



# UNIVERSIDAD VERACRUZANA

---

---

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS  
SUPERIORES DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

***" PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA  
FINANCIERA PARA LA DISMINUCIÓN DEL  
RIESGO Y EL AUMENTO DE RENTABILIDAD  
EN LAS PyMES: CASO CAFÉ-TABACO BAR"***

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA:**

**L.C. MIRIAM GÓMEZ PERAFÁN**

***XALAPA, VER.***

***2005.***

<u>Presentación</u>	<i>i</i>
<u>Agradecimientos</u>	<i>ii</i>
<u>Introducción</u>	<i>iii</i>
<u>Índice</u>	<i>vii</i>
<b><u>Capítulo I Plan de Negocios y Emprendedores</u></b>	
1.1 <i>Importancia del Plan de Negocios en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa</i>	<i>1</i>
1.2 <i>El plan de Negocios y los Nuevos Emprendedores</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Fuentes de Contenido del Plan de Negocios</i>	<i>4</i>
1.4 <i>Plan de Negocios propuesto</i>	<i>12</i>
<b><u>Capítulo II Efectos financieros y de riesgo</u></b>	
2.1 <i>Riesgos internos</i>	<i>15</i>
2.2 <i>Riesgos externos</i>	<i>16</i>
2.3 <i>Planes de contingencia</i>	<i>17</i>
2.4 <i>Principales razones financieras: Liquidez, Apalancamiento, Rentabilidad Análisis del punto de equilibrio</i>	<i>20</i>
2.5 <i>Punto de Equilibrio</i>	<i>34</i>
2.6 <i>Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno</i>	<i>37</i>
<b><u>Capítulo III Marco Teórico de la Industria Tabacalera</u></b>	
3.1 <i>Antecedentes</i>	<i>40</i>
3.2 <i>La industria tabacalera</i>	<i>41</i>
3.3 <i>La importancia de la empresa</i>	<i>44</i>
3.4 <i>Clasificación de las empresas en México</i>	<i>45</i>
3.5 <i>Pequeña y mediana empresa</i>	<i>46</i>
3.6 <i>Micro, Pequeña y mediana empresa en México</i>	<i>48</i>
3.7 <i>Características de los emprendedores</i>	<i>50</i>
3.8 <i>Situación del sector de servicios</i>	<i>52</i>
<b><u>Capítulo IV Plan de negocios caso práctico</u></b>	
4.1 <i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>53</i>
4.2 <i>Descripción del Negocio</i>	<i>56</i>
4.3 <i>Análisis del mercado</i>	<i>62</i>
4.4 <i>Cuerpo Directivo</i>	<i>69</i>
4.5 <i>El Aspecto Legal</i>	<i>73</i>
4.6 <i>Proyecciones Financieras</i>	<i>81</i>
<b><u>Capítulo V Metodología</u></b>	
5.1 <i>Problema</i>	<i>96</i>
5.2 <i>Justificación</i>	<i>96</i>
5.3 <i>Objetivos Generales y Específicos</i>	<i>97</i>
5.4 <i>Hipótesis</i>	<i>98</i>
5.5 <i>Alcances y Limitaciones</i>	<i>98</i>
5.6 <i>Diseño de la investigación</i>	<i>99</i>
<b><u>Conclusiones y Recomendaciones</u></b>	<i>100</i>
<b><u>Bibliografía</u></b>	<i>101</i>

## Introducción

La importancia de las micro empresas en el área económica y social es más que trascendente y parte de ella radica en su éxito comercial y económico. La presente investigación consiste en elaborar un plan de negocios para un salón de fumadores. Para ello se pretende conocer la situación actual y su situación económica futura y así tomar decisiones necesarias para su crecimiento inicialmente en el ámbito local, nacional y porque no, también internacional. Un salón de fumadores un concepto nuevo e innovador en el área de servicios en Veracruz.

Por esta razón es importante y necesario definir al plan de negocios como un documento que contiene los prospectos de crecimiento futuro de la empresa y, por lo tanto, hace atractivo para inversionistas interesados, instituciones de financiamiento o socios estratégicos. Es una guía útil que marca el camino para las decisiones diarias que enfrenta el negocio, en mayor parte se realiza para empresas nuevas. Y, principalmente es desarrollado por emprendedores, aquellos empresarios sin experiencia en los negocios que desean poner en marcha alguna idea innovadora.

Todo esto no es una Ley, pero tampoco es una limitante para todas aquellas empresas o empresarios que no cumplen con esto. Un plan de negocios es exitoso por la calidad de información que contiene, por lo que no tiene que ser extenso. Si algún empresario tiene en mente alguna opción de negocio nueva tendrá que explicarlo de manera exhaustiva, estructurada y concisa. Esta amplia explicación dará a conocer lo que se pretende hacer y, por supuesto, incluirá todo lo relacionado con las finanzas, inversiones, utilidades, deudas y rentabilidad, por mencionar algunas.

En los últimos años los planes de negocio han sido utilizados y promocionados por diferentes instituciones. En México son utilizados por bancos de fomento a la inversión y exportación como el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) que lo utiliza para evaluar a empresas sujetas a

crédito y también para promocionar un concurso de creatividad empresarial, los cuales son publicadas en revistas financieras y de negocios como son: Entrepreneur ( que se especializa en temas de emprendedores y en dar ideas sobre nuevas oportunidades de negocios). También son utilizados por instituciones educativas como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) que fomenta programas de emprendedores y estudian y evalúan los planes de negocios que proponen. Además existen despachos contables internacionales de gran renombre como el caso de Price Water House Coopers, quienes asesoran y sugieren que llevando a cabo un buen plan de negocios, los resultados se incrementan y los riesgos se minimizan.

La presente investigación se dividirá en seis capítulos, en el capítulo I se planteará la importancia de un plan de negocios donde los nuevos empresarios puedan tomar conciencia que una adecuada planeación financiera no es solo para las grandes empresas, muchas veces cuando un negocio fracasa los empresarios creen que fue el concepto o la mala promoción pero nunca hacen reflexión a que no tuvieron una adecuada planeación financiera que los guiara para tomar decisiones a corto y largo plazo. Por tal motivo se define en este capítulo que es un plan de negocios y sus componentes; se presenta también el plan de negocios propuesto la empresa Café-Tabaco Bar que es nuestro caso de estudio.

Los efectos financieros y de riesgo se analizan en el Capítulo II donde se hace referencia a los riesgos internos y externos de la empresa haciendo así planes de contingencia para poder evitar o postergar dichos riesgos. También es de vital importancia elaborar el punto de equilibrio para poder administrar nuestros costos y poder proyectar nuestras ventas. Así como las principales razones financieras que debe tomar en cuenta el micro empresario para tomar sus decisiones, además de elaborar las proyecciones pertinentes para tener una idea de la situación futura del ente.

En el Capítulo III se plantea un caso práctico donde se puede ver un resumen ejecutivo de la micro empresa, así como una descripción del negocio

haciendo un análisis del mercado y del cuerpo directivo, teniendo también un panorama del aspecto legal de la empresa analizada.

El marco teórico de esta investigación es tratado en el Capítulo IV donde encontraremos los antecedentes y la situación actual de la industria tabacalera, es de gran importancia esta información ya que el negocio al cual se le hace el plan de negocios es una micro empresa que se dedica a la compra venta de tabacos nacionales e internacionales, de la mismo forma se muestra una clasificación de las empresas en México donde se muestra la importancia de las micro pequeñas, medianas y grandes empresas en nuestro entorno económico actual; se analizara las características de los nuevos empresarios debido a que en la actualidad estos nuevos empresarios tienen nuevas ideas y proyecciones de sus negocios y ya no conforman con ser micro empresarios sino que cada día se apoyan mas en las herramientas financieras para hacer estrategias que hagan crecer esos micro negocios.

En el Capítulo V abordaremos la Metodología de esta investigación teniendo siempre presente los objetivos generales donde se pretende desarrollar un plan de negocios para la empresa Café-Tabaco Bar para evaluar financieramente la rentabilidad y factibilidad de su crecimiento en el mercado local de empresas de servicios, y usar esta guía para la mejor toma de decisiones financieras. En el presente capítulo se plantea la hipótesis de trabajo, de que un plan de negocios demuestra la rentabilidad económica y financiera de una micro empresa de servicios en operación, incrementando su subdesarrollo económico y minimiza riesgos financieros. Teniendo como alcances abarcar hasta la etapa de rentabilidad financiera hasta el cuarto año de estados financieros, de los cuales el primer año es la base para proyectar los tres años siguientes.

Las limitantes de este proyecto son la falta de apoyo a los micro empresarios en nuestro país y la falta de recursos financieros para ampliar el proyecto. La investigación es No experimental, debido a que no se manipula ninguna variable; el proyecto es de tipo descriptivo debido a que se investiga el valor de las variables en un solo momento. La unidad de estudio es el Plan de

Negocios, la unidad de análisis son los estados financieros de la empresa, con una unidad de tiempo de estados financieros anuales de tres años partiendo de la base 2003; teniendo como unidad geográfica Veracruz, Ver.

Por ultimo en el Capitulo VI se plasman las conclusiones y recomendaciones que sean las adecuadas para dicho proyecto tomando en cuenta los aspectos positivos para seguir con ello y los negativos para corregir y poder obtener mejores resultados. En este capítulo es donde se observa si la hipótesis planteada se acepta o se rechaza.

# Capítulo I

## Plan de Negocios

### 1.1 Importancia del plan de negocios en la micro, pequeña y mediana empresa.

Un plan de negocios en el área de pequeñas y medianas empresas, (Principalmente en las familiares en las que la asignación de recursos tienen que ser de la manera más eficiente para poder obtener los mejores beneficios económicos, y no poner en riesgo el patrimonio familiar) tiene como principal propósito establecer las bases de funcionamiento, buscar y convencer a posibles inversionistas, conocer, las perspectivas de crecimiento futuro y ayudar a dirigir su propio negocio. La toma de decisiones financieras en ese tipo de empresas, por lo regular, se hace por medio de la intuición, o criterios poco profesionales, por lo que los nuevos empresarios, o los inexpertos, tienen que buscar herramientas que aseguren en una mayor proporción la seguridad de obtener más beneficios y mejores decisiones en las inversiones.

La necesidad de no hacer una inversión equivocada no solamente es propia de la micro pequeña y mediana empresa. Esta necesidad es incumbencia de cualquier persona que quiera comprar y hacer una inversión por muy pequeña o grande que parezca. Cada empresa tiene sus propios motivos para desarrollar una herramienta, lo que hace la diferencia es la capacidad económica con la que cuenta cada una, esta capacidad se ve reflejada a desarrollar cualquier proyecto de inversión o plan de negocios. Las grandes empresas tienen la capacidad de contratar especialistas en cada área de su proyecto como contadores, mercadólogos, financieros, abogados y otros especialistas, lo que se traduce en una mayor probabilidad de éxito. En cambio, una micro empresa no puede contar con tales servicios y es aquí donde nace una diferencia, que en algunas ocasiones es ventaja y en otras desventajas, dependiendo de que lado se vea. Las MICROPyMES reaccionan mas rápido en un ambiente cambiante debido a que el dueño o gerente esta al pendiente de las operaciones diarias y esta mas cerca del

cliente, por lo que la calidad de información que se puede obtener es muy alta, las acciones que se emprendan darán resultados inmediatamente, quien mejor que el dueño que plasmar sus ideas, objetivos, estrategias en un documento que le servirá como guía en la toma de decisiones, si en algún momento existe la necesidad de explicar el proyecto ante inversionistas, socios, clientes, o cualquier público quien mejor, que el dueño de las ideas. Es costumbre al generalizar al pensar que solo las grandes empresas requieren un gran de negocios, sin embargo, este documento es indispensable para las micro, pequeñas y medianas empresas (MICROPyMES). Muchos empresarios consideran el plan de negocios como herramienta más poderosa que puede utilizarse en la economía cambiante del mercado. Por lo tanto este instrumento en las manos de una micro, pequeña y mediana empresa, podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios

Desarrollar un plan de negocios ayuda a describir el servicio ofrecido, estrategias del negocio y consideraciones financieras, este documento se puede aplicar a diferentes empresas de diferentes tamaños y actividades, en diferentes situaciones, por lo que cada caso en particular debe estudiarse por separado y adecuarse a la misma, esta herramienta beneficia principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>1</sup>

## **1.2 El plan de negocios para los nuevos emprendedores.**

La mayoría de los emprendedores somos gente sin experiencia en la jungla de los negocios lo que nos convierte en vulnerables ante la experiencia de nuestros competidores y clientes. Otra característica es la toma de riesgo controlado. Si combinamos estas dos características nos encontramos con una persona sin experiencia, con entusiasmo y deseos de salir adelante, pero sin tomar riesgos demasiado grandes, ahora ¿Cómo conseguir esto? Con el plan de negocios, además de dar valor agregado a la empresa, se busca reducir el riesgo. Contar

---

<sup>1</sup> BORILLO Andres, *El plan de negocios*, Mc Graw Hill, México 2002. Pag. 87-122.



con estrategias, planes que soporten las ideas y planes de contingencia, hacen que las empresas sean menos vulnerables. Planear y proyectar cifras de ventas, gastos y utilidades, se simula la reacción y el comportamiento que tendrá la empresa en el mercado real. En ese documento se podrán corregir las deficiencias o problemas detectados antes de que sucedan en tiempo real, lo que nos da una mayor certidumbre, un mayor margen de maniobrabilidad y por lo tanto seguridad. También con el plan de negocios se puede compensar la falta de experiencia. Una vez realizado el plan se le puede agregar o modificar cualquier cantidad de nuevas ideas que contribuyan al éxito de la empresa. Si por algún motivo se encontraran dificultades para llevar a cabo los objetivos planteados en un principio, el plan podrá desecharse sin más pérdidas que un porcentaje menor de dinero de la inversión total, así como también, la pérdida de tiempo invertido en la elaboración del plan de negocios. Esto es comparable con aprender a volar un avión. Inicialmente se toman las clases de teorías necesarias, posteriormente se practica lo aprendido en un simulador de vuelo, para que por ultimo se ponga al frente de los controles de la nave. El plan de negocios se compara con el simulador de vuelo, cualquier cosa que pase dentro de este no perjudicará más allá de un mal momento.

“Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor planear y ayuda a encontrar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos”<sup>2</sup>, pasar de los sueños a las realidades, de las intenciones a los hechos. Es un medio que, además de concretizar ideas, hace que estas se vean plasmadas en un documento de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en la guía diaria del emprendedor, al comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar medidas correctivas.

Algunos empresarios con experiencia, es decir personas con más de 30 años haciendo negocios pequeños pero redituables, dirigen a sus empresas en base a la intuición o a corazonadas. Para que los proyectos de esos empresarios

---

<sup>2</sup> ALCARAZ Rodríguez Rafael, *El emprendedor con éxito*, Editorial McGraw-Hill, México 2001, Pag. 33

den los resultados esperados es necesario planear objetivos, desarrollar estrategias y tener planes contingentes y todos estos posiblemente estén en la mente de los empresarios y, cuando es necesario, los aplican o simplemente trabajan según las circunstancias. Esos métodos los hacen ser empresarios exitosos. Desafortunadamente existen muy pocos empresarios exitosos o empresarios con suerte, por eso, para asegurar en mayor parte el destino en una empresa, se debe poner por escrito todas las ideas, planes, objetivos, estrategias, lineamientos contables y fiscales que ayudaran en la toma de decisiones. Planear es pensar en el futuro de una empresa, además, puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios e inversionistas.

### **1.3 Contenido del plan de negocio**

Después de realizar una revisión bibliográfica, se estableció que existen en México dos modelos que satisfacen los requisitos mínimos que debe poseer un plan de negocios:

- a) El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios de Rafael Alcaraz Rodríguez, y
- b) El Plan de Negocios de Exportación del Banco de comercio exterior de México (BANCOMEXT).

Los cuales servirán como guía en la elaboración y también en el desarrollo del plan de negocios.

Considerando los dos modelos anteriores, que se propone como metodología toma en cuenta los siguientes puntos para su desarrollo:

### **Resumen ejecutivo<sup>3</sup>:**

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada. Su lectura debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, preexportación o sustitución de importaciones, según sus alcances y sus supuestos.

- Perfil de la empresa: declaración concisa describiendo en que consiste el concepto del negocio.
- Elementos clave de la historia de la empresa: constitución legal actual propuesta en la empresa.
- Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.
- El mercado meta. Tamaño y tendencia del crecimiento
- Composición y antecedentes del cuerpo directivo
- Requerimientos financieros y proyecciones clave

---

<sup>3</sup> ALCARAZ Rodríguez Rafael, *El emprendedor con éxito*, Editorial McGraw-Hill, México 2001, Pags. 50-92 y BANCOMEXT, *Plan de Negocios de Exportación*, Pags. 12-67.

## **Descripción del negocio**

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en practica el proyecto y definir sus fortalezas y debilidades.

- Misión de la empresa
- Antecedentes del negocio o del proyecto
- Forma de organización
- Ubicación física de la empresa
- Estrategia de ingreso al mercado meta
- Descripción del producto o servicio
- Clasificación arancelaria (sistema armonizado u otro)
- Descripción mercadológica (consumo-industrial, segmentos de mercado)
- Principales productos competidores y/o sucedaneos.
- Tecnología, normas, calidad.
- Mantenimiento y respaldo al producto o servicio.
- Investigación y desarrollo del producto.
- Costos (fabricación o adquisición).
- Precio para el cliente.

## **Análisis de mercado<sup>4</sup>**

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del microentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

---

<sup>4</sup> Idem

- Descripción de la industria (en el mercado meta, si es posible también a nivel global).
- Descripción de la región o país seleccionado. Incluyendo consideraciones políticas y legales, económicas, culturales y sociales.
- Mercado meta. Segmentación, medición y características del mismo.
- Investigación del mercado (sustentado con datos estadísticos).
- Análisis de la competencia.
- Barreras de acceso al mercado.

### **Cuerpo directivo<sup>5</sup>**

Se analiza la fortaleza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto. Su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio internacional.

- Antecedentes de los ejecutivos clave.
- Estructura organizacional de la empresa.
- Estructura organizacional del área internacional.
- Descripción de funciones.
- Asesores externos para el área internacional.
- Alianzas estratégicas.

### **Operaciones<sup>6</sup>**

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

---

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Idem

- Consideraciones internacionales en su caso.
  - Actividades de desarrollo del mercado.
  - Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, Barreras arancelarias y no arancelarias, cotizaciones (INCOTERMS), transporte, envase/embalaje, seguros, etc.
  - Contratos, formas de pago, negociaciones.
  - Contactos en el extranjero, en su caso.
  
- Estrategia de comercialización
  - Producto
  - Precio
  - Promoción
  - Distribución
  
- Producción (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.)
  - Personal
  - Servicio al cliente
  - Planes futuros de investigación y desarrollo.

## **Riesgos críticos<sup>7</sup>**

Identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.

- Riesgos internos
- Riesgos externos
- Planes de contingencia
- Provisión de seguros

## **Proyecciones financieras<sup>8</sup>**

Se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios.

- Información financiera histórica, en su caso.
- Requerimientos de capital para el proyecto.
- Determinación del flujo de efectivo
- Estados financieros pro forma (balance y de resultados)
- Análisis del punto de equilibrio
- Principales razones financieras; de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.
- Valor presente neto y tasa interna de retorno.

El plan de negocios para la exportación de Rafael Alcaraz Rodríguez, propone como metodología para el desarrollo del plan de negocios los siguientes puntos:

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

## **Naturaleza del proyecto<sup>9</sup>**

- descripción de la empresa
- Nombre de la empresa
- Descripción de la empresa
- Misión de la empresa
- Objetivos de la empresa
- Ventajas competitivas
- Análisis de la industria o sector.
- Productos y/o servicios de la empresa
- Calificaciones para entrar al área
- Apoyos

## **El mercado del producto o servicio<sup>10</sup>**

- Situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etc
- Objetivos de la mercadotecnia
- Investigación de mercado
- Estudio de mercado
- Distribución y puntos de venta
- Promoción del producto o servicio
- Fijación y políticas de precio
- Plan de introducción al mercado
- Riesgos y oportunidades del mercado
- Sistema y plan de ventas

---

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Idem



## **Sistema de producción<sup>11</sup>**

- El producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios
- Objetivos del área de producción
- Especificaciones del producto o servicio
- Descripción del proceso de producción o prestación del servicio
- Diagrama de flujo del proceso
- Características de la tecnología
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- Capacidad instalada
- Manejo de inventarios
- Ubicación de la empresa
- Diseño y distribución de plantas y oficinas
- Mano de obra requerida
- Procedimientos de mejora continua
- Programa de producción

## **La organización**

- Sistema administrativo y el recurso humano
- Objetivos del área de organización
- Estructura organizacional
- Funciones específicas por puesto
- Captación de personal
- Desarrollo del personal
- Administración de sueldos y salarios
- Evaluación de desempeño
- Relaciones de trabajo.

---

<sup>11</sup> Idem

## **El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto<sup>12</sup>**

Marco legal de la organización

- Las finanzas del proyecto
- Objetivos del área contable
- Sistema contable de la empresa
- Flujo de efectivo
- Estados financieros proyectados
- Indicadores financieros
- Supuestos utilizados en las proyecciones financieras
- Sistema de financiamiento

### **1.4 Plan de negocios aplicado al caso practico**

Como se puede observar en el punto anterior, existen grandes similitudes entre las dos metodologías. Después del análisis y evaluación de las fuentes anteriores se proponen siete tópicos que debe contemplar el plan de negocios desarrollado en este trabajo.

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Cuerpo directivo
- El aspecto legal
- Análisis de mercado
- Proyecciones financieras
- Riesgos críticos

---

<sup>12</sup> Idem

Esta propuesta de plan de negocios adecuado se pondrá en práctica mediante el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Café-Tabaco Bar.

El plan de negocios no es un documento estático e inamovible, por el contrario es dinámico, cambiante, que se renueva con el tiempo, en ocasiones de acuerdo con la respuesta que se va obteniendo con la implantación, en otras dependiendo del medio ambiente de los negocios que pudieran afectar las acciones planeadas.

## Capítulo II

### Efectos financieros y de riesgo

Los riesgos y esfuerzos para introducir un negocio en el mercado local, nacional e internacional son cada vez mayores y más difíciles, principalmente por el desconocimiento de métodos y herramientas, pasos y procesos que existen, para que el proceso de consolidación sea mas efectivo y así reducir riesgos, es necesario utilizar una de estas herramientas como lo es el plan de negocios.

En nuestro país existen diferentes tipos de riesgos, como el riesgo financiero, y en todo momento los inversionistas y empresarios buscan reducir al mínimo dicho riesgo, un plan de negocios contribuye a la reducción del riesgo dentro de las empresas. La inversión en pequeñas y medianas empresas se ha convertido en el sector capital de riesgo de más rápido crecimiento en América Latina.<sup>13</sup>

En el transcurso de la vida existen diferentes factores que hacen que estas sean mas prolongada, también hay otros que definen la calidad de vida que vamos a tener y otros más son capaces de determinar nuestra felicidad y para determinar esto es necesario tomar en cuenta nuestros actos, cada acción que hagamos hoy repercutirá en el futuro y así formamos nuestras vidas, para algunos todo lo anterior solo es cuestión de suerte y también es valido ya que siempre va a existir la posibilidad de algo, con cualquiera de las dos formas anteriores existirá la probabilidad de que algo suceda. En las empresas es lo mismo, siempre están presentes ciertas situaciones que hacen que la probabilidad de que esta siga en funcionamiento, o que las utilidades esperadas sean menores o mayores, sin riesgo la empresa no existe. Lawrence Gitman define al riesgo como la incertidumbre respecto a la variabilidad de los rendimientos esperados de un activo dado, en otras palabras es la posibilidad de sufrir pérdidas.

---

<sup>13</sup> Revista Entrepreneur, México Octubre 2003 No. 27 Pag. 44

## 2.1 Riesgos Internos

El objetivo en este punto no es enumerar todas las probabilidades de pérdida que pueden suceder dentro de la empresa, pero si es poner en claro las situaciones peligrosas que pueden hacer que nuestros objetivos iniciales y los resultados obtenidos anteriormente cambien.

1. Disminución de las ventas, las utilidades provienen de las ventas por lo que también podemos decir que sin ventas no existe la empresa, una disminución en las ventas se puede dar por diversos factores que por lo regular son incontrolables o imputables a la administración del negocio, pero esta tiene la obligación de encontrar y solucionar dicho problema rápidamente.
2. Reducción del margen operativo, esto sucede cuando algún gasto fijo o variable se modifica, para que sea un riesgo esta modificación tendrá que ser hacia arriba, es decir que los gastos aumenten y se reduzca el margen.
3. Incremento de los costos, es probable que durante el desarrollo del proyecto, o en algún momento, los costos de los productos hallan aumentado, esto impactaría en las utilidades proyectadas.
4. Problemas operativos, este se refiere a algún incidente grave como: huelga de los trabajadores, incendios, clausura del establecimiento, incumplimiento de leyes, este riesgo incluye pérdidas potenciales resultantes de sistemas de administración financiera inadecuados, fallas administrativas, controles internos defectuosos, fraude o error humano.

5. alguna combinación de dos o más de los riesgos anteriores que se pueden suscitar, por ejemplo una disminución de ventas y un incremento en los costos, en este caso se produce un efecto sándwich por un lado las ventas disminuyen y por otro los costos aumentan, presionando a las utilidades, reduciéndolas.<sup>14</sup>

## 2.2 Riesgos Externos

El objeto de este punto al igual es poner en claro las situaciones que pueden perjudicar a la misma, al hablar de riesgos externos nos referimos a los que están fuera de la empresa, factores en los que no interviene la empresa, sucesos en los que no se tiene ingerencia pero que si afectan las operaciones.

1. Fluctuación de tasas de interés, este riesgo se refiere a la alza en las tasas de interés, y afectaría si tuviéramos pasivos a largo plazo en los que se pagarían intereses (deuda con bancos), en este caso en particular no tenemos deuda.
2. Fluctuación del tipo de cambio de monedas, este cambio se refiere a la devaluación de nuestra moneda, el peso frente a otras monedas extranjeras, y afectaría a la empresa en caso de tener deuda en moneda extranjera y el riesgo consiste en la posibilidad de que suba el precio de la divisa antes de adquirirla para hacer el pago, lo que resulta un mayor pago en pesos, también afectaría a la empresa en caso de comprar productos en otra moneda, se comprarían los mismos productos con más pesos, en este caso tampoco hacemos compras en moneda extranjera.
3. La inflación es un fenómeno monetario, ocurre cuando el dinero en circulación se eleva más rápidamente que los mismos bienes y servicios, es decir, cuando el dinero aumenta físicamente más rápido que la producción

---

<sup>14</sup> VÁZQUEZ Germán Artículo Guía del Plan de Negocios [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)

y existe más dinero en las calles para hacer compras por lo que afecta las condiciones de oferta y demanda.

4. Dentro de estos riesgos también se pueden dar dos o tres al mismo tiempo, esto se da cuando sucede una crisis económica, un ejemplo muy claro es la crisis de 1994, en donde se dieron todos los riesgos anteriores al mismo tiempo.

### **2.3 Planes de contingencia**

1. Disminución de las ventas, el primer paso es detectar el problema, es decir, buscar la causa por la que las ventas han bajado, puede haber varias, desde el cierre de la calle de principal acceso al negocio, hasta la mala atención del personal, pasando por los altos precios de los productos. Una vez detectado el problema tenemos que actuar y tomar decisiones necesarias y adecuadas.
2. En el caso de reducción del margen operativo, la primera alternativa es dejar de causar, adquirir u ocupar algún gasto innecesario, o cambiarlo por uno similar pero más económico, la segunda alternativa es aumentar los precios, aunque con esta pueden disminuir las ventas y agravar más el problema, la tercera alternativa es absorber el aumento, disminuyendo las utilidades, también se puede hacer alguna promoción con el objeto de aumentar las ventas para que con el aumento del margen bruto se compense la baja del margen operativo. Por último se puede hacer una mezcla de alternativas, aumentando un poco el precio de venta, absorbiendo otro poco el aumento y haciendo una promoción para el aumento de ventas.
3. Incremento de los costos, esto tiene que ocurrir en algún momento, y hasta cierto punto es similar al problema anterior, por lo que siempre que existe una alza de precios el que resulta pagando las consecuencias es el último

consumido, con esto quiero decir, que los precios de venta de la empresa se pueden aumentar en la misma proporción en que aumentan los costos de los productos, con esto se evitara un cambio significativo en las utilidades, de igual manera hay que hacer la observación que durante el proceso de nivelación de precios en el mercado las ventas se pueden ver perjudicadas, disminuyendo al principio, pero normalmente regresan a sus niveles originales.

4. Problemas operativos, en este riesgo se tiene que actuar por separado en cada caso en particular, por lo que siempre se debe evitar tener dificultad operativa, es decir se pueden prevenir, por medio de acciones preventivas como: tener en orden y regla la documentación referente a permisos y licencias, estar al corriente en el pago de obligaciones (impuestos y derechos), contratar seguros contra perdidas por incendios, robos desastres naturales, también en este sentido es necesario tener un buen control interno y un sistema de contabilidad adecuado (software y hardware) hasta podemos incluir un dictamen de auditoria.
5. Combinación de dos o mas riesgos internos, en este caso las medidas a tomar serian por separado y en especifico de cada una, si se produjera el efecto sandwich, vendríamos que trabajar a la vez en incrementar las ventas por medio de alguna alternativa anterior.
6. Fluctuación de tasas de interés, este riesgo sólo se puede combatir contrayendo deuda a tasa de interés fija o tasa máxima, es decir, cuando se contrata un préstamo se puede fijar la tasa de interés fija o una que si beneficie en caso de una disminución pero nunca rebasará un tope máximo.
7. Fluctuación de tipo de cambio de monedas, este riesgo se puede reducir no teniendo deuda en moneda extranjera, y en caso de tener este tipo de deuda comprar la divisa en mercado spot e invertirla hasta la fecha de



pago, esto es cuando se lleva a cabo la transacción de manera inmediata, compra de la divisa hoy, este tipo de cambio es el que rige en el día de la transacción, también se puede adquirir la divisa en mercado forward con vencimiento en la fecha que vencerá el pasivo, una operación forward ocurre cuando dos partes acceden intercambiar dinero y llevar a cabo una negociación en una fecha determinada, los tipos de cambio esas transacciones forward se conocen como tipos a plazo. Otra alternativa es comprar una opción de compra (call) de la divisa al mes en que vencerá el pasivo y si conviene en la fecha del vencimiento se ejerce la opción y si no se deja expirar. En el otro caso si compramos productos o mercancías en moneda extranjera además de las opciones anteriores se puede vender la misma proporción que se compro en la misma moneda extranjera así no tendrían efecto las fluctuaciones cambiarias.

8. Inflación, cuando se da este fenómeno se puede vender barato y comprar caro, es decir como existe mas dinero en la calle la gente compra más y los precios se elevarán, por lo que si no se esta pendiente del mercado puede llegar el momento de vender a un precio menor de lo que costara reponer el nuevo producto.
9. Combinación de riesgos externos, en este aspecto la solución es la protección anticipada ya que cuando se presentan los fenómenos de crisis es casi imposible reaccionar rápidamente, por lo que no se tiene que esperar a que suceda, siempre buscar prevenir por medio de las opciones ya mencionadas.

## **2.4 Principales razones financieras: Liquidez, Apalancamiento, Rentabilidad.**

El estudio de los estados financieros de las empresas se puede llevar a cabo mediante razones financieras, las cuales sirven para evaluar el desempeño de la administración de la empresa por medio de la toma de decisiones que afectaran directamente a los resultados de estas razones financieras.

### **Liquidez**

Se entiende por liquidez, la capacidad que tiene una empresa de hacer frente oportunamente a sus compromisos de pago a corto plazo. Falta de liquidez consiste en que no se tiene efectivo, pero se tienen cuentas por cobrar, inventarios que se pueden convertir en efectivo. Las razones de liquidez determinan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus compromisos que se vencen en no más de un año.

$$\text{Razón de liquidez} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

La liquidez relaciona el activo y pasivo circulante, son activos circulantes el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios y los gastos pagados por adelantado, el pasivo circulante esta formado por las cuentas por pagar a proveedores, los préstamos bancarios, los impuestos por pagar, y otros pasivos cuyo vencimiento sea menor a un año. El resultado de esta razón mientras sea más alto, reflejara una mayor capacidad de pago de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo. Dicha razón se expresa en veces.

$$\text{Prueba del ácido} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

La razón ácida es una forma mas exacta de medir la liquidez de la empresa, puesto que elimina los inventarios considerando a esta partida la menos liquida del

activo circulante, es decir la que puede costar más trabajo en convertirse en efectivo. Tomando en cuenta el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con los pasivos circulantes. El resultado entre mas grande sea es mejor, dicha razón se expresa en veces.

### **Capital de Trabajo = Activos Totales – Pasivos**

El capital de trabajo representa los recursos con los que dispone la empresa para hacer las operaciones diarias. EL resultado entre mas pequeño sea indicará que la empresa esta trabajando satisfactoriamente debido a que ocupa menos recursos para su desempeño. Dicha razón se refleja en pesos.

### **Razón de Propiedad = Capital Contable / Activos**

Esta razón muestra la parte de los activos que son estrictamente propiedad de la empresa, es decir que parte de los activos pertenece a los accionistas. Un resultado alto de esta razón puede demostrar seguridad para los dueños, es decir la mayor parte de los derechos sobre los activos le pertenecen a los iniciadores de la empresa y no a los acreedores, pero también muestra una ineficiencia en la utilización de deuda. Un resultado alto de esta razón convendría bajarlo mediante la utilización de deuda que contribuya al aumento de las ventas y por ende a las utilidades. Dicha razón se expresa en porcentaje.

## **Apalancamiento**

Pareciera que los ejecutivos de las empresas ya han dejado de formularse esta pregunta pues la sabiduría financiera recomienda que toda deuda es buena siempre y cuando mantenga los niveles adecuados de deuda/capital de la empresa. Por esta razón la Gerencia Financiera debe saber que la respuesta a

esta interrogante ha de ser resultado de las decisiones tomadas por el directorio y requerirá necesariamente comparar y evaluar las diferentes alternativas del mercado.

En el mundo de los negocios hay una serie de decisiones que son inevitables, independientemente del sector en que la empresa opere o la actividad principal a la que se dedique. Como se sabe, por experiencia propia o ajena, una de estas decisiones a la que se enfrenta el responsable de cualquier negocio es la de establecer el procedimiento y conseguir los recursos necesarios para financiar las actividades que tiene entre manos, tanto las existentes como las futuras.

En la esencia de la política de financiamiento de un negocio se encuentra establecer la estructura del mismo, es decir, la cantidad que se debe emplear tanto de deuda como de recursos propios o capital para financiar las necesidades de inversión, presentes y futuras, que se derivan de los requerimientos de capital de trabajo a emplear. La decisión que se tome sobre la estructura de financiamiento de una empresa tiene mucho que ver con la opinión que se tenga acerca de las consecuencias, ya sean positivas o negativas, del uso de ella. Con cierta frecuencia se escuchan comentarios del tipo de la manera más sana de crecer en el negocio es, exclusivamente, a través del capital generado por el mismo, o bien cuanto menos deuda tengamos, mejor y más seguro tendremos el negocio.

¿Es cierta la premisa de que el endeudamiento es un mal que se debe evitar o a lo más tolerarse únicamente cuando es necesario? Para dar respuesta a esta interrogante es preciso entender en que consiste el apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiamiento. Es importante precisar qué se entiende por rentabilidad, para poder comprender si ese efecto es positivo o negativo, y en qué circunstancias.

Este puede afectar tanto de manera positiva o negativa dependiendo de las ventas, si estas aumentan o disminuyen, lo que produce un apalancamiento es un efecto multiplicador, en física un apalancamiento supone el uso de una palanca para reproducir la fuerza en un mayor número de veces. El apalancamiento está conformado por el apalancamiento operativo y el apalancamiento financiero ambos nos dan por resultado en apalancamiento total.

Resulta del uso de los activos de costo fijo o fondos (*préstamos*), ello con el fin de incrementar los rendimientos a los propietarios de la empresa. Generalmente, los niveles altos de apalancamiento significan un incremento en las utilidades y el riesgo, mientras que un decremento en el apalancamiento da como consecuencia una disminución de las utilidades y el riesgo.

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente.

Incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento de un negocio o lo que es igual, incrementar el apalancamiento financiero, tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del costo financiero de esa deuda. En efecto, un mayor empleo de deuda generará un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el costo de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio sobre los activos netos (capital de trabajo más los activos fijos netos).

Es importante indicar que el incremento en la rentabilidad se produce porque el aumento en el nivel de endeudamiento presupone que no perjudicará a la rentabilidad de los activos netos, es decir estos nuevos fondos serán empleados en nuevos proyectos de inversión que proporcionen una rentabilidad que asegure la creación de valor en la empresa. Si la empresa careciera de esos proyectos y no tuviese perspectivas de corto plazo próximas de generarlos, la decisión acertada no es mantener permanentemente esos nuevos fondos en inversiones

financieras con bajo o nulo riesgo y baja rentabilidad (por ejemplo, bonos del tesoro), ya que resulta evidente que una actuación semejante redundaría en una destrucción de valor para la inversión del accionista

¿Es entonces, el costo de la deuda el único factor determinante para establecer una política de financiación correcta, bajo el punto de vista de la rentabilidad? Evidentemente, no, ya que tener una mayor cantidad de deuda lleva consigo un nivel adicional de riesgo, que de no ser manejado cuidadosamente, puede conducir a resultados muy malos. Sin embargo, si se utiliza inteligentemente traerá como consecuencia utilidades extraordinarias para los accionistas.

¿Dónde está el límite en la cantidad de deuda que un negocio puede asumir? La respuesta dependerá, además de los factores señalados, de la capacidad del equipo directivo para gestionar el endeudamiento, conjugando acertadamente la importante relación rentabilidad-riesgo para que las decisiones que se tomen en política de financiación no sólo mejoren la rentabilidad, sino que sean además viables.

El uso apropiado del endeudamiento es una vía para conseguir mejorar la rentabilidad sobre los recursos propios de la empresa y, en consecuencia, generar valor para el accionista. Como en tantas otras actividades, la clave está en gestionar con acierto la cantidad de deuda asumida, para lo que es esencial mantener una actitud pro activa que se base en el conocimiento del negocio y en las perspectivas sobre su evolución futura. Para lograr esta adecuada gestión todo equipo directivo debe analizar y tomar decisiones sobre aspectos tales como: costo real de la deuda, naturaleza del tipo de interés (fijo o variable), naturaleza del endeudamiento (moneda nacional o extranjera) y actitud ante el riesgo, y tener muy clara la diferencia que existe entre la especulación y la gestión empresarial.

## Apalancamiento Operativo

### **% incremento en Utilidad Neta / % Incremento en Ventas**

El apalancamiento operativo se refiere al grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de la empresa, si el resultado es elevado, es por tener un alto porcentaje de costos fijos, por lo que sería favorable un incremento relativamente pequeño en las ventas, dando como resultado un gran cambio en el resultado operativo.

El costo fijo de ventas y los gastos de operación pueden agruparse en costos fijos y costos variables, entonces tomando como base este concepto y para visualizar que el apalancamiento operativo es función de la actividad empresarial, puede definirse como la capacidad de la firma en la utilización de los costos fijos de operación para incrementar al máximo los efectos de las fluctuaciones en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos. Esto equivaldría a:

### **Ingresos por ventas**

**(Menos)** Costos fijos de operación

**(Menos)** Costos variables de operación

**(Igual)** Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)

Porcentaje de fluctuaciones del apalancamiento operativo:

Donde quiera que haya costos operativos existe el apalancamiento operativo y otra forma de definirlo y explicarlo por que es función de la actividad se da al analizar esto:

Porcentaje en la fluctuación de (UAI)

Porcentaje en la fluctuación de ventas

Y se explica que si el porcentaje de fluctuaciones en UAll, resultante de un porcentaje dado de las fluctuaciones en las ventas, sea mayor que el porcentaje en las ventas, existe apalancamiento operativo. Los costos fijos de operación altos, aumentan el apalancamiento de la empresa.

**Ejemplo:**

	Operaciones pronosticadas para el 2005	Decremento de ventas	Cambio unitario	Cambio porcentual
Ventas en uds millones	110	99	(11)	-10%
Ingresos por venta	\$1,650	\$1,485	\$165	-10%
Ctos. De vtas. Variable	(1,353)	(1,217.70)	(135.30)	-10%
Utilidad bruta	\$297	267.30	(29.70)	-10%
Ctos. Operativos fijos	(154)	(154)	0	0%
Ingreso operativo neto (UAll)	\$143	\$113.30	\$29.70	-20.8%

**Q=** Nivel pronosticado de producción y ventas

**S=** Ventas

**VC=** Costos operativos variables

**V=** Costos variables de operación por unidad

**F=** Costos fijos operativos

$$AO = \frac{(110) (\$15 - \$12.30)}{[(110) (\$15 - 12.30)] - 154} = \frac{\$297}{\$143} = 2.08x$$



El 2.08x indica que cada cambio porcentual de 1% de ventas dará como resultado un cambio porcentual de 2.08 del ingreso operativo ¿Qué pasaría si las ventas disminuyeran un 10%? Con el resultado anterior la empresa debería esperarse que el ingreso operativo disminuyera un 20.8%. Mientras mayor sea el apalancamiento operativo, mayor será el efecto que tendrá un cambio en las operaciones sobre el ingreso operativo, independientemente de que tal cambio sea un incremento o un decremento.

Que pasaría si solo se produjeran y vendieran 65 millones de unidades en lugar de 110.

$$AO = \frac{(65) (\$15 - \$12.30)}{[(65) (\$15 - 12.30)] - 154} = \frac{\$175.50}{\$21.50} = 8.16x$$

A un nivel de 65 millones de unidades producidas y vendidas el apalancamiento operativo es casi cuatro veces mayor que el apalancamiento operativo a un nivel de 110 millones de unidades. Por lo tanto a un nivel básico de ventas de 65 millones hasta 71.5 millones, daría como resultado un incremento de  $8.16x \ 10\% = 81.60\%$  en el ingreso operativo, el cual ascendería de 21.5 millones de dólares hasta 39.05 millones. Esto muestra que cuando las operaciones se encuentren más cerca de su punto de equilibrio operativo, su grado de apalancamiento operativo será más alto.

## **Apalancamiento Financiero**

### **% incremento en Utilidad Neta / % incremento en Utilidades de Operación**

El apalancamiento financiero afecta a las utilidades después de intereses e impuestos (UAI), por lo que un cambio en la utilidad de operación se refleja en las utilidades netas, ya sea de manera positiva o negativa. Dicha razón se expresa en veces.

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Es la capacidad de utilización de los cargos financieros fijos para aumentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos UAll, sobre las utilidades por acción UPA de la empresa. Los dos cargos financieros fijos que se podrán encontrar en el estado de resultados de la empresa son:

1. el interés sobre la deuda, y
2. los dividendos de acciones preferentes. Estos cargos deben pagarse sin importar la cantidad de UAll disponibles para distribuirse.

El efecto del apalancamiento financiero es de tal magnitud, que un aumento en las UAll resulta en un incremento más que proporcional en las utilidades por acción de la empresa, mientras que un decremento en las UAll de la empresa da como resultado un decremento más que proporcional en las UAll.

**Ejemplo:**

<b>Tipo de financiamiento</b>	<b>Plan A</b>	<b>Plan B</b>
Deuda	\$20,000 10% int.	\$10,000 y \$14000 10% int.
Interés anual	$0.10 \times 20,000 = 2,000$	$0.10 \times 10,000 = 1,000$
Acciones preferentes	600 accs. De 4 divid.	300 accs de 4 divid.
Dividendo anuales	$600 \times 4 = 2,400$	$300 \times 4 = 1,200$
Acciones comunes, Numero de accs.	1,000	1,750

**Plan A**

$$\begin{array}{r}
 \text{Apalancamiento financiero a } \$10,000 \text{ UAll} = \\
 \frac{\$10,000}{\$10,000 - \$2,000 - (\$2,400 \times (1/(1 - 0.40)))} = \frac{\$10,000}{\$4,000} = \mathbf{2.5}
 \end{array}$$

UAI	6,000	10,000	14,000
Menos: Intereses (I)	2,000	2,000	2,000
Utilidades antes de imptos. (UAI)	4,000	8,000	12,000
Menos: Impuestos (40%)	1,600	3,200	800
Utilidades después de impíos. (UDI)	2,400	4,800	7,200
Menos: Dividendos de accs. Preferentes (DAP)	2,400	2,400	2,400
Utilidades Disponibles para accs comunes	0	2,400	4,800
Utilidades por acción	0	2,400	4,800
	1,000	1,000	1,000
	<b>0</b>	<b>2.40</b>	<b>4.80</b>

### Plan B

Apalancamiento financiero a \$10,000 UAI =

$$\frac{\$10,000}{\$10,000 - \$1,000 - (\$1,200 \times (1/(1 - 0.40)))} = \frac{\$10,000}{\$7,000} = 1.4$$

		+ 40 %	
UAI	10,000	14,000	
Menos: Intereses (I)	1,000	1,000	
Utilidades antes de imptos. (UAI)	9,000	13,000	
Menos: Impuestos (40%)	3,600	5,200	
Utilidades después de impíos. (UDI)	5,400	7,800	
Menos: Dividendos de accs. Preferentes (DAP)	1,200	1,200	
Utilidades Disponibles para accs comunes	4,200	6,600	
Utilidades por acción	4,200	6,600	
	1,750	1,750	
	<b>2.40</b>	<b>3.77</b>	
		+ 57 %	

El apalancamiento financiero del plan B de 1.4, comparado con el apalancamiento financiero del plan A de 2.5, indica que el plan B tiene un menor grado de apalancamiento financiero que el plan A.

## Apalancamiento Total

Representa el efecto de los dos apalancamientos (el financiero y el operativo) sobre las utilidades netas, ante una baja en las ventas puede representar riesgos para cubrir los gastos fijos y gastos de financiamiento, y ante un aumento de ventas puede representar una mejoría en las utilidades. Dicha razón se expresa en veces. Se define como la capacidad de utilización de los costos fijos, tanto operativos como financieros, con el fin de aumentar el efecto de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa (UPA). El apalancamiento total puede concebirse, por tanto, como el impacto total de los costos fijos sobre la estructura operativa y financiera de la empresa. Se puede obtener de manera similar a la empleada para medir tanto el apalancamiento operativo como financiero.

### Ejemplo:

		+50%			
Ventas en unidades	20,000	30,000	}	<b>AO</b>	
Ingresos por ventas	100,000	150,000			+60%
(-) Ctos. Variables de operación	40,000	60,000			+50%
Ctos. Fijos de operación	10,000	10,000			= <b>1.2</b>
(=) UAI	50,000	80,000			
		+60%			
(-) Intereses	20,000	20,000	}	<b>AF</b>	
Utilidades netas antes de impíos.	30,000	60,000			+300%
(-) Impuestos 40%	12,000	24,000			+60%
(=) Utilidades Netas después impíos.	18,000	36,000			= <b>5.0</b>
(-) Dividendos de accs preferentes	12,000	12,000			
Utilidades para accs comunes	6,000	24,000		}	
Utilidades por acción	6,000	24,000	<b>AT</b>		
	5,000	5,000			+300%
	<b>= 1.20</b>	<b>= 4.80</b>		<b>= 6.0</b>	
		+300%			

Se tiene proyectado para el próximo año la venta de 20,000 unidades a \$5 pesos por unidad, pero para ello deberá cumplir con lo siguiente: costos variables de operación de \$2 pesos por unidad, costos fijos de operación de \$10,000, intereses de \$20,000 y dividendos de acciones preferentes de \$12,000. La empresa está en la categoría fiscal de 40% y tiene 5,000 acciones comunes en circulación.

Viendo el estado vemos que los niveles de utilidades por acción (UPA) relativos a las ventas esperadas de 20,000 unidades y con un aumento en ventas de 30,000 unidades, da como resultado un aumento del 50% en las ventas, la empresa experimenta un aumento de 300% en las utilidades por acción de \$1.20 a \$ 4.80.

Existe apalancamiento total siempre que el cambio porcentual en las UPA, resultante de un cambio porcentual determinado en las ventas, esto significa que mientras el apalancamiento total sea mayor que 1, habrá apalancamiento total.

Sustituyendo los valores tenemos:

$$\text{Apalancamiento Total a 20,000 unidades:} \\ \frac{20,000 \times (\$5 - \$2)}{20,000 \times (\$5 - \$2) - \$10,000 - \$20,000 - (\$12,000 \times [1/(1-0.40)])} = 6.0$$

## Rentabilidad

Para que un negocio sea rentable financieramente hablando es necesario que obtenga beneficios económicos, es decir utilidades, posiblemente la idea de un negocio sea buena o excelente, desafortunadamente esta no es suficiente si no le damos una adecuada planificación, para eso se establecen estrategias de planeación, administración, inversión, esto con el propósito de lograr un buen desempeño de la dirección, una adecuada utilización de los recursos y una eficiente toma de decisiones. Pero si no se obtienen beneficios económicos de poco servirá la buena idea. Todas las estrategias de comercialización,

administración, inversión deben ser comparables, cuantificables y medibles, con el propósito de hacer una evaluación del desempeño de la administración y su toma de decisiones.

### **Rendimiento sobre la inversión de los accionistas (ROE)**

$$\text{(Utilidad Neta / Inversión de los accionistas) x 100}$$

Representa el porcentaje de utilidad ganado por la empresa en relación a la inversión de los accionistas. Es decir el porcentaje que el dueño obtiene por su inversión. Entre mas alto sea el ROE mas atractiva será la empresa para los accionistas. Dicha razón se expresa en porcentaje.

### **Rendimiento sobre la inversión total (ROI)**

$$\text{(Utilidad Neta / Activo Total) x 100}$$

Otra forma de evaluar el resultado de la empresa es por medio de la rentabilidad de los activos que se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el activo total. Una razón alta nos indica que los activos que posee la empresa están siendo bien utilizados. Esta razón también se expresa en porcentajes.

### **Margen Neto y de Operación**

$$\text{Margen Neto} = \text{(Utilidad Neta / Ventas netas) x 100}$$

$$\text{Margen de Operación} = \text{(Utilidad de Operación / Ventas Netas) x 100}$$

Estas dos razones muestran los centavos que se obtienen de las ventas a nivel de utilidad de operación y de utilidad neta. El margen operativo representa el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidad de operación, es decir, la utilidad obtenida después de los costos de la mercancía vendida y los gastos de venta y administración incurridos durante el periodo. El margen neto determina

que porcentaje de utilidad respecto a las ventas es el margen neto, este representa que porcentaje de las ventas se convierte en utilidad neta. En palabras sencillas, si las ventas aumentan la utilidad también lo hará.

### **Rotación del Activo Total**

#### **Ventas / Total de Activos**

Esta razón es una medida de eficiencia en el uso de los activos, entre mayor sea el resultado es mejor, porque supone que con cierta cantidad de activos se logra una cantidad de ventas. Esta razón se expresa en veces.

### **Rotación de Activo Fijo**

#### **Ventas / Activo Fijo Neto**

### **Rotación de Inventarios**

#### **Ventas / Inventarios**

Estas dos razones son una variante de la rotación del activo total, en el caso del activo fijo se centra como su propio nombre lo indica en los activos fijos que sirven directamente para conseguir las ventas, esta razón es una alternativa para medir el desempeño de la inversión en los activos fijos, entre mas alto sea el resultado de esta razón es mejor. Con respecto a la rotación de inventarios también le conviene a la empresa que este resultado sea alto ya que cada vez que se repone el inventario se supone que es por ventas y por ende se consigue utilidades. Ambas razones se leen en veces.

## 2.5 Análisis del punto de equilibrio

Es conveniente dejar claro lo que entendemos como punto de equilibrio. Decimos que es aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por lo tanto no existe utilidad también podemos decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades.

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de tres elementos básicos: los ingresos, los costos fijos y los costos variables. Para el propósito del presente trabajo consideramos a los ingresos como aquellos que fueron originados directamente por la operación, como son: ingreso por operaciones de compra-venta de productos.

$$V = CF + CV$$

**V**= Nivel de equilibrio de ventas en dinero (Punto de Equilibrio)

**CF**= Costos fijos en dinero, los costos fijos estarán dados por el monto en dinero de los gastos de operación que no se modifican de acuerdo al nivel de ventas.

**CV**= Costos variables en dinero, los costos variables serán aquellos, que se modifican en función del volumen de ventas, como: comisiones, costos de venta, impuestos.

<b>Costos Fijos</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Licencia de funcionamiento	35,000	2,800	3,080	3,388
Sueldos	17,600	38,400	40,320	40,320
Estimación de prestaciones	1,540	3,360	3,360	3,360
Depreciación mobiliario y equipo	7,562	8,250	8,250	8,250
Amortización acondicionamiento del local	24,750	27,000	27,000	27,000
Rentas	91,300	104,580	109,809	120,790
Publicidad	12,500	14,850	16,335	17,969
Otros gastos	6,800	7,820	11,682	12,850
<b>Total de Costos Fijos</b>	<b>197,052</b>	<b>207,060</b>	<b>219,836</b>	<b>233,927</b>



<b>Costos Variables</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Comisiones de venta	0	6,234	6,619	7,616
Impuesto sobre la renta	0	3,785	4,019	4,624
P.T.U.	0	1,113	1,182	1,360
Costo de Venta	65,684	93,511	99,281	133,284
<b>Total de Costos Variables</b>	<b>65,684</b>	<b>104,643</b>	<b>111,101</b>	<b>146,884</b>

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>262,736</b>	<b>311,703</b>	<b>330,937</b>	<b>380,811</b>

El objetivo prioritario de ventas son las cantidades resultantes del punto de equilibrio, con estas ventas se asegura, que no se van a obtener pérdidas, pero tampoco utilidades. Con estos resultados se podrán cuidar los niveles de ventas y poner como primer objetivo a corto plazo es vender estas cantidades durante los primeros meses de cada año.

En muchas ocasiones hemos escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este termino no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas.

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente formula:

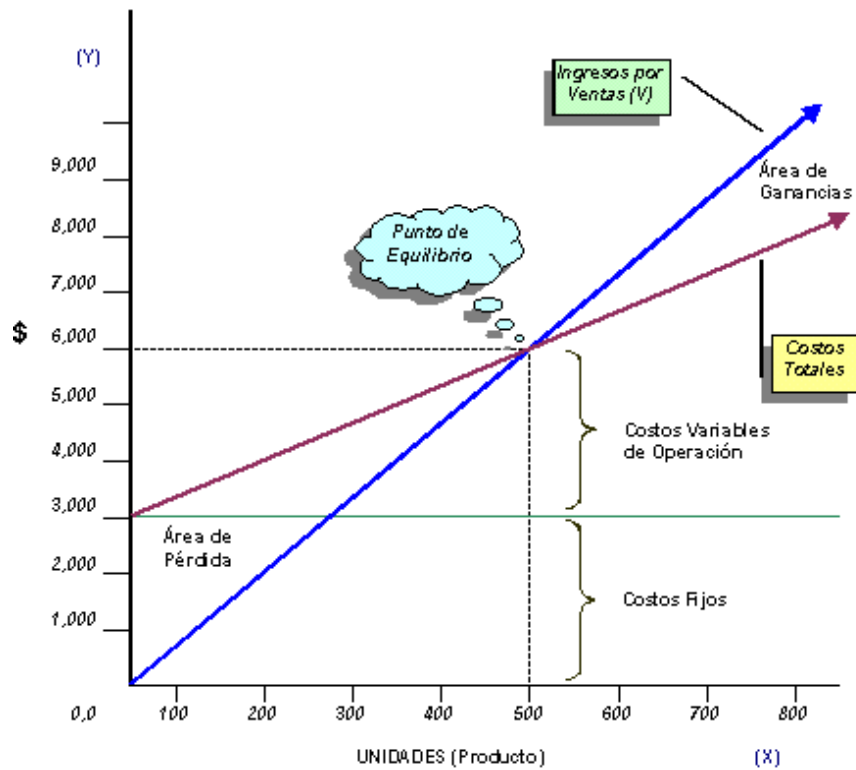
$$P.E. \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin perdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente formula:

$$P.E. U = \frac{\text{Costos Fijos X Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

Por lo tanto el resultado indicará el monto de unidades a vender:



## 2.6 Valor presente Neto y Tasa Interna de Retorno

### Valor Presente Neto

El valor presente neto de una empresa es su valor al día en que se realizó el cálculo. Por lo que el resultado de este cálculo es el valor de esta empresa al día de hoy. Para calcularlo, se utiliza el valor presente descontado (VPD) de los fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería (Futuros ingresos de efectivo del proyecto) ya que demuestran los flujos de efectivo que el proyecto realmente genera sin la intervención de financiamiento, tomando en cuenta una tasa de interés, y se compara contra la inversión realizada. Si el valor presente descontado es mayor que la inversión, el valor presente neto será positivo y se aceptará el proyecto; si el valor presente descontado fuera menor que la inversión se rechazaría.

Los factores que deben emplearse para calcular el valor presente neto son:

1. importe de las actividades futuras (fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería)
2. Tiempo o fecha de las actividades futuras (2006)
3. Importe de la Inversión \$335.500
4. Tasa de descuento capital 9.12%

TASA DE CAPITAL (cetes 364 días<sup>15</sup>)                      9.12%

AÑO	FAMFT NETO ESPERADO	FAMFT DESCONTADO ESPERADO
0	- \$335,500	-\$335,500
2003	\$243,998	\$223,605
2004	\$266,450	\$223,772
2005	\$313,046	\$240,932
2006	\$314,476	\$221,804
	<b>VPN</b>	<b>\$574,613</b>

La regla para aceptar un proyecto analizado con VPN consiste en que el resultado sea mayor a cero, en este caso de acuerdo con la regla el proyecto es aceptado, por lo que se asegura que además de recuperar la inversión inicial se contará con utilidades.

---

<sup>15</sup> Banco Nacional de México BANAMEX ([www.banamex.com](http://www.banamex.com)) Consulta del 7 de Abril de 2003

## Tasa Interna de Retorno

AÑO	FAMFT NETO ESPERADO	9.12% FAMFT DESCONTADO ESPERADO	70.41% FAMFT DESCONTADO ESPERADO
0	-\$335,500		
2003	\$243,998	\$223,605	\$143,185
2004	\$266,450	\$223,772	\$91,756
2005	\$313,046	\$240,932	\$63,262
2006	\$314,476	\$221,804	\$37,297
		<b>\$910,113</b>	<b>\$335,500</b>

**TIR 70.41%    TIRM 40.46%**

La regla para aceptar un proyecto analizado con Tasa Interna de Retorno consiste en que el resultado sea mayor o igual a la tasa de capital o descuento, en este caso de acuerdo con la regla el proyecto es aceptado. Esto quiere decir que para que el proyecto sea aceptado o el resultado sea aceptable la tasa mínima será la tasa de capital y entre mas grande sea el resultado de la Tasa Interna de Retorno el proyecto es mejor.

Con respecto a la tasa interna de rendimiento modificado (TIRM) se puede decir que es un mejor indicador de la rentabilidad de un proyecto. La regla para aceptar un proyecto analizado con TIRM también consiste en que el resultado sea mayor o igual a la tasa de capital o descuento. En este caso de acuerdo con la regla el proyecto se acepta.

Las reglas de la tasa interna de retorno y del valor presente neto conducen a decisiones idénticas, siempre y cuando los flujos de efectivo del proyecto sean convencionales, es decir, el primer flujo de efectivo (inversión inicial) será negativo, después los demás serán positivos.

# Capítulo III

## Marco Teórico La Industria Tabacalera

### 3.1 Antecedentes

Actualmente en los países en desarrollo y, principalmente en nuestro país, México, existen empresas con alto potencial de crecimiento, que cuentan con recursos materiales e intelectuales necesarios para hacer frente a los retos del comercio, poseen el compromiso y el profesionalismo necesario para satisfacer las necesidades de los consumidores locales y nacionales, se cuenta también con la capacidad creativa para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Pero dichas empresas carecen de recursos económicos necesarios para poder cumplir sus decesos y proyectos de expansión.

Obtener financiamiento para micro y pequeñas empresas es difícil, el número de inversiones potenciales es grande por lo que no toda micro y pequeña empresa es apta para recibir recursos, esta dificultad se presenta principalmente por dos razones: El medio ambiente interno y el medio ambiente externo.

El medio ambiente interno donde se incluye todo lo relacionado con la empresa misma como clientes, competencia, tecnología, estrategias y políticas.

El medio ambiente externo en el que se incluye el nacional y el internacional, en el nacional esta la situación actual de nuestro país, la falta de estabilidad económica y política, problemas sociales internos; en la parte internacional se encuentra la inestabilidad económica, social y reciente mente el terrorismo, por todo esto se ha hecho necesario ser más eficientes en la asignación y distribución de recursos para obtener mejores beneficios económicos.

Una empresa es un todo por lo que no podemos separar la parte práctica de la teórica, la numérica de la alfabética, la financiera de la toma de decisiones, lo contable de lo administrativo, esto lleva al principio básico de causa y efecto en el que todo resultado es creado por algo o en respuesta a una acción. En una evaluación a una empresa no es recomendable analizar los resultados financieros solos, por separado, para poder emitir una opinión completa y objetiva es preferible conocer todo lo que rodea a estos resultados o saber porque se obtuvieron éstos, cuáles fueron los planes, objetivos y metas que se querían obtener, de esta manera es necesario y fundamental obtener beneficios económicos, es decir utilidades, pero se debe tomar en cuenta todo lo que rodea a estos beneficios, cómo es que se llegó a ellos, y conocer las acciones requeridas para obtenerlos, ver cada empresa como en conjunto como un todo.

### **3.2 La industria Tabacalera**

El desarrollo del mercado internacional del cigarro es la historia de un continuo proceso de concentración de empresas, de hecho, el mejor ejemplo de empresa manufacturera concentrada mundialmente es la industria tabacalera. Hasta hace algunos años las grandes empresas del tabaco se concentraban en seis grandes: Phillip Morris (PM), R.J. Reynolds Nabisco (RJR), American Brands, British American Tobacco (BAT), Imperial Tobacco y Rothmans (RO). Tan solo BAT y PM concentran el 22% de la producción mundial de cigarros, PM vende cigarros en 170 países, BAT opera en 180 países y RJR en 160. Este escenario de compañías productoras de cigarro se ha modificado gracias al proceso de concentración de capitales de las últimas décadas, hoy se reconoce que por lo menos cuatro empresas dominan el 75% del mercado mundial del tabaco: Phillips Morris, British American Tobacco y Japan Tobacco, que funcionan como empresas transnacionales y, la última China Nacional Tobacco Co., monopolio estatal que produce el 30% de los cigarros en todo el mundo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> El Financiero "Estadísticas de la Industria Tabacalera", 12 de Marzo de 2003

## La Industria Tabacalera Mexicana

México no queda excluido de los procesos de concentración y monopolización de bienes y la industria tabacalera mexicana, al igual que la industria internacional ha seguido un patrón de concentración de empresas y en consecuencia de capitales. Tan sólo en 1900 se tenían registradas 743 empresas tabacaleras<sup>17</sup>, para 1975 la industria estaba integrada por seis empresas: La Moderna, El Águila, Tabacalera Mexicana, Fabrica de Cigarros Baloyán, Fabrica de Cigarros la Libertad y Cigarrera Nacional.<sup>18</sup>

Sin embargo recientemente se llevo a cabo una monopolización y a final del siglo XX la industria se había concentrado en tres empresas: Cigarrera la Moderna (CIGAMOD), Cigarrera la Tabacalera Mexicana (CIGATAM) y La Libertad (LL). Aún cuando están presentes estas tres empresas en el mercado nacional del cigarro, el control del 99% del mercado lo tiene CIGAMOD y CIGATAM, por lo que se clasifica esta actividad como un dúo polio.

La producción de cigarros de las empresas tabacaleras mexicanas en un primer momento se basó en el manejo de marcas propias y después, en la adquisición y manejo de licencias de las empresas cigarreras internacionales, con el agravante del pago de regalías por la venta de la marca, pago por consultoría y asistencia técnica de los dueños de las marcas, lo que al final representaba un gasto importante para las tabacaleras mexicanas y una fuga importante de capitales para el país. Por ejemplo CIGATAM contaba con la licencia de producción de Marlboro, B&H y Commander, propiedad de Phillips Morrison Co. Al contar con esta licencia CIGATAM, tenía la obligación de pagar 36 centavos de dólar por cada mil cigarros vendidos de las dos primeras marcas, y 15 centavos de dólar por cada mil cigarros vendidos de la tercera. En el paquete de compromisos

---

<sup>17</sup> Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos/Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V. Historia y Cultura del Tabaco en México.

<sup>18</sup> García Torres Antonio, Tabamex, Un caso de integración vertical de la agricultura, Centro de Investigaciones del Desarrollo Rural, México D.F. Ed. Nueva Imagen, 2003.



que incluía la licencia, estaba el pago de asistencia técnica y, además un pago de 50 mil dólares por la consultoría<sup>19</sup>.

Para finales del siglo XX, las empresas tabacaleras mexicanas en realidad eran, en mayor o menor medida, empresas endeudadas y además de contener la deuda en dólares, con una tendencia comercial hacia la baja, tanto de las ventas como de las utilidades, y con un mercado interno deprimido, de allí que fuese más rentable la cesión del control accionario a otras empresas que mantenerlas en esas condiciones de operación tan desventajosas. En este escenario económico nacional, sumado a las restricciones gubernamentales que los EUA habían impuesto a la industria tabacalera domestica que las obligaba, para mantenerse como industrias rentables a la búsqueda de nuevos mercados de consumo y producción, se efectuó a partir de 1997 la compra venta de las empresas tabacaleras mexicanas, pasando de ser capitales nacionales a capitales internacionales mayoritarios bajo control de dos de las empresas más importantes del mundo: CIGAMOND por BAT y CIGATAM por PM, con costo de operación de compra venta de \$1,712 millones de dólares por CIGAMOD, y aproximadamente \$428 millones de dólares por CITAGAM.<sup>20</sup>

Durante 1999, la participación en el mercado de las tres empresas fue la siguiente: CIGAMOND 51.8%, CIGATAM 48% y La Libertad 0.2%. Para ese año CIGATAM vendió 26,200 millones de cigarros, lo que represento un incremento de 8.9% en volumen, comparado con los 24,100 millones vendidos por la empresa durante 1998<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Julieta Castañeda, La industria Cigarrera en México (Tesis), México D.F. ITAM 2000

<sup>20</sup> I. Catalan, El Universal, 24 de Agosto 2002

<sup>21</sup> Grupo Carso, Informe Anual 2003

### 3.3 La Importancia de las Empresas

Las empresas de cualquier tamaño juegan un papel muy importante en cualquier economía desde la personal hasta la mundial, pasando por la local y la nacional, sin olvidar su importancia en el empleo, por lo que todos debemos hacer conciencia de lo importante que es crear más, mejores y nuevas empresas. También la importancia de las empresas tiene que ver con la sociedad y el bienestar de la misma, que demanda diferentes tipos de servicios, y es aquí donde se empieza a crear un círculo virtuoso o una cadena de valor, en la que las empresas ofrecen servicios y productos a cambio de dinero con el que dan empleo, y los empleados a su vez requieren de productos y servicios, es un intercambio de bienes y la satisfacción de las necesidades humanas.

Esta importancia también se hace notar por las fuentes de empleos que se crean con cada nueva empresa con cada nuevo empleo se sostiene una familia que por lo regular consta de cuatro integrantes.

Por cada punto de crecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB) se generan 200 mil empleos, de acuerdo a la estimación hecha por Cuauhtemoc Martínez García<sup>22</sup>, presidente de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), por lo que si en este año crecemos tres por ciento como lo pronostica el Gobierno Federal , siendo esta cifra optimista, ya que los especialistas prevén un 2.7 por ciento<sup>23</sup>, se estarán generando 600 mil nuevos empleos en el 2004 lo que no será suficiente para cubrir 1 millón 200 mil desempleos que existen, mas los que se acumulen en los siguientes años de los egresados de las universidades, por lo que desde ahora los jóvenes deben valorar sus estudios universitarios y desde ahora busquen lo que será su trabajo en un futuro inmediato incluyendo la visualización de su propia empresa<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> El Financiero, 2 de Abril de 2002.

<sup>23</sup> Cámara Nacional de la Industria y la Transformación.

<sup>24</sup> Marcelino Alejo, Reportaje Desempleo, Letras 2003.

Al ritmo de crecimiento de la población, en un futuro cercano, no existirán las suficientes fuentes de empleo que cubran las necesidades de los nuevos profesionistas, es decir cada vez habrá mas desempleados, por lo que el nuevo objetivo de cada egresado universitario debe ser contribuir para la solucionar este problema, la nueva actitud de cada egresado no debe ser más el de buscar empleos, ahora su nuevo objetivo y su nueva actitud debe ser crear su propio empleo iniciar con aquel círculo virtuoso.

### 3.4 Clasificación de las Empresas en México

#### Por giro (tipo/sector)

El giro de una empresa es su objetivo u ocupación principal, en México existen tres giros en los que se puede clasificar una empresa. De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)<sup>25</sup>, hoy Secretaría de Economía.

- **Comercial:** se dedica principalmente a la compra-venta de un producto determinado.
- **Industrial:** toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio.
- **Servicios:** las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor.

---

<sup>25</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor de éxito, Guía de Planes de Negocios, México McGraw-Hill, 2001.

## Por tamaño

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. En general y de manera tradicional, se ha utilizado el número de trabajadores, y como criterios complementarios se utilizan las ventas o activos fijos.

En México hasta 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) establece de manera oficial los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño, desde entonces su pronunciamiento más reciente que se tiene es el del 30 de Diciembre de 2002.

<b>SECTOR</b>			
<b>CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			
<b>TAMAÑO/SECTOR</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
MICRO	0 – 10	0 – 10	0 – 10
PEQUEÑA	11 – 50	11 – 30	11 – 50
MEDIANA	51 – 250	31 – 100	51 – 100
GRANDE	251 – EN ADELANTE	101 – EN ADELANTE	101 – EN ADELANTE

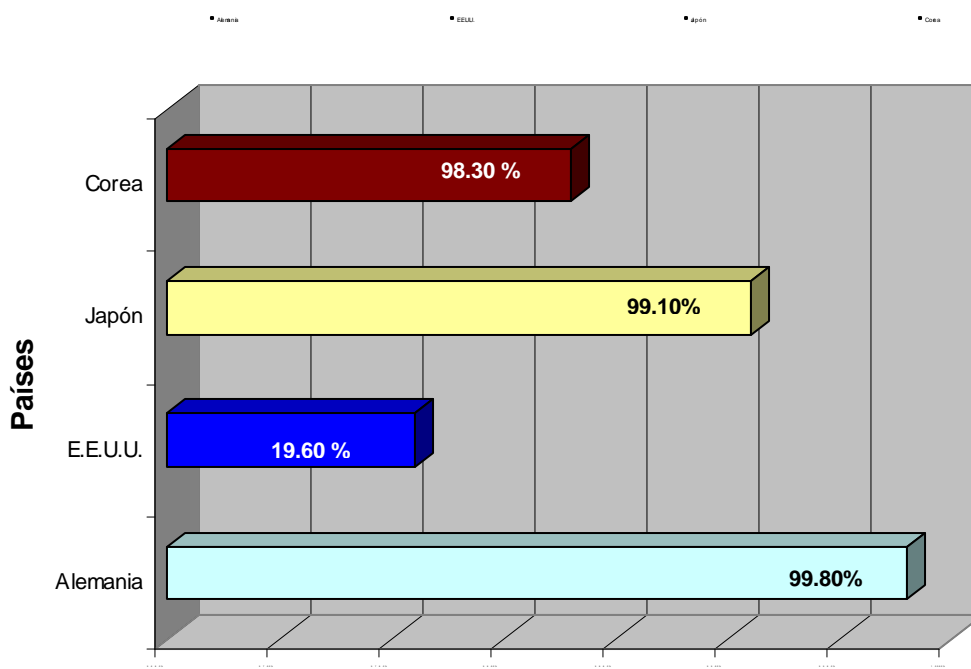
Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de Diciembre de 2002

### 3.5 Pequeña y Mediana Empresa

Debido a la representatividad y potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas, los gobiernos de los países dedican un esfuerzo especial en sus políticas de promoción y desarrollo de este sector que representan en promedio el 99% del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina es entre el 95%

y 99% específicamente, en Estados Unidos las pequeñas empresas comprenden Aproximadamente el 97.6 % y emplean el 60% de la fuerza de trabajo privada en ese país<sup>26</sup>, lo que se traduce en más de 25 millones de pequeños negocios que crean dos de cada tres empleos nuevos. En Estados Unidos las micro, pequeña y mediana empresa son aquellas con ventas inferiores a 5 millones de dólares<sup>27</sup>. Las economías avanzadas están sustentadas en empresas medianas y pequeñas<sup>28</sup>.

### Porcentaje de Pequeñas y Medianas Empresas en Países Desarrollados



Fuente: Comercio Exterior Julio 2003

<sup>26</sup> Stephen Robins y David De Cenzo, Fundamentos de administración Conceptos y Aplicaciones, México Hispanoamericana, 2001.

<sup>27</sup> Revista Poder Septiembre 2003

<sup>28</sup> Comercio Exterior, Junio 2003.

### 3.6 Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México se enfrentan a un nuevo contexto de competencia internacional, en este aspecto se tiene que tomar en cuenta la inversión extranjera en nuestro país la cual es reglamentada por la Ley de Inversión Extranjera que de manera importante abre una gran oportunidad para la inversión extranjera a partir del año 2004, el artículo 6 transitorio menciona que están reservadas de manera exclusiva a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusulas de exclusión de extranjeros las actividades de transporte terrestre internacional de pasajeros, turismo y de carga entre punto del territorio de México y el Servicio de Administración de Centrales Camioneras de Pasajeros y Servicios Auxiliares. En la fracción III menciona. A partir del 1ro de Enero del año 2004, hasta el 100% del capital social de sociedades mexicanas sin necesidad de obtener la resolución favorable de la comisión lo que significa que los ciudadanos extranjeros podrán ser dueños del 100% de empresas en territorio mexicano, esto definitivamente aumenta la competencia y obliga a las empresas mexicanas a ser más productivas para poder competir. La apertura comercial esta comenzando, aunado a esto se tiene incertidumbre financiera y política, dificultades sociales, nuevas tecnologías, fusiones y alianzas estratégicas, así como el fortalecimiento de las grandes corporaciones y las crisis recurrentes de la economía, marcan el rumbo. Con el trabajo diario y planeación futura se logra la permanencia de las empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México representan la mayor parte de las empresas, por ejemplo el 97.4% de empresas de servicios, se encuentran en el sector micro empresas<sup>29</sup>. Las MICROPyMES para nuestro país representan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y de cada 10 empleos 6 son de MICROPyMES<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Censo Económico 2003, México, INEGI, Consulta el 13 de Noviembre de 2003.

<sup>30</sup> Censo Económico 2003, INEGI Op. Cit.

Entre los estados con mayor participación en las MICROPyMES están<sup>31</sup>, Jalisco 7.35%, Veracruz 6.23%, Puebla 5.53% y Guanajuato 4.96%, este sector contribuye a las exportaciones de nuestro país, tan solo en el 2001, las exportaciones totales de México alcanzaron casi los 160 mil millones de dólares y el 95% de los exportadores mexicanos fueron MICROPyMES.

A la micro empresa se le reconoce una gran cantidad de atributos. Entre los principales se encuentra su importancia para la economía, el desarrollo y la promoción de esta, la generación de empleo y bienestar social. La mayoría de las MICROPyMES en México cuentan con un dueño único y en otras son familiares, esto debido a lo extensa de la familia mexicana que provee una base importante de protección y ayuda, los puestos de confianza como contabilidad y finanzas son ocupados regularmente por los hijos, las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia, a diferencia de la gran empresa que sus socios no tienen vínculos familiares.

Los problemas propios de las MICROPyMES se deben a que un gran número de estas operan bajo condiciones de ineficiencia productiva que les impide iniciar su consolidación y crecimiento, además la mayoría de las MICROPyMES carecen de formalidad. La formalidad como organización y planeación, más que el cumplimiento de los compromisos. Dentro de las empresas no tienen por escrito procedimientos, ni políticas ni programas. La mayoría de las MICROPyMES sufren problemas de liquidez y solvencia, la falta de liquidez consiste en que no se tiene efectivo, pero se tienen cuentas por cobrar, inventarios, activos circulantes. Falta de solvencia es no tener nada. Las MICROPyMES por su falta de planeación y su natural optimismo tienden a hacer planes para salvar su empresa. Estos planes, puesto que están mal fundamentados o son hechos bajo circunstancias de presión, la mayoría de las veces no funcionan.

---

<sup>31</sup> Censos Económicos 2003, INEGI, Op. Cit.

### 3.7 Características de los Nuevos Empresarios

Algunas características son: trabajo constante, autoconfianza, optimismo determinación y un alto nivel de energía<sup>32</sup>. Pero por lo general tres factores proporcionan el perfil de la personalidad emprendedora, los emprendedores tienen gran necesidad de logro, tienen la convicción de que pueden controlar su propio destino y solo enfrentar riesgos moderados.

Los emprendedores son trabajadores independientes que tienen una tendencia a aceptar riesgos calculados y, al mismo tiempo, aceptan el hecho de que pueden ocurrir errores<sup>33</sup>. Estas y las características anteriores se pueden complementar con la falta de experiencia en los negocios, pareciera que la combinación de estos elementos, es la mezcla para preparar un fracaso anunciado, pero si no es de esta forma ¿cómo vamos a obtener experiencia empresarial los nuevos egresados?

El motivo para convertirse en un emprendedor son diversos y particulares en cada caso, en algunos casos se encuentran: autonomía e independencia, necesidad de tener un ingreso propio y seguro, la pérdida del empleo y la falta de uno nuevo, búsqueda de superación personal. El trabajo duro es un sello indudable de los emprendedores, jornadas de 18 horas por 7 días, los emprendedores trabajan duro persiguiendo un sueño, cuando lo van alcanzando, van bajando su nivel de trabajo.

Desarrollar buenas relaciones más que una característica, es una necesidad del emprendedor. Las relaciones valen más que el dinero. Contrario a lo que se podría pensar, las relaciones no solo sirven para hacer negocios sucios, sirven también para muchas otras cosas. Tampoco sirven solo con los clientes. El desarrollar una buena relación con un proveedor, le puede significar mejores

---

<sup>32</sup> Stephen Robins Op. Cit.

<sup>33</sup> Idem



costos, una buena relación con los clientes, le puede traer utilidades, una buena relación con sus vecinos, le puede dejar muchas recomendaciones.

<b>CARACTERISTICAS DE LOS ADMINISTRADORES TRADICIONALES Y LOS EMPRENDEDORES</b>		
	<b>Tradicionales</b>	<b>Emprendedores</b>
Motivación Personal	Promoción y otras recompensas corporativas tradicionales tales como oficina, personal y poder	Independencia, oportunidad para crear, utilidad financiera
Orientación del tiempo	Logro de metas a corto plazo	Logro en cuanto al crecimiento de 5 a 10 años de los negocios.
Actividad	Delegación y Supervisión	Participación directa
Exposición al Riesgo	Baja	Moderada
Puntos de vista sobre fallas y errores	Evitarlos	Aceptación

Fuente Entrepreneur, Nuevos emprendedores, Agosto 2003, p. 128

Posiblemente sea coincidencia que dentro de las características de emprendedores también existen características de los nuevos egresados de la universidad, las cuales deben de aprovecharse inmediatamente, ya que al pasar el tiempo estas características van tomando otros intereses encaminados a obtener estabilidad dentro de una empresa, y aun más si se adquieren compromisos como optar por casarse o tener hijos. Por otra parte se está convencido que la capacidad emprendedora nunca se pierde, de alguna u otra forma, todos somos emprendedores no importando la edad o condiciones sociales, lo que modifica dicha capacidad es el entorno y factores como: estudios, posición económica, principalmente factores que tienen que ver con la parte económica y autoestima, entonces nunca será tarde para emprender un nuevo negocio, entre más tiempo tardemos en tomar la decisión serán oportunidades perdidas, como oportunidad de obtener ingresos, oportunidad de obtener una buena ubicación física para ese gran proyecto o aun peor, ver tu gran idea en manos de un emprendedor decidido.

### **3.8 Situación del sector de servicios**

En el año 2003 el sector de servicios operó con 938 mil 572 establecimientos, de los cuales el 26.3% pertenecieron a restaurantes y hoteles, siendo el 97.6% microempresas<sup>34</sup>, más las empresas del sector informal de la economía.

En la región centro del país que comprende a los estados de Puebla, Morelos, Tlaxcala, México y Distrito Federal, se concentran la mayor parte de los establecimientos del sector de servicios con el 34.1% al igual que el personal ocupado con el 38% con respecto al total nacional.

---

<sup>34</sup> Censos Económicos 2004, INEGI, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, México.

# Capítulo IV

## Plan de Negocios Caso Práctico

### 4.1 Resumen Ejecutivo

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas que más adelante se describen. Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio, del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada, su lectura debe ofrecer un claro entendimiento, según sus alcances y sus supuestos.

Café-Tabaco Bar un salón para fumadores la cual se fundo en febrero de 2003, legalmente esta constituida como persona física, cuya inversión es 100% mexicana. Cuenta actualmente con 4 empleados por lo que se considera una microempresa dentro del sector de servicios.

Los servicios ofrecidos por Café-Tabaco Bar están basados en tres conceptos de negocio: Tabaquería, Bar y Cafetería, ofreciendo los servicios y productos de los tres negocios en uno solo. Los primeros salones para fumadores fueron creados como salas de estar, en los años 90's en la ciudad de New York, el entonces alcalde Rudolph Guiliani, cerró los establecimientos ruidosos y con grandes capacidades de gente. Los dueños de estos lugares los transformaron en lugares tranquilos y de poca capacidad, lo que creó expectación y éxito, mientras unos se convertían en salones de Té, clubes de jazz, otros en clubes de cognac, restaurantes bristo, y finalmente los salones para fumadores.

Actualmente los gobiernos de los países están modificando sus leyes en contra del tabaco, en algunos casos la ley prohíbe fumar en espacios abiertos

como en la calle o jardines, otros mas prohíben fumar en lugares públicos como edificios, restaurantes y hasta bares, otros gobiernos o la mayoría han optado por imponer altos porcentajes de impuestos a este producto. En nuestro país se publicaron nuevas disposiciones como el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios. En el Distrito Federal y en 17 estados de la República se cuentan con reglamentos para proteger a personas no fumadoras, estos reglamentos prohíben que se fume en el interior de edificios públicos. También se publico el Reglamento sobre Consumo de Tabaco, que tiene por objeto proteger la salud de las personas de los efectos nocivos causados por la exposición al humo del tabaco, con la reducción del consumo de este, principalmente en lugares cerrados. Ante estas situaciones se detecto la oportunidad de iniciar un nuevo negocio enfocado a atender el mercado de la gente fumadora, consumidores de tabaco hombres y mujeres mayores de 18 años. Dentro de estos, el principal objetivo es gente de negocios, directores de empresas, políticos, turistas nacionales y extranjeros, en general gente de clase media-alta, esto de ninguna manera discrimina o aparta a los no fumadores o a las demás clases sociales.

Los últimos estudios realizados en nuestro país señalan que el 27.7% de la población entre 12 y 65 años es fumadora lo que representa más de 13 millones de habitantes fumadores en el año 2003. las tendencias del consumo de tabaco por regiones del mundo<sup>35</sup> son las siguientes, cuatro regiones aumentaron su consumo: los países de la antigua Europa oriental, la región Pacífico occidental, el sur oriente Asiático y el Mediterráneo oriental, mientras que dos regiones disminuyeron: en América (Estados Unidos y Canadá) y Australia.

La ciudad de Veracruz ofrece una nula oferta de salones para fumadores, actualmente esta 1 negocio en operación, que no cuenta ni con las instalaciones adecuadas, ni tampoco ofrece los productos propios de esta clase de lugares, se toma en cuenta porque ostenta o presupone ser un salón para fumadores.

---

<sup>35</sup> Idem.

En México esta oferta aumenta principalmente en la capital del país en donde se ofrecen cinco lugares para tal fin pero de igual forma estos no fueron creados para atender un mercado específico, el de fumadores. Estos lugares están instalados como parte de algún hotel o restaurante, es decir un área más.

En el resto del país la situación es más crítica y la oferta de salones para fumadores es nula. En nuestro país existen más de 13 millones de fumadores y solamente 10 salones para fumar.

Café-Tabaco Bar se encuentra ubicado en el Marina Mercante 402 ubicada estratégicamente para encontrar a los clientes potenciales de este establecimiento.

La Misión y Visión de Café-Tabaco Bar es la siguiente:

**Misión:** complacer por completo las expectativas del fumador más exigente creando una atmósfera completamente innovadora, agradable, cómoda y tranquila contando con la mejor atención, el mejor surtido de productos únicos y de la más alta calidad en el área del tabaco, vino, licores y bebidas así como café selecto. Un excelente trato y servicio de un personal capacitado, para así ofrecerle cada día una imagen segura y dinámica de un equipo de trabajo lleno de entusiasmo para poder complacer a cualquier persona que desee sentirse cómodo a través de la mejor experiencia y excelente preparación del área.

**Visión:** Café-Tabaco Bar es un lugar único con un sólido posicionamiento estratégico en el mercado nacional e internacional, lo cual permite lograr que la lealtad de sus clientes se refleje día con día al contar con su preferencia y ser líderes en el área de servicios para fumadores.

En el plan de negocios para Café-Tabaco Bar se ampliarán detalles respecto a este negocio.

## **4.2 Descripción del Negocio**

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción del producto / servicio que ofrece.

### **Antecedentes del negocio o del proyecto**

Como se había mencionado anteriormente los países están modificando sus leyes en contra del tabaco, en algunos casos la Ley prohíbe fumar en espacios abiertos como en la calle o jardines, otras más prohíben fumar en lugares públicos como edificios, restaurantes y bares. En nuestro país los presidentes de la república han publicado disposiciones de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 89 fracción I que se refiere a las facultades y obligaciones del presidente para promulgar ejecutar leyes que expida el congreso de la unión. Así mismo de acuerdo con el artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal menciona que a la Secretaría de Salud, le corresponde establecer y conducir la política nacional en materia asistencia social, servicios médicos y salubridad general. Con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; le corresponde el despacho de los asuntos como planear, normar y controlar los servicios de atención médica, salud pública y asistencia social y regulación sanitaria que correspondan al Sistema Nacional de Salud, también es de su competencia actuar como autoridad sanitaria, ejercer las facultades en materia de salubridad general que las leyes le confieren al Ejecutivo Federal, vigilar el cumplimiento de la Ley General de Salud, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables a ejercer la acción extraordinaria en materia de Salubridad General con fundamento en los artículos anteriores se publico entre otros el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, que refrenda la obligación a los productores de tabaco de indicar en forma clara y visible, sobre un fondo que contraste con las etiquetas de los envases de cigarros, la cantidad de nicotina y alquitrán que contienen estos productos. En el Distrito Federal y en 17 estados de la república se publicaron reglamentos para proteger a personas no

fumadoras. Estos reglamentos prohíben que se fume en el interior de centros de salud, salas de espera, auditorios, bibliotecas y cualquier otro lugar cerrado de las instituciones medicas, así como en restaurantes y bares. Establece que estos deberán contar con áreas reservadas para fumadores, en este sentido el entonces presidente Ernesto Zedillo Ponce de León decretó una modificación a la fracción II del artículo 188 de la Ley General de Salud estableciendo que se debe orientar a la población para que se abstenga de fumar en el interior de edificios públicos propiedad del gobierno federal. Y así se publicó el reglamento sobre el consumo de tabaco en el Diario Oficial de la Federación el 27 de Junio de 2000, que tiene por objeto proteger la salud de las personas de los efectos nocivos causados por la exposición al humo de tabaco, con la reducción del consumo de este, principalmente en lugares cerrados, sobre sale el artículo 9 del capítulo III en donde enumera las áreas y edificios públicos de propiedad de la federación y los edificios que alberguen oficinas o dependencias de la federación además, el artículo 10 refiere que se destinara un área para que los trabajadores, visitantes o usuarios puedan fumar la cual deberá ser aislada, tener ventilación hacia el exterior o un sistema de extracción o purificación de aire, esta área no podrá utilizarse como sitio de recreación.

En diversos sectores también se han desarrollado esfuerzos para contribuir a crear una conciencia de los daños a la salud ocasionados por el tabaquismo, a través de acuerdos y reglamentos. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha establecido medidas de control del tabaquismo en autobuses foráneos, así como la prohibición de fumar en vuelos cortos (menores de 90 minutos), en tanto que en Mexicana de Aviación dio a conocer una nueva política denominada "Vuelos libres de humo de tabaco" la cual se esta aplicando en el 98% de los vuelos comerciales de la aerolínea beneficiando tanto a los pasajeros, como al personal que labora en dicha empresa. La Norma Mexicana para la Prevención, Tratamiento y Control de las Adicciones (NOM-028-SSA2-1999), enfatiza la importancia del tabaquismo como adicción, problema de salud pública y sus repercusiones sociales. Establece y uniforma los principios y criterios mínimos

de calidad en la atención para la prevención, tratamiento y control de las adicciones. Esta Norma es de observancia obligatoria en todo el territorio nacional, para todos los sectores que realicen actividades de prevención, tratamiento y control de adicciones y en definitiva estas medidas no han desanimado a los fumadores a dejar su adicción.

En el estado de Veracruz el gobierno estatal en base en el artículo 79 fracción IV (que faculta al Gobierno del Estado para expedir reglamentos autónomos, decretos, ordenes y circulares de carácter y aplicación general) ha tomado acciones para proteger a los no fumadores, prohibiendo el consumo de tabaco en el interior de edificios públicos del Estado de Veracruz. La Ley Estatal de Salud en el capítulo II contemplan un programa contra el tabaquismo refiriéndose a la educación a la educación familiar para prevenir el consumo del tabaco entre los menores de edad.

En párrafos anteriores se menciona que origen y nacimiento de los salones para fumadores. En esa entonces los salones para fumadores, salas de Té. Clubes de jazz, etc. Se crearon como alternativa para sobrevivir y como parte de una estrategia de mercadotecnia y publicidad. Con el paso del tiempo fueron mejorando y evolucionando instalando equipos especiales de purificación de aire, extracción de humo y también buscaron diversificarse con los productos que ofrecían a sus clientes, de esta forma se ha enriquecido el concepto de salón de fumadores.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y anticipándose a lo que, sin duda, será una necesidad en febrero de 2003 se decidió abrir el primer salón de fumadores, objeto de este estudio.



## Estrategia de Ingreso al Mercado Meta

El objetivo de las estrategias a tomar es obtener una ventaja competitiva que le de a la empresa una imagen de originalidad y que se pueda diferenciar de los demás establecimientos que se puedan parecer a éste, como bares y cafeterías, darle la dimensión adecuada para crear un subsector especial dentro del sector de servicios y también dentro de la industria restaurantera y hotelera.

La ubicación es parte de esta estrategia, todos los establecimientos de este tipo se tiene que ubicar en complejos selectivos como es la zona costera y turística, edificios gubernamentales, centros de convenciones y exposiciones, aeropuerto, etc. Para este fin se apoyara en el Reglamento Sobre Consumo de Tabaco en donde se menciona a los edificios y oficinas con restricciones, para buscar instalar un salón para fumadores cercano a estos lugares. En particular para esta empresa se opto por el Centro de la ciudad de Veracruz en donde por la cercanía de las oficinas gubernamentales donde no se permite fumar, lo que hará que la gente que fuma busque un lugar donde poder hacerlo. También en el centro de la ciudad no se cuenta con un lugar especializado en la venta de cigarros y habanos y mucho menos de puros aunado a la venta de bebidas alcohólicas creando una zona de descanso para después del termino de la jornada laboral.

Una actividad muy importante para ingresar a los círculos de sociedad son las relaciones públicas, Finch las define de la siguiente manera: “Es la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y aceptación del público”<sup>36</sup>. Además son todas las acciones que tienen por objetivo que las empresas y el público tengan una buena opinión de la empresa, de sus productos y servicios, y a la vez están dispuestos a hablar de su experiencia de compra, creando una opinión positiva de sus productos. También juega un papel importante en la venta

---

<sup>36</sup> FINCH Brian, *Como Desarrollar un Plan de Negocios*, Ed. Gedisa, España 2002.

de un producto, pero las relaciones públicas no son aplicables si la empresa y sus productos no tienen calidad, nadie está dispuesto a recomendar algo que no cumplió con sus expectativas.

La realización de eventos ayudará a darnos a conocer entre los clientes potenciales, estos eventos como degustaciones de puros, presentación de nuevas marcas y presentaciones de productos, cata de vinos, cursos para aprender a fumar puros, conferencias sobre el gusto de fumar puro.

Ofrecer servicios y productos de calidad contribuirá para que todos los esfuerzos encaminados a obtener clientes de los resultados esperados, por lo que parte de esta estrategia es ofrecer calidad en todas las operaciones. El personal juega un papel importante, es el medio para realizar este objetivo, nuestro personal más que meseros son asesores. Este concepto de negocio cuenta con diversidad de productos y marcas. La cultura del tabaco y el arte de fumar nos obliga a ser especialistas en esta materia, el personal es capaz de ofrecer asesoría para una mejor compra, lo que hace sentir a los clientes que son importantes para la empresa.

Aunado a estas estrategias, se encuentran las del gobierno (prohibición de fumar en lugares públicos), las cuáles están obligando a los fumadores a acudir a este establecimiento como su única opción para fumar libremente.

### **Descripción del Producto o Servicio**

Los servicios ofrecidos por el salón de fumadores están basados en tres conceptos de negocio: tabaquería, bar y cafetería, ofreciendo los tres servicios en uno solo.

- Como tabaquería se comercializan productos de tabaco: puros, cigarros, tabaco para pipa, pipas, accesorios para fumadores, cortadores,

encendedores. Dichos productos se pueden consumir dentro de las instalaciones o se puede optar por llevárselos.

- Como bar se ofrecen bebidas alcohólicas como brandy, cognac, licores digestivos, vino tinto y blanco, cócteles, martinis, todos estos se pueden consumir dentro de las instalaciones.
- Como cafetería, café, té, refrescos, etc. Todos estos se pueden consumir dentro de la cafetería.

La estructura, el diseño y la decoración del lugar tienen que ser especiales, adecuadas para tal fin. Por ejemplo, debe de contar con extractores y purificadores de aire, humidor (lugar con humedad relativa promedio) para la conservación de puros y otros tabacos, equipo de sonido, mobiliario cómodo, especialmente sillones de piel, todo esto creará una atmósfera propicia para pasar un rato a gusto.

Las instalaciones hacen la diferencia entre un lugar que es concebido como salón para fumadores y un bar o cafetería que es adaptado o solamente nombrado salón para fumadores como parte de una estrategia de diferenciación.

Se ha encontrado que la mayoría de los fumadores beben más café, té y alcohol que los no fumadores<sup>37</sup>, esto nos indica que todos los productos que vendemos son consumidos por los clientes potenciales que salen a la búsqueda de tranquilidad después de salir de sus oficinas, bufetes, consultorios y otros sitios de trabajo, para descansar, fumar y tomar algo antes de regresar a su casa.

Es importante resaltar que este lugar no incita a la gente a fumar, o a fumar más, ni tampoco contradice las leyes, reglamentos y normas antes mencionadas, en todo momento respeta tales disposiciones y sobre todo la decisión de la gente.

---

<sup>37</sup> Programa de Adicción: Adicciones, SSA.

### 4.3 Análisis del mercado

Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto.

#### **Mercado meta: Segmentación, Medición y Características del mismo.**

Este lugar es creado para la gente fumadora, consumidores de tabaco hombres y mujeres mayores de 18 años. Dentro de estos, el principal objetivo es gente de negocios, directores de empresas, políticos, turistas nacionales y extranjeros, en general gente de clase media-alta, esto de ninguna manera discrimina a los no fumadores y a gente de otras clases sociales.

De inicio el principal objetivo son los visitantes al centro de la ciudad de Veracruz, el segundo objetivo es la gente ejecutiva que trabaja por esa zona y por último los turistas nacionales y extranjeros que llegan a la ciudad de Veracruz.

Los últimos estudios realizados en nuestro país por la Secretaría de Salud señalan que el 27.7% de la población entre 12 y 65 años es fumadora, lo que representa mas de 13 millones de habitantes fumadores para el año 2003. las regiones que mostraron una prevalencia en el consumo de tabaco superior al promedio nacional fueron: Aguascalientes, Colima, Jalisco, Nayarit, Ciudad de México y Zacatecas<sup>38</sup>.

Hay diferencias importantes en cuanto al genero, en todos los países casi sin excepción, el consumo es mayor entre los varones, pero en algunos hay un fuerte incremento en la frecuencia de consumo entre las mujeres, lo que hace que los grupos jóvenes sea igual o más frecuente el consumo de las mujeres. En Europa el 46% de los varones y el 26% de las mujeres fuman, la región de las Americas el consumo de tabaco entre las mujeres también ha aumentado; esto es debido, en buena parte, a la publicidad del tabaco que ha posicionado al hábito de

---

<sup>38</sup> Encuesta Nacional de Adicciones, México. Secretaría de Salud 2003.

fumar como símbolo de modernidad, independencia y liberación. En países islámicos, Mediterráneo Oriental, motivos religiosos determinan casi una ausencia de este hábito entre las mujeres, lo cual explica la gran diferencia por género que se da en la región, 35% en varones y 4% en mujeres, Corea tiene la cifra de tabaquismo en varones más alta del mundo, 68.2%, pero solo 6.7% de las mujeres son fumadoras.

En el Continente Americano existen grandes diferencias entre países; el área con más alto consumo es el Cono Sur, Argentina, Chile y Uruguay. La prevalencia de estos países es cerca de 50% en los hombres y 30% en mujeres. Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú le siguen en frecuencia; con cerca de 30% y 15% respectivamente. Las cifras más bajas de consumo en el Continente Americano corresponden a algunos países centroamericanos y en algunos países del Caribe. Sin embargo en Cuba y en República Dominicana el consumo es muy alto, con cifras similares a Chile y Argentina. En México, la Encuesta Nacional de Adicciones del año 2003, encontró una frecuencia de fumadores hombres adultos de un 42% y de 18% de mujeres, cifras que, como en casi todos los países varían significativamente por el nivel económico, la educación, la ocupación y zonas geográficas.

Las estimaciones de producción-consumo de cigarrillos es de aproximadamente cinco trillones de cigarrillos en el mundo, lo que representa un consumo per cápita aproximado de 984 cigarrillos por persona en un año<sup>39</sup>.

Para establecer la demanda de cigarrillos por la población utiliza un cálculo conocido como consumo aparente, que es la suma de la producción de cigarrillos con las importaciones menos las exportaciones. En el consumo de cigarrillos se identifican por lo menos cuatro variables que tienen un papel importante: la estructura de edad de la población, el ingreso económico del consumidor, el precio de la cajetilla de cigarrillo y la adicción a la nicotina.

---

<sup>39</sup> Revista Vida Sana, Reportaje del Instituto del Cáncer UNAM, México 2004.

El consumo per capita de cigarros de 1990 a 2003 se ha mantenido estable<sup>40</sup> y con una aparente disminución ya que para 1990 se reportaban 83 cajetillas consumidas por año, y para 2003 este consumo era de 56. esta aparente disminución en el consumo, que podría interpretarse como una real reducción en el consumo de cigarros, podría ser engañosa y la disminución estaría mas orientada hacia un ajuste de mercado, porque en la estimación del consumo aparente no se considera el contrabando de cigarros que en diferentes momentos ha inundado el mercado legal. Por ejemplo en 2003 el contrabando de cigarros Marlboro representó el 7% del total de cigarros de esa marca que se consumieron durante el mismo año<sup>41</sup>.

### **Análisis de la Competencia**

En este sentido es difícil poder cuantificar el número de establecimientos que existen oficialmente, ninguna dependencia de gobierno, ni tampoco ninguna cámara de comercio tiene información acerca de este sector, esto debido a su novedad, la falta de una clasificación dentro de los giros o sectores hacen más difícil s normatividad y reglamentación. Esta situación no solo se da en nuestro país, en el extranjero se encuentran en la misma citación.

La ciudad de Veracruz ofrece una limitada oferta de salones para fumadores, actualmente solo esta operando 1 salón que no cuenta con las instalaciones adecuadas, ni tampoco ofrecen los productos propios de estos lugares, pero ostenta el nombre de salón de fumadores.

En México esta oferta aumenta principalmente en la capital del país en donde se ofrecen 5 lugares aproximadamente para tal fin pero de igual forma estos no fueron creados con las instalaciones adecuadas para ofrecer un servicio independiente y atender solamente a un mercado específico, el de fumadores.

---

<sup>40</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Estadísticas Históricas de México, Tomo II, Tercera edición, Mayo de 2003.

<sup>41</sup> El Financiero , Febrero 2004.

Estos lugares están instalados como parte de un hotel o un restaurante, un área más.

En el resto del país la situación es más crítica y la oferta de salones para fumadores es nula. En nuestro país existen mas de 13 millones de fumadores<sup>42</sup> y solamente 10 salones para fumar.

La competencia no es directa, ya que no existe otro establecimiento con las mismas características y servicios, por lo que tomamos como principal competencia a las empresas que ofrecen algunos servicios y productos similares como lo son las tabaquerías, restaurantes, bares y cafeterías. Su principal desventaja es no contar con los productos adecuados en cantidad y calidad, la falta de información del personal acerca de estos productos como puros. Estos establecimientos están en desventaja por no poder mezclar a la gente fumadora de la no fumadora, las áreas que están previstas para separarlos solamente esta dividida por un letrero el cual no impide que el humo pase a la siguiente área ocasionando un conflicto entre estos dos tipos de clientes. Sin embargo su mayor ventaja es la venta de alimentos. En concerniente a precios de los productos que tenemos en común, con uno o más establecimientos de la competencia que son del mismo nivel, estos son similares, no existe diferencia significativa que se traduzca en una ventaja o desventaja.

## **Análisis del Mercado**

Al finalizar el siglo XX la magnitud y tendencias del tabaquismo en las distintas regiones del mundo son diferentes. La tendencia del consumo de tabaco en los países desarrollados es hacía una disminución del promedio de cigarros consumidos anualmente. De más de tres mil cigarros en los años setenta, se ha llegado ahora a un promedio aproximado de dos mil quinientos cigarros<sup>43</sup>. En

---

<sup>42</sup> Idem

<sup>43</sup> Organización Mundial de la Salud. [www.who.org](http://www.who.org)

contraste en los países en desarrollo la tendencia es de aumento, de un promedio anual de menos de mil cigarros en los años setenta, se acerca ahora a un promedio de mil quinientos por cada adulto. El resultado neto entre estas dos tendencias, es de un incremento global en el consumo, los productores de tabaco aumentan su oferta, esto por sus grandes capacidades de producción instalada, en las que nunca se consumirán lo suficiente como para dejar de instalar más plantas productoras de cigarros, es decir, por más gente que fume la oferta siempre va a ser mayor, nunca será suficiente.

Las tendencias del consumo de tabaco en las regiones del mundo<sup>44</sup> son las siguientes: cuatro regiones aumentaron sus consumos dos las disminuyeron.

La región del Continente Americano muestra una disminución, esto se debe a la disminución en USA y Canadá, pues en los otros países hay una estabilización o aumento. Durante el año 2001 se vendieron 272 millones de cigarros en Estados Unidos, frente a los 329 millones de unidades del año anterior, o los 520 millones de 1991.

Europa presenta una estabilización en el consumo, pero esta tendencia general oculta una gran heterogeneidad en cada uno de los países. Gran Bretaña y algunos Nórdicos tienen reducciones del fumar, pero otros, como los de la antigua Europa oriental, presentan un aumento significativo.

Hay un rápido y marcado aumento en la región Pacífico Occidental debido, en gran medida, al consumo en China, además del de Corea y Japón. Hay países en esta región, que tienen reducción del consumo como es el caso de Australia, donde precisamente se realiza uno de los programas más integrales de la lucha contra el tabaquismo.

---

<sup>44</sup> Idem



África, el sur oriente asiático y el Mediterráneo oriental, tienen tendencias hacia el aumento, los 500 cigarros consumidos per capita anual, estimados actualmente en África, es una cifra muy similar a la que tenían los países mas industrializados en 1920, antes del incremento del consumo en el periodo 1920-1970, a tres mil cigarrillos per capita, lo cual puede suceder en estos países.

En un futuro próximo entre la gente fumadora y la no fumadora se recrudecerán, la pelea por espacios de convivencia aumentarán, por lo que los gobiernos de cada país y de cada ciudad tendrán que tomar medidas y conciencia sobre un problema cada vez mayor, la existencia de la gente que compra un producto legal como es el tabaco, pero que se les impide consumirlos en cualquier lugar, la alternativa de regular los salones para fumadores es la opción más tolerante para poder dar solución a este conflicto.

### **Promoción del Producto o Servicio**

Los gobiernos de los países, principalmente europeos, han limitado las reglas y normas para anunciar tabaco en los deportes, espectáculos y lugares con grandes concentraciones de gente. En nuestro país la Ley Federal de Radio y Televisión es la encargada de regular a estos medio, dentro de esta Ley no está consideradas prohibiciones para anunciar tabaco, al respecto se encuentra el control sanitario de la publicidad, dentro de la Ley General de Salud, en su Título décimo tercero, artículo 301, sujeta a la autorización de la Secretaría de Salud regular la publicidad que se realice sobre la existencia, calidad y características de diversos productos entre ellos el tabaco, así como las condiciones que debe cubrir la promoción directa o indirecta de su uso, venta o consumo. En lo referente a las leyendas precautorias en el Reglamento de la Ley General de Salud en materia de publicidad, establece las características que deben tener tanto en los empaques, como en la publicidad impresa y la audiovisual. Los anuncios en televisión y demás medios de difusión pública solo podrán trasmitirse después de las 22 horas. La SSA puede incluir otras leyendas precautorias así como disposiciones

para su aplicación dentro de los anuncios. También el artículo 308 de la Ley General de Salud prohíbe el patrocinio de eventos creativos y deportivos cuando incluyan imperativos que se asocien a su uso, se relacione al producto con el artista, el deportista o el evento; se utilicen para promover el producto, o sean actividades preponderantemente realizadas por menores de edad. Así como difundir testimoniales o intervenciones de atletas, celebridades o figuras públicas a favor del tabaco. La eliminación progresiva de la publicidad de tabaco es una de las estrategias centrales propuestas por la OMS (Organización Mundial de Salud). Esta organización sostiene claramente que cualquier tipo de publicidad para el consumo de este producto, conociéndose los daños que provoca, es una práctica antiética. No se encuentra ninguna razón válida que justifique hacerle publicidad a un producto sabiendo su poder dañino y letal.

En México en 1999 se estima que la industria del tabaco gastó un poco más de tres millones de pesos en publicidad tanto en televisión como en radio, como en revistas y prensa, gasto que se incrementó anualmente a partir de 1996. En EUA el gasto promocional de eventos deportivos alcanzó los 126,500 millones de dólares durante el año 2001.

Por lo que una opción es anunciar los lugares en donde se vende este producto en lugar de la marca misma. Al anunciar el lugar, en este caso Café-Tabaco Bar, seguramente se obtendrán resultados positivos en las ventas del producto que no se puede anunciar, además de poder hacer contratos con los fabricantes de tabaco en donde los que paguen dichos anuncios sean ellos haciendo una alianza estratégica de intereses.

El programa de promoción incluye actividades como:

- Distribución de folletos que ilustren y describan a la empresa y sus productos.
- Invitaciones personales a clientes potenciales.

- Participación en las actividades relacionadas con el giro como exposiciones, degustaciones, inauguraciones, etc.
- Patrocinar eventos de alto nivel.

Además de ser una estrategia de ingreso al mercado meta, las relaciones públicas, también son parte importante de la promoción del producto, la publicidad de boca en boca aunque no cuesta, es efectiva, el objetivo es que los clientes recomiende el negocio.

En todo momento el programa es selectivo en la inversión de la publicidad, el presupuesto no prevé grandes inversiones en publicidad por los siguientes motivos: se espera la participación económica de los proveedores y patrocinadores, no todos los medios llegan a nuestro mercado meta, por lo que no se presupuesta inversión en medios masivos, esto representaría desperdicio de recursos.

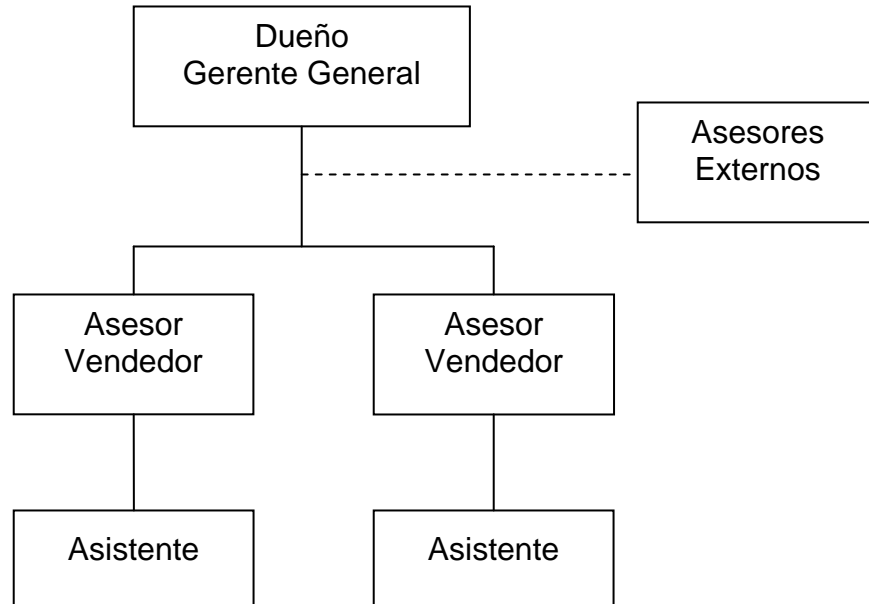
Con estas acciones la empresa adquiere imagen y reconocimiento ante el público consumidor y de una u otra forma se induce a la preferencia por la empresa.

#### **4.4 Cuerpo Directivo**

Se analiza la fuerza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto, su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio local y nacional.

#### **Estructura Organizacional de la Empresa**

Como parte de los atributos de las pequeñas y medianas empresas se encuentra lo sencillo de su organización, los niveles jerárquicos son casi nulos, los empleados se reportan directamente con el dueño o gerente.



Se ha optado que en lugar de llamar meseros al personal se le denomina asesor, este tipo de negocio cuenta con una gran diversidad de productos y marcas, la cultura del tabaco y el arte de fumar puros obliga a ser especialistas en esta área, el personal es capaz de ofrecer una asesoría para una mejor compra lo que los convierte en asesores, la entrenamiento que reciben los asesores es constante, al inicio se le instruye al personal con diferentes medios, platicas con especialistas en el medio, fabricantes, distribuidores, aficionados, también se les proporciona medios impresos como guías, libros, folletos, por último se les instruye con el producto que venden, se les muestran los productos físicamente, sus características y atributos, posteriormente con el transcurso del tiempo se perfecciona lo aprendido, también se mantiene una preparación constante acerca de nuevos productos y presentaciones, este valor agregado, beneficia a ambas partes, al personal al ampliar sus conocimientos, al negocio para incrementar sus posibilidades de venta.

La compensación en el trabajo se refiere a todas las formas de pago que se otorgan a los empleados, en este caso la remuneración esta conformada por dos conceptos:

- Pagos financieros directos: sueldos, comisiones por ventas en efectivo
- Pagos indirectos: prestaciones de Ley (IMSS, INFONAVIT, Sistema de Ahorro para el Retiro, Vacaciones, Aguinaldo) así como las propinas que reciben durante su jornada de trabajo, este rubro representa aproximadamente un 70% de sus ingresos.

Es necesario decir que la empresa tiene una política de puertas abiertas, es decir que el salario y las prestaciones pueden modificarse siempre y cuando el empleado tenga interés y demuestre responsabilidad en su desempeño laboral. Este plan de compensaciones busca no tener rotación de personal, entre otras cosas para: reducir costos de incapacidades, ahorro de tiempo y poder ofrecer la misma atención al cliente, también se busca tener un buen ambiente de trabajo interno lo que aumenta la productividad del personal. Café-Tabaco Bar desea tener una buena relación con sus empleados por lo tanto mantiene una comunicación constante con ellos para así poder tomar sugerencias e incrementar ideas a favor de la empresa y de ellos mismos.

Para contribuir con el desarrollo del personal y con el plan de compensaciones se tiene previsto iniciar con una serie de cursos de idiomas para el personal, lo que beneficiara a ambas partes para un mejor desempeño laboral, más adelante se pondrán en marcha más capacitaciones que el personal proponga siempre y cuando sean en relación al negocio.

## Descripción de Funciones

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa, sin ventas la empresa no existe. En las MICROPyMES la mayoría de las ventas se hacen al público en general por lo que las ventas personales son primordiales. El personal es el encargado de realizar estas ventas en ellos cae la responsabilidad de que los clientes compren los productos.

- **Dueño o Gerente General:** su función principal es administrar los recursos, controlar las actividades y operaciones diarias. Controlar la parte de la promoción y publicidad, tomando parte activa en las relaciones públicas, planear eventos, etc. Mantener y ejecutar las alianzas estratégicas y hacer cumplir las disposiciones legales.
- **Asesores o Vendedores:** su función es atender a los clientes, en términos generales, hacen las funciones de un mesero, pero con más conocimientos acerca de los productos que venden. Mantener las relaciones públicas y aportar ideas para poder cumplir con los objetivos de ventas.
- **Asistente de Asesor:** en la industria restaurantera y en el medio se les llama comúnmente garroteros, su función es asistir, ayudar a los meseros a ofrecer un mejor servicio.

## Alianzas Estratégicas

La principal alianza con los proveedores es estratégica, un motivo son los recursos que nos pueden aportar para la promoción y publicidad, otros son los productos de calidad y buen precio que se puede conseguir.

Otra alianza es la que se tiene que dar con las Cámaras de Comercio y la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, de las que se obtendrán datos e información acerca del medio ambiente en que se desenvuelven las actividades de este sector.

Con centros de convenciones (World Trade Center) se hará una alianza de información acerca de los eventos para poder armar una estrategia específica para cada evento en particular tomando en cuenta tipo de gente, cantidad, duración.

El gobierno brinda apoyo para la creación de nuevas empresas, también proporciona orientación para el desarrollo de empresas, las universidades proporcionan asesoría a sus estudiantes, por lo que en el sentido de apoyo en las áreas legales (fiscal, laboral), mercados, administrativa, económica, contable, etc. No se podrá decir que no se cuenta con ningún tipo de ayuda.

#### **4.5 Aspecto Legal**

Actualmente dentro de las leyes regulatorias de comercio mexicanas no existe una clasificación específica para un salón de fumadores, por lo que no se puede dar una clasificación exacta ni tampoco existe un marco legal en el cual operen, por lo que se opera como un restaurante bar.

#### **Leyes Municipales**

La Ley municipal es la encargada de regular el comercio en el municipio de Veracruz, el esquema y marco legal con el que se labora , como licencias de funcionamiento, uso de suelo, es de restaurante bar, esto de ninguna manera esta fuera de Ley, ni tampoco infringe ningún reglamento ya que todos los productos que se comercializan están dentro de la Ley, son legales y se comercializan en los

restaurantes y bares. El principal impedimento para poder operar de manera diferente es la venta de bebidas alcohólicas, los establecimientos con la venta de estas bebidas son controladas por los ayuntamientos de cada municipio.

## **Leyes Estatales**

La dependencia encargada de expedir permisos a nivel estatal es la Secretaría de Salubridad, ante esta dependencia se tramita el permiso de sanidad para restaurante bar, también se tramita el permiso otorgado por la delegación de bomberos contra incendios.

## **Marco Jurídico de las Prestaciones de los Trabajadores**

Con lo relacionado con las prestaciones y el personal es importante señalar que todas las prestaciones que los empleados reciban están regidas por las leyes mexicanas , Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Ley Federal de Trabajo.

## **Constitución Legal de la Empresa**

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Numero de socios incluidos en el negocio.
- b) Cantidad de Capital Social, aportaciones de los socios.
- c) Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- d) Gastos de constitución de la empresa.
- e) Trámites ante dependencias de gobierno.
- f) Obligaciones fiscales.



Actualmente la empresa se encuentra constituida como persona física, en el régimen general de ley con actividad empresarial, esta decisión fue tomada por las características antes mencionadas que se requerían cubrir.

1. Numero de socios incluidos en el negocios, un solo dueño.
2. Cantidad de Capital Social, aportaciones de los socios \$335,500.00.
3. Responsabilidades que se adquieren frente a terceros, todas las responsabilidades recaen directamente sobre el dueño, persona física.
4. Gastos de constitución de la empresa, solamente son trámites.
5. Trámites ante dependencias de gobierno: cuando se dio de alta a la persona física se llevo a cabo el procedimiento de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se solicito la expedición del Registro Federal de Contribuyentes, registro ante el Registro Público de la Propiedad, así mismo se expidieron los permisos de licencia de funcionamiento, uso de suelo, dictamen de bomberos y Permiso de la Secretaría de Salud.

Las personas físicas tienen las siguientes obligaciones de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta

- Solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Llevar contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.
- Expedir y conservar comprobantes que acrediten los ingresos que perciba. Los comprobantes que se emitan deben contar con las impresiones que estipula la SHCP.
- Conservar la contabilidad y los comprobantes de los asientos respectivos, así como aquellos necesarios para acreditar que se ha cumplido con las obligaciones fiscales.
- Elaborar Estado de Posición Financiera y levantar inventario de existencias al 31 de Diciembre de cada año, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.

- En la declaración anual que se presenta se determina la Utilidad Fiscal y el monto que corresponda a la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU).
- Llevar un registro específico de las inversiones por las que se tomo la deducción inmediata en los términos del artículo 220 LISR, conforme a lo dispuesto en la fracción XVII del artículo 86 de la citada Ley.
- Obtener y conservar la documentación a que se refiere el artículo 86, fracción XII de esta Ley. Lo previsto en esta fracción no se aplicara tratándose de contribuyentes cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hayan excedido de \$13'000,000.00.

Las disposiciones generales de las personas físicas se encuentran en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Las personas físicas se mencionan en los artículos 120 al 133. el artículo 120 explica que las personas morales que perciban ingresos derivados de la realización de sus actividades propias están obligados al pago del ISR. Los ingresos se consideran efectivamente percibidos cuando se reciban en efectivo, en bienes o en servicios, aun cuando aquellos correspondan a anticipos, depósitos o a cualquier otro concepto, sin importar el nombre con que se les designe. Cuando se perciben en cheque se considera percibido el ingreso en la fecha de cobro del mismo. Es decir, cuando los ingresos estén disponibles en la cuenta bancaria de la empresa. El artículo 16 del Código Fiscal de la Federación define a las actividades empresariales como las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales.

El artículo 123 de la LISR dicta las deducciones que las personas físicas pueden efectuar, estas deducciones deben cumplir con los requisitos del artículo 125, en general algunas deducciones importantes son:

- Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan.

- Las adquisiciones de mercancías, así como de materias primas, productos semiterminados y terminados que utilicen para prestar servicios para fabricar bienes o para enajenarlos.
- Los gastos.
- Las inversiones.
- Los intereses pagados derivados de la actividad empresarial.
- Las cuotas pagadas por los patrones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En lo referente a las deducciones de las inversiones contempladas en los artículos 37 al 44 de la LISR dice que las inversiones únicamente se pueden deducir mediante la aplicación, en cada ejercicio, de los por cientos máximos autorizados por esta Ley, sobre el monto original de la inversión, algunos por cientos autorizados son los siguientes:

- 5% cargos diferidos.
- 10% para erogaciones realizadas en periodos preoperativos.
- 15% para regalías, para asistencia técnica, así como para otros gastos diferidos, a excepción de los señalados en la fracción IV del presente artículo.
- 10% para mobiliario y equipo de oficina.
- 25% para automóviles, autobuses, camiones de carga, tractocamiones y remolques.
- 30% para computadoras personales de escritorio y portátiles, servidores, impresoras, lectores ópticos, graficadores, lectores de códigos de barras, digitalizadores, unidades de almacenamiento externo y concentradores de redes de computo.
- 100% para maquinas registradoras de comprobación fiscal y equipos electrónicos de registro fiscal.
- 10% en otras actividades no especificadas en este artículo.

De acuerdo con el artículo 220 los contribuyentes personas físicas con actividad empresarial podrán optar por efectuar la deducción inmediata de la inversión de bienes nuevos de activo fijo, deduciendo en el ejercicio siguiente en el que se inicie su utilización, la cantidad que resulte de aplicar, al monto original de la inversión, únicamente los por cientos que se establecen en este artículo. Algunos de los por cientos que se podrán aplicar para deducir las inversiones a que se refiere este artículo son:

- 88% para computadoras personales de escritorio y portátiles, servidores, impresoras, lectores ópticos, graficadores, lectores de código de barras, digitalizadores, unidades de almacenamiento externo y concentradores de redes de computo.
- 69% para sistemas de radio, incluye equipo de transmisión y manejo que utiliza el espectro radioeléctrico, tales como el de radiotransmisión de microonda digital y analógica, torres de microondas y guías de onda.
- 74% para equipo utilizado en la transmisión, tales como circuitos de planta interna que no forman parte de la conmutación y cuyas funciones se enfocan hacia las troncales que llegan a la central telefónica, incluye multiplexores, equipos concentradores y ruteadores.
- 87% para equipo de la central de telefónica destinado a la conmutación de llamadas de tecnología distinta a la electromecánica.
- 84% en restaurantes.
- 87% en la industria de la construcción, en actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- 74% en otras actividades no especificadas en esta fracción.
- 87% en la actividad del autotransporte Público Federal de carga o de pasajeros.

Para los efectos de este artículo se consideran bienes nuevos los que se utilizan por primera vez en México.

Para calcular el impuesto a pagar las disposiciones se encuentran en el artículo 130 mencionando los contribuyentes a que se refiere esta sección, deben calcular el impuesto del ejercicio a su cargo en los términos del artículo 177 de esta Ley. Para estos efectos la utilidad fiscal del ejercicio se determina disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulados obtenidos por las actividades propias, las deducciones autorizadas en esta sección, ambos correspondientes al ejercicio de que se trate. A la utilidad fiscal así determinada, se le disminuyen en su caso, las pérdidas fiscales determinadas conforme a este artículo, pendientes de aplicar de ejercicios anteriores, el resultado será la utilidad gravable.

En términos por lo dispuesto en el artículo 127 de LISR los pagos se realizarán bajo el siguiente esquema: los contribuyentes efectúan el pago provisional mensual a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel al que corresponda el pago, mediante declaración que se presente ante las oficinas fiscales autorizadas.

Así mismo para complementar esta guía y para fines de consulta se tiene que verificar la Ley del Impuesto sobre la Renta y las modificaciones, reformas o misceláneas hechas por las autoridades.

### **Leyes Antitabaco**

En todo momento la empresa debe actuar conforme a las leyes establecidas por los diferentes niveles de gobierno en contra del consumo de tabaco, como la prohibición de venta a menores de edad, contar con instalaciones hechas de acuerdo al reglamento sobre consumo del tabaco que exige tener ventilación con el exterior o un sistema de extracción o purificación del aire, este caso la empresa cuenta con los tres lineamientos mencionados anteriormente.

## **Registro de Marca**

Es importante mencionar que al inicio de operaciones la empresa realizo el trámite de registro de marca “Café-Tabaco Bar” ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. La Ley de la Propiedad Industrial en su artículo 6 fracción III menciona Tramitar, y en su caso otorgar patentes de invención, y registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales, emitir declaratorias de protección o denominaciones de origen, autorizar el uso de las mismas; la publicación de nombres comerciales, así como la inscripción de sus renovaciones, transmisiones o licencias de uso y explotación, y las demás que le otorga la Ley y su reglamento, para el reconocimiento y conservación de los derechos de propiedad industrial. E artículo 87 aclara lo siguiente: los industriales, comerciales o prestadores de servicios, podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto.

## **Giro o Sector al que pertenece**

Esta empresa pertenece a los tres giros establecidos por la SECOFI ya que su objeto u ocupación principal es comercial por la compra venta de tabaco, como industria por la transformación de bebida, además en este sector la SECOFI incluye a la industria restaurantera, en el sector de servicios por la atención prestada de servir los productos de consumo (el INEGI en este sector agrupa a los restaurantes, bares y hoteles).

## 4.6 Proyecciones Financieras

### Información Financiera Histórica

Los estados financieros que se presentan a continuación son elaborados con la información que la empresa sujeta de este estudio nos proporciona para poder desarrollar este trabajo. Estos resultados son reales del ejercicio 2003.

<b>Café-Tabaco Bar</b>		
Estado de Resultados		
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2003		
Ventas	\$ 539,442.00	
(-) Rebajas y Dscuentos	0	
(=) <b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 539,442.00</b>	100%
(-) Costos de Ventas	\$134,860.00	25%
(=) <b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 404,581.00</b>	75%
(-) Gastos de Venta y Administración	\$ 197,052.00	37%
Licencia de Funcionamiento	\$ 35,000.00	6.5%
Sueldos y Comisiones	\$ 17,600.00	3.3%
Estimación de Prestaciones	\$ 1,540.00	0.29%
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 7,562.00	1.4%
Amortización de Acondicionamiento	\$ 24,750.00	4.6%
Rentas	\$ 91,300.00	17%
Publicidad	\$ 12,500.00	2.3%
Otros Gastos	\$ 6,800.00	1.3%
(=) <b>Utilidad e Operación</b>	<b>\$ 207,529.00</b>	38.5%
(-) Impuesto Sobre la Renta	\$ 70,560.00	13%
(-) PTU	\$ 20,753.00	3.8%
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$116,216.00</b>	21.5%

**Café-Tabaco Bar**  
Balance General  
Al 31 de Diciembre de 2003

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
<i>Circulantes</i>			
Efectivo	\$258,998	IVA por pagar	\$4156
Inventarios	\$71,000	ISR y PTU por pagar	\$91,313
<b>Total Circulante</b>	<b>\$329,998</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$95,469</b>
<i>Fijo</i>			
Mobiliario y Equipo	\$82,500	<b>Capital Contable</b>	
Depreciación Acum.	(\$7,562)	Capital Social	\$335,500
<b>Total Fijo</b>	<b>\$74,938</b>	Utilidades Retenidas	0
		Resultado del Ejercicio	\$116,216
<i>Diferido</i>			
Depósito de renta	\$32,000		
Acondicionamiento del local	\$135,000	<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$451,716</b>
Amortización Acumulada	(\$24,750)		
<b>Total Diferido</b>	<b>\$142,250</b>		
		<b>Total Pasivo +</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$547,185</b>	<b>Capital Contable</b>	<b>\$547,185</b>



**Café-Tabaco Bar**  
Estado de Cambios en la Posición Financiera  
Al 31 de Diciembre de 2003

**De la Operación:**

Utilidad Neta	\$ 116,216
Depreciación	\$ 7,562
Amortización	\$ 24,750
<b>Fondos generados</b>	<b>\$ 148,528</b>
Disminución al Capital de Operación Inventarios	\$ 0
IVA por pagar	\$ 4,156
ISR por pagar	\$ 70,560
PTU	\$ 20,753
<b>Total de Fondos para la Operación</b>	<b>\$ 243,998</b>

**Inversión:**

Activos Fijos	
Activos Diferidos	
<b>Fondos antes de Movimientos de Financiamiento</b>	<b>\$ 243,998</b>

**Movimientos de Financiamiento**

Nuevos Prestamos	\$ 0
Pago de Prestamos	\$ 0
Pago de Dividendos	\$ 0
Aumento en Capital Social	\$ 0
<b>Incremento en Efectivo</b>	<b>\$ 243,998</b>
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	<b>\$ 15,000</b>
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>\$ 258,998</b>

## Requerimientos de Capital para el Proyecto (Reestructuración)

<b>Café-Tabaco Bar</b>			
Balance General			
Al 31 de Enero de 2003			
<b><u>Activos</u></b>		<b><u>Pasivos</u></b>	
<i>Circulantes</i>			
Efectivo	\$15,000	IVA por pagar	\$0
Inventarios	\$71,000	ISR y PTU por pagar	\$0
<b>Total Circulante</b>	<b>\$86,000</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$0</b>
<i>Fijo</i>			
Mobiliario y Equipo	\$82,500	<b>Capital Contable</b>	
Depreciación Acum.		Capital Social	\$335,500
<b>Total Fijo</b>	<b>\$82,500</b>	Utilidades Retenidas	\$0
		Resultado del Ejercicio	\$0
<i>Diferido</i>			
Depósito de renta	\$32,000		
Acondicionamiento del local	\$135,000	<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$335,500</b>
Amortización Acumulada			
<b>Total Diferido</b>	<b>\$167,000</b>		
<b>Total Activo</b>	<b><u>\$335,500</u></b>	<b>Total Pasivo + Capital Contable</b>	<b><u>\$335,500</u></b>

**Café-Tabaco Bar**  
Estado de Cambios en la Posición Financiera  
Al 31 de Enero de 2003

**De la Operación:**

Utilidad Neta	\$ 0
Depreciación	\$ 0
Amortización	\$ 0

**Fondos generados** **\$ 0**

Disminución al Capital de Operación Inventarios	(\$ 71,000)
IVA por pagar	\$ 0
ISR por pagar	\$ 0
PTU	\$ 0

**Total de Fondos para la Operación** **(\$ 71,000)**

**Inversión:**

Activos Fijos	(\$ 82,500)
Activos Diferidos	(\$ 167,000)

**Fondos antes de Movimientos de Financiamiento** **(\$ 320,500)**

**Movimientos de Financiamiento**

Nuevos Prestamos	\$ 0
Pago de Prestamos	\$ 0
Pago de Dividendos	\$ 0
Aumento en Capital Social	\$ 335,500

**Incremento en Efectivo** **(\$ 320,500)**

**Efectivo al Inicio del Periodo** **\$ 335,500**

**Efectivo al Final del Periodo** **\$ 15,000**

## Supuestos utilizados para las Proyecciones Financieras

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Aumento en Ventas	65%*	75%*	95%*
Empleados	4	4	4
Aumento en Sueldos	0%	5%	0%
Aumento en Publicidad	10%*	10%	10%
Aumento en Renta	5%*	5%	5%
Aumento en Otros Gastos	15%*	10%	10%
Costo de Ventas	30%	30%	35%

\*Aumento respecto al 2003

**Nota:** Inicio de operaciones Febrero 2003, no se incluye el efecto de la inflación.

**La política de dividendos es:** a partir del segundo año, es decir, 2004, se reparten las utilidades dejando 5% como Reserva Legal.

El aumento en ventas es resultado de las estrategias, y de los nuevos proyectos del área comercial en donde se encuentra situada la empresa como, el municipio de Veracruz tiene el proyecto de darle mejor acabado a la salida y entrada de la zona portuaria donde atracan los cruceros internacionales que llegan a Veracruz, además de la reciente reestructuración y rescate del centro histórico cuyo objetivo es fomentar y aumentar el comercio en dicha zona. Con estos proyectos más las estrategias se pretenden alcanzar los aumentos de las ventas.

## Determinación del Flujo de Efectivo Proyectado

<b>Café-Tabaco Bar</b>	
Estado de Cambios en la Posición Financiera	
Al 31 de Diciembre de 2004	
Proyectado	
<b>De la Operación:</b>	
Utilidad Neta	\$ 258,061
Depreciación	\$ 8,250
Amortización	\$ 27,000
<b>Fondos generados</b>	<b>\$ 293,211</b>
Disminución al Capital de Operación Inventarios	\$ 0
IVA por pagar	\$ 7,024
ISR por pagar	\$ 15,501
PTU	\$ 46,082
<b>Total de Fondos para la Operación</b>	<b>\$ 266,450</b>
<b>Inversión:</b>	
Activos Fijos	\$ 0
Activos Diferidos	\$ 0
<b>Fondos antes de Movimientos de Financiamiento</b>	<b>\$ 266,450</b>
<b>Movimientos de Financiamiento</b>	
Nuevos Prestamos	\$ 0
Pago de Prestamos	\$ 0
Pago de Dividendos	(\$ 110,405)
Aumento en Capital Social	\$ 0
<b>Incremento en Efectivo</b>	<b>\$ 156,045</b>
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	<b>\$ 258,998</b>
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>\$ 415,043</b>

**Café-Tabaco Bar**  
 Estado de Cambios en la Posición Financiera  
 Al 31 de Diciembre de 2005  
 Proyectado

**De la Operación:**

Utilidad Neta	\$ 273,574
Depreciación	\$ 8,250
Amortización	\$ 27,000

**Fondos generados** **\$ 308,824**

Disminución al Capital de Operación Inventarios	\$ 0
IVA por pagar	\$ 7,452
ISR por pagar	\$ 16,525
PTU	\$ 48,853

**Total de Fondos para la Operación** **\$ 313,046**

**Inversión:**

Activos Fijos	\$ 0
Activos Diferidos	\$ 0

**Fondos antes de Movimientos de Financiamiento** **\$ 313,046**

**Movimientos de Financiamiento**

Nuevos Prestamos	\$ 0
Pago de Prestamos	\$ 0
Pago de Dividendos	(\$ 245,158)
Aumento en Capital Social	\$ 0

**Incremento en Efectivo** **\$ 67,887**

**Efectivo al Inicio del Periodo** **\$ 415,043**

**Efectivo al Final del Periodo** **\$ 482,930**

**Café-Tabaco Bar**  
Estado de Cambios en la Posición Financiera  
Al 31 de Diciembre de 2005  
Proyectado

**De la Operación:**

Utilidad Neta	\$ 277,936
Depreciación	\$ 8,250
Amortización	\$ 27,000

**Fondos generados** **\$ 313,186**

Disminución al Capital de Operación Inventarios	\$ 0
IVA por pagar	\$ 7,615
ISR por pagar	\$ 16,873
PTU	\$ 49,631

**Total de Fondos para la Operación** **\$ 314,476**

**Inversión:**

Activos Fijos	\$ 0
Activos Diferidos	\$ 0

**Fondos antes de Movimientos de Financiamiento** **\$ 314,476**

**Movimientos de Financiamiento**

Nuevos Prestamos	\$ 0
Pago de Prestamos	\$ 0
Pago de Dividendos	(\$259,896)
Aumento en Capital Social	\$ 0

**Incremento en Efectivo** **\$ 54,580**

**Efectivo al Inicio del Periodo** **\$ 482,930**

**Efectivo al Final del Periodo** **\$ 537,510**

## Estados Financieros Proyectados (Estado de Resultados y Balance General)

La base para elaborar dichos estados financieros es la información histórica, estados financieros reales del año 2003 pertenecientes a la empresa sujeta de estudio. Aplicando los supuestos antes mencionados de ventas, compras y gastos para poder proyectar las cifras.

<b>Café-Tabaco Bar</b>		
Estado de Resultados		
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2004		
Proyectado		
Ventas	\$ 982,182	
(-) Rebajas y Dscuentos	0	
(=) <b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 982,182</b>	100%
(-) Costos de Ventas	\$294,655	30%
(=) <b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 687,527</b>	70%
(-) Gastos de Venta y Administración	\$ 226,704	23%
Licencia de Funcionamiento	\$ 2,800	0.29%
Sueldos y Comisiones	\$ 58,044	5.9%
Estimación de Prestaciones	\$ 3,360	0.34%
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 8,250	0.80%
Amortización de Acondicionamiento	\$ 27,000	2.7%
Rentas	\$ 104,580	10.6%
Publicidad	\$ 14,850	1.5%
Otros Gastos	\$ 7,820	0.8%
(=) <b>Utilidad e Operación</b>	<b>\$ 460,824</b>	47%
(-) Impuesto Sobre la Renta	\$ 156,680	16%
(-) PTU	\$ 46,082	4.7%
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 258,061</b>	26%



**Café-Tabaco Bar**  
 Balance General  
 Al 31 de Diciembre de 2004  
 Proyectado

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
<i>Circulantes</i>			
Efectivo	\$415,043	IVA por pagar	\$7,024
Inventarios	\$71,000	ISR y PTU por pagar	\$61,548
<b>Total Circulante</b>	<b>\$486,043</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$68,608</b>
<i>Fijo</i>			
Mobiliario y Equipo	\$82,500	<b>Capital Contable</b>	
Depreciación Acum.	(\$15,815)	Capital Social	\$335,500
<b>Total Fijo</b>	<b>\$66,688</b>	Utilidades Retenidas	\$5,811
		Resultado del Ejercicio	\$258,061
<i>Diferido</i>			
Depósito de renta	\$32,000		
Acondicionamiento del local	\$135,000	<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$599,372</b>
Amortización Acumulada	(\$51,750)		
<b>Total Diferido</b>	<b>\$115,250</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$667,980</b>	<b>Total Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$667,980</b>

**Café-Tabaco Bar**  
Estado de Resultados  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005  
Proyectado

Ventas	\$ 1'041,708	
(-) Rebajas y Descuentos	0	
(=) <b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 1'041,708</b>	100%
(-) Costos de Ventas	\$ 312,512	30%
(=) <b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 729,196</b>	70%
(-) Gastos de Venta y Administración	\$ 240,670	23%
Licencia de Funcionamiento	\$ 3,080	0.30%
Sueldos y Comisiones	\$ 61,154	5.9%
Estimación de Prestaciones	\$ 3,360	0.32%
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 8,250	0.80%
Amortización de Acondicionamiento	\$ 27,000	2.7%
Rentas	\$ 109,809	10.5%
Publicidad	\$ 16,335	1.6%
Otros Gastos	\$ 11,682	1.1%
(=) <b>Utilidad e Operación</b>	<b>\$ 460,824</b>	47%
(-) Impuesto Sobre la Renta	\$ 166,099	16%
(-) PTU	\$ 48,853	4.7%
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 273,574</b>	26%

**Café-Tabaco Bar**  
 Balance General  
 Al 31 de Diciembre de 2005  
 Proyectado

<b><u>Activos</u></b>		<b><u>Pasivos</u></b>	
<i>Circulantes</i>			
Efectivo	\$482,930	IVA por pagar	\$7,452
Inventarios	\$71,000	ISR y PTU por pagar	\$65,377
<b>Total Circulante</b>	<b>\$553,930</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$72,829</b>
<i>Fijo</i>			
Mobiliario y Equipo	\$82,500	<b>Capital Contable</b>	
Depreciación Acum.	(\$24,062)	Capital Social	\$335,500
<b>Total Fijo</b>	<b>\$58,438</b>	Utilidades Retenidas	\$18,714
		Resultado del Ejercicio	\$273,574
<i>Diferido</i>			
Depósito de renta	\$32,000		
Acondicionamiento del local	\$135,000	<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$627,778</b>
Amortización Acumulada	(\$78,750)		
<b>Total Diferido</b>	<b>\$88,250</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$700,618</b>	<b>Total Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$700,618</b>

**Café-Tabaco Bar**  
Estado de Resultados  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2006  
Proyectado

Ventas	\$ 1'160,760	
(-) Rebajas y Dscuentos	0	
(=) <b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 1'160,760</b>	100%
(-) Costos de Ventas	\$406,26	35
(=) <b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 754,494</b>	65%
(-) Gastos de Venta y Administración	\$ 258,180	22%
Licencia de Funcionamiento	\$ 3,388	0.29%
Sueldos y Comisiones	\$ 64,574	5.6%
Estimación de Prestaciones	\$ 3,360	0.29%
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 8,250	0.70%
Amortización de Acondicionamiento	\$ 27,000	2.3%
Rentas	\$ 120,790	10%
Publicidad	\$ 17,969	1.5%
Otros Gastos	\$ 12,850	1.1%
(=) <b>Utilidad e Operación</b>	<b>\$ 496,314</b>	43%
(-) Impuesto Sobre la Renta	\$ 168,747	15%
(-) PTU	\$ 49,631	4.3%
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 277,936</b>	24%

**Café-Tabaco Bar**  
 Balance General  
 Al 31 de Diciembre de 2006  
 Proyectado

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
<i>Circulantes</i>			
Efectivo	\$537,510	IVA por pagar	\$7,615
Inventarios	\$71,000	ISR y PTU por pagar	\$66,504
<b>Total Circulante</b>	<b>\$608,510</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$74,119</b>
<i>Fijo</i>			
Mobiliario y Equipo	\$82,500	<b>Capital Contable</b>	
Depreciación Acum.	(\$32,312)	Capital Social	\$335,500
<b>Total Fijo</b>	<b>\$50,188</b>	Utilidades Retenidas	\$32,393
		Resultado del Ejercicio	\$277,936
<i>Diferido</i>			
Depósito de renta	\$32,000		
Acondicionamiento del local	\$135,000	<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$645,829</b>
Amortización Acumulada	(\$105,750)		
<b>Total Diferido</b>	<b>\$61,250</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$719,948</b>	<b>Total Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$719,948</b>

# Capítulo V

## Metodología

### 5.1 Problema

En nuestro México actual existe una gran ola de emprendedores que buscan con sus ideas innovadoras establecer negocios que ataquen nichos de mercado poco explorados. Pero que es lo que pasa con esas ideas nuevas; lo que pasa es que muchas veces al momento de ejecutar a la realidad esas ideas, la empresa o establecimiento falla, siempre alegando que el error estuvo en la idea o concepto del establecimiento pero nunca voltean a ver que una mala planeación financiera del negocio es la que los llevo a fracasar. En la actualidad en el puerto de Veracruz la mayoría de los negocios son de servicios además de que son micro, pequeñas y medianas empresas. Como mencionaba con anterioridad los nuevos emprendedores creen que poner un establecimiento bonito en un buen lugar (ubicación) les garantizará el éxito de su negocio, y probablemente al inicio de las operaciones se coloquen en el gusto del mercado, y el negocio genere utilidades en los primeros meses y tal vez hasta podría llegar al año, pero sin una planeación financiera el negocio no tendrá un vida larga.

### 5.2 Justificación

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto. Los nuevos emprendedores deben tener siempre presente que el éxito de una empresa, es su adecuada planeación financiera, esto les servirá para tomar decisiones inmediatas y futuras, para así maximizar sus ganancias o prevenir desequilibrios económicos. Es por ello que todo micro y pequeño empresario debe tener una guía financiera que le ayude a conocer mejor su empresa y sepa que necesita hacer y que no, para mejorar sus utilidades. Por lo que veo muy recomendable e innovador que los micro y pequeños empresarios tengan un plan de negocios, para así crecer y poder convertirse en un futuro en

grandes empresarios, que gracias a una adecuada planeación de su negocio supieron optimizar sus recursos. En pocas palabras el plan de negocios define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, además de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

## **Tema**

El Plan de Negocios como herramienta financiera para la disminución del riesgo y el aumento de rentabilidad en las PYMES: *Caso Café-Tabaco Bar*.

### **5.3 Objetivo General**

Elaborar y desarrollar un plan de negocios adecuado para evaluar financieramente la rentabilidad y factibilidad su crecimiento en los mercados locales y nacionales, para una empresa de servicios en operación y usarlo como guía para la toma de mejores decisiones financieras.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer los aspectos importantes que debe contener un plan de negocios para poder hacer una evaluación financiera.
- Determinar la estructura más adecuada del plan de negocios a desarrollar.
- Desarrollar un plan de negocios para el salón de fumadores que le ayude a consolidarse en el mercado local y en un futuro entrar al mercado nacional.
- Analizar la situación actual de una empresa de servicios para fumadores “Café-Tabaco Bar” para proyectar dicha información financiera y poder evaluar el comportamiento financiero de la misma.
- Evaluar los aspectos contables, financieros y de riesgo para poder expresar una opinión acerca de los resultados obtenidos.

## **5.4 Hipótesis de trabajo**

Un plan de negocios es una herramienta financiera que demuestra la rentabilidad económica y financiera de una empresa de servicios que se encuentra en operación, incrementando subdesarrollo económico y minimizando riesgos financieros.

## **5.5 Alcances y limitaciones**

### **Alcance**

El presente proyecto analizara un caso en especifico de una empresa de servicios, abarcara hasta la etapa de rentabilidad financiera, y hasta el cuarto año de estados financieros, de los cuales el primer año será la base para proyectar los tres años siguientes que permitirán solicitar inversión, para seleccionar y trabajar sobre el posible mercado local para lograr la consolidación y en un futuro la nacionalización.

Este trabajo estará enfocado a una empresa dentro del sector de servicios: un salón para fumadores.

Este concepto conjunta los servicios de bar, cafetería y tabaquería. Esta empresa esta ubicada en la Ciudad de Veracruz, Veracruz.

Este proyecto, con adaptaciones necesarias de cada caso en particular, se puede aplicar a otras empresas semejantes que no formen parte de un corporativo que dicte las reglas de administración financiera, por lo que se tendrá que hacer un análisis de los factores externos como factores sociales, políticos y económicos de los mercados potenciales. También se tendrá que hacer un estudio acerca del mercado en los lugares seleccionados. Dicho estudio requiere de recursos económicos por lo que ahora no se incluirá



## **Limitaciones**

Por cuestiones de ética no se hace referencia al nombre comercial de la empresa a la que se desarrollara el plan de negocios.

La cultura y apoyo a los empresarios en nuestro país es baja por no decir nula, lo que repercute en la propia información disponible para enriquecer a este proyecto.

Los recursos financieros son una limitante para ampliar el proyecto.

## **5.6 Diseño de la investigación**

Esta investigación posee las características siguientes:

**No experimental:** porque no se va a manipular ninguna variable

**Unidad de estudio:** Plan de negocios

**Unidad de análisis:** Estados Financieros de la empresa

**Unidad de tiempo:** Estados Financieros anuales de 3 años Café-Tabaco Bar.

**Unidad Geográfica:** Veracruz, Veracruz.

## Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la presente investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones, y aportar las recomendaciones que se detallan a continuación.

1. El desarrollo del plan de negocios para la empresa Café-Tabaco Bar le ayudara a consolidarse en el mercado local y en un futuro en el mercado nacional.
2. El análisis financiero comprobó que la empresa contara con la suficiente capacidad para cubrir sus compromisos de pago sin tener que recurrir a préstamos.
3. En cuanto a la rentabilidad puede observarse que esta es buena, la inversión que se ha hecho reditúa satisfactoriamente.
4. El efectivo no esta siendo bien utilizado, la parte del apalancamiento o uso de deuda puede ser una alternativa para el crecimiento.
5. En cuanto al área de obligaciones fiscales se recomienda a la empresa cambiar su régimen actual de persona física con actividad empresarial, hacía régimen intermedio para poder hacer uso de las facilidades administrativas y de la tasa del 5% de impuesto sobre la renta.
6. Este proyecto es, un plan de negocios que demuestra la rentabilidad económica y financiera de una empresa de servicios que se encuentra en operación, incrementando su desarrollo económico y minimizando riesgos financieros.

# Bibliografía

## Libros:

- 📖 Alcaraz Rodríguez Rafael, El Emprendedor de Éxito, 2da. Edición, México, Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Brian Finch, Como Desarrollar un Plan de Negocios, 1ra. Edición, Editorial Gedisa, España 2002.
- 📖 Gallardo Cervantes Juan, Fornulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Editorial McGraw-Hill, México 1998.
- 📖 Barillo Andres, El Plan de Negocios, 4ta. Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2002.
- 📖 Sapag Chain Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill, México 2003.
- 📖 Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill, México 2001.
- 📖 Garcia Torres Antonio, Un Caso de Integración Vertical de la Agricultura, Centro de Investigación del Desarrollo Rural, Tabamex, Editorial Nueva Imagen, México 2001.
- 📖 Juguera Castañeda KM, La Industria Cigarrera en México, Tesis, México, ITAM 2000.
- 📖 Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones, Editorial Hispanoamericana, México 2001.
- 📖 BANCOMEXT, Plan de Negocios, México 2003.
- 📖 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Estadísticas Históricas de México, Tomo II, 3ra Edición, Mayo 2003.
- 📖 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México 2004.
- 📖 Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Historia y Cultura del Tabaco en México, Tabamex, México 2001.

## Publicaciones:

- 📖 Documentos Técnicos, Textos y Ejercicios, BANCOMEXT 2002.
- 📖 Holly Jonson, Pymes y Capital de Riesgo, Septiembre 2002, Revista Poder, Pag. 82.
- 📖 Jacquelyn Lynn, Revista Entrepreneur Octubre 2003.
- 📖 Catalán I., El Universal, 24 de Agosto 2003.
- 📖 Programa de Adicciones, Tabaquismo, Secretaría de Salud SSA, México 2003.
- 📖 Diario Oficial de la Federación, Marzo 2004.
- 📖 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- 📖 Comercio Exterior, COPARMEX, Junio 2003.
- 📖 El Financiero, Estadísticas de la Industria Tabacalera, Marzo 2003.
- 📖 Marcelino Alejo, Reportaje Desempleo, Letras 2003.

## Paginas Web:

- 📖 <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> . Censo Económico 2002.
- 📖 <http://www.contactopyme.gob.mx/> Diciembre 2002.
- 📖 <http://www.bancomext.com/> Enero 2004.
- 📖 <http://www.crece.org.mx/> Septiembre 2003.
- 📖 <http://www.ssa.gob.mx/unidades/conadic/>
- 📖 <http://www.ssa.gob.mx/docprog/estrategia/taquismo.pdf>
- 📖 <http://www.gcarso.com.mx/grupocarso/informeannual2003/cigatam.html>
- 📖 <http://www.who.org/> Organización Mundial de la Salud
- 📖 <http://www.banamex.com/> Banco Nacional de México, Consulta 7 de Abril de 2003.