una amplia gama de productos de calidad, tales como pan, pasteles, servicio de café té y bebidas frías. La Pastelería ofrecerá pan y pasteles frescos del día, teniendo un horario de atención al público de 9.00 de la mañana a 6.00 de la tarde, de lunes a viernes. El sábado se abrirá de 9.00 a.m. a 13.00 horas. Entre las variedades de pan y pasteles fabricados por la Pastelería, se ofrecerán las siguientes:

- Pan baghette
- Pan integral y pan dulce especial
- Pasteles de: fresa, chocolate, queso, etc., según lo demanden los clientes

- Café normal (refill gratis)
- Café expresso, capuchino y latte, té, chocolate, etc.

Adicionalmente se venderán otros productos adquiridos de terceros, tales como: agua pura, sodas, jugos, etc. Al inicio, si no hay demanda adecuada de algunos pasteles o panes especiales, los mismos se adquirirán de terceros, con calidades similares a las de la Pastelería.

4.4 Análisis del Mercado

4.4.1 Participación del Contador Público y Auditor en el Análisis del Mercado

La participación del Contador Público y Auditor en la preparación de este apartado consistirá en verificar que contenga la información mínima requerida, consistente en:

- La segmentación del mercado.
- La estrategia para enfocarse al segmento de mercado objetivo, lo que incluye las necesidades del mercado, las tendencias del mercado, el crecimiento del mercado.
- El análisis de la industria, lo que incluye participantes, patrones de distribución, patrones de competencia y los principales competidores.

4.4.2 Análisis del Mercado de Pastelería La Nobleza

Pastelería La Nobleza se enfocará a satisfacer la demanda de turistas locales y extranjeros, así como empleados y clientes de negocios y empresas cercanas a la ubicación de la pastelería. La Pastelería se encontrará ubicada en un área de fuerte tráfico, tanto de empleados, clientes de negocios, clínicas, como algunos turistas, que se alejan un poco de la zona hotelera, para acercarse al área que es bastante comercial, por influencia del Centro Comercial La Pradera.

4.4.3 Segmentación del Mercado

Pastelería La Nobleza se enfocará al mercado de altos ingresos (turistas extranjeros), y al mercado de ingresos medios (turistas locales, visitantes y empleados de empresas y negocios cercanos). A continuación un breve desglose de la segmentación del mercado.

Turistas Extranjeros y locales

El tráfico de turistas se estima que generará aproximadamente un 30% de los ingresos, para lo cual se estima crítica la ubicación de la pastelería así como la presentación de los productos.

Empleados, visitantes y clientes de empresas y negocios cercanos

Se estima que este segmento generará el otro 70% de los ingresos, para lo cual también se estima crítica la ubicación de la pastelería, la presentación de los productos, las facilidades dentro del local, así como los precios y combinaciones de los productos.

Información adicional de segmentación del mercado

La edad promedio de los posibles clientes de la pastelería fluctuará entre los 12 años y los 75 años, pues en el área se movilizan tanto empleados, como turistas o visitantes, los cuales suelen contar con edades arriba de los 40 años. El género que se estima captar principalmente es el femenino, pues es al que por naturaleza le gustan los pasteles, bocadillos y un buen café. Se establecerá la política de no presionar al cliente para que abandone el local, lo cual será uno de los incentivos de venta. La ocupación principal de los clientes meta será la de personas con estudios medios y universitarios principalmente en áreas de negocios, ubicados en las empresas cercanas como dependientes o jefes de alguna área operativa. En cuanto a la

ocupación de los turistas, es difícil establecer en este momento cual será la misma. En la tabla 2. Análisis del Mercado, adjunta, se muestra el comportamiento del mercado para los años proyectados.

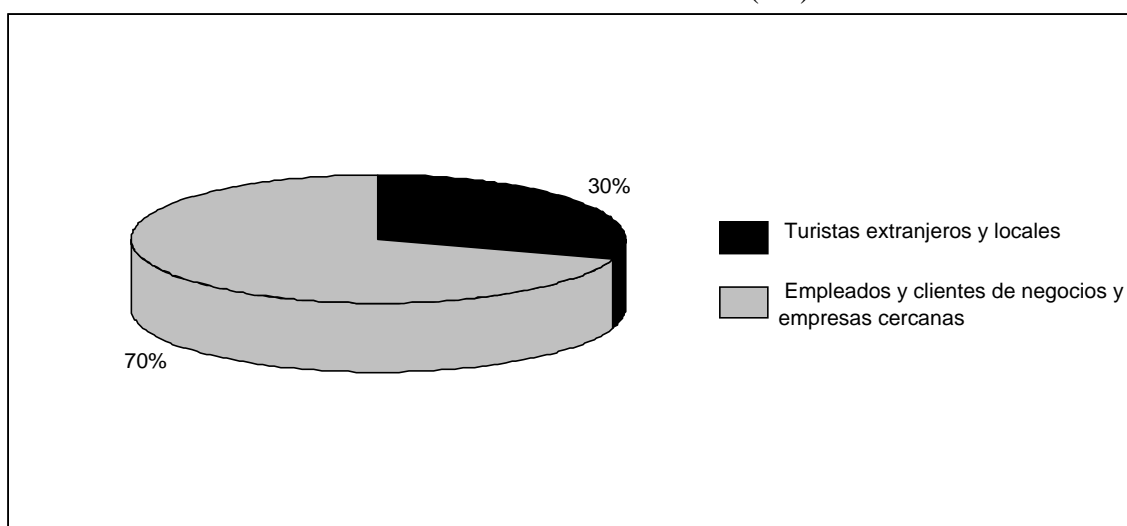
Tabla 2: Análisis del Mercado

Clientes Potenciales	Crecimiento	2009	2010	2011	2012	2013	TCCA*
Turistas extranjeros y locales (30%)	10%	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	10.00%
Empleados y clientes de negocios y empresas cercanas (70%)	10%	14,000	15,400	16,940	18,634	20,497	10.00%
Total	10.00%	20,000	22,000	24,200	26,620	29,282	10.00%

***TCCA: Tasa compuesta de crecimiento anual.**

A continuación se muestra una gráfica denominada, Gráfica 1, Análisis del Mercado, la cual corrobora la información de la tabla anterior.

Gráfica 1: Análisis de Mercado (Pie)



4.4.4 Mercado Objetivo, Estrategia del Segmento

El segmento objetivo de Pastelería La Nobleza, serán los turistas extranjeros y locales, así como los clientes y empleados de las empresas y negocios cercanos, en un radio de aproximadamente 400 metros cuadrados alrededor de la Pastelería, ofreciéndoles precios competitivos y productos de su gusto. Dado el clima más o menos estable de la Ciudad de Guatemala, se estima que durante todo el año se podrán ofrecer los productos indicados anteriormente. Para la época de verano, se ofrecerán además bebidas frías tanto enlatadas como preparadas en casa. Para la época de invierno se ofrecerán básicamente pasteles y bebidas calientes, poniendo algunos toldos en la parte exterior de la Pastelería para evitar al máximo que se mojen los clientes, en la medida que lo permitan las autoridades municipales.

Por la publicidad tanto local como extranjera, el consumo del buen café así como de pasteles saludables, se ha incentivado, por lo que creemos que debemos de aprovechar esta oportunidad, es decir sacarle provecho a la publicidad que hacen otros sectores similares tanto nacionales como del extranjero. Por la ubicación de la Pastelería, se estima que algunos turistas hospedados en los hoteles del área cercana, se acercarán al área en la que se encontrará ubicada la Pastelería, por lo que se le dará un toque de pastelería Americana o Europea, para que se acerquen al lugar e ingresen a consumir. Se harán rótulos en diferentes idiomas, según las nacionalidades de los turistas. En cuanto a los empleados de negocios cercanos, visitantes y clientes de los mismos, para atraerlos a la Pastelería se harán carteles llamativos enfatizando los precios, preparando combos, que están muy de moda para que el consumidor coma y beba bien a un buen precio. En todos los casos se tendrá refill de café normal.

La edad promedio de los posibles clientes de la Pastelería, se estima será entre los 12 y 75 años, por lo que la pastelería se acondicionará en tal forma que estas personas se sientan cómodas dentro de la misma, sea comprando para llevar o bien consumiendo en el lugar.

4.4.5 Análisis de la Industria

La industria de la pastelería está teniendo un rápido crecimiento, pues las grandes empresas invierten fuertes montos en publicidad, anunciando las bondades del pan, el azúcar y el café, lo cual puede ser aprovechado por este tipo de negocios, para ampliar el consumo de sus productos. En el área cercana en la que se planea ubicar la pastelería abundan las cafeterías, que ofrecen refacciones y almuerzos, lo mismo de lo mismo. No ofrecen panes diferente, ni pasteles variados, de buen precio, ni servicio de refill de café gratis. Se estima que en el área en la que se ubicará la Pastelería circulan al día aproximadamente unas 20,000 personas, principalmente a pié, en moto y en algún tipo de vehículo de cuatro ruedas. Si al inicio se logra atraer la atención del 1% de dichas personas, se estará atrayendo a la Pastelería a aproximadamente 200 personas al día.

De esas 200 personas se buscará lograr que 100 personas entren a La Pastelería a consumir o comprar (lo que hace un 50%). Esta sería la clientela objetivo inicial. Las personas que ingresen a la pastelería, serán aquellas que se interesen por los productos saludables, ambiente agradable y buenos precios. Para lograr clientes adicionales, se hará publicidad directa con los clientes que lleguen a la Pastelería, a través de volantes, cupones, teléfonos de referencia, uso del sitio en Internet, etc. Se considera que la población objetivo permitirá cubrir los niveles de venta iniciales y los planeados posteriormente.

4.4.6 Competencia y Patrones de Consumo

La competencia en el área que se piensa ubicar Pastelería La Nobleza, está muy dispersa y no provee productos y servicios de calidad y buen precio, como los que se está planeando ofrecer La Nobleza. Los competidores importantes cercanos a la ubicación de Pastelería La Nobleza pertenecen a cadenas multinacionales, y venden sus productos en una forma muy profesional, observándose que utilizan materias primas de buena calidad, equipo italiano para la preparación de cafés y tes variados, así como equipo eléctrico y de gas para la preparación de los alimentos, con instalaciones higiénicas presentables y amplias. La atención en estas cadenas es rápida y eficiente, pues utilizan tecnología avanzada para los servicios de punto de venta. Estas cadenas ofrecen sus servicios por Internet, teléfonos de cuatro dígitos y entrega a domicilio. Como debilidades de estos grandes competidores se puede mencionar que sus menús tienen precios muy superiores a los Q 20.00, valor que es muy alto para los consumidores locales y en cuanto a los consumidores extranjeros han de estar aburridos de ellos. De momento Pastelería La Nobleza no planea competir con estos negocios. Posteriormente al estar debidamente establecida, ofrecerá los servicios de la Pastelería por Internet, y un sistema de entrega a domicilio a pie, a lugares cercanos.

Los competidores importantes, varían sus puntos de venta, según el sitio y la localización. Sus compras de materias primas e insumos las hacen por grandes lotes. Los competidores con los que se planea competir, que son pequeñas cafeterías, pastelerías y kioscos, están muy enfocados a bebidas y a alimentos variados. Se estima que el negocio de las ventas al detalle de alimentos y bebidas, vende en volumen más bebidas que alimentos. Los competidores importantes utilizan la tecnología en todos sus procesos tanto de fabricación como de atención al cliente. Los competidores pequeños, casi no utilizan tecnología, ni en el

proceso de fabricación ni en el proceso de atención al cliente, notándose mucha tardanza en la preparación de los alimentos, en la atención al cliente, y en el proceso de cobro. Los competidores importantes utilizan Internet, y los pequeños lo hacen en mínima parte. Los competidores importantes incentivan el consumo de sus productos a través de publicidad, ofertas, anuncios, mantas, Internet, cupones, combos, etc. Los competidores pequeños casi no utilizan medios publicitarios para incentivar el consumo de sus productos. Los competidores importantes, cercanos se mencionan a continuación:

- MCdonalds
- Pollo Campero
- Burger King
- Café Barista
- Etc.

4.5 Estrategia e Implementación

4.5.1 Participación del Contador Público y Auditor en la Definición de la Estrategia

La participación del Contador Público y Auditor en la preparación de esta sección del Plan de Negocios, consistirá en la revisión de la misma, para verificar que incluya la información mínima requerida, consistente en:

- Integración de la estrategia.
- Ventajas competitivas.
- Estrategia de mercadeo, la que incluye:

- Estrategia de posicionamiento
 - Estrategia de precios
 - Estrategia de promoción
 - Estrategia de distribución
 - Programas de mercadeo
- Estrategia de precios, la que incluye:
- La proyección de ventas
 - Los programas de ventas
 - Las alianzas estratégicas.
 - El plan de seguimiento.

4.5.2 Estrategia y su Implementación en Pastelería La Nobleza

Pastelería La Nobleza planea ofrecer a sus consumidores productos de alta calidad, con servicio personalizado, a un precio competitivo.

4.5.3 Ventaja Competitiva

Se estima que en el nicho que planea competir Pastelería La Nobleza, la competencia es relativamente baja, pues la mayoría de negocios cercanos son tipo cafetería, enfocados más a proveer almuerzos y refacciones. El enfoque de Pastelería La Nobleza será el de ofrecer café, pasteles y otras bebidas, más como un tipo refacción o desayuno rápido que como almuerzo. Por las mañanas la demanda será de consumidores locales, empleados y clientes de locales cercanos. Por la tarde se estima que la demanda será de los turistas locales y extranjeros hospedados en los hoteles cercanos, así como de algunos empleados (principalmente mujeres) que al salir de sus labores, alrededor de las 16 o 17

horas, acostumbran tomar un café y comer un pequeño pastel acompañadas o acompañados de sus amigas o amigos, para comentar lo que pasó en el día, sin tener la presión de abandonar el lugar. Este servicio no es usual que lo preste una cafetería, y menos que ofrezca un servicio de refill de café normal. En conclusión se considera que la diferenciación de la Pastelería por la calidad de sus productos, su buen servicio y precios razonables, la hará diferente de sus competidores tradicionales, lo que le dará una ventaja competitiva.

4.5.4 Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo de Pastelería La Nobleza se enfocará al mercado de turistas y empleados cercanos a la ubicación de la pastelería, ofreciendo a sus clientes pastelería y pan finos, saludable a buenos precios, así como café normal gratis, y otras variedades de café a precios bajos. Se buscará que la presentación externa e interna del local, así como la de sus empleados y productos se diferencien de los otros negocios similares tipo cafetería. La presentación externa se hará en forma tal que el turista extranjero se vea atraído al local. Para el efecto se pondrán rótulos en los idiomas que hablen los turistas de mayor circulación. Se estima que perseverando en esta estrategia se logrará posicionarse adecuadamente a la Pastelería, con el fin de lograr la supervivencia y el crecimiento.

4.5.5 Estrategia de Ventas

La estrategia inicial se enfocará a construir una base de clientes, que proveerá de una buena fuente de información para entender los gustos y necesidades de los mismos. Desde el inicio se proveerá a los clientes de pasteles, pan, café normal, cafés especiales, y otro tipo de bebidas frías y calientes. El atractivo inicial para los clientes serán los pasteles y café, tanto para llevar como para comer en el lugar, para el desayuno como para la refacción matutina y vespertina. Luego se irá desarrollando el mercado de otros productos compatibles. Para

mantener y hacer crecer la base de clientes se hará contacto con los potenciales clientes a través de una llamativa vitrina, letreros interesantes en español, inglés, alemán e italiano. Asimismo se harán visitas y entrega de volantes a las oficinas cercanas, y a las personas que circulen en las cercanías de la misma, todo ello con el fin de invitar a estos posibles clientes a que visiten la Pastelería. Como se muestra en los cuadros y tablas siguientes, Pastelería La Nobleza, anticipa vender aproximadamente Q 509,000 en el primer año, Q 560,000 en el segundo año, Q 616,000 en el tercer año, Q678,000 para el cuarto año y Q 712,000, para el quinto año. La vida útil del proyecto se estima en cinco años. Las anteriores metas se planea lograrlas siendo amigables con los clientes, ofreciendo productos de calidad continua, y ofreciendo menús especiales y del agrado de los clientes.

Para incentivar a los empleados que atenderán a la clientela y a los que participarán en el proceso de fabricación, se les remunerará de la siguiente forma: Al panadero-pastelero, se le remunerará en forma variable, con un porcentaje que oscile entre un 5% y un 10% sobre las ventas. Al personal de ventas, se le remunerará en forma mixta, es decir que se les pagará un sueldo fijo de aproximadamente Q 2,000 mensuales, más la respectiva bonificación de emergencia, adicionando una parte variable, que irá en función de las ventas, la que será aproximadamente del 5% sobre las mismas, compartida entre ambos empleados.. Este personal adicionalmente obtendrá el beneficio de las propinas que dejen los clientes. Para llevar un control adecuado de las ventas se implantará una pequeña base de datos que generará estadísticas sobre el perfil de la clientela de la pastelería, la cual al establecer la continuidad de ciertos clientes se les contactará para ofrecerles promociones, tales como cupones, cliente asiduo, hora libre, etc. Ello se hará con base en el NIT de los clientes, por lo menos los locales. Al inicio se planea vender únicamente en la sala de ventas, pero luego si el caso lo

requiere, se establecerá un programa de distribución a pie a clientes cercanos a la ubicación de la pastelería, estimándose un radio de aproximadamente 500 metros a la redonda.

Para la venta en la sala de ventas, se usará mobiliario, así como cubiertos y manteles sencillos. Para las órdenes para llevar se utilizará empaque estándar en este tipo de negocios, tales como vasos, pajillas, cucharitas, bolsitas de azúcar, bandejas, bolsas plásticas y de papel, etc. Al inicio se contratará un empleado para que atienda la sala de ventas (comensales y mostrador). Pasados dos o tres meses, se contratará un segundo empleado para que atienda la sala de ventas, separando a partir de ese momento las actividades de mostrador y de atención de mesas. Ambos operarán la caja certificadora, a la cual se le instalará un software de punto de venta, para facilitar y agilizar la toma de órdenes así como el cobro, y el control de existencias. Para fines presupuestarios se incluye el sueldo de ambos empleados desde el inicio. La caja certificadora se registrará en la SAT. Según la demanda, se habilitará la opción de autoservicio, por medio de bandejas para que el mismo cliente se sirva y pase al área de caja para el cobro respectivo.

4.5.6 Pronóstico de Ventas

Se estimó un crecimiento en las ventas y de los costos variables del 10%, del primer año, al cuarto año, y del 5% para el último año (se estima que la vida útil del proyecto es de 5 años). A los costos fijos que lo ameritaron se les calculó un incremento anual del 5%. En la siguiente página se muestra una tabla (tabla 3: Pronóstico de Ventas, Costos Directos Variables de Producción y Distribución) que refleja los valores pronosticados tanto para las ventas como para los costos directos variables de producción y distribución.

La proyección de ventas se basa en los siguientes supuestos, en cuanto a precio de venta unitario y costos variables unitarios:

	Quetzales
Precio promedio de venta de la unidad de venta (100%)	15.00
Costos variables de la unidad de venta (50%)	7.50
Contribución Marginal	7.50
Integración de los costos variables de la unidad de venta	
Materiales Directos (30%)	4.50
Mano de Obra Directa (pastelero) (10%)	1.50
Costos Indirectos de Fabricación (5%)	0.75
Costos de Distribución (comisiones vendedoras) (5%)	0.75
Total costos variables producción y distribución	7.50

Supuestos utilizados para la proyección de ventas

Tabla 3: Pronóstico de ventas, costos directos variables de producción y distribución (Cifras en Quetzales). Pastelería La Nobleza

	2009	2010	2011	2012	2013
Panadería , Pastelería, Cafés, y Otras bebidas	509,348	560,282	616,312	677,942	711,840
Total Ventas Pronosticadas	509,348	560,282	616,312	677,942	711,840
Costos Directos de Ventas (prod. Y dist.) pronosticados					
Materiales directos (30%)	152,805	168,085	184,893	203,383	213,552
Mano obra directa (10%)	50,935	56,028	61,631	67,794	71,184
Costos indirectos de fabricación variables (5%)	25,467	28,014	30,816	33,897	35,592
Comisiones sobre ventas (5%)	25,467	28,014	30,816	33,897	35,592
Total Costos Directos de Ventas, Producción y Distrib.	254,674	280,141	308,156	338,971	355,920

4.5.7 Cronograma de actividades iniciales

El cronograma siguiente (Tabla 4: Cronograma de Actividades previas a la Apertura), muestra con el mejor detalle posible, la forma en que se planea ejecutar las actividades iniciales de la estrategia de mercadeo, la cual se considera iniciar en el mes de octubre del

2008 y finalizar en diciembre del 2008, previo a la apertura del local. Los puntos principales de este cronograma son el diseño del local, de los productos, de los uniformes de los empleados, de las cartas de los menús, de los volantes, y de las posibles mantas que se elaborarán para colocar al frente del local.

Tabla 4: Cronograma de actividades previas a la apertura

Logro	Fecha inicial	Fecha final	Presupuesto (Quetzales)	Administrador	Departamento
Diseño local, vajilla y mantelería	1/10/2008	31/10/2008	0.00	Gary Avendaño	Administración
Montaje local	1/12/2008	31/12/2008	3,000.00	Carlos Avendaño	Administración
Diseño de productos	1/11/2008	30/11/2008	0.00	Gary Avendaño	Administración
Diseño de uniformes	1/12/2008	15/12/2008	0.00	Gary Avendaño	Administración
Diseño de cartas de menú y habladores	16/12/2008	31/12/2008	300.00	Gary Avendaño	Administración
Diseño publicidad inicial (volantes, etc.)	1/12/2008	31/12/2008	200.00	Gary Avendaño	Administración

Gráfica 2: Cronograma de actividades

ID	Tarea	Presupuesto	Inicio	Final	Duración	Oct 2008				Nov 2008				Dec 2008			
						5/10	12/10	19/10	26/10	2/11	9/11	16/11	23/11	30/11	7/12	14/12	21/12
1	Diseño local, vajilla y mantelería	Q 0.00	10/1/2008	10/31/2008	4w 3d	█											
2	Diseño de productos	Q 0.00	11/3/2008	11/28/2008	4w					█							
3	Montaje del local	Q 2,000.00	12/1/2008	12/31/2008	4w 3d									█			
4	Diseño de uniformes	Q 0.00	12/1/2008	12/15/2008	2w 1d									█			
5	Diseño publicidad inicial (volantes, etc.)	Q 200.00	12/1/2008	12/31/2008	4w 3d									█			
6	Diseño de cartas de menú y habladores	Q 300.00	12/16/2008	12/31/2008	2w 2d									█			

4.6 Plan WEB

4.6.1 Participación del Contador Público y Auditor en la preparación del Plan WEB

La participación del Contador Público y Auditor en la preparación de este plan, será mínima pues para su revisión se requieren conocimientos muy especializados.

4.6.2 Plan WEB de Pastelería La Nobleza:

Se estima que al inicio no será necesario un sitio Web para darle soporte al negocio. Pasados unos tres o seis meses se desarrollará un pequeño sitio Web, para dar a conocer La Pastelería, su ubicación, sus productos y servicios, para luego abrir un portal por medio del cual los clientes puedan hacer sus pedidos y sugerencias. El diseño y mantenimiento del portal estará a cargo del hijo del propietario, Gary Avendaño, quien siendo Ingeniero en Electrónica, tiene mucha experiencia al respecto.

4.6.3 Estrategia de Mercadeo WEB

Para lograr que el sitio Web sea visitado por la mayor cantidad de posibles clientes, se conectará a la mayor cantidad de posibles opciones, tales como entretenimiento, café, pasteles, descanso, relax, salud, etc. haciendo promociones a través del mismo. Los turistas por ser parte de su cultura, tendrán mayor opción de visitar el sitio. Los clientes locales, se estima que no harán mayor uso de esta opción, pues dentro de la cultura de la mayoría de ellos no existe el uso de esta facilidad, pero aún así se intentará. Desde el inicio se proveerá a la Pastelería de una conexión Wireless, para que los clientes que lo deseen puedan utilizar servicios de Internet, correo y teléfono vía skype u otro medio.

4.6.4 Requerimientos de Desarrollo

Como ya se indicó anteriormente, será unos tres o seis meses después de abierto el local que se implantará la opción del Web site. El desarrollo del sitio tardará unos dos meses. La implantación así como el mantenimiento del sitio estará a cargo del Ing. Gary Avendaño.

4.7 Estructura Administrativa del Negocio

4.7.1 Participación del Contador Público y Auditor, en la Descripción de la Estructura Administrativa del Negocio

La participación del CPA en la elaboración de esta sección del Plan de Negocios consistirá en revisar su contenido, verificando que incluya la información mínima establecida, así:

- Estructura organizacional
- Equipo administrativo y su perfil
- Detalle del personal, puestos y remuneraciones.

4.7.2 Estructura Administrativa de Pastelería La Nobleza

Como promotor inicial estará el Sr. Carlos Enrique Avendaño, quien aportará su tiempo, dinero, e ideas para que el negocio funcione. Por su profesión básica, también proveerá al negocio de servicios contables, de auditoria, de cumplimiento fiscal, de compra de materiales e insumos, de transporte de productos, así como de la administración del negocio en sí. . El tiempo que dedicará a tales actividades se estima que será de medio tiempo, acumulando a la semana un promedio de 20 horas, con un costo mínimo mensual de Q 1,000, para no recargar al negocio con costos altos. El fundador del negocio (Carlos Enrique Avendaño), contará

con la colaboración tecnológica de su hijo Gary Avendaño, quien cuenta con una experiencia previa en el negocio de pastelería, así como por su profesión, tiene fuertes conocimientos técnicos, en temas de computación, software, comunicaciones, preparación de páginas Web. Por estos servicios de momento se ha definido una remuneración mensual de Q 500.

Para la adecuada elaboración del pan y pasteles se contratará un panadero-pastelero con experiencia, con base en recomendaciones de amigos que conocen el medio, al cual se le inducirá adecuadamente, para que desarrolle sus labores con dedicación y esmero profesional. Para un adecuado estímulo económico, se le ofrecerá un horario flexible, con una remuneración variable, que fluctuará entre un 5 y 10 %, sobre el precio de venta de los productos que elabore. El horario será flexible, para que tome este empleo como segundo empleo. Se le contratará por servicios técnicos. Con esta modalidad se tendrá a un colaborador dedicado, a un costo razonable de aproximadamente Q 3,500 mensuales.

Para el adecuado servicio de atención a los clientes en el punto de venta se contratará a dos personas: una persona (hombre o mujer), que tenga experiencia en atención a clientes en repostería o pastelería, en cuanto al servicio de atención a mesas y otra persona que tenga experiencia en atención a clientes que requieran productos para llevar, es decir en atención de mostrador. A estas personas también se les dará una adecuada capacitación, para que desarrollen su trabajo de una manera eficiente y dedicada para que busquen que los clientes salgan del negocio habiendo comprado los productos que los atrajeron para entrar al local, sin que, por supuesto, se molesten. Para un adecuado estímulo económico, se les ofrecerá un sueldo fijo base y un sueldo variable en función de las ventas, el cual se ha establecido de momento en un 5% sobre las mismas, compartido por ambas personas. El costo mensual por persona será de aproximadamente Q 3,500 mensuales. Adicionalmente se contratará un

ayudante general, que permanecerá principalmente en el lugar de fabricación, el cual se dedicará a , a mantener limpio el equipo y a hacer la labor de mensajería que se le requiera. Este ayudante se contratará por servicios (lo que incluirá prestaciones) por un tiempo parcial de aproximadamente 3 o 4 horas diarias. El costo mensual de esta persona será de aproximadamente Q 500 mensuales.

En su totalidad la Pastelería contará con seis personas que participarán en su administración. El número de empleados establecido así como sus remuneraciones se estiman adecuados para el volumen de operaciones de la Pastelería, lo cual redundará en que ésta funcione adecuadamente. Las remuneraciones se estima están dentro del mercado, habiéndose estimado un incremento anual del 5% para las que son fijas. Las actividades no previstas, las llevará a cabo el administrador, y esporádicamente algún miembro de su familia.

A continuación se muestra una tabla (Tabla 5. Recursos Humanos), que resume la conformación de los recursos humanos de la Pastelería.

Tabla 5: Recursos Humanos. Pastelería La Nobleza. (Cifras en Quetzales)

	2009	2010	2011	2012	2013
Carlos E. Avendaño (admor.)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gary Avendaño (asesor técnico)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
(nombre pendiente) Ayudante	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
(n. p.) encargado de mesas (n.p.)	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
(n.p.)encargado de mostrador	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Remuneración variable ambos	25,467	28,014	30,816	33,897	35,592
(nombre-pendiente) Panadero	25,467	28,014	30,816	33,897	35,592
Cantidad de Personal	6	6	6	6	6
Planilla Total fija (gts.op.)	84,000	87,300	90,765	94,004	98,223
Planilla Total Variable (cv)	50,924	56,028	61,632	67,794	71,184
Planilla Total	134,924	143,328	152,397	161,798	169,047

Notas: a) (n.p.): nombre pendiente. b) Las remuneraciones incluyen tanto la remuneración fija, como la remuneración variable. c) La tabla anterior únicamente muestra las remuneraciones pagadas mensualmente no así las prestaciones, las cuales se muestran bajo tal concepto en el estado de resultados proyectado.

4.8 Plan Financiero

4.8.1 Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración del Plan

Financiero

La participación del CPA en la preparación de esta sección del Plan de Negocios es vital, pues él será quien prepare la misma, la que incluirá los siguientes aspectos:

- Definición de los supuestos y variables clave de las proyecciones
- Preparación de los indicadores financieros clave
- Cálculo del punto de equilibrio
- Proyección del Estado de Resultados
- Presupuesto de Caja
- Proyección del Balance General
- Cálculo de las razones financieras proyectadas
- Cálculo de la factibilidad financiera.

La información contenida en esta sección será fundamental para que el Plan de Negocios se concrete, pues si los números son positivos, implica que los supuestos y variables son válidos, y si los números son negativos implica que los supuestos y variables quizás no sean válidos, o bien que bajo esos supuestos el negocio no prosperará y tal vez lo que convenga sea no llevarlo a cabo.

4.8.2 Plan Financiero de Pastelería La Nobleza

Basados en los reportes financieros adjuntos a este Plan, se observa que el comportamiento de las ventas y las utilidades aún siendo moderados, se consideran razonables. En cuanto al financiamiento del negocio se estima que el mismo no será necesario, pues las utilidades acumuladas, permitirán que en los años 3 y 5, se pueda adquirir y renovar equipo por Q 50,000 en cada uno de los años.

4.8.3 Supuestos y Variables Básicos para las Proyecciones

El ambiente económico que vive Guatemala es de crisis, debido principalmente a la recesión de los Estados Unidos de América, a los precios fluctuantes del petróleo y de los granos básicos, tales como el trigo, arroz, maíz, soya, cebada, etc. Esto está generando una recesión a nivel mundial, que impacta fuertemente a nuestro país. No obstante ello, se estima que los efectos negativos de estos fenómenos no afectarán sustancialmente las previsiones del negocio de la Pastelería previstos en este Plan. Si la inflación se acelera más de lo previsto, se prevé, trasladar los incrementos en los costos al precio de venta. Por el tipo de producto y cliente no existe ninguna regulación al precio, por lo que la única restricción será la de los precios de mercado. En la tabla adjunta (tabla 6: Supuestos y Variables Básicos), se anotan los principales supuestos y variables en que se apoya la proyección de cifras de ventas y costos relativos de la Pastelería, así como sus efectos financieros en el efectivo, activo, pasivo y patrimonio. Algunos supuestos no obstante estar anotados en la tabla, no se utilizaron, pero se dejan como referencia, para posibles cambios en el Plan.

Tabla 6: Supuestos y Variables Básicos

	2009	2010	2011	2012	2013
Plan	1	2	3	4	5
Tasa de Interés a Corto Plazo	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
Tasa de Interés a Largo Plazo	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
Tasa Tributaria (ISR)	31.00%	31.00%	31.00%	31.00%	31.00%
Ventas al Crédito %	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Inflación anual	0	0	0	0	0
Etc.	0	0	0	0	0

4.8.4 Análisis del Punto de Equilibrio

Para fines de este análisis se estableció como una unidad de venta, la que corresponde a un mix de productos que incluye, un pastel y un café u otro tipo de bebida , o bien un pan especial y un café u otro tipo de bebida. A cada unidad de venta del mix, se le estimó un precio de venta unitario de Q 15.00 (100%), estimándose su costo variable unitario en aproximadamente Q 7.50 (50%), repartido de la siguiente forma: materiales directos o productos comprados para la venta, 4.50 (30%), mano de obra directa (pastelero) (Q 0.1.50) (10%), Costos indirectos de fabricación, tales como insumos, material de empaque, gas, electricidad, agua, Q 0.75 (5%) y comisiones sobre ventas (Q 0.75) (5%) . Los costos fijos mensuales se estiman en Q 16,000, los que incluyen gastos de renta de local, sueldo fijo de dependientes de mostrador ayudante, prestaciones, servicios públicos del local de venta, publicidad, etc.

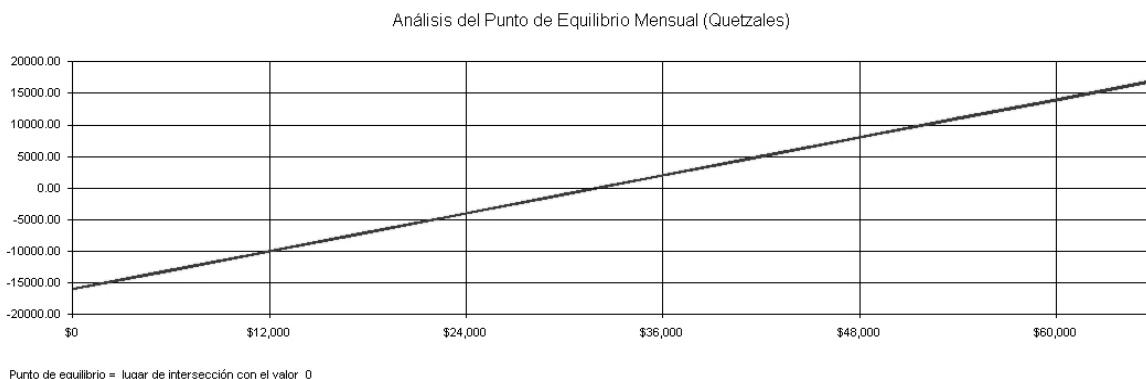
El nivel de ventas de equilibrio inicial, se estima lograrlo a partir del segundo mes de operaciones. Abriendo la Pastelería 25 días al mes, se necesitará vender diariamente

aproximadamente 86 unidades de venta del mix, con un precio promedio de venta unitario de Q 15.00. Esto implicará vender una unidad de venta en promedio cada 6 minutos, (10 unidades por hora). En conclusión, en la etapa inicial, las ventas del punto de equilibrio se sobrepasarán a partir del segundo mes de operaciones. Al sobrepasar las ventas del punto de equilibrio se empezarán a obtener utilidades. Para una mejor ilustración de cómo se logra el punto de equilibrio, se adjuntan dos ilustraciones, así: Tabla 7: Análisis del Punto de Equilibrio, y Gráfica 5: Análisis del Punto de Equilibrio. Es de hacer notar que en la gráfica 5, el punto de equilibrio entre los costos totales y los ingresos por ventas, se da en el punto cero, es decir a un nivel de ventas y costos de Q 32,000.

Tabla 7: Análisis del Punto de Equilibrio. Pastelería La Nobleza

Punto de Equilibrio mensual (unidades)	2 , 134 Unidades
Punto de Equilibrio mensual (ingresos)	Q 32 , 000
Supuestos:	
Precio Unitario Promedio	Q 15. 00
Costo Variable Unitario Promedio	Q 7. 50
Costos Fijos Mensuales	Q 16 , 000

Gráfica 3: Análisis del Punto de Equilibrio



4.8.5 Estado de Resultados Proyectado

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente (Tabla 8: Estado de Resultados Proyectado), el negocio generará utilidades a partir del primer mes, pasando de una utilidad del 3%, en enero a una utilidad del 15% en diciembre, para promediar en el primer año una utilidad del 10%. Las utilidades seguirán creciendo hasta llegar en último año, a un 13%.

Tabla 8: Estado de Resultados Proyectado. Pastelería La Nobleza. Enero -Diciembre (Cifras en Quetzales)

	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos por Ventas	509,348	560,282	616,312	677,942	711,840
(-) Costo Directo de los Productos Fabricados y Vendidos (Costo de Ventas)	254,674	280,141	308,156	338,971	355,920
Utilidad Bruta	254,674	280,141	308,156	338,971	355,920
(-) Gastos de Operación					
Gastos por Sueldos	84,000	87,300	90,765	94,404	98,223
Gastos por Publicidad	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Gastos por Depreciación	13,700	14,400	24,400	33,750	33,750
Gastos por Renta de local venta	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Gastos Suministros admvos.	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Gastos por Seguros	3,000	3,600	3,600	3,600	3,600
Gastos por Prestaciones laborales (42%)	35,280	36,666	38,122	39,650	41,253
Gastos Servicios Públicos (agua, elec., tel., internet,etc.)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gasto combustibles operación	3,600	4,000	4,500	5,000	5,500
Gastos Varios de Operación (I)	9,500				
Total Gastos de Operación	189,280	187,726	199,384	222,521	223,751
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	65,394	92,415	108,772	117,450	132,169
(-) Impuesto sobre la renta (*)	20,272	28,648	33,720	36,409	40,972
Utilidad Neta	45,122	63,767	75,052	81,041	91,197
(*) Se adoptó el régimen optativo ISR (31%/s/utilidad)					

4.8.6 Presupuesto de Caja

El Presupuesto Caja, que se muestra en el cuadro siguiente (tabla:9) refleja: a) el efectivo inicial con el que arrancará el negocio, b) las entradas de efectivo anuales, c) los desembolsos anuales y finalmente, d) los saldos finales para cada uno de los años. Dado la suficiencia del efectivo, desde el inicio se está estimando la distribución de utilidades, así:

Primer año: Q 25,000, del segundo al quinto año: Q 75,000 anuales. Para fines de la proyección del efectivo y con fines de simplificación se ignoró el IVA débito y el IVA crédito. Asimismo se asumió que la totalidad de las prestaciones y el Impuesto sobre la Renta, se pagarán inmediatamente.

Tabla 9: Presupuesto de Caja . Pastelería La Nobleza. (Cifras en Quetzales)

	2009	2010	2011	2012	2013
Saldo inicial de efectivo	100,000	56,584	59,621	33,931	73,565
Entradas de Efectivo:					
Ventas y Cuentas por Cobrar:					
Ventas en Efectivo	458,413	504,255	554,680	610,148	640,655
Cuentas por Cobrar	40,249	54,960	60,456	66,501	70,473
Entradas de efectivo por Ventas y Cuentas por Cobrar	498,662	559,214	615,136	676,649	711,128
Desembolsos					
Por Gastos de Operación:					
Desembolsos en Efectivo	84,000	87,300	90,765	94,404	98,223
Pago de Cuentas por Pagar	350,578	393,877	425,061	467,612	488,045
Desembolsos por Gastos de Operación	434,578	481,177	515,826	562,015	586,268
Desembolsos Adicionales:					
Compra Activos corrientes y no corrientes y gastos iniciales	82,500		50,000		50,000
Retiro de utilidades	25,000	75,000	75,000	75,000	75,000
Total Desembolsos por Gastos de Operación y Desembolsos Adicionales	542,078	556,177	640,826	637,015	711,268
Flujo de Efectivo Neto	-43,416	3,037	-25,690	39,634	-140
Saldo final de Efectivo	56,584	59,621	33,931	73,565	73,425

4.8.7 Balance General Projectado

En el cuadro siguiente (Tabla 10), se muestra el Balance General Projectado de la Pastelería, el cual inicia con un Patrimonio Neto de Q 100,000, y debido a los buenos resultados que se dan desde el primer año, el mismo se incrementa, hasta finalizar con una cifra neta de Q 128,233, la que incluye una deducción por distribución de utilidades que se da en los cinco años, por un total de Q 325,000.

Tabla 10: Balance General Projectado . Pastelería La Nobleza. (Cifras en Quetzales)

Activo	2009	2010	2011	2012	2013
Activo No Corriente					
Propiedad, Planta y Equipo	70,000	70,000	120,000	120,000	170,000
(-) Depreciación Acumulada	13,700	28,100	52,500	86,250	120,000
Total Activo no Corriente Neto	56,300	41,900	67,500	33,750	50,000
Activo Corriente					
Bancos	56,584	59,621	33,931	73,565	73,425
Cuentas por Cobrar	10,686	11,754	12,930	14,222	14,934
Inventario	1,303	1,433	1,577	1,734	1,821
Otros Activos Corrientes	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total Activo Corriente	71,572	75,808	51,437	92,522	93,180
Total Activo	127,872	117,708	118,937	126,272	143,180
Patrimonio Neto					
Capital individual (aporte inicial)	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Utilidades no Distribuidas	17,177	5,924	5,996	12,036	28,233
Total Patrimonio Neto	117,177	105,924	105,996	112,036	128,233
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar	10,695	11,765	12,941	14,236	14,947
Total Pasivo	10,695	11,765	12,941	14,236	14,947
Total Patrimonio Neto y Pasivo	127,872	117,708	118,937	126,272	143,180

4.8.8 Indicadores Financieros Clave

La Tabla 11: Indicadores Financieros Clave, adjunta, muestra los indicadores financieros que se considera reflejan en mejor forma el desempeño y solidez de Pastelería La Nobleza en el transcurso de los cinco años proyectados. Los indicadores financieros seleccionados pertenecen a las categorías de: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad. En algunos casos se anota un indicador de referencia, para poder hacer una comparación con un promedio de empresas similares.

A continuación se presenta un breve resumen del análisis financiero efectuado:.

Razones de Liquidez

		2009	2010	2011	2012	2013
Razón Corriente	= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ =	71,572	75,808	51,437	92,522	93,180
		10,695	11,765	12,941	14,236	14,947
Razón Corriente	=	6.7	6.4	4.0	6.5	6.2

Interpretación

La liquidez se considera razonable, incluso excedida, pues en los cinco años evaluados, fluctúa entre 4.0 y 6.7, lo que indica que la empresa cuenta con Q 4.00 y Q 6.70 por cada Q 1.00 adeudado.

Razones de Endeudamiento

		2009	2010	2011	2012	2013
Razón de Endeudamiento	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ =	10,695	11,765	12,941	14,236	14,947
		127,872	117,708	118,937	126,272	143,180
Razón de Endeudamiento	=	8.4%	10.0%	10.9%	11.3%	10.4%

Interpretación

El endeudamiento se considera adecuado, pues fluctúa entre 8.4% y 11.3%, lo que indica que por cada Q 1.00 invertido en el activo, la empresa adeuda entre Q 0.08 y Q 0.11, lo cual se considera razonable.

Razones de Rentabilidad

		2009	2010	2011	2012	2013
Margen de Utilidad neta	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ =	45,122	63,767	75,052	81,041	91,197
		509,348	560,282	616,312	677,942	711,840
		8.9%	11.4%	12.2%	12.0%	12.8%
Retorno sobre el Activo	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$ =	45,122	63,767	75,052	81,041	91,197
		127,872	117,708	118,937	126,272	143,180
		35.3%	54.2%	63.1%	64.2%	63.7%

Retorno sobre el Patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio Neto}}$	=	45,122	63,767	75,052	81,041	91,197
				117,177	105,924	105,996	112,036	128,233
				38.5%	60.2%	70.8%	72.3%	71.1%

Interpretación

La rentabilidad también se considera adecuada, tanto desde el punto de vista de las ventas, del patrimonio neto, como del activo. La rentabilidad sobre ventas se considera adecuada, pues para este tipo de negocios fluctúa entre un 10% y 15%. El retorno sobre el activo también se considera adecuado al fluctuar entre 35% y 64%, es decir que por cada Q 1.00 invertido en el activo se obtienen entre Q 0.35 y Q 0.64. El retorno sobre el Patrimonio se considera adecuado, pues fluctúa entre 39% y 72%, es decir que por cada Q 1.00 invertido en el patrimonio se obtienen entre Q 0.39 y Q 0.72.

Razones de Actividad

			2009	2010	2011	2012	2013	
Antigüedad promedio de Cuentas por Cobrar	=	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas Promedio Diaria}}$	=	10,686	11,754	12,930	14,222	14,934
				1,395	1,535	1,689	1,857	1,950
				(días)	8	8	8	8
Rotación del Inventario	=	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	=	254,674	280,141	308,156	338,971	355,920
				1,303	1,433	1,577	1,734	1,821
				195	195	195	195	195

Antigüedad promedio de Cuentas por Pagar	=	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras promedio diarias}}$	=	10,695	11,765	12,941	14,236	14,947
				419	461	507	557	585
				(días)	26	26	26	26
Rotación del Total Activo	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activo}}$	=	509,348	560,282	616,312	677,942	711,840
				127,872	117,708	118,937	126,272	143,180
				4.0	4.8	5.2	5.4	5.0

Interpretación

Los indicadores de actividad también muestran valores razonables, de la siguiente forma:

- Antigüedad promedio de cuentas por cobrar: Muestra 8 días, los cuales se consideran razonables, pues lo usual es que las empresas den plazos de crédito entre 15 y 30 días.
- Rotación del inventario: Muestra un factor de 195 veces, el cual se considera razonable, pues indica que el inventario rota aproximadamente cada dos días.
- Antigüedad promedio de Cuentas por Pagar: Muestra 26 días, los cuales se consideran razonables, pues los proveedores usualmente dan plazos de crédito entre 30 y 45 días.
- Rotación del activo: Muestra un factor de entre 4 y 5.4 veces, lo que indica que el activo rota entre cada 70 y 90 días.

Conclusión del Análisis Financiero

Los indicadores financieros proyectados muestran resultados razonables, los que indican que Pastelería La Nobleza, será una buena inversión, en cuanto a rentabilidad, seguridad y liquidez.

Tabla 12: Indicadores Financieros clave. Pastelería La Nobleza

Años	2009	2010	2011	2012	2013
Categorías de Indicadores					
Liquidez					
Razón Corriente	6.7	6.4	4.0	6.5	6.2
Endeudamiento:					
Razón de endeudamiento	8.36%	10.00%	10.88%	11.27%	10.44%
Rentabilidad:					
Margen de utilidad neta	9%	11%	12%	12%	13%
Retorno del Activo (ROA)	35%	54%	63%	64%	64%
Retorno del Capital (ROE)	39%	60%	71%	72%	71%
Actividad:					
Ant. promedio cuentas por cobrar	8	8	8	8	8
Rotación del Inventario	195	195	195	195	195
Ant. Promedio Cuentas por pagar	26	26	26	26	26
Rotación Total Activo	4	5	5	5	5

4.8.9 Factibilidad Financiera

La factibilidad financiera se muestra en la Tabla 12. Factibilidad Financiera, adjunta, la cual se interpreta de la siguiente forma:

Período de Recuperación

El período de recuperación de la inversión por parte del propietario se establece en 1.5 años, período que se considera bastante razonable. Para fines de cálculo se utilizó la fórmula siguiente.

$$I_0 = \sum_{t=1}^n CF_t$$

Valor Presente Neto (VPN)

Para fines del cálculo del Valor Presente Neto, se estableció un Costo de Capital del 25%, considerando el riesgo del negocio y el costo del dinero, habiendo obtenido un Valor Presente Neto positivo de Q 141,000, valor que se considera bastante razonable. Para fines de cálculo se utilizó la fórmula siguiente.

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

Tasa Interna de Retorno (TIR):

La Tasa Interna de Retorno establecida es del 76%, valor que se considera bastante razonable, pues es muy superior a la tasa del costo de capital del 25%. En conclusión derivado de la evaluación financiera practicada a los flujos operativos e inversión inicial del

proyecto Pastelería La Nobleza, se considera que el mismo es factible, desde el punto de vista financiero. Para fines de cálculo de la TIR se utilizó la fórmula siguiente.

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} - CF_0$$

Tabla 11. Evaluación Financiera. Pastelería La Nobleza

Flujos Operativos e Inversión Inicial						
Años	0	1	2	3	4	5
Inversión	-100,000					
Utilidad neta		51,677	63,767	75,052	81,041	91,197
(+) Depreciaciones		13,700	14,400	24,400	33,750	33,750
Flujos Operativos e inversión inicial	-100,000	65,377	78,167	99,452	114,791	124,947

11.1 Período de Recuperación		
Flujos	-100,000	43,544

1 año y 6 meses

11.2 Valor Presente Neto	(VPN)
	Q 141,209
(tasa descuento 25%)	

11.3 Tasa Interna de Retorno	(TIR)
	76%

CONCLUSIONES

1. Se confirmó la hipótesis expuesta en el plan de investigación, en cuanto a que es importante la participación como consultor, desde el punto de vista financiero, del Contador Público y Auditor en la preparación del Plan de Negocios de una pequeña empresa guatemalteca dedicada a la fabricación de pasteles, pues este Plan es vital para la sobrevivencia del negocio.
2. Con base en la investigación efectuada, también se concluyó en que, debido a su formación académica y experiencia, una de las principales actividades que puede llevar a cabo el profesional de la Contaduría Pública, es la de consultoría al sector empresarial guatemalteco, pues es un campo poco explotado a la fecha. La consultoría puede referirse a áreas tales como la financiera, fiscal, contable, administrativa, y por supuesto la relacionada con la elaboración de Planes de Negocios.
3. Dado que el gobierno ha creado un Vice-Ministerio de Desarrollo de las “Mipyme”, adscrito al Ministerio de Economía, así como un Consejo Nacional para el Desarrollo de la Productividad Empresarial (CONAPE), los que entre otros aspectos buscan financiar y asesorar a este sector, el papel del Contador Público y Auditor como consultor, puede ser vital para garantizar tanto a los pequeños empresarios como al gobierno, que los proyectos que sean favorecidos con financiamiento, sean factibles, tanto financieramente como operativamente.

4. La metodología para la preparación de Planes de Negocios, aún no es muy conocida por los pequeños empresarios guatemaltecos, ni por los profesionales de la Contaduría Pública, lo que abre oportunidades de desarrollo profesional para los Contadores Públicos y Auditores.

RECOMENDACIONES

1. Que el Contador Público y Auditor busque participar como consultor en la preparación de Planes de Negocios de pequeñas empresas guatemaltecas dedicadas a la fabricación de bienes, prestación de servicios, etc., principalmente en aspectos financieros, dado que su formación académica y experiencia profesional se lo permiten.
2. Que el Contador Público y Auditor dado su formación académica, busque participar como consultor del sector empresarial guatemalteco, pues es un campo poco explotado a la fecha, principalmente, en áreas financieras, fiscales, contables y administrativas.
3. Que el Contador Público y Auditor contacte a las dependencias del Ministerio de Economía y otras afines que asesoran y financian a los pequeños empresarios, para que lo incluyan en las listas de consultores que estas entidades divulgan, con el fin de que pueda ser contratado tanto por las dependencias mencionadas, como por los pequeños empresarios, para que participe como consultor en la elaboración de Planes de Negocios.
4. Que este trabajo de investigación se ponga a disposición, tanto de estudiantes como de profesionales de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, para que lo utilicen cuando preparen Planes de Negocios, principalmente en lo que se refiere a los aspectos financieros que los mismos incluyen.

BIBLIOGRAFÍA

1. Berry, Tim. The Book on Business Planning. Palo Alto Software Inc. 2000. 314 pp.
2. Bravo Peláez, Oscar. Como elaborar un Plan de Negocios. M.S. T. V. Video y Cia. Ltda.. 2000. 229 pp.
3. Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Undécima Edición. Editorial Pearson. 2007. 559 pp.
4. Kuratko, Donald and Hodgetts, Richard M. Entrepreneurship. Theory and Practice. 8th. Edition. Cengage Publishers. 2007. 597 pp.
5. Parlsn, Edgard y Layton, Marcia. Empiece su propio negocio fácil. Prentice Hall. 2000. 305 pp.
6. Patsula, Peter J. Successful Business Planning in 30 days. Patsula Media. 2000. 180 pp.
7. Pinson, Linda and Jerry Jinnett. Anatomy of a Business Plan. Editorial Dearborn. Trade. 4th edition. 2001. 301 pp.
8. Revista: Interforum. Artículo: Plan de Negocios: Herramienta Empresarial. Sahnja Shulterbrandt. [ref. de 15 de Diciembre de 2008.] Disponible en Web: <<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/011903eco-plan-lider.html>>.
9. Revista : Mercadeo en Línea. Artículo: El Plan de Negocios. 2006. J. E. Pereira. [ref. 15 de Noviembre de 2008.] Disponible en Web: <http://.mercadeo.com/03.index.htm>
10. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoria, Departamento de Supervisión de Tesis, Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis. Febrero del 2003. 67 pp.