

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UN MODELO DE NEGOCIOS DENOMINADO  
“INVERNADERO DE NEGOCIOS”**

**Ing. Juan Carlos Ríos Hernández**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio  
MAIES**

**Guatemala, febrero de 2010**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UN MODELO DE NEGOCIOS DENOMINADO  
“INVERNADERO DE NEGOCIOS”**

**Trabajo de Graduación  
Presentado por**

**Ing. Juan Carlos Ríos Hernández**

**Para optar al grado de  
Maestría en Administración Industrial y  
Empresas de Servicios**

**Guatemala, febrero de 2010**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

**JUNTA DIRECTIVA**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph. D.	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN	VOCAL I
LICDA. LILIAN VIDES DE URIZAR	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. MARIA ESTUARDO GUERRA VALLE	VOCAL IV
BR. BERTA ALEJANDRA MORALES MERIDA	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, PH.D.  
LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.  
DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA  
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ  
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Proveedor infinito de todo lo que somos y tenemos.

**A LA VIRGEN MARÍA:** Intercesora de todas nuestras causas ante Dios.

**A MI ESPOSA:** Silvia Dolores, a quien Dios me dio como compañera, a quien respeto amo y agradezco por compartir conmigo su vida.

**A MIS HIJOS:** renacimiento de mi vida y fuente de alegría en nuestro hogar, mi objetivo de vida.

**A MIS PADRES:** Carlos y Gilda, A quienes agradezco por hacerme lo que soy y lo que hoy como padre doy, gracias a Dios que me dio unos padres como ustedes.

**A MI ABUELITA:** Mama Olí, nunca encontraré una palabra adecuada, un regalo suficiente, nunca sabré como agradecerle y felicitarle, porque nos has entregado tu vida.

**A TÍA CONY:** Que siempre me recibe en su hogar como hijo y que nunca nos ha negado su amor.

**A MI HERMANO:** José Carlos, a quien sé que la vida le recompensará su esfuerzo.

**A TÍA EVA:** Qué siempre ha tenido palabras de aliento y reconocimiento para mi familia y de quien sé, me quiere como a sus hijos.

**A MI SOBRINOS:** A quienes espero apoyar, con la ayuda de Dios.

**A MI FAMILIA:** A la familia Hernández, a la familia Ríos Portillo, a la familia Moreno Ramírez, González Berganza, González Hurtarte.

**A MIS AMIGOS:** Nancy y Héctor, Barbará, Carlos, Vivian, que me acompañaron y apoyaron en este camino.

**A LOS CATEDRÁTICOS DE MAIES:** Quienes con su conocimiento y experiencia han cambiado, positivamente, mi manera de pensar.

**A:** Todos los que causalmente han intervenido en la consecución de éste proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser la gestora del profesionalismo.

A la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, por darme la oportunidad de hacer crecer mis conocimientos.

A la Licda. Nancy Del Cid, QB, MA. Por su ayuda y guía en la elaboración de éste proyecto.

Al Lic. Daniel Oliverio Ortiz, M.Sc. por su esmero y colaboración en la búsqueda de un final para este trabajo.

Al personal administrativo del Colegio "Los Pinos", que me permitió desarrollar las bases teóricas y prácticas de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
4.1. Historia	4
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>5.1. F O D A</b>	<b>6</b>
5.1.1. Fortalezas	7
5.1.2. Oportunidades	10
5.1.3. Debilidades	12
5.1.4. Amenazas	15
<b>5.2. FUERZAS DE PORTER</b>	<b>17</b>
<b>5.3. VARIABLES FINANCIERAS</b>	<b>19</b>
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
<b>7. DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	<b>21</b>
<b>7.1. ANÁLISIS AMBIENTAL</b>	<b>21</b>
7.1.1. Ambiente nacional	21
7.1.1.1. Factores económicos	21
7.1.1.2. Factores políticos	23
7.1.1.3. Factores demográficos	25
7.1.1.4. Factores culturales	26
7.1.2. Ambiente internacional	27
7.1.2.1. Factores económicos	27
7.1.2.2. Factores políticos	29

7.1.2.3. Factores demográficos	30
7.1.2.4. Factores culturales	32
7.1.3. Ambiente industrial	33
7.1.3.1. Factores económicos	33
7.1.3.2. Factores políticos	34
7.1.3.3. Factores demográficos	34
7.1.3.4. Factores culturales	35
7.1.4. Ambiente empresarial	36
7.1.4.1. Factores económicos	36
7.1.4.2. Factores políticos	37
7.1.4.3. Factores demográficos	38
7.1.4.4. Factores culturales	39
7.2. ANÁLISIS OPERATIVO	40
7.2.1. Capital inicial	40
7.2.2. Gestión de ideas y negocios	40
7.2.3. Canalización de capitales	40
7.2.4. Venta del activo conocimiento	40
7.2.5. Capacidad instalada	40

<b>7.3. ANÁLISIS COMERCIAL</b>	<b>41</b>
7.3.1. Campo geográfico de aplicación	41
7.3.2. Ciclo de vida del negocio	41
7.3.3. Ciclo de vida del sector	41
7.3.4. Inteligencia estratégica	41
7.3.5. Mercado	42
7.3.6. El Camino a los clientes	42
7.3.7. Negocios rentables	42
7.3.8. Asesoría de inversión	43
7.3.9. Darnos a conocer	43
7.3.10. Estrategias corporativas	43
7.3.11. Estrategias empresariales	44
<b>8. METODOLOGÍA</b>	<b>45</b>
8.1.1. Método científico	45
8.1.2. Método de recolección de datos	46
<b>9. RESULTADOS</b>	<b>50</b>
9.1. Invernadero de negocios	50
9.1.1. Plan de negocios (Propuesta)	50
9.2. Flujo De Efectivo Invernadero de Negocios	53
9.3. Tasa Interna de Retorno TIR	55
<b>10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>12. RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>

<b>13. REFERENCIAS</b>	<b>60</b>
13.1. Bibliográficas	60
13.2. Consultas adicionales	61
<b>14. ANEXOS</b>	<b>62</b>
14.1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL NEGOCIO (Vista de planta)	63
14.2. ORGANIGRAMA	64
14.3. PROPUESTA DEL MANUAL OPERATIVO DE PUESTOS	65
14.4. ENCUESTA	68
14.5. GRAFICOS DE ENCUESTAS	70
14.6. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 1	74
14.7. TIR Y VAN NEGOCIO 1	75
14.8. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 1 (NO DELEGADO)	76
14.9. TIR Y VAN NEGOCIO 1	77
14.10. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 2 (DELEGADO)	78
14.11. TIR Y VAN NEGOCIO 2	79
14.12. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 2 (NO DELEGADO)	80
14.13. TIR Y VAN NEGOCIO 2	81
14.14. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 3 (NO DELEGADO)	82
14.15. TIR Y VAN NEGOCIO 3	83
14.16. CÁLCULOS AUXILIARES	84

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

La necesidad de subsistencia en un país de pocas y pobres oportunidades de trabajo asalariado, la acumulación de capitales en los bancos (con poca estimulación para el ahorro) y la búsqueda de la felicidad plena, son razones por las cuales las personas deciden implementar un negocio de cualquier tipo.

Fueron éstas razones las que impulsaron la creación de una propuesta para un modelo comercial denominado “Invernadero de negocios” que es un modelo de negocios creado de forma responsable, profesional y con visión a futuro, que está fundamentado en análisis y estudios socioeconómicos y técnicos, fidedignos, que tiene como objetivo el análisis, creación, implementación y gestión o asesoramiento de ideas de negocios o negocios en marcha, para su posterior venta a inversionistas, capitalistas y ahorrantes.

En éste proyecto, se llevaron a cabo los siguientes análisis:

- Socioeconómicos, los cuales dan una idea clara de la situación actual de Guatemala, determinando las condiciones económicas de la sociedad y conociendo el pensamiento del guatemalteco.
- Comerciales, que darán luz a las estrategias a seguir dentro del modelo de negocios.
- Técnicos, que profesionalizarán toda la gestión del modelo de negocios y los negocios que de éste dependan.

Los resultados de los análisis muestran que el 28% de los guatemaltecos encuestados tienen la cultura del ahorro y están dispuestos a invertir en un negocio. Además el 75% de los encuestados se muestran interesados en la inversión, en cualquier tipo de negocio, siempre y cuando sea rentable. Con esto se abren las posibilidades para quienes consideren que dicho capital monetario debe generarles mayores ganancias que las ofrecidas por los bancos del país.

## 2. INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones la implementación de un negocio, por pequeño que sea, lleva a la consecución de objetivos personales y profesionales. Sin embargo, visto desde la perspectiva de la administración, no es cosa fácil, sí se quiere un negocio con rentabilidad a largo plazo. Deben conjugarse una serie de factores para que el negocio genere utilidades.

Los factores que intervienen son

- Conocimientos administrativos y operativos
- Capital Monetario
- Enfoque a la inversión
- Innovación
- Integridad

No todo negocio será rentable, deben buscarse negocios o productos que creen una necesidad en el cliente o que, como segunda opción, satisfagan una existente. Luego del proceso creativo del nuevo negocio deben realizarse análisis que reforzarán la idea inicial del negocio o producto.

Como objetivo principal de éste trabajo se analizarán, la viabilidad de la propuesta de un modelo negocios innovador y todas las características que intervienen en su creación y gestión, siendo la razón principal la de propiciar en los guatemaltecos capitalistas la cultura de inversión en negocios propios, que sean rentables a largo plazo, lo cual derivará en el bienestar del propietario y en la creación de nuevas fuentes de trabajo.

### **3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a que el modelo comercial es innovador, no se considera un problema a resolver, sino la creación de una necesidad en las personas capitalistas y/o inversionistas.

Muchas personas se encuentran con la agradable situación de no saber qué hacer con su capital acumulado, ahorrado o depositado en el banco, por lo que, con ésta propuesta se pretende:

- Planificar a largo plazo, un medio de subsistencia que permita invertir el capital acumulado en un negocio rentable.
- Crear un ingreso monetario extra o diferente al actual, teniendo únicamente, la responsabilidad y obligación de la administración de un negocio.

Creando, con esto, la necesidad en el capitalista, de obtener mayores ingresos que los actuales (Bancarios), con un mediano riesgo de inversión.

Todo esto confluye en la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano, tales como:

- Satisfacción personal
- Realización profesional
- Generación de ingresos
- Incremento en las utilidades percibidas por los capitales acumulados

## **4. JUSTIFICACIÓN**

ÉL éxito en las microempresas, el poco capital invertido, la facilidad de implementación y el rápido retorno del capital invertido, son los motores impulsores de este modelo de negocios. Todas las inversiones por seguras que parezcan conllevan un riesgo considerable para el inversionista, sin embargo cuando dichas inversiones se fundamentan en un análisis mercadológico y comercial, correctamente desarrollado, dicho riesgo se minimiza, para que los compradores de negocios o inversionistas apoyen su capital en personas y datos fidedignos.

### **4.1. Historia**

En 2004, surge la oportunidad de elaborar libros de Inglés, destinados para un centro educativo, que cubre niveles de Pre-Primaria, Primaria y Nivel Básico. Esa primera inversión fue de Q 10,000. Dicho capital era un capital acumulado de dos años de trabajo asalariado en otras empresas. La utilidad neta de la venta de esos libros fue de Q 15,000. La elaboración de dichos libros se alternó con el trabajo asalariado en otras empresas, por lo que dicho capital se depositó en el banco. Para el segundo año de trabajo se había acumulado un capital de Q 25,000. Se visualizó, analizó y negoció la oportunidad de inversión en una librería interna del centro educativo, proyecto que se llevó a cabo con un capital de Q 8,000, proveniente de las primeras utilidades. Al tercer año del proyecto de los libros y al comienzo del segundo de la librería se había acumulado un capital de Q 50,000, continuando aún con la relación de dependencia laboral con otra empresa. Al comienzo del cuarto año y con Q 50,000 de capital, surge, providencialmente, la oportunidad de inversión en el laboratorio de computación de dicho centro educativo, para el cual se tomaron Q 50,000 del capital acumulado. Para dicho proyecto se llevó a cabo un estudio de factibilidad del negocio, parte del cual se adjunta en los anexos.

Hoy en día el conjunto de micro negocios producen ingresos brutos de cerca de los Q 13,000 mensuales, habiendo roto la relación laboral de dependencia y concentrándose (el inversionista), en dichos negocios, teniendo en total los siguientes:

- Elaboración de libros
- Laboratorio de computación
- Librería
- Cafetería y tienda escolar

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1.F O D A

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Micro negocios	Alta competencia en los negocios
Negocios rentables	Negocios no diferenciados
Baja inversión inicial	Alta inversión en la compra de negocios
Régimen impositivo favorable	Curva de aprendizaje de alto costo y larga duración
Gestión del negocio	Captación de clientes
Utilidades superiores a los intereses bancarios	Contactos
Identificación de nuevos negocios	Escolaridad de los clientes
Baja competencia para el modelo de negocios	Capitalistas conservadores
Capacitación en la administración de nuevos negocios	Mayor riesgo de capital
Diferenciación en la capacidad administrativa	Falta de canales de distribución
Auto publicidad	Localización del negocio
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ambiente bancario poco confiable	Clasificación riesgo país
Infraestructura física del país	Mala administración de los negocios vendidos
Estabilidad de la moneda	Inseguridad socio económica
Cambio de Gobierno (continuidad en las políticas)	Ambiente país desfavorable a la inversión
Tratados comerciales internacionales (atracción de inversión)	Desprotección arancelaria
La curva de aprendizaje es un capital intangible	Negocios con capital dudoso
Asesoría a negocios en marcha	Baja inversión inicial para los micro negocios
Telecomunicaciones	Macro negocios similares

## **5.1.1. Fortalezas**

### **5.1.1.1. Capacidad para generar negocios**

Administrando tres negocios actualmente y planificando y ejecutando tres más anuales, se garantiza el funcionamiento o el seguimiento del modelo. La generación de negocios genera ingresos, vendiendo los negocios en marcha o las ideas de negocios rentables.

### **5.1.1.2. Producto versátil**

Los micro, pequeños y medianos negocios pueden adaptarse al sistema económico más conveniente y a la comercialización de un producto o varios, ya que son inversiones a escala, con tecnología intermedia y la capacidad instalada es reducida.

### **5.1.1.3. Negocios rentables**

Se invertirán negocios con rentabilidad previamente analizada, por lo que estos negocios, están predestinados a ser rentables, solamente los proyectos rentables se desarrollarán.

### **5.1.1.4. Baja inversión inicial**

Para los creadores y administradores del sistema, esto se constituye en una clave para la iniciación de un negocio ya que el capital es fácilmente acumulable.

### **5.1.1.5. Régimen impositivo favorable**

Teniendo el régimen de contribuyente normal de 31% trimestral sobre utilidades o el régimen de pequeño contribuyente del 5% trimestral sobre ventas brutas, se elegirá el más conveniente según el giro del negocio.

#### **5.1.1.6. Gestión del negocio**

La gestión y crecimiento del negocio se llevará a cabo según la planificación del mismo, teniendo en cuenta las contingencias necesarias para el éxito del mismo, durante el año o los años que Invernadero lo gestione se garantiza la rentabilidad del mismo siguiendo la política de reinversión del 12 – 20% de las utilidades.

#### **5.1.1.7. Tasas altas de retorno**

Una inversión en un negocio genera mayores utilidades que un capital ahorrado o en depósito monetario, aunque conlleva riesgos en la inversión. Sin embargo para los administradores y posible comprador del negocio una tasa de retorno superior a las bancarias es atractiva, considerando la rentabilidad, previamente comprobada, del negocio.

#### **5.1.1.8. Identificación de nuevos negocios**

El ingenio e innovación de los generadores de negocios es la base de la creación y éxito de los nuevos negocios, la búsqueda y gestión de oportunidades, son ventajas sobre los negocios independientes del mismo tipo.

#### **5.1.1.9. Baja competencia para el modelo de negocios**

No existe competencia como tal, únicamente las personas individuales que venden sus negocios y los productos sustitutos, ser innovadores en la implementación de este modelo genera una ventaja competitiva ante dichos adversarios.

#### **5.1.1.10. Capacitación en la administración de nuevos negocios**

La capacitación pre y post venta de negocios, así como el seguimiento de los mismos es de vital importancia para la subsistencia del Invernadero, ya que de dicha publicidad depende el éxito de los negocios venideros, por lo que se fundamenta el seguimiento del éxito de los negocios en la capacitación de la administración de los mismos.

#### **5.1.1.11. Diferenciación en la administración**

Siendo el objetivo principal el crecimiento de los negocios y teniendo una visión de utilidades a largo plazo, el negocio funciona bajo la estrategia de un crecimiento auto sostenido y continuo, siendo la gestión innovadora, científica, experimental y la política de reinversión los factores que hacen diferente la administración de los negocios.

## **5.1.2. Oportunidades**

### **5.1.2.1. Ambiente bancario poco confiable**

Debido a las quiebras de dos bancos del país, se ha generado desconfianza en los ahorrantes y depositarios, por lo que la inversión es una alternativa para la circulación y en el caso de las inversiones de crecimiento de capitales.

### **5.1.2.2. Estabilidad de la moneda**

Para las inversiones es un punto de partida esencial, ya que dice que la macroeconomía del país es estable o está creciendo, es decir que se abre una posibilidad económica para que las inversiones generen utilidades altas y que dichas utilidades no se devalúen a través del tiempo ni ante otras monedas.

### **5.1.2.3. Continuidad en las políticas de Gobierno**

En el Gobierno saliente se mejoró el clima de inversión, la estabilidad y continuidad de dicho clima es favorable y aprovechable para los inversionistas y para el crecimiento de negocios.

### **5.1.2.4. Tratados comerciales internacionales**

Dependiendo de la clase de negocio puede constituirse en una oportunidad explotable, sin embargo, es una amenaza latente, al no estar debidamente protegidos o subsidiados los productos y negocios nacionales. Pero es una oportunidad para la adquisición de materias primas y productos de comercialización a bajos precios.

### **5.1.2.5. Curva de aprendizaje, capital intangible**

Aunque con inconvenientes de costo y tiempo, es un capital intangible que perdurará más allá del ciclo de vida del negocio, es una oportunidad para cualquier inversionista o persona que obtenga conocimiento y experiencia en los negocios y para el crecimiento y éxito de Invernadero de Negocios.

#### **5.1.2.6. Asesoría a negocios en marcha**

Es una oportunidad de ampliación del campo de acción del modelo, es publicidad gratuita, contribuye al conocimiento y experiencia de los asesores y puede ser fuente de inversión, sí la idea y rentabilidad del negocio son adecuadas.

#### **5.1.2.7. Telecomunicaciones**

Es indispensable aprovechar las tecnologías en este campo, tanto para la comercialización de productos, como para la logística de entregas, los contactos comerciales, cierre de negociaciones y compra y venta de productos y/o servicios.

### **5.1.3. Debilidades**

#### **5.1.3.1. Alta competencia en los negocios**

Al ser micro negocios, existe mucha competencia, generando una debilidad para la administración de los mismos y para el éxito del invernadero, sin embargo la planeación, ejecución y seguimiento de los negocios se constituyen como las herramientas para contrarrestar dicha debilidad. Se buscará ser líder en costos al comercializar o fabricar por volumen e implementando la tecnología adecuada y además superar las expectativas de los clientes en servicios y atención.

#### **5.1.3.2. Negocios no diferenciados**

Los micro negocios se caracterizan por ser no diferenciados y de mucha competencia, todos los negocios del mismo tipo venden los mismos productos y a los mismos precios, por lo tanto la diferencia está en el estudio planificación y evaluación del plan de negocios, pues debe buscarse un área geográfica donde el negocio sea demandado y sea rentable, no se tenga excesiva inseguridad socioeconómica.

#### **5.1.3.3. Alta inversión en la compra del negocio**

Para Invernadero la inversión de planificación e implementación del negocio es baja, sin embargo, para la compra del negocio en marcha y rentable el precio es ostensiblemente mayor. Debe justificarse dicho costo comparándolo con el beneficio largo plazo, tanto económico como de realización personal.

#### **5.1.3.4. Curva de aprendizaje de alto costo y larga duración**

La parte débil de la curva de aprendizaje es que genera un alto costo en capacitación y operación del negocio, además del largo tiempo que esto genera, la experiencia en el manejo y administración de un negocio es valioso a largo plazo y ese debe ser el objetivo.

### **5.1.3.5. Capacitación de clientes**

Para que el cliente gestione el negocio de forma adecuada debe capacitársele en el proceso de compra, inicio y seguimiento administrativo y comercial del mismo, sí el cliente no absorbe o desecha dicho conocimiento el negocio no funcionará y esto será negativo en materia de publicidad, para el negocio.

### **5.1.3.6. Contactos**

Generar una base de datos de posibles clientes y/o proveedores, administrarlas y negociar, la compra de producto maquinaria y/o venta de productos y negocios, es una herramienta difícil de obtener. Además los posibles compradores de negocios deben ser capitalistas, es decir no son clientes fáciles de encontrar.

### **5.1.3.7. Escolaridad de los clientes**

La competencia necesaria para el manejo de un negocio es indispensable para el éxito del mismo, por lo tanto sí los clientes no están capacitados para su administración, deben hacerse responsables de recibir el aprendizaje necesario, pero no todos están dispuestos a hacerlo.

### **5.1.3.8. Capitalistas conservadores**

Pueda que existan capitalistas que cuenten con el dinero para adquirir un negocio, sin embargo no están convencidos de los beneficios de una inversión. Pueden tenerse los contactos de dichos clientes, pero si no están no se llevarán a cabo las negociaciones.

### **5.1.3.9. Mayor riesgo de capital**

Toda inversión conlleva riesgos y la de los negocios es mayor, pero los micro negocios bien planeados e implementados, conllevan menor riesgo debido al escaso capital invertido, fácil implementación, son negocios de productos de consumo masivo y además son pocas las barreras de salida.

#### **5.1.3.10. Falta de canales de distribución**

No existen canales de distribución especializados para la venta de un negocio y esto es una dificultad en la parte final de la gestión de los negocios.

#### **5.1.3.11. Localización del negocio**

Esto se decide desde la planificación y el estudio de pre factibilidad del negocio, pero constituye una debilidad, ya que un negocio pueda ser rentable, pero no suficiente para generar la tasa de retorno esperada o pueda que no exista un local que arrendar, son muchas las aristas que deben visualizarse en este aspecto, pues es un punto crítico del negocio, sí está dirigido a un mercado abierto. No tiene importancia sí el negocio está enfocado a un segmento de mercado específico, en este caso la localización del negocio es indiferente.

## **5.1.4. Amenazas**

### **5.1.4.1. Clasificación riesgo país**

Desestimula la inversión, reduce las posibilidades de encontrar clientes interesados en la compra de los negocios, se hace difícil la comercialización interna y externa de productos. Enmarca al país como no recomendable para cualquier tipo de inversión.

### **5.1.4.2. Mala administración de los negocios vendidos**

Aumenta el riesgo de los negocios venideros, ejerce mala influencia en los posibles compradores de negocios, se convierten en mala publicidad, por lo que el interés que dichos negocios sean exitosos es constante dentro del Invernadero.

### **5.1.4.3. Inseguridad socio económica**

Influencia negativamente todas las variables que afectan al negocio, disminuye la cantidad de clientes o posibles compradores, disminuye el poder adquisitivo, existe descapitalización por gastos no previstos (médicos, extorsiones, aumento de precios). Los negocios invernados se estancan o decrecen por la falta de clientes, debido al ambiente social y la pobreza económica.

### **5.1.4.4. Ambiente del país desfavorable a la inversión**

Provoca que los inversionistas nacionales y/o extranjeros busquen otros destinos de inversión para sus capitales, pero y según planes de gobierno, las políticas y planes de gobierno favorecerán y atraerán la inversión.

### **5.1.4.5. Desprotección arancelaria**

Afecta a los productores y comercializadores nacionales, ya que ingresa cualquier producto, libre de impuestos y por lo tanto a mejor precio que el producto nacional, esto afecta a los negocios del invernadero, lo cual incide directamente en el éxito o fracaso del mismo y de los negocios que éste maneja.

#### **5.1.4.6. Negocios con capital dudoso**

El origen de los capitales y la utilización que se le da a los mismos, es una amenaza para negocios con capitales limpios, pues el objetivo de dichos negocios es limpiar el capital y no el de la prosperidad comercial a largo plazo, por lo tanto, los dueños de dichos negocios establecen precios con los que un negocio sano no puede competir.

#### **5.1.4.7. Baja inversión inicial para el micro negocio**

Cualquier personal con capital y conocimientos mínimos en dicho negocio, puede entrar al mismo, por lo que las barreras de entrada son casi inexistentes, la diferencia la hace la planeación y ejecución de un plan de negocios a largo plazo.

#### **5.1.4.8. Macro negocios similares**

Por ser negocios de grandes proporciones manejan, algunas veces, precios bajos en productos de consumo masivo, cuando las personas tienen oportunidad de ir al supermercado compran todo tipo de abarrotes, por lo que pierde la oportunidad, el micro negocio, de absorber dicho ingreso lo que tiene influencia directa en las arcas del negocio y del invernadero, mientras éste lo maneje.

## **5.2. FUERZAS DE PORTER**

### **5.2.1. Nuevos ingresos**

- Requisitos de capital acumulado
- Aseguramiento de la rentabilidad del negocio (estudios de mercado)
- Disposición a invertir (convencimiento y confianza en la inversión)
- Tasa de retorno mejor que la bancaria
- Inversión con alto margen de utilidades y alto riesgo
- Curva de aprendizaje costosa y a largo plazo, capacitación constante
- Las reacciones bancarias son poco agresivas, riesgo en otros competidores
- La inversión asegurada es un producto altamente diferenciado

### **5.2.2. Competidores**

- Bancos
- Inversionistas
- Inmobiliarias
- Concesionarios de vehículos
- Agencias de viajes

### **5.2.3. Características de los competidores**

- Ofrecimiento de acciones bancarias, evitan fugas de capital
- Muchos competidores con características distintas, asociadas a las condiciones y garantía de la inversión.
- Modelo de negocios en espera de compradores con capital y disposición a invertir.
- Objetivos estratégicos altos, gestión adecuada y reinversión para crecimiento.
- Fuertes barreras de salida (capital invertido y condiciones de inversión)
- Relaciones laborales, administrativas y financieras entre asesores e inversionistas.

#### **5.2.4. Productos sustitutos**

- Depósitos bancarios (ahorro y monetarios)
- Inversión en negocios propios
- Préstamos independientes (usura)
- Inversiones en activos fijos (mobiliario y equipo de oficina o domicilio)
- Inversión en vehículos
- Inversión inmobiliaria

#### **5.2.5. Poder de negociación de los compradores**

- Es bajo debido a que Invernadero de Negocios tiene la posibilidad de seguir administrando el negocio, sin embargo, el modelo de negocios no es de permanencia en un solo negocio.
- Productos diferenciados, con riesgo, precio y utilidades altas
- Posibilidades de integración horizontal
- Inversionistas totalmente informados acerca del estado del negocio

#### **5.2.6. Poder de negociación de los proveedores**

- No hay poder de negociación de los proveedores debido a que la generación y desarrollo de los negocios es con capital propio y administrado por los dueños del modelo.

## **5.3. VARIABLES FINANCIERAS**

### **5.3.1. Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de rendimiento sobre un proyecto debe ser igual a su tasa esperada de rendimiento, y si la tasa interna de rendimiento es superior al costo de los fondos que se utilizaron para financiar el proyecto, quedará un superávit después de que se haya pagado el capital, y dicho superávit se acumulará para los accionistas de la empresa.

Por otra parte, si la tasa interna de rendimiento es inferior a su costo de capital, entonces la aceptación del proyecto producirá un costo sobre los accionistas actuales. Es precisamente esta característica de " punto de equilibrio " lo que hace que la tasa interna de rendimiento sea útil al evaluar proyectos de capital.

### **5.3.2. Valor presente neto (VAN)**

Un NPV de cero significa que los flujos de efectivo son del proyecto son justamente suficientes para reembolsar el capital invertido y para proporcionar la tasa requerida de rendimiento sobre ese capital. Si un proyecto tiene un NPV positivo entonces estará generando más efectivo del que se necesita para rembolsar su deuda y para proporcionar el rendimiento requerido a los accionistas y este exceso de efectivo se acumulará exclusivamente para los accionistas de la empresa. Por lo tanto si una empresa toma un proyecto con un NPV positivo la posición de los accionistas se verá mejorada. De lo contrario si el NPV es negativo los flujos de efectivo no serán suficientes para reembolsar el capital invertido y se produciría un costo sobre los accionistas.

## 6. OBJETIVOS

### GENERAL

Analizar y concluir acerca la viabilidad de la propuesta comercial denominada "Invernadero de Negocios".

### ESPECÍFICOS

- Determinar los factores más importantes que intervienen en la creación del modelo de negocios y los negocios que éste gestionará.
- Conocer la situación de la micro, pequeña y mediana empresa en Guatemala.
- Conocer la situación económica y social del país.
- Determinar la capacidad de compra de negocios en marcha de los guatemaltecos.
- Determinar sí los guatemaltecos prefieren el ahorro o la inversión rentable.

## **7. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **7.1. ANÁLISIS AMBIENTAL**

#### **7.1.1. Ambiente nacional**

##### **7.1.1.1. Factores económicos**

###### **7.1.1.1.1. Estabilidad de la moneda**

La diferencia del tipo de cambio durante el período fiscal del 2008-2009, ha sido significativo (\$ 0.60 aproximadamente). El alza desmedida se dio entre los meses de septiembre 2008 a marzo 2009, período durante el cual la tasa de cambio aumentó \$ 0.50. En los últimos tres meses del período fiscal se estabilizó generando ligeros cambios, siempre al alza, comenzando el período fiscal 2009-2010 con un alza estable. Si el tipo de cambio sigue con su tendencia al alza la inversión en la pequeña y mediana empresa se verá desestimulada, siempre y cuando los productos, insumos o materia prima sean importados, debido a que los costos aumentan y por ende deben de elevarse los precios de venta al cliente. La alternativa natural para evadir éste fenómeno sería la compra de productos, insumos o materia prima nacional.

###### **7.1.1.1.2. Tratados comerciales**

Se han establecido muchos en los últimos años, esto genera un intercambio comercial positivo para todas las empresas que puedan competir a nivel internacional, deben quedarse al margen las más pequeñas y menos profesionales. Son motores generadores de inversión internacional y nacional, por lo que para Invernadero de Negocios se vuelven un canal de captación de clientes. El tratado con Chile, justo en el tiempo de cambio de gobierno es ideal, para la inversión y la creación de relaciones comerciales.

#### **7.1.1.1.3. Infraestructura física**

Este es un problema generalizado en el país, muchas carreteras y puentes (infraestructura vial), colapsan cada invierno, esto influye directamente en la proveeduría y distribución de las materias primas y productos, especialmente en los perecederos, generan incumplimiento de fechas de entrega y además elevan los costos de mantenimiento de las flotas de transporte, pero, es un problema ajeno al alcance de cualquier empresa. Por otro lado la infraestructura de comunicaciones camina a un ritmo acelerado debido a las necesidades generadas por la globalización.

#### **7.1.1.1.4. Manejo del Sistema Bancario Nacional**

Presenta desventajas y ventajas, hacen que Guatemala se vea poco confiable y estable financieramente y que da pocas garantías a los usuarios de los bancos, sin embargo, se constituye en una oportunidad para modelos de Negocios como Invernadero, pues es una opción diferente a los ahorros bancarios. Sin embargo, debido a la inestabilidad y poca fiabilidad bancaria, puede darse la fuga de capitales que afecta la inversión.

#### **7.1.1.1.5. Índices de corrupción**

Se encuentra en todos los sectores gubernamentales y es éste el que crea las condiciones ideales para la inversión, sí los impuestos no se canalizan de forma adecuada el país no tiene recursos para mejorar la infraestructura vial y por esto sufren las empresas privadas. No hay control de la proveniencia de los capitales de inversión, por lo tanto, no hay competencia leal. Las empresas con capitales de origen dudoso, compran y venden los productos a cualquier precio, pues la intención no es el éxito a largo plazo del negocio, sino el lavado del capital. Aunque la corrupción se atacó en el último gobierno no fue suficiente para crear un clima adecuado para un negocio.

## **7.1.1.2. Factores políticos**

### **7.1.1.2.1. Estabilidad política y continuidad**

Existe una estabilidad política en Guatemala y eso es un factor positivo para la inversión y el nuevo gobierno está dispuesto a dar continuidad a las políticas y programas creados por el saliente, siendo este un buen augurio para las nuevas empresas.

### **7.1.1.2.2. Políticas nacionales**

Siendo un año electoral, todos los sectores están a la expectativa del nuevo gobierno y las decisiones que se tomarán, sin embargo y debido al clima de inseguridad del país, el gobierno entrante tendrá como punto de partida dicho tema, siendo esto de beneficio para los negocios, pues generaría confianza en la distribución de materia prima y producto terminado, a la vez que el consumidor se acerca más a los negocios, disminuirían los gastos en seguridad. Pero sí el gobierno deja de lado temas de interés de la población, surge la oportunidad que dichas necesidades sean cubiertas por la iniciativa privada, como la salud, educación y seguridad.

### **7.1.1.2.3. Estructura tributaria**

La estructura tributaria actual se mantiene sin cambios, siendo el último, la transición del IETAAP al ISO (Impuesto de Solidaridad). Éste último es similar al IETAAP, sin embargo tiene aplicaciones estrictas para los contribuyentes y se ha establecido como indefinido. Es decir que la situación tributaria de la pequeña y mediana empresa debe modificarse adaptando el ISO como impuesto permanente. Sin embargo, éste impuesto no afecta a los pequeños contribuyentes y a las empresas que aplican el régimen optativo del ISR (5%).

#### **7.1.1.2.4. Políticas ante el desempleo**

Con el cambio de Gobierno se prevé el aumento de exportaciones, lo que sería posible a través de la creación de nuevos negocios o empresas o el incremento de producción de los existentes, cualquiera de las dos soluciones son favorables para la reducción del porcentaje del desempleo.

### **7.1.1.3. Factores demográficos**

#### **7.1.1.3.1. Crecimiento demográfico**

Se sabe que la población crece aproximadamente el doble de lo que crece la economía, lo que se constituye en una oportunidad o una amenaza, sí esa población se canalizara a través de la generación de fuentes de trabajo, entonces tendríamos una gran fuerza laboral, sin embargo sí este aspecto se descuida, generará pobreza, delincuencia, lo que es negativo para la inversión y el crecimiento económico.

#### **7.1.1.3.2. Igualdad de género y la mujer**

Se considera que existe la misma cantidad de hombre como de mujeres, lo que incide en el crecimiento humano del país. Sin embargo debe ser la mujer el eje sobre el cual se fundamente la sociedad y darle participación para promover el desarrollo de la sociedad.

#### **7.1.1.3.3. Migración nacional**

La migración interna satura demográficamente a la capital, la descentralización de las empresas depende en mucha medida de la infraestructura vial y aérea que genere el país. Sería una medida positiva beneficiar fiscalmente a las empresas que sean establecidas en los departamentos. La migración a otros países genera fuga de talentos, pero constituye una de las tres fuentes que sostienen económicamente al país. Sin embargo las políticas extranjeras Estados Unidos de América ante la inmigración frenarán dicha actividad.

#### **7.1.1.4. Factores culturales**

##### **7.1.1.4.1. Desconfianza**

Es el principal obstáculo para llevar a cabo cualquier negocio, por naturaleza, pero debe contrarrestarse con la completa información ofrecida al inversionista. Además este modelo de negocios se asemeja mucho a una financiera y se han generado muchos casos de fraude con las mismas y con los mismos bancos, factores negativos para el negocio.

##### **7.1.1.4.2. Economía informal**

Aunque se constituye en el segundo factor responsable del sostenimiento de la economía nacional, su formalización, profesionalización, asesoramiento, coordinación y control, generaría beneficios socioeconómicos para el país. El control y gestión de la misma resulta difícil sabiendo que la propia informalidad de los negocios, los hace rentables.

##### **7.1.1.4.3. Improvisación de los negocios**

La mayoría de negocios nacen, sobre la necesidad y no se analizan adecuadamente, sin embargo, esto no es un factor de riesgo, sino que la falta de seguimiento y control del éxito del mismo. El desconocimiento y la negativa a la asesoría del crecimiento del negocio hacen que los negocios productivos y rentables quiebren por el mal manejo de las utilidades y la poca reinversión de las mismas.

##### **7.1.1.4.4. Alternativas a la inversión**

El crecimiento en el corto tiempo es el objetivo de todos, sin embargo lo único que da un crecimiento y realización personal sostenido y a largo plazo, es la inversión en un negocio rentable a través del tiempo. Nuestra cultura es consumista y no inversionista, los guatemaltecos son dados a gastar su dinero en bienes o activos fijos o en bienes inmobiliarios y la inversión la ven como riesgo para su dinero.

## **7.1.2. Ambiente internacional**

### **7.1.2.1. Factores económicos**

#### **7.1.2.1.1. Aumento del precio del petróleo**

Principalmente aumenta todo lo que tiene que ver con distribución de productos o materias primas, en los negocios fabriles, aumentaría el costo de sus materias primas, en los negocios de comercialización aumentaría sus costos de compra y de distribución de productos, aumentan los costos de viáticos.

#### **7.1.2.1.2. Globalización económica y tratados de libre comercio**

Facilita la entrada de cualquier competidor a cualquier mercado del mundo, simplifica la importación y exportación de productos, en el caso de los tratados comerciales, canaliza la comercialización de productos con ventajas arancelarias favorables al cliente, inhibiendo la producción nacional, sí este no tiene ventajas de calidad y precio con que competir.

#### **7.1.2.1.3. Exportación de capital**

El inversionista prefiere la inversión en el extranjero o tan solo los ahorros en el extranjero por las tasas de retorno de dichas decisiones, ya que en otros países existe menor riesgo, lo que provoca la fuga de los capitales nacionales, no hay dinero en circulación y se reduce el poder adquisitivo, estancando la economía, teniendo esto, implicaciones demográficas que se explicarán posteriormente.

#### **7.1.2.1.4. Revolución científico técnica**

Facilita la compra de maquinaria de cualquier tipo, desde cualquier lugar, todos tienen acceso a cualquier avance tecnológico lo que hace la competencia más fuerte, no existen ventajas competitivas por tecnología, deben buscarse otras.

#### **7.1.2.1.5. Actividad del capital financiero**

Esto incrementa la circulación del capital en donde se dé, sin embargo es necesario ver al mundo como un solo y no solo como un conjunto de países, si hay circulación de capital, aumenta la comercialización, crece la demanda y la oferta responde o viceversa. Se tiene implicaciones como la disminución del desempleo y otros factores demográficos. Al incrementar la actividad del capital financiero se genera inversión y crecimiento del país.

## **7.1.2.2. Factores políticos**

### **7.1.2.2.1. Estabilidad política internacional**

Esta hace que todas las relaciones diplomáticas, comerciales y otras tomen rumbos positivos hacia la consecución de acuerdos favorables a las partes en cuestión, ayudas en tecnología, subsidios para la infraestructura física de los países, convenios de ayuda sanitaria, tecnología para los gobiernos y países en desarrollo. Si no hay estabilidad los países velarán por sí solos por ellos mismos, sin tener acceso a la curva de aprendizaje acelerada (Experiencia de otros países que se han desarrollado)

### **7.1.2.2.2. Clasificación de países según su índice de corrupción**

Genera confianza a los inversionistas, el cumplimiento de las leyes y la competencia leal, atrae la inversión de personas visionarias, a sabiendas de su éxito comercial, según la capacidad de la ventaja competitiva de los negocios y el aseguramiento de la tasa de retorno de la inversión, además los capitalistas invierten donde existe el menor riesgo de pérdida y las leyes favorecen la inversión.

### **7.1.2.2.3. Estructura tributaria**

Esta debe beneficiar al inversionistas, sin otorgarle concesiones extraordinarias particulares, debe existir una estructura tributaria que ofrezca ventajas para la inversión pero que cumpla con lo establecido, que canalice los impuestos de manera correcta para cumplir el ciclo, debe ser ecuánime con cualquier inversionista o empresa y sobre todo reinvertir en el país para que el beneficiado sea el habitante del mismo, que la infraestructura física mejore y la tecnología se accesible, para todos, esto vuelve a generar mayor inversión por dichos beneficios.

### **7.1.2.3. Factores demográficos**

#### **7.1.2.3.1. Crecimiento demográfico**

Incrementa la mano de obra, lo que la hace barata, pero también poco capacitada, debido al exceso de población existe el desempleo en muchos países en los cuales la economía no crece en relación al crecimiento demográfico, lo que genera la migración de la población. Reduce el poder adquisitivo y las condiciones como escolaridad, calidad de vida y salud de los habitantes.

#### **7.1.2.3.2. Edades de la población**

En los países desarrollados hay más gente vieja. Esto implica más experiencia, lo que a su vez incrementa los salarios, siendo estos catalogados como estratégicos, pero poca disposición a realizar trabajos que implican potencia física y desgaste, trabajos operativos. En los países en desarrollo la mayoría de la población es joven, esto implica inexperiencia pero mucha fuerza física, lo que hace que el trabajo se poco remunerado, por ser operativo, en estos países existen profesionales en puestos estratégicos, bien remunerados.

#### **7.1.2.3.3. Número de población por género**

Hoy en día existe un equilibrio en el número de mujeres y hombres, sin embargo los hombres todavía son predominantes en puestos estratégicos altos, pero la tendencia está cambiando. Ambos sexos tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional educativo y empresarial. Es indiferente la contratación de uno u otro debido a su género, lo importante son las capacidades.

#### **7.1.2.3.4. Esperanza de vida**

Esto va relacionado con el tiempo de vida laboral activa de las personas. En países desarrollados el promedio de esperanza de vida es 70 años. En países en desarrollo la esperanza de vida es de 60 años en promedio. Esto está relacionado con las edades de las poblaciones de los países. Hay más gente vieja debido al promedio de esperanza de vida y hay más gente joven por que el mismo disminuye en los países en desarrollo.

#### **7.1.2.3.5. Migración**

Genera fuga de talentos y cerebros, lo que hace que las personas con dichas características exploten su potencial para otros países e industrias. Pero es también un indicativo del nivel de pobreza de los países y del porcentaje de desempleo de los mismos. Sí la migración es éxito y masiva, se constituye en un bastión de la economía del país de origen debido a las remesas familiares, induciendo el consumismo y la comercialización, siendo este un factor positivo para cualquier negocio.

#### **7.1.2.4. Factores culturales**

##### **7.1.2.4.1. Duración de las negociaciones**

En las culturas del medio oriente las negociaciones y relaciones comerciales son complicadas debido a que debe formarse una relación duradera y de conocimiento de las partes, lo que implica inversión de tiempo en la consecución del negocio. En regiones nórdicas, Europa, Estados Unidos de América, las negociaciones son cortas y de cumplimiento, sí no la relación se termina, la confianza la genera el negocio hecho y no la relación comercial.

##### **7.1.2.4.2. Idioma**

Vencer la barrera del idioma requiere tiempo, recursos y voluntad, todas empujadas por el interés comercial de un negocio o una relación. Algunas ocasiones es más difícil vencer dicha barrera, debido a lo complicado del idioma, sin embargo la Globalización Económica, fuerza a cualquier negocio a hacerlo para procurar el éxito.

##### **7.1.2.4.3. Religión y costumbres**

La investigación y conocimiento de las tan diversas culturas que hay en el mundo, se convierte en un factor de éxito para cualquier negocio que implique exportaciones de productos. Esto implica una investigación de mercado basada en las preferencias y costumbres del consumidor target.

##### **7.1.2.4.4. Adaptación a la tecnología**

Es un camino que todos debemos recorrer y las empresas que lo tomen primero tendrán una ventaja manejable y temporal, sobre las demás, no siendo una ventaja competitiva debe convertirse en una herramienta para conseguir una.

### **7.1.3. Ambiente industrial**

#### **7.1.3.1. Factores económicos**

##### **7.1.3.1.1. Diversificación de negocios**

Deben visualizarse negocios existentes para poder mejorarlos, sin embargo, el principal objetivo es la generación de nuevas ideas de negocios y materializarlas y darles seguimiento administrativo. Esta diversificación genera costos elevados para la gestión de cualquier negocio.

##### **7.1.3.1.2. Estrategias de inversión**

La cantidad de inversión y la cantidad de negocios a implementar depende de los capitales acumulados por los propietarios del modelo de negocios y esto restringe el tipo de negocio a implementar.

##### **7.1.3.1.3. Requisitos de capital**

Cualquier tipo de negocios o la implementación de una fábrica requieren de requisitos mínimos de capital, por lo que se constituye en un factor determinante y de riesgo para la implementación de un negocio, sin embargo el área de asesoría administrativa, requiere de preparación y experiencia de los asesores, por lo que esta área de Invernadero de Negocios es fácilmente implementada.

##### **7.1.3.1.4. Tasa de Retorno Esperada contra el bajo riesgo bancario**

El riesgo de la inversión en un negocios es alto comparado con el ahorro bancario, sin embargo, por lo que un negocio debe ser rentable para que la tasa de retorno para el inversionista sopesa el riesgo de la inversión sobre lo seguro de los depósitos bancarios.

## **7.1.3.2. Factores políticos**

### **7.1.3.2.1. Políticas fiscales**

Las políticas fiscales hacia los negocios deben ser favorables para la inversión y las entidades como el CACIF, deben negociar y consensuar junto al congreso y gobierno determinar cuáles son las políticas fiscales que favorezcan a las empresas sin afectar la recaudación de impuestos.

### **7.1.3.2.2. Estabilidad política**

En la actualidad se respira un ambiente de ingobernabilidad, debido a los acontecimientos violentos sucedidos en el país y que involucran a sectores poderosos de la sociedad. Sin embargo el gobierno ha mantenido, con la ayuda de la CICIG, un clima de relativa estabilidad. Pero el sector empresarial está en contra de ciertas políticas gubernamentales de orden social y ésta separación de poderes desestimula la inversión y enfrenta dichos sectores que deben trabajar en conjunto para generar el crecimiento económico y social del país.

## **7.1.3.3. Factores demográficos**

### **7.1.3.3.1. Poder adquisitivo**

Mientras el poder adquisitivo de las personas aumente cualquier negocio tiene posibilidades de crecimiento y aunque esto tiene implicaciones socioeconómicas es un factor esencial en el crecimiento de la industria de los negocios.

### **7.1.3.3.2. Mano de obra**

La mano de obra contratada y los inversionistas deben ser capacitados para poder dar una gestión adecuada a sus negocios.

#### **7.1.3.4. Factores culturales**

##### **7.1.3.4.1. Innovación**

A nivel industrial solo las zonas francas y las incubadoras de negocios se asemejan a este modelo, por lo tanto el modelo es una barrera cultural para la aceptación y funcionamiento del mismo.

##### **7.1.3.4.2. La producción convencional**

El producto convencional es tangible, identificable, palpable, transportable, empaquetado. Los negocios como productos son diferentes a ellos, la operación de Invernadero de Negocios es la magnificación en logística y tiempo de los productos convencionales.

## **7.1.4. Ambiente empresarial**

### **7.1.4.1. Factores económicos**

#### **7.1.4.1.1. Capital acumulado**

Es un aspecto crítico, sí no se analizan, planifican y administran adecuadamente los negocios existentes, habrá necesidad de préstamos, lo que implica una disminución de casi la totalidad de las utilidades del negocio. Debe tenerse capital propio para el inicio de los negocios.

#### **7.1.4.1.2. Capital necesario para la inversión**

Dependiendo del negocio a implementar así será el monto del mismo, sí la idea es factible y no existe capital acumulado suficiente, habrá que buscar socios para la inversión, teniendo en cuenta que se distribuirán las utilidades, para los negocios fabriles es necesario mayor capital que para los de comercialización.

#### **7.1.4.1.3. Resultados financieros**

Sí la idea, análisis, implementación y administración de los negocios es correcta, se espera nunca tener déficit, sin embargo puede darse el caso, situación en la cual Invernadero de Negocios considerará el cierre o salida del negocio. Sí los resultados financieros son los esperados o superiores, debe tenerse una reinversión anual que corresponderá a entre 12 – 20% de las utilidades anuales.

## **7.1.4.2. Factores políticos**

### **7.1.4.2.1. Crecimiento del modelo**

Las políticas empresariales restringen y limitan el crecimiento del modelo, debido a la organización y la capacidad inicial del mismo.

### **7.1.4.2.2. Políticas ético morales**

El aspecto ético-moral, limita la creación de negocios que vayan en contra de dichas normas, aunque sean negocios rentables.

### **7.1.4.2.3. Política de información del cliente**

Además la política de seguridad y manejo de información es de especial cuidado, teniendo en cuenta la situación socioeconómica del país.

### **7.1.4.2.4. Política de utilidades**

Invernadero de Negocios ofrece el crecimiento sostenido de la inversión del comprador de un negocio, por lo tanto debe garantizar que la utilidad ofrecida sea superior a la ofrecida por los competidores.

### **7.1.4.2.5. Políticas de riesgo de inversión**

Existe el riesgo interno, para el modelo de negocios, el cual debe ser absorbido por los dueños y administradores del mismo, el riesgo externo es el que corre el comprador del negocio al hacerse cargo del mismo, sin embargo, es responsabilidad de Invernadero de Negocios capacitar y encaminar la administración del negocio post venta, así como facilitar toda la información comercial necesaria para la gestión del mismo.

### **7.1.4.3. Factores demográficos**

#### **7.1.4.3.1. Crecimiento poblacional**

Es de mucha importancia en la localización del negocio, si el crecimiento población es favorable a la inversión el negocio funcionará

#### **7.1.4.3.2. Poder adquisitivo**

El negocio a implementar debe relacionarse al poder adquisitivo de la mercado objetivo que se tiene. Aunque se considera bajo, nuestro país es consumista, en especial de productos alimenticios y tecnológicos.

#### **7.1.4.3.3. Escolaridad**

Si el negocio a implementar es tecnológico, debe ubicarse un mercado objetivo que conozca y maneje la información necesaria para poder utilizar el producto o servicio. Los aspectos tecnológicos no son obstáculo.

#### **7.1.4.3.4. Migración**

Aunque disminuye el crecimiento poblacional, es favorable en la importación de modas, estilos de vida, tecnología y otros por lo que debe, también, relacionarse el tipo de negocio a implementar con la tasa de migración existente en la ubicación del negocio. Debido a este aspecto y a la accesibilidad de la TV, en Guatemala es un factor de éxito la importación de nuevos estilos de vida, punto clave para la implementación de un negocio.

#### **7.1.4.4. Factores culturales**

##### **7.1.4.4.1. Idioma**

La adaptación del negocio al idioma de la región es la clave del éxito de cualquier negocio. En Guatemala según la región debe adaptarse el negocio a las lenguas nativas de los mayas, deben buscarse personas capacitadas para la administración del negocio que hablen dichas lenguas mayas.

##### **7.1.4.4.2. Religión**

El enfoque del negocio debe estar dirigido hacia dichos aspectos culturales, aunque debido a la naturaleza ético moral del negocio, no se considera que sean razones limitantes en el Invernadero.

##### **7.1.4.4.3. Costumbres**

Existen muchas costumbres en Guatemala, por lo tanto puede ser, ésta una forma de canalización de inversiones al comercializar alguna o los productos o servicios derivados de las mismas.

## **7.2. ANÁLISIS OPERATIVO**

### **7.2.1. Capital inicial**

Será un modelo de negocios formado por profesionales y visionarios guatemaltecos. El capital de inicio de la organización será nacional y únicamente de los dueños, aunque puede negociarse la entrada de otro inversionista nacional o extranjero, directamente involucrado en la creación y desarrollo de negocios.

### **7.2.2. Gestión de ideas y negocios**

Analizar, generar, administrar y vender, ideas de negocios y negocios financieramente rentables a largo plazo.

### **7.2.3. Canalización de capitales**

Canalizar en forma de inversión los capitales acumulados por una o varias personas, con el fin de analizar, generar y administrar negocios rentables a largo plazo.

### **7.2.4. Venta del activo conocimiento**

Proveer asesoría a nivel profesional, a negocios no pertenecientes al invernadero o negocios vendidos por él.

### **7.2.5. Capacidad instalada**

Invernadero de Negocios gestiona ideas de inversión de cualquier naturaleza, siempre y cuando sean financieramente rentables, amigables con la naturaleza, cumplan las leyes del país y las normas éticas de la administración y la moral. El tamaño del Invernadero, depende de la cantidad de negocios en marcha y del tamaño de los mismos, por lo que no es posible establecer una dimensión real de dicha organización. Inicialmente se cuenta con tres negocios en funcionamiento y a la venta.

## **7.3. ANÁLISIS COMERCIAL**

### **7.3.1. Campo geográfico de aplicación**

La localización de los negocios será según factibilidad y rentabilidad proyectada. En principio será la ciudad capital y las ciudades circunvecinas, considerando la concentración de habitantes y la centralización de capitales y de la industrialización. Pero debido a la naturaleza del negocio, puede tener lugar en los departamentos e inclusive en el extranjero.

### **7.3.2. Ciclo de vida del negocio**

Siendo un nuevo sistema y modelo de negocios, Invernadero de Negocios, se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida.

### **7.3.3. Ciclo de vida del sector**

El sector de negocios se encuentra en crecimiento, siendo un país capitalista, se mantendrá en esa línea siempre y cuando las inversiones sean atraídas y los factores sean favorables para las mismas.

### **7.3.4. Inteligencia estratégica**

Invernadero de Negocio es una organización estratégica con fines de crecimiento Humano-Empresarial de todos los participantes. Genera ideas y proyectos para capitales Q 50,000. Vende y provee servicios de asesoría a negocios en marcha no creados por la organización y/o vendidos por la misma, con el fin de dar seguimiento y control a dicha inversión.

Está dirigido a personas con intereses de crecimiento y realización personal a través de la inversión y reinversión constante de sus capitales en negocios rentables a largo plazo, con el fin, primordial, que estos negocios se conviertan en el modo de vida de sus propietarios y sus familias. Nuestros socios (inversionistas), pueden financiar sus negocios con fondos propios o préstamos bancarios.

### **7.3.5. Mercado**

El nicho de mercado a atacar, son inversionistas o capitalistas y empresarios, personas con capitales acumulados de años de trabajo, que tengan el deseo de seguir creciendo humana y empresarialmente,

### **7.3.6. El Camino a los clientes**

Debido a la naturaleza del negocio es necesario que los clientes conozcan la organización de una forma activa. Esto significa que existes dos formas para llevar hacia ellos la información y confianza, sobre la cual podrán fundamentar su inversión:

### **7.3.7. Negocios rentables**

La creación, gestión y éxito en los negocios emprendidos en la actualidad ofrecen al cliente, una luz del destino de su inversión, es decir que Invernadero de negocios se da a conocer a través de sus negocios existentes, generando con esto un nivel de confianza para la posible inversión de los clientes.

### **7.3.8. Asesoría de inversión**

La personalización en la venta de nuestros servicios y productos es indispensable, es un camino directo para llegar al cliente, teniendo como fundamento una base de información del cliente a convencer. Esta gestión personalizada se hace a través de los creadores del Invernadero, quienes analizan la situación del cliente y ofrecen los negocios disponibles, según sus características.

### **7.3.9. Darnos a conocer**

Siendo una organización enfocada a cierto sector de la población, nuestros medios de publicidad, deben ser igualmente segmentados, entre los cuales se han propuesto:

- Pagina Web
- Revistas de negocios
- Prensa
- Radio
- Televisión

### **7.3.10. Estrategias corporativas**

Para la gestión y desarrollo del Invernadero de Negocios se utilizará una estrategia de enfoque, dirigido a capitalistas microempresarios, con disposición de invertir, desarrollar y reinvertir en los negocios adquiridos.

Este modelo de negocios establece una diferencia e innovación en la gestión y asesoría de negocios, ya que maneja una gama de opciones administrativas para los inversionistas. Por lo tanto, es un negocio enfocado en un grupo exclusivo de clientes y ofrece un servicio diferenciado, para los mismos.

La estrategia administrativa interna y de cada negocio será la denominada Estrategia Auto Sostenida y Continua, la cual se fundamenta en la gestión de los negocios y en la política de reinversión de los mismos.

#### **7.3.11. Estrategias empresariales**

Se denominan así a las estrategias que seguirán cada uno de los negocios, según las características descritas previamente, los negocios serán de volumen, de producción y/o comercialización de artículos de consumo masivo. Por lo tanto para ser negocios rentables, debe buscarse que los mismos tengan estrategias de liderazgo en costos.

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1.1. Método científico

- Búsqueda del argumento o tema del trabajo de graduación
  - Lluvia de ideas basadas en experiencias de éxito.
  - Recolección de datos de ideas de negocios innovadores y similares como la Incubadora de negocios.
  - Selección de las ideas innovadoras.
  
- Análisis del argumento o tema
  - Método de observación de experiencias
    - Análisis de la rentabilidad de pequeña y mediana empresa.
    - Análisis de la sostenibilidad y crecimiento de la pequeña y mediana empresa.
    - Análisis de la información financiera de negocios similares utilizando los modelos matemático-financieros de TIR y VAN.
    - Establecimiento de expectativas preliminares para el modelo de negocios (Invernadero de negocios).

- Método experimental
  - Legislación comercial (Código de Comercio)
  - Inscripción de empresas (Registro Mercantil)
  - Leyes tributarias (Régimen Tributario)
  - Investigación de Mipymes
    - Generación de Mipymes en Guatemala
    - Apoyo financiero, tecnológico y profesional a Mipymes en Guatemala
    - Gestión de Mipymes a través del tiempo en Guatemala

#### **8.1.2. Método de recolección de datos**

- Informes económicos del BANGUAT
- Informes socioeconómicos y culturales (ASIES, CIEN)
- Informes gubernamentales
- Artículos de prensa
- Artículos de revistas
- Programas de radio y televisión

- Método estadístico o resultados del trabajo
  - Encuestas a personas laboralmente dependientes
  - Tabulación de datos obtenidos de encuestas
  - Gráficos
    - Datos económicos anuales
      - Divisas
      - Remesas
      - Tipo de cambio
      - Importaciones anuales
      - Ventas anuales
      - Utilidad anual
      - Costo de la canasta básica
    - Datos demográficos anuales
      - Crecimiento poblacional
      - Expectativa de vida
      - Aumentos salariales anuales
      - Clasificación de clases económicas

- Conclusiones y recomendaciones
  - Puntos críticos en la creación y gestión de negocios
  - Pro y contras del modelo de negocios
  - Factibilidad y rentabilidad del modelo de negocios
  - Influencias directas e indirectas del modelo de negocios
  - El papel de la innovación
  - Colaboradores motivados y creativos

- Presentación de la Investigación
  - Esquema final del trabajo de graduación
    - Resumen Ejecutivo
    - Introducción
    - Definición del problema
    - Justificación
    - Marco Teórico
    - Objetivos
    - Desarrollo del trabajo
    - Metodología
    - Resultados
      - Flujo de efectivo
      - TIR y VAN
    - Discusión de resultados
    - Conclusiones
    - Recomendaciones
    - Referencias Bibliográficas
    - Anexos
  - Fase expositiva
    - Presentación

## **9. RESULTADOS**

### **9.1. Invernadero de negocios**

#### **9.1.1. Propuesta de Plan de negocios**

##### **9.1.1.1. Concepto**

Es un modelo de negocios que crea y busca ideas de negocios o negocios, para analizar y gestionar los que sean rentables, teniendo como finalidad la venta de los mismos en un corto o mediano plazo, ocupándose también, de la gestión y asesoría de negocios en marcha.

##### **9.1.1.2. Áreas de oportunidad de invernadero de negocios**

A través de análisis, investigaciones y experiencias personales, se ha encontrado un área de inversión, que surge como oportunidad para canalizar capitales inactivos o con porcentajes de utilidades mínimos a cambio de un riesgo igual. El ambiente bancario nacional en los últimos meses ha entrado en crisis, teniendo en cuenta la quiebra de dos bancos, por lo tanto se buscan nuevas formas de canalización de capitales.

### **9.1.1.3. Misión**

Generar, gestionar y vender negocios rentables en el tiempo a inversionistas guatemaltecos y extranjeros de capitales pequeños y medianos.

### **9.1.1.4. Visión**

Gestionar y vender tres negocios por año, con una utilidad anual del 75% de la inversión inicial.

### **9.1.1.5. Negocio ético-moral**

- DIOS: Proveedor de oportunidades y éxitos.
- ÉTICA: Para la obtención, gestión y crecimiento de capitales.
- HONESTIDAD: En análisis de ideas y en la administración información, capitales financieros, recursos humanos y activos intangibles.
- CONFIANZA: Para la generación de inversión y en la gestión de nuevos negocios.
- RESPONSABILIDAD: En el manejo de inversiones, información y talento humano.
- CONFIDENCIALIDAD: En el manejo de información de inversionistas, negocios y utilidades.
- TALENTO HUMANO: Valorar y dignificar a los colaboradores.

#### **9.1.1.6. Visión Humano-empresarial**

Todo ser humano tiene como objetivo principal la realización personal. Este objetivo solamente puede lograrse si la persona posee los deseos, conocimientos y recursos necesarios para emprender una vida de éxitos. Se ha encontrado que muchas personas poseen uno o dos de los factores necesarios para alcanzar el éxito. Invernadero de Negocios presenta alternativas de inversión, para personas emprendedoras, con capital, que deseen que este crezca en un corto o mediano plazo. Este modelo ofrece negocios rentables, en marcha o ideas de negocios previamente analizadas, garantizando la rentabilidad del negocio a adquirir. Este proyecto es impulsado por los efectos colaterales que su aplicación conlleva, como lo son la generación de fuentes de trabajo, el crecimiento económico del país y la realización personal de los inversionistas.

#### **9.1.1.7. Objetivo general**

Crear y gestionar negocios rentables para así obtener utilidades a través de la venta de los mismos.

#### **9.1.1.8. Objetivos específicos**

- Investigar propuestas de negocios.
- Analizar y determinar la rentabilidad de negocios.
- Canalizar capitales pasivos o con tasas de retorno muy bajas.
- Gestionar la rentabilidad de ideas de nuevos negocios.
- Administrar eficientemente los negocios.
- Reinvertir en negocios rentables.
- Generar fuentes de trabajo.
- Mejorar la calidad de vida de los inversionistas y colaboradores.
- Contribuir al crecimiento de la economía del país.

## 9.2. Flujo De Efectivo Invernadero de Negocios

(Cantidades en Quetzales)

(Comprende cada año de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	71,205.92	100,098.06	140,011.77
<b>INGRESOS</b>					
Inversión inicial	79,000.00	-			
Préstamo bancario lavandería	88,100.00				
Ingresos flujo de efectivo Año 1 Gestión de Negocios		110,772.58	84,000.00	92,400.00	101,640.00
Ingreso Venta Negocio 1		60,000.00	28,000.00	30,800.00	43,120.00
Ingreso Venta Negocio 2		25,000.00	28,000.00	30,800.00	43,120.00
Ingreso Venta Negocio 3		91,100.00	28,000.00	30,800.00	43,120.00
Ingreso Venta de Asesorías Externas		78,750.00	86,625.00	95,287.50	104,816.25
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>167,100.00</b>	<b>286,872.58</b>	<b>325,830.92</b>	<b>380,185.56</b>	<b>475,828.02</b>

**EGRESOS**

Inversión Negocio 1	48,900.00	20,000.00	22,000.00	24,200.00	26,620.00
Inversión Negocio 2	11,900.00	20,000.00	22,000.00	24,200.00	26,620.00
Inversión Negocio 3	88,100.00	20,000.00	22,000.00	24,200.00	26,620.00
Sueldos y Salarios	-	47,997.60	47,997.60	47,997.60	47,997.60
Bonificación 37-2001	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Aguinaldo	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Bono 14	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Vacaciones	-	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Servicios Profesionales Asesoría	-	10,623.94	7,499.25	7,499.25	7,499.25
Papelería y Útiles	-	1,000.00	1,090.40	1,188.97	1,296.46
Publicidad	-	2,000.00	2,180.80	2,377.94	2,592.91
Alquiler de local	-	24,000.00	26,169.60	28,535.33	31,114.93
Energía Eléctrica	-	3,600.00	3,925.44	4,280.30	4,667.24
Teléfono e Internet	-	2,400.00	2,616.96	2,853.53	3,111.49
Impuestos Invernadero	-	45,232.62	49,321.65	53,780.33	58,642.07
Impuestos Asesorías	-	1,312.50	1,431.15	1,560.53	1,701.60
Gastos de Organización	11,200.00	-	-	-	-
Equipo de Computación	3,500.00	-	-	-	-
Mobiliario y Equipo	3,500.00	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>167,100.00</b>	<b>215,666.66</b>	<b>225,732.85</b>	<b>240,173.79</b>	<b>255,983.54</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>-</b>	<b>71,205.92</b>	<b>100,098.06</b>	<b>140,011.77</b>	<b>219,844.48</b>

**NOTA:**

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

Los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

### 9.3. Tasa Interna de Retorno TIR

#### Valor Presente Neto VAN

T I R				V A N		
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO				VALOR PRESENTE NETO		
Año	Inv. Inic. y F. E.	Costo de Capital	TIR	Inv. Inic. y F.E	Tasa de Int.	
0	(167,100.00)	15.00%	<b>53.53%</b>	- 167,100.00	15.00%	Q355,363.51
1	71,205.92			71,205.92		
2	100,098.06			100,098.06		<b>VAN</b>
3	140,011.77			140,011.77		<b>188,263.51</b>
4	219,844.48			219,844.48		

## 10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de los negocios analizados sería de entre 40 y 60%, lo que implica que:

- Sí el inversionista se dedica exclusivamente al Micro Negocio, gestionándolo en su totalidad, la Tasa Interna de Retorno aumentará. Ésta alternativa requiere la total independencia laboral.
- La tasa Interna de Retorno de los negocios analizados, supera, por mucho, cualquier tasa de gestión bancaria del país, lo que a su vez atrae la inversión

Se estimó que el Valor Actual Neto (Valor Presente Neto) más bajo de todos los negocios, es Q 75, 995.25, por lo que resulta rentable la creación y gestión de micro negocios administrados adecuadamente.

El 86% de los clientes entregan sus fondos acumulados anuales, para gestión bancaria, de los cuales, el 75% de los mismos se mostraron interesados en una inversión en micro empresa.

Se encontró que el 28% de clientes están en disponibilidad de pagar más de Q 30,0000.00 por un micro negocio rentable en marcha, por lo que la venta de los mismos es factible.

La rentabilidad y viabilidad de los negocios gestionados depende de la credibilidad de los análisis realizados, teniendo que conjugar los estudios de pre factibilidad con una adecuada administración, lo que genera una curva de aprendizaje, onerosa y de largo plazo.

Aunque el clima de inversión extranjera no es del todo positivo, puede darse la posibilidad de captar éste tipo de inversión, debido a las relaciones comerciales que se gestan con otros países.

## 11. CONCLUSIONES

- Es viable la creación y gestión del modelo comercial, denominado “Invernadero de negocios”, debido al sustento económico que recibe de los negocios que administra.
  
- Los factores más importantes que intervienen en la creación y gestión del “Invernadero de negocios” y sus negocios son:
  - Acumulación de capital
  - Decisión de inversión en un negocio
  - Tasa de retorno de la inversión
  - Inseguridad social (extorsiones a negocios)
  - Precio de los combustibles
  - Políticas gubernamentales y privadas ante la inversión
  - Políticas mercadológicas (precios, calidad)
  - Capacidad para generar e implementar negocios rentables
  - Costo y plazo de la implementación de negocios
  - Venta de negocios gestados
  
- Los Micro Negocios, debido a su versatilidad, son altamente rentables, sin embargo, se requiere de una excelente ubicación geográfica, contactos comerciales confiables, crédito comercial y estrategias de mercadeo y ventas arriesgadas pero bien fundamentadas, debido a que éste tipos de negocio genera utilidades por el volumen de sus ventas.
  
- La situación económica del país es complicada y poco adecuada para inversiones mayores, sin embargo y debido a las pocas oportunidades de trabajo, la implementación de negocios propios puede vislumbrarse como una forma de subsistencia para el guatemalteco.

- La creación y gestión de micro negocios y del modelo “Invernadero de negocios”, acelera la curva de aprendizaje de los colaboradores dentro del negocio, debido al nivel de contacto que se tendría dentro de la organización y de lo novedoso y variado de los negocios a implementar. Reduciendo costos de capacitación y ampliando los conocimientos para otros negocios a implementar.
- La situación económica y social actual, el conservacionismo, viajes, compra de vehículos y otros, ocupan un lugar preferencial en el destino de los ahorros y capitales de los guatemaltecos.
- La generación de ideas de nuevos negocios, así como la implementación de los mismos, es un paso crítico en la rentabilidad de éste modelo de negocios. Esta etapa requiere creatividad, innovación, pro actividad, recursos, perseverancia y confianza en los análisis desarrollados.
- La reinversión en nuevos micro negocios y en el Invernadero es una obligación dentro del sistema, necesaria para la existencia auto sostenida del mismo, sí no hay reinversión el sistema se estanca y al cabo de un tiempo decrece.
- Cualquier Micro Negocio, creado y fundamentado en análisis fidedignos, es rentable, bajo la administración de un inversionista que gestione adecuadamente el mismo, a pesar de estar ligado laboralmente a otra entidad.
- La generación de fuentes de trabajo directas e indirectas es un genera mejora de las condiciones sociales, económicas y culturales del país.

## 12. RECOMENDACIONES

- Los factores que influyen en el desarrollo del modelo de negocios deben utilizarse para determinar el tipo de negocio que se debe implementar.
- Las experiencias de las micro, pequeñas y medianas empresas de Guatemala, deben utilizarse como una guía en la creación de nuevos negocios.
- Las estrategias de los negocios deben basarse en el mercado objetivo que se desea atacar, conociendo, previamente, sus condiciones sociales y económicas.
- La búsqueda y selección de clientes potenciales debe ser un proceso confidencial y generador de confianza.
- La rentabilidad constante y a largo plazo debe ser la estrategia de
- Llevar a cabo análisis reales del negocio y el entorno del mismo (situación socio económica del país).
- Llevar a cabo análisis geográficos y socioeconómicos del punto de localización del negocios y del mercado objetivo.
- Los negocios deben ser innovadores pero rentables.
- No desechar negocios sin previo análisis.
- Implementar un adecuado proceso de selección de personal, debido a las características específicas del negocio.
- Desarrollar una cultura de investigación y desarrollo dentro del Invernadero.
- Restringir el ingreso de los inversionistas, para evitar el ingreso de capitales dudosos.
- Valorar al talento humano, tanto como al trabajo realizado
- Implementar un plan de desarrollo continuo para los participantes en el negocio.
- Implementar la práctica de satisfacción en el servicio al cliente interno y externo.

## 13. REFERENCIAS

### 13.1. Bibliográficas

Baca Urbina, G. 1995. Elementos Conceptuales y Preparación de la evaluación. In, Gabriel, B. Evaluación de proyectos. Tercera edición. México. McGraw-Hill. Pp. 13 - 207.

Baca Urbina, G. 1995. Estudio del mercado. In, Gabriel, B. Evaluación de proyectos. Tercera edición. México. McGraw-Hill. Pp. 13 - 207.

Baca Urbina, G. 1995. Estudio técnico. In, Gabriel, B. Evaluación de proyectos. Tercera edición. México. McGraw-Hill. Pp. 13 - 207.

David, F. R. 2003. Análisis Competitivo: El Modelo de las cinco fuerzas de Porter. In Fredy R. D. Conceptos de Administración estratégica. Novena edición. Pearson Prentice Hall. Pp. 98 – 101.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. 1998. El entorno y la administración estratégica. In Don, H. et. al. Administración. Séptima edición. Editores Internacionales Thompson. Pp. 85 – 154.

Leiva Bonilla, J. C. 2007. Los emprendedores y la creación de empresas. Primera edición. Costa Rica. Editorial Tecnológica. Pp. 17-49, pp. 103-106.

## 13.2. Consultas adicionales

BANGUAT (Banco de Guatemala). 2009. Estadísticas de comercio exterior. Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

BANGUAT (Banco de Guatemala). 2009. Política monetaria. Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

BANGUAT (Banco de Guatemala). 2007. Tipo de cambio en Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

BANGUAT (Banco de Guatemala). 2008. Tipo de cambio en Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

BANGUAT (Banco de Guatemala). 2009. Tipo de cambio en Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y El Caribe). 2009. El comercio internacional en América Latina y el Caribe en 2009: Crisis y recuperación. Chile. [www.eclac.org](http://www.eclac.org)

Díaz Zeceña, L. 2009. Actitudes y falta de visión impiden avance de Guatemala. Prensa Libre. Guatemala. Disponible en [www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com)

Díaz Zeceña, L. 2009. Dólar alcanza niveles nunca vistos. Prensa Libre. Guatemala. Disponible en [www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com)

Gutiérrez, D., et. al. 2009. Radiografía de Guatemala a finales de junio de 2009. Libre Encuentro. Guatemala (Programa de televisión). Disponible en [www.libreencuentro.com.gt](http://www.libreencuentro.com.gt)

Hessel, H. 2007. La importancia de los factores del riesgo país. Standard & Poor's. USA. Disponible en [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)

Lacs, E. 2009. Reflexiones sobre la Política Comercial de Guatemala. RePRI, UFM. Guatemala. Disponible en [www.ufm.edu](http://www.ufm.edu)

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). 2009. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral. Guatemala. Disponible en [www.maga.gob.gt](http://www.maga.gob.gt)

MARN (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. 2009). Políticas de conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Naturales. Guatemala. Disponible en [www.marn.gob.gt](http://www.marn.gob.gt)

MINFIN (Ministerio de Finanzas Públicas. 2009). Cuarto informe sobre la política fiscal en Guatemala. Guatemala. Disponible en [www.minfin.gob.gt](http://www.minfin.gob.gt)

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2009. América Central: respetar el Estado de derecho, remedio contra la violencia. San Salvador, El Salvador. Disponible en [www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)

Quinto, R. 2009. Todo listo para la reforma fiscal. Prensa Libre. Guatemala. Disponible en [www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com)

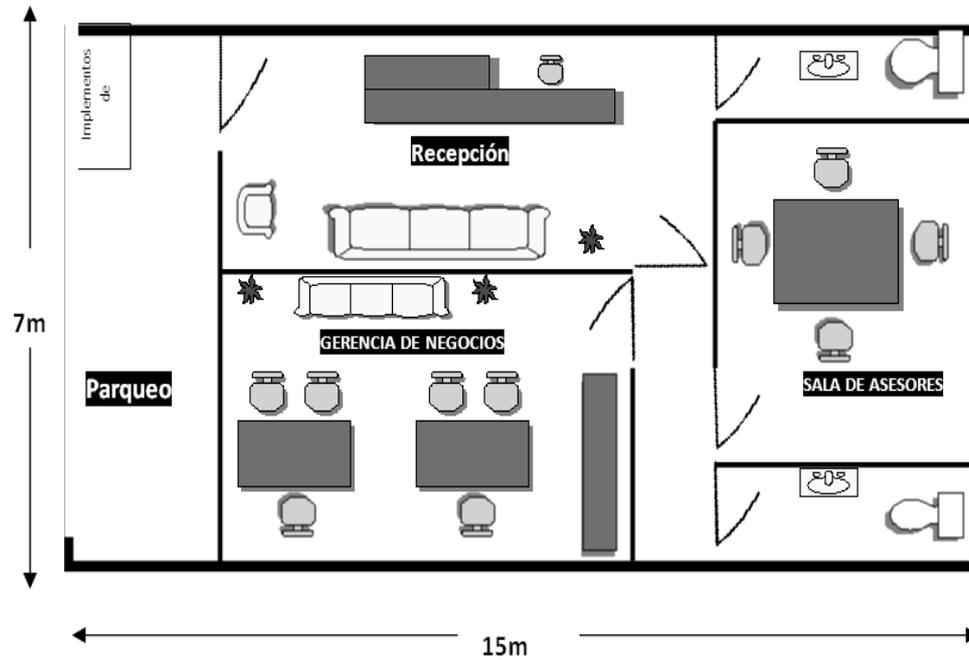
Romero, I. 2009. Coeficiente de Gini. El poder de mercado y la concentración bancaria — ensayo para el caso de Guatemala—. Guatemala. Disponible en [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

Sunyol, M. 2007. Guatemala en cifras. España. Disponible en [www.fut.es](http://www.fut.es)

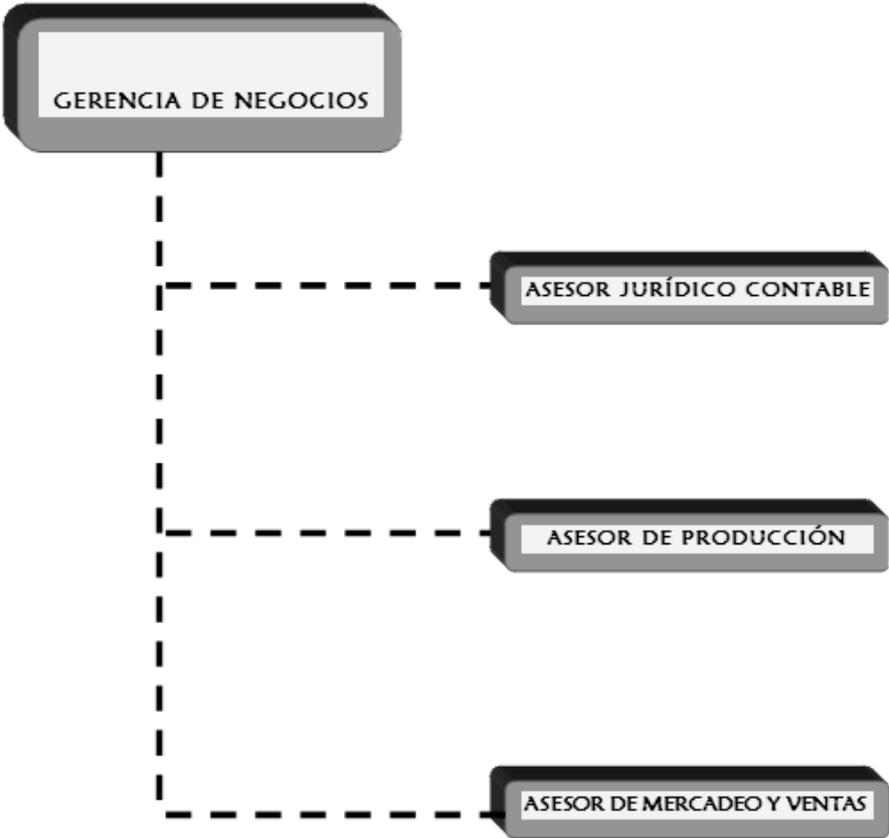
Trujillo, P. 2009. Reforma Fiscal. Prensa Libre. Guatemala. Disponible en [www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com)

## 14. ANEXOS

### 14.1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL NEGOCIO (Plano, vista de planta)



14.2. ORGANIGRAMA



### 14.3. PROPUESTA DEL MANUAL OPERATIVO DE PUESTOS

#### 14.3.1. GERENCIA DE NEGOCIOS

- Nombre del puesto
  - Asesor en ideas, implementación y gestión de Negocios No.1
  - Asesor en ideas, implementación y gestión de negocios No.2
  
- Perfil
  - Título de Licenciatura o Master en Administración de Empresas
  - Estudios en mercadotecnia
  - Estudios en análisis financiero
  - Experiencia en administración de negocios
  - Disponibilidad de capital para inversión
  - Disponibilidad de inversión y crecimiento empresarial
  - Tomador de decisiones
  - Innovador
  - Visionario
  - Valores morales y éticos
  
- Posición en estructura
  - Mandos superiores
  - Co-dependencia entre Asesor IIGN 1 y 2
  
- Funciones
  - Generar ideas de negocios
  - Analizar ideas de negocios
  - Analizar Tasa de Retorno Esperada
  - Fundamentar decisiones en el análisis integral de la información obtenida
  - Toma de decisiones de negocios factibles
  - Implementar negocios
  - Administrar negocios
  - Publicidad
  - Captación de clientes (comprador)
  - Análisis integral del comprador(cliente)
  - Ventas
  - Seguimiento y control de la venta
  
- Atribuciones
  - Asesoría profesional en administración de negocios
  - Reuniones con asesores para la toma de decisiones, ventas y solución de casos específicos

### 14.3.2. ASESOR JURÍDICO CONTABLE

- **Nombre del puesto**
  - **Asesor jurídico**
- Perfil
  - Licenciatura en Ciencias Jurídicas
  - Miembro de bufete jurídico
  - Innovador
  - Visionario
  - Valores morales y éticos
- Posición en estructura
  - Asesoría profesional
- Funciones
  - Asesoría legal en inscripción de empresas
  - Asesoría legal en comercialización de productos
  - Asesoría legal en negocios
- Atribuciones
  - Asesoría profesional en el campo legal
  - Reuniones con Gerencia de Negocios para la toma de decisiones, ventas y solución de casos específicos
  
- **Nombre del puesto**
  - **Asesor contable**
- Perfil
  - Contador Público y Auditor
  - Estudios fiscales
  - Estudios en análisis de factores financieros
  - Valores morales y éticos
- Posición en estructura
  - Asesoría profesional
- Funciones
  - Asesoría en inscripción de empresas (régimenes tributarios)
  - Asesoría en contabilidad a negocios
- Atribuciones
  - Asesoría profesional en el campo contable
  - Reuniones con Gerencia de Negocios para la toma de decisiones, ventas y solución de casos específicos

### **14.3.3. ASESOR DE PRODUCCIÓN**

- Perfil
  - Ingeniero Mecánico Industrial
  - Experiencia en producción y logística
  - Experiencia en montaje de líneas de producción
  - Innovador
  - Visionario
  - Valores morales y éticos
- Posición en estructura
  - Asesoría profesional
- Funciones
  - Asesoría en producción
  - Asesoría en compra de maquinaria
  - Asesoría en montaje de líneas de producción
  - Asesoría en logística
- Atribuciones
  - Asesoría profesional en el campo de producción
  - Reuniones con Gerencia de Negocios para la toma de decisiones, ventas y solución de casos específicos

### **14.3.4. ASESOR EN MERCADEO Y VENTAS**

- Perfil
  - Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad
  - Maestría en Mercadeo y Ventas
  - Experiencia en manejo de fuerza de ventas
  - Estratégico
  - Gestor de oportunidades
  - Innovador
  - Visionario
  - Valores morales y éticos
- Posición en estructura
  - Asesoría profesional
- Funciones
  - Asesoría en ideas de negocios
  - Asesoría en mercadeo
  - Asesoría en ventas
  - Asesoría en publicidad
- Atribuciones
  - Asesoría profesional en Mercadeo y Ventas
  - Reuniones con Gerencia de Negocios para la toma de decisiones, ventas y solución de casos específicos

#### 14.4. ENCUESTA

“Invernadero de Negocios”

Gracias por tomar un tiempo para contestar esta encuesta. Esta elaborada con fines prácticos, como un instrumento estadístico que coadyuvará a establecer la factibilidad de un modelo de negocios denominado “Invernadero de Negocios”. El término microempresa (ME) se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa, propiamente, y al autoempleo. Específicamente, se entiende por microempresa a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada, mientras que auto empleados son aquellos que trabajan por cuenta propia y no contratan mano de obra. Lea detenidamente los enunciados y marque en rojo la respuesta que considere adecuada.

Ejemplo:                      Nacionalidad                      Guatemalteco

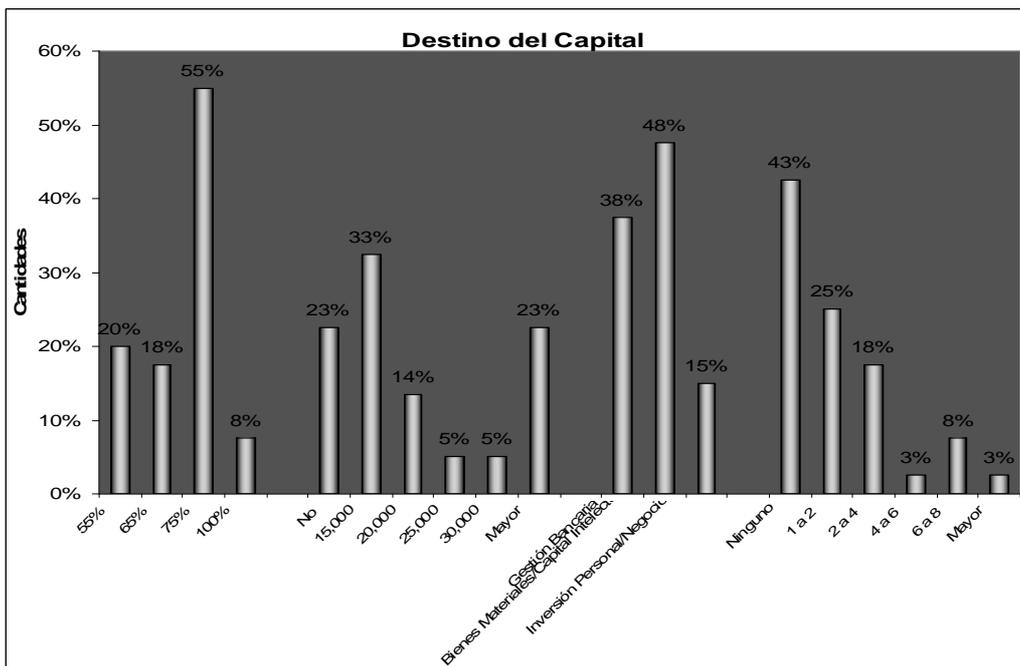
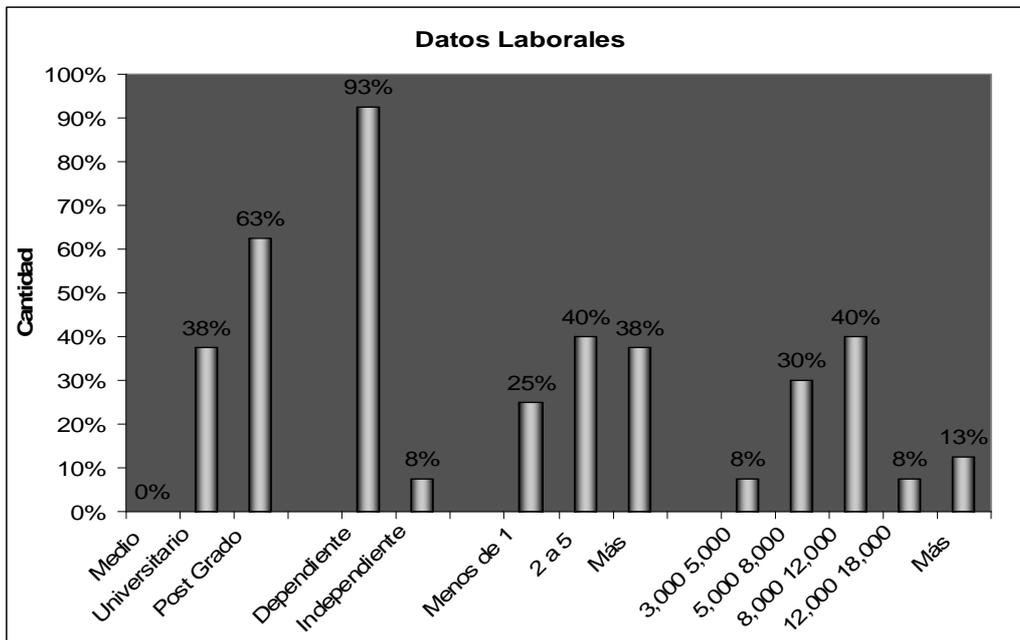
1. Genero
  - M
  - F
2. Nacionalidad
  - Guatemalteco
  - Extranjero
3. Estado Civil
  - SOLTERO (A)
  - CASADO (A)
4. Escolaridad
  - NIVEL MEDIO
  - NIVEL UNIVERSITARIO
  - NIVEL DE POST GRADO
5. Tipo de relación laboral
  - Dependiente
  - Independiente
6. Tiempo de duración de dicha relación , en años
  - Menos de 1
  - 2 - 5
  - Más 5
7. Sueldo promedio mensual, últimos tres años
  - Q 3,000 - Q 5,000
  - Q 5,000 – Q 8,000
  - Q 8,000 – Q 12,000
  - Q 12,000 – Q 18,000
  - Más

8. Porcentaje estimado de sueldo, utilizado para presupuesto mensual
  - Hasta 55%
  - Hasta 65%
  - Hasta 75%
  - Hasta 100%
9. Capital acumulado estimado anual
  - No hay capital acumulado
  - Hasta Q 15,000
  - Hasta Q 20,000
  - Hasta Q 25,000
  - Hasta Q 30,000
  - Mayor
10. Destino para el capital acumulado
  - Ahorro bancario
  - Depósito monetario
  - Adquisición de bienes inmuebles (inversión inmobiliaria)
  - Mobiliario y equipo
  - Negocio propio
  - Inversión
  - Inversión académica
  - Viajes
  - Vehículos
11. ¿Cuál es el porcentaje de retorno que recibe de su capital puesto en un banco?
  - Ninguno
  - 1 – 2 %
  - 2 – 4%
  - 4 – 6%
  - 6 – 8%
  - Mayor
12. ¿Tiene conocimiento de cuál es la utilidad percibida en una microempresa?
  - Si
  - No
13. ¿Estaría dispuesto a invertir su capital acumulado en una Micro Empresa?
  - Si
  - No
14. ¿Estaría dispuesto a adquirir un micro negocio con un año de operación, ya establecido, financieramente rentable, a sabiendas que la inversión hecha se recuperará en el primer año bajo su gestión, con una ingreso mensual de entre Q 5,000 y Q 10,000?
  - Sí
  - No
15. ¿Qué cantidad de su capital invertiría en un Micro Negocio?
  - Ninguno
  - Hasta Q 20,000
  - Hasta Q 30,000
  - Mayor

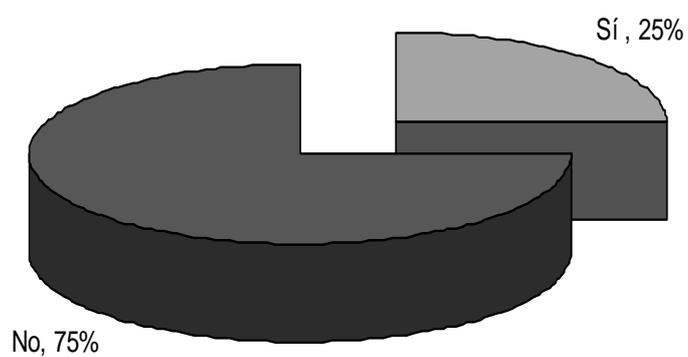
16. ¿Cuál sería la tasa ideal de retorno que usted espera?

- 10 – 20 %
- 20 – 30 %
- 30 – 40 %
- 40 – 60 %
- 60 – 80 %

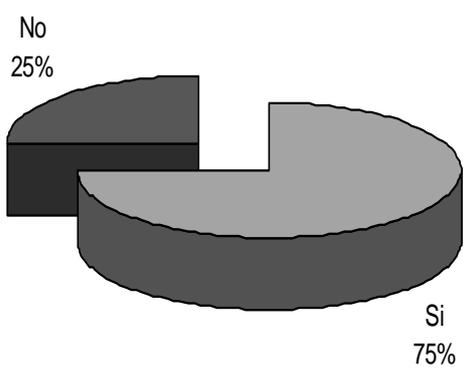
## 14.5. GRAFICOS DE ENCUESTAS



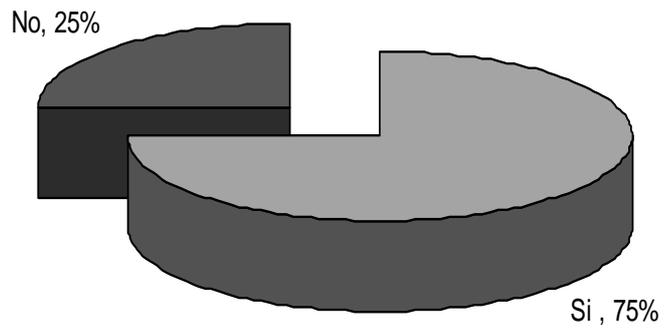
### Conocimiento del Ingreso de las Microempresas



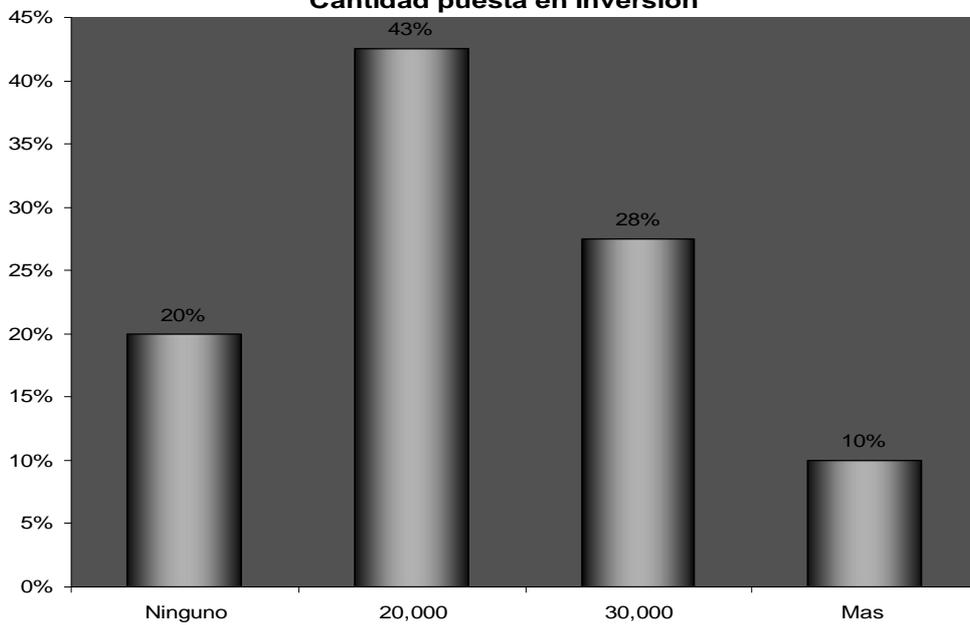
### Disposición a Invertir Según Ingresos Brutos

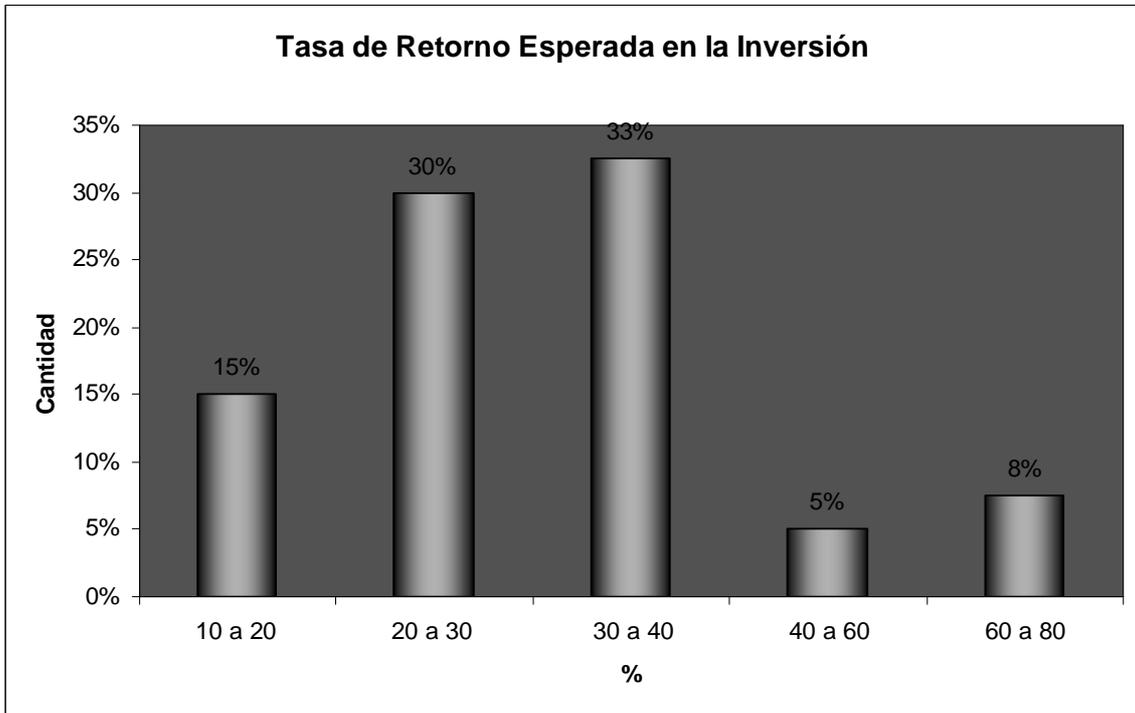


### Disposición a Invertir en Micro Negocio



### Cantidad puesta en Inversión





## 14.6. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 1

### Laboratorio de Computación Delegado (Cantidades en Quetzales) (Periodo de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	<b>11,921.77</b>	<b>24,356.35</b>	<b>32,239.94</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Inversión Inicial	<b>48,900.00</b>	-	-	-	-
Ingresos	-	<b>54,540.00</b>	<b>57,267.00</b>	<b>60,130.35</b>	<b>63,136.87</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>48,900.00</b>	<b>54,540.00</b>	<b>69,188.77</b>	<b>84,486.70</b>	<b>95,376.81</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Sueldos y Salarios	-	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Aguinaldo	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Bono 14	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Vacaciones	-	625.00	625.00	625.00	625.00
Papelería y Útiles	-	300.00	327.12	356.69	388.94
Publicidad	-	300.00	327.12	356.69	388.94
Alquiler de local	-	8,400.00	9,159.36	9,987.37	10,890.22
Seguridad	-	3,500.00	3,816.40	4,161.40	4,537.59
Energía Eléctrica	-	1,200.00	1,308.48	1,426.77	1,555.75
Servicio de Internet	-	2,640.00	2,878.66	3,138.89	3,422.64
Impuestos	-	7,553.23	8,236.04	8,980.58	9,792.42
Gastos de Constitución	500.00				
Gastos de Organización	1,200.00				
Gastos de Instalación	700.00				
Mantenimiento	-	500.00	545.20	594.49	648.23
Mobiliario y Equipo	1,500.00	100.00	109.04	118.90	129.65
Equipo de Computo	45,000.00			5,000.00	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>48,900.00</b>	<b>42,618.23</b>	<b>44,832.42</b>	<b>52,246.77</b>	<b>49,879.37</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	-	<b>11,921.77</b>	<b>24,356.35</b>	<b>32,239.94</b>	<b>45,497.43</b>

#### NOTA:

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

**14.7. TIR Y VAN NEGOCIO 1**

**Laboratorio de Computación**

**Delegado**

<b>T I R</b>				<b>V A N</b>		
<b>TASA INTERNA DE RENDIMIENTO</b>				<b>VALOR PRESENTE NETO</b>		
<b>Año</b>	<b>Inv. Inic. y F. E.</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>TIR</b>	<b>Inv. Inic. y F.E</b>	<b>Tasa de Int.</b>	
0	(48,900.00)	15.00%	<b>35.10%</b>	- 48,900.00	15.00%	Q75,995.25
1	11,921.77			11,921.77		
2	24,356.35			24,356.35		<b>VAN</b>
3	32,239.94			32,239.94		<b>27,095.25</b>
4	45,497.43			45,497.43		

## 14.8. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 1 (NO DELEGADO)

### Laboratorio de Computación No Delegado (Cantidades en Quetzales) (Periodo de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	59,478.57	111,204.77	151,558.85
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Inversión Inicial	48,900.00	-	-	-	-
Ingresos	-	90,000.00	94,500.00	99,225.00	104,186.25
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>48,900.00</b>	<b>90,000.00</b>	<b>153,978.57</b>	<b>210,429.77</b>	<b>255,745.10</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-
Aguinaldo	-	-	-	-	-
Bono 14	-	-	-	-	-
Vacaciones	-	-	-	-	-
Papelería y Útiles	-	300.00	327.12	356.69	388.94
Publicidad	-	300.00	327.12	356.69	388.94
Alquiler de local	-	8,400.00	9,159.36	9,987.37	10,890.22
Seguridad	-	3,500.00	3,816.40	4,161.40	4,537.59
Energía Eléctrica	-	1,200.00	1,308.48	1,426.77	1,555.75
Servicio de Internet	-	2,640.00	2,878.66	3,138.89	3,422.64
Impuestos	-	13,581.43	24,302.43	33,729.73	41,248.62
Gastos de Constitución	500.00	-	-	-	-
Gastos de Organización	1,200.00	-	-	-	-
Gastos de Instalación	700.00	-	-	-	-
Mantenimiento	-	500.00	545.20	594.49	648.23
Mobiliario y Equipo	1,500.00	100.00	109.04	118.90	129.65
Equipo de Computo	45,000.00	-	-	5,000.00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>48,900.00</b>	<b>30,521.43</b>	<b>42,773.80</b>	<b>58,870.92</b>	<b>63,210.57</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>-</b>	<b>59,478.57</b>	<b>111,204.77</b>	<b>151,558.85</b>	<b>192,534.53</b>

#### NOTA:

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

**14.9. TIR Y VAN NEGOCIO 1**

**Laboratorio de Computación**

**No Delegado**

	<b>T I R</b>			<b>V A N</b>		
	<b>TASA INTERNA DE RENDIMIENTO</b>			<b>VALOR PRESENTE NETO</b>		
<b>Año</b>	<b>Inv. Inic. y F.E.</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>TIR</b>	<b>Inv. Inic. y F.E.</b>	<b>Tasa de Int.</b>	
0	(48,900.00)	15.00%	<b>169.13%</b>	- 48,900.00	15.00%	Q345,541.93
1	59,478.57			59,478.57		
2	111,204.77			111,204.77		<b>VAN</b>
3	151,558.85			151,558.85		<b>296,641.93</b>
4	192,534.53			192,534.53		

## 14.10. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 2 (DELEGADO)

### Negocios Escolares Integrados Delegado (Cantidades en Quetzales) (Periodo de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	7,932.14	19,506.65	33,320.24
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Inversión Inicial	11,900.00	-	-	-	-
Ingresos	-	65,000.00	71,500.00	78,650.00	86,515.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11,900.00</b>	<b>65,000.00</b>	<b>79,432.14</b>	<b>98,156.65</b>	<b>119,835.24</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Compras	-	10,000.00	11,000.00	11,994.40	13,078.69
Sueldos y Salarios	-	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Aguinaldo	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Bono 14	-	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Vacaciones	-	625.00	625.00	625.00	625.00
Papelería y Útiles	-	100.00	109.04	118.90	129.65
Publicidad	-	500.00	545.20	594.49	648.23
Alquiler de local	-	6,000.00	6,542.40	7,133.83	7,778.73
Seguridad	-	1,600.00	1,744.64	1,902.36	2,074.33
Energía Eléctrica	-	1,200.00	1,308.48	1,426.77	1,555.75
Impuestos	-	10,042.86	10,950.73	11,940.68	13,020.11
Gastos de Constitución	500.00				
Gastos de Organización	1,200.00				
Gastos de Instalación	700.00				
Mantenimiento	-	500.00	500.00	500.00	500.00
Mobiliario y Equipo	1,500.00		100.00	100.00	
Equipo de Computo	8,000.00			2,000.00	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>11,900.00</b>	<b>57,067.86</b>	<b>59,925.49</b>	<b>64,836.42</b>	<b>65,910.49</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>-</b>	<b>7,932.14</b>	<b>19,506.65</b>	<b>33,320.24</b>	<b>53,924.75</b>

#### NOTA:

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

14.11. TIR Y VAN NEGOCIO 2

Negocios Escolares Integrados

Delegado

T I R				V A N		
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO				VALOR PRESENTE NETO		
Año	Inv. Inic. y F. E.	Costo de Capital	TIR	Inv. Inic. y F.E	Tasa de Int.	
0	<b>(11,900.00)</b>	15.00%	<b>129.16%</b>	- 11,900.00	15.00%	Q74,387.59
1	7,932.14			7,932.14		
2	19,506.65			19,506.65		<b>VAN</b>
3	33,320.24			33,320.24		<b>62,487.59</b>
4	53,924.75			53,924.75		

## 14.12. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 2 (NO DELEGADO)

### Negocios Escolares Integrados No Delegado (Cantidades en Quetzales) (Periodo de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Año 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	49,433.33	104,075.04	162,365.40
<b>INGRESOS</b>					
Inversión Inicial	11,900.00	-	-	-	-
Ingresos	-	72,333.33	79,566.67	87,523.33	96,275.67
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11,900.00</b>	<b>72,333.33</b>	<b>129,000.00</b>	<b>191,598.37</b>	<b>258,641.06</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	-	10,000.00	10,904.00	11,889.72	12,964.55
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-
Aguinaldo	-	-	-	-	-
Bono 14	-	-	-	-	-
Vacaciones	-	-	-	-	-
Papelería y Útiles	-	100.00	109.04	118.90	129.65
Publicidad	-	500.00	545.20	594.49	648.23
Alquiler de local	-	6,000.00	6,542.40	7,133.83	7,778.73
Seguridad	-	1,600.00	1,744.64	1,902.36	2,074.33
Energía Eléctrica	-	1,200.00	1,308.48	1,426.77	1,555.75
Impuestos	-	3,000.00	3,271.20	3,566.92	3,889.37
Gastos de Constitución	500.00	-	-	-	-
Gastos de Organización	1,200.00	-	-	-	-
Gastos de Instalación	700.00	-	-	-	-
Mantenimiento	-	500.00	500.00	500.00	500
Mobiliario y Equipo	1,500.00	-	-	100.00	-
Equipo de Computo	8,000.00	-	-	2,000.00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>11,900.00</b>	<b>22,900.00</b>	<b>24,924.96</b>	<b>29,232.98</b>	<b>29,540.60</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>-</b>	<b>49,433.33</b>	<b>104,075.04</b>	<b>162,365.40</b>	<b>229,100.47</b>

#### NOTA:

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

**14.13. TIR Y VAN NEGOCIO 2**

**Negocios Escolares Integrados**

**No Delegado**

<b>T I R</b>				<b>V A N</b>		
<b>TASA INTERNA DE RENDIMIENTO</b>				<b>VALOR PRESENTE NETO</b>		
<b>Año</b>	<b>Inv. Inic. y F. E.</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>TIR</b>	<b>Inv. Inic. y F.E</b>	<b>Tasa de Int.</b>	
0	- 11,900.00	15.00%	<b>505.67%</b>	- 11,900.00	15.00%	Q359,428.01
1	49,433.33			49,433.33		
2	104,075.04			104,075.04		<b>VAN</b>
3	162,365.40			162,365.40		<b>347,528.01</b>
4	229,100.47			229,100.47		

#### 14.14. FLUJO DE EFECTIVO NEGOCIO 3 (NO DELEGADO)

**Lavandería Sol**  
(Cantidades en Quetzales)  
(Periodo de enero a diciembre)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>SALDO INICIAL</b>	-	-	71,103.75	160,956.34	271,532.75
<b>INGRESOS</b>					
Inversión Inicial	88,100.00	-	-	-	-
Ingresos	-	351,483.64	386,632.00	425,295.20	467,824.72
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>88,100.00</b>	<b>351,483.64</b>	<b>457,735.75</b>	<b>586,251.54</b>	<b>739,357.47</b>
<b>EGRESOS</b>					
Sueldos y Salarios	-	74,162.20	74,162.20	74,162.20	74,162.20
Bonificación 37-2001	-	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Aguinaldo	-	6,180.20	6,180.20	6,180.20	6,180.20
Bono 14	-	6,180.20	6,180.20	6,180.20	6,180.20
Vacaciones	-	3,502.12	3,502.12	3,502.12	3,502.12
Papelera y Utiles	-	12,000.00	13,084.80	14,267.67	15,557.46
Publicidad	-	6,100.00	6,651.44	7,252.73	7,908.38
Insumos	-	9,600.00	10,467.84	11,414.13	12,445.97
Amortización Capital	-	30,366.67	33,111.82	36,105.13	39,369.03
Amortización Intereses	-	6,642.71	7,243.21	7,898.00	8,611.98
Alquiler de local	-	30,000.00	32,712.00	35,669.16	38,893.66
Combustibles	-	6,000.00	6,542.40	7,133.83	7,778.73
Energía Eléctrica	-	18,000.00	19,627.20	21,401.50	23,336.19
Teléfono	-	6,000.00	6,542.40	7,133.83	7,778.73
Impuestos	-	50,355.79	55,481.57	61,128.09	67,348.15
Cisterna	20,000.00	-	-	-	-
Gastos de Organización	11,200.00	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	32,900.00	-	-	-	-
Gastos de Mantenimiento	-	3,290.00	3,290.00	3,290.00	3,290.00
Equipo de Computación	3,500.00	-	-	-	-
Vehículos	17,000.00	-	-	-	-
Mobiliario y Equipo	3,500.00	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>88,100.00</b>	<b>280,379.89</b>	<b>296,779.40</b>	<b>314,718.79</b>	<b>334,343.00</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>-</b>	<b>71,103.75</b>	<b>160,956.34</b>	<b>271,532.75</b>	<b>405,014.47</b>

**NOTA:**

Los ingresos tienen un incremento anual de un 10%

los gastos tienen un incremento según inflación de un 9.04% anual.

Los ingresos iniciaron con un precio de Q12.00 por docena

14.15. TIR Y VAN NEGOCIO 3

Lavandería El Sol

No delegado

T I R				V A N		
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO				VALOR PRESENTE NETO		
Año	Inv. Inic. y F. E.	Costo de Capital	TIR	Inv. Inic. y F.E	Tasa de Int.	
0	- 91,100.00	25.00%	<b>137.95%</b>	- 91,100.00	25.00%	Q464,813.75
1	71,103.75			71,103.75		
2	160,956.34			160,956.34		<b>VAN</b>
3	271,532.75			271,532.75		<b>373,713.75</b>
4	405,014.47			405,014.47		

## 14.16. CÁLCULOS AUXILIARES

### Sueldos Invernadero

Puesto	Sueldo Base	Bonificación	Salario	Tipo de Contrato	Horas al mes	Total Anual	
Gerente General	5000	1000	6,000	Anual	160	72000	
Secretaria de Gerencia	1750	250	2,000	Anual	160	24000	
Asesor Jurídico Contable			150	Servicios Profesionales	15	9000	
Asesor de Producción			150	Servicios Profesionales	30	13500	
Asesor de Mercadeo y Ventas			125	Servicios Profesionales	25	9375	31,875
<b>Total</b>			<b>8,425</b>		<b>390</b>	<b>127,875</b>	

Asesoría Externa	Asesor	Horas	Precio/Horas	Precio Total	Costo/Horas	Costo Total	Utilidad Anual
Asesoría 1 Mercadeo/Jurídico Contable	AMV y AJC	25	300	7500	200	5,000	2,500
Asesoría 2 Mercadeo	AMV	25	150	3750	100	2,500	1,250
Asesoría 3 Jurídico Contable	AJC	25	150	3750	100	2,500	1,250
Asesoría 4 Producción-Mercadeo	AP y AMV	25	300	7500	200	5,000	2,500
Asesoría 5 Producción	AP	25	150	3750	100	2,500	1,250
Asesoría 6 Toma de Decisiones	AGA	25	150	3750	100	2,500	1,250
Asesoría 7 Compras	AGA	25	150	3750	100	2,500	1,250
Asesoría 8 Gestión Organización	AGA y AJC	25	300	7500	200	5,000	2,500
Asesoría 9 Implementación de Negocios de Servicio	AGA, AJC y AMV	75	450	33750	300	22,500	11,250
Asesoría 10 Contabilidades	AJC	25	150	3750	100	2,500	1,250
<b>Total Anual</b>		<b>300</b>		<b>78,750.00</b>		<b>52,500.00</b>	<b>26,250.00</b>

Negocios Escolares Integrados				
Productos	Ingreso Bruto Mensual	Costo Mensual	Utilidad Neta/Mensual	Utilidad Neta Anual
Tienda Escolar	Q4,500	Q1,000	Q3,500	Q35,000
Librería	Q1,250	Q170	Q1,080	Q10,800
Ventas de Libros Escolares	Q2,875	Q222	Q2,653	Q26,533
<b>Total</b>			<b>Q7,233</b>	<b>Q72,333</b>

Libros/Curso	Cantidad	Precio	Ingreso Bruto	Costo Individual	Costo Total	Utilidad Neta
Matemática	50	75	3750	7	350	3400
Física Fundamental	15	75	1125	7	105	1020
Contabilidad	15	75	1125	7	105	1020
Idioma Extranjero Ingles	300	95	28500	7	2100	26400
			<b>34500</b>		<b>2660</b>	<b>31840</b>