

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red and white dress, likely the Virgin Mary, holding a book. Above her is a golden crown with a cross. To the left and right are golden lions. Below the central figure is a landscape with green hills and a white path. A figure in a blue and yellow outfit is riding a white horse along the path. The entire scene is set against a light blue background. The Latin motto "CETERA PARVIBUS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

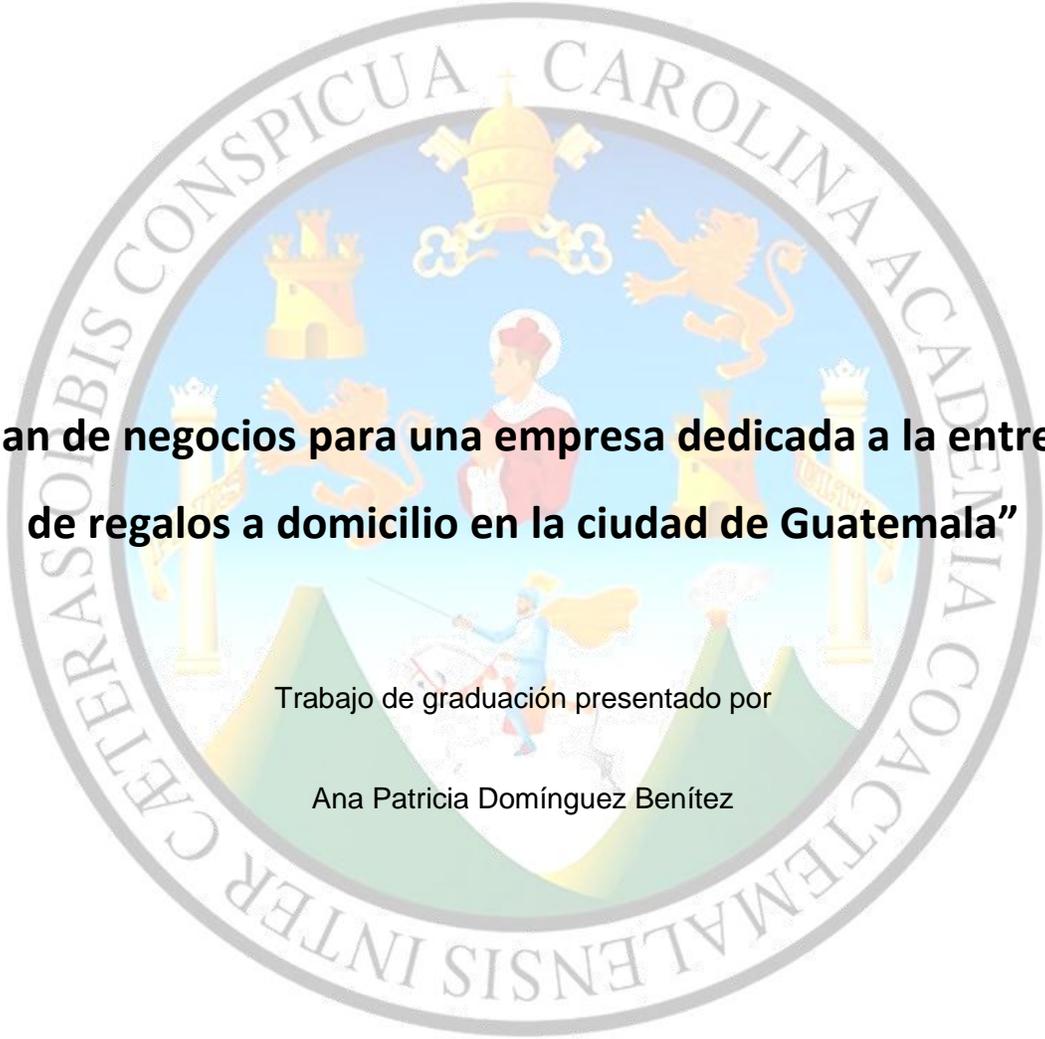
**“Plan de negocios para una empresa dedicada a la entrega
de regalos a domicilio en la ciudad de Guatemala”**

Ana Patricia Domínguez Benítez

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2017

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red and white dress, likely the Virgin Mary, holding a child. Above her is a golden crown. To the left is a golden castle, and to the right is a golden lion. Below the central figure is a figure on a white horse, holding a staff. The background is a light blue sky with a green hill at the bottom. The seal is surrounded by a grey border with the Latin text "CETERA SOLI BIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**“Plan de negocios para una empresa dedicada a la entrega
de regalos a domicilio en la ciudad de Guatemala”**

Trabajo de graduación presentado por

Ana Patricia Domínguez Benítez

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

Guatemala, Agosto de 2017

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO CONSULTIVO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

José Estuardo López Coronado, MA.

DEDICATORIA

A Dios, por ser quién me da la vida y quién me ha dado la oportunidad de tener la familia más linda, de tener un hombre que me ama y de rodearme de tantas personas que han marcado mi vida.

Porque gracias a Él pude estudiar lo que soñaba y seguir más allá de lo que pensaba. Porque Él ha sido quién me ha permitido vivir cada cosa en su tiempo y voluntad perfecta, y aunque algunos momentos han sido difíciles, no me alcanzarían las palabras de gratitud hacia Él.

Él es el único merecedor de este logro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi sustento y mi proveedor, por ser mi guía y por darme la vida para lograr tantas cosas bellas.

A mis padres Edgar y Patricia Domínguez, porque su apoyo incondicional me ha llevado al éxito, sus sueños se han vuelto parte de los míos y me alegra saber que puedo hacerlos sentir orgullosos una vez más. Los amo.

Mi Esposo, Christiam Reyes, por apoyarme y ayudarme con este reto, tus conocimientos están dentro de esta investigación, gracias por incentivar me cada día a lograr lo que tanto anhelo. Te amo

Mis hermanos, gracias por ser mi inspiración para ser mejor; ser su ejemplo no ha sido fácil, pero les he abierto el camino para que vean que esforzándose se puede lograr cualquier cosa que anhelemos.

Mi familia Domínguez, Benítez, Reyes, gracias por ser parte de mi vida.

Mi familia de la iglesia, gracias a Dios por que están en mi vida, me han enseñado a seguir a Jesús de una manera extraordinaria.

Mis compañeros de MAIES, gracias por el tiempo compartido, por su apoyo, por su esfuerzo y por tantas risas y experiencias.

A mi casa de estudio, Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, por recibirme una vez más dentro de sus salones para llenarme de tanto conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios para una empresa que se dedica a la entrega de regalos a domicilio en la ciudad de Guatemala, a solicitud de clientes que son originarios de Guatemala, pero residen en Estados Unidos de Norteamérica.

La empresa desea iniciar operaciones; sin embargo, es necesario realizar un análisis de la inversión para llevar a cabo cada uno de los procesos, así como proyectar su crecimiento en cuanto al servicio que prestará: analizar aspectos del mercado, estimación de la demanda, elementos que influyen en la compra, estrategias de precio, conocer características de la población guatemalteca que vive en otros países.

La información obtenida a través de la investigación realizada, indica que existen tres empresas que brindan un servicio similar al de la empresa en cuestión; aunque los productos y la ventaja competitiva hacen la diferencia ante las capacidades y debilidades de los competidores. Al mismo tiempo, se estableció el mercado objetivo y el tipo de clientela potencial.

Se evaluaron aspectos importantes que deben considerarse para el adecuado funcionamiento y crecimiento de la compañía, como: recurso humano en aspectos de selección y capacitación de personal, estrategias de mercadeo y publicidad para el mercado objetivo; además se mencionan las ventajas competitivas más importantes, en las que la empresa debe enfocarse para ser reconocida.

Se realizó el análisis financiero, que incluye aspectos de inversión y costos que tienen relación directa con la actividad del negocio, se interpretó el valor actual neto, la tasa interna de retorno y la relación costo-beneficio; el análisis fue realizado con flujos de efectivo proyectados para 60 meses.

Las empresa debe implementar el plan de negocios propuesto en este documento y llevar a cabo evaluaciones periódicas de la evolución del negocio, de esa manera, realizar los cambios necesarios para la mejora continua. Un punto clave es seleccionar al personal idóneo y capacitarlo, para que eso sea una ventaja competitiva, que garantice la atención y excelente servicio al cliente.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	
A. Definición de un Plan de Negocios	2
1. Estructura de un plan de negocios	3
2. Beneficios de un plan de negocios	6
3. Definición del producto o servicio	7
4. Equipo de trabajo	9
5. Estudio de los competidores	9
B. Estudio de Mercado	11
1. El mercado objetivo	11
2. Segmentación del mercado	13
3. Servicio	13
4. Actitud del comprador	16
5. Área de mercado	16
6. Estacionalidades del mercado	17
7. Las 4Ps del mercado	17
7.1 Precio	17
7.2 Producto	18
7.3 Promoción	19
7.4 Plaza	20
7.5 Proceso	20
7.6 Personal	21
7.7 Sistema de negocio	21
8. Misión y visión	22
8.1 Misión	22
8.2 Visión	23
C. Análisis Financiero	24
1. Estado de resultados	24
2. Balance general	26
2.1 Activos corrientes	26
2.2 Activos fijos	27

2.3 Pasivo	28
2.3.1 Pasivo corriente	28
2.3.2 Pasivo a largo plazo	28
2.3.3 Otros Pasivos	28
3. Flujo de caja	28
4. Valor actual neto	30
5. Tasa interna de retorno	32
6. Indicadores	33
6.1 Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA)	33
6.2 Margen bruto	34
6.3 Margen operativo	34
6.4 Punto de equilibrio	34
III. JUSTIFICACIÓN	36
IV. OBJETIVOS	37
V. METOLOGÌA	38
VI. RESULTADOS	39
VII.DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
VIII. CONCLUSIONES	42
IX. RECOMENDACIONES	43
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Comparación de objetivos de un plan de negocios y otros estudios importantes.	3
Figura No. 2 Estructura de un plan de negocios	5
Figura No. 3 Cadena de Valor	6
Figura No. 4 Descripción de población con origen Guatemalteco en Estados Unidos	12
Figura No. 5 Porcentaje de contribución al producto interno bruto por región	14
Figura No. 6 Ejemplo de elaboración de un flujo de negocios	22
Figura No. 7 Esquema de Flujo de Caja	30
Figura No. 8 Integración de los estados financieros	30
Figura No. 9 Resultados valor actual neto	31

I. INTRODUCCIÓN

Cada año, aproximadamente sesenta mil guatemaltecos viajan al exterior con el fin de mejorar su calidad de vida. Estas personas buscan mejores oportunidades, lo que conlleva dejar a sus familias en Guatemala para generar ingresos que les permita llevar el sustento diario. Para muchos, comunicarse con su familia es muy difícil, algunos logran regresar a su país natal hasta varios años después, por tal razón, la empresa, pretende generar un puente que pueda unir a las familias y generar momentos importantes que marquen la vida de sus clientes, permitiéndoles sorprender a sus seres queridos en Guatemala.

El diseño del Plan de Negocios para la empresa, se realizó con el fin de resaltar las ventajas competitivas, el enfoque y las estrategias de mercadeo de acuerdo a los objetivos.

La metodología utilizada consistió en consultar diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de estudio, así como conocer las características de la población guatemalteca que ha emigrado y reside en los Estados Unidos de Norteamérica.

El Plan de Negocios es un instrumento que ayuda a las empresas a implementar métodos y técnicas para llevar a cabo la puesta en marcha del mismo. En el presente caso, servirá para definir las operaciones de una empresa que se dedicará a la entrega de regalos a domicilio, solicitados por guatemaltecos que residen en el extranjero.

Es importante que la empresa tome en cuenta la información que el documento contiene, ya que le permitirá enfocar sus esfuerzos a situaciones puntuales, de manera que se logren los resultados deseados en un corto plazo.

II. MARCO TEÓRICO

A. Definición del plan de negocios

“El plan de negocios es el instrumento principal de dirección de una empresa, en donde se establece qué hará la empresa, las diferentes áreas que la componen y cuál será la orientación de la gestión de las operaciones en un período determinado para la toma de decisiones en su diario accionar y alcanzar sus objetivos de supervivencia, generación de utilidades y crecimiento y desarrollo”. (Mises, 2009)

Es importante para una organización contar con un plan de negocios que pueda direccionar los esfuerzos de la empresa a lograr el objetivo primordial, que es obtener ganancias.

Dentro de otras literaturas y estudios “es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de una empresa, porque pone a prueba una idea” (Díaz-Granados, 2010)

El plan de negocios es útil para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Dar a conocer como se organizarán los recursos de las empresas en función de los objetivos y la visión del empresario.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo. (Weinberger, 2009)

El plan de negocios es una herramienta muy útil, que ayuda a lograr los objetivos y dirigir la empresa hacia una realidad potencial.

Figura No. 1 Comparación de objetivos de un plan de negocios y otros estudios importantes.

HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN	OBJETIVO	ALCANCE	ENFOQUE
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar la viabilidad de la idea de negocio 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Visión, Misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales. 	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Aspectos técnicos • Aspectos Administrativos • Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR.	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Fuente: Weinberger, 2009.

1. Estructura de un plan de negocios

El plan de negocios está conformado por ocho partes importantes que se describen a continuación:

- Definición del producto o servicio, donde se orienta al lector en el proceso de transformar una idea básica en una oportunidad de negocio.
- Equipo de trabajo, sección que establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista, es de suma importancia que cada una de las personas que integran el equipo, conozcan los objetivos de la empresa para enfocarse en lograrlos.

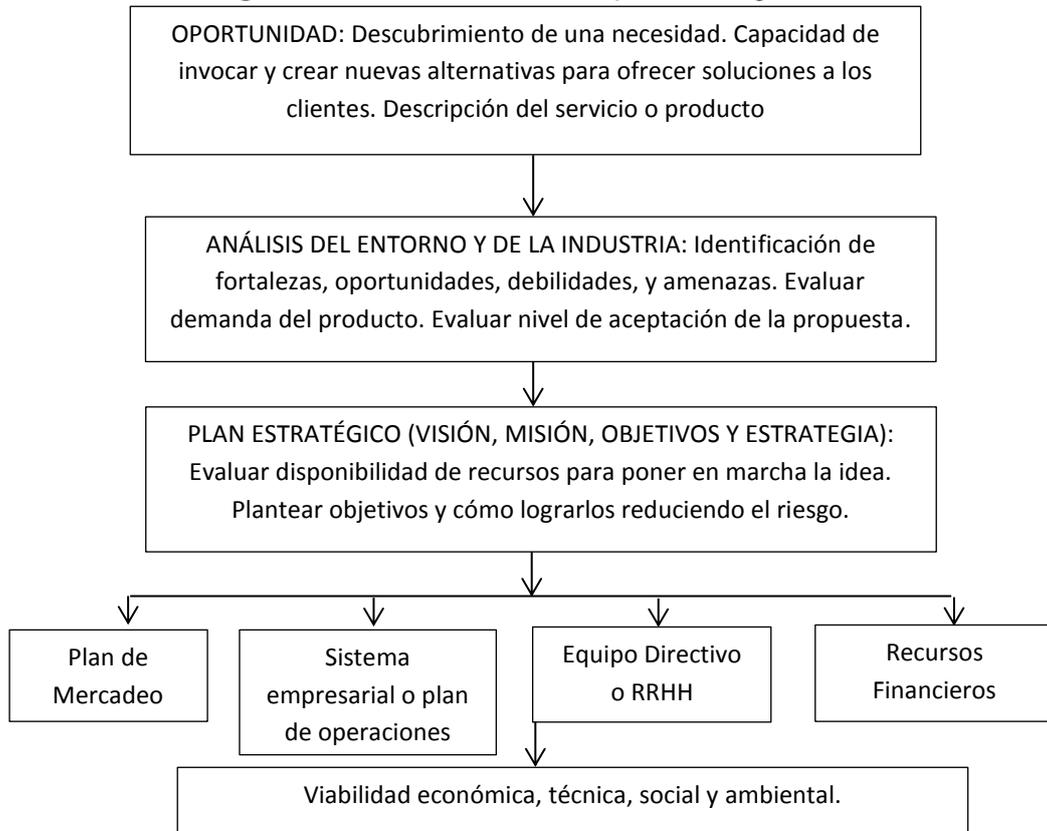
- Plan de mercado, donde se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente.
- Sistema de negocio, sección en la cual se identifican el sistema de negocio de la industria y de la empresa, y se determinan el enfoque de la empresa y sus competencias principales, variables clave para establecer el diseño de la organización.
- Análisis de riesgos, donde se muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación.
- Plan de implementación, donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa.
- Plan financiero, donde se sabrá cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo.
- Resumen ejecutivo, donde se explica la importancia de presentar de forma clara, concisa y atractiva los aspectos más relevantes de la iniciativa empresarial en la parte introductoria de la misma. Si bien el resumen ejecutivo se explica al final porque ya el emprendedor ha resuelto todos los componentes del plan, éste deberá ubicarse al principio del plan de negocios. (Díaz-Granados, 2010)

Es importante tomar en cuenta cada uno de los pasos de la estructura del plan de negocios, ya que de esta manera, se garantiza un plan fundamentado y fortalecido para llevar a cabo las operaciones de la empresa con la que se esté trabajando.

En el plan de negocios se estudia la cadena de valor, ésta se define como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica de los negocios; facilita la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización.

El modelo de la cadena de valor, propone analizar el desempeño de una empresa, en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, cada una de estas actividades es fuente potencial de ventajas competitivas, en costos de diferenciación. (Alonso, 2008)

Figura No. 2 Estructura de un plan de negocios



Fuente: Weinberger, 2009

Es necesario que se comprenda y estudie la cadena de valor que la empresa pondrá en práctica; ya que cada una de las actividades y la interrelación entre ellas, generará un mejor servicio.

A continuación se mencionan los pasos más importantes de la cadena de valor:

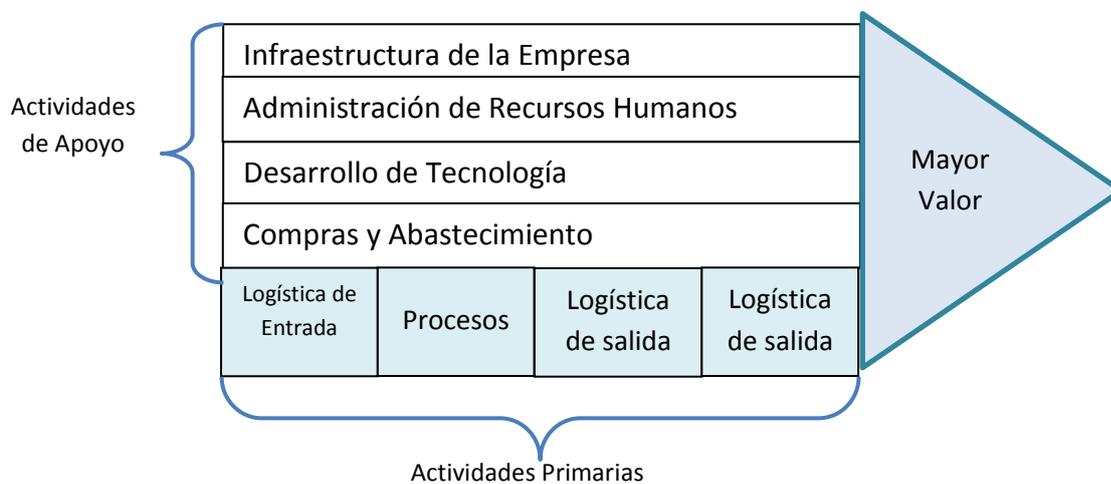
- Logística de entrada: se refiere a la recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- Procesos: transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- Logística de salida: depósitos procesamientos de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- Mercadeo y ventas: actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales.
- Posventa: asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Por otra parte, las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias se desarrollen con potencialidad.

Aunque sean actividades de apoyo, no son menos importantes que las primarias:

- Infraestructura de la empresa: incluye la planificación, contabilidad, finanzas, gestión de calidad, inversiones.
- Administración de recursos humanos: incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- Desarrollo de tecnología: diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- Compras y abastecimiento: responsables de la adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

Figura No. 3 Cadena de Valor



Fuente: Alonso, 2008.

2. Beneficios de un Plan de Negocios

“Los beneficios que se obtienen de un plan de negocios son:

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios.
- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.

- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio, que son necesarios para el éxito.
- Permite confrontar las ideas con la realidad, porque la dinámica del plan fuerza a considerar los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, entre otros.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- Es una herramienta para el modelo de negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y, para el propio emprendedor, así como para proyectos de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil". (Ceballos, 2011)

3. Definición del producto o servicio

Por más brillante que sea, una idea básica debe convertirse en oportunidad de negocios para que tenga valor. Pero primero debe superar una prueba de realidad. Es decir, debe probar su oportunidad de sobrevivir en el mercado, su viabilidad económica y tecnológica, y el nivel de innovación que propone.

Sólo entonces podrá hacer la transición y convertirse en la punta de lanza del plan de negocios. Las ideas de negocios constan de dos dimensiones.

La primera es la del producto o servicio que plantea, mientras que la segunda se refiere a la manera como el producto o servicio se desarrolla y comercializa.

Una oportunidad de negocios debe cumplir cuatro criterios clave para ser considerada como tal y para que sirva de punto de partida para un plan de negocios:

- Debe ofrecer un beneficio para el cliente: ¿Qué problema va a resolver? El éxito en el mercado es el resultado de satisfacer clientes, no de lanzar productos asombrosos. Los clientes compran un bien porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema, bien sea que se trate de saciar el hambre o la sed, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen. Por tal razón, la primera característica que debe tener una oportunidad de negocios es que establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir.
- Debe tener un mercado: Una oportunidad de negocios sólo adquiere valor económico real si la gente quiere y puede comprar el producto o servicio. De tal manera que la segunda característica de una oportunidad de negocios es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivo.
- Debe ganar dinero: La mayoría de los productos generan ingresos directamente, a partir de las ventas a los clientes. En algunos casos, sin embargo, el “modelo de generación de ingresos” puede ser diferente. Por ello, la tercera característica para que una oportunidad de negocios tenga éxito es que muestre claramente cómo generará ingresos y en qué cantidad. (Díaz-Granados, 2010)
- Debe estar en capacidad de ser protegida: Una idea innovadora por sí misma no puede ser protegida, pero puede conducir a diseños, invenciones u otros, que pueden ser protegidos mediante regímenes legales específicos (marcas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad u otros), que garanticen que los socios van a poder explotarla comercialmente.

4. Equipo de trabajo

Es importante que durante la elaboración del plan de negocios, se pueda presentar un organigrama general de lo que la empresa necesita para llevar a cabo sus operaciones.

La conformación de un buen equipo de trabajo permite:

- Enfrentar las insospechadas tareas del día a día de una empresa
- Mantener un funcionamiento ininterrumpido de las operaciones
- Solucionar los problemas de manera creativa
- Tomar decisiones basándose en puntos de vista novedosos
- Implementar puntos de control interno antes de enfrentar el mundo externo
- Hacer una evaluación completa
- Contar con una mayor capacidad de asimilar información
- Acceder a redes de contactos
- Promover sentimientos de solidaridad y de apoyo al empresario

Un equipo capaz de sacar adelante una empresa exitosa debe demostrar:

- Aptitudes y valores complementarios,
- Una visión compartida y un deseo de conseguir un objetivo común,
 - Como mínimo tres personas y, en contadas ocasiones, más de seis,
- Flexibilidad en el enfoque de los problemas,
- Trabajo articulado de sus componentes, especialmente en las situaciones difíciles
- Entereza frente a las adversidades, así como capacidad de modificar y de eliminar obstáculos en el segundo o en el tercer intento. (Díaz-Granado, 2010)

5. Estudio de los competidores

El análisis de la competencia es fundamental y sirve para tomar decisiones, en la medida que se comparen los atributos características de las empresas o productos que compiten entre sí. Para ello es recomendable usar tablas o matrices.

Antes de analizar a los posibles competidores, es indispensable que el empresario tenga claro con quienes está compitiendo y con quienes no, cuando se trata de productos diferenciados, nuevos o innovadores, no es fácil determinar con quién se compite de manera directa y por eso resulta útil hacer un análisis de los grupos estratégicos.

El análisis de los grupos estratégicos es un marco de referencia básico para el análisis de la competencia, el posicionamiento y la productividad de las empresas en una industria. Con dicho análisis el empresario podrá definir quienes son sus competidores directos, es decir, aquellos que venden un producto, bien o servicio igual o casi igual al que el empresario ofrece; y quienes son sus competidores indirectos o sustitutos, es decir aquellos que buscan satisfacer las mismas necesidades pero con un producto, bien o servicio distinto. (Weinberger, 2009)

Después de detectar los principales competidores, lo primero que se debe hacer es averiguar quiénes son sus proveedores, qué tan grande es su segmento del mercado y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Asimismo, es necesario detectar a aquellos competidores directos que venden el mismo producto o servicio, pero también a los sustitutos, es decir, aquellos bienes que cumplen la misma función, pero que hacen parte de otra categoría de producto o servicio. (Díaz-Granados, 2010)

Es importante mencionar que solamente se debe considerar como competidores a aquellos que producen un producto similar al nuestro, dentro del área seleccionada por la empresa y que, además, estén abasteciendo a la misma población objetivo.

Si los competidores son grandes en tamaño, entonces tendrán mayor capacidad de gasto de dinero en promoción, mayores posibilidades de reducir costos de producción y mayores posibilidades de expandir su área de acción, todo lo cual les dará una ventaja sobre la empresa.

Por lo tanto, la regla general es cuanto más grande sea el tamaño de los competidores en relación con la empresa, menor será su porción de mercado y, cuanto menor sea el tamaño de los mismos, mayor será su parte del mercado. (Mieses, 2009)

B. Estudio de Mercado

En términos económicos generales, el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como el producto o una zona determinada.

1. El mercado objetivo

Es aquel que reúne a los clientes cuyas necesidades son satisfechas por el producto o por el servicio en cuestión, y que están dispuestos a pagar por él. La idea empresarial no puede ser de igual interés para la totalidad de los consumidores, pues no todos tienen las mismas necesidades.

Por eso se debe identificar aquellos a los que se pueda acceder con mayor facilidad y que estén dispuestos a pagar por un servicio o un producto. Todo lo anterior obedece a la necesidad de identificar el mercado objetivo, entender sus patrones de comportamiento y predecir su futuro. (Díaz-Granados, 2010)

En Guatemala, muchas personas deciden viajar al extranjero con el fin de mejorar su estilo de vida, por lo tanto existe una brecha entre los migrantes y sus familiares, por lo que surge la necesidad en dicho segmento de personas, de brindarles detalles especiales que puedan impactar en la vida de quienes reciben los regalos.

El mercado objetivo de la empresa de entrega de regalos a domicilio, son los migrantes, debido a que se ofrece un servicio para que puedan enviar regalos a sus familiares en Guatemala.

Se calcula que hay más de 1.5 millones de guatemaltecos en EE.UU., siendo California el Estado donde reside el mayor número de connacionales. Los guatemaltecos en los Estados Unidos envían más de US\$400 millones al año en concepto de remesas familiares a Guatemala. (Herrera, 2001)

Figura No. 4 Descripción de población con origen Guatemalteco en USA.

U.S. Population by Hispanic Origin, 2010 (www.Guatemala3000.org)					
State	Population	Not Hispanic or Latino	Hispanic or Latino	Guatemalan	Guatemalan %
Total	300,465,125	249,964,137	50,500,988	1,152,689	100.000
California	37,349,363	23,259,952	14,089,411	389,082	33.754
Florida	18,843,326	14,590,129	4,253,197	91,648	7.951
Texas	25,257,114	15,723,234	9,533,880	76,944	6.675
New York	19,392,283	15,957,395	3,434,888	68,811	5.970
New Jersey	8,801,624	7,237,587	1,564,037	48,440	4.202
Massachusetts	6,557,254	5,926,238	631,016	39,888	3.460
Georgia	9,712,587	8,855,663	856,924	38,238	3.317
Virginia	8,024,617	7,394,505	630,112	37,134	3.222
Illinois	12,843,166	10,805,315	2,037,851	36,524	3.169
Maryland	5,785,982	5,312,261	473,721	35,188	3.053
North Carolina	9,561,558	8,756,732	804,826	21,263	1.845

Data: U.S. Census Bureau, 2010 ACS - Table ACS_10_1YR_B03001_with_ann.

Fuente: Censo de gobierno de Estados Unidos, 2010

Algunos estudios indican que del 1 de enero al 20 de septiembre del 2001, ingresaron a Guatemala US\$447.45 millones por remesas familiares.

Según el Centro de Análisis Económicos Nacionales, las remesas enviadas por los guatemaltecos desde Estados Unidos ascienden a US\$465 millones anuales que generan fuentes de capital para paliar la recesión en Guatemala. Quienes reciben las remesas en Guatemala, son aproximadamente un millón de personas y con esto aumenta el consumo, la inversión a pequeña escala y nuevos negocios.

Según el último reporte del Banco de Guatemala, solo en el primer trimestre del 2016 ingresaron al país US \$ 1, 622,983 (cantidad en miles de dólares) en remesas familiares provenientes de EE. UU. Los datos mencionados anteriormente significan un incremento del 13.92 por ciento, en relación con el mismo período del año anterior, en cuanto a personas que viven fuera del país. (Banco de Guatemala, 2017)

a. Curva de la demanda

La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes.

La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos. (Quiñones, 2011)

b. Necesidades

Las necesidades son carencia de alguna o algunas cosas. De acuerdo al tipo de mercado al que se enfoque el negocio, se debe conocer qué tipo de necesidades tiene la mayoría de personas pertenecientes a este nicho.

Maslow, formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). (Quiñones, 2011)

2. Segmento del mercado

Se refiere a la necesidad de dividir el mercado en grupos de clientes, suficientemente significativos en número, como para que se puedan estudiar y comprender. La segmentación cumple dos objetivos; por un lado, permite diseñar una estrategia de mercadeo específica y, por ende, más eficaz. Por otro, ayuda a definir el mercado.

En tal medida, el mercado puede ser segmentado geográficamente (por países o regiones) y demográficamente (por edad, sexo, ingresos, profesión), estilos de vida (ecologistas, vegetarianos, fiesteros), comportamiento en la compra, frecuencia de uso, aplicación del producto y capacidad de recompra, entre otras posibilidades. Una vez se divide el mercado en segmentos, se selecciona cuál se va a considerar. En tal caso, conviene examinar características de cada uno como: tamaño, índices de crecimiento, capacidad de satisfacer sus necesidades mediante la compra de un producto o servicio, y sensibilidad ante una oferta diferenciada. (Díaz-Granados, 2010)

3. Servicio

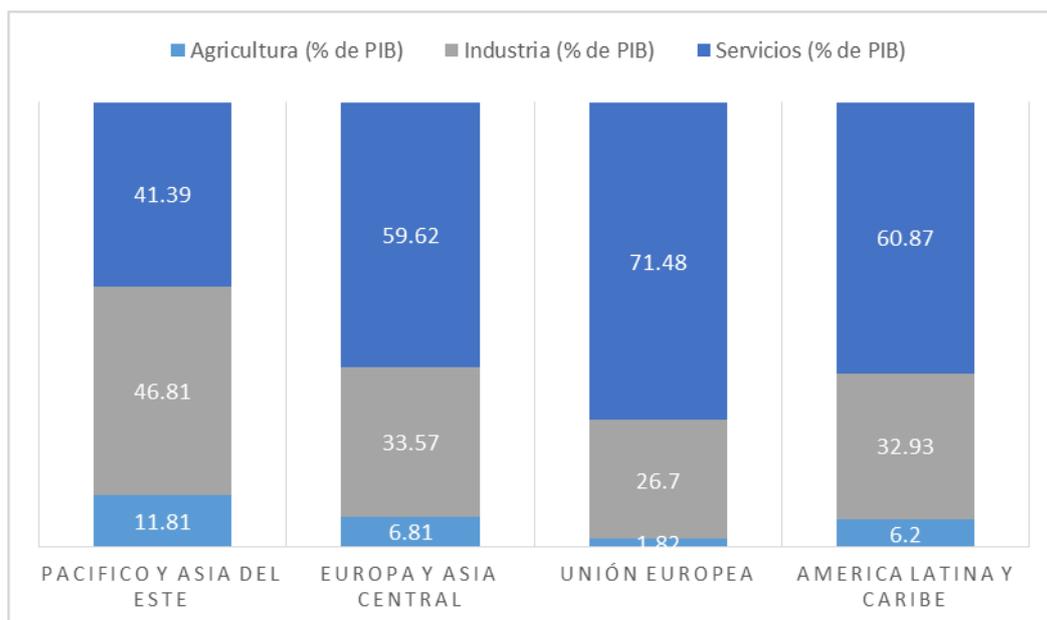
Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio.

Los servicios abarcan la mayor parte de la economía mundial, no solo en estados unidos, donde representan más del 75%, mientras que en Canadá equivalen al 69% del producto interno bruto, respectivamente, sino también en países industriales y desarrollados de todo el mundo. (Lovelock, 2011)

Entre las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto, se puede citar la intangibilidad: un servicio no puede ser visto, sentido, oído ni escuchado antes de adquirirlo; la heterogeneidad: dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales; la perecibilidad: un servicio no puede ser almacenado; la inseparabilidad: la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos; la ausencia de propiedad: quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él.

Figura No. 5 Porcentaje de contribución al PIB por región.



Fuente: Lovelock, 2011

En el caso de la empresa, el servicio principal que prestará es para las personas de origen guatemalteco que residen en el exterior, que puedan comprar regalos en línea para enviarlos a domicilio a la puerta del hogar de su familiar en el perímetro de la ciudad Guatemala.

Los tipos de regalos pueden ser:

- Pasteles de todo tipo, sabor, tamaño y para todo evento



- Arreglos florales, de cualquier tamaño y para todo evento: días de celebración, funerales, eventos y otros.



- Arreglos no florales para distintas ocasiones



- Servicios de banquetes y mariachis



La empresa tendrá servicios adicionales, que brinden a las personas que reciben el regalo una experiencia única y de excelencia, generando así una propuesta de valor que no se observa con tanta facilidad en el mercado actual.

4. Actitud del comprador

Los consumidores o clientes tienen tres tipos de actitudes que determinan su comportamiento hacia la compra.

Se describen algunas de las actitudes a continuación:

Elemento cognoscitivo: lo que el comprador conoce sobre el producto o servicio.

Elemento afectivo: es la emoción que el comprador percibe sobre el producto.

Elemento conductual: es la acción de comprar el producto.

El conocimiento de estos tres elementos en el mercado objetivo es vital para conocer cuál es la actitud del cliente cuando llega a buscar un producto o servicio. (Corea, 2010)

5. Área de mercado

Para establecer el área de mercado es importante que se realice en base a la ubicación de la empresa, naturaleza del producto (en qué medida es apto para el transporte y la distribución), disposición a viajar, tamaño del mercado en las diferentes localidades, presencia de competidores en el área a elegir y existencia de canales de distribución que puedan ser utilizados por la empresa.

En general, es más fácil manejar un área de mercado limitada, ya que así el tiempo y los costos de transporte de los insumos y de la distribución podrán mantenerse en niveles mínimos. (Mieses, 2009)

6. Estacionalidades del mercado

Normalmente, se considera la demanda como un conjunto fijo de clientes que consume siempre en cantidades más o menos iguales.

Sin embargo, no tiene porqué ser así en todos los casos, en diversos mercados se aprecian variaciones estacionales y/o cíclicas, motivadas por diferentes causas, por ejemplo: las ventas de helados, juguetes, libros escolares, tarjetas de felicitación, electrodomésticos y otros. En el caso particular, la producción que inicie debe afrontar algún tipo de estacionalidad en las ventas, es necesario estimar cuáles son los meses de baja, media y alta, a fin de poder realizar una planificación de las ventas realistas. (Corea, 2010)

7. Las 4 P's del Mercado

Algunos estudios, no solamente han incluido 4 P importantes, más bien en el caso de los servicios, se han estudiado hasta 8 P, a continuación se mencionan algunos de los más determinantes dentro de una empresa de servicios.

7.1 Precio

Cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y por tanto es el único elemento de la mezcla de mercadeo que produce ingresos, los demás generan costos.

Para determinar el precio real de un producto se debe considerar los componentes identificables que lo conforman, en general son:

- El bien o servicio en sí mismo
- Los servicios complementarios: garantías, transporte, mantenimiento.
- Los satisfactores de deseos que ofrece el producto: beneficios o valor agregado.

Una de las percepciones más importantes para la mayoría de las personas sobre las cualidades de un producto o servicio depende directamente del precio, ya que es un elemento fundamental del valor, el cual está directamente relacionado con los beneficios percibidos del mismo. (Garcón, E)

A continuación se mencionan algunos de los factores que influyen en la determinación de los precios:

- La demanda estimada: el tamaño de la demanda y la frecuencia de compra afectará las decisiones de los precios hasta determinar el precio esperado, de acuerdo con lo que se cree que será el valor para los consumidores.
- Las reacciones de la competencia en productos semejantes, en productos sustitutos o productos no relacionados destinados a los mismos consumidores.
- Otros elementos del mercadeo; por ejemplo si se lanza un producto nuevo o ya establecido en el mercado, el ciclo de vida del producto, su uso final, canales y tipos de intermediarios.

Para la determinación de los precios es importante tomar en cuenta, cuál es la razón de la fijación de cierto precio, es decir por supervivencia, maximizar utilidades, liderazgo, diferenciación, entre otras. Para calcular el precio final, la empresa debe considerar en lo posible varios de los métodos que existen y otros factores tales como: la reacción del cliente, la influencia de otros elementos del mercadeo, el impacto del precio en los competidores, entre otros. (Mejía, 2005).

El precio es una importante arma competitiva, por lo que se debe considerar lo siguiente:

- Tener políticas propias en cuanto a precios.
- Contemplar la relación que otros elementos tienen con los precios en la mezcla de mercadotecnia.
- Relacionar los precios con el ciclo de vida del producto.
- Relacionar los precios con la clasificación estratégica por la generación de dinero contable de utilidades y la posición que ocupa.

(Mejía, 2005)

7.2 Producto

Se define como todo aquello que un profesional o empresario pone a disposición de otras personas, llamadas clientes, para satisfacer sus necesidades.

Forman parte del producto, aspectos como: envase, marca, servicios, canales de distribución y distribución física del producto.

En cuanto al servicio es importante que la empresa ofrezca valor agregado a los clientes y que al mismo tiempo satisfaga en mejor forma sus necesidades que las otras alternativas del mercado.

Los productos de servicios son un bien fundamental que responde a una necesidad y un conjunto de elementos, e incluye un servicio complementario, que ayuda al cliente a usar de mejor manera ese bien fundamental y por consiguiente le agrega valor al servicio. (Vargas, 2014)

7.3 Promoción

La promoción es la manera de dar a conocer la naturaleza de un producto o de un servicio, su utilidad, sus ventajas y sus beneficios ante los clientes potenciales. La previsión de estas actividades ayuda a identificar los costos de llegar al mercado.

Existen varias maneras de transmitir esta información: (Díaz-Granado, 2010)

- Publicidad tradicional, que consta de periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine.
- Mercadeo directo, que alude a la correspondencia directa con clientes selectos,
- Mercadeo digital, páginas de internet, portales, redes sociales, entre otros,
- Telemercadeo
- Relaciones públicas
- Exposiciones y ferias
- Visitas a clientes

Según las características particulares de cada producto o servicio y, la cantidad de dinero disponible por la empresa para las actividades de promoción, se elegirá el medio de promoción más adecuado. Con la promoción, toda la empresa pretende informar al cliente sobre el producto, por otro lado, también se pretende estimular al cliente a consumir el producto y por último que el cliente consuma el producto y quede satisfecho para continuar consumiéndolo. (Weinberger, 2009)

7.4 Plaza

El servicio o producto tiene que llegar a manos del consumidor de alguna manera.

Esto es lo que se conoce como la “plaza”. Existen varias opciones para distribuir un bien. He aquí algunas de ellas:

- Negocios de venta al por menor mediante terceros.
- Agentes o terceros ajenos a la empresa, en la que las comisiones son altas pero los costos fijos bajos.
- Franquicias, en la que la empresa dueña de la franquicia, vende una licencia para otorgar el derecho de explotar una marca o procesos al que la compra.
- Mayoristas, intermedirarios entre el fabricante de un producto y los agentes minoristas que llegan directamente al consumidor final.
- Distribución en establecimiento propio. (Díaz-Granados, 2010)

La distribución incluye organizaciones que participan en el traslado de los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, mientras que la distribución física comprende el conjunto de actividades que hacen llegar la cantidad adecuada de productos al lugar correcto en el tiempo preciso. Es una variable de difícil modificación a corto plazo. (Vargas, 2014)

7.5 Proceso

La manera en que se elaboran los productos es importante para el éxito de cualquier empresa. En el mercadeo de servicios es casi tan importante como el mismo producto, especialmente si se trata de un mercado donde hay mucha competencia. Por esto, prestar un servicio requiere del diseño y la implementación de procesos eficaces, y es especialmente importante cuando los clientes son parte fundamental del mismo.

Los procesos mal diseñados generan una entrega de servicio decepcionante y dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que resulta en baja productividad y altas probabilidades que el servicio fracase.

7.6 Personal

La interacción con el personal es decisiva en la percepción que los clientes tengan del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados.

También es importante reconocer el impacto que tiene el cliente sobre la experiencia de otros clientes. Es importante conocer al cliente, comprender sus necesidades y comportamiento en ambientes de servicio. Aspectos interesantes en este caso pueden ser la manera en que busca información, cómo establece expectativas y cómo diferencia proveedores. Supervisar la interacción con el cliente es la clave para conocerlo mejor.

Se deben desarrollar estrategias para manejar todos los momentos en los que se interactúa con el cliente, por lo que es necesario trabajar conjuntamente con los departamentos de recursos humanos y operaciones para diseñar procesos efectivos, siempre desde la perspectiva del cliente. En este momento se debe intentar nivelar la demanda del servicio con la capacidad productiva, también se debe tener en cuenta y cuidar detalladamente el ambiente con el que el cliente va a tener contacto.

7.7 Sistema de Negocio

El tema corresponde a cualquier tarea empresarial, se compone de una combinación de actividades independientes, que suelen representarse como bloques funcionales.

Cuando cada una de las actividades se representa de forma sistemática en relación a las demás, el resultado es un "sistema de negocio". Para definir el sistema adecuado para la empresa se sugiere comenzar estudiando el sistema de negocio de la industria, que es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en las cuales participan varias empresas, organizaciones e instituciones de la industria. (Díaz-Granados, 2010)

El sistema contempla actividades que van desde la obtención de materias primas o de conocimiento, hasta la entrega al consumidor final; incluye actividades de posventa como devoluciones, garantías, mantenimiento, entre otros. Cada una de ellas crea valor para los clientes.

El análisis en el marco de la cadena de valor de la industria, permitirá al empresario entender en qué parte de ella operará su proyecto. Posteriormente el emprendedor debe identificar el sistema de negocio de la empresa. Para tal efecto, deberá basarse en el modelo genérico y adaptarlo a las necesidades del caso particular. Finalmente el emprendedor deberá identificar las actividades clave que le permitan diferenciarse de la competencia.

Figura No. 6 Ejemplo de elaboración de un flujo de negocios



Fuente: Díaz-Granados, 2010

8. Misión y Visión

8.1 Misión

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización.

Los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad, es por eso que normalmente la misión incluye los siguientes elementos:

- Identidad: ¿Quiénes somos? Se debe conocer de manera profunda las capacidades de la empresa, para explotarla y utilizarlas en beneficio de los demás.
- Actividad: ¿A qué nos dedicamos? La falta de conocimiento de lo que realmente realiza la empresa, qué producto o servicio produce u ofrece. Por ejemplo, un operador que fabrica una pieza pequeña, que es parte de un cinturón de seguridad de un automóvil, al no conocer la importancia, de vida o muerte, de quién utiliza esa pequeña pieza de metal, que al parecer no tiene importancia, se pone en riesgo la integridad del producto y por lo tanto provocar una fatalidad.
- Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quiénes son los clientes y la razón de ser de la empresa. Si no se sabe quiénes son, nunca se sabrá que requerimientos están exigiendo, es por eso que es de vital importancia definirlos y darles realce en la Misión. (Mánica, 2012)

8.2 Visión

La visión, consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido.

Es importante imaginar la organización en un tiempo predeterminado. Hay que tener mucho cuidado, porque la visión no es cualquier imagen deseada del futuro, sino la imagen de los que es realmente relevante para el porvenir de la organización, por lo tanto, debe depender de los objetivos estratégicos de la empresa.

Las características de la visión son:

- Medible: medir o verificar el éxito en el logro, por ejemplo, “Tener el 100% de las carreras certificadas”.
- Atractiva: reflejar las aspiraciones y expectativas de los directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.

- Posible: incluye objetivos realistas y alcanzables, aún cuando impliquen un reto; por ejemplo, no se vale definir el slogan “La taquería más famosa del mundo”.
- Estratégica: incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la Misión.
- Entendible: es clara y precisa, por ejemplo, describirla con lenguaje sencillo para ser identificada, no solamente por el personal sino también por los clientes. (Mánica, 2012)
- Inspiradora: que estimule y provoque un efecto positivo en las personas.
- Tiempo: establece el tiempo, en años. Por lo regular los autores coinciden en 3 a 5 años; por lo cual al cumplir ese período de tiempo, se debe ajustar o cambiar los objetivos a alcanzar. (Mánica, 2012)

C. Análisis financiero

Es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

La información contable o financiera de poco sirve si no se interpreta, si no se comprende, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente del estado financiero, tiene un significado y efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

1. Estado de resultados

Es el documento contable de la empresa, donde se registran detallada y ordenadamente todos los ingresos y egresos durante un período determinado. Para el caso de las ideas o proyectos, se registrarán de manera detallada y ordenada todos los ingresos y egresos estimados.

Para proyectar el estado de resultados, se deben tener algunos elementos clave:

- Ingresos Operacionales: Son los ingresos de la compañía relacionados directamente con la actividad principal del negocio y de carácter recurrente, una vez restadas las devoluciones y descuentos.

Las proyecciones de los ingresos operacionales, toman como insumo los principales supuestos del plan de mercado, crecimiento del mercado total, crecimiento del mercado objetivo, participación del mercado esperado por la empresa, precios de venta, entre otros. Esta proyección se realiza desagregando alguno o varios de los siguientes criterios: tipo de producto o servicio, línea de negocio, Cliente y Región o por país. Cualquiera que sea el criterio anterior utilizado, el volumen de ventas (cantidad) y el precio unitario del producto o servicio se deben proyectar de manera separada. Una buena proyección de ventas permite identificar la concentración del negocio por tipo de producto o servicio, por línea de negocio, por cliente, por región o por país. (Díaz-Granados, 2010)

- Costos de producción: Los costos de producción son los costos de cualquier artículo, bien o producto empleado en la producción de los bienes o servicios vendidos, en este rubro se mencionan costo de materiales directos o materias primas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.
- Gastos generales y de administración: Son los gastos relacionados con la administración general de una empresa y no son atribuibles a funciones de compra, producción, comercialización ni financiación. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general, abarcan los sueldos y salarios, los suministros, el arriendo y demás servicios generales de oficina. Los gastos generales y de administración pueden ser gastos fijos o gastos variables. Por lo general, los salarios y arriendos se proyectan según la inflación. Los demás gastos se proyectarán dependiendo de la naturaleza de cada uno de ellos.
- Gastos de ventas: Son los gastos relacionados directamente con la estrategia de mercadeo y ventas de los productos o servicios.

Ejemplos de éstos gastos son: publicidad y mercadeo, salarios del equipo encargado del desarrollo de la estrategia comercial y de la fuerza de ventas, gastos de oficina, gastos de ventas, exposiciones, telemarketing, gastos de viaje de los vendedores, entre otros.

Estos gastos de ventas se proyectan con base en la estrategia de mercadeo de la compañía, según la naturaleza del gasto, que puede ser fijo o variable.

Un ejemplo de gasto fijo de ventas es el salario del gerente de mercadeo, al tiempo que un ejemplo de gasto variable es aquel asociado con la participación en exposiciones y ferias, o comisión por pautas publicitarias.

2. Balance General

Es el resumen de la compañía, pues refleja lo que ésta tiene, los activos, lo que debe, los pasivos y, lo que le pertenece a los propietarios, el patrimonio. Muestra la situación de la empresa en un momento. Los activos reflejan los recursos que permiten desarrollar la actividad económica y se clasifican de acuerdo a su convertibilidad en efectivo en tres categorías: corrientes, fijos y otros. (Quintanilla, 2011)

2.1 Activos corrientes

Las proyecciones de los activos se realizan con base en las inversiones y los requerimientos de activos que se van a invertir en la empresa durante el período de la evaluación económica. Activos corrientes son aquellos fácilmente convertibles en efectivo a corto plazo, en un tiempo menor a un año.

- Caja: el dinero que se tiene disponible en la caja menor, en la caja fuerte y los cheques al día no consignados.
- Bancos: el dinero que se tiene depositado en una cuenta corriente y de ahorros en los bancos.
- Cuentas por cobrar: el valor correspondiente al saldo por recaudar de las ventas a crédito, préstamos a empleados y socios y subsidiarias que todavía no han sido recaudados en su totalidad.
- Inventarios: la clasificación de los inventarios depende de la naturaleza de la empresa.

En las empresas industriales o manufactureras, los inventarios reflejan las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

En empresas comerciales y de distribución no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de productos terminados.

Para proyectar los activos corrientes es necesario tener en cuenta el estado de resultados, ya que sus cuentas afectan directa o indirectamente los activos corrientes. Igualmente, al proyectar estos activos se deben tomar en cuenta las cifras del flujo de caja. (Quintanilla, 2012)

2.2 Activos Fijos

Es el valor de aquellos bienes de larga duración que pueden ser muebles e inmuebles, que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

Por ejemplo: maquinaria y equipo, vehículo, muebles y enseres, construcciones y terrenos. Las proyecciones de los activos fijos se realizan teniendo en cuenta el requerimiento de muebles e inmuebles que necesita la empresa para desarrollar la actividad económica, durante el período de la evaluación económica. (Díaz-Granados, 2010)

2.3 Pasivos

Indican lo que terceros han prestado a la empresa para desarrollar la actividad económica. Las proyecciones de los pasivos se realizan al establecer cuáles son las fuentes de financiación que va utilizar la empresa para sufragar los activos y los requerimientos de capital de la empresa durante el período de la evaluación económica.

Igualmente, las proyecciones del pasivo se elaboran a la luz de la información establecida en el sistema de negocios, a propósito de las políticas de pago a los proveedores. Los pasivos de una empresa se clasifican en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

2.3.1 Pasivo corriente

Son aquellas deudas que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

- Sobregiros: los saldos en negativo en cuenta corriente vigentes en la fecha de realización del balance.
- Obligaciones bancarias: las obligaciones o créditos con los bancos y demás entidades financieras que tiene la empresa.
- Cuentas por pagar a proveedores: las deudas contraídas por las compras a crédito hechas a proveedores.
- Anticipos: el dinero que un cliente paga por anticipado por un trabajo que no se ha entregado.
- Cuentas por pagar: las cuentas por pagar distintas a las de los proveedores.
- Impuestos por pagar: los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

2.3.2 Pasivo a largo plazo

Son aquellos activos que la empresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, entre otros.

2.3.3 Otros pasivos

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo; tales como el arrendamiento recibido por anticipado. El patrimonio, son los recursos de los propietarios invertidos en la compañía para financiar el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

3. Flujo de Caja

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un

período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. (Quintanilla, 2011)

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

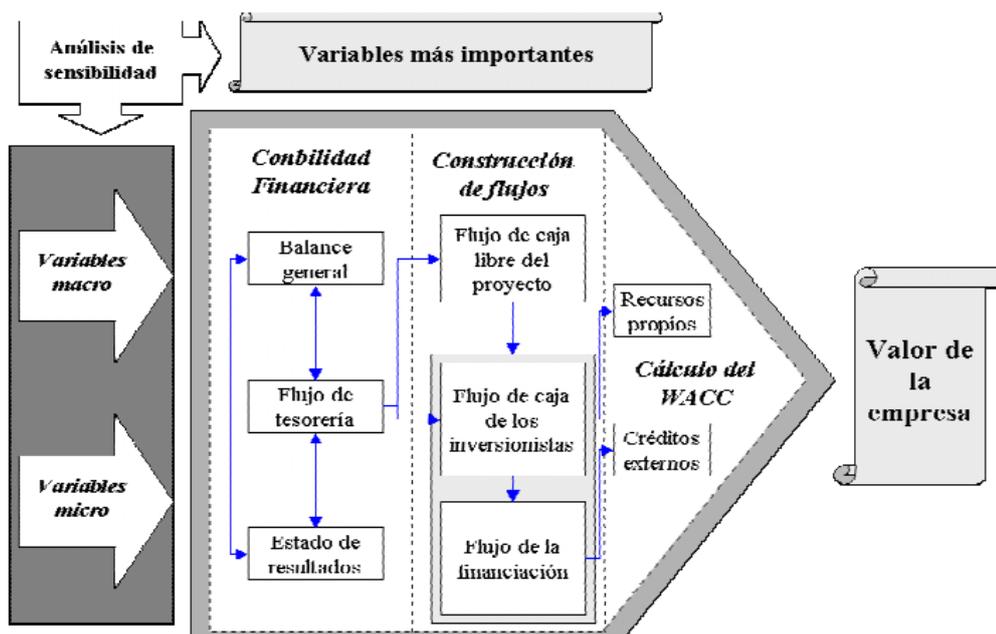
Para la estimación de flujos de caja se requiere de la siguiente información: o Vida útil del proyecto o Ingresos y egresos o Depreciación o Inversión adicional del proyecto. (González, 2004)

Algunos de los componentes del flujo de caja son:

- Flujo de Caja Libre: Calcula las inversiones necesarias y los beneficios que entrega un proyecto a lo largo de su vida proyectada sin tener en cuenta las restricciones de capital de los inversionistas (financiaciones).
- Flujo de caja de los inversionistas, FCA: Calcula las inversiones que deben hacer los inversionistas en un proyecto y los beneficios que obtendrán.

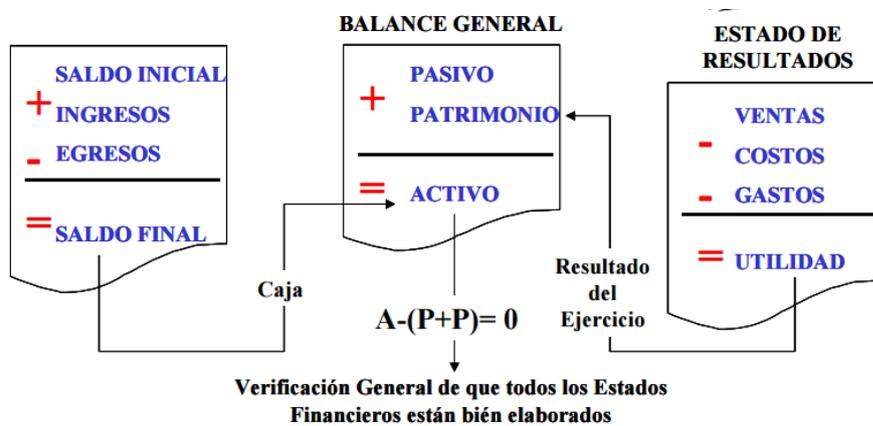
- Flujo de caja de la financiación, FCF: Calcula los requerimientos de financiación del proyecto, sus pagos y los ahorros en impuestos derivados de esta financiación (Sarmiento, 2002).

Figura No. 7 Esquema de Flujo de Caja



Fuente: Sarmiento, 2002.

Figura No. 8 Integración de los estados financieros



Fuente: Sarmiento, 2002.

4. Valor Actual Neto: Valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto.

A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t = representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 = es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n = es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad. (Puga, 2011)

Figura No. 9 Resultados Valor Actual Neto

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: Quintanilla, 2011.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerando el valor mínimo de rendimiento para la inversión. Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no.

Normalmente la alternativa con el valor actual neto, VAN, más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. (Puga, 2011)

Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo por diversas razones, como podría ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la Creación de Valor para la Empresa:

- Si el VAN de un proyecto es Positivo, el proyecto Crea Valor. - Si el VAN de un proyecto es Negativo, el proyecto Destruye Valor.

- Si el VAN de un proyecto es Cero, el Proyecto No Crea ni Destruye Valor

5. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad, TIR, de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto, VAN o VPN, es igual a cero.

El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión: si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. (Puga, 2011)

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

Donde V_{Ft} es el Flujo de Caja en el periodo t .

Por el teorema del binomio:

$$(1 + r)^{-n} \approx 1 - n * r$$

$$I = Q_1 * (1 - r) + \dots + Q_n * (1 - n * r)$$

$$I - (Q_1 + \dots + Q_n) = -r * (Q_1 + \dots + n * Q_n)$$

De donde:

$$r = \frac{-I + \sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n i * Q_i}$$

Como ya se ha comentado anteriormente, la TIR o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si $TIR > r$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Si $TIR < r$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

r = representa el coste de oportunidad.

6. Indicadores

6.1 EBITDA: Utilidades antes de impuesto

Es un indicador financiero representado mediante una sigla que significa en inglés "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization". El EBITDA, se calcula a partir del estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias de una

empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades.

Este indicador se ha consolidado, en los últimos años, como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa.

Actualmente en la prensa económica se usa mucho el EBITDA, como medida de la rentabilidad, pues este indicador dice qué tan eficiente es la operación de la compañía. Para efectos de valoración de empresas, este indicador es utilizado en ocasiones en la metodología de múltiplos de valoración, en la que se utiliza “X” veces EBITDA para determinar el valor de una compañía. (Díaz-Granados, 2010)

6.2 Margen bruto

Indica en porcentaje, la rentabilidad inherente de los productos y servicios ofrecidos por la empresa después de descontar de las ventas los costos directos de producción o prestación del servicio. Este margen es independiente de la cantidad de productos o de servicios fabricados y se debe comparar con el sector al que pertenece la empresa para determinar qué tan eficiente es. Es posible mejorar este margen mediante la generación de valor agregado y diferenciación de los productos o servicios.

6.3 Margen operativo

Indica en porcentaje, la rentabilidad de la compañía al descontar los gastos de operación: gastos de administración y ventas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos operacionales.

Este margen también debe compararse con el promedio del sector para determinar qué tan eficientes son los procesos administrativos, de ventas y de financiación de la compañía. (Puga, 2011)

6.4 Punto de equilibrio

Al conocer el margen bruto y los gastos financieros, administrativos y comerciales, se calcula cuál es el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio de la compañía.

Este indicador, es una relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con los ingresos obtenidos.

En otras palabras, a este nivel de producción y ventas, la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado. (Gitman, 2003)

La fórmula utilizada para calcular la cantidad de unidades necesarias para obtener un punto de equilibrio es la que se describe a continuación:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

III. JUSTIFICACIÓN

El tema de la migración de los guatemaltecos al extranjero en busca de mejor calidad de vida, conlleva una gran oportunidad para invertir en negocios que suplan la necesidad de comunicar y expresar emociones a través de la distancia.

Aproximadamente, 1.2 millones de guatemaltecos viven en el extranjero y 90% de ellos se encuentra en Estados Unidos; por lo que es importante generar un plan de negocios para una empresa que se dedique a unir personas que se encuentran separadas por largas distancias.

Dentro de las características deseables de la empresa está transmitir lo que la persona desea obsequiar a sus familiares en Guatemala; por lo tanto, debe tener bien definido el perfil y los deseos de los clientes para brindar un servicio de calidad y que genere satisfacción.

Algunas de las empresas que se dedican a este tipo de servicios elevan sus costos sin conocer que, aproximadamente el 21% de las personas que residen indocumentadas en Estados Unidos están desempleadas; por lo que dentro del plan de negocios se estableció un servicio con precios accesibles para llegar a todo tipo de estrato socioeconómico.

Es importante mencionar que los guatemaltecos envían en cuestión de remesas familiares aproximadamente 53 millones de quetzales al año y, por lo tanto, si se asignara 1% al servicio de envío de regalos, resultaría un negocio rentable de 53 mil quetzales al año (Banco de Guatemala, 2016).

El plan de negocios, indica los costos para la inversión inicial, el mercado y los proveedores de los productos que se ofrecerán, así como también los canales de distribución, recursos clave, entre otros. Esta información garantiza el éxito de la empresa a futuro.

IV. OBJETIVOS

A. Objetivo General

1. Diseñar un plan de negocios para una empresa que se dedicará a la entrega de regalos a domicilio en la ciudad de Guatemala, a través de pedidos realizados en el extranjero.

B. Objetivos Específicos

1. Establecer la ventaja competitiva entre las empresas de entrega de regalos a domicilio ya existentes y la nueva empresa, a través de procedimientos operativos óptimos.
2. Realizar el análisis económico para conocer la inversión inicial y la rentabilidad de la empresa.
3. Establecer la capacidad de respuesta, según la demanda en base al porcentaje de mercado meta.
4. Establecer las estrategias de publicidad y mercadeo a utilizar, para promocionar a la empresa.

V. METODOLGÍA

La metodología utilizada para obtener la información fue la siguiente:

- Consulta de fuentes bibliográficas de autores sobre planes de negocios, mercadeo, precios, pequeñas y medianas empresas.
- Referencias a través de tesis o estudios elaborados con anterioridad.
- Consulta de artículos relacionados al tema.
- Investigación de la población migrante a través de información de organismos públicos y privados, respecto a estadísticas oficiales y actualizadas.
- Investigación de precios de los principales productos que ofrecerá la empresa, a través de los correspondientes proveedores.
- Revisión y consultas en páginas de Internet.

VI. RESULTADOS

Plan de Negocios



Elaborado por:

Ana Patricia Domínguez Benítez

Guatemala, julio 2017

INDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Descripción del producto	3
Términos y condiciones	6
Equipo de trabajo	10
Descriptores de puesto	
Gerente General	12
Encargado de Logística y distribución	13
Encargado de contabilidad	14
Encargado de mercadeo	15
Estudio de Mercado	
Mercado Objetivo	17
Segmentación de mercado	18
Origen de los guatemaltecos en el extranjero	19
Necesidades	20
Competidores	20
Ventaja competitiva	21
Publicidad y mercadeo	22
Procesos	
Proceso de venta	23
Proceso de compra	23
Proceso de entrega de regalos	24

Análisis financiero

Flujo de caja	24
Valor actual neto	25
Tasa interna de retorno	26
Relación costo-beneficio	27

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Zonas residenciales de la ciudad capital de Guatemala, y sus correspondientes áreas catalogadas como “rojas”	9
Tabla No. 2 Población guatemalteca que reside en Estados Unidos	17
Tabla No. 3 Clasificación de guatemaltecos en diferentes Estados de Estados Unidos de Norteamérica.	17
Tabla No. 4 Número de personas y segmentación por edades	19
Tabla No. 5 Clasificación del origen de los migrantes guatemaltecos	20
Tabla No. 6 Descripción de principales competidores	21
Tabla No. 7 Flujo de caja	25
Tabla No. 8 Determinación de las ventas	25
Tabla No. 9 Depreciación	25
Tabla No. 10 Valor actual neto	26
Tabla No. 11 Tasa interna de retorno	27
Tabla No. 12 Relación costo-beneficio	27

INDICE DE GRÁFICAS Y DIAGRAMAS

Diagrama No. 1 Cinco fuerzas de Porter	5
Gráfica No.1 Crecimiento de población guatemalteca migrante en USA	18
Diagrama No. 2 Proceso de venta	23
Diagrama No. 3 Proceso de compra	23
Diagrama No. 4 Proceso de entrega de regalos	24

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una recopilación de información y estrategias, elaborado para una empresa dedicada a la entrega de regalos a domicilio. El mismo está compuesto de varios aspectos importantes a considerar al momento de iniciar operaciones.

Es importante que la empresa tome en cuenta la información que el documento contiene, ya que le permitirá enfocar sus esfuerzos en situaciones puntuales; de manera que se obtengan los resultados deseados en un corto plazo.

Una vez conocido el producto a ofertar se debe conformar el equipo de trabajo, el cual en este caso es necesario, como mínimo: un gerente general y tres encargados de las operaciones más importantes como lo son: logística, mercadeo y contabilidad. Es importante que el personal sea capacitado para realizar las actividades de su puesto, descrito en el presente documento.

El mercado de la empresa está totalmente identificado, aunque es necesario que se utilicen las estrategias de mercadeo mencionadas en el plan de negocios para planificar la promoción correspondiente.

El presente documento describe los resultados de los análisis financieros realizados, con el fin de conocer si la empresa será rentable y cuál es la inversión necesaria para iniciar operaciones.

OBJETIVOS

- Determinar el equipo de trabajo necesario, sus actividades y aptitudes para que la empresa ponga en marcha el negocio.
- Establecer el segmento de mercado al cual la empresa debe dirigir la promoción del servicio.
- Analizar los indicadores de valor actual neto, tasa interna de retorno y costo-beneficio, en base a un flujo de efectivo para un período de 60 meses.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La Empresa, se dedica a la venta de regalos en línea. Los regalos son entregados a domicilio, la peculiaridad de dicha empresa es que sus clientes más importantes son guatemaltecos (as) que residen en el extranjero; por lo que el fin último es ayudar a los que viven lejos, que sorprenda con detalles, en momentos especiales o simplemente por amor, a sus familiares en Guatemala.

La empresa nace en el 2004 en la ciudad de Guatemala, desde su origen, el anhelo ha sido brindar una experiencia significativa la vida de las personas que están separados por diversas razones de sus seres queridos.

Luego de evaluar la cantidad de guatemaltecos que salen del país para mejorar su nivel de vida, la empresa decidió facilitar un acercamiento entre las familias por medio de detalles y regalos entregados en la puerta de sus casas, en nombre de sus familiares en el extranjero.

Desde entonces, la empresa ha considerado llevar cariño, no solo a guatemaltecos (as), sino a otras familias en Latinoamérica; sin embargo, aún se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto, es el momento perfecto para aplicar el plan de negocios y hacer crecer a la empresa exponencialmente.

La empresa, posee una visión global de calidad y servicio, dedicada a la entrega de experiencias que marcan la vida de las personas, al recibir un detalle enviado por sus familiares en el extranjero. Se caracteriza por su dedicación y amor y ha sido creada con el fin de servir a aquellos que viven fuera del país y desean enviar ese amor a sus seres queridos.

La empresa, promueve sus productos a través de su página en Internet, en la cual las personas pueden elegir el regalo según la ocasión que desean celebrar. Los productos que se ofrecen se dividen de la siguiente manera:

- Flores
- Pasteles
- Experiencias y Regalos
- Comida

A continuación, se indica más específicamente, el tipo de regalos que ofrece la empresa en su página Web:

Producto	Tipo de Regalo
Comida	Pavo, pierna, fiambre, banquetes, comida por temporadas
Pasteles	Todo tipo de pasteles, cupcakes, pasteles personalizados
Flores	Arreglos fúnebres, arreglos exóticos,
Experiencias y regalos	Canastas navideñas, arreglos de variedad de dulces, arreglos de globos, mariachis

El servicio que ofrece la empresa es bastante inusual, ya que más adelante en el estudio de mercado, se observa cómo la competencia es reducida y poco conocida. Sin embargo, es claro que la empresa satisface la necesidad del cliente de tener contacto con su familia. De manera que el que reside en el extranjero esté presente a través de detalles, regalos o sorpresas, en los momentos importantes de aquellos que viven en Guatemala.

El servicio consiste en una plataforma para seleccionar regalos y que estos sean entregados a las familias de los clientes en el país, y brindar una experiencia única de servicio y calidad.

El valor agregado, son pequeños detalles que se brindarán a los clientes, a través de "spots" o mensajes personalizados, precios accesibles con productos de calidad, productos nuevos y originales, promocionados en la página Web en forma periódica.

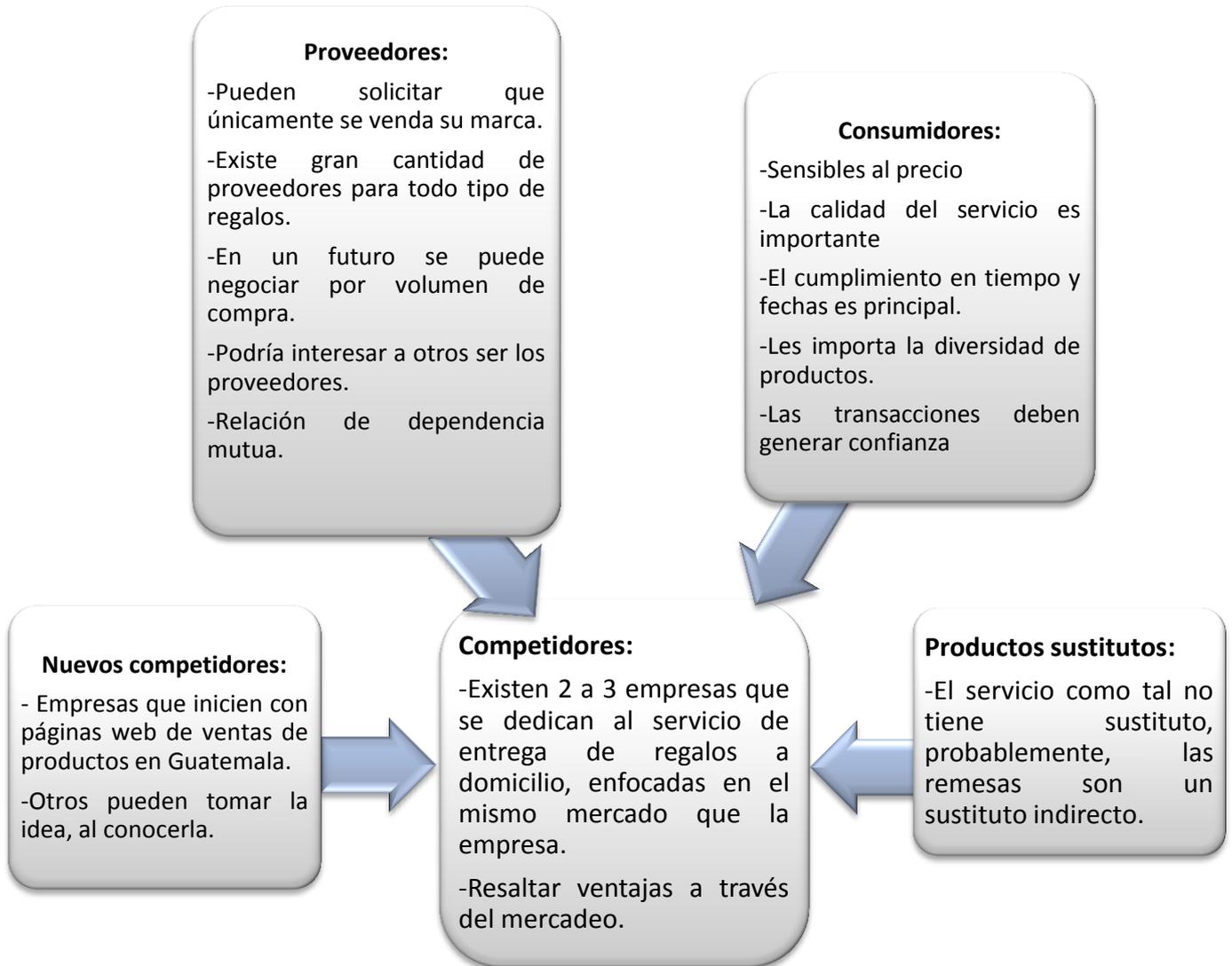
Visión: "Ser reconocidos nacional e internacionalmente por la excelencia y calidad del servicio, a través de una experiencia especial."

Misión: "Somos portadores de experiencias inolvidables, por medio del envío de regalos para transmitir amor y felicidad a familias separadas por grandes distancias."

Valores: Empatía, Confianza, Calidez, Calidad, Integridad y Compromiso.

Diagrama No. 1 Cinco fuerzas de Porter

En el siguiente diagrama se muestran las 5 fuerzas que Michael Porter, establece que son indispensables estudiar para recopilar información relevante para la elaboración de un plan estratégico o un plan de negocios para la empresa.



Términos y condiciones de la Empresa:

La empresa, puede cambiar cualquiera de las políticas sin previo aviso.

La empresa, no se hace responsable de los pedidos que no se entreguen por falta de información o información incorrecta de la dirección de entrega o inexactitud de la misma.

Los pedidos solo se harán efectivos, una vez se haya verificado el pago del cliente.

Los pedidos **no** se pueden anular, una vez que se realice la transacción en línea.

Modificaciones de dirección del receptor o información del mensaje de dedicatoria se pueden realizar, únicamente con 24 horas de anticipación a través del correo electrónico laempresa@gmail.com

La empresa, mantiene un amplio inventario de los productos que se muestran en la página Web; sin embargo, debido a la demanda en temporada alta*, La Empresa, se reserva el derecho a utilizar flores, accesorios y materiales sustitutos, sin modificar la calidad y el precio del pedido.

La empresa, únicamente entregará pedidos dentro del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, el costo de envío es gratis. Se puede consultar cobertura, en la pestaña correspondiente de la página principal de Internet, donde se especifican las áreas catalogadas como "rojas", en las cuales no se entregarán regalos a domicilio; más bien, se convendrá con el cliente, un lugar para su entrega.

Horario de Atención en Oficinas:

Lunes a Viernes: de 07:00-17:00 horas

Sábado: de 07:00-13:00 horas

Los pedidos deben de realizarse con 24 horas de anticipación, con el fin de preparar con excelencia los productos que se entregarán.

Los arreglos fúnebres, son los productos que se pueden solicitar el mismo día de su entrega. Se ofrece servicio las 24 horas, únicamente dentro del área metropolitana.

La presencia de mariachis, es el único servicio con hora exacta de entrega.

Durante las fechas especiales:

Los pedidos deben realizarse con 72 horas de anticipación. La Empresa, toma como fechas especiales o de temporada alta* las siguientes:

- Día del Cariño: 14 de Febrero
- Día de la Mujer: 08 de Marzo
- Día de la Secretaria: 26 de Abril
- Día de la Madre: 10 de Mayo
- Día del Padre: 17 de Junio
- Noche Buena y Navidad: 24 de Diciembre
- Año Nuevo: 31 de Diciembre

La empresa, hace la observación que para estos días festivos, no se compromete a realizar las entregas en horas específicas, y se reserva el derecho de entregar un día antes, sin previo aviso, si fuera necesario.

Los días que la empresa no se compromete a entregar pedidos, son: días domingo, 25 de diciembre y 01 de enero.

Videos:

En cualquiera de los pedidos, se ofrece el servicio de videos, en el cual el familiar, personalmente a través del mismo expresa al festejado sus mejores deseos. La duración del video es de un máximo de 2 minutos, el cual no tiene recargo adicional. Para hacer uso de este servicio debe subir el video al sitio [Youtube](https://www.youtube.com) y responder al correo de confirmación de pedido – el cual se envía al efectuar el pago de la orden- con el enlace del video.

En caso que el destinatario no responda, o no se encuentre en la dirección brindada por el cliente en la fecha de envío, se puede solicitar un segundo envío al siguiente día, con un costo adicional de \$10.00.

Privacidad:

Para efectos de facturación, será necesaria información personal del cliente, la cual, la empresa se compromete a manejar en forma confidencial, excepto en casos de sospecha de actos ilegales o violaciones a la Ley.

Además, la información solicitada le servirá a la empresa para:

- Proporcionar productos y servicios
- Calcular y cobrar tarifas, cuando corresponda
- Promocionar la experiencia en línea en forma segura, y hacer valer las políticas de la empresa.
- Personalizar la experiencia de los usuarios

Tabla No. 1 Zonas residenciales de la ciudad capital de Guatemala, y sus correspondientes áreas catalogadas como “rojas”

Zona	Colonias	Áreas Rojas
1	Todas las colonias	26 calle y 24 avenida, 21 calle y 29 avenida, 5ª a 8ª avenida de la 18 calle.
2	El Sauce y Cervecería, Colonia San Ángel, Melgar Díaz,	
3	Todas las colonias	El gallito, la ruedita, Colonia Trinidad, Buena Vista, Santa Isabel. De la 9 a la 12 calle se cubre hasta la 2 avenida de la zona3. De la 13 a la 17 calle se cubre hasta la 4 avenida de la zona 3
4	Todas las colonias	
5	15 de Agosto, El esfuerzo, El ferrocarril, la chácara, La palmita, Las vacas, Monja Blanca, Saravia y Santo Domingo.	La limonada
6	El Carmen, Martinico II, El martinico, Quintana, 30 de junio, Presbiteriana, San Juan de Dios, Noruega, San Antonio, Bienestar social, Kaibil balama, El molino, Santa Isable I,II y III, San Rafael, Sauzalito, La esperanza, San Julián nueva chinautla,	Arimany, Santa Faz, La Reinita, San Juan de Dios, El Carmen, El Quintanal, San Judas Tadeo, Paraiso zona 6, Aldea el Jocote.
7	San Martín, San Lázaro, Kaminal Juyu, Quinta Samayoa, Tikal I, Anillo periférico, El rodeo, Calzada San Juan,	La Bethania, Banvi I y II, El Amparo, El Granizo I, II, y III, Mario Martinez, 4 de Febrero, Sakerty I y II, El Inciencio, Niño Dormido, La Verberna, Colonia 6 de Octubre, Tecun Uman I y II, Shell, San Lorenzo, Madre Dormida, El Cerrito.
8	Todas las colonias	Avenida el Ferrocarril.
9	Todas las colonias	
10	Todas las colonias	
11	Todas las colonias	
12	Granja gutierrez, Mezquital, Villa lobos, El Búcaro, La Esperanza, Las margaritas, Los Olivos, Nuevo Mezquital, Villa lobos II	El Esfuerzo, Letran, El Tamarindo, Anexos I II y III, Loma Real, Villa Lobos I y II, El Bucaro, Mezquital, La Esperanza, El Exodo.
13	Todas las colonias	La Isla Santa Fe (30 calle), Plaza de Toros, Colonia Forestal.
14	Todas las colonias	Canton 21 (de la 9 calle y 26 avenida en adelante), La Terronera, (es un callejon de la 14 avenida y 10 calle en adelante)
15	Vista Hermosa 3 y 4	
16	Cayalá, Kenajuyu, La montaña, Puerta de hierro	
17	Lourdes, Santa Amelia, San Isidro, colonias aledañas	Canalitos, El Jaguey, Los Angeles, Santa Lucia los Ocotes
18	El resto de colonias	El Rosario, El Limon, Juan de Arco, Paraiso I II y III, Barrio Colombia, San Rafael I II y III, Colonia Holanda, San Judas Tadeo, Los Pinos, Santa Faz, El Chato I y II, Renacimiento, Santa Elena I y II, Ciudad Quetzal y colonias aledañas
19	San francisco, La florida	
21	Letrón, Hogar y Desarrollo	La Arenera, La Isla, Nuevo Amanecer, Loma Blanca, Los Barberos, Finca Rodríguez

EQUIPO DE TRABAJO

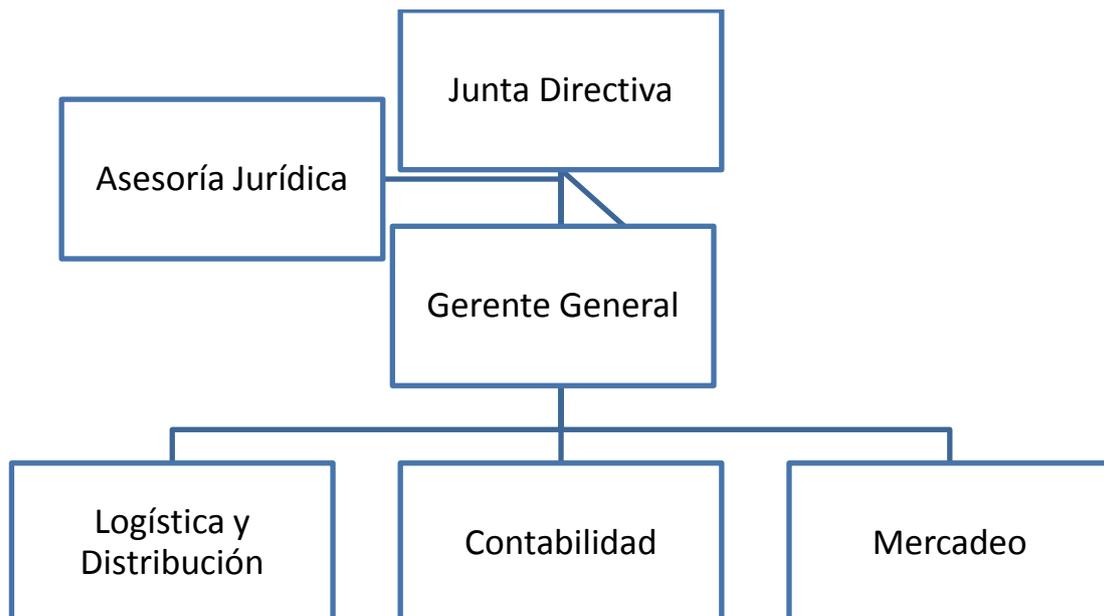
Es importante mencionar que el equipo de trabajo es clave en esta empresa, ya que cada una de las personas que entregan los regalos, son las que representantes de la misma.

Los puestos trabajo, que la empresa debe considerar para iniciar sus operaciones son:

- Junta Directiva: está conformado por los dueños de la empresa, quienes tomarán las decisiones más importantes, en conjunto con los asesores que requieran.
- Gerente General
- Logística y Distribución
- Contabilidad
- Mercadeo

Cada una de las personas que aplique a cualquiera de los puestos, debe llenar una encuesta y realizar las evaluaciones psicométricas, para tener información sobre: conocimientos, capacidades, temperamento, pensamiento analítico, capacidad para resolución de conflictos, entre otros; todo eso es necesario para el proceso de reclutamiento y selección.

Organigrama general de la empresa



Los puestos anteriores son imprescindibles para que la empresa inicie actividades de manera correcta y haya orden en cada uno de los procesos que debe llevar a cabo.

Según los datos del mercado objetivo, es importante mencionar que con el equipo de trabajo inicial, únicamente se podrá entregar de 2 a 3 pedidos diarios, de acuerdo a la distancia a recorrer. Sin embargo, si los pedidos y las ganancias aumentan en el primer trimestre de haber iniciado las operaciones, será necesaria la contratación de otro repartidor como parte del equipo de trabajo.

La capacidad de respuesta dependerá directamente del tiempo que el proveedor necesite para entregar los regalos en las instalaciones de la empresa y del tiempo que se requiera para organizar la logística, de acuerdo a direcciones y orden de ingreso de los pedidos.

A continuación se muestran los descriptores de los puestos de trabajo para iniciar actividades, estos deben ser consultados en el momento que se realiza la selección del personal.

Descriptores de los puestos de trabajo

Especificaciones	
Nombre del Puesto	Gerente General
Objetivo del Puesto	Supervisar las áreas bajo su mando, para conocer las necesidades y tomar decisiones asertivas que mejoren continuamente la situación de la empresa.
Principales responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la Junta Directiva la situación actual de la empresa. 2. Establecer buenas relaciones con los clientes y proveedores, internos y externos. 3. Supervisar las actividades y resultados de cada una de las áreas a su cargo. 4. Dirigir a los trabajadores para que brinden un servicio de calidad. 5. Establecer las ventajas competitivas de la empresa, actualizarlas periódicamente. 6. Generar reportes mensuales de indicadores de desempeño (KPI).
Relación del puesto con otras áreas	Relación directa con todas las áreas de trabajo.
Educación formal requerida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios de Pregrado finalizados en Administración de Empresas, o carrera afín. ✓ Estudios de Postgrado finalizados en Administración de Empresas o carrera afín.
Destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de indicadores de desempeño ✓ Utilización de programas informáticos ✓ Idioma Inglés (mínimo nivel medio) ✓ Manejo de Microsoft Office, nivel avanzado ✓ Pensamiento analítico ✓ Experiencia en servicio al cliente
¿Quién lo reemplaza en caso de ausencia?	Encargado de Logística y Distribución

Especificaciones	
Nombre del Puesto	Encargado de Logística y Distribución
Objetivo del Puesto	Efectuar compras de productos y organizar la logística de entrega de los regalos, a tiempo y con calidad.
Principales responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar cotizaciones a distintos proveedores e información de los productos. 2. Verificar que los productos cumplan con los criterios de calidad. 3. Realizar pagos a proveedores, registrar los mismos en los archivos correspondientes. 4. Elaborar las facturas y enviarlas a los clientes. 5. Minimizar riesgos de error o confusión. 6. Dar respuesta a quejas o reclamos en coordinación con el Gerente General. 7. Mantener buenas relaciones con los clientes. 8. Elaborar reportes mensuales de resultados, en base a objetivos.
Relación del puesto con otras áreas	Gerencia General y Contabilidad.
Educación formal requerida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensum cerrado en Administración de Empresas, o carrera afín. ✓ Estudios de Pregrado finalizados en Administración de Empresas o carrera afín.
Destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de indicadores de desempeño ✓ Idioma Inglés (mínimo nivel medio) ✓ Manejo de Microsoft Office, nivel avanzado ✓ Pensamiento analítico ✓ Experiencia en Servicio al cliente ✓ Capacidad de negociación o resolución de conflictos. ✓ Ser ordenado
¿Quién lo reemplaza en caso de ausencia?	Encargado de contabilidad o el Gerente General

Especificaciones	
Nombre del Puesto	Encargado de Contabilidad
Objetivo del Puesto	Llevar a cabo las actividades contables, controlar y verificar los procesos de registro, clasificar y contabilizar el manejo contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos
Principales responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar las operaciones administrativas y contables. 2. Coordinar y supervisar las actividades de revisión, contabilización y codificación. 3. Controlar la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros. 4. Examinar, clasificar, codificar y contabilizar, transferencias bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos. 5. Velar por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y bienes de la Institución. 6. Participar en la elaboración del presupuesto. 7. Verificar la disponibilidad financiera de las unidades y/o dependencias de la empresa. 8. Preparar balances y estados financieros 9. Suministrar información contable a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa. 10. Elaborar reportes mensuales de resultados, en base a objetivos.
Relación del puesto con otras áreas	Gerencia General
Educación formal requerida	Estudios de Pregrado finalizados o cursado el sexto semestre en Contaduría Pública.
Destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de indicadores de desempeño ✓ Idioma Inglés básico ✓ Manejo de Microsoft Office, nivel avanzado ✓ Pensamiento analítico ✓ Capacidad para la toma de decisiones
¿Quién lo reemplaza en caso de ausencia?	Gerente General

Especificaciones	
Nombre del Puesto	Encargado de Mercadeo
Objetivo del Puesto	Generar y desarrollar estrategias para el posicionamiento de La Empresa, SA.
Principales responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear e implementar estrategias de posicionamiento, mercadeo, comunicar de forma creativa y eficaz la razón de ser de la empresa. 2. Crear alianzas y desarrollar propuestas de valor con proveedores y clientes. 3. Controlar el presupuesto del área. 4. Manejar redes sociales y actualización de la página Web. 5. Coordinar el diseño y elaboración de artículos promocionales. 6. Elaborar reportes mensuales de resultados, en base a objetivos.
Relación del puesto con otras áreas	Gerencia General y logística.
Educación formal requerida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensum cerrado en Mercadeo, Publicidad, o carrera afín. ✓ Estudios de Pregrado finalizados en Mercadeo, Publicidad, o carrera afín.
Destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de indicadores de desempeño ✓ Manejo de Microsoft Office, nivel avanzado ✓ Ser creativo ✓ Conocimiento de programas de diseño web
¿Quién lo reemplaza en caso de ausencia?	Gerente General

El personal que inicie labores en la empresa, debe ser sometido a un proceso de capacitación, en especial los profesionales a cargo de las operaciones críticas de la empresa.

Para iniciar y desarrollar sus funciones, los empleados deben ser capacitados en los siguientes temas:

- Generalidades de la empresa: Misión, Visión, Valores
- Procesos Marco de la empresa: Proceso de recepción de pedidos, compras y otros.
- Descriptores de los puestos, actividades principales
- Servicio al cliente
- Verificación de calidad de los productos

Cada uno de los trabajadores que sea capacitado, deberá llenar el registro de capacitaciones de la empresa para incluirlo en su expediente y sirva como referencia para la asignación de sus funciones.

Estudio de Mercado

Mercado Objetivo

Se calcula que hay más de 1.5 millones de guatemaltecos en Estados Unidos de Norteamérica; California, es el Estado donde reside el mayor número de connacionales. Toda la estrategia de mercadeo debe ser dirigida, en primer lugar, a los guatemaltecos que residen en dicho estado.

Tabla No. 2 Población Guatemalteca que reside en Estados Unidos

U.S. Population by Hispanic Origin, 2010 (www.Guatemala3000.org)					
State	Population	Not Hispanic or Latino	Hispanic or Latino	Guatemalan	Guatemalan %
Total	300,465,125	249,964,137	50,500,988	1,152,689	100.000
California	37,349,363	23,259,952	14,089,411	389,082	33.754
Florida	18,843,326	14,590,129	4,253,197	91,648	7.951
Texas	25,257,114	15,723,234	9,533,880	76,944	6.675
New York	19,392,283	15,957,395	3,434,888	68,811	5.970
New Jersey	8,801,624	7,237,587	1,564,037	48,440	4.202
Massachusetts	6,557,254	5,926,238	631,016	39,888	3.460
Georgia	9,712,587	8,855,663	856,924	38,238	3.317
Virginia	8,024,617	7,394,505	630,112	37,134	3.222
Illinois	12,843,166	10,805,315	2,037,851	36,524	3.169
Maryland	5,785,982	5,312,261	473,721	35,188	3.053
North Carolina	9,561,558	8,756,732	804,826	21,263	1.845

Data: U.S. Census Bureau, 2010 ACS - Table ACS_10_1YR_B03001_with_ann.

FUENTE: Censo de gobierno de Estados Unidos, 2010

Según estudios realizados en el 2010, la mayor parte de guatemaltecos (as) migrantes se establece en Estados Unidos, son primordialmente el mercado que la empresa busca.

Tabla No. 3 Clasificación de Guatemaltecos en diferentes estados de los Estados Unidos de Norteamérica

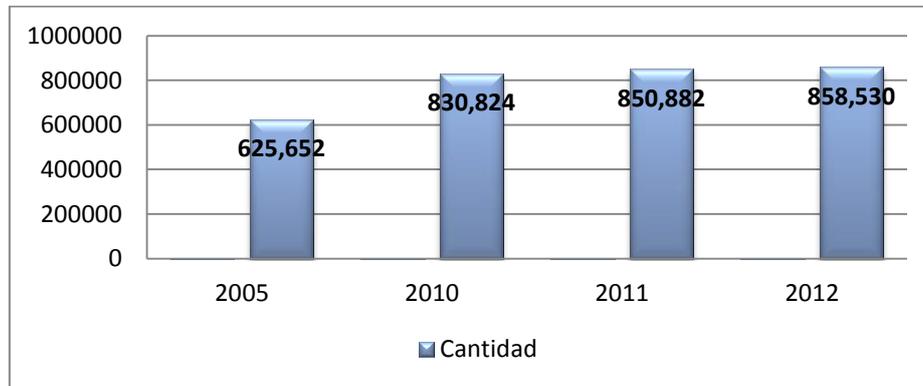
Países de destino	No. De emigrantes Guatemaltecos	Participación %
Estados Unidos	830,824	87.54
México	35,022	3.69
Belice	20,070	2.11
Canadá	18,282	1.93
El Salvador	8,528	0.9
España	6,699	0.71
Costa Rica	3,294	0.35
Honduras	2,849	0.3
Francia	1,745	0.18

FUENTE: Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense 2010 para el dato de Estados Unidos y Banco Mundial para el resto de países.

Segmentación de mercado

La población guatemalteca en Estados Unidos crece exponencialmente cada año.

Gráfica No.1 Crecimiento de población guatemalteca migrante en USA



FUENTE: Datos censales hasta 2000 e información de la American community survey (ACS) para los años posteriores.

Los estudios demuestran que más del 93% del total de migrantes ingresaron a USA antes del 2009, por lo tanto, se asume que la mayoría de estas personas tienen más de 5 años de vivir en ese país, aspecto que hace que tengan mayor estabilidad que el restante 7%; lo cual es una de las ventajas para la empresa, ya que podrán adquirir los servicios con mayor facilidad y liquidez.

En cuanto a la edad, se observa en la tabla No. 4, que la mayor parte de la población objetivo se encuentra entre los 18-64 años de edad, lo que genera una oportunidad para la empresa de brindar el servicio a personas adultas, con mayor estabilidad laboral dentro de los Estados Unidos de Norteamérica. Estudio realizado entre 2010-2012.

Tabla No. 4 Número de personas migrantes y segmentación por edades en estados de los Estados Unidos de Norteamérica.

Número de personas y porcentajes							
	California	Florida	Texas	Nueva York	Nueva Jersey	Georgia	Maryland
Número de inmigrantes	270,127	65,567	62,631	55,613	39,294	31,208	30,124
ESTRUCTURA POR SEXO (%)							
Hombres	53.3	65.2	64.0	60.4	66.8	65.5	67.3
Mujeres	46.7	34.8	36.0	39.6	33.2	34.5	32.7
ESTRUCTURA DE EDADES (%)							
Menores de 18 años	4.4	6.0	7.8	5.7	7.1	6.9	5.6
De 18 a 64 años	89.4	90.2	91.1	90.2	89.9	91.4	92.4
65 años y más	6.2	3.8	3.1	4.1	3.0	1.7	2.0

FUENTE: Datos censales hasta 2000 e información de la ACS para los años posteriores.

La tabla No. 4, también indica, que la mayor cantidad de migrantes son de sexo masculino, y tal como ya se conoce, es el padre de familia que sale del país para ayudar a su familia; eso es una oportunidad para la empresa, de manera que puede brindar el servicio de entrega de regalos a la esposa e hijos en Guatemala.

La segmentación del mercado se evalúa de manera sencilla, a través de la rentabilidad de la empresa de acuerdo al segmento a elegir; esto se realiza contestando las siguientes preguntas:



Debido a que cada una de las respuestas son afirmativas, es recomendable invertir para iniciar las operaciones de la empresa.

Origen de los Guatemaltecos en el Extranjero

La Encuesta Nacional sobre Emigración Internacional de Guatemaltecos efectuada por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2008), en ocho regiones del país, concluyó que la población guatemalteca que tiene familiares en el extranjero es del orden del 36% de la población total. De ese universo, 38.6%, reside en áreas urbanas y 61.4% en las áreas rurales del país. En las áreas urbanas,

de la Región Metropolitana y Central, se ubica el 72% de la población con familiares en el extranjero.

Tabla No. 5 Clasificación del origen de los migrantes guatemaltecos

Región	Departamentos	%
Región metropolitana	Departamento de Guatemala	15.9%
Región Norte	Baja Verapaz, Alta Verapaz	8.9%
Región Nor-Oriental	El Progreso, Izabal, Zacapa, Chiquimula	10.6%
Región Sur-Oriental	Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa	15.8%
Región Central	Sacatepéquez, Chimaltenango, Escuintla	12.1%
Región Sur-Occidental	Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu, San Marcos	24.7%
Región Nor-Occidental	Huehuetenango, El Quiché	8.6%
Región Petén	Petén	3.3%

FUENTE: Organización mundial para las migraciones, Guatemala

Las operaciones de la empresa iniciarán con la entrega de regalos a familiares que residen en la ciudad de Guatemala; luego el servicio se extenderá a familiares de personas que residan en los departamentos con mayor porcentaje de migrantes.

Necesidades

La razón principal por la cual los guatemaltecos salen del país, es para buscar una mejor oportunidad de vida y de esa manera ayudar a su núcleo familiar a crecer económicamente.

Los guatemaltecos en el extranjero desean regalar detalles a sus familiares a pesar de la distancia, situación que La Empresa desea aprovechar.

A continuación se mencionan algunos servicios que la empresa puede brindar:

- Servicio de entrega de regalos
- Servicio al cliente que genere una experiencia única
- Calidad de productos a los familiares en Guatemala
- Confianza al realizar transacciones
- Facilidad de compra

Competidores

La presencia de los competidores en Guatemala no es tan notoria dentro del mercado. Al realizar la investigación de la competencia en relación a entrega de regalos a domicilio, se encontraron las siguientes empresas:

Tabla No. 6 Descripción de principales competidores

Nombre	Descripción	Rango de Precios	Observaciones
Flores con Mensaje	Todo tipo de arreglos florales, de globos, peluches.	\$ 35-250	Alta variedad, precios altos, página web saturada de información.
Tecogifts	Todo tipo de regalos, flores, mariachis, canastas, pasteles, flores etc.	\$ 20-299	Poca variedad, costo de envío, poco mercadeo, página web sin diseño atractivo
Floristería Girasol	Especializada en arreglos florales y de globos	\$ 35-200	Especializada en dos productos únicamente, bien posicionada en el mercado.

FUENTE: Investigación propia

La competencia se promociona en los buscadores más importantes de Internet: google y yahoo; sin embargo, en redes sociales, no se encontró ningún tipo de página dedicada a este servicio.

La competencia tiene como fortaleza que son floristerías que se han involucrado en el servicio de entrega, especialmente para el grupo de personas guatemaltecas que viven en el extranjero. Como se observa en la tabla anterior, no poseen mucha variedad en sus productos y los precios son altos.

Ventaja competitiva

La estrategia competitiva que la empresa debe aprovechar, es a través de la publicidad en redes sociales, la cual posee un costo bajo, \$6 mensuales, para recibir 20,000 vistas mensuales.

La ventaja de las redes sociales, es que se puede acceder a las personas de interés para el negocio, de acuerdo al lugar donde residen, edad, sexo, intereses.

Otra de las estrategias, es promocionar la variedad de productos que se ofrecerán, ya que no solamente serán flores, sino se le dará al cliente la oportunidad de solicitar cualquier regalo de su interés, por ejemplo: libros, electrodomésticos, sorpresas, vales de comida, certificados de regalo.

Aunado a ello, la empresa, tiene como objetivo brindar un servicio de calidad y calidez, que haga sentir que es una entrega con amor, como el de la persona que lo envía.

La estrategia de uso de videos, los cuales serán grabados por las personas en el extranjero, generarán un momento de emoción a las familias en Guatemala.

Publicidad y mercadeo

La empresa enfocará sus recursos para transmitir la información a los guatemaltecos en el extranjero, a través de la página de Internet:

- Anuncios pre-pagados, en redes sociales, específicamente dirigidos al segmento del mercado meta
- Anuncios pre-pagados en páginas Web
- Volantes o trifoliales expuestos en empresas guatemaltecas con operaciones en el estado de California, Estados Unidos. Ejemplo: Banco Industrial, tiendas, supermercados y otros.
- Anuncios en revistas o periódicos de interés para guatemaltecos que residan en California.
- Publicidad de boca en boca, que cada cliente capte a más personas.

La publicidad es clave, ya que no se está cerca de los clientes principales; sin embargo, gracias a la tecnología es fácil acercar el servicio a las personas que componen el mercado objetivo.

Procesos

A continuación se presenta un diagrama de los procesos más importantes de la empresa, estos son: venta, compra y entrega de regalos, los cuales debe llevar a cabo La Empresa, para cumplir con los tiempos establecidos, de acuerdo a sus políticas.

De la misma manera, optimizar los pasos para que en un futuro, los procesos sean estandarizados y mejoren la calidad del servicio que brinda la empresa.

Diagrama No. 2 Proceso de venta

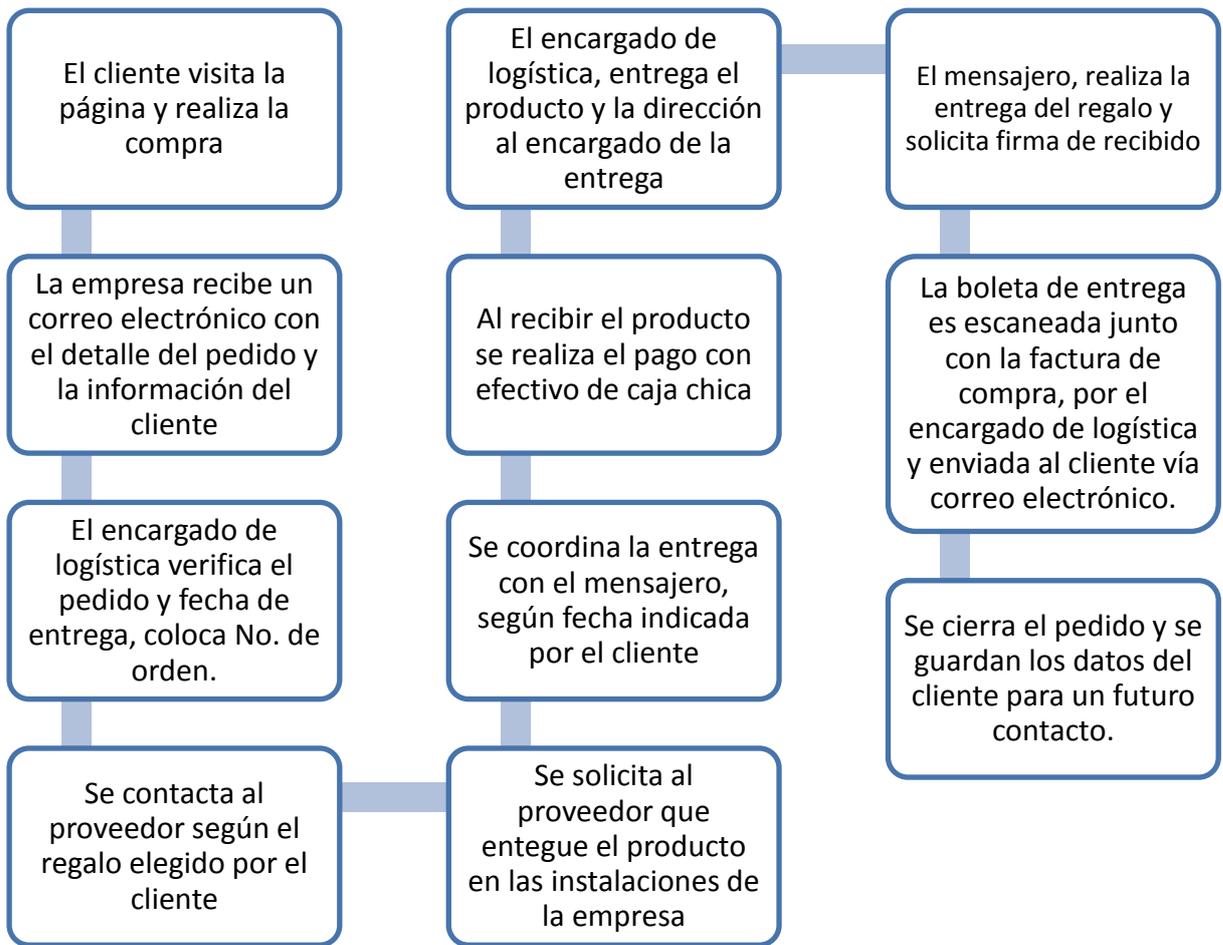


Diagrama No. 3 Proceso de compra de productos

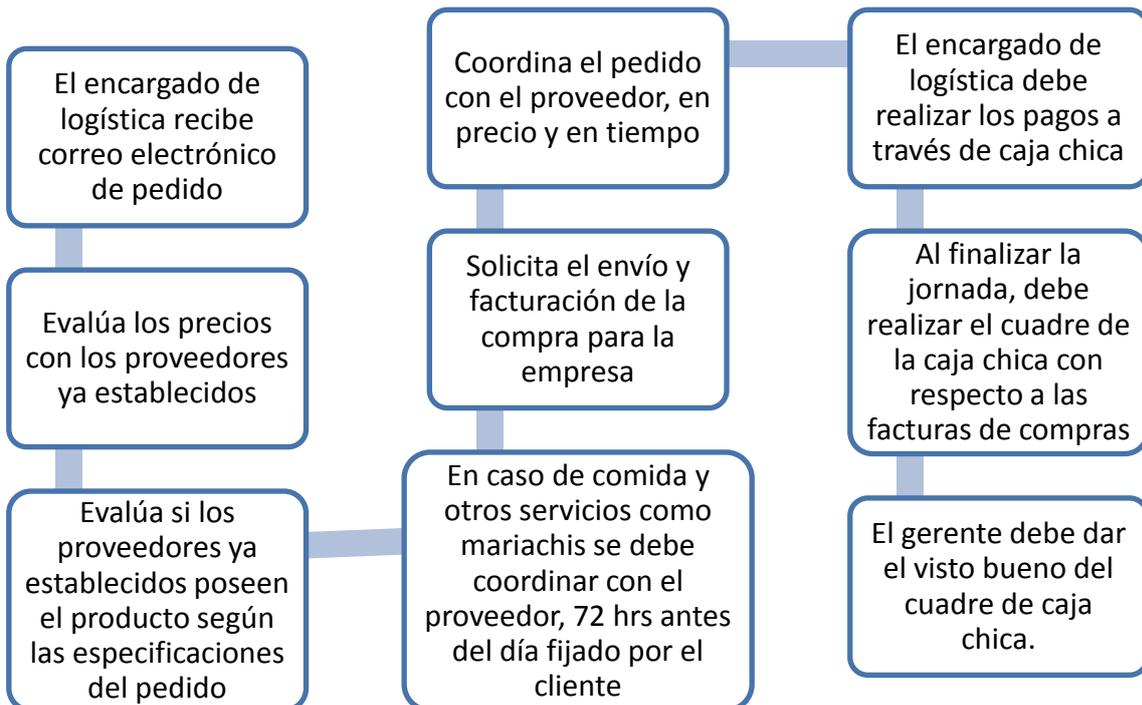
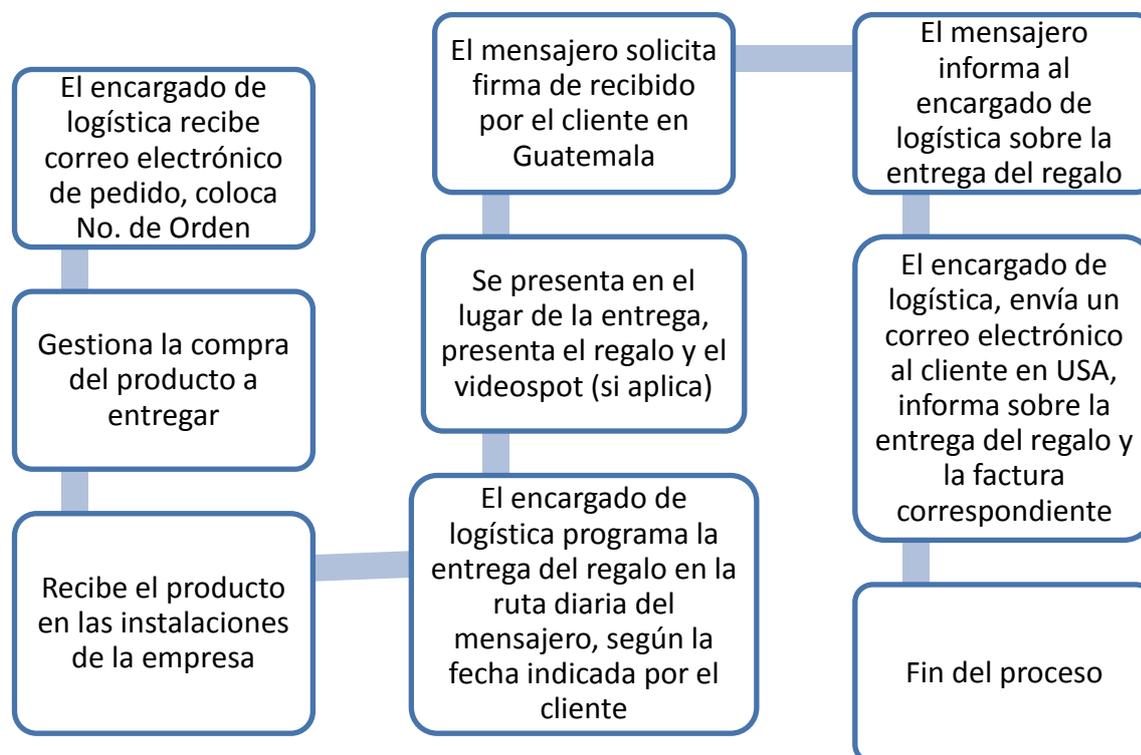


Diagrama No. 4 Proceso de entrega de regalos



Análisis financiero

Flujo de caja

Se realizó el flujo de caja de ventas anuales, durante 60 meses, de acuerdo a tres tipos de regalos; se consideraron los costos variables y fijos, de las ventas, con un aumento del 10% anual.

En cuanto a los costos de los productos, se asumió que los primeros dos años el costo es constante, mientras que en el año tres, aumentan 5%, igual que en el año 5.

La empresa no posee demasiados gastos administrativos, ya que iniciará sus operaciones en instalaciones propias, y se estimó solamente los costos de equipo y software.

Tabla No. 7 Flujo de caja

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		206,640.00	227,304.00	262,536.12	288,789.73	333,552.14
Costos variables		(108,750.00)	(108,750.00)	(114,187.50)	(108,486.00)	(114,187.50)
Costos fijos		(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)
Depreciaciones Eq de computo		(1,999.80)	(1,999.80)	(1,999.80)		
Amortizacion Activos Diferidos		(2,400.00)	(2,400.00)	(2,400.00)	(2,400.00)	(2,400.00)
Utilidad Bruta		19,340.20	40,004.20	69,798.82	103,753.73	142,814.64
ISR 25%		4,835.05	10,001.05	17,449.71	25,938.43	35,703.66
Utilidad Neta		14,505.15	30,003.15	52,349.11	77,815.30	107,110.98
Depreciaciones Eq de computo		1,999.80	1,999.80	1,999.80	-	-
Amortización Activos Diferidos		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Eq de computo	(6,000.00)					
Activos Diferidos	(12,000.00)					
Capital de Trabajo	(10,000.00)					
Flujo neto de fondos	(28,000.00)	18,904.95	34,402.95	56,748.92	80,215.30	109,510.98

Tabla No. 8 Determinación de las ventas

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pasteles		105	116	127	140	154
Flores		240	264	290	319	351
Experiencias		150	165	182	200	220
Precio Pasteles		400.00	400.00	420.00	420.00	441.00
Precio Flores		416.00	416.00	436.80	436.80	458.64
Precio Experiencias		432.00	432.00	453.60	453.60	476.28
Total de Ventas		206,640.00	227,304.00	262,536.12	288,789.73	333,552.14

Tabla No. 9 Depreciación

Descripción	Costo Adq.	%	Depreciación
Equipo de computo	6,000.00	33.33%	1,999.80
Activos Intangibles	12,000.00	20%	2,400.00
Capital de Trabajo	10,000.00		

Valor Actual Neto

De acuerdo a los flujos de caja del punto anterior, se calculó el valor actual neto, VAN, que indica cuánto dinero recibiría la organización al día de hoy, si invirtiera en el proyecto por 60 meses a una tasa de interés del 20%.

Tabla No. 10 Valor Actual Neto

Años	FNF	FACTOR 20%		VAN
0	(28,000.00)	$(1 + 0.20)^{-0}$	1.000000	(28,000.00)
1	18,904.95	$(1 + 0.20)^{-1}$	0.833333	15,754.12
2	34,402.95	$(1 + 0.20)^{-2}$	0.694444	23,890.94
3	56,748.92	$(1 + 0.20)^{-3}$	0.578704	32,840.81
4	80,215.30	$(1 + 0.20)^{-4}$	0.482253	38,684.08
5	109,510.98	$(1 + 0.20)^{-5}$	0.401878	44,010.01

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo actualizado	(28,000.00)	15,754.12	23,890.94	32,840.81	38,684.08	44,010.01
VAN	127,179.95					

Si el valor actual neto es de Q 127,179.95, se puede considerar lo siguiente, conforme a la teoría previamente analizada.

VAN > 0: la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r) y se puede decir que el proyecto debe aceptarse.

Según ese resultado se maximizará la inversión inicial en un monto de Q 127,179.95, a una tasa de 20%; por lo que la inversión debe ejecutarse, ya que sí generará valor con el tiempo.

Tasa Interna de Retorno, TIR

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. La tasa interna de retorno, es la tasa que iguala el valor actual neto a cero.

La tasa interna de retorno, también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo, dentro de la operación del negocio y se expresa en porcentaje.

Tabla No. 11 Tasa Interna de Retorno

Años	FNF	FACTOR 90%		VAN	FACTOR 120%		VAN
0	(28,000.00)	$(1 + 0.90)^{-0}$	1.000000	(28,000.00)	$(1 + 1.20)^{-0}$	1.000000	(28,000.00)
1	18,904.95	$(1 + 0.90)^{-1}$	0.526316	9,949.97	$(1 + 1.20)^{-1}$	0.454545	8,593.16
2	34,402.95	$(1 + 0.90)^{-2}$	0.277008	9,529.90	$(1 + 1.20)^{-2}$	0.206612	7,108.05
3	56,748.92	$(1 + 0.90)^{-3}$	0.145794	8,273.64	$(1 + 1.20)^{-3}$	0.093914	5,329.54
4	80,215.30	$(1 + 0.90)^{-4}$	0.076734	6,155.21	$(1 + 1.20)^{-4}$	0.042688	3,424.26
5	109,510.98	$(1 + 0.90)^{-5}$	0.040386	4,422.72	$(1 + 1.20)^{-5}$	0.019404	2,124.93
				10,331.45			(1,420.07)

Fórmula:

$$TIR = 90 + \frac{(120-90) * 10331.45}{(10,331.45) - (-1,420.07)}$$

$$TIR = 90 + 30 * \frac{10331.45}{11751.52}$$

$$TIR = 90 + 30 * (0.87915863)$$

$$TIR = 90 + 26.37475889$$

TIR= 116.37 % Como este es mayor al 20% del costo de oportunidad del capital se acepta el proyecto

Después de realizar el cálculo, se obtiene una TIR de 116% con costo de oportunidad o tasa de interés de 20%; por lo cual se puede concluir que el proyecto tiene aceptación, ya que se proyecta un resultado positivo, con únicamente tres productos de los seis que la empresa ofrecerá.

Relación costo-beneficio

Tabla No. 12 Relación costo – beneficio

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		206,640.00	227,304.00	262,536.12	288,789.73	333,552.14
Total Ingresos	-	206,640.00	227,304.00	262,536.12	288,789.73	333,552.14
Factor VAN	1.000000000	0.833333333	0.694444444	0.578703703	0.482253086	0.401877572
Total Ingresos Actualizados	-	172,200.00	157,850.00	151,930.62	139,269.74	134,047.12
						755,297.49
Costos variables		(108,750.00)	(108,750.00)	(114,187.50)	(108,486.00)	(114,187.50)
Costos fijos		(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)	(74,150.00)
ISR 25%		(4,835.05)	(10,001.05)	(17,449.71)	(25,938.43)	(35,703.66)
Eq de computo	(6,000.00)					
Activos Diferidos	(12,000.00)					
Capital de Trabajo	(10,000.00)					
Total egresos	(28,000.00)	(187,735.05)	(192,901.05)	(205,787.21)	(208,574.43)	(224,041.16)
Factor VAN	1.000000000	0.833333333	0.694444444	0.578703703	0.482253086	0.401877572
Total Egresos Actualizados	(28,000.00)	(156,445.87)	(133,959.06)	(119,089.82)	(100,585.66)	(90,037.12)

Relación Beneficio Costo =

1.20

Si esto es mayor que uno se acepta el proyecto

(628,117.54)

127,179.95

Para fundamentar la factibilidad del proyecto, se realizó el cálculo de relación costo-beneficio, del cual se obtiene el dato de ingresos y egresos totales actualizados, que provienen de los flujos de efectivo. Es importante que el indicador sea mayor que 1. Luego de realizar el cálculo, el valor fue de 1.20; lo que indica que es factible invertir en el proyecto.

En el estudio financiero se utilizaron los datos más apegados a la realidad, para obtener datos reales y no sobrevaluar a la empresa. Aunque durante los primeros años no se obtengan grandes ganancias, el proyecto es rentable, por lo que se debe estudiar el mercado y nuevas oportunidades que permitan invertir un porcentaje de las ganancias en ellas, a manera de tener una empresa estable a largo plazo.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la investigación documental realizada, 87.5% de las personas que salen de Guatemala en busca de mejorar su calidad de vida tiene como destino Estados Unidos de Norteamérica, el segundo destino más importante es México y Belice; sin embargo, para la empresa, el principal objetivo será inicialmente la población guatemalteca residente en Estados Unidos.

Se ha evidenciado que existe gran cantidad de guatemaltecos residiendo en Estados Unidos, aproximadamente 1.5 millones de personas, con un crecimiento anual de 6.26 %; de los cuales se establece que 32.5% de los inmigrantes se concentra en el estado de California, por lo que la empresa debe enfocar el mercadeo en dicho estado, como nicho principal; debe considerar en un futuro estados como Texas, Nueva York y Florida.

Otro dato que se obtuvo durante la investigación, es el perfil del cliente guatemalteco que reside en Estados Unidos, el cual en su mayoría está compuesto por 64% de hombres, que se encuentran en un rango de edad entre 18-64 años; trabajadores y con un ingreso promedio anual de USD 29,400.00, ingreso suficiente para que opte por comprar un regalo de aproximadamente USD 50.00, dos a tres veces por año, lo que garantiza a la empresa el uso del servicio.

El plan de negocios de la empresa establece el equipo de trabajo, el cual está formado por un gerente general y tres encargados de operaciones críticas dentro de la empresa: logística, contabilidad y mercadeo; puestos indispensables para que el servicio al cliente sea de calidad y los procesos se lleven a cabo adecuadamente. En relación al equipo de trabajo, se estableció que la empresa necesitará un mensajero para entregar dos a tres regalos, en promedio, por día.

Como resultado de la investigación, se evidenció que en Guatemala únicamente existen tres empresas con servicio similar, las cuales no poseen gran variedad de regalos, no cuentan con publicidad suficiente en las redes sociales, en algunos casos las páginas Web que utilizan no son atractivas o están saturadas de información; aunado a ello, son empresas con experiencia en un solo tipo de regalo; situación que

se puede considerar como una ventaja competitiva, que debe ser conocida por el cliente a través del mercadeo y publicidad de la empresa.

Entre las estrategias competitivas que se establecen en plan de negocios, están: la empresa busca generar una experiencia, no solo una entrega a domicilio; que tiene gran variedad de regalos para todo tipo de ocasiones, que esté dispuesta a conseguir cualquier tipo de regalo que el cliente solicite y además que se utilicen video-spots para generar un momento de alegría a la persona que reciba el regalo.

El mercadeo de la empresa, inicialmente debe ser a través de las redes sociales; ya que la mayor parte de la población utiliza este medio, es fácil y de bajo costo. Más adelante la empresa se promocionará mediante la distribución de volantes, trifoliales, entre otros, aprovechar la presencia de empresas guatemaltecas situadas en Estados Unidos de Norteamérica, especialmente en los Estados donde más guatemaltecos residen.

Según el análisis financiero elaborado para la empresa, el valor actual neto luego de establecer el flujo de efectivo para un período de 60 meses, será de Q 127,179.95; lo que indica que los Q 10,000.00 que se invertirán al inicio, en el futuro se convertirán en 10 veces más, como resultado de las ganancias de la empresa.

La teoría indica que si el valor actual neto es positivo, el proyecto es rentable; sin embargo se utiliza otro indicador para confirmarlo: la tasa interna de retorno, la cual indica la factibilidad con que la inversión se recuperará luego que la empresa inicie operaciones. En este caso, el resultado de la tasa interna de retorno fue de 116% y la relación costo-beneficio, resultó en 1.20, por lo que el proyecto es rentable.

VIII. CONCLUSIONES

- Se diseñó el plan de negocios, para La Empresa, orientado a atender la demanda del envío de regalos a domicilio en la ciudad de Guatemala.
- Entre las ventajas competitivas que posee la empresa están las siguientes: amplia gama de productos, precios menores o iguales a la competencia, amplia publicidad en redes sociales, estrategias tecnológicas para crear detalles y experiencias.
- Según el análisis económico, el proyecto es rentable con una inversión inicial de Q 10,000.00; un valor actual neto de Q 127,179.95, a una tasa de 20% de interés; la tasa interna de retorno de 116% con un costo de oportunidad o tasa de interés de 20%. La relación costo-beneficio es de 1.20, dado que es mayor a 1, el proyecto se considera factible.
- Las estrategias de mercadeo, se resumen de la siguiente manera:
 - Anuncios pre-pagados en redes sociales,
 - Anuncios pre-pagados en páginas web
 - Volantes o trifoliales expuestos en empresas guatemaltecas con operaciones en el estado de California, Estados Unidos de Norteamérica.
 - Anuncios en revistas o periódicos de interés para guatemaltecos que residen en California.
 - Publicidad de boca en boca, WOM (Word of mouth, en inglés)
- La capacidad de respuesta de la empresa depende del equipo de trabajo propuesto en el plan de negocios, el cual se considera suficiente para atender la demanda durante el primer trimestre.

IX. RECOMENDACIONES

A continuación se recomienda lo siguiente:

- Implementar el plan de negocios propuesto, con asesoría técnica y administrativa, aplicar la estructura operativa y administrativa para que la empresa se encamine hacia el logro de los resultados esperados.
- Realizar evaluaciones periódicas de la evolución del negocio, para que la empresa no quede rezagada en las tendencias del mercado. Efectuar un análisis de la demanda en otros estados de Estados Unidos, para ampliar la cobertura de mercado.
- Seleccionar y capacitar adecuadamente al personal que estará encargado de las operaciones de la empresa, de manera que la calidad y prontitud con la que se entreguen los pedidos se convierta en una ventaja competitiva.
- Proyectar para el tercer año de operaciones, la implementación de una oficina en California, debido al crecimiento esperado de la empresa.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Universidad de Palermo. 2008. Obtenido en:
http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Banco de Guatemala. Ingreso de divisas por remesas familiares: Años 2008-2016. 2017. Obtenido en:
<https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/remesas/remfam2016.htm&e=125844>
- Batten Corea, M. Plan de negocios para una franquicia de panaderías. Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de CCQQ y Farmacia, USAC. 2010
- Ceballos, A. 100 Negocios.com. 2011. Obtenido en: <http://www.100negocios.com>
- Cervantes, G. El perfil de la población de origen Guatemalteco en Estados Unidos. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Junio 2,014.
- De la Vega García, I. El plan de Negocio: Una herramienta indispensable. Instituto de Empresa. Madrid España. 2004. Obtenido en:
http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
- Díaz-Granados, S. Manual para la elaboración de Planes de Negocio. Ministerio de comercio, industria y turismo. Bogotá, Colombia. 2010. Obtenido en:
http://www.ustatunja.edu.co/ustatunja/files/Facultades/Admoinistraci%C3%B3n/2_-_Manual_para_la_elaboracion_de_planes_de_negocios.pdf
- Dirección general de migración, Guatemala.
<http://www.migracion.gob.gt/index.php/root1/estadisticas.html>
- Garcon, E. Manual del instructor: Marketing de Servicios –MS- Universidad de Palermo. Obtenido en:
http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2009_2/apuntes/098.pdf

Gitman, L. Principios de Administración financiera. 10ª Edición. Pearson Education. México, 2003. Obtenido en:

https://books.google.com.gt/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

González R. Elaboración de Planes de Negocios, Mc Graw Hill. 2004

Herrera, S. Migración en Guatemala: Un enfoque periodístico. Dirección General de Investigación –DIGI- Universidad de San Carlos de Guatemala. 2001.

Obtenido en:

<http://digi.usac.edu.gt/bvirtual/informes/puieg/4AnalisisPeriodistico.pdf>

Lovelock, C y cols. Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Pearson Education. México, 2011.

Mánica Zuccolotto, C. Misión, visión, objetivos estratégicos, programas y metas de trabajo. Manual de Calidad. Universidad del Valle de Guatemala. 2012

Obtenido en: <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/02-03--mision-vision-objetivos-de-trabajo.pdf>

Medina Osorio, C. Plan de negocios para la comercialización de carne de avestruz en el área metropolitana de Guatemala. Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de CCQQ y Farmacia, USAC. 2014.

Mejía, C. Métodos para la determinación del precio. Editorial Documentos Planning. Medellín, Colombia 2005. Obtenido en:

<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2005.pdf>

Miseses, R. E. Guía para la elaboración de un plan de Negocios. Editorial Pérez. 2009. Obtenido en:

http://www.infotep.gov.do/pdf_prog_form/guia_pepneg.pdf

Migración a Estados Unidos. Prensa Libre.2008. Obtenido en:

<http://servicios.prensalibre.com/pl/especial/migrantes/>

Migración en Guatemala. 2008. Obtenido en:

http://www.dequate.com/artman/publish/migrantes_actualidad/migracion-en-guatemala.shtml#.VbGZSNJ_Okr

Oficina de censo del Gobierno de Estados Unidos, 2010. Obtenido en: http://www.census.gov/content/dam/Census/newsroom/facts-for-features/2014/cb14ff-22_hispanic.pdf

Puga Muñoz, M. Van y Tir. Departamento de Auditoría y sistemas de información. Universidad Arturo Prat. Chile. 2011. Obtenido en:

<http://www.mpuga.com/docencia/Fundamentos%20de%20Finanzas/Van%20y%20Tir%202011.pdf>

Quintanilla Quiñonez, J. Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala. Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de CCQQ y Farmacia, USAC. 2011.

Sarmiento, J. Construcción de Flujos de Caja. Universidad de Javeriana. 2002. Obtenido el 8 de agosto de 2015 en:

<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy>

Vargas Belmonte, A. Marketing y plan de negocio de la microempresa. IC Editorial. 2014. Obtenido en:

https://books.google.com.gt/books?id=s9yZAAQBAJ&pg=PT154&lpg=PT154&dq=ESTUDIO+DE+MERCADO+PLAN++DE+NEGOCIO&source=bl&ots=KzBUn_DQcT&sig=oJwQvFSxectJH3d96PN1O4AJqwg&hl=es-419&sa=X&ved=0CEQQ6AEwBzqKahUKEwiVqITlgJHHAhWM04AKHVfKBBE#v=onepage&q=ESTUDIO%20DE%20MERCADO%20PLAN%20%20DE%20NEGOCIO&f=false

Weinberger Villagran, K. Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID, Perú, MYPE Competitiva. 2009 Obtenido en: http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf



Ana Patricia Domínguez Benítez

AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO