



CAPÍTULO IV

“PLAN DE NEGOCIOS CASO PRACTICO”

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.

“Peregrino, La Casa del Buen Fumador” es un salón para fumadores que se fundó en febrero del 2002, 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 el salón para fumadores están basados en 3 conceptos de negocio: tabaquería, bar y cafetería, ofreciendo los productos y servicios de los tres negocios en uno solo. Los primeros salones para fumadores fueron creados como salas de estar, en los años 90 en la ciudad de Nueva 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 bistro y finalmente los salones para fumadores. Con el paso del tiempo mejoraron y evolucionaron 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 ido enriqueciendo el concepto de salón 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, otras más 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 publicó 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 detectó 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.



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 en 1998 a más de 13 millones de habitantes. Las tendencias del consumo de tabaco en las regiones del mundo¹ 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 Puebla ofrece una limitada oferta de salones para fumadores, actualmente están en operación 2 salones que no cuentan ni con las instalaciones adecuadas, ni tampoco ofrecen los productos propios de estos lugares, se toman en cuenta porque ostentan el nombre de salón fumador.

En México esta oferta aumenta principalmente en la capital del país en donde se ofrecen 5 lugares para tal fin pero de igual forma estos no fueron creados para atender a un mercado específico, el de fumadores. Estos lugares están instalados como parte de algún hotel o un 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.

“Peregrino, la Casa del Buen Fumador” se encuentra ubicado en el Centro de Convenciones Puebla, boulevard 5 de mayo No 402 local 3, en el centro de la ciudad de Puebla, ubicación estratégica para encontrar a los clientes potenciales de este establecimiento.

¹ Idem.



La Misión y Visión de “Peregrino, la Casa del Buen Fumador” es la siguiente

Misión: Satisfacer 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. Un excelente trato y servicio de un personal capacitado, para así poder 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 en el área.

Visión: “Peregrino, La Casa del Buen Fumador” 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.

Acorde con los resultados financieros del proyecto se espera una TIR de 70.41%, TIRM de 40.46% y un VPN \$ 574,613 a una tasa de descuento de 9.12%.

En el Plan de Negocios de “Peregrino, La Casa del Buen Fumador” 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.

4.2.1 Misión de la empresa.

Satisfacer 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. Un excelente trato y servicio de un personal capacitado, para así poder 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 en el área.

4.2.2 Visión de la empresa

“Peregrino, La Casa del Buen Fumador” 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.

4.2.3 Antecedentes del negocio o del proyecto.

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, otras más 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 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 y ejecutar las 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 de 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, 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 y ejercer la acción extraordinaria en materia de Salubridad General; con fundamento en los artículos anteriores se publicó entre otros el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, que refrenda la obligación a los productores de tabaco indicar en forma clara y visible, sobre un fondo que contraste en las etiquetas de los envases de cigarrillos, 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 médicas, 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 los edificios públicos propiedad del gobierno federal. Y así se publicó el Reglamento sobre Consumo de Tabaco, en el Diario Oficial de la Federación del 27 de julio de 2000 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, sobresale 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 una área para que los trabajadores, visitantes o usuarios puedan



fumar la cual deberá estar 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 el interior de los autobuses urbanos en la ciudad de México. En las líneas aéreas nacionales se ha reglamentado la prohibición de fumar en vuelos cortos (menores de 90 minutos), en tanto que Mexicana de Aviación dio a conocer una nueva política denominada "Vuelos libres de humo de tabaco", la cual se está 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 Oficial 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 las adicciones, y en definitiva estas medidas no han desanimado a los fumadores a dejar su adicción.

En el estado de Puebla el gobierno estatal con base en el artículo 79 fracción IV (que faculta a el gobernador 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 los edificios públicos del estado de Puebla. La Ley Estatal de Salud en el Capítulo II contempla un programa contra el tabaquismo refiriéndose a la educación familiar para prevenir el consumo del tabaco entre los menores.

Los primeros salones para fumadores fueron creados como salas de estar, surgieron en los años 90 en la ciudad de Nueva York en donde el entonces alcalde Rudolph Guiliani, cerró los establecimientos ruidosos y con grandes capacidades de gente. Los vecinos en esa ciudad llevaban más de 20 años quejándose ante las autoridades municipales por el ruido infernal que sacudía paredes alrededor de bares, discotecas y centros nocturnos, prohibiendo las grandes acumulaciones de gente y ruido, por lo que los dueños de estos lugares los convirtieron en lugares tranquilos y de poca capacidad, lo que creó expectativa y éxito, los dueños de estos lugares inmediatamente buscaron diferenciarse entre sí, otros atender a un mercado selecto, mientras unos se convertían en salones de té, clubes de jazz, otros en clubes de cognac, restaurantes bistro y finalmente los salones para fumadores. En ese entonces, todos estos se crearon como alternativa para sobrevivir y como parte de una estrategia de mercadotecnia y publicidad. Con el paso del tiempo se fueron mejorando, evolucionaron 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 ido enriqueciendo el concepto de salón para fumadores.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y anticipándose a lo que, sin duda, será una necesidad, en febrero de 2002, se decidió abrir el primer salón para fumadores, objeto de este estudio.



4.2.4 Ubicación física de la empresa

El salón para fumadores se encuentra en el Centro de Convenciones Puebla, boulevard 5 de mayo No 402 local 3, en el centro de la ciudad de Puebla, área de fácil acceso ya sea por medios propios o públicos. Esta área es de gran conocimiento para los habitantes de la ciudad, una ubicación estratégica para encontrar a los clientes potenciales de este establecimiento.

4.2.5 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 tienen que ubicar en complejos selectivos como centros de convenciones y exposiciones, cerca de aeropuertos, edificios gubernamentales y en general en ciudades con restricciones para fumadores, esto dará mayor seguridad para encontrar clientes potenciales. Para este fin la empresa 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 nueva empresa se optó por el Centro de Convenciones en donde no es permitido fumar dentro de los salones para eventos, por lo que la gente fumadora busca un lugar en el que esté permitido fumar. Tampoco en el centro de convenciones se podía encontrar un lugar con las características, productos y servicios, de este proyecto, es decir no había venta de cigarrillos y mucho menos de puros, tampoco existía un lugar de descanso con venta de bebidas alcohólicas.

Una actividad muy importante para ingresar a los círculos de sociedad son las Relaciones Públicas, Raymond 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 la aceptación del público". 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 estén dispuestos a hablar de su experiencia de compra, creando una opinión positiva de sus productos. También juega un papel importante en la venta 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 puro, conferencias sobre el gusto de fumar puro.



Ofrecer productos y servicios de calidad contribuirá para que todos los esfuerzos encaminados a obtener clientes den 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 puro nos obliga a ser especialistas en esta área, nuestro personal es capaz de ofrecer una asesoría para una mejor compra, lo que hacer sentir a nuestros clientes su importancia para nuestra empresa.

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

4.2.6 Descripción del producto o servicio.

Los servicios ofrecidos por el salón para fumadores están basados en 3 conceptos de negocio: tabaquería, bar y cafetería, ofreciendo los productos y servicios de los tres negocios 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 las instalaciones.

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, humidificador (lugar con humedad relativa promedio) para la conservación de puros y otros tabacos, equipo de sonido, mobiliario cómodo, especialmente sillones en piel, todo esto creará una atmósfera propicia para pasar un buen 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 fumadores², 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.

² Programa de acción: adicciones, SSA



4.3 Análisis del mercado

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

4.3.1 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 o aparta a los no fumadores.

De inicio el principal objetivo son los visitantes al centro de convenciones, el segundo objetivo es la población de la ciudad de Puebla, y por último los turistas y visitantes nacionales y extranjeros que llegan a la ciudad de Puebla.

Los últimos estudios realizados en nuestro país por la Secretaria de Salud señalan que el 27.7% de la población entre 12 y 65 años es fumadora, lo que representa en 1998 a más de 13 millones de habitantes. Por otra parte, el 57.4% no fuma y el 14.8% son ex fumadores. Las regiones que registraron una prevalencia en el consumo de tabaco superior al promedio nacional (25.1%) fueron: Aguascalientes, Colima, Jalisco, Nayarit y Zacatecas, 28.0%; Ciudad de México 30.0%³.

³ Encuesta Nacional de Adicciones, México. Secretaria de salud 1998.



Elaboración propia con datos de la. Secretaria de salud 1998

Hay diferencias importantes en cuanto al género, 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 en los grupos jóvenes sea igual o más frecuente el consumo de las mujeres. En Europa el 46% de los varones y 26% de las mujeres fuman; la región de las Américas 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 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 sólo 6.7% de las mujeres son fumadoras.



En las Américas existen grandes diferencias entre países; el área con más alto consumo es el Cono Sur, Argentina, Chile y Uruguay. La prevalencia en estos países es de 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 las Américas corresponden a algunos países centro americanos 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 de 1998, 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, ocupación y zonas geográficas.

Las estimaciones de producción-consumo de cigarros es de aproximadamente cinco trillones de cigarros en el mundo, lo que representa un consumo per cápita aproximado de 984 cigarrillos por persona en un año⁴.

Para establecer la demanda de cigarros por la población se utiliza un cálculo conocido como consumo aparente, que es la suma de la producción de cigarros con las importaciones menos las exportaciones. En el consumo de cigarros 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 cigarros y la adicción a la nicotina.

El consumo per capita de cigarros de 1980 a 1996 se ha mantenido estable⁵ y con una aparente disminución ya que para 1980 se reportaban 83 cajetillas consumidas por año,

⁴ Connolly GN. J of the Nat'l Cancer Institute. Monographs 1992;No.12: 29-35



y para 1996 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 más orientada hacia un ajuste del 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 1996 el contrabando de cigarros “Marlboro” representó 7% del total de cigarros de esa marca que se consumieron durante el mismo año⁶. (20)

4.3.2 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 su normatividad, y reglamentación. Esta situación no solamente se da en nuestro país, el extranjero se encuentra en la misma situación.

La ciudad de Puebla ofrece una limitada oferta de salones para fumadores, actualmente están en operación 2 salones que no cuentan ni con las instalaciones adecuadas, ni tampoco ofrecen los productos propios de estos lugares, en uno de ellos no se vende tabaco, mientras que el otro sufrió una transformación a bar, pero se toman en cuenta porque ostentan el nombre de salón fumador.

⁵ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Estadísticas Históricas de México. Tomo II, Tercera edición, mayo de 1994

⁶ Periodico Reforma 1997 febrero 13:29A



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. Estos lugares están instalados como parte de algún hotel o un restaurante, una 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 fumadores⁷ 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 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 lo 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 ventaja o desventaja.

⁷ Encuesta Nacional de Adicciones, México. Secretaría de salud 1998



4.3.3 Análisis del mercado

Al finalizar el siglo veinte 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 hacia una disminución del promedio de cigarrillos consumidos anualmente. De más de tres mil cigarrillos en los años setenta, se ha llegado ahora a un promedio aproximado de dos mil quinientos⁸. En contraste, en los países en desarrollo la tendencia es de aumento; de un promedio anual de menos de mil cigarrillos 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 consumirá lo suficiente como para dejar de instalar más plantas productoras de cigarrillos, es decir por más gente que fume la oferta siempre será mayor, nunca será suficiente.

Las tendencias del consumo de tabaco en las regiones del mundo⁹ son las siguientes: cuatro regiones aumentaron su consumo, dos lo disminuyeron.

La región de las Américas muestra una reducción, esto se debe a la disminución en USA y Canadá, pues en los otros países hay una estabilización o un aumento. Durante el año 2000 se vendieron 272 millones de cigarrillos en Estados Unidos, frente a los 329 millones de unidades del año anterior, o los 520 millones de 1997.

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

⁸ Organización Mundial de la Salud, www.who.org

⁹ Idem.



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.

África, el Sur oriente Asiático y el Mediterráneo Oriental, tienen tendencias hacia el aumento; los 500 cigarrillos consumidos per cápita anual, estimados actualmente para África, es una cifra muy similar a la que tenían los países más industrializados en 1920, antes del incremento del consumo en el periodo 1920-1970, a 3000 cigarrillos per capita, lo cual puede suceder en estos países.

En un futuro próximo los problemas 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 gente que consume un producto legal como lo es el tabaco, pero que se les impide consumirlo en cualquier lugar, la alternativa de regular los salones para fumadores es la opción más tolerante para poder dar solución a este conflicto.

4.3.4 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 medios, dentro de esta Ley no están 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 decimotercero, 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 deberá 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 sólo podrán transmitirse después de las 22 horas. En cine la publicidad sólo será, en películas para adultos. 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 o 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 practicadas por menores de edad. Así como difundir testimoniales o intervenciones de atletas, celebridades o figuras públicas en favor del tabaco. La eliminación progresiva de la publicidad de tabaco es una de las estrategias centrales propuestas por la OMS. 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 una razón válida que justifique hacerle publicidad a un producto sabiendo su poder dañino y letal.



En México, en 1996 se estima que la industria del tabaco gastó un poco más de tres mil millones de pesos en publicidad tanto en televisión y radio, como en revistas y prensa, gasto que se incrementó anualmente a partir de 1985. En EUA el gasto promocional de eventos deportivos alcanzó los \$125.600 millones de dólares durante 1998¹⁰.

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 el salón para fumadores, 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 se 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 de la promoción de nuestros productos y servicios, la publicidad de boca en boca, aunque no cuesta, es efectiva, el objetivo es que nuestros clientes nos recomendaran con sus amistades y estos a la vez con los suyos.

¹⁰ Siegel M. Counteracting tobacco motor sports sponsorship as a promotional tool: Is the tobacco settlement enough? Am J Public Health 2001;91:1100-1106.



En todo momento, el programa será selectivo en la inversión de 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 prevé inversión en medios masivos, esto representaría desperdicio de recursos.

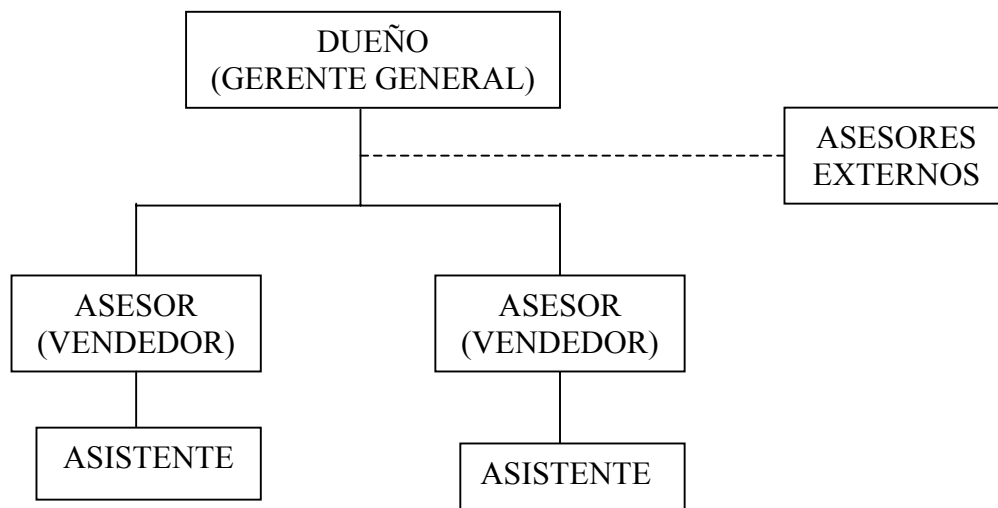
Con estas acciones, la empresa adquiere imagen y reconocimiento ante el público consumidor y de una u otra forma se induce a la preferencia por la empresa.

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 internacional.

4.4.1 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 porque en lugar de llamar meseros a nuestro personal se le llamara asesores, este tipo de negocios cuentan con diversidad de productos y marcas, la cultura del tabaco y el arte de fumar puro nos obliga a ser especialistas en esta área, nuestro personal es capaz de ofrecer una asesoría para una mejor compra lo que los convierte en asesores, el entrenamiento recibido por nuestros asesores es constante, en un principio se instruye al personal con diferentes medios, pláticas con especialistas en el medio, fabricantes, distribuidores, aficionados, también se les proporcionan medios impresos como guías, libros, folletos, por ultimo se les instruye con los productos que venderán, se les muestran los productos físicamente, sus características y atributos, posteriormente en el curso 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 al ampliar las 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 formada por dos componentes:

- Pagos financieros directos: sueldos y comisiones por venta (en efectivo).
- Pagos indirectos: prestaciones de ley (seguro social, infonavit, sistema de ahorro para el retiro, vacaciones, aguinaldo); así como las propinas que reciban durante su trabajo, este rubro representa más del 70% de sus ingresos.

Es necesario decir que la empresa tiene una política de puertas abiertas, es decir, 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 en capacitación, 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, Peregrino 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 en 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 del trabajo, posteriormente se pondrá en marcha más capacitaciones por medio de cursos que el personal proponga.

4.4.2 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, ellos son los encargados de que los clientes compren nuestros productos.

- Dueño (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. Ejecutar y mantener las alianzas estratégicas. Hacer cumplir las disposiciones legales.

- Asesores (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 comúnmente se les llama garroteros, su función es asistir, ayudar a los vendedores a ofrecer un mejor servicio.

4.4.3 Alianzas estratégicas.

La principal alianza con los proveedores es estratégica, un motivo son los recursos que nos pueden aportar para la promoción y publicidad, otro 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 el Centro de Convenciones se hará una alianza de información acerca de los eventos próximos para poder armar una estrategia específica para cada evento en particular tomando en cuenta, tipo de gente y cantidad, tipo de evento y duración.



El gobierno proporciona 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 de legal (fiscal, laboral), mercados, administrativa, económica, contable, y en general de negocios no podemos decir que estamos solos.

4.5 El Aspecto Legal en que el Proyecto se ve Envuelto

Marco legal de la organización

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

4.5.1 Leyes Municipales

La ley municipal es la encargada de regular el comercio en el municipio de Puebla, 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 la ley, ni tampoco infringe algún 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 operar de manera diferente es la venta de bebidas alcohólicas, los establecimientos con la venta de estas bebidas son controlados por los ayuntamientos de cada municipio.

4.5.2 Leyes Estatales

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

4.5.3 Marco jurídico de las prestaciones de los trabajadores

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

4.5.4 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) Tramites 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:

- A) Numero de socios incluidos en el negocio, un solo dueño.
- B) Cantidad de capital social, aportaciones de los socios \$335500
- C) Responsabilidades que se adquieren frente a terceros, todas las responsabilidades recaen directamente sobre el dueño, persona física.
- D) Gastos de constitución de la empresa, solamente son trámites.
- E) Tramites ante dependencias de gobierno: cuando se dio de alta a la persona física se llevo a cabo el procedimiento de alta ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, se solicito la expedición del Registro Federal de Contribuyentes, así mismo se expidieron los permisos de licencia de funcionamiento, uso de suelo, dictamen de bomberos, y permiso de la Secretaria de Salud.
- F) Obligaciones fiscales de la persona física con actividad empresarial.

Los contribuyentes personas físicas con actividades empresariales, tendrán las siguientes obligaciones de acuerdo al artículo 133 de la Ley de 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 perciban, mismos que deberán reunir los requisitos establecidos en el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento. Los comprobantes que se emitan deberán contener la leyenda preimpresa "Efectos fiscales al pago".
- Conservar la contabilidad y los comprobantes de los asientos respectivos, así como aquéllos necesarios para acreditar que se ha cumplido con las obligaciones fiscales, de conformidad con lo previsto por el Código Fiscal de la Federación.
- Los contribuyentes que lleven a cabo actividades empresariales deberán formular un 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 presente determinarán la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.
- Obtener y conservar la documentación a que se refiere el artículo 86, fracción XII de esta Ley. Lo previsto en esta fracción no se aplicará tratándose de contribuyentes cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hayan excedido de \$13'000,000
- Llevar un registro específico de las inversiones por las que se tomó la deducción inmediata en los términos del artículo 220 de la LISR, conforme a lo dispuesto en la fracción XVII del artículo 86 de la citada Ley.

Las disposiciones generales para las personas físicas se encuentran en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el título IV en los capítulos 106 al 109. Mencionando que las personas físicas residentes en México están obligadas al pago del impuesto sobre la renta



(ISR) por los ingresos que obtengan en efectivo, en bienes, devengado cuando en los términos de este título señale, en crédito, en servicios en los casos que señale esta ley, o de cualquier otro tipo.

Las personas físicas con actividad empresarial se mencionan en los artículos 120 al 133. El artículo 120 explica que las personas físicas que perciban ingresos derivados de la realización de actividades empresariales o de la prestación de servicios profesionales están obligadas al pago del ISR. Los ingresos se consideran efectivamente percibidos cuando se reciban en efectivo, en bienes o en servicios, aun cuando aquéllos correspondan a anticipos, a depósitos o a cualquier otro concepto, sin importar el nombre con el que se les designe. Cuando se perciban en cheque, se considerará percibido el ingreso en la fecha de cobro del mismo. Es decir cuando los ingresos estén disponibles en la cuenta bancaria de la persona física. 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 podrán efectuar, estas deducciones deberán cumplir 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 o terminados, que utilicen para prestar servicios, para fabricar bienes o para enajenarlos.
- Los gastos.



- Las inversiones.
- Los intereses pagados derivados de la actividad empresarial o servicio profesional.
- Las cuotas pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social.

En lo referente a las deducciones de las inversiones los artículos 37 a 45 de LISR dictan las reglas, entre lo más importante de estos artículos se desprende que las inversiones únicamente se podrán deducir mediante la aplicación, en cada ejercicio, de los porcentajes máximos autorizados por esta Ley, sobre el monto original de la inversión. Algunos porcentajes autorizados son:

- 5% para 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 código de barras, digitalizadores, unidades de almacenamiento externo y concentradores de redes de cómputo.



- 100% para semovientes, vegetales, máquinas 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 al en 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 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 cómputo.
- 69% para sistemas de radio, incluye equipo de transmisión y manejo que utiliza el espectro radioeléctrico, tales como el de radiotransmisión de microonda digital o analógica, torres de microondas y guías de onda.
- 74% para equipo utilizado en la transmisión, tales como circuitos de la 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 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.

La opción a que se refiere este artículo, sólo podrá ejercerse tratándose de inversiones en bienes que se utilicen permanentemente en territorio nacional y fuera de las áreas metropolitanas y de influencia en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, salvo que en estas áreas se trate de empresas que sean intensivas en mano de obra, que utilicen tecnologías limpias en cuanto a sus emisiones contaminantes y no requieran uso intensivo de agua en sus procesos productivos.

Para calcular el impuesto a pagar las disposiciones se encuentran en el artículo 130 mencionando los contribuyentes a que se refiere esta Sección, deberán 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 determinará disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos por las actividades empresariales o por la prestación de servicios profesionales, las deducciones autorizadas en esta Sección, ambos correspondientes al



ejercicio de que se trate. A la utilidad fiscal así determinada, se le disminuirán, 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 por el artículo 127 de LISR los pagos se realizarán bajo el siguiente esquema: los contribuyentes efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, mediante declaración que presentarán ante las oficinas 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 y misceláneas hechas por las autoridades.

4.5.5 Leyes Antitabaco

En todo momento la empresa actuara 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, las instalaciones están hechas de acuerdo al Reglamento Sobre Consumo de Tabaco que exige tener ventilación hacia el exterior o un sistema de extracción o purificación de aire, la empresa cuenta con los tres requerimientos.

4.5.6 Registro de Marca

Es importante mencionar que al inicio de operaciones se realizó el trámite de registro de la marca “Peregrino” ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. La



Ley de La Propiedad Industrial en el 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 a 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 esta Ley y su reglamento, para el reconocimiento y conservación de los derechos de propiedad industrial”. El artículo 87 aclara lo siguiente: Los industriales, comerciantes 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.

4.5.7 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 compraventa de tabaco; como industria por la transformación de bebidas, además en este sector la SECOFI incluye a la industria restaurantera; en el sector 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

4.6.1 Información financiera histórica.

Los estados financieros que se presentan a continuación fueron elaborados con la información que la empresa sujeta de este estudio nos proporciono para poder desarrollar este trabajo. Estos resultados son reales del ejercicio 2002.

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 7 DE FEBRERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 REAL

| | | |
|---|------------------|-------|
| Ventas | \$539,442 | |
| Menos rebajas y descuentos | \$0 | |
| Ventas netas | \$539,442 | 100% |
| Menos costo de ventas | <u>\$134,860</u> | 25% |
| Utilidad bruta | \$404,581 | 75% |
| Menos gastos de ventas y administración: | \$197,052 | 37% |
| Licencia de funcionamiento | \$35,000 | 6.5% |
| Sueldos y comisiones | \$17,600 | 3.3% |
| Estimación de prestaciones | \$1,540 | 0.29% |



Capítulo IV “Plan de Negocios Caso Practico”

| | | |
|---|------------------|-------|
| Depreciación mobiliario y equipo | \$7,562 | 1.4% |
| Amortización acondicionamiento del local | \$24,750 | 4.6% |
| Rentas | \$91,300 | 17% |
| Publicidad | \$12,500 | 2.3% |
| Otros gastos | <u>\$6,800</u> | 1.3% |
| Utilidad de operación | \$207,529 | 38.5% |
| Impuesto sobre la renta | \$70,560 | 13% |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | <u>\$20,753</u> | 3.8% |
| Utilidad neta | \$116,216 | 21.5% |

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 REAL

Activos

CIRCULANTES

| | |
|-------------|-----------------|
| Efectivo | \$258,998 |
| Inventarios | <u>\$71,000</u> |

Pasivos

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| Impuesto al valor agregado por pagar | \$4,156 |
| ISR y PTU por pagar | <u>\$91,313</u> |
| total pasivos sin costo | \$95,469 |



| | | | |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| total circulante | \$329,998 | | |
| FIJO | | | |
| Mobiliario y equipo | \$82,500 | | |
| Depreciación acumulada | -\$7,562 | | |
| Mobiliario y Equipo neto | <u>\$74,938</u> | | |
| total fijo | \$74,938 | Capital Contable | |
| | | Capital Social | \$335,500 |
| | | Utilidades Retenidas | \$0 |
| | | Resultado del Ejercicio | <u>\$116,216</u> |
| | | total capital contable | \$451,716 |
| DIFERIDO | | | |
| Depósito de renta | \$32,000 | | |
| Acondicionamiento del local | \$135,000 | | |
| Amortización acumulada | -\$24,750 | | |
| Acondicionamiento del local neto | <u>\$110,250</u> | | |
| total diferido | \$142,250 | | |
| TOTAL ACTIVO | \$547,185 | TOTAL PASIVO + | |
| | | TOTAL CAPITAL CONTABLE | \$547,185 |

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002
FLUJO DE EFECTIVO REAL

| | |
|---|------------------|
| De la operación: | |
| Utilidad neta | \$116,216 |
| Depreciación | \$7,562 |
| y amortización (se suma, virtual) | <u>\$24,750</u> |
| Fondos generados | \$148,528 |
| (Aumento) disminución al capital de operación | |
| Inventarios | \$0 |
| Impuesto al valor agregado por pagar | \$4,156 |
| Impuesto sobre la renta por pagar | \$70,560 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | <u>\$20,753</u> |



| | |
|--|------------------|
| Total Fondos de la Operación | \$243,998 |
| Inversión: | |
| Activos fijos | \$0 |
| Activos diferidos | \$0 |
| Fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería | \$243,998 |
| Movimientos de financiamiento y tesorería: | |
| Nuevos prestamos | \$0 |
| (pago) de prestamos | \$0 |
| (pago) de dividendos | \$0 |
| Aumento en capital social | <u>\$0</u> |
| Total | \$0 |
| Incremento en efectivo | \$243,998 |
| Efectivo al inicio del periodo | \$15,000 |
| Efectivo al final del periodo | \$258,998 |

4.6.2 Requerimientos de capital para el proyecto.

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR

BALANCE GENERAL

AL 31 DE ENERO DE 2002 REAL

Activos

| | |
|-------------------------|-----------------|
| CIRCULANTES | |
| Efectivo | \$15,000 |
| Inventarios | <u>\$71,000</u> |
| total circulante | \$86,000 |

Pasivos

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Impuesto al valor agregado por pagar | \$0 |
| ISR y PTU por pagar | <u>\$0</u> |
| total pasivos sin costo | \$0 |



| FIJO | | Capital Contable | |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| Mobiliario y equipo | \$82,500 | Capital Social | \$335,500 |
| Depreciación acumulada | \$0 | Utilidades Retenidas | \$0 |
| Mobiliario y Equipo neto | <u>\$82,500</u> | Resultado del Ejercicio | <u>\$0</u> |
| total fijo | \$82,500 | total capital contable | \$335,500 |
| DIFERIDO | | TOTAL PASIVO + | |
| Deposito de renta | \$32,000 | TOTAL CAPITAL CONTABLE | \$335,500 |
| Acondicionamiento del local | \$135,000 | | |
| Amortización acumulada | \$0 | | |
| Acondicionamiento del local neto | <u>\$135,000</u> | | |
| total diferido | \$167,000 | | |
| TOTAL ACTIVO | \$335,500 | | |

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR

ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA

AL 31 DE ENERO DE 2002

FLUJO DE EFECTIVO REAL

| | |
|---|------------|
| De la operación: | |
| Utilidad neta | \$0 |
| Depreciación | \$0 |
| y amortización (se suma, virtual) | <u>\$0</u> |
| Fondos generados | \$0 |
| (Aumento) disminución al capital de operación | |
| Inventarios | -\$71,000 |



| | |
|--|-------------------|
| Impuesto al valor agregado por pagar | \$0 |
| Impuesto sobre la renta por pagar | \$0 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | <u>\$0</u> |
| Total Fondos de la operación | -\$71,000 |
| Inversión: | |
| Activos fijos | -\$82,500 |
| Activos diferidos | -\$167,000 |
| Fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería | -\$320,500 |
| Movimientos de financiamiento y tesorería: | |
| Nuevos prestamos | \$0 |
| (pago) de prestamos | \$0 |
| (pago) de dividendos | \$0 |
| Aumento en capital social | <u>\$335,500</u> |
| Total | \$335,500 |
| Incremento en efectivo | -\$320,500 |
| Efectivo al inicio del periodo | \$335,500 |
| Efectivo al final del periodo | \$15,000 |

4.6.3 Supuestos utilizados para las proyecciones financieras

| | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 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 de Otros Gastos | 15%* | 10% | 10% |
| Costo de Ventas | 30% | 30% | 35% |



* Aumento respecto a 2002

NOTAS: Inicio de operaciones febrero 2002

No se incluye el efecto de la inflación

La política de dividendos es: a partir del segundo año, es decir 2003, se repartirán las utilidades dejando el 5% como reserva legal.

El aumento en ventas es el resultado de las estrategias, y de los nuevos proyectos del área comercial en donde se encuentra situada la empresa como, en el año 2003 la legada de la Asociación de Libre Comercio de las Américas (ALCA), las oficinas de dicho organismo se situaran a 150 metros. Para el año 2005 se tiene proyectada un área comercial dentro del complejo del Pase de San Francisco. Con estos proyectos más las estrategias se pretenden alcanzar los aumentos en las ventas.

4.6.4 Determinación del flujo de efectivo proyectado.

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

De la operación:



Capítulo IV “Plan de Negocios Caso Practico”

| | | |
|--|-----------|-----------------------------------|
| Utilidad neta | | \$258,061 |
| Depreciación y amortización (se suma, virtual) | | <u>\$8,250</u> <u>\$27,000</u> |
| Fondos generados | | \$293,311 |
| (Aumento) disminución al capital de operación | | |
| Inventarios | | \$0 |
| Impuesto al valor agregado por pagar | -\$4,156 | \$7,024 |
| Impuesto sobre la renta por pagar | -\$70,560 | \$15,501 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | -\$20,753 | <u>\$46,082</u> |
| Total | | \$266,450 |
| Fondos de la operación | | |
| Inversión: | | |
| Activos fijos | | \$0 |
| Activos diferidos | | <u>\$0</u> |
| Fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería | | \$266,450 |
| Movimientos de financiamiento y tesorería: | | |
| Nuevos prestamos | | \$0 |
| (pago) de prestamos | | \$0 |
| (pago) de dividendos | | -\$110,405 |
| Aumento en capital social | | <u>\$0</u> |
| Total | | -\$110,405 |
| Incremento en efectivo | | \$156,045 |
| Efectivo al inicio del periodo | | \$258,998 |
| Efectivo al final del periodo | | \$415,043 |

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

| | | |
|------------------|--|-----------|
| De la operación: | | |
| Utilidad neta | | \$273,574 |



Capítulo IV “Plan de Negocios Caso Practico”

| | | |
|--|-----------|----------------------|
| Depreciación | | \$8,250 |
| y amortización (se suma, virtual) | | <u>\$27,000</u> |
| Fondos generados | | \$308,824 |
| (Aumento) disminución al capital de operación | | |
| Inventarios | | \$0 |
| Impuesto al valor agregado por pagar | -\$7,024 | \$7,452 |
| Impuesto sobre la renta por pagar | -\$15,501 | \$16,525 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | -\$46,082 | <u>\$48,853</u> |
| Total Fondos de la Operación | | \$313,046 |
| Inversión: | | |
| Activos fijos | | \$0 |
| Activos diferidos | | <u>\$0</u> |
| Fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería | | \$313,046 |
| Movimientos de financiamiento y tesorería: | | |
| Nuevos prestamos | | \$0 |
| (pago) de prestamos | | \$0 |
| (pago) de dividendos | | -\$245,158 |
| Aumento en capital social | | <u>\$0</u> |
| Total | | -\$245,158 |
| Incremento en efectivo | | \$67,887 |
| Efectivo al inicio del periodo | | \$415,043 |
| Efectivo al final del periodo | | \$482,930 |

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

De la operación:



Capítulo IV “Plan de Negocios Caso Practico”

| | | |
|--|-----------|----------------------------|
| Utilidad neta | | \$277,936 |
| Depreciación y amortización (se suma, virtual) | | \$8,250 <u>\$27,000</u> |
| Fondos generados | | \$313,186 |
| (Aumento) disminución al capital de operación | | |
| Inventarios | | \$0 |
| Impuesto al valor agregado por pagar | -\$7,452 | \$7,615 |
| Impuesto sobre la renta por pagar | -\$16,525 | \$16,873 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | -\$48,853 | <u>\$49,631</u> |
| Total Fondos de la Operación | | \$314,476 |
| Inversión: | | |
| Activos fijos | | \$0 |
| Activos diferidos | | <u>\$0</u> |
| Fondos antes de movimientos de financiamiento y tesorería | | \$314,476 |
| Movimientos de financiamiento y tesorería: | | |
| Nuevos prestamos | | \$0 |
| (pago) de prestamos | | \$0 |
| (pago) de dividendos | | -\$259,896 |
| Aumento en capital social | | <u>\$0</u> |
| Total | | -\$259,896 |
| Incremento en efectivo | | \$54,580 |
| Efectivo al inicio del periodo | | \$482,930 |
| Efectivo al final del periodo | | \$537,510 |



4.6.5 Estados financieros proyectados (Estado de Resultados y Balance General).

La base para elaborar estos estados financieros es la información histórica, estados financieros reales del año 2002 pertenecientes a la empresa sujeta de estudio. Aplicando los supuestos antes mencionados de ventas, compras y gastos (anexos) para poder proyectar las cifras.

PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003 PROYECTADO

| | | |
|---|------------------|-------|
| Ventas | \$982,182 | |
| Menos rebajas y descuentos | \$0 | |
| Ventas netas | \$982,182 | 100% |
| Menos costo de ventas | <u>\$294,655</u> | 30% |
| Utilidad bruta | \$687,527 | 70% |
| Menos gastos de ventas 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 mobiliario y equipo | \$8,250 | 0.8% |
| Amortización acondicionamiento del local | \$27,000 | 2.7% |
| Rentas | \$104,580 | 10.6% |
| Publicidad | \$14,850 | 1.5% |
| Otros gastos | <u>\$7,820</u> | 0.80% |
| Utilidad de operación | \$460,824 | 47% |
| Impuesto sobre la renta | \$156,680 | 16% |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | \$46,082 | 4.7% |
| Utilidad neta | \$258,061 | 26% |



PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003 PROYECTADO

Activos

CIRCULANTES

| | |
|-------------------------|------------------|
| Efectivo | \$415,043 |
| Inventarios | <u>\$71,000</u> |
| Total circulante | \$486,043 |

FIJO

| | |
|--------------------------|-----------------|
| Mobiliario y equipo | \$82,500 |
| Depreciación acumulada | -\$15,812 |
| Mobiliario y Equipo neto | <u>\$66,688</u> |
| Total fijo | \$66,688 |

DIFERIDO

| | |
|----------------------------------|------------------|
| Deposito de renta | \$32,000 |
| Acondicionamiento del local | \$135,000 |
| Amortización acumulada | -\$51,750 |
| Acondicionamiento del local neto | <u>\$83,250</u> |
| Total diferido | \$115,250 |

TOTAL ACTIVO **\$667,980**

Pasivos

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| Impuesto al valor agregado por pagar | \$7,024 |
| ISR y PTU por pagar | <u>\$61,584</u> |
| Total pasivos sin costo | \$68,608 |

Capital Contable

| | |
|-------------------------------|------------------|
| Capital Social | \$335,500 |
| Utilidades Retenidas | \$5,811 |
| Resultado del Ejercicio | <u>\$258,061</u> |
| Total capital contable | \$599,372 |

TOTAL PASIVO +

TOTAL CAPITAL CONTABLE **\$667,980**



PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 PROYECTADO

| | | |
|---|--------------------|-------|
| Ventas | \$1,041,708 | |
| Menos rebajas y descuentos | \$0 | |
| Ventas netas | \$1,041,708 | 100% |
| Menos costo de ventas | <u>\$312,512</u> | 30% |
| Utilidad bruta | \$729,196 | 70% |
| Menos gastos de ventas 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 mobiliario y equipo | \$8,250 | 0.8% |
| Amortización acondicionamiento del local | \$27,000 | 2.6% |
| Rentas | \$109,809 | 10.5% |
| Publicidad | \$16,335 | 1.6% |
| Otros gastos | <u>\$11,682</u> | 1.1% |
| Utilidad de operación | \$488,525 | 47% |
| Impuesto sobre la renta | \$166,099 | 16% |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | \$48,853 | 4.7% |
| Utilidad neta | \$273,574 | 26% |



PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004 PROYECTADO

| Activos | | Pasivos | |
|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|
| CIRCULANTES | | Impuesto al valor agregado por pagar | \$7,452 |
| Efectivo | \$482,930 | ISR y PTU por pagar | <u>\$65,377</u> |
| Inventarios | <u>\$71,000</u> | Total pasivos sin costo | \$72,829 |
| Total circulante | \$553,930 | | |
| | | | |
| FIJO | | | |
| Mobiliario y equipo | \$82,500 | | |
| Depreciación acumulada | -\$24,062 | | |
| Mobiliario y Equipo neto | <u>\$58,438</u> | | |
| Total fijo | \$58,438 | Capital Contable | |
| | | Capital Social | \$335,500 |
| DIFERIDO | | Utilidades Retenidas | \$18,714 |
| Deposito de renta | \$32,000 | Resultado del Ejercicio | <u>\$273,574</u> |
| Acondicionamiento del local | \$135,000 | Total capital contable | \$627,788 |
| Amortización acumulada | -\$78,750 | | |
| Acondicionamiento del local neto | <u>\$56,250</u> | | |
| Total diferido | \$88,250 | | |
| | | TOTAL PASIVO + | |
| TOTAL ACTIVO | \$700,618 | TOTAL CAPITAL CONTABLE | \$700,618 |



PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 PROYECTADO

| | | |
|---|--------------------|-------|
| Ventas | \$1,160,760 | |
| Menos rebajas y descuentos | \$0 | |
| Ventas netas | \$1,160,760 | 100% |
| Menos costo de ventas | <u>\$406,266</u> | 35% |
| Utilidad bruta | \$754,494 | 65% |
| Menos gastos de ventas 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 mobiliario y equipo | \$8,250 | 0.7% |
| Amortización acondicionamiento del local | \$27,000 | 2.3% |
| Rentas | \$120,790 | 10% |
| Publicidad | \$17,969 | 1.5% |
| Otros gastos | <u>\$12,850</u> | 1.1% |
| Utilidad de operación | \$496,314 | 43% |
| Impuesto sobre la renta | \$168,747 | 15% |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | \$49,631 | 4.3% |
| Utilidad neta | \$277,936 | 24% |





PEREGRINO LA CASA DEL BUEN FUMADOR
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 PROYECTADO

| Activos | | Pasivos | |
|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|
| CIRCULANTES | | Impuesto al valor agregado por pagar | \$7,615 |
| Efectivo | \$537,510 | ISR y PTU por pagar | <u>\$66,504</u> |
| Inventarios | <u>\$71,000</u> | Total pasivos sin costo | \$74,119 |
| Total circulante | \$608,510 | | |
| FIJO | | | |
| Mobiliario y equipo | \$82,500 | Capital Contable | |
| Depreciación acumulada | -\$32,312 | Capital Social | \$335,500 |
| Mobiliario y Equipo neto | <u>\$50,188</u> | Utilidades Retenidas | \$32,393 |
| Total fijo | \$50,188 | Resultado del Ejercicio | <u>\$277,936</u> |
| | | Total capital contable | \$645,829 |
| DIFERIDO | | | |
| Deposito de renta | \$32,000 | | |
| Acondicionamiento del local | \$135,000 | | |
| Amortizacion acumulada | -\$105,750 | | |
| Acondicionamiento del local neto | <u>\$29,250</u> | | |
| Total diferido | \$61,250 | | |
| TOTAL ACTIVO | \$719,948 | TOTAL PASIVO + | |
| | | TOTAL CAPITAL CONTABLE | \$719,948 |