

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**La importancia de la planeación estratégica y financiera y su aplicación en un estudio de viabilidad para una empresa del sector de la transportación turística y de personal.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

**Presenta: Isidro Salas Avila**

**Tutor Mtra. Ma. Magdalena Chain Palavicini**

**México, D.F.**

**2005**

h337937



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

## **Examen General de Conocimientos**

### **Trabajo escrito**

**La importancia de la planeación estratégica y financiera y su aplicación en un estudio de viabilidad para una empresa del sector de la transportación turística y de personal.**

**Que para obtener el grado de:**

## **Maestro en Administración (Organizaciones)**

**Presenta: Isidro Salas Avila**

**Tutor Mtra. Ma. Magdalena Chain Palavicini**

... de la ... el ...

ISIDRO SALAS RUIZ

enero 13 2003

*[Handwritten signature]*

*A Dios, por concederme  
el don de la vida y la conciencia.*

*(+)A mi padre, como un permanente  
recuerdo a su obra y pensamiento.*

*A mi madre,  
a sus cuidados y desvelos incondicionales.*

*A mis hermanos y familiares,  
por su constante apoyo.*

*A la Mtra. Magali Chaín  
por su tiempo e interés*

*A mis sinodales y sus consejos  
que enriquecieron esta obra*

*Con el deseo de que la UNAM  
permanezca como referencia y vanguardia  
del conocimiento en nuestro país.*

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
<b>I. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y FINANCIERA</b>	
1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN.....	7
2. ACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	8
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
3.1 La definición de la misión.....	10
3.2 La determinación de una visión.....	10
3.3 Los valores organizacionales.....	11
3.4 Elaboración del diagnostico interno.....	11
3.5 Elaboración del diagnostico externo.....	12
3.5.1 Análisis de la competencia.....	12
3.5.2 Mercado.....	13
3.5.3 Análisis del ambiente económico.....	13
3.5.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....)	14
3.6 Ventajas competitivas.....	16
3.7 Ventajas comparativas.....	17
3.8 Definición de Objetivos.....	17
3.9 Estrategias.....	18
3.9.1 Corporativas.....	18
3.9.2 Financieras.....	19
3.9.3 Operativas o tácticas.- (funcionales).....	19
4. PLANEACIÓN Y ANALISIS FINANCIERO.....	21
4.1. Planeación Financiera.....	21
4.1.1 Punto de equilibrio inicial.....	21
4.1.2 Apalancamiento Operativo.....	22
4.1.3 Apalancamiento Financiero.....	22
4.1.4 Apalancamiento Total.....	23
4.1.5 Presupuestos.....	23
4.2 Análisis de Estados Financieros.....	24
4.2.1 Análisis Vertical.....	25
4.2.2 Análisis Horizontal.....	27
4.3. Modelo DUPONT.....	30
4.4. Gráficos y explicaciones de las tendencias.....	31
4.4.1 Gráficos.....	31
4.4.2. Explicaciones de las tendencias.....	31
<b>II. PANORAMA DEL SECTOR TURISMO</b>	
5.1 El Turismo en México.....	32
5.1.1. Importancia del turismo.....	33
5.1.2. Mercado interno.....	33
5.2 Turismo domestico ganancia para todos.....	34
5.2.1. Armonizando turismo, cultura y medio ambiente.....	34
5.2.2. Turismo, desarrollo económico pero también desarrollo social.....	35
5.2.3. Calidad como marca distintiva del producto turístico.....	35
5.2.4. Revitalizando las empresas.....	35
5.2.5. Los pronósticos del turismo en México.....	37

### **III. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL DESARROLLO DEL PAÍS.**

6.1 Llenar huecos en la producción.....	38
6.2 Crear y fortalecer una clase empresarial.....	39
6.3 Proporcionar mayor número de empleos.....	39
6.4 Problemática en las pequeñas empresas.....	39

### **IV. JGS TRANSTUR**

<b>7. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>42</b>
<b>8. PLAN FINANCIERO (ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA).....</b>	<b>54</b>
Plan Financiero a Corto Plazo (Plan Operativo 2004).....	55
Primer Escenario.....	56
Segundo Escenario.....	70
Plan Financiero a Largo Plazo (Proyección y Evaluación Financiera 2005 - 2009).....	83
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DE CITAS.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA GENERAL.....</b>	<b>110</b>

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

*...La audacia, la experiencia y la capacidad empresarial de quienes dirigían los negocios hace algunos años fue el crisol en donde se formaron hombres de empresa exitosos. Ahora, quienes tienen esa responsabilidad, además de cubrir el perfil profesional más adecuado para las necesidades del negocio, deben cultivar y desarrollar un sexto sentido que les permita comprender con precisión y claridad el rumbo y orientación más convenientes para su permanencia y crecimiento.*<sup>1</sup>(1)

Para tal efecto, es importante aplicar dentro de las organizaciones un **sistema de planeación estratégica** que permita a la alta dirección orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición de permanencia y de competencia en el mercado.

En este trabajo lo que se pretende, partiendo de desarrollar un entendimiento sencillo y pragmático de la importancia y conveniencia que para toda organización representa el desarrollar e implementar una Planeación Estratégica; que permita identificar y establecer; **una misión**; enunciado que sintetice los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que den sentido, rumbo y orientación a todas las actividades de una organización; **una visión**, ¿Qué organización y como se desea ser en el futuro?; definir aquellos **valores**, generadores de identificación y compromiso de los trabajadores y la organización, así como el establecimiento de **objetivos**, síntesis de los propósitos a alcanzar. y las **estrategias**; planes de acción, que al ser desarrolladas en su conjunto nos facilita, enfocar, definir, implementar, controlar y corregir las actividades de cualquier organización, de acuerdo al ámbito económico y social en que se desenvuelve.

Igualmente, y como complemento a una Planeación Estratégica, mostrar la relevancia que tiene la Planeación y el Análisis Financiero como una herramienta donde se refleja cuantitativamente los planteamientos hechos en la planeación estratégica, y cómo, colabora para verificar su buen funcionamiento y en su caso para tomar las decisiones que permitan corregir las desviaciones que se presentan.

Como segundo propósito y parte importante de este trabajo, con base a este entendimiento pragmático y haciendo una presentación y evaluación previa, de la situación que guarda el sector turístico en nuestro país así como la micro, pequeña y mediana empresa, desarrollar el planteamiento práctico de un Plan Estratégico y un Estudio de Viabilidad Financiera en el corto y largo plazo para una empresa de nueva creación, participante en el sector de la transportación turística y de personal

<sup>1</sup> Corona Funes, Rafael, *Estrategia, El cambio de la proyección del pensamiento empresarial*, ed. SICCO, 2ª. Reimp. 2001 pag. ix.

Partiendo de evaluar las características particulares de la organización, entre otras, su estructura y personal, alcances financieros, esquemas de comercialización, etc. identificar sus fortalezas y debilidades.

Igualmente habiendo identificado la situación actual del mercado nacional en los servicios del sector turismo, y en particular al sector de la organización de viajes y el transporte de personal, turístico, recreativo, escolar y laboral; (análisis externo), evaluar las posibilidades de desarrollo que presenta este sector, analizando las características de los diferentes tipos de servicios, equipo de transporte, procesos, capacitación y profesionalización del personal, que son ofrecidos por los proveedores de este tipo de servicios. Identificando aquellas oportunidades y amenazas que para la organización representa el ambiente externo en el cual se desenvolverá.

Establecer los objetivos y las estrategias que satisfagan las expectativas de socios y trabajadores, así como, las necesidades y expectativas de los clientes potenciales correspondientes al nicho de mercado económicamente medio y bajo que demandan servicios integrales y versátiles de transporte de personal y turismo; sector que tiene una oferta escasa en algunas zonas geográficas del área metropolitana y que en otras es inexistente. Nicho, que si bien cuenta con recursos económicos limitados, muestra un potencial de demanda y desarrollo muy importante, a través de:

- Equipo de transporte diversificado cómodo y funcional.
- Personal técnica y culturalmente capacitado.
- Creatividad e innovación de servicios.

Realizar una evaluación sobre la viabilidad financiera del proyecto, apoyados en el desarrollo de un plan y análisis financiero, que permita visualizar entre otros aspectos ¿qué tan productiva será la empresa en el futuro? ¿requerirá la empresa fondos? y en este caso, ¿cuanto necesitará? ¿cuándo se necesitarán los fondos?.

En el corto plazo elaborar un plan operativo, y análisis financiero (1 año) que contemple en su contenido aspectos como el punto de equilibrio, el apalancamiento operativo, financiero y total, la elaboración de presupuestos, así como el manejo de diferentes tipos de análisis, tales como el análisis vertical y horizontal, la aplicación de razones financieras y la integración del modelo Dupont. Todo esto, desarrollado sobre la base de un modelo sencillo elaborado en un sistema de hoja electrónica que permite un "ajuste" dinámico de sus valores y resultados integrales en el momento y al cambio en los valores de las variables relevantes, v.g. el importe en ventas, costos variables, flujos de fondos etc. y aprovechando la versatilidad de este modelo, desarrollar un 2º. Escenario que signifique una opción alterna en la puesta en marcha del proyecto

En el largo plazo (5 años) y tomando como base el escenario que muestre los mejores resultados y perspectivas de viabilidad operativa-financiera en el plan a corto plazo, realizar la proyección y evaluación financiera del proyecto de acuerdo al Plan Estratégico, determinando la viabilidad financiera del mismo en el largo plazo, agregando a un análisis financiero, como el elaborado en el plan en el corto plazo, el evaluar aspectos de rentabilidad, valor del dinero en el tiempo, alternativas de financiamiento e inversión, así como la conformación del capital durante el transcurso del proyecto analizado.

Presentar la(s) conclusion(es) y recomendaciones en cuanto a la viabilidad financiera, tanto en los escenarios en el corto plazo (plan operativo), así como en el largo plazo (proyección y evaluación financiera)

Finalmente hacer una evaluación de la importancia que tiene la elaboración de este tipo de estudios para las pequeñas y medianas empresas; para el conocimiento en la rama de la administración, así como para el profesional interesado en el tema y para el autor mismo.

**I. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATEGICA Y FINANCIERA**

## 1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA ORGANIZACIÓN

*... La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.*<sup>2</sup>(2)

La planeación estratégica formula y responde algunas de las preguntas clave en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como, ¿cuál es la línea básica de nuestro negocio? ¿cuál es nuestra filosofía? ¿cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Dónde están y como son nuestros mercados? ¿que participación en los mercados queremos obtener y cómo puede lograrse?, ¿quiénes son nuestros competidores principales y dónde podrían sacarnos ventaja?, ¿cuáles son los cambios más importantes de nuestro de nuestro entorno que nos afectarán?, y ¿cuáles serán las oportunidades o peligros que debemos explotar o evitar respectivamente?.

*...Su principal utilidad es proporcionar a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y apliquen cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso estratégico.*

*Pero sus beneficios van más allá:*

- *Brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar el negocio.*
- *Genera procesos de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo.*
- *Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.*
- *Estimula el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.*<sup>3</sup>(3)

Igualmente la planeación estratégica:

- Puede simular el futuro en papel, experiencia que es relativamente más económica, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas
- Proporciona una base para medir el desempeño de la empresa.

<sup>2</sup> Steiner, Gerge A. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Ed. continental, 23 reimp. México, 1998, pag.21.

<sup>3</sup> Corona Funes, Rafael. Estrategia op.cit. (1) pag. xii

- Señala a la dirección los asuntos clave y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- Genera canales de comunicación, mediante los cuales el personal habla un mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales para ellos como para la empresa.

Investigaciones muestran que la planeación estratégica beneficia. Aquellas empresas que la aplican han superado las que no lo utilizan.

Es posible que una compañía tenga éxito sin la planeación formal, pero en la mayoría de los casos los buenos resultados se obtienen más fácilmente con la planeación.

## 2. ACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN .

La responsabilidad final por la elaboración y la puesta en marcha de los planes estratégicos de la empresa reside en su director general (o quienquiera que sea designado como encargado de la toma de decisiones importantes en la empresa) y el equipo de alta administración, el que abarca a los jefes de departamento, uno o dos consejeros de personal y quienquiera que dirija su proceso de planeación.

El *director general* debe demostrar un liderazgo firme para que el proceso de la planeación estratégica reciba la atención apropiada a largo de toda la empresa. Al director general se le podría requerir tomar una posición firme para asegurar que las decisiones se ejecuten y que el proceso no se empantane cuando aparezca que no se haya alcanzado el consenso.

Los *miembros del equipo de alta gerencia o dirección* desempeñan funciones dobles. Como primera función, necesita entenderse que cuando se trabaja en este nivel se representa los intereses de la empresa entera, no solo las de sus responsabilidades funcionales o de programa. Su segunda función, es proporcionar liderazgo comunicando y obteniendo aportaciones de los demás miembros de sus áreas de responsabilidad.

Los *miembros del consejo de administración* deben participar en el proceso de la planeación estratégica, o deben dedicarse a la aprobación y la revisión, dependiendo del tamaño de la estructura del consejo y en el nivel de interés de sus miembros.

El *coordinador* de la planeación estratégica. Alguien dentro de la empresa que sea designado como responsable de asegurarse de que se complete el proceso de planeación.

Podría encargarse de todos o algunos de estos deberes:

- Establecer y supervisar el calendario de la planeación

- Coordinar y manejar la lógica de las juntas de planeación
- Documentar y distribuir los registros de la reunión

El *Facilitador* del proceso de planeación estratégica. Puede ser llevado a cabo por un asesor/facilitador, interno o externo, de preferencia alguien que no tenga un interés personal en el resultado. Para ser eficiente, el facilitador además de permanecer neutral durante los debates, necesita tener tanto el respeto de los ejecutivos participantes como confianza personal porque puede ser necesario, en un momento dado, confrontar individualmente a los miembros del equipo.

Puede desarrollar por si mismo o contando con algún ayudante los siguientes deberes:

- Entrenar o modificar el proceso de planeación.
- Entrenar y preparar a los gerentes involucrados en el proceso de planeación.
- Diseñar y facilitar las reuniones de planeación.
- Preparar y asesorar al director general

En resumen en la definición e implementación de los diferentes aspectos que conforman la Planeación Estratégica, que más adelante son detallados, deberán intervenir:

Misión	Propietarios y alta dirección
Visión	Propietarios y alta dirección
Valores	Propietarios, Dirección y Gerencias de área, Personal con experiencia.
Fuerzas y Debilidades	Propietarios, Directores y/o Gerentes de área, asesores.
Amenazas y Oportunidades	Propietarios, Directores y/o Gerentes de área, asesores.
Estrategias	Alta Dirección y Gerentes de área
Objetivos Estratégicos	Propietarios y Alta dirección

### 3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*...El sistema de planeación estratégica formal debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de cada compañía. Los sistemas de planeación formal pueden ser situados en un espectro, el cual en un extremo indica sistemas sencillos y en el otro extremo sistemas extremadamente complejos y completos.<sup>4</sup>(4)*

Un sistema de Planeación Estratégica es la suma de cuatro elementos básicos:

<sup>4</sup> Steiner, George A. *Estrategia Op Cit* (2), pag.39.

- Una herramienta de trabajo
- Un sistema integral de administración
- Un proceso de desarrollo empresarial
- Un enfoque de negocio

En su proceso se deben integrar los siguientes aspectos:

- ✓ La definición de la **misión**
- ✓ La determinación de una **visión**
- ✓ La definición de los **valores organizacionales**
- ✓ La elaboración de un **diagnostico Interno**
- ✓ La elaboración de un **diagnostico externo**
- ✓ El planteamiento de **estrategias**
- ✓ El planteamiento de los **objetivos estratégicos**

### 3.1. La definición de la misión.

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La definición de la misión es el punto de partida del Sistema de Planeación Estratégica. Con base en ella es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación.

Responde a:

- ¿Que se hace?
- ¿Para que lo hace?
- ¿Por medio de que lo hace?
- ¿A quien se dirige?

### 3.2. La determinación de una visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Es la principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

Responde a:

- ¿Qué y como queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Qué nos distingue?
- ¿Hacia donde queremos el cambio?

### **3.3 Los valores organizacionales**

Son aquellos valores positivos, generadores de compromiso y que, de una u otra manera, se identifican el contexto de la cultura organizacional de la empresa, que se desean consolidar y fortalecer en el corto, mediano y largo plazos.

Ejemplo de valores organizacionales tenemos:

Honestidad  
Integridad  
Colaboración  
Responsabilidad  
Lealtad  
Dignidad  
Sinceridad  
Etc.

### **3.4. Elaboración del diagnostico interno**

*...Determinar la manera en que la empresa puede asegurar una situación ventajosa, requiere observar el medio ambiente interno, para contemplar que debilidades y fortalezas se encuentra ahí.<sup>5(5)</sup>*

De este modo, contaremos con un marco de referencia claro y preciso sobre todos los aspectos clave de la organización:

Organización  
Recursos Humanos  
Proceso Productivo  
Comercialización  
Finanzas

---

<sup>5</sup> Rodriguez Valencia, Joaquin Como aplicar la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001. pag.109.

Tecnología  
 Sistemas de Información  
 Productos y Servicios

A su vez cada uno de estos campos tiene factores que en su caso son adecuados analizar, como por ejemplo:

<i>Campo</i>	<i>Factores de Diagnostico</i>
Organización	Estructura organizacional, perfiles de puesto, comunicación externa, flujos de actividad, comunicación interna.
Proceso productivo	Métodos y procedimientos, costo de calidad, programación de la producción, tiempos y movimientos, integración de recursos, espacio e instalaciones.
Comercialización	Fuerza de ventas, promoción, publicidad, imagen corporativa, investigación de mercados, puntos de venta.
Finanzas	Ingresos, egresos, apalancamiento, liquidez, rentabilidad, inversión.
Tecnología	Sistemas de computo, capacidad instalada, mantenimiento equipo, metodologías de trabajo, investigación y desarrollo, maquinaria y equipo.
Productos y Servicios	Diseño, Oportunidad de entrega, servicio posventa, precio, durabilidad y resistencia, nuevos productos.

### 3.5. Elaboración del diagnostico externo

*...La determinación de una situación ventajosa para la empresa requiere analizar su medio ambiente externo en busca de condiciones que supongan amenazas y oportunidades.<sup>6</sup>(6)*

#### 3.5.1. Análisis de la competencia

En este punto es fundamental desarrollar un sexto sentido para identificar las características, evolución y estrategias de la competencia.

Es importante analizar las fortalezas y debilidades de los competidores en las diferentes áreas críticas de; organización, recursos humanos, proceso productivo, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, finanzas y comercialización. Después, determinar qué estrategias seguirán en materia de:

<sup>6</sup> Rodriguez Valencia, Joaquin, *Como aplicar la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa* op cit. (5) pag.108.

calidad en el servicio, precio de venta, distribución de productos, ubicación regional, etcétera.

Con base en las acciones desarrolladas por la propia competencia, podemos intuir e imaginar cuáles son esas estrategias y comprender su lógica tendencia. A partir de esta percepción de inteligencia estratégica, es posible adelantarnos a la competencia y ganar mercado para nuestros productos y servicios.

### **3.5.2. Mercado**

Con relación al mercado es necesario analizar cuando menos cinco aspectos: su identificación, su ubicación, su tamaño, su tasa de crecimiento y sus necesidades. Respecto a la **identificación**, es importante determinar con claridad cuál es el mercado actual de los productos y servicios que se ofrecen; asimismo, se deberá precisar cuáles son sus mercados potenciales. En otro orden de ideas, es fundamental identificar la **ubicación** del mercado, es decir, el lugar físico donde se encuentra. Esto nos permite tener una idea clara de nuestra participación en relación con el mercado total y también identificar el mercado potencial por región o zona geográfica.

Su **tamaño y tasa de crecimiento**. El tamaño de un mercado se mide por la capacidad de compra y el número de clientes actuales y potenciales. La tasa de crecimiento mide el ritmo al que crecen el mercado actual y potencial. Por ejemplo, los mercados de las ciudades de Querétaro y de México, el primero, por su tamaño, es pequeño en relación con el segundo. Sin embargo, de acuerdo con la última información del INEGI, la tasa de crecimiento del de Querétaro es mayor que el de la ciudad de México.

Otro aspecto básico es el concerniente al conocimiento de **las necesidades del mercado**. Después de que ya se identifico las necesidades y los requerimientos de los clientes, bien sean de atención prioritaria o complementaria. Ahora debe determinarse que necesidades están satisfechas y cuales no, tanto en el mercado actual como en el potencial. Considerando que aquellas necesidades no satisfechas representan una oportunidad importante de desarrollo para nuevos productos y/o servicios a ofrecer al mercado por parte de la empresa.

### **3.5.3. Análisis del ambiente económico**

Para realizar este análisis, se puede recurrir a información oficial, por ejemplo, la emitida por el INEGI, la Secretaria de Economía y/o la cámara industrial correspondiente al sector productivo o de servicios a la que pertenece la empresa, en donde se podría conocer con detalle los volúmenes de inversión, personal ocupado, número de establecimientos, volúmenes de importación y exportación, balanza comercial, inflación, etc.

Esta clase de información estratégica permitirá determinar el tipo de dinámica sectorial en que se desenvuelve la organización.

En el ámbito nacional es el análisis de las tendencias en las variables macroeconómicas y su efecto en la organización. Para desarrollar este análisis, es importante contar con información reciente acerca de la evolución y tendencias de la economía mexicana. Habrá que estudiar el estado de las finanzas públicas: ingresos y gastos del gobierno, así como su nivel de endeudamiento interno y externo, para tener una visión general de las grandes tendencias en cuanto a un posible aumento o reducción en la demanda de nuestros productos y servicios.

Otras variables macroeconómicas que influyen en el desarrollo que influyen en el desarrollo de la organización son las tasa de empleo y de sueldos y salarios. Igualmente las tasas de interés así como el tipo de cambio son elementos monetarios fundamentales para la organización. También es básico tener claro el comportamiento de la balanza de pagos: importaciones, exportaciones y entrada y salida de capitales; todo esto, aparentemente lejano, incide en el desarrollo de la organización, ya que por ejemplo, al aumentar la tasa de interés, se desmotiva el proceso de inversión, por otra parte, una modificación en el tipo de cambio podría ser fatal para la organización, si se importa maquinaria o equipo.

Igualmente si nos dedicamos a importar y/o exportar productos o servicios, debemos tener la información estratégica necesaria respectiva de los mercados internacionales. Es importante identificar cuáles son las ventajas comparativas de los países con los que tenemos o podríamos tener intercambio comercial.

#### **3.5.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) )**

##### **Detección de Fortalezas y Debilidades**

###### ***¿Qué es una fortaleza?***

Una *fortaleza* es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva. Esto es, al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que ofrecemos sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia.

###### ***¿Qué es una debilidad?***

Una *debilidad* es aquel elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización. La competencia, al identificar estas debilidades, puede aprovecharlas como una señal de oportunidad.

### ***¿Para que sirve analizar las diferentes fortalezas y debilidades de la organización?***

El objetivo es realizar un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Este análisis de fortalezas y debilidades debe realizarse con cierta periodicidad (por ejemplo, cada seis meses), dado que la dinámica de la organización puede ser tan alta que la situación actual cambie a una velocidad realmente sorprendente.

Es muy útil hacer participar activamente en este proceso al mayor número de personas posible, en especial, a aquellas que tienen amplia experiencia y sólidos conocimientos del negocio en sus diferentes aristas. Conviene contar con la mayor información estratégica posible para evaluar de manera cuantitativa las fortalezas y debilidades.

### **DetECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### ***¿Qué es una oportunidad?***

Una oportunidad es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos. Algunas oportunidades se presentan de manera inesperada; sin embargo, el estudio y análisis de las diferentes dimensiones del entorno, nos permite intuir sus tendencias e identificar los aspectos clave de su comportamiento futuro.

#### ***¿Qué es una amenaza?***

Una amenaza es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos. Las fortalezas de la competencia, los cambios inesperados en las necesidades de consumo de la clientela, las crisis sectoriales, la recesión económica y el proteccionismo implantado por algunos países, son ejemplos de amenazas.

#### ***¿Para que sirve detectar las oportunidades y las amenazas?***

Al tener una mayor certidumbre de los procesos de cambio externos y su injerencia en el desarrollo de la organización, será posible orientarla y dirigirla mejor hacia un crecimiento inteligente y sostenido. En este orden de ideas, la detección de oportunidades y amenazas facilita la adaptación de nuestros procesos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos y la cobertura de nuevos mercados.

Igualmente contar con la clara identificación de oportunidades y amenazas es de utilidad para la alta dirección porque le da la opción de normar su criterio y afinar la elección de las mejores alternativas y estrategias que impulsan a la organización hacia una mayor participación en el mercado.

Para detectar las oportunidades y amenazas es conveniente trabajar en cinco diferentes dimensiones del entorno:

El mercado  
La competencia  
El sector productivo  
El entorno macroeconómico nacional  
Y el desarrollo de la economía mundial

### **3.6. Ventajas competitivas**

La ventaja competitiva se logra con esfuerzo, con trabajo, con conocimientos y se convierte en estratégico, que es aquello que nos da éxito.

Como ejemplo de ventajas competitivas tenemos las mejoras continuas (mas y mejor), consecuencia de los sistemas de calidad, las normas ISOS,

La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando los generadores de costos mejor que la competencia, impulsando los generadores de valor o modificando la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta que permite determinar la ventaja competitiva de la empresa, la cual se puede lograr a través de dos enfoques: disminución de costos y diferenciación de los productos.

La cadena de valor permite dividir a la empresa en los procesos básicos para detectar áreas de oportunidad. Los procesos en que se divide cada empresa son diferentes y únicos, pero es la forma más sencilla en que se puede obtener una ventaja en costos y diferenciación por cada "gran proceso".

También es necesario considerar las actividades de soporte que no están íntimamente ligadas al cliente, pero sin las cuales no es posible que los procesos funcionen óptimamente, tales como:

- a) Desarrollo tecnológico: Son los procesos de la operación normal o uso de tecnología avanzada.
- b) Recursos humanos: Incluye reclutamiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.
- c) Infraestructura de la organización: Cubre el departamento de contabilidad, el Legal, el de planeación, de relaciones públicas, entre otros.

### **3.7. Ventajas comparativas**

La teoría de la ventaja comparativa que David Ricardo creó y aplicó señala que, gracias al comercio, los países y las organizaciones pueden especializarse en la producción de los bienes que cada uno produce mejor. Esta especialización beneficia a todos los participantes del intercambio, (los salarios se elevan), incluso a aquellos que pueden ser absolutamente menos eficientes como productores.

### **3.8. Definición de Objetivos**

Un objetivo es la expresión cualitativa de aquello que se pretende.

Son los fines a los que se dirige toda actividad. Conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, ya que señalan el fin hacia el cual apuntan la organización, la ejecución y la evaluación

Es fundamental distinguir lo estratégico de lo operacional.- Lo operacional es lo cotidiano, como el producir o el vender.

El objetivo estratégico es algo que va mucho más lejos que la simple operación: se trata de trascender influyendo en el propio escenario, como por ejemplo producir una cantidad específica a cierto nivel de costo con el fin de penetrar en determinado mercado, o bien, reducir los tiempos de paro para tener una mayor capacidad productiva disponible, que permita un volumen de producción más elevado y un menor costo por unidad producida

Como se observa, alcanzar los objetivos estratégicos implica el logro simultáneo de los objetivos operacionales. En cambio éstos pueden lograrse sin los primeros.

Así podemos alcanzar metas de producción a costos muy altos o con gran ineficiencia y baja calidad, pero si somos eficientes y productivos, seguramente obtendremos la producción que deseamos. Mas aún, probablemente podremos vender hoy todo lo que produzcamos, pero al descuidar el desarrollo tecnológico, o el diseño de la calidad de nuestro producto, es posible que mañana no lo podamos hacer.

Estos planteamientos son particularmente interesantes para el control total y mejora continua porque, calidad, costos y productividad son tres partes de un todo y deben ir en una sola dirección.

Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. El carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas. Su concepción es de largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos.

Los objetivos estratégicos sirven y son de utilidad para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago en relación con los grandes propósitos empresariales:

Los empresarios comprenden mejor las decisiones y acciones que toman y aplica la alta dirección.

La alta dirección traduce los propósitos de los accionistas a metas específicas de corto, mediano y largo plazo.

La gerencia controla los aspectos clave de sus áreas de trabajo, para mejorar el desempeño general de la organización.

El personal operativo se integra de una manera más eficiente y eficaz en la solución de problemas específicos.

Los objetivos estratégicos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de la organización.

Esto es así en virtud de su conocimiento del negocio y de su necesario involucramiento y compromiso para alcanzarlos en los plazos previstos; por tal razón, ellos mismos deberán hacer participar a sus colaboradores en las diferentes acciones que se lleven a cabo para lograr los objetivos estratégicos.

Para definir los objetivos estratégicos existen cuatro elementos principales: Imagen objetivo, Factores clave de éxito, Prioridades y Parámetros de evaluación

Es ideal que el objetivo de las personas coincida con el de la empresa.

### **3.9. Estrategias**

- Una estrategia es un curso general de acción.
- Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos.
- Es fundamental distinguir entre objetivos operacionales y estratégicos, y entre problemas vitales y triviales.
- Es necesario identificar lo que es estratégico mediante tres vertientes (las tres ies): Imitación, Innovación, Inversión.
- La estrategia marca el organigrama necesario a implantar.
  
- También la estrategia es un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es el modo de expresar la exclusión de algunas actividades y sugerir la entrada de otras, para cumplir con la misión y objetivos de la empresa

Los directivos analizan la situación actual para desarrollar estrategias que logren la misión, de acuerdo a los siguientes niveles:

#### **3.9.1. Corporativas**

Desarrollan un plan de acción maximizando el valor a largo plazo. La alta dirección establece "Qué quiere que se haga"

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?

Para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra "integración vertical", bien sea hacia atrás en la producción de insumos, para la principal operación de la compañía, o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. Independientemente de lo anterior, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios.

### **3.9.2. Financieras**

Todas las empresas deben tener una estrategia financiera. Los administradores que tienen el control de los recursos pueden medir cuidadosamente el éxito o el fracaso de cada empresa en la unidad que es común a todos: el dinero.

Algunas de las preguntas claves que se pueden plantear con respecto a la estrategia financiera.

#### *Estrategia de la estructura de capital*

- ¿Cuál es la relación de deudas a activo?
- ¿Cuál es la posición del pasivo?
- ¿Cuál la posición del capital de trabajo?
- ¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos?

#### *Estrategia de flujo de efectivo*

- ¿Cuál es el origen de los fondos?
- ¿A donde se aplican los flujos de efectivo

Por lo tanto los puntos clave son los activos, pasivos, capital, ingresos, gastos, flujos de efectivo y el punto de equilibrio de la empresa.

### **3.9.3. Operativas o tácticas.- (funcionales))**

Un plan de acción mejorando la capacidad de un departamento para crear valor En el nivel en que "Lo hacen".

Las estrategias en el ámbito funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

Existen modernas estrategias de manejo de operaciones dirigidas básicamente en el ámbito funcional, como por ejemplo: la administración de la calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventario "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

---

**Hasta este momento como se mencionó en la introducción, todo el planteamiento teórico que se ha presentado en este trabajo ha tenido como objetivo, la comprensión de las posibilidades y alcances que brinda a los directivos y las organizaciones la Planeación Estratégica, (en este caso para una pequeña empresa), y que su entendimiento, sirva como guía en el desarrollo, en su aplicación práctica, en el estudio de viabilidad que se presenta en la segunda parte de este trabajo.**

## 4. PLANEACIÓN Y ANALISIS FINANCIERO

### 4.1. Planeación Financiera

Realizar un análisis detallado de lo que es la planeación financiera implicaría un estudio completo de lo que es la Administración de Recursos Financieros. Para efectos de este trabajo, considerando que lo que se persigue es realizar un estudio de viabilidad, en este segmento nos enfocaremos al análisis de los siguiente temas.

Punto de Equilibrio  
Apalancamiento Operativo  
Apalancamiento Financiero  
Apalancamiento Total  
Presupuestos

#### 4.1.1. Punto de equilibrio inicial

La técnica de análisis más importante, utilizada como instrumento de planificación y de la toma de decisiones es el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es donde las ventas son iguales a los costos y gastos, es decir, ni se gana ni se pierde. Esto es:

$$PQ = CF + Cv \times Q$$

Donde

P = precio del artículo  
Q = cantidad de unidades  
CF= costos fijos  
Cv = costos variables

Para esto es importante definir que son los costos fijos y los costos variables.

Los costos fijos, son aquellos que permanecen constantes, que continúan realizándose, se produzca o no, como por ejemplo: depreciaciones de maquinaria, sueldos fijos, rentas de local, papelería, honorarios contables, impuesto predial. Estos conceptos se tienen que pagar, independientemente a los niveles de producción y venta que obtenga la empresa.

Los costos y gastos variables son aquellos que están en función a la producción y venta, ejemplo: materia prima, sueldos a destajo, empaques del producto, comisiones a vendedores por cada producto vendido. La suma de estos conceptos

constituye el costo variable, es decir, si no se produce nada, no existirá el costo variable.

Cuando nos proponemos analizar el comportamiento de los costos y en el modo en que varían éstos y las utilidades con las ventas, se puede emplear la técnica conocida como "análisis de la contribución marginal".

Se considera contribución marginal, el remanente que queda de restar al precio de venta unitario el costo variable unitario

Una de las características del punto de equilibrio es que reporta datos anticipados, además de ser un procedimiento flexible que en general se acomoda a las necesidades de cada empresa.

Otra fórmula de obtener el punto de equilibrio esta dada por:

$$\text{Ingresos en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (1 - (\text{costos variables} / \text{ventas}))$$

La importancia de la aplicación del método, consiste en saber cuantas unidades de un producto hay que vender para no ganar ni perder, o sea, para alcanzar el punto de equilibrio económico.

#### 4.1.2. Apalancamiento Operativo

Con el apalancamiento operativo la empresa toma ventaja de los costos y gastos operativos fijos, de la capacidad instalada.

*...el grado de apalancamiento operativo consiste en un factor que multiplicado por un porcentaje de cambio en ventas, brinda el porcentaje de cambio en utilidad antes de intereses.<sup>7</sup>(7)*

$$\text{GAO} = \text{Contribución Marginal} / \text{Utilidad Operativa}$$

#### 4.1.3. Apalancamiento Financiero

*...El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa para utilizar los cargos fijos financieros para incrementar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos.(8)<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> Ortega Ochoa, Rosa Ma. y Eduardo Villegas Hernandez. Análisis Financiero, edit. PAC, 1ª. Ed. 1997

<sup>8</sup> Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Harla 1ª. Ed. 1978, en Ortega Ochoa Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero, Op. Cit. (7)

El grado de apalancamiento financiero (GAF) es un factor que multiplicado por el porcentaje de cambio de utilidad antes de impuestos e intereses, brinda el porcentaje de cambio en la utilidad neta.

$$\text{GAF} = \text{Utilidad Operativa} / \text{Utilidad Gravable}$$

#### 4.1.4. Apalancamiento Total

El grado de apalancamiento total (GAT) es un factor que multiplicado por un porcentaje de cambio en ventas, brinda el porcentaje de cambio en la utilidad neta. Se obtiene de la multiplicación del grado de apalancamiento operativo por el grado de apalancamiento financiero.

$$\text{GAT} = (\text{Contribución Marginal} / \text{Utilidad Operativa}) \times (\text{Utilidad Operativa} / \text{Utilidad Gravable})$$

$$\text{GAT} = \text{Contribución Marginal} / \text{Utilidad Gravable}$$

Partiendo de algunos supuestos el apalancamiento total busca la mejor utilización de los costos fijos de la administración y la depreciación (apalancamiento operativo) y de los intereses por capital ajeno (apalancamiento financiero)

#### 4.1.5. Presupuestos

El presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro que permita su expresión numérica.

*...Un presupuesto debe considerarse, además de una herramienta de planeación y control, como instrumento de motivación en tanto que al establecer los estándares a alcanzar, estos sean negociados y nunca impuestos. Para lograr su objetivo motivacional, los diferentes gerentes deben participar en la negociación de las cifras, conociendo en todo momento como ha sido su actuación, lo que ayuda a coordinar actividades.(9)<sup>9</sup>*

Un presupuesto integral normalmente consiste en las siguientes partes:

Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Producción

Presupuesto de Inventarios y Compras

<sup>9</sup> Ortega Ochoa Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero, Op. Cit. (7), pag.84. Viscione, Jerry A. Análisis Financiero, Principios y Métodos edit. Limusa, 1997, México

Presupuesto de Gastos de Admón.  
Estados Financieros Proforma

#### 4.2. Análisis de Estados Financieros

*...El análisis de los Estados Financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.*

*El análisis es una técnica que constituye un medio para la interpretación de los estados financieros.*

*La interpretación es la apreciación relativa de los conceptos y cifras de estados financieros basada en el análisis; se funda en la preparación técnica, la habilidad mental y experiencia de quien la hace y su éxito depende de la pericia para relacionar las cifras a interpretar.<sup>10</sup>(10)*

El análisis implica utilizar un proceso de clasificación, basado en un punto de vista para estar en condiciones de descomponer el total de los elementos y obtener conclusiones.

Analizar es comprender lo que los estados financieros expresan y ello interesa a los Acreedores, Inversionistas, Directivos, Gobierno, etc.

Los Acreedores, a través del análisis de los estados financieros, pretenden saber si sus créditos están lo suficientemente garantizados, si su pago será factible dentro de operaciones normales de operación de la empresa y si los rendimientos son razonables.

Los inversionistas esperan conocer todos los aspectos relacionados con el rendimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta que en los estados financieros se refleja una buena o mala administración, las empresas se sujetan al análisis de sus estados financieros para descubrir a tiempo los resultados de la política administrativa seguida.

La situación financiera de la empresa es la capacidad de la misma para financiar sus diversas actividades y se constituye de cuatro elementos que son:

Solvencia.- Es la capacidad financiera que tiene una empresa para pagar sus obligaciones en sus vencimientos; no debe considerarse como sinónimo de liquidez,

---

<sup>10</sup> Landeros, Blanca. "Curso de Finanzas del 1er. Diplomado para la certificación de Contadores Públicos de México" Mayo 2001. México D.F. pag.20-21.

ya que este concepto se refiere a disponibilidad de efectivo. Por consiguiente, solvencia significa equilibrio numérico entre Activo y Pasivo

Estabilidad.- Es el ritmo planeado y adecuado de las actividades de un negocio, es la situación ideal de los negocios después de pasar por una etapa de crecimiento.

Productividad.- Tiende al aprovechamiento máximo y racional de los factores productivos, o sea, aprovechar al máximo todos los recursos con que cuenta la empresa para obtener los beneficios de lo que podemos vender.

Rentabilidad.- Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, es decir, la rentabilidad mide la efectividad de la gerencia en una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de la inversión.

Siendo el análisis una técnica a través de la cual se va a comparar, existen diversos métodos de análisis que se aplican mediante dos grupos de técnicas: verticales y horizontales.

#### **4.2.1. Análisis Vertical**

Las técnicas verticales son aquéllas que se hacen entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período

Porcentajes integrales.- Procedimiento que consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o a un mismo período, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo. Se basa en el axioma matemático de que, "el todo es igual a la suma de sus partes" de donde, el todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Por lo tanto, se considera invariablemente una suma base (activo, pasivo, capital, ventas netas, etc. ) para reducir a porcentajes las cantidades contenidas en los estados financieros, lo que permite obtener conclusiones más generales y cálculos más rápidos y fáciles.

Ese método se aplica al balance general y al estado de resultados.

b) Razones simples.- Consiste en establecer las relaciones de las cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros, con el objeto de conocer su verdadero significado e importancia. Calculada la "razón", se utiliza como punto de partida para llevar a cabo estudios posteriores que nos permitan interpretar las cifras y obtener conclusiones. Existen diversas "razones financieras" para determinar la situación financiera de la empresa a través de su solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad

El procedimiento consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que

integra el contenido de los estados financieros de una empresa determinada, conforme a los siguientes conceptos:

b.1.- Razón es la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí.

b.2.-Clases de razones.- Existen dos clases, las aritméticas y las geométricas.

b.3.-Clasificación de las razones:

\* Por la naturaleza de las razones:

- Estáticas
- Dinámicas
- Estático- dinámicas
- Dinámico-estáticas

\* Por su significado y lectura:

- Financieras
- De rotación
- Cronológicas

\* Por su aplicación u objetivo:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Actividad
- Solvencia o endeudamiento
- Producción

b.4.- Tipos de razones.-

\*Estáticas.- Las que proceden de estados financieros estáticos.

\*Dinámicas.- Las que proceden de estados financieros dinámicos.

\*Estático- dinámicas.- Cuando el antecedente pertenece a un estado financiero estático con un estado financiero dinámico.

\*Dinámico- estáticas.- Cuando el antecedente pertenece a un estado financiero dinámico con un estado financiero estático.

\*Financieras.- Son las que se leen en unidades monetarias.

\*De rotación.- Son las que se leen en situaciones especiales en número de rotación (rotación de inventarios).

\*Cronológicas.- Son las que se leen en días, horas.

\*De rentabilidad.- Miden la utilidad, dividendos, etc. de una empresa.

\*De liquidez.- Son las que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa.

\*De actividad.- Miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales, producción, ventas, activos, etc.

\*De solvencia y endeudamiento.- Miden la porción de activos financieros por deuda de terceros y la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos.

\*De producción.- Miden la eficiencia del proceso productivo y la contribución marginal, así como los costos y capacidad de las instalaciones, entre otras.

\*De mercadotecnia.- Miden la eficiencia del departamento de mercadotecnia y publicidad de la empresa.

b.5.- Aplicación.- Estas "razones" sirven para analizar el contenido de los estados financieros, que son útiles para indicar:

\*Puntos débiles de una empresa.

\*Probables anomalías.

\*En ciertos casos como base para formular un juicio personal

Por lo tanto, las razones financieras:

\*Evidencian la situación financiera.

\*Detectan deficiencias

\*Promueven corrección de rumbo.

\*Confirman o clarifican sospechas, combinadas con los métodos de porcentajes integrales y tendencias.

c) Razones estándar.- Este método es una derivación del de "razones simples", resultado de haberlas calculado durante varios años y para grupos de empresas, mismas que pueden considerarse como normales y tomadas en cuenta como una referencia, debiéndose tener cuidado de que tales razones financieras sean aplicables y se adapten al entorno.

#### 4.2.2. Análisis Horizontal.-

Las técnicas horizontales son aquéllas que se hacen entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a varios períodos y que son:

Aumentos y disminuciones.- Procedimiento que consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra de referencia y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

Este método puede aplicarse a cualquier estado financiero, tomando en cuenta lo siguiente:

- \*Los estados financieros deben corresponder a la misma empresa
- \*Los estados financieros deben presentarse en forma comparativa
- \*Los procedimientos de valuación deben ser los mismos para los estados financieros que se comparan.
- \*Los estados financieros dinámicos que se comparan deben ser al mismo periodo o ejercicio, esto es, si se comparan dos estados de resultados, los dos deberán corresponder a un periodo (anual, trimestral, mensual)

Siempre la cifra comparada es la más reciente, por lo que se debe anotar primero. Por lo tanto, la cifra base es la que tiene más antigüedad.

La variación es positiva, cuando la cifra comparada, es mayor que la cifra base.

La variación es negativa, cuando la cifra comparada, es menor que la cifra base.

La variación es neutra, cuando la cifra comparada y la cifra base es igual.

Determinadas las diferencias de aumento y disminución, seleccionamos las que representan los principales cambios sufridos en las cifras, con el fin de enfocar el análisis sobre ellas y obtener conclusiones.

Tendencias.- Consiste en conocer si los valores absolutos o relativos de un concepto, han aumentado o disminuido en el tiempo, partiendo de un periodo considerado base.

Puede referirse a cifras históricas, o bien, a la determinación de cifras estimadas para el futuro, para estudiar su comportamiento.

Este método de tendencias puede aplicarse a cualquier estado financieros histórico o proyectado, siempre y cuando:

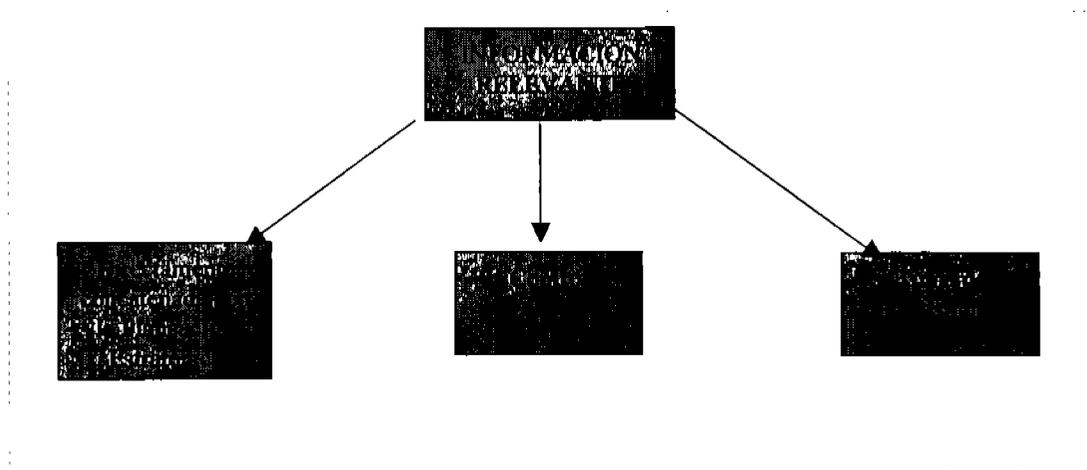
- \*Las cifras correspondan a estados financieros de la misma empresa.
- \*Los métodos de valuación sean los mismos para los estados financieros que se presentan
- \*Los estados financieros que se presentan deben proporcionar información correspondiente al mismo ejercicio o período
- \*Se aplica en forma mancomunada con otro procedimiento, esto es, su aplicación es limitada y su utilización conjunta con otro procedimiento dependerá del que analiza y la finalidad que persigue.

Control de presupuestos.- Consiste en comparar las cifras presupuestadas de un periodo contra las reales del mismo, con el fin de determinar las variaciones que representarán las cantidades ejercidas de más o de menos; por referirse a diferencias determinadas entre cifras reales y estimadas, constituye un método de análisis para obtener conclusiones respecto a la eficiencia de la administración.

CUADRO RESUMEN	DE RAZONES	FINANCIERAS
Razones	Fórmulas	Objetivo
<b>Rentabilidad:</b>		
Utilidad por acción	Utilidad neta / # acciones	Medir rentabilidad de la acción
Inversión de los accionistas	Util. Neta /Capital contable	Medir la rentabilidad de la inversión de los accionistas
Margen neto de utilidad	Utilidad neta/ Ventas netas	Medir la facilidad para convertir las ventas a utilid.
Inversión total	Utilid. Operac / Activo total	Medir la rentabilidad de los activos totales
<b>Liquidez:</b>		
Disponible	Caja, Bcos, Inv. Tempor / Pasivo a corto plazo	Medir el índice de liquidez disponible
Circulante	Act. Circul / Pvo. Circ.	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmed.
Del ácido	Act. Circulante – inventarios / Pasivo a corto plazo	Medir el índice de solvencia inmediata.
<b>Actividad o eficiencia:</b>		
Rotación de cartera de clientes	(clientes / vtas.) * 360 días	Medir la eficiencia del manejo de la cartera
Rotación de Proveedores	(Proveedores / costo de vts.) * 360 días	Medir la eficiencia en el uso del crédito con proveedores
Rotación de inventarios	(inventario / costo de vts.) *360 días	Medir la eficiencia en el consumo de inventarios
Rotación de activo total	Ventas / activos totales	Medir la eficiencia general en el uso de los activos
Rotación de activos fijos	Ventas / activos fijos	Medir la eficiencia en el uso de los activos fijos.
<b>Solvencia y endeudamiento</b>		
Endeudamiento	Pasivo total / capital contable	Conocer el % que es aportado por capital ajeno
	Pasivo total / Activo total	Medir la posición de activos financieros por deuda.
Cobertura financiera	Util. De Operac. / Costos Financieros	Medir la habilidad para cubrir intereses

### 4.3. Modelo DUPONT

#### IMPORTANCIA DEL USO DEL MODELO DUPONT



*... Esta metodología ofrece la ventaja de que al desglosar la rentabilidad del activo en dos partes se pueden analizar las causas de cualquier problema y por consiguiente tomar medidas correctivas.)<sup>11</sup>(11)*

Si el problema es de un margen de utilidad bajo o que tiende a la baja a través del tiempo, se pueden tomar decisiones de precios (más altos para buscar un mayor margen o más bajos para buscar un mayor volumen), de reducciones de costos o gastos o hasta de eliminación de líneas de productos no rentables buscando otros que si lo sean.

Si el problema es de rotación, se tratará de identificar qué nivel de rotación es el que presenta problemas. Por ejemplo, una mala administración del circulante, o una subinversión o sobreinversión, en el activo de largo plazo.

Por lo tanto este método es un sistema de control, análisis y corrección de desviaciones, de los factores relevantes de inversión, resultados y objetivos integrales de una empresa comercial, industrial o financiera.

- a) Factores de inversión.- Son los activos de la empresa.
- b) Factores de resultados.- Son las ventas, costo de ventas y gastos de distribución

<sup>11</sup> Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero. Op. Cit. (7), pag 129

- c) Formulas.- El Método DUPONT, además de tomar como base el Activo del estado de situación financiera (pro forma o presupuestado), considera la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

De esta fórmula, la utilidad neta entre las ventas netas recibe el nombre de porcentaje de utilidad y la fórmula de ventas netas entre el activo total, se denomina rotación del activo.

#### 4.4. Gráficos y explicaciones de las tendencias.

##### 4.4.1. Gráficos

Existen los métodos gráficos que se aplican para una simplificación y comparación de las cifras; con ellos no se consigue obtener otras conclusiones distintas de las logradas con los métodos de análisis de estados financieros, verticales y horizontales, descritos en puntos anteriores, pero son utilizados para presentar informes a los accionistas y terceros, quienes se inclinan hacia las "representaciones gráficas" que no exigen tanto esfuerzo, pero son muy objetivas y entendibles, recomendándose ampliamente su uso.

Las representaciones gráficas pueden tener varios formatos.

##### 4.4.2. Explicaciones de las tendencias

Se seleccionan determinados renglones representativos de los estados financieros con el fin de observar su tendencia durante los últimos cuatro o cinco ejercicios, ya que a través de su estudio se pueden detectar datos de importancia que son determinantes en la situación financiera o en los resultados de operación. Constituye la tendencia un método detallado que requiere de información adicional suficiente para obtener conclusiones razonables.

## **II. PANORAMA DEL SECTOR TURISMO**<sup>12</sup>

Aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales contribuyeron en la consolidación del turismo a escala mundial, hasta convertirlo en los últimos 20 años, en una de las mayores industrias del mundo cuyos ingresos suponen ya, una parte importante de la economía mundial.

La diversificación es una respuesta a la dependencia y fragilidad que representa la concentración excesiva que hoy se observa en cuanto a mercados geográficos, líneas de producto, canales de comercialización y distribución de los turistas en el mundo.

La mejora competitiva de las empresas es la única vía a seguir en las condiciones actuales y las que se prevé regirán en los próximos años.

La trascendencia del turismo, por su contribución al crecimiento con calidad, será reconocida por la sociedad y de su desarrollo se habrá dado sin haber comprometido los recursos naturales y culturales, redundando en un beneficio tangible para las comunidades receptoras.

Finalmente, el turismo se perfilará como un factor de cohesión, de entendimiento social y como coadyuvante en el fortalecimiento del orgullo nacional.

### **5.1 EL TURISMO EN MÉXICO**

Al igual que en el mundo, en nuestro país estas variables influirán, en los probables rumbos que el turismo seguirá hacia el futuro; algunas, relacionadas con aspectos tales como la expansión de la demanda turística interna a través de la incorporación de importantes sectores de la sociedad mexicana, incluidos, segmentos sociales con menor poder adquisitivo y la consolidación del turismo como palanca de desarrollo económico en las regiones, estados y destinos turísticos del país. Otras tienen que ver con nuevos fenómenos derivados de la globalización y la integración económica

---

<sup>12</sup> Secretaría de turismo, dirección de planeación e información en "Desafíos del turismo mexicano", [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

de los países a través del surgimiento de los grandes bloques económicos y el crecimiento de la economía mundial; o a la enorme importancia que asume la definición de "destinos sustentables" como garantes de calidad, competitividad y compromiso de respeto y uso racional de los componentes esenciales del producto turístico: Natura y Cultura.

### **5.1.1 Importancia del turismo**

#### **Participación del Turismo en el PIB Nacional**

De acuerdo a la información que proporciona el INEGI a través del estudio de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) por el periodo de 1996 a 2002<sup>13</sup> (últimos datos reflejados), el Producto Interno Bruto (PIB) turístico representó para 2002, la aportación en precios corrientes, el 8.0 % del total nacional, cifra que equivale al producto generado de manera conjunta por actividades económicas como la construcción; vehículos automotores; las relativas a la electricidad, gas y agua; la de las imprentas y editoriales; maquinaria y aparatos eléctricos; y los equipos y materiales de transporte. En este mismo sentido, cifras al 2002 señalan que el PIB del turismo creció 2.5% respecto a 2001.

Dentro del PIB del turismo para 2002 destaca la participación del transporte con 33.4%, de bares y restaurantes con 24.1% y de los servicios de alojamiento con 15.0%.

En el periodo de 1996 a 2002, el PIB del turismo, a precios constantes, mostró en promedio una tasa de crecimiento del orden de 2.0% anual; superior al comportamiento observado en la minería, 1.9%, y ligeramente inferior al crecimiento del sector agropecuario y los servicios comunales, sociales y personales, cuya tasa promedio resultó de 2.2%, respectivamente.

En dicho crecimiento del PIB Turístico, incidió en forma determinante los incrementos registrados en el comercio 6.0%, el transporte y los restaurantes y bares 2.3%, destacándose estas tres como las actividades más dinámicas, del turismo.

#### **Ingreso de Divisas por Visitantes Internacionales**

En 2002 se registró una derrama económica de 8,858 millones de dólares por concepto de visitantes internacionales a México.

### **5.1.2. Mercado Interno**

Las cifras al año 2002 indican que el consumo del turismo doméstico representó el 83.8% del consumo turístico total en el mercado interno, superando en más de seis veces el consumo efectuado por el turismo receptivo, que alcanzó el 12.7%. Ello

<sup>13</sup> INEGI. Cuenta Satélite del Turismo en México. [www.inegi.gov](http://www.inegi.gov) estadísticas sectoriales.

muestra claramente la importancia que revisten los viajes de los mexicanos dentro del país.

Aunque no existe una medición precisa, se estima que el tamaño del mercado interno es de alrededor de 170 millones de viajes con pernocta, de los cuáles alrededor del 30% se hospeda en hoteles y similares; en el 2002 se estima se registraron un poco más de 47 millones de llegadas de turistas nacionales a este tipo de establecimientos.

## **5.2 TURISMO DOMÉSTICO: GANANCIA PARA TODOS**

Como se ha mencionado la mayor parte del consumo turístico total del país corresponde al turismo doméstico, contribución que es básica en la sustentabilidad de la oferta turística,

El nuevo modelo de desarrollo turístico irá tomando más participación en el mercado general de alojamiento, ofreciendo y ganando clientes en alojamientos extrahoteleros, muchos de los cuales a la fecha carecen de mecanismos de medición de las llegadas y sus porcentajes de ocupación.

### **5.2.1. Armonizando turismo, cultura y medio ambiente**

La sustentabilidad parte de lo local

Indudablemente uno de los retos importantes que el turismo deberá enfrentar en el largo plazo, es el mantenimiento de las condiciones y características de los recursos culturales, naturales y sociales, que son utilizados como insumo fundamental para el consumo turístico.

El tema del aprovechamiento sustentable de recursos naturales, sociales y culturales para fines del turismo, obedece a las nuevas condiciones y características que cada vez más se encuentran entre turistas y operadores de viajes.

Como una de las grandes tendencias del mercado encontramos la inquietud por parte de los turistas de llevar a cabo sus consumos en destinos en los cuales las características de sus recursos naturales se encuentran en las mejores condiciones ecológicas; asimismo, se busca que las manifestaciones culturales mantengan rasgos de originalidad.

Por otra parte la sustentabilidad es y será en el futuro un requisito indispensable para ingresar a mercados cada vez más competidos en los que los grandes operadores mayoristas prefieren destinos e instalaciones "ecoamigables" para integrar sus catálogos de ventas.

Sin embargo, el modelo actual no reconoce integralmente las amplias posibilidades que presenta el turismo para generar riqueza cultural y social, distribuir mejor el ingreso, como el aprovechamiento de prácticamente todos los recursos naturales del país.

México cuenta con una amplia gama de recursos, lo que constituye una oportunidad que debe ser capitalizada mediante estrategias de innovación y valor agregado, para hacerlos más plenos en función de las nuevas actividades que en ellos se puedan realizar.

### **5.2.2. Turismo, desarrollo económico pero también desarrollo social**

Uno de postulados del turismo es la promoción de la identidad cultural y la redistribución de la riqueza.

El turismo ha presentado por años una alta contribución económica, sin embargo se hace necesario que esta actividad contribuya al desarrollo social de las comunidades donde ésta se da, así como en la promoción del desarrollo regional.

La promoción de los viajes en el país, genera que además de la redistribución de la riqueza económica, se den una serie de intercambios de experiencias y costumbres que fortalecen el México pluriétnico y multicultural que forma un mosaico rico en folklore, gastronomía, música y leyendas que representan un atractivo singular y único a la mirada de los propios nacionales y de los turistas internacionales, cada vez más interesados en la cultura y la singularidad de los productos turísticos.

### **5.2.3. Calidad como marca distintiva del producto turístico**

Es evidente que el solo pensar en la búsqueda de nuevos segmentos debe necesariamente traer aparejado un compromiso total con dotar al producto turístico mexicano de más altos estándares de calidad.

Sin duda la calidad en términos del costo precio/valor de lo que paga el cliente al recibir un servicio, puede señalar entre otras cosas la ventaja o desventaja competitiva para un producto, servicio o destino turístico.

Dentro de este contexto la cadena de valor que se forma en la elaboración-distribución y entrega del producto es esencial, ya que la pobre calidad de los productos y servicios trae consigo que los beneficios asociados al turismo no se den en la magnitud necesaria, por lo que es indispensable el consolidar una cultura empresarial para impulsar la calidad de los productos y servicios turísticos.

De la misma manera es necesario impulsar de manera integral y concertada la promoción de la sensibilización turística en la sociedad en general, con el fin de promover y en su caso fortalecer los índices de servicio hacia el visitante-turista .

Es necesario establecer a lo largo de la cadena de valor de atención al turista, los mínimos indispensables de satisfacción, estableciendo mecanismos para medir, mejorar y difundir los estándares de calidad y cuidar con sumo detalle el que el binomio calidad y servicio se cumplan.

### **5.2.4. Revitalizando las empresas**

Competitividad sistémica y de empresas

Es un reto el poder incorporar a las micro y pequeñas empresas a la formalidad de la actividad turística, situación que beneficiará tanto a la demanda como a la propia oferta.

El turismo nacional presenta una marcada estacionalidad condicionada en muchos casos por el calendario escolar y los períodos de descanso laboral de ahí la marcada temporalidad de los períodos: semana mayor, verano y diciembre. No parece fácil

vencer esta limitación estructural, por lo que un trabajo más sofisticado de segmentación que reduzca los efectos negativos de esta estacionalidad es por demás deseable.

Pareciera ser que los productos turísticos orientados al turismo doméstico, presentan rasgos de desarticulación y por ende no son necesariamente de fácil accesibilidad, por lo que pudiera pensarse que existe una capacidad real de crecimiento en el mercado nacional.

El turismo doméstico es de primordial importancia para el sector y debe ser el pilar de la industria mexicana, por lo que su desarrollo deberá sustentarse en una oferta de productos y servicios que respondan a las necesidades y características de la demanda doméstica, emprendiendo acciones como las siguientes:

- **Impulsar mejoras en la operación y prestación de servicios, del transporte terrestre.**
- Incrementar el número de servicios en las principales rutas turísticas del país, como: paradores integrales, básicos y de servicios; Ángeles Verdes.
- Novedosas clases de alojamiento como albergues, campamentos, "bed & breakfast", casas rurales y granjas, campamentos, entre otras para diversificar el producto turístico.
- Desarrollar la infraestructura y equipamiento en las principales rutas, circuitos y recorridos que permitan incorporar y crear PYME'S turísticas con la participación de las dependencias y los diferentes niveles de gobierno.
- Poner en valor turístico las localidades con atractivos naturales, culturales a través del desarrollo de instalaciones, servicios públicos, capacitación, promoción, imagen urbana, etc.
- **Desarrollar programas promocionales integrales, para la atención de viajes de fin de semana, con énfasis en la familia, grupos infantiles y juveniles, así como segmentos especializados.**
- **Impulsar el desarrollo de touroperadores del turismo doméstico, con esquemas modernos de operación, en los que incorporen tecnología de punta que permita garantizar un servicio de calidad a precios competitivos**
- **Facilitar el acceso de tecnologías avanzadas a las agencias de viaje y operadores locales que atienden el turismo doméstico.**
- **Desarrollar esquemas novedosos de comercialización, acercando el producto a los clientes en fábricas, zonas comerciales, clubes de servicios, etc.**

Desde la perspectiva de la política turística de México, se entiende que la competitividad se relaciona con la calidad de los productos y servicios bajo criterios de sustentabilidad y productividad empresarial, con la finalidad de generar ingresos superiores al promedio de los competidores y para crear bienestar social.

La competitividad depende de la capacidad del sector para innovar y mejorar permanentemente sus productos.

Asimismo, la competitividad del sector turístico dependerá también de los procesos de desarrollo empresarial encaminados a mejorar sus intercambios en el mercado, basándose en orientaciones que ofrezcan opciones adaptadas a las tendencias del

mercado y de la demanda en particular, en términos de diseño de productos diferenciados que responda a criterios de diversificación de la oferta y segmentación de la demanda.

En este sentido será fundamental que las unidades productivas incorporen tecnologías que les permitan desarrollar y ofrecer nuevos productos de valor agregado a precios competitivos y de acuerdo con atractivos niveles de rentabilidad.

Corresponde a las empresas desarrollar su cultura organizacional, sus métodos y estrategias de trabajo, elevar su productividad y eficiencia tecnológica, e integrarse con otras empresas que buscan desarrollar mercados similares.

### **5.2.5. Los pronósticos del turismo en México**

La evolución histórica del turismo en México, muestra cambios estructurales a lo largo de las últimas dos décadas lo que dificulta la realización de pronósticos del sector que deben, por tanto, complementarse con el análisis de coyuntura respectivo. Las relaciones económicas son por lo general complejas, no lineales, con rezagos y están determinadas por factores no solo económicos sino también sociales y políticos. Como consecuencia de ello, la modelación de las mismas y la elaboración de pronósticos es una actividad compleja donde no existen reglas explícitas sobre la mejor metodología o el modelo óptimo.

De este modo, los pronósticos no deben realizarse mecánicamente sino que deben de ajustarse de acuerdo al conocimiento empírico que se tenga de las relaciones operativas y económicas.

### **III. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL DESARROLLO DEL PAIS.**

*En México, y muy probablemente en la mayor parte de países en proceso de desarrollo, su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse en la consolidación y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que son eficientes y están dirigidas con profesionalismo.<sup>14</sup>*

La micro, pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía.

Más de 98% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

La micro, pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país incluyendo actividades que no son comerciales. Esta cifra se ve incrementada conforme se automatizan, las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nominas de pago.

Otro aspecto que hay que considerar es que la micro y pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas han sido una alternativa y oportunidad, mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

Existen aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumplen funciones muy importantes dentro del desarrollo general del país.

#### **6.1 Llenar huecos en la producción.**

---

<sup>14</sup>Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas Edit. Thompson 5ª. ed. México, 2002, pag. 83

Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido, en este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fabrica, maquinaria proceso y/o organización específicamente adaptados al producto o servicio requerido. Igualmente cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte, servicio o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En este caso la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.

### **6.2 Crear y fortalecer una clase empresarial.**

La pequeña empresa crea un mecanismo redistribuido de la propiedad entre familiares y amigos, son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos, que de otra forma permanecerían ociosos. Igualmente constituye una escuela practica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercial, industrial o profesional), la pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Además de que por su reducido tamaño, la pequeña empresa, les permite tener todas las funciones a la vista.

### **6.3 Proporcionar mayor número de empleos.**

La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del país. En la micro y pequeña empresa con facilidad se reemplaza el factor capital por mano de obra con resultados positivos en economía y calidad. Es decir, en las pequeñas empresas se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, esto contribuye de manera efectiva y significativa a la solución del problema desempleo.

### **6.4 Problemática en las pequeñas empresas.**

A pesar de la importancia que para el desarrollo del país representan las pequeñas empresas, estas, enfrentan una problemática formada por diversos elementos, entre los que podemos citar:

- Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Ausentismo y falta de capacitación del personal.
- Constante aumento de los precios en materias primas y equipo.
- Marginación respecto a los apoyos gubernamentales.
- Falta de garantías para acceso al crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.

Para resolver los problemas que presenta la pequeña empresa mexicana habrá que considerar, entre otros aspectos:

1. Las pequeñas empresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas de manera profesional. Hay que capacitar al empresario en aspectos administrativos.
2. Los programas de financiamiento no son la única solución para la pequeña empresa. Cuando se otorgan deben ser hechos sin la perspectiva paternalista, y con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido desarrollado e implantado.
3. La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a las pequeñas empresas, es indispensable para su subsistencia.
4. Fomentar la formación integral del microempresario. Provocar la dimensión trascendente de su labor.

Consolidada ya la pequeña empresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será crecer y a su transformación paulatina, para con ello, propiciar la creación de otras micro y pequeñas empresas que a su vez al integrarse formarán nuevas cadenas productivas con ventajas competitivas.

En este mismo sentido, desgraciadamente, cada instante inician en todo el país cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia; muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran, así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

Cada momento los administradores, los economistas y en general todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayores rendimientos, eficacia, calidad, y por supuesto, mayores unidades, por lo general estas técnicas se dirigen hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas y microempresas.

Todo esto ocurre porque no se considera el hecho de que toda empresa, alguna vez, fue pequeña y también por subestimar o desconocer la ayuda que la pequeña empresa proporciona a la sociedad, señalada en muchas formas en las estadísticas.

Por lo que el gran reto para el consultor/asesor en las micro y pequeñas empresas es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones de empresas, empresarios y directivos.

**IV. JGS TRANSTUR**  
**PLAN ESTRATÉGICO**  
**PLAN FINANCIERO**  
**(ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA)**

## **7. PLAN ESTRATÉGICO**

EMPRESA:

**JGS Transtur**

**Giro:**

Transportación turística, escolar y de personal:

***“ El turismo y la cultura a su alcance”***

- Alquiler de autobuses, microbuses, “vans” y algún otro medio de transporte terrestre para el traslado de personal.
- Organización de viajes; turísticos, escolares, recreativos, culturales, sociales y de capacitación.

### **UBICACIÓN GEOGRAFICA**

Zona Plaza Aragón, Municipio de Ecatepec, Estado de México.

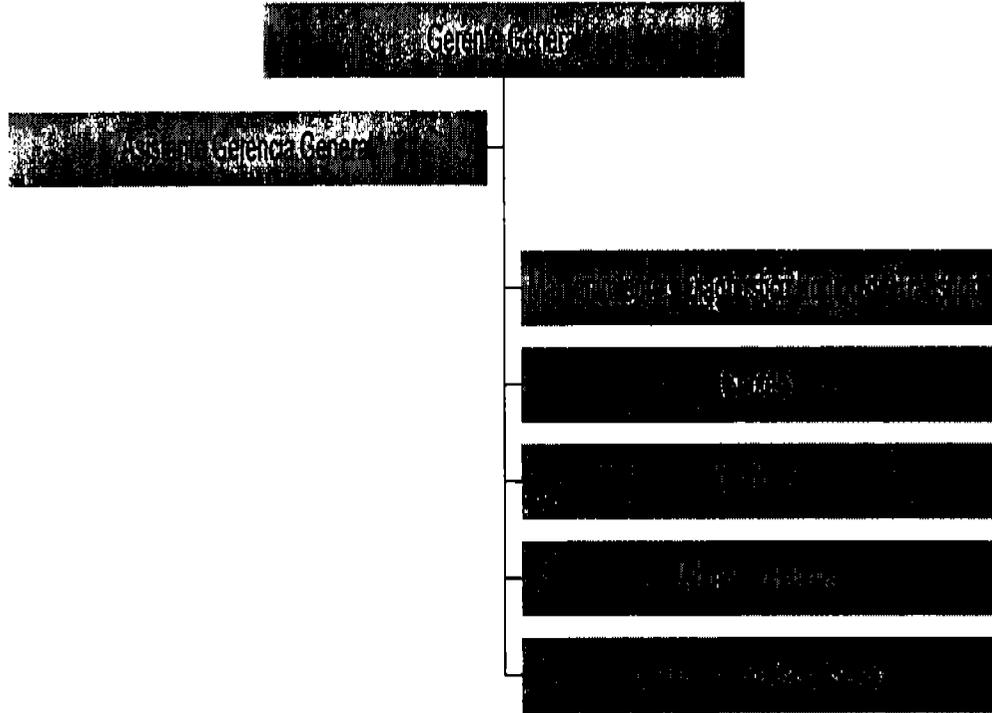
**VISIÓN:**

Consolidarnos como una empresa de vanguardia en los servicios de transporte de personal y organización de viajes, eficaz, y de altos estándares de eficiencia, con clientes y prospectos satisfechos en sus expectativas, colaborando en el desarrollo de directivos y empleados, así como de proveedores y de la comunidad en la que realiza sus actividades, logrando reconocimiento y un alto valor agregado para la empresa.

**MISIÓN:**

Proporcionar a nuestros clientes medios de transporte, seguros, cómodos y funcionales así como servicios innovadores en la organización y logística para el traslado de personal, con empleados técnica y culturalmente capacitados, satisfechos, con actitud de servicio y cooperación, comprometidos con el desarrollo de la empresa, del sector y de si mismos.

JGS Transtur



ORGANIGRAMA

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

### Alquiler equipo de transporte turístico, escolar y de personal

Cantidad	Equipo	Servicio
1	Autobús tipo Avante mod. 90-95 motor Diesel para 40 pasajeros con T.V. y Aire acondicionado.	Servicio grupal, preferentemente al transporte foráneo y de fines de semana.
1	Autobús tipo escolar mod. 80-85 motor diesel para 40 pasajeros con T.V.	Transporte local, grupal de obreros, empleados y escolar (traslados, visitas a museos, sitios históricos y de recreación)
1	Microbus tipo Casavan Mod. 92-95 motor a gasolina para 23-25 pasajeros con T.V.	Transporte local de grupos medios de, obreros, empleados y escolar (traslados, visitas a museos, sitios históricos y de recreación)
1	Camioneta tipo "Van" mod. 86-90 motor a gasolina para 12-15 pasajeros con T.V y Aire acondicionado.	Transporte de grupos pequeños (familiares) y de fines de semana.

### Organización de Viajes Turísticos Culturales y Recreativos.

Organización, guía y coordinación de viajes en forma directa aprovechando la experiencia y cartera de clientes adquirida en esta actividad durante los últimos 15 años en viajes y/o "tours" a sitios del interior del país a:

Balnearios, playas, zonas arqueológicas, ciudades coloniales, zonas ecológicas, museos, parques nacionales, sitios de interés histórico, de recreación, del tipo "six flags", etc.

### VALORES Y PRINCIPIOS

Como empresa de nueva creación será de enorme utilidad lograr consolidar en la cultura organizacional valores y principios que permitan una identificación e integración del personal hacia el mejor desarrollo de la empresa, del personal mismo, y que sean como guías de conducta, para lo cual se consideran los siguientes valores como principios básicos dentro y hacia el entorno de la organización..

**Lograr los Planes y Objetivos.-** Para lograr la permanencia y el desarrollo de la empresa y el personal que la conforma es parte básica alcanzar los planes y objetivos que se fijan en la organización.

**Colaboración.-** Apoyo permanente entre todos los integrantes de la organización con la actitud de lograr en conjunto solución a los problemas y retos que se presentan día a día.

**Participación.-** Todos de acuerdo a su capacidad y experiencia tienen ideas que pueden aportar al logro de los objetivos y planes de la organización y/o mejoras al desarrollo de los procesos y tareas.

**Responsabilidad.-** Todos somos capaces, en forma individual, de participar y cumplir con aquellas funciones y tareas a las cuales nos comprometemos dentro de la organización.

**Integración.-** Para la organización y el personal que la integra, como integrantes de una sociedad, es importante colaborar en el desarrollo del entorno social en que se desenvuelve.

**Respeto.-** Es importante la existencia del respeto hacia los valores y principios de la organización, pero también es importante el respeto de los valores y principios individuales de cada individuo.

### **Integración Equipo de Computación y Comunicación a los Procesos de Operación, Ventas y Administración.**

<b>Cantidad</b>	<b>Equipo</b>	<b>Proceso y/o aplicación</b>
1	PC tipo Pentium III o mayor con tarjeta de red y conexión a Internet, Software Office, para administración y finanzas.	Manejo procesos de: Sueldos y salarios, gastos de operación, finanzas, contabilidad y capacitación.
1	PC tipo Pentium III o mayor con tarjeta de red y conexión a Internet, Software Office, para Ventas y operación.	Control y seguimiento de mantenimiento, insumos y desgaste de equipo de transporte, organización y control de viajes, información de: carreteras y servicios de apoyo, clientes, proveedores y turismo, y para capacitación.
1	Equipo multifuncional de impresión, fax y copiado	Para el servicio interno y externo en el envío, recepción e impresión de información
1	Red de radio de banda civil con un equipo central y 4 equipos terminales	Red de comunicación local y foránea entre la oficina central y los autotransportes.
2	Líneas telefónicas comerciales con 2 extensiones	Para la atención a clientes, proveedores y comunicación administrativa
2-3	Teléfonos celulares	Para el servicio de enlace y comunicación personal.
2	Cursos de capacitación y/o actualización operativa, mecánica y mantenimiento	Conocimiento del equipo de transporte, integración y estandarización de habilidades del personal operativo.
2	Cursos de capacitación en ventas, servicio y turismo.	Divulgación de productos y servicios ofrecidos, integración y estandarización de habilidades del personal de ventas y servicio.

## Presupuesto de Equipo

Cantidad	Equipo	Valor (pesos)
1	Autobús tipo Avante mod. 90-95 motor Diesel para 40 pasajeros con T.V. y Aire acondicionado.	\$ 250,000
1	Autobús tipo escolar mod. 80-85 motor diesel para 40 pasajeros con T.V.	\$ 70,000
1	Microbus tipo Casavan Mod. 92-95 motor a gasolina para 23-25 pasajeros con T.V.	\$ 60,000
1	Camioneta tipo "Van" mod. 86-90 motor a gasolina para 12-15 pasajeros con T.V y Aire acondicionado.	\$50,000
1	PC tipo Pentium III o mayor con tarjeta de red y conexión a Internet, Software Office, y para administración y finanzas.	\$8,000
1	PC tipo Pentium III o mayor con tarjeta de red y conexión a Internet, Software Office, y para Ventas y operación.	\$ 8,000
1	Equipo multifuncional de impresión, fax y copiado	\$5,000
1	Red de radio de banda civil con un equipo central y 4 equipos terminales	\$ 10,000
2	Líneas telefónicas comerciales con 2 extens	\$8,000
3	Teléfonos celulares	\$5,000
2	Cursos de capacitación y/o actualización operativa, mecánica y mantenimiento	\$6,000
2	Cursos de capacitación en ventas, servicio y turismo.	\$6,000
2	Cursos de capacitación admón. y finanzas	\$6,000
	TOTAL	\$492,000

**DIAGNOSTICO INTERNO**

En este caso por ser una empresa de nueva creación, el hacer un diagnostico interno a la organización es de algún modo limitado ya que no se cuenta con resultados evidentes en cuanto a su eficiencia y eficacia operativa.

Por lo anterior en este plan estratégico y financiero se pretende hacer una propuesta y evaluación que apoye la conformación de una misión, visión, estructura, definición de estrategias y objetivos que permitan un inicio y funcionamiento viable y rentable al medio y largo plazo.

La **organización y estructura** que se pretende implantar tendrá que ser permanentemente evaluada, ya que al participar personas de diferentes procedencias, y características, sin un dominio pleno de los perfiles de puestos y flujos de actividad puede originar algunos problemas de comunicación interna. Externamente se cuenta con buena comunicación con varios clientes posibles y poca con el público en general y proveedores. Por otra parte y favorablemente, por el hecho de ser una empresa pequeña esto permite una mejor y más rápida integración

y flexibilidad de los elementos; toma de decisiones más rápidas así como una mayor posibilidad de adaptarse a los cambios que el mercado o la organización requieran.

En cuanto a la **comercialización**, si bien parte del personal a integrarse tiene varios años de experiencia en cuanto a la organización de viajes y relaciones con posibles clientes, en contraste, no se cuenta, en este inicio, con una imagen corporativa entre el público general.

### Finanzas

Los recursos financieros son limitados a la aportación de los socios y no se cuenta en este momento de otra fuente de financiamiento, difícilmente se contaría, por ejemplo, de préstamos bancarios; los ingresos estarían sujetos exclusivamente a la operación normal del negocio y a posibles pequeñas aportaciones adicionales de los socios.

### Procesos productivos y Tecnología

El integrar e implantar procedimientos, metodologías y sistemas innovadores como se pretende en el proyecto, es altamente benéfico y ventajoso. Sin embargo estos no mostrarán sus beneficios operativos y económicos hasta haber logrado su dominio y perfeccionamiento, lo cual requiere de tiempo y de esfuerzo permanente.

## DIAGNOSTICO EXTERNO

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Esencialmente la competencia está conformada por tres tipos de competidores:

#### Organizadores de Viajes y/o Agencias de Viajes:

Empresa	Oficinas	Eq. Transporte
Viñales Tours	D.F- Guadalajara Cancun.	- (3)Dina Olímpico
Bojorquez	(6) D.F. Ciudades Importantes Interior	- Dina Avante - Microbus

Este tipo de empresas están enfocadas hacia un nicho de mercado económicamente medio y alto con enfoque al servicio turístico especializado, como son la promoción de paquetes turísticos fijos y la venta de boletos, con una variedad en la oferta de medios de transporte en muchas ocasiones limitada y de uso propio exclusivo, siendo competidores a nuestra empresa en cuanto a organización de viajes en el sector económico medio y potenciales si deciden la ampliación de sus nichos de mercado hacia zonas o sectores económicos con menos recursos, pero alto en volumen, e igualmente potencial en cuanto a la de integrar el alquiler de equipos de

transporte de personal a su oferta de servicios como ya lo realiza la empresa Viñales Tours.

Empresas de Renta de Autotransporte para Personas:

- Turisplus
- Utep
- Autobuses Turísticos Aguilar

Mpresa	Oficinas	Eq. Transporte
Turisplus	(1) D.F.	-Dina Avante - Dina Viaggio
Utep	(3) Area Metropolitana.	- 20 Autobuses Escolares -10 Vans
T. Aguilar	(2) Cd. Deportiva - Ecatepec	- Dina Avante - Marco Polo

Competidoras con nuestra empresa en cuanto al alquiler de autotransporte para personas; en la mayoría de las veces con equipo especializado para algún tipo de cliente o servicio, ya sea este de turismo, escolar o de personal, usualmente poco participativas en la actividad de organización, guía y coordinación de viajes pero, con posibilidades de ampliar en cualquier momento su gama de servicios en la empresa misma o a través de una área de negocios y/o división integrada.

### Organizadores de viajes independientes (no formales)

Habitualmente personas físicas que empíricamente y en forma complementaria a otras actividades realiza la promoción y organización de viajes turísticos y/o recreativos con el ánimo de algún beneficio económico adicional a sus ingresos habituales.

Este tipo de participante en la actividad turística es a pesar de su participación intermitente y en ocasiones de poca cuantía, por su número significa un fuerte impulsor de este sector y que en un momento dado más que un competidor para la empresa puede significar un importante cliente (renta de autotransporte) o socio de negocios y motivador importante para el desarrollo de la compañía.

### MERCADO

El sector del turismo, y de la transportación de personal, si bien muestra una disminución global en cuanto a la demanda de servicios de alto nivel y costo,

motivado por los problemas de baja en el poder adquisitivo y el desempleo. En las personas en general y en las de clase media y baja permanece, como forma de cultura, como alternativa de descanso, ampliación de sus conocimientos o forma de distracción y entretenimiento, el deseo de viajar, claro, buscando encontrar alternativas, versátiles, atractivas y económicas que les permita mantener y ampliar sus posibilidades de viajar, lo cual significa una oportunidad de mercado para la creación y/o incrementar el ofrecimiento del tipo de servicios que son demandados.

## AMBIENTE ECONÓMICO

De acuerdo a la información que proporciona el INEGI a través del estudio de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) por el periodo de 1996 a 2002<sup>15</sup> (12) (últimos datos reflejados), el Producto Interno Bruto (PIB) turístico representó en promedio el 8.0% del total nacional. Destacan por su aportación el **transporte**, 2.7% , restaurantes y bares, 1.9.%, alojamiento 1.2%, y comercio 0.9%; del total del Valor Agregado Bruto Turístico, el transporte representó, en promedio, el 33.4% de las actividades turísticas. En el último año de 2002, el consumo del turismo domestico represento el 83.8% del total, con una tendencia creciente en los últimos años, (en 1996 era de 78%), superando en más de seis veces, en el 2002, el consumo efectuado por el turismo receptivo, que alcanzó el 12.7%; en tanto que el egresivo (el que sale) lo hizo en 3.5%. Lo que muestra claramente la importancia que reviste el gasto realizado por los residentes durante sus viajes dentro del territorio nacional. No obstante lo anterior, por una parte, el PIB del turismo mostró en promedio una tasa de crecimiento del orden de 2.0% anual, y por otra parte se resalta que de 20001 a 2002 el consumo del turismo doméstico registró un decremento de (0.6%), menor a la tasa observada en el consumo del turismo receptivo, que tuvo una variación negativa de (7.5%).

En este ámbito es innegable que a nivel país igualmente como muchos otros países no estamos exentos de problemas de disminución de la actividad económica, afectando a muchos sectores económicos y el empleo. Se dice que esto es motivado por efectos de la globalización económica; la especialización y contracción de la oferta a nivel mundial de bienes y servicios, el desplazamiento del empleo por los avances tecnológicos, las crisis financieras en un país o zona geográfica mundial y los efectos que esto tiene en otros. Así como las crisis financieras y económicas propias del país y a su falta de adecuaciones productivas y legales, lo cual significa una amenaza permanente para las empresas. Sin embargo en este aspecto deberá ser el propio individuo, los grupos sociales y las organizaciones, en su ámbito de actividad y/o influencia quienes tendrán que buscar y encontrar, a través de su capacitación, creatividad y el conocimiento e interacción con su entorno, la o las alternativas de su propio desarrollo.

<sup>15</sup> INEGI. Cuenta Satélite del Turismo en México. [www.inegi.gob](http://www.inegi.gob) estadísticas sectoriales.

## ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA).

### Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el personal que se integra con más de 15 años en organización de viajes.</li> <li>• Equipo de transporte de personal diverso y versátil.</li> <li>• Utilización intensivo de equipo informático para el apoyo operativo, de capacitación y admón.</li> <li>• Flexibilidad y Movilidad de los trabajadores y tareas ante cambios en las condiciones del mercado.</li> <li>• Rápida toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta experiencia en el manejo de mantenimiento del equipo de transporte mayor (autobuses).</li> <li>○ Recursos financieros limitados.</li> <li>○ Requerimiento de personal, sino cuantioso, sí versátil en sus funciones y/o actividades.</li> </ul>

### Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo en la integración de los servicios turísticos y de difusión cultural con un transporte versátil</li> <li>• Pocas empresas con oferta de autotransporte de personal, diversificado.</li> <li>• Integrar y ofrecer renta de equipo de transporte versátil a los servicios de organización de viajes, en zonas geográficas de nivel socioeconómico medio y bajo no cubiertas actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competencia con empresas que tienen mayores recursos materiales y financieros.</li> <li>○ Cambio en los requerimientos de operación por parte del gobierno.</li> <li>○ Diversificación de servicios ofrecidos y posible enfoque hacia este nicho de mercado por parte de empresas ya establecidas.</li> <li>○ Contracción de la actividad económica</li> <li>○ Disminución en el nivel de crecimiento en la actividad turística</li> </ul>

## VENTAJAS COMPETITIVAS

Considerando las condiciones propias de la empresa al ser de nueva creación, las ventajas y desventajas identificadas y la manera como la organización deberá interactuar con su entorno se ha decidido seguir una estrategia enfocada a ofrecer y

mantener una ventaja competitiva y sostenible a través de la **diferenciación** en sus operaciones por medio de las alternativas de:

- Innovaciones dirigidas hacia los servicios ofrecidos.
- La calidad y eficiencia operativa.
- Creación de una imagen favorable en nuestros clientes y entorno.

Lo anterior será logrado entre otros aspectos por medio de:

- Una gama versátil de los equipos de transporte de personal que se ofrecen, y el soporte mecánico durante los viajes.
- Por la gama de equipos de transporte ofrecidos, una muy alta seguridad para los clientes de que los viajes serán realizados y no estarán sujetos a un número mínimo de pasajeros o de que tendrán que ser integrados a otros grupos.
- Verdadera integración de los servicios de renta de equipo de transporte de personal con la organización y coordinación de viajes. Existe asociación entre los proveedores de renta de equipo y las agencias de viajes, pero no una verdadera integración de los mismos.
- Otorgar en forma permanente e intensa información turística, de servicios y cultural a los clientes antes y durante los viajes.
- Integrar servicios no ofrecidos, como el servicio de café durante los viajes, que si bien es ofrecido en otro tipo de servicios; transporte de pasajeros de línea o turístico de alto nivel, generalmente no lo es hecho así por los proveedores para este nicho de mercado.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- ◆ Ampliar el mercado a otra área geográfica con características de mercado similares a la contemplada de inicio, buscando un crecimiento que permita una mayor cobertura de clientes, generación de mayores rendimientos a la inversión de los propietarios a largo plazo.
- ◆ Generar recursos propios vía utilidades para hacer frente al reemplazo de equipos de transporte y de otros activos.
- ◆ Reemplazar el equipo de transporte con modelos más recientes, que cumplan con nuevas normas gubernamentales y exigencias de mercado.

- ◆ Consolidar la capacitación y el desarrollo del personal, y alcanzar altos niveles de eficiencia como soporte importante para lograr ser una empresa de vanguardia.

## DEFINICION DE ESTRATEGIAS<sup>16)</sup>

### ESTRATEGIAS OPERATIVAS

**Del producto y/o servicio.-** proporcionar servicios de transporte turístico, escolar y de personal así como la organización de viajes que satisfagan las expectativas del cliente, conforme a sus requerimientos, tanto en el tipo de servicio, como en el número de pasajeros y sus posibilidades económicas.

**De precios.** Considerando que el nicho de mercado es de clase media y baja, económicamente hablando, la **estrategia de precios** deberá ser inicialmente, ligeramente abajo del promedio de la competencia de la zona, tomando en cuenta la sensibilidad que este aspecto tiene al menos al principio de operaciones en este nicho, lograr una identificación y posicionamiento primario en el cliente, buscando desarrollar y lograr una mejor valoración y peso de otros factores como serían la atención y los tipos de servicio.

**De promoción.-** Aprovechando los contactos personales ya establecidos años atrás por los propietarios y demás colaboradores a integrarse; promover directamente los servicios aún antes del inicio de operaciones de la empresa.

Otra estrategia de promoción será la de efectuar visitas a las instituciones de enseñanza y empresas ubicadas en la zona cercana al área de operación.

**De Tecnología.-** Al menos temporalmente ser un seguidor tecnológico, en los equipos de transporte de personal, computo y comunicación, esencialmente por no tener conocimientos profundos en este factor, además de contar con recursos económicos limitados. En otro sentido, sí se debe tomar la elección de liderazgo en las tecnologías de procesos, capacitación, productos y servicios lo cual permitirá la competencia y sustentabilidad de la empresa.

**De servicio al cliente.-** Aprovechando la ventaja que brinda ser una empresa pequeña, que permite una mayor interacción con los clientes, y como fortaleza para lograr una ventaja competitiva; la estrategia será la de otorgar un servicio personalizado, que **escucha, anticipa y atiende las necesidades y preferencias de nuestros clientes y prospectos.**

<sup>16</sup> Estrategias desarrolladas por accionistas y dirección de la empresa con la asesoría de Isidro Salas Avila (consultor).

**De recursos humanos y capacitación.-** Como punto de partida y de manera de hacer mas viable, la puesta en marcha de este proyecto, al menos en el corto y mediano plazo, sería conveniente el arrancar el mismo con un numero menor de trabajadores de los que en el organigrama se mencionan y que los restantes se vayan integrando conforme la operación y la dinámica del proyecto así lo demande, ya que de lo contrario se correría el riesgo de que en el corto plazo la demanda de recursos monetarios (sueldos) haga inviable el proyecto mismo.

## ESTRATEGIAS FINANCIERAS

**De estructura de capital.-** Inicialmente el capital necesario deberá aportarse en su totalidad por los propietarios directos del núcleo familiar y otras personas interesadas en aportar recursos en calidad de socios. Esto por ser un negocio nuevo, no tener historial crediticio y acceso a fuentes de financiamiento. Posteriormente y conforme a la necesidad de reposición de equipos de transporte, se buscará fuentes de financiamiento bancario, parcial, que no sean onerosos, evitando poner en riesgo la salud financiera de la empresa y que complementen a los recursos generados por utilidades, depreciaciones (ahorro de salidas de efectivo) y la generación de reservas de capital.

**De flujo de caja.-** Durante los primeros meses de operación, los gastos de operación deberán ser cubiertos por la inversión inicial de los propietarios. Conforme la marcha operativa de la empresa lo permita, los flujos de caja serán cubiertos por los ingresos generados por la operación, cuidando que los niveles de costos y gastos no pongan en riesgo la liquidez de la empresa y permitan un margen de recursos para mejoras y nuevas inversiones.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO	REQUERIMIENTOS ECONOMICOS
Del producto y/o servicio	Ejecutivo vtas y servicio	6 meses	No determinado
De precios	Ejecutivo vtas y servicio	6 meses	No determinado
De promoción	Ejecutivo vtas y servicio	12 meses	\$20,000
De tecnología	Admón.. y Finanzas	12 meses	\$474,000
De servicio al cliente	Ejecutivo vtas y servicio	6 meses	No determinado
De recursos humanos y capacitación	Admón.. y Finanzas	12 meses	\$341,000
De estructura de capital	Admón.. y Finanzas	Inmediato	\$600,000
De flujo de caja	Admón.. y Finanzas	12 meses	\$1,298,725

## **8. PLAN FINANCIERO**

**(ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA)**

### **PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS**

**Modelo de Planeación y Análisis Financiero**

En “Trabajo final cédula de costos y gastos...” “Modelo desarrollado en EXCEL”

**PLAN FINANCIERO A CORTO PLAZO (PLAN OPERATIVO 2004)**

**PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN, PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS  
FINANCIEROS**

**ANÁLISIS DE ESCENARIOS 1 Y 2**

ESCENARIO 1

Los montos de sueldos y comisiones se consideran en los siguientes niveles:

Fijos	
Sueldo Gerente General	\$ 4,500.00
Sueldo Asistente Gerencia General	4,000.00
Sueldo Responsable Mantenimiento y Diagnostico	3,500.00
Sueldo Responsable Admon. Y Finanzas	4,000.00
Ejecutivo de Ventas y Servicio	3,000.00
Chofer 1	3,000.00
Chofer 2	3,000.00
Comisiones	
a) Choferes y Mantenimiento y Diagnostico.	7.4 % sobre ventas
b) Gerente Gral y Ejecutivo de Ventas y Servicio	8.6 % sobre ventas

Las personas integrantes serán contratadas inicialmente por honorarios

Gastos

La oficina representa una renta mensual de \$1,500.00

Los gastos de Teléfono se estiman en \$1,000.00 mensuales

Energía eléctrica \$500.00, papelería y aseo \$1,000.00

Depreciaciones; 20% Equipo transporte, 10%, Eq. de Oficina y Gtos. de Organiz.

Mantenimiento y reparación equipo de transporte 9% sobre ventas

Peajes y combustibles 13.5% sobre ventas

Combustibles, fijo \$1,500.00

Diversos \$2,500.00

Política de Precios: Precios de competencia menos 5-10%

Política de Prorrateso: los gastos fijos no identificables se prorratesan 50% gts. de admon y 50% de ventas.

Política de cobranza y pagos: 30 días.

Presupuesto de ventas: de acuerdo a calendario y presupuesto de servicios

Programa Inicial de Implantación y Puesta en Marcha

DIA

Proceso	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31	34	37	40	43	46	49	52	54	57	60	Responsable
Adquisición, revisión y puesta a punto de equipo de transporte de personal	x	x	x	x	x	X	x															Responsable mantenimiento y diagnostico
Adquisición y puesta en funcionamiento eq. de computo.	x	x																				Encargado Admón. y Finanzas
Contratación y conexión a Internet			x	x	x																	Encargado Admón. y Finanzas
Contratación y puesta en funcionamiento red de banda civil					x	X	x															Responsable Mant. y diagnostico
Contratación líneas telefónicas	x	x																				Edo Admón. y Fzas.
Adquisición y puesta en funcionamiento equipo multifuncional		x	x	x																		Encargado Admón. y Finanzas
Cursos de capacitación personal operativo y mantenimiento.			x	x					X													R. Mant. y diagnost.
Cursos de capacitación personal de ventas y servicio					x				X	x												Ejec. Vts. Y Servicio
Cursos de capacitación personal de Admón. Y finanzas					x				X	x												Edo. Admón. y Fzas
Implementación de métodos y procedimientos sistematizados de operación, admón. y ventas					x	x	x	x														R. Mant. y Diagnost. Edo. Admón y Fzas E. Vts. Y Servicio
Documentación de métodos y procedimientos sistematizados de operación, admón. y ventas											x	x	x	X								R. Mant. y Diagnost. Edo. Admón y Fzas E. Vts. Y Servicio
Alimentación de bases de datos de proveedores, clientes, servicios de apoyo, información turística			x	x	x																	E. Vts y Servicio
Juntas de seguimiento y control al programa de implementación tecnológica			x		x		x		X		x	x			x		x					Gerente General
Inicio de operaciones al público											x											Gerente General

JGS TRANSTAR  
CEDULA DE VENTAS (Ingresos) ENERO-DICIEMBRE 2004

CONCEPTO	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Totales
	Valor \$ mes	Ingresos mes																							
Aguilar de Autobuses, microbuses y vans																									
Autobus Tipo Dina 40 pasajeros en-apico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Autobus Tipo Escolar 40 pasajeros	\$12,000	\$0	\$24,000	\$0	\$36,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	\$24,000	\$0	
Microbus para 23-25 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Camionetas tipo VAN de 12-16 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Suma de Alquiler de Equipo de transporte.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Organización de Viajes																									
Autobus Tipo Dina 40 pasajeros en-apico	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Autobus Tipo Escolar 40 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Microbus para 23-25 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Camionetas tipo VAN de 12-15 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Suma por Organización de Viajes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Total de Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

CUADRO 2

CONCEPTO		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
		FLUJ	VAR.	FLUJ	VAR.	FLUJ	VAR.	FLUJ	VAR.	FLUJ	VAR.	FLUJ	VAR.
JCS TRANSUR		0		55,700		105,900		60,000		70,200		236,100	
CEDULA DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO ENERO-DICIEMBRE 2004 (PESOS M.N.)		0		50,200		50,200		50,000		185,900		73,600	
VENTAS		0		50,200		50,200		50,000		185,900		73,600	
COSTO DE SERVICIO		0		0		0		0		0		0	
SUELDOS Y PRESTACIONES		9,500	0	9,500	3,690	22,690	4,094	9,500	4,410	50,194	9,500	5,160	64,853
DEPRECIACIONES		750	0	7,567	7,567	15,133	15,133	7,567	7,567	30,267	7,567	7,567	37,833
MANTENIM. EQ. TRANSP.		0	0	1,500	3,036	6,241	1,704	1,500	1,806	9,571	1,500	2,148	13,225
REPARACION EQ. TRANSP.		0	0	3,000	3,072	6,072	3,409	3,000	3,672	19,153	3,000	4,296	26,449
COMBUSTIBLES		0	0	0	6,149	12,971	6,823	0	7,349	20,321	0	6,999	28,919
PEAJE Y OTROS DERECHOS		0	0	333	612	946	690	333	732	3,024	333	856	4,214
DIVERSOS		0	0	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	4,000	5,445
TOTAL COSTO		9,500	0	22,900	15,059	47,453	16,709	22,900	17,989	127,968	22,900	21,059	171,927
GASTOS DE ADMON		15,500	0	15,500	0	31,158	0	15,658	0	62,475	15,658	0	78,133
SUELDOS Y PRESTACIONES		12,500	0	12,500	25,000	37,500	4,773	12,500	5,142	50,000	12,500	6,016	62,500
RENTA		750	0	750	1,500	3,000	750	750	750	3,000	750	750	3,750
TELEFONO		500	0	500	1,000	2,000	500	500	500	2,000	500	500	2,500
LUZ		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
PAPELERIA		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
ASEO Y LIMPIEZA		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
DEPRECIACIONES		0	0	158	158	317	158	158	158	475	158	158	633
COMBUSTIBLES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIVERSOS		1,000	0	1,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	4,000	1,000	5,000	6,000
TOTAL GASTOS DE ADMON.		15,500	0	15,658	0	31,158	0	15,658	0	62,475	15,658	0	78,133
GASTOS DE VENTA		3,000	0	3,000	4,302	10,302	4,773	3,000	5,142	26,218	3,000	6,016	35,234
SUELDOS Y PRESTACIONES		750	0	750	1,500	3,000	750	750	750	3,000	750	750	3,750
RENTA		500	0	500	1,000	2,000	500	500	500	2,000	500	500	2,500
TELEFONO		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
LUZ		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
PAPELERIA		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
ASEO Y LIMPIEZA		250	0	250	500	1,000	250	250	250	1,000	250	250	1,250
DEPRECIACION		0	0	158	158	317	158	158	158	475	158	158	633
COMBUSTIBLES		1,500	0	1,500	3,000	4,500	1,500	1,500	1,500	6,000	1,500	7,500	9,000
DIVERSOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE VENTA		6,500	0	6,500	4,302	17,460	4,773	6,500	5,142	40,693	6,500	6,016	53,367
OTROS GASTOS Y PROD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DEL MES FLUJOS Y VAR.		31,500	0	31,500	19,361	96,078	21,483	45,217	23,141	231,135	45,217	27,075	303,427
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		31,500	0	31,500	64,578	96,078	64,599	64,599	68,358	231,135	72,292	73,603	377,031
RESULTADO DEL PERIODO		-31,500	-31,500	-14,378	-45,878	-10,999	-56,878	-8,358	-67,327	-3	-2,092	-67,327	-67,331
PUNTO DE EQUILIBRIO													

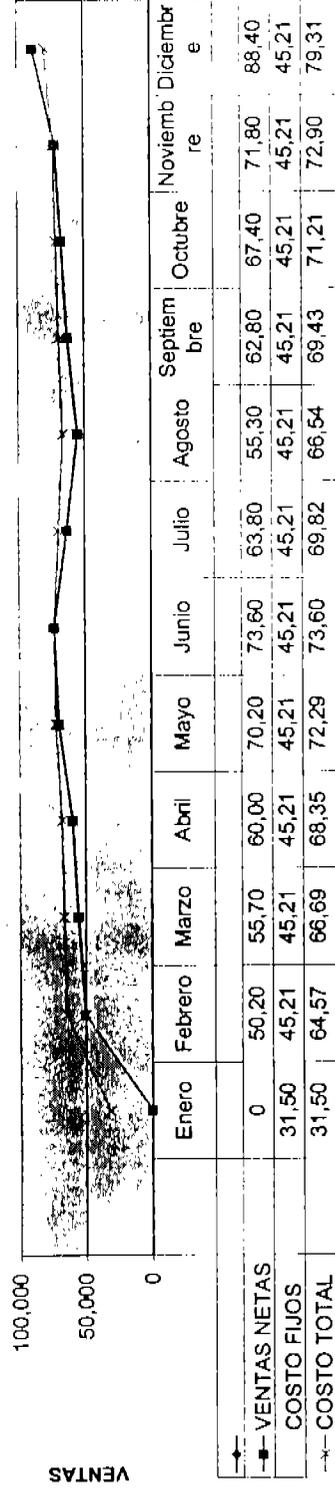
CONCEPTO		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
		FLUJO	VAR.	FLUJO	VAR.	FLUJO	VAR.	FLUJO	VAR.	FLUJO	VAR.	FLUJO	VAR.		
JGS TRANSUR		63,800	373,500	55,300	428,800	62,800	491,600	67,400	559,000	71,800	630,800	88,400	779,200		
CEDULA DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO ENERO-DICIEMBRE 2004 (PESOS M.N.)															
<b>COSTO DE SERVICIO</b>															
SUELDOS Y PRESTACIONES	9,500	4,689	93,952	9,500	4,085	107,517	9,500	4,616	121,633	9,500	5,277	150,864	9,500	6,497	166,961
DEPRECIACIONES	7,567	45,400	52,967	7,567	52,967	60,533	7,567	68,100	75,667	7,567	75,667	83,233	7,567	83,233	
MANTENIM. EQ. TRANSP.	1,500	1,952	20,429	1,500	1,692	23,621	1,500	1,922	27,043	1,500	2,197	34,302	1,500	2,705	38,509
REPARACION EQ. TRANSP.	3,000	3,905	40,658	3,000	3,384	47,243	3,000	3,843	54,088	3,000	4,125	61,211	3,000	5,410	77,015
COMBUSTIBLES	0	7,815	45,749	0	6,774	52,522	0	7,692	60,215	0	8,256	68,470	0	9,828	86,093
PEAJE Y OTROS DERECHOS	333	778	6,657	333	675	7,565	333	768	8,820	333	876	11,029	333	1,078	12,441
DIVERSOS	1,000	0	6,000	1,000	0	7,000	1,000	0	8,000	1,000	0	9,000	1,000	0	11,000
<b>TOTAL COSTO</b>	22,900	19,139	258,845	22,900	16,589	296,434	22,900	18,839	340,174	22,900	20,219	383,293	22,900	21,539	427,732
<b>GASTOS DE ADMON.</b>	12,500	0	87,500	12,500	0	100,000	12,500	0	112,500	12,500	0	125,000	12,500	0	137,500
SUELDOS Y PRESTACIONES	750	0	6,000	750	0	6,000	750	0	6,750	750	0	7,500	750	0	8,250
TELEFONO	500	0	3,500	500	0	4,000	500	0	4,500	500	0	5,000	500	0	5,500
LUZ	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
PAPELERIA	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
ASEO Y LIMPIEZA	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
DEPRECIACIONES	158	0	950	158	0	1,108	158	0	1,267	158	0	1,425	158	0	1,583
COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIVERSOS	1,000	0	7,000	1,000	0	8,000	1,000	0	9,000	1,000	0	10,000	1,000	0	11,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON.</b>	15,658	0	109,450	15,658	0	125,108	15,658	0	140,767	15,658	0	158,425	15,658	0	172,083
<b>GASTOS DE VENTA</b>	3,000	5,468	53,009	3,000	4,739	60,748	3,000	5,382	69,130	3,000	5,776	77,906	3,000	6,153	87,060
SUELDOS Y PRESTACIONES	750	0	5,250	750	0	6,000	750	0	6,750	750	0	7,500	750	0	8,250
TELEFONO	500	0	3,500	500	0	4,000	500	0	4,500	500	0	5,000	500	0	5,500
LUZ	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
PAPELERIA	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
ASEO Y LIMPIEZA	250	0	1,750	250	0	2,000	250	0	2,250	250	0	2,500	250	0	2,750
DEPRECIACION	158	0	950	158	0	1,108	158	0	1,267	158	0	1,425	158	0	1,583
COMBUSTIBLES	1,500	0	10,500	1,500	0	12,000	1,500	0	13,500	1,500	0	15,000	1,500	0	16,500
DIVERSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	6,658	5,468	78,458	6,658	4,739	89,856	6,658	5,382	101,897	6,658	5,776	114,331	6,658	6,153	127,143
<b>OTROS GASTOS Y PROD.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DEL MES FIJOS Y VAR.</b>	45,217	24,607	446,854	45,217	21,328	513,399	45,217	24,221	582,837	45,217	25,995	654,049	45,217	27,692	726,958
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>	69,823	446,854	513,399	66,545	513,399	582,837	71,212	654,049	72,969	72,969	726,958	79,311	806,269		
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	-6,023	-73,354	-94,599	-11,245	-84,599	-91,237	-3,812	-85,049	-1,108	-96,158	-87,069				

CUADRO 3

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTAS NETAS	0	50,200	55,700	60,000	70,200	73,600	63,800	55,300	62,800	67,400	71,800	88,400
COSTO FIJOS	31,500	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217
COSTO TOTAL	31,500	64,578	66,689	68,358	72,292	73,603	69,823	66,545	69,438	71,212	72,909	79,311

DETERMINACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO



CUADRO 4

JGS TRANSTUR													
APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acum.
Ventas Netas	0	50,200	55,700	60,000	70,200	73,600	63,800	55,300	62,800	67,400	71,800	88,400	719,200
Costos Variables	0	19,361	21,483	23,141	27,075	28,387	24,607	21,328	24,221	25,995	27,692	34,095	277,386
Contribución Marginal	0	30,839	34,217	36,859	43,125	45,213	39,193	33,972	38,579	41,405	44,108	54,305	441,814
Costos Fijos	31,500	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	45,217	528,883
Utilidad Operativa	-31,500	-14,378	-10,999	-8,358	-2,092	-3	-6,023	-11,245	-6,638	-3,812	-1,109	9,089	-87,069
Cambio porc. en util. antes Int. e Imp.		23.5%	24.0%	7.7%	17.0%	99.8%	186394%	86.7%	41.0%	42.6%	70.9%	919.5%	
Cambio porcentual en ventas		11.0%	7.7%	3.1	4.4	4.8%	-13.3%	-13.3%	13.6%	7.3%	6.5%	23.1%	
Grado de apalancamiento operativo		2.1	2.1	3.1	4.4	20.6	-13,998.5	-6.5	3.0	5.8	10.9	39.8	
APALANCAMIENTO FINANCIERO (GAF)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acum.
Utilidad Operativa	-31,500	-14,378	-10,999	-8,358	-2,092	-3	-6,023	-11,245	-6,638	-3,812	-1,109	9,089	-87,069
Costo de Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Gravable	-31,500	-14,378	-10,999	-8,358	-2,092	-3	-6,023	-11,245	-6,638	-3,812	-1,109	9,089	-87,069
Provisiones ISR y PTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida Meta)	-31,500	-14,378	-10,999	-8,358	-2,092	-3	-6,023	-11,245	-6,638	-3,812	-1,109	9,089	-87,069
% de incremento en utilidad (decremento en pérdidas)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Al no existir pago de intereses financiero no hay efecto por apalancamiento financiero en la utilidad (pérdida) gravable.													
APALANCAMIENTO TOTAL (GAT)													
	2.1	3.1	4.4	20.6	-6.5	3.0	5.8	10.9	39.8				

CUADRO 5

JGS TRANSTUR  
CEDULA DE COBRANZAS ENERO - DICIEMBRE 2004

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>VENTAS</b>	\$0	\$50,200	\$55,700	\$60,000	\$70,200	\$73,600	\$63,800	\$55,300	\$62,800	\$67,400	\$71,800	\$88,400	\$719,200
Sdo. Anterior		\$0											
<b>COBRANZA</b>													
Enero	\$0												\$0
Febrero		\$0											\$0
Marzo			\$50,200										\$50,200
Abril				\$55,700									\$55,700
Mayo					\$60,000								\$60,000
Junio						\$70,200							\$70,200
Julio							\$73,600						\$73,600
Agosto								\$63,800					\$63,800
Septiembre									\$55,300				\$55,300
Octubre										\$62,800			\$62,800
Noviembre											\$67,400		\$67,400
Diciembre												\$71,800	\$71,800
<b>Suma cobranza</b>	\$0	\$0	\$50,200	\$55,700	\$60,000	\$70,200	\$73,600	\$63,800	\$55,300	\$62,800	\$67,400	\$71,800	\$630,800
<b>Saldo Clientes</b>	\$0	\$50,200	\$55,700	\$60,000	\$70,200	\$73,600	\$63,800	\$55,300	\$62,800	\$67,400	\$71,800	\$88,400	\$88,400

CUADRO 6

JGS TRANSTUR  
CEDULA DE PAGOS A PROVEEDORES ENERO - DICIEMBRE 2004

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>COMPRAS</b>	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,008	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$12,615	\$115,523
Sdo. Anterior		\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,008	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	
<b>PAGOS</b>													
Enero	\$0												\$0
Febrero		\$0											\$0
Marzo			\$9,108										\$9,108
Abril				\$9,613									\$9,613
Mayo					\$10,008								\$10,008
Junio						\$10,944							\$10,944
Julio							\$11,256						\$11,256
Agosto								\$10,357					\$10,357
Septiembre									\$9,577				\$9,577
Octubre										\$10,265			\$10,265
Noviembre											\$10,687		\$10,687
Diciembre												\$11,091	\$11,091
<b>Suma pagos</b>	\$0	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,008	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$102,907
<b>Saldo Proveedores</b>	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,008	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$12,615	\$12,615

CUADRO 7

JGS TRANSTUR CEDULA DE ACREEDORES DIVERSOS ENERO - DICIEMBRE 2004													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Sdo. Anterior	\$0	\$4,000	\$8,000	\$12,000	\$16,000	\$20,000	\$24,000	\$28,000	\$32,000	\$36,000	\$40,000	\$44,000	\$48,000
Prestamos	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000
Pagos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Saldo Acreedores	\$4,000	\$8,000	\$12,000	\$16,000	\$20,000	\$24,000	\$28,000	\$32,000	\$36,000	\$40,000	\$44,000	\$48,000	\$48,000

CUADRO 8

JGS TRANSTUR CEDULA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN SOBRE ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Activo Fijo	\$454,000												\$454,000
Inversión	\$0	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$83,233
Eq. Transporte	\$0	\$7,567	\$15,133	\$22,700	\$30,267	\$37,833	\$45,400	\$52,967	\$60,533	\$68,100	\$75,667	\$83,233	\$83,233
Eq. Ofic. Y Comp.	\$20,000	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$20,000
Deprec. Mes	\$0	\$167	\$333	\$500	\$667	\$833	\$1,000	\$1,167	\$1,333	\$1,500	\$1,667	\$1,833	\$1,833
Deprec. Acumulada	\$0	\$167	\$333	\$500	\$667	\$833	\$1,000	\$1,167	\$1,333	\$1,500	\$1,667	\$1,833	\$1,833
Gast. De Organiz.	\$18,000												\$18,000
Deprec. Mes	\$0	\$150	\$300	\$450	\$600	\$750	\$900	\$1,050	\$1,200	\$1,350	\$1,500	\$1,650	\$1,650
Deprec. Acumulada	\$0	\$150	\$300	\$450	\$600	\$750	\$900	\$1,050	\$1,200	\$1,350	\$1,500	\$1,650	\$1,650

CUADRO 9

JGS TRANSTUR  
FLUJO DE EFECTIVO ENERO - DICIEMBRE 2004

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>SALDO ANTERIOR</b>	\$600,000	\$40,500	\$36,914	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
<b>VENTA INVERSIONES</b>			\$16,914	\$12,915	\$12,621	\$13,233	\$22,114	\$37,021	\$45,626	\$44,364	\$48,554	\$55,656	\$309,018
<b>INGRESOS</b>													
<b>COBRO A CLIENTES</b>	\$0	\$0	\$50,200	\$55,700	\$60,000	\$70,200	\$73,600	\$63,800	\$55,300	\$62,800	\$67,400	\$71,800	\$630,800
<b>COBRO DEUDORES D.</b>	\$0												\$0
<b>PRODUCTOS FINAN.</b>			\$113	\$86	\$84	\$88	\$147	\$247	\$304	\$296	\$324	\$371	\$2,060
<b>PTMO. SOCIO</b>	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000
<b>SUMA INGRESOS</b>	\$4,000	\$4,000	\$54,313	\$59,786	\$64,084	\$74,288	\$77,747	\$68,047	\$59,604	\$67,096	\$71,724	\$76,171	\$680,860
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$604,000	\$84,500	\$91,226	\$92,701	\$96,706	\$107,522	\$119,661	\$125,068	\$125,230	\$131,460	\$140,277	\$151,927	\$989,878
<b>SALIDAS</b>													
<b>COMPRA A FIJO</b>	\$474,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$474,000
<b>COMPRA A DIFERIDO</b>	\$18,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18,000
<b>GASTOS DIRECTOS</b>	\$9,500	\$21,284	\$22,429	\$23,325	\$25,448	\$26,156	\$24,116	\$22,346	\$23,907	\$24,865	\$25,781	\$29,237	\$278,395
<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$6,500	\$10,802	\$11,273	\$11,642	\$12,516	\$12,808	\$11,968	\$11,239	\$11,882	\$12,276	\$12,653	\$14,076	\$139,635
<b>GASTOS DE ADMON.</b>	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$15,500	\$186,000
<b>PAGO A PROVEED.</b>	\$0	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,008	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$102,907
<b>PAGO ACREED.</b>													\$0
<b>PAGO DE I.S.R. Y PTU</b>													\$0
<b>SUMA SALIDAS</b>	\$523,500	\$47,586	\$58,311	\$60,080	\$63,472	\$65,408	\$62,840	\$59,442	\$60,866	\$62,906	\$64,622	\$69,904	\$1,198,938
<b>SALDO EN CAJA</b>	\$80,500	\$36,914	\$32,915	\$32,621	\$33,233	\$42,114	\$57,021	\$65,626	\$64,364	\$68,554	\$75,656	\$81,922	\$81,922
<b>Flujo del periodo</b>	-\$519,500	-\$43,586	-\$3,996	-\$294	\$612	\$8,880	\$14,908	\$8,605	-\$1,262	\$4,189	\$7,102	\$6,267	-\$518,078
<b>Monto mínimo en caja</b>	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
<b>Sobranje (faltante)</b>	\$16,914	\$16,914	\$12,915	\$12,621	\$13,233	\$22,114	\$37,021	\$45,626	\$44,364	\$48,554	\$55,656	\$61,922	\$61,922
<b>INVERSIONES TEMPOR.</b>		\$16,914	\$12,915	\$12,621	\$13,233	\$22,114	\$37,021	\$45,626	\$44,364	\$48,554	\$55,656	\$61,922	\$370,941
<b>INTERESES GENERADOS</b>		\$0	\$113	\$86	\$84	\$88	\$147	\$247	\$304	\$296	\$324	\$371	\$2,060
<b>INTS. GENER. INV. DIC.</b>													\$415
<b>SALDO INVERS. DIC.X.08/12</b>													

A partir del mes de febrero se determina canalizar los excedentes de efectivo, reservando un monto mínimo en caja de \$20,000, en inversiones temporales revolventes, sobre las cuales se estima un rendimiento de (9%/12) mensual.

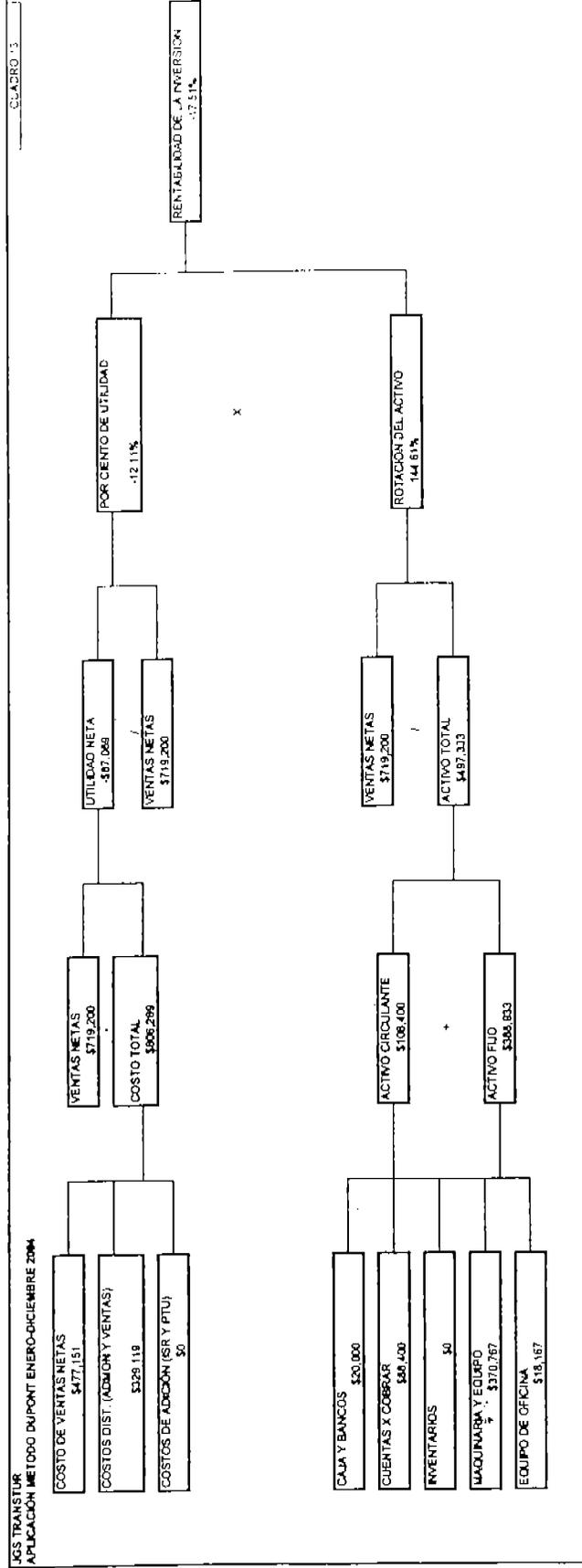
CUADRO 11

CONCEPTO	Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%		
VENTAS NETAS	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$105,895	100.00%	\$105,895	100.00%	\$206,120	190.00%	\$373,500	350.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%	\$426,800	400.00%
COSTO DE SERVICIO	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$47,459	44.84%	\$47,459	44.84%	\$171,827	162.22%	\$259,845	245.36%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%	\$274,434	259.20%
UTILIDAD BRUTA	\$0	0.00%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%	\$58,436	55.16%
GASTOS DE ADMIN	\$0	0.00%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%	\$11,960	11.26%
GASTOS DE VENTA	\$0	0.00%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%	\$17,460	16.41%
UTILIDAD DE OPERACION	\$0	0.00%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%
GASTOS Y PROD FINAN	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
OTROS GASTOS Y PROD	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$0	0.00%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%
I.S.R. Y P.T.U	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
UTILIDAD META	\$0	0.00%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%	\$29,016	27.43%



		CUADRO 12												
JGS TRANSTUR ANÁLISIS FINANCIERO ENERO-DICIEMBRE 2004		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Medición
<b>RAZONES FINANCIERAS APLICABLES</b>														
<b>Liquidez</b>														
Circulante	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	20.1	5.1	4.1	3.6	3.3	3.3	3.2	2.9	2.8	2.7	2.7	2.8	Habilidad para cubrir compromisos inmediatos
De Aforo	(Activo Circulante- Inveni.) / Pasivo Circulante	20.1	5.1	4.1	3.6	3.3	3.3	3.2	2.9	2.8	2.7	2.7	2.8	Índice de solvencia inmediata
Disponible	(Caja, bancos, invers. Temp.) / Pasivo Circul.	20.1	2.2	1.5	1.3	1.1	1.2	1.5	1.6	1.4	1.4	1.4	1.4	Índice de liquidez disponible
<b>Actividad o eficiencia</b>														
Rotación de cartera de clientes	[(Clientes/Ventas) * 360] / 12	0.0	0.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	Eficiencia del manejo de cartera
Rotación de proveedores	[(Proveedores/Costo de Ventas) * 360] / 12	0.0	0.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	Eficiencia en el uso de crédito con proveedores
Rotación del activo total	ventas/activos totales	0.00	0.09	0.19	0.30	0.42	0.54	0.66	0.77	0.88	1.00	1.12	1.25	Eficiencia general en el uso de los activos
Rotación de activos fijos	(Ventas/ activos fijos) / 12	0.0	1.3	1.5	1.6	1.9	2.0	1.8	1.6	1.8	2.0	2.2	2.7	Eficiencia en el uso de los activos fijos
Solvencia	Pasivo total/ capital contable	0.00	0.01	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.11	0.12	Conocer el % aplicado por cada aforo
Endeudamiento	Pasivo total/ Activo Total	0.00	0.01	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.07	0.08	0.09	0.10	0.11	Posición de activos totales por deuda
Cobertura financiera	Utilidad de Operación/Costos financieros	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Habilidad para cubrir intereses
Margen sobre ventas	Utilidad bruta / ventas	0.00	0.05	0.18	0.23	0.27	0.30	0.31	0.30	0.31	0.31	0.32	0.34	Productividad de la empresa
Rentabilidad:	Utilidad neta / capital contable	0.00	-0.06	-0.10	-0.12	-0.13	-0.13	-0.14	-0.15	-0.16	-0.18	-0.19	-0.16	Rentabilidad de la inversión de los socios
Inversión de los socios	Utilidad neta / ventas netas	0.00	0.00	-0.91	-0.54	-0.39	-0.28	-0.19	-0.19	-0.18	-0.17	-0.15	-0.12	Facilidad para convertir las ventas a utilidad
Margen neto de utilidad	Utilidad de Operación / Activo total	0.00	-0.06	-0.08	-0.10	-0.12	-0.12	-0.13	-0.15	-0.16	-0.17	-0.17	-0.15	Rentabilidad de los activos totales

JGS TRANSUR  
 APLICACIÓN MÉTODO DUPONT ENERO-DICIEMBRE 2004



ESCENARIO 2

Los montos de sueldos y comisiones se consideran en los siguientes niveles:

Fijos	
Sueldo Gerente General	\$ 4,500.00
Sueldo Responsable Admon. y Finanzas	4,000.00
Ejecutivo de Ventas y Servicio	3,000.00
Chofer 1	2,000.00
Chofer 2	2,000.00
Comisiones	
c) Choferes.	15.0 % sobre ventas
d) Gerente Gral y Ejecutivo de Ventas y Servicio	4.0 % sobre ventas

Las personas integrantes serán contratadas inicialmente por honorarios

Gastos

La oficina representa una renta mensual de \$1,500.00

Los gastos de Teléfono se estiman en \$1,000.00 mensuales

Energía eléctrica \$500.00, papelería y aseo \$1,000.00

Depreciaciones; 20% Equipo transporte, 10%, Eq. de Oficina y Gtos. de Organiz.

Mantenimiento y reparación equipo de transporte 9% sobre ventas

Peajes y combustibles 13.5% sobre ventas

Combustibles, fijo \$1,500.00

Diversos \$2,500.00

Política de Precios: Precios de competencia menos 5-10%

Política de Prorrateo: los gastos fijos no identificables se prorratean 50% gts. de admon y 50% de ventas.

Política de cobranza: 15 días

Política de pagos: 30 días

Presupuesto de ventas: de acuerdo a calendario y presupuesto de servicios

JGS TRANSTUR  
 CENILLA DE VENTAS (Ingresos) ENERO-DICIEMBRE 2004

Hoja 5 de 13

CONCEPTO	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Totales
	ingreso mes	valores mes																							
Alquiler de Autobuses, microbuses y vans	\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0
Autobus Tipo Dina 40 pasajeros equipado	\$12,000	\$0	\$0	\$24,000	\$0	\$0	\$24,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12,000
Autobus Tipo Escolar 40 pasajeros	\$2,000	\$0	\$0	\$4,000	\$0	\$0	\$4,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,000
Microbus para 23-25 pasajeros	\$800	\$0	\$0	\$1,600	\$0	\$0	\$1,600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800
Camionetas tipo VAN de 12-15 pasajeros	\$2,000	\$0	\$0	\$4,000	\$0	\$0	\$4,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,000
Suma de Alquiler de Equipo de Transporte	\$0		\$0	\$28,000	\$0	\$0	\$28,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$28,000
Operación de Vales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Autobus Tipo Dina 40 pasajeros no equipados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Autobus Tipo Escolar 40 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Microbus para 23-25 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Camionetas tipo VAN de 12-15 pasajeros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Suma por Organización de Vales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$56,000	\$0	\$0	\$56,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$56,000

CONCEPTO		CUADRO 15											
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
		FIJO	VAR.	ACUM.	FIJO	VAR.	ACUM.	FIJO	VAR.	ACUM.	FIJO	VAR.	ACUM.
VENTAS		0	0	0	55,700	105,900	61,601	167,501	70,200	237,701	73,600	311,301	
COSTO DE SERVICIO													
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,000	0	4,000	4,000	7,530	15,530	4,000	9,240	4,000	10,530	4,000	11,040	70,695
DEPRECIACIONES				7,567	7,567	15,133	7,567	22,700	7,567	30,267	7,567	37,833	37,833
MANTENIM. EQ. TRANSP.	0	0	0	1,500	1,536	3,036	1,500	1,886	1,500	2,148	1,500	2,252	17,026
REPARACION EQ. TRANSP.	0	0	0	3,000	3,072	6,072	3,000	3,770	3,000	4,296	3,000	4,504	34,052
COMBUSTIBLES	0	0	0	0	6,823	12,971	0	7,545	0	8,599	0	9,016	38,130
PEAJE Y OTROS DERECHOS	0	0	0	333	612	946	333	752	333	856	333	858	5,465
DIVERSOS	0	0	0	1,000	1,000	2,000	1,000	3,044	1,000	4,000	1,000	5,000	5,000
TOTAL COSTO	4,000	0	4,000	17,400	18,900	40,300	17,400	23,192	17,400	26,429	17,400	27,709	208,201
GASTOS DE ADMON													
SUELDOS Y PRESTACIONES	8,500	0	8,500	8,500	750	17,000	8,500	34,000	8,500	42,500	8,500	51,000	51,000
RENTA	750	0	750	750	1,500	2,250	750	3,000	750	3,750	750	4,500	4,500
TELEFONO	500	0	500	500	1,000	1,500	500	2,000	500	2,500	500	3,000	3,000
LUZ	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
PAPELERIA	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
ASEO Y LIMPIEZA	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
DEPRECIACIONES	0	0	0	158	158	317	158	475	158	633	158	792	792
COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIVERSOS	1,000	0	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	4,000	1,000	5,000	1,000	6,000	6,000
TOTAL GASTOS DE ADMON.	11,500	0	11,500	11,658	0	34,817	11,658	46,475	11,658	58,133	11,658	69,792	69,792
GASTOS DE VENTA													
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,000	0	3,000	3,000	2,008	8,008	3,000	2,464	3,000	2,808	3,000	2,944	30,452
RENTA	750	0	750	750	1,500	2,250	750	3,000	750	3,750	750	4,500	4,500
TELEFONO	500	0	500	500	1,000	1,500	500	2,000	500	2,500	500	3,000	3,000
LUZ	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
PAPELERIA	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
ASEO Y LIMPIEZA	250	0	250	250	500	750	250	1,000	250	1,250	250	1,500	1,500
DEPRECIACION	0	0	0	158	158	317	158	475	158	633	158	792	792
COMBUSTIBLES	1,500	0	1,500	1,500	3,000	4,500	1,500	6,000	1,500	7,500	1,500	9,000	9,000
DIVERSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE VENTA	6,500	0	6,500	6,658	2,008	15,166	6,658	2,464	6,658	2,808	6,658	2,944	32,244
OTROS GASTOS Y PROD.													
TOTAL DEL MES FIJOS Y VAR.	22,000	0	22,000	35,717	20,908	78,624	35,717	25,656	35,717	29,237	35,717	30,563	330,236
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	22,000	0	22,000	56,624	58,915	137,539	61,373	198,912	64,954	263,866	66,370	330,236	330,236
RESULTADO DEL PERIODO	-22,000	0	-22,000	-8,424	-3,215	-31,639	228	-31,411	5,246	-26,165	7,230	-18,935	-18,935

PUNTO DE EQUILIBRIO

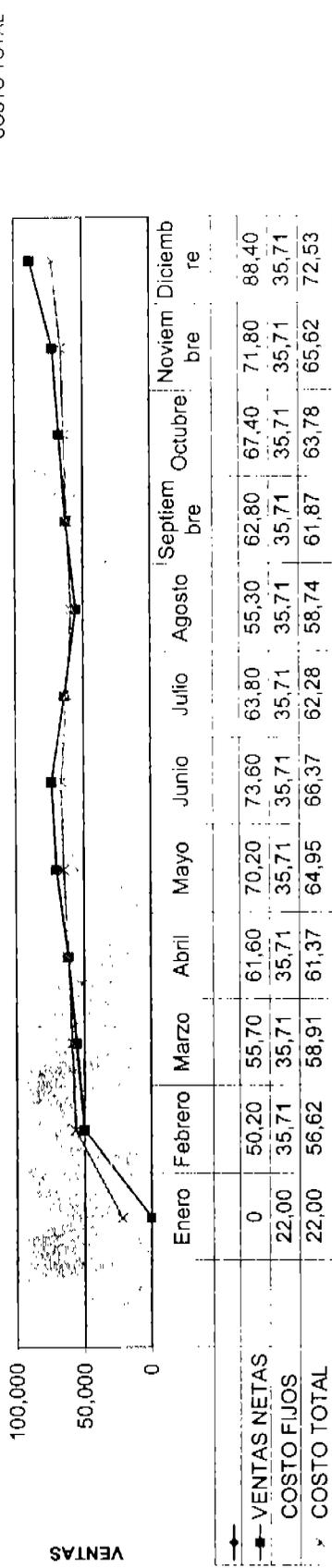
CONCEPTO	cuadro 15											
	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	FLUJ	VAR.										
JGS TRANSTUR	63.800	375.101	55.300	430.401	62.800	493.201	67.400	560.601	71.800	632.401	88.400	720.801
CEDULA DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO ENERO-DICIEMBRE 2004 (PESOS M.N.)												
<b>COSTO DE SERVICIO</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	4,000	9,570	4,000	8,295	4,000	9,420	4,000	10,110	4,000	10,770	4,000	13,260
DEPRECIACIONES	7,567	45,400	7,567	52,967	7,567	60,533	7,567	68,100	7,567	75,667	7,567	83,233
MANTENIM. EQ. TRANSP.	1,500	20,478	1,500	1,692	1,500	1,922	1,500	2,062	1,500	2,197	1,500	2,705
REPARACION EQ. TRANSP.	3,000	3,905	3,000	3,384	3,000	3,843	3,000	4,125	3,000	4,394	3,000	5,410
COMBUSTIBLES	0	7,815	0	6,774	0	7,692	0	8,256	0	8,795	0	10,828
PEAJE Y OTROS DERECHOS	333	778	333	675	333	766	333	822	333	876	333	1,078
DIVERSOS	1,000	6,000	1,000	7,000	1,000	8,000	1,000	9,000	1,000	10,000	1,000	11,000
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>17,400</b>	<b>24,020</b>	<b>17,400</b>	<b>20,820</b>	<b>17,400</b>	<b>23,643</b>	<b>17,400</b>	<b>25,375</b>	<b>17,400</b>	<b>27,032</b>	<b>17,400</b>	<b>33,281</b>
<b>GASTOS DE ADMON</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	8,500	59,500	8,500	68,000	8,500	76,500	8,500	85,000	8,500	93,500	8,500	102,000
RENTA	750	5,250	750	6,000	750	6,750	750	7,500	750	8,250	750	9,000
TELEFONO	500	3,500	500	4,000	500	4,500	500	5,000	500	5,500	500	6,000
LUZ	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
PAPELERIA	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
ASEO Y LIMPIEZA	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
DEPRECIACIONES	158	950	158	1,108	158	1,267	158	1,425	158	1,583	158	1,742
COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIVERSOS	1,000	7,000	1,000	8,000	1,000	9,000	1,000	10,000	1,000	11,000	1,000	12,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON.</b>	<b>11,658</b>	<b>81,450</b>	<b>11,658</b>	<b>93,108</b>	<b>11,658</b>	<b>104,767</b>	<b>11,658</b>	<b>116,425</b>	<b>11,658</b>	<b>128,083</b>	<b>11,658</b>	<b>139,742</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,000	2,552	3,000	2,212	3,000	2,512	3,000	2,696	3,000	2,872	3,000	3,536
RENTA	750	5,250	750	6,000	750	6,750	750	7,500	750	8,250	750	9,000
TELEFONO	500	3,500	500	4,000	500	4,500	500	5,000	500	5,500	500	6,000
LUZ	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
PAPELERIA	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
ASEO Y LIMPIEZA	250	1,750	250	2,000	250	2,250	250	2,500	250	2,750	250	3,000
DEPRECIACION	158	950	158	1,108	158	1,267	158	1,425	158	1,583	158	1,742
COMBUSTIBLES	1,500	10,500	1,500	12,000	1,500	13,500	1,500	15,000	1,500	16,500	1,500	18,000
DIVERSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>6,658</b>	<b>2,552</b>	<b>6,658</b>	<b>2,212</b>	<b>6,658</b>	<b>2,512</b>	<b>6,658</b>	<b>2,696</b>	<b>6,658</b>	<b>2,872</b>	<b>6,658</b>	<b>3,536</b>
<b>OTROS GASTOS Y PROD.</b>												
<b>TOTAL DEL MES FLUJOS Y VAR.</b>	<b>35,717</b>	<b>26,572</b>	<b>35,717</b>	<b>23,032</b>	<b>35,717</b>	<b>26,165</b>	<b>35,717</b>	<b>28,071</b>	<b>35,717</b>	<b>29,904</b>	<b>35,717</b>	<b>36,817</b>
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>	<b>62,289</b>	<b>392,525</b>	<b>58,748</b>	<b>451,273</b>	<b>61,872</b>	<b>513,145</b>	<b>63,788</b>	<b>576,933</b>	<b>65,620</b>	<b>642,563</b>	<b>72,534</b>	<b>715,088</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>1,511</b>	<b>-17,424</b>	<b>-3,448</b>	<b>-20,872</b>	<b>928</b>	<b>-19,944</b>	<b>3,612</b>	<b>-16,332</b>	<b>6,190</b>	<b>-10,152</b>	<b>15,866</b>	<b>5,713</b>

cuadro 16

**DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTAS NETAS	0	50,200	55,700	61,601	70,200	73,600	63,800	55,300	62,800	67,400	71,800	88,400
COSTO FIJOS	22,000	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717
COSTO TOTAL	22,000	56,624	58,915	61,373	64,954	66,370	62,289	58,748	61,872	63,788	65,620	72,534

**DETERMINACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO**



JGS TRANSUR												Cuadro 17		
APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO)												A.Cum.		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas Netas	0	50,200	55,700	61,601	70,200	73,600	63,800	55,300	62,800	67,400	71,800	88,400	720,801	
Costos Variables	0	20,908	23,198	25,656	29,237	30,653	26,572	23,032	26,155	28,071	29,904	36,817	300,204	
Contribución Marginal	0	29,292	32,502	35,945	40,963	42,947	37,228	32,268	36,645	39,329	41,896	51,583	420,597	
Costos Fijos	22,000	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	35,717	414,883	
Utilidad Operativa	-22,000	-6,424	-3,215	228	5,246	7,230	1,511	-3,448	928	3,612	6,180	15,866	5,713	
Cambio porc. en util. antes Int. e Imp.			50.0%	107.1%	2197.7%	37.8%	-79.1%	-328.1%	126.9%	289.3%	71.1%	156.7%		
Cambio porcentual en ventas			11.0%	10.6%	14.0%	4.8%	-13.3%	-13.3%	13.6%	7.3%	6.5%	23.4%		
Grado de apalancamiento operativo			4.6	10.1	157.4	7.8	5.9	24.6	9.4	39.5	10.9	6.8		
APALANCAMIENTO FINANCIERO (GAF)												A.Cum.		
Utilidad Operativa	-22,000	-6,424	-3,215	228	5,246	7,230	1,511	-3,448	928	3,612	6,180	15,866	5,713	
Costo de Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Gravable	-22,000	-6,424	-3,215	228	5,246	7,230	1,511	-3,448	928	3,612	6,180	15,866	5,713	
Provisiones ISR y PTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,514	
Utilidad (Perdida Neta)	-22,000	-6,424	-3,215	228	5,246	7,230	1,511	-3,448	928	3,612	6,180	13,352	3,200	
% de incremento en utilidad (decremento en pérdidas) 1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Al no existir pago de interés financiero no hay efecto por apalancamiento financiero en la utilidad (pérdida) gravable.														
APALANCAMIENTO TOTAL (GAT)												6.8		
	4.6	10.1	157.4	7.8	5.9	24.6	9.4	39.5	10.9	6.8				

cuadro 18

**JGS TRANSTUR  
CEDULA DE COBRANZAS ENERO - DICIEMBRE 2004**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>VENTAS</b>	\$0	\$50,200	\$55,700	\$61,601	\$70,200	\$73,600	\$63,800	\$65,300	\$62,800	\$67,400	\$71,800	\$88,400	\$720,801
Sdo. Anterior	\$0	\$0	\$25,100	\$27,850	\$30,801	\$35,100	\$36,800	\$31,900	\$27,650	\$31,400	\$33,700	\$35,900	
<b>COBRANZA</b>													
Enero	\$0												\$0
Febrero		\$25,100											\$25,100
Marzo			\$52,950										\$52,950
Abril				\$58,651									\$58,651
Mayo					\$65,901								\$65,901
Junio						\$71,900							\$71,900
Julio							\$68,700						\$68,700
Agosto								\$59,550					\$59,550
Septiembre									\$59,050				\$59,050
Octubre										\$65,100			\$65,100
Noviembre											\$69,600		\$69,600
Diciembre												\$80,100	\$80,100
<b>Suma cobranza</b>	\$0	\$25,100	\$52,950	\$58,651	\$65,901	\$71,900	\$68,700	\$59,550	\$59,050	\$65,100	\$69,600	\$80,100	\$676,601
<b>Saldo Clientes</b>	\$0	\$25,100	\$27,850	\$30,801	\$35,100	\$36,800	\$31,900	\$27,650	\$31,400	\$33,700	\$35,900	\$44,200	\$44,200

cuadro 19

**JGS TRANSTUR  
CEDULA DE PAGOS A PROVEEDORES ENERO - DICIEMBRE 2004**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>COMPRAS</b>	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,155	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$12,615	\$115,670
Sdo. Anterior	\$0	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,155	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	
<b>PAGOS</b>													
Enero	\$0												\$0
Febrero		\$0											\$0
Marzo			\$9,108										\$9,108
Abril				\$9,613									\$9,613
Mayo					\$10,155								\$10,155
Junio						\$10,944							\$10,944
Julio							\$11,256						\$11,256
Agosto								\$10,357					\$10,357
Septiembre									\$9,577				\$9,577
Octubre										\$10,265			\$10,265
Noviembre											\$10,687		\$10,687
Diciembre												\$11,091	\$11,091
<b>Suma pagos</b>	\$0	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,155	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$103,054
<b>Saldo Proveedores</b>	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,155	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,091	\$12,615	\$12,615

cuadro 20

**JGS TRANSTUR  
CEDULA DE ACREEDORES DIVERSOS ENERO - DICIEMBRE 2004**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
\$0	\$4,000	\$8,000	\$12,000	\$16,000	\$20,000	\$24,000	\$28,000	\$32,000	\$36,000	\$40,000	\$44,000	\$48,000
\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$4,000	\$8,000	\$12,000	\$16,000	\$20,000	\$24,000	\$28,000	\$32,000	\$36,000	\$40,000	\$44,000	\$48,000	\$48,000

cuadro 21

**JGS TRANSTUR  
CEDULA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN SOBRE ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
\$454,000												\$454,000
\$0	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$7,567	\$83,233
\$0	\$7,567	\$15,133	\$22,700	\$30,267	\$37,833	\$45,400	\$52,967	\$60,533	\$68,100	\$75,667	\$83,233	\$83,233
\$20,000												\$20,000
\$0	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$1,833
\$0	\$167	\$333	\$500	\$667	\$833	\$1,000	\$1,167	\$1,333	\$1,500	\$1,667	\$1,833	\$1,833
\$18,000												\$18,000
\$0	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,650
\$0	\$150	\$300	\$450	\$600	\$750	\$900	\$1,050	\$1,200	\$1,350	\$1,500	\$1,650	\$1,650

cuadro 22

JGS TRANSTUR  
FLUJO DE EFECTIVO ENERO - DICIEMBRE 2004

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
SALDO ANTERIOR	\$600,000	\$90,000	\$79,467	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
VENTA INVERSIONES			\$59,467	\$66,287	\$76,432	\$90,561	\$108,890	\$127,011	\$139,762	\$150,444	\$165,064	\$182,432	\$1,166,349
INGRESOS													
COBRO A CLIENTES	\$0	\$25,100	\$52,950	\$58,651	\$65,901	\$71,900	\$68,700	\$59,550	\$59,050	\$65,100	\$69,600	\$80,100	\$676,601
COBRO DEUDORES D.	\$0												\$0
PRODUCTOS FINAN.			\$396	\$442	\$510	\$604	\$726	\$847	\$932	\$1,003	\$1,100	\$1,216	\$7,716
PTIMO. SOCIO	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000
SUMA INGRESOS	\$4,000	\$29,100	\$57,346	\$63,092	\$70,410	\$76,504	\$73,426	\$64,397	\$63,982	\$70,103	\$74,700	\$85,316	\$732,377
TOTAL DISPONIBLE	\$604,000	\$119,100	\$136,814	\$149,379	\$166,842	\$187,064	\$202,316	\$211,407	\$223,744	\$240,547	\$259,765	\$287,748	\$1,898,725
SALIDAS													
COMPRA A FLUJO	\$474,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$474,000
COMPRA A DIFERIDO	\$18,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18,000
COSTOS DIRECTOS	\$4,000	\$18,625	\$21,190	\$22,870	\$25,318	\$26,286	\$23,496	\$21,077	\$23,212	\$24,521	\$25,774	\$30,500	\$267,869
GASTOS DE VENTA	\$6,500	\$8,508	\$8,728	\$8,984	\$9,308	\$9,444	\$9,052	\$8,712	\$9,012	\$9,196	\$9,372	\$10,036	\$106,832
GASTOS DE ADMON.	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$11,500	\$138,000
PAGO A PROVEED.	\$0	\$0	\$9,108	\$9,613	\$10,155	\$10,944	\$11,256	\$10,357	\$9,577	\$10,265	\$10,687	\$11,081	\$103,054
PAGO ACREDIT.													
PAGO DE I.S.R. Y PTU													\$6,470
SUMA SALIDAS	\$514,000	\$39,633	\$50,527	\$52,948	\$56,281	\$58,175	\$55,305	\$51,646	\$53,300	\$55,482	\$57,333	\$68,597	\$1,114,226
SALDO EN CAJA	\$90,000	\$79,467	\$86,287	\$96,432	\$110,561	\$128,890	\$147,011	\$159,762	\$170,444	\$185,064	\$202,432	\$218,151	
Flujo del periodo	-\$510,000	-\$10,533	\$6,820	\$10,145	\$14,129	\$18,329	\$18,121	\$12,751	\$10,662	\$14,621	\$17,367	\$15,719	-\$381,849
Monto mínimo en caja	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	
Sobranje (faltante)		\$59,467	\$66,287	\$76,432	\$90,561	\$108,890	\$127,011	\$139,762	\$150,444	\$165,064	\$182,432	\$198,151	
INVERSIONES TEMPOR.		\$59,467	\$66,287	\$76,432	\$90,561	\$108,890	\$127,011	\$139,762	\$150,444	\$165,064	\$182,432	\$198,151	\$1,364,499
INTERESES GENERADOS		\$0	\$396	\$442	\$510	\$604	\$726	\$847	\$932	\$1,003	\$1,100	\$1,216	\$7,716
INTS. GENER. INV. DIC.													\$1,329
SALDO INVERS. DIC. X .08/12													

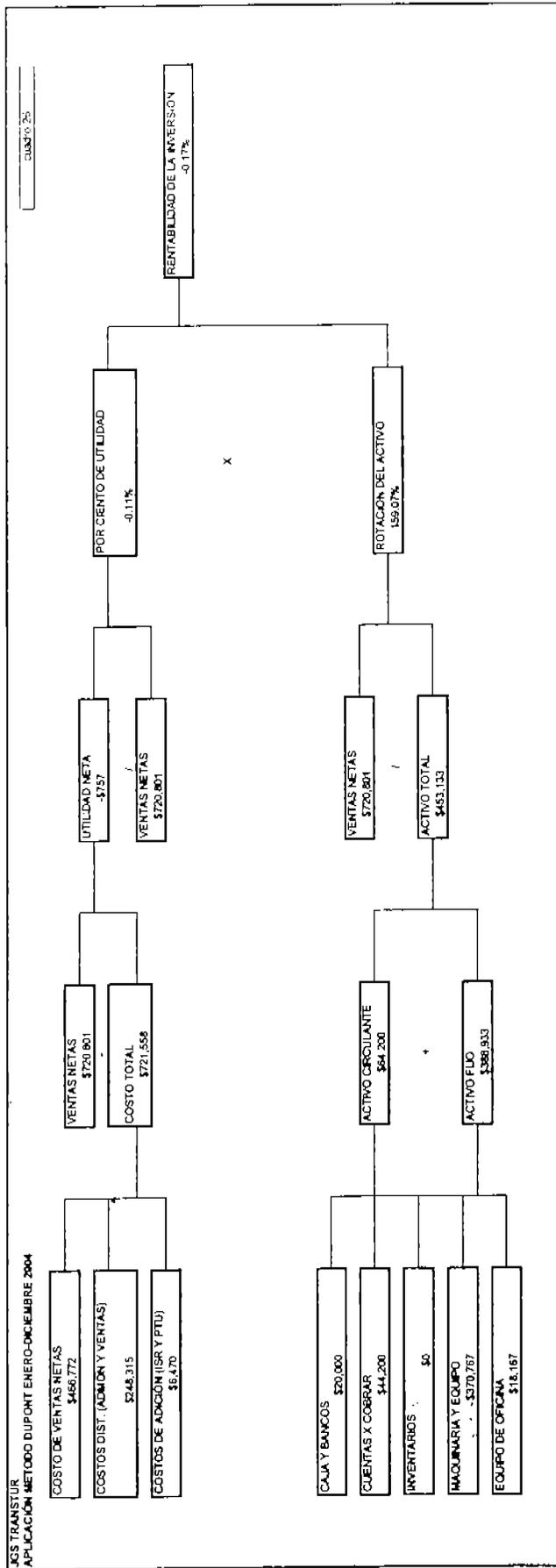
A partir del mes de marzo, después de haber puesto en marcha el negocio se determina canalizar los excedentes de efectivo, reservando un monto mínimo en caja de \$20,000, en inversiones temporales revolventes, sobre las cuales se estima un rendimiento de (8%/12) mensual.

JGS TRANSITUR  
ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE - D.C. 2004

CONCEPTO	CUMPLIMIENTO												
	Dic-03	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic-03
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
VENTAS NETAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COSTO DE SERVICIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD BRUTA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS DE ADMON	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS DE VENTA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD DE OPERACION	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS Y PROD FINAN	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OTROS GASTOS Y PROD	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ISR Y PTO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD NETA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

CONCEPTO	ANÁLISIS VERTICAL												ANÁLISIS HORIZONTAL					
	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (AÑO 2004)												PERIODO N					
	Dic 2003	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%	%	%	%	
ACTIVO																		
CIRCULANTE																		
CASH Y BANCOS	500,000	150,000	250,000	300,000	350,000	400,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	150%	100%	125%	150%	300%
CLIENTES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
PROVEEDORES TEMPORALES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
SUMA CIRCULANTE	550,000	150,000	350,000	400,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	850,000	160%	110%	135%	160%	310%
FLUJO																		
EG TRANSPORTE	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
EG FINANCIAMIENTO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
EG OPERACIONAL	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
DEP OFICINA Y COMP-TO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
SUMA FLUJO	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	30%	30%	30%	30%	30%
DIFERIDO																		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
AMORT GASTOS DE ORG	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
SUMA DIFERIDO	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	20%	20%	20%	20%	20%
TOTAL ACTIVO	650,000	250,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	180%	130%	165%	180%	330%
PASIVO																		
CIRCULANTE																		
PROVEEDORES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
AGREDORES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
PTU	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10%	10%	10%	10%	10%
SUMA CIRCULANTE	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	30%	30%	30%	30%	30%
SUMA PASIVO	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	30%	30%	30%	30%	30%
CAPITAL																		
RESULTADO DEL EJERCICIO	500,000	100,000	300,000	350,000	400,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	150%	100%	125%	150%	300%
SUMA CAPITAL	500,000	100,000	300,000	350,000	400,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	150%	100%	125%	150%	300%
SUMA PASIVO Y CAPITAL	650,000	250,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	180%	130%	165%	180%	330%

		cuadro 25													
JGS TRANSTUR ANÁLISIS FINANCIERO ENERO-DICIEMBRE 2004		Dic'03	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Medición
<b>RAZONES FINANCIERAS APLICABLES</b>															
<b>Liquidéz</b>															
Circulante	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	0.0	22.5	6.1	5.3	4.9	4.7	4.7	4.7	4.5	4.4	4.3	4.3	4.3	Habilidad para cubrir compromisos inmediatos
Del Acido	(Activo Circulante- Invent. y Pasivo Circulante Disponible) / (Caja, bancos, invers. Temp. y Pasivo Circul.)	0.0	22.5	6.1	5.3	4.9	4.7	4.7	4.7	4.5	4.4	4.3	4.3	4.3	Índice de solvencia inmediata
		0.0	22.5	4.7	4.0	3.7	3.6	3.7	3.9	3.9	3.7	3.7	3.7	3.6	Índice de liquidez disponible
<b>Actividad o eficiencia</b>															
Rotación de cartera de clientes	Rotación de cartera de clientes ((Clientes/Ventas) * 360)/12	0.0	0.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	Eficiencia del manejo de cartera
Rotación de proveedores	Rotación de proveedores ((Proveedores/Costo de Ventas) * 360)/12	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	Eficiencia en el uso del crédito con proveedores
Rotación del activo total	Rotación del activo total (Ventas/activos totales)	0.00	0.09	0.09	0.16	0.28	0.39	0.50	0.60	0.69	0.78	0.87	0.97	1.08	Eficiencia general en el uso de los activos
Rotación de activos fijos	Rotación de activos fijos (Ventas/ activos fijos) *12	0.0	1.3	1.3	1.5	1.6	1.9	2.0	1.8	1.6	1.8	2.0	2.2	2.7	Eficiencia en el uso de los activos fijos
<b>Solvencia</b>															
Endeudamiento	Endeudamiento (Pasivo total/ capital contable)	0.00	0.01	0.03	0.04	0.05	0.05	0.06	0.07	0.07	0.08	0.09	0.09	0.10	Conocer el % aportado por capital ajeno
	Pasivo total/ Activo Total	0.00	0.01	0.03	0.04	0.04	0.05	0.06	0.06	0.07	0.07	0.08	0.08	0.09	Posición de activos totales por deuda
<b>Cobertura financiera</b>															
Margen sobre ventas	Margen sobre ventas (Utilidad de Operación/Costos financieros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Habilidad para cubrir intereses
	Utilidad bruta / ventas	0.00	0.00	0.20	0.26	0.29	0.31	0.33	0.33	0.33	0.33	0.34	0.34	0.35	Productividad de la empresa
<b>Rentabilidad:</b>															
Inversión de los socios	Inversión de los socios (Utilidad neta / capital contable)	0.00	-0.04	-0.05	-0.05	-0.05	-0.04	-0.03	-0.02	-0.03	-0.02	-0.02	0.00	0.01	Rentabilidad de la inversión de los socios
Margen neto de utilidad	Margen neto de utilidad (Utilidad neta / ventas netas)	0.00	0.00	-0.56	-0.29	-0.18	-0.10	-0.05	-0.04	-0.04	-0.03	-0.02	0.00	0.01	Facilidad para convertir las ventas a utilidades
Inversión total	Inversión total (Utilidad de Operación / Activo total)	0.00	-0.04	-0.05	-0.05	-0.05	-0.04	-0.03	-0.03	-0.03	-0.03	-0.03	-0.02	0.01	Rentabilidad de los activos totales



**PLAN FINANCIERO A LARGO PLAZO (2005 – 2009)**

**PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

## **ESCENARIO 2005 – 2009.**

Teniendo como base las cifras reflejadas en el segundo escenario, del plan a corto plazo para el año 2004 (plan operativo) escenario que muestra los mejores resultados de los dos analizados. Para el desarrollo y proyección del plan y evaluación financiera por el periodo de 2005 – 2009 se hacen las siguientes consideraciones:

Las ventas se estiman con un crecimiento anual de 15%.

Los costos fijos se estiman con un incremento del 5% anual.

Los gastos variables continuarán siendo determinados en relación y como resultado directo a los niveles que se estiman de ventas.

Para el logro de los niveles de ventas (ingresos) que se estiman, así como para el desarrollo de la empresa, como se establece en uno de los objetivos estratégicos de la organización, durante este periodo y, de acuerdo con la disponibilidad de flujos de recursos, se agregarán nuevas inversiones en equipo de transporte, computo e infraestructura.

Para las nuevas inversiones, a partir del 4to. Año, se evalúa la conveniencia de llevarlas a cabo a través de la generación propia de recursos en comparación con recursos externos (financiamiento) por medio de la determinación de rendimientos sobre activos y capital.

La vida activa para los equipos de transporte se estima en 10 años.

Las políticas para cobranza de cartera y pago a proveedores se mantienen en 15 y 30 días respectivamente

La inflación estimada para efectos de evaluación de los flujos de efectivo es de 5% anual.

Conforme al desarrollo y al crecimiento en el volumen de las operaciones se agregará nuevo personal a las mismas, esto, a partir de una segunda adquisición de nuevo equipo.

Para efectos de la evaluación del valor presente de los flujos de efectivo que genera la inversión inicial, así como las inversiones subsecuentes del proyecto se hace una determinación de flujos de efectivo por el periodo que abarca el final de la vida activa de 10 años del equipo de transporte, más allá del año 2009, considerando su posible venta y valor de reembolso o rescate

JGS TRANSTUR						
PRESUPUESTO DE VENTAS (Ingresos) AÑOS 2005-2009.						
CONCEPTO	Cuadro 27					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Presupuestos años 2005-09						
Ventas año anterior + 15%	15,00%	\$828.921	15,00%	\$953.259	15,00%	\$1.096.248
					15,00%	\$1.260.585
						15,00%
						\$1.449.788
<b>salidos clientes a Dic.</b>						
presupuesto de ventas dic.año anterior mas % de incremento x 50%	\$88.400	15,00%	\$101.660	15,00%	\$116.909	15,00%
presupuesto de ventas dic.	\$44.200		\$50.830		\$58.455	
<b>saldo en cartera a dic.</b>				\$134.445	\$154.612	\$177.804
				\$67.223	\$77.306	\$88.902

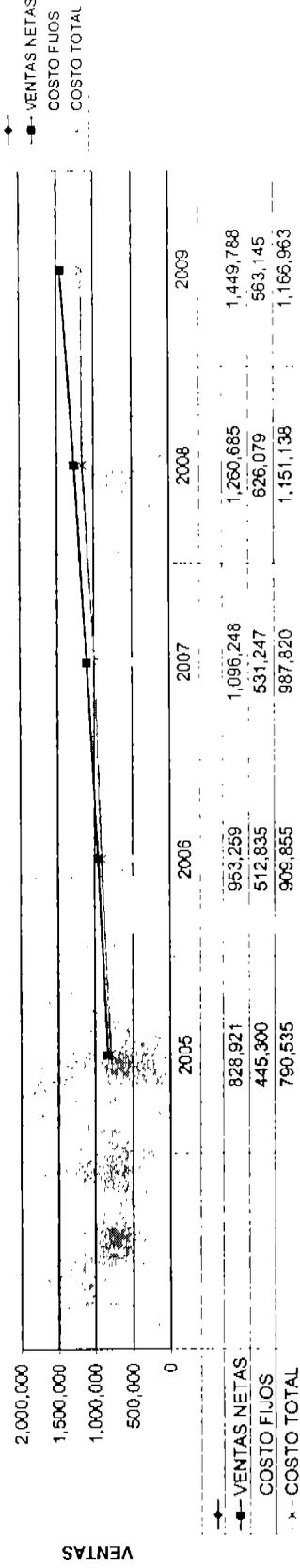
JCS TRANSTUR												
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS FLUOS Y VARIABLES Y PUNTO DE EQUILIBRIO AÑOS 2005 - 2009 (PESOS M.M.)												
CONCEPTO	2005		2006		2007		2008		2009		Cuadric 29	
	FLUO	VAR.	FLUO	VAR.	FLUO	VAR.	FLUO	VAR.	FLUO	VAR.	FLUO	ACUM.
<b>VENTAS</b>	828,921	828,921	953,259	1,782,180	1,056,248	2,878,424	1,250,865	4,391,114	1,449,788	2,009	5,888,902	
<b>COSTO DE SERVICIO</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	50,400	124,338	174,738		55,566	184,437	590,650	58,344	189,103	6,262	217,468	1,116,827
DEPRECIACIONES	90,800		90,800	231,600	140,800		372,400	210,800		127,567		7,076
MANUTENIM. EQ. TRANSP.	18,900	25,365	44,265	93,280	20,837	33,545	147,662	21,879	38,577	22,973	44,364	275,455
REPARACION EQ. TRANSP.	37,800	50,730	88,530	188,559	41,675	67,090	295,324	43,758	77,154	45,946	88,727	550,910
COMBUSTIBLES	0	101,532	101,532	218,294	0	134,276	352,570	0	154,418	0	177,580	684,568
PEAJE Y OTROS DERECHOS	4,200	10,113	14,313	30,353	4,631	13,374	48,357	4,862	15,380	5,105	17,667	91,392
DIVERSOS	12,600		12,600	25,830	13,230	13,892	39,722	14,586		15,315		69,623
<b>TOTAL COSTO</b>	214,700	312,078	526,778	1,156,563	277,400	412,723	1,846,686	354,230	474,632	278,688	545,826	3,459,541
<b>GASTOS DE ADMON.</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	107,100		107,100	219,555	119,078		337,633	123,982		130,181		591,795
RENTA	9,450		9,450	19,373	10,419		29,791	10,940		11,487		52,217
TELEFONO	6,300		6,300	12,915	6,946		19,861	7,293		7,658		34,811
LUZ	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		3,829		17,406
PAPELERIA	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		3,829		17,406
ASEO Y LIMPIEZA	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		3,829		17,406
DEPRECIACION	1,900		1,900	3,800	1,900		5,700	4,650		4,650		15,000
COMBUSTIBLES	1,900		1,900	3,800	1,900		5,700	4,650		4,650		15,000
DIVERSOS	12,600		12,600	25,830	13,892		39,722	14,586		15,315		69,623
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON.</b>	148,600	0	148,600	300,845	161,652	0	462,497	172,390	0	634,987	180,777	815,684
<b>GASTOS DE VENTA</b>												
SUELDOS Y PRESTACIONES	37,800	33,157	70,957	148,777	41,675	43,850	234,302	43,758	50,427	329,487	45,946	432,425
RENTA	9,450		9,450	19,373	10,419		29,791	10,940		40,731	11,487	52,217
TELEFONO	6,300		6,300	12,915	6,946		19,861	7,293		27,154	7,658	34,811
LUZ	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		13,577	3,829	17,406
PAPELERIA	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		13,577	3,829	17,406
ASEO Y LIMPIEZA	3,150		3,150	6,458	3,473		9,930	3,647		13,577	3,829	17,406
DEPRECIACION	1,900		1,900	3,800	1,900		5,700	4,650		10,350	4,650	15,000
COMBUSTIBLES	1,900		1,900	3,800	1,900		5,700	4,650		10,350	4,650	15,000
DIVERSOS	0		0	39,745	20,837	0	59,582	21,879	0	81,461	22,973	104,434
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	83,800	33,157	116,957	242,982	92,195	43,850	379,027	99,459	50,427	529,914	104,200	691,105
<b>OTROS GASTOS Y PROD.</b>												
<b>TOTAL DEL AÑO FLUOS Y VAR.</b>	445,300	345,235	790,535	1,700,390	531,247	456,573	2,688,210	626,079	525,059	3,839,348	563,145	603,918
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>	790,535		790,535	1,700,390	887,820		2,688,210	1,151,138		3,839,348	1,166,963	5,006,311
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	36,396		36,396	81,790	108,428		190,219	109,547		299,766	282,826	582,592

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	2005	2006	2007	2008	2009
VENTAS NETAS	828,921	953,259	1,096,248	1,260,685	1,449,788
COSTO FIJOS	445,300	512,835	531,247	626,079	563,145
COSTO TOTAL	790,535	909,855	987,820	1,151,138	1,166,963

cuadro 29

DETERMINACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO



		cuadro 30					
APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO)		2005	2006	2007	2008	2009	Acum.
Ventas Netas		828,921	953,259	1,096,248	1,260,685	1,449,788	5,588,902
Costos Variables		345,235	397,020	456,573	525,059	603,818	2,327,705
Contribución Marginal		483,686	556,239	639,675	735,626	845,970	3,261,197
Costos Fijos		445,300	512,835	531,247	626,079	563,145	2,678,606
Utilidad Operativa		38,386	43,404	108,428	109,547	282,826	582,592
Cambio porc. en util. antes Int. e Imp.			0.1	1.5	0.0	1.6	
Cambio porcentual en ventas			0.2	0.2	0.2	0.2	
Grado de apalancamiento operativo			0.9	10.0	0.1	10.5	
APALANCAMIENTO FINANCIERO (GAF)		2005	2006	2007	2008	2009	Acum.
Utilidad Operativa		38,386	43,404	108,428	109,547	282,826	582,592
Costo de Financiamiento		0	0	0	0	0	0
Utilidad Gravable		38,386	43,404	108,428	109,547	282,826	582,592
Provisiones ISR y PTU		16,890	19,098	47,708	48,201	124,443	256,340
Utilidad (Perdida Neta)		21,496	24,306	60,720	61,346	158,382	326,251
% de Incremento en utilidad (decremento en pérdidas) antes Imp.			1	1	1	1	
Al no existir pago de intereses financiero no hay efecto por apalancamiento financiero en la utilidad (perdida) gravable.							
APALANCAMIENTO TOTAL (GAT)			0.9	10.0	0.1	10.5	

JGS TRANSTUR							cuadro 31
PRESUPUESTO DE COBRANZAS AÑOS 2005 - 20009							Totales
	2005	2006	2007	2008	2009		
<b>VENTAS</b>							\$5,588,902
Sdo. Anterior	\$828,921	\$953,259	\$1,096,248	\$1,260,685	\$1,449,788		
<b>COBRANZA</b>	\$44,200	\$50,830	\$58,455	\$67,223	\$77,306		
S/Ventas del año 2005	\$778,091						\$778,091
S/Ventas del año 2006		\$894,805					\$894,805
S/Ventas del año 2007			\$1,029,026				\$1,029,026
S/Ventas del año 2008				\$1,183,379			\$1,183,379
S/Ventas del año 2009					\$1,360,886		\$1,360,886
saldo año anterior	\$44,200	\$50,830	\$58,455	\$67,223	\$77,306		\$253,813
<b>Suma cobranza</b>	\$822,291	\$945,635	\$1,087,480	\$1,250,602	\$1,438,192		\$5,544,200
<b>Saldo Clientes</b>	\$50,830	\$58,455	\$67,223	\$77,306	\$88,902		\$88,902

JGS TRANSTUR							cuadro 32
PRESUPUESTOS DE PAGOS A PROVEEDORES AÑOS 2005 - 2009.							Totales
	2005	2006	2007	2008	2009		
<b>COMPRAS</b>							\$826,365
Sdo. Anterior	\$132,795	\$147,044	\$163,147	\$181,368	\$202,010		
<b>PAGOS</b>	\$12,615	\$14,057	\$15,693	\$17,551	\$19,663		
2005	\$118,738						\$118,738
2006		\$131,351					\$131,351
2007			\$145,596				\$145,596
2008				\$161,705			\$161,705
2009					\$179,944		\$179,944
saldo Dic. Año anterior	\$12,615	\$14,057	\$15,693	\$17,551	\$19,663		\$79,581
<b>Suma pagos</b>	\$131,353	\$145,408	\$161,289	\$179,256	\$199,607		\$816,914
<b>Saldo Proveedores</b>	\$14,057	\$15,693	\$17,551	\$19,663	\$22,066		\$9,451
saldo compras Dic. por pagar año sig.							
S/gastos fijos	\$4,725	\$4,961	\$5,209	\$5,470	\$5,743		
S/gastos variables	\$9,332	\$10,732	\$12,342	\$14,193	\$16,322		
total	\$14,057	\$15,693	\$17,551	\$19,663	\$22,066		\$88,902

		cuadro 33				
<b>JCS TRANSUR</b>		<b>PRESUPUESTO DE ACREEDORES DIVERSOS AÑOS 2005 - 2009.</b>				
	2005	2006	2007	2008	2009	Totales
Sdo. Anterior	\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Prestamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos	\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48,000
Saldo Acreedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

cuadro 34

**JGS TRANSTUR**  
**CEDULA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN SOBRE ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS.**

	SALDO						Totales
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<b>Activo Fijo</b>							
Inversión							
Eq. Transporte	\$454,000	\$454,000	\$454,000	\$704,000	\$704,000	\$1,054,000	\$1,054,000
Compra Equipo	\$0	\$0	\$250,000	\$0	\$350,000	\$0	\$0
Venta y/o baja equipo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Eq. Transporte	\$454,000	\$454,000	\$704,000	\$704,000	\$1,054,000	\$1,054,000	\$794,000
Deprec. Año	\$83,233	\$90,800	\$140,800	\$140,800	\$210,800	\$127,567	\$794,000
Deprec. Acumulada		\$174,033	\$314,833	\$455,633	\$666,433	\$794,000	
Eq. Ofic. Y Comp.	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$50,000	\$50,000
Compra Eq. Ofic. y Com	\$0	\$0	\$0	\$0	\$30,000	\$0	\$0
Venta y/o baja equipo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Eq. Transporte	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Deprec. Año	\$1,833	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$5,000	\$5,000	\$17,833
Deprec. Acumulada		\$3,833	\$5,833	\$7,833	\$12,833	\$17,833	
<b>Gast. De Organiz.</b>	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$43,000	\$43,000
Nuevas invers. Y renov.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$0	\$0
Bajas Gts. org.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Org	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$43,000	\$43,000	\$43,000
Amort. Año	\$1,650	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$4,300	\$4,300	\$15,650
Amort.. Acumulada		\$3,450	\$5,250	\$7,050	\$11,350	\$15,650	
Deprec. y amort. anual	\$86,717	\$94,600	\$144,600	\$144,600	\$220,100	\$136,867	\$827,483

Al principio del año 2006 y con los flujos de efectivo acumulados hasta el año 2005, de los cuales \$181,316 corresponden a flujos no erogados por depreciaciones y amortizaciones, se determina hacer una primera adquisición de nuevo equipo de transporte con el fin de reforzar, por una parte, la oferta de unidades al público y por otra, el contar con mayores fuentes de ingreso que permitan alcanzar las metas de crecimiento estimado en ventas de 15% anual. En el año 2008, y nuevamente con aprovechamiento de flujos no erogados por depreciaciones y amortizaciones, durante 2006 y 2007 se agregan \$289,200, se realiza una segunda adquisición de equipo de transporte, oficina, computo e inversiones en instalaciones, con el fin de continuar soportando las metas de crecimiento, así como la modernización de la estructura operativa y administrativa de la organización, la cual, parte deberá ampliarse y otra tendrá que ser renovada por estar cerca el final de su aprovechamiento útil.

JGS TRANSTUR		cuadro 36				
FLUJO DE EFECTIVO AÑOS 2005 - 2009.						
	2005	2006	2007	2008	2009	Totales
<b>SALDO ANTERIOR</b>	\$20,000	\$29,310	\$31,100	\$37,030	\$43,483	\$160,923
<b>VENTA INVERSIONES</b>	\$199,367	\$265,000	\$185,000	\$395,000	\$270,000	
<b>INGRESOS</b>						
COBRO A CLIENTES	\$822,291	\$945,635	\$1,087,480	\$1,250,602	\$1,438,192	\$5,544,200
COBRO DEUDORES D.	\$0					\$0
INTS. S/INVERS.	\$21,491	\$15,842	\$31,286	\$23,176	\$45,928	\$137,723
PTMO. SOCIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>SUMA INGRESOS</b>	\$843,782	\$961,477	\$1,118,766	\$1,273,778	\$1,484,120	\$5,681,923
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$1,063,149	\$1,255,787	\$1,334,866	\$1,705,807	\$1,797,603	\$7,157,213
<b>SALIDAS</b>						
COMPRA A.FIJO	\$0	\$250,000	\$0	\$380,000	\$0	\$630,000
COMPRA A.DIFERIDO	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$0	\$25,000
COSTOS DIRECTOS	\$303,183	\$341,941	\$386,176	\$436,693	\$494,418	\$1,962,410
GASTOS DE VENTA	\$115,057	\$124,125	\$134,145	\$145,237	\$157,541	\$676,105
GASTOS DE ADMON.	\$144,900	\$152,145	\$159,752	\$167,740	\$176,127	\$800,664
PAGO A PROVEED.	\$131,353	\$145,408	\$161,289	\$179,256	\$199,607	\$816,914
PAGO ACREED.	\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48,000
PAGO DE IMPUES. Y PTU	\$26,346	\$26,068	\$61,474	\$58,398	\$144,652	\$316,938
OTROS						
<b>SUMA SALIDAS</b>	\$768,839	\$1,039,687	\$902,836	\$1,392,325	\$1,172,345	\$5,276,032
<b>SALDO EN CAJA</b>	\$294,310	\$216,100	\$432,030	\$313,483	\$625,258	
<b>Flujo del periodo</b>	\$74,944	-\$78,211	\$215,930	-\$118,547	\$311,775	\$405,891
<b>Monto minimo en caja</b>	\$25,000	\$30,000	\$35,000	\$40,000	\$45,000	
<b>Sobrante (faltante)</b>	\$269,310	\$186,100	\$397,030	\$273,483	\$580,258	
INVERSIONES TEMPOR.	\$265,000	\$185,000	\$395,000	\$270,000	\$580,000	
INTERESES GENERADOS	\$21,995	\$15,355	\$32,785	\$22,410	\$48,140	\$140,684
ENE-DIC						
INTS. S/SALDO INVS. DIC.	\$1,833	\$1,280	\$2,732	\$1,867	\$4,012	
INTS. S/INVERS. AÑO ANT.	\$1,329	\$1,767	\$1,233	\$2,633	\$1,800	

Los intereses totales anuales sobre las inversiones temporales se calcularán a una tasa del 8% anual con capitalizaciones mensuales. Los intereses correspondientes al mes de dic. de cada año y que para efectos de flujo se estima contar con ellos para su disponibilidad en enero del siguiente, por cuestiones practicas se determinan con una doceava parte del total de los generados en el año.

JGS TRANSTUR  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑOS 2005 -2009.

cuadro 37

CONCEPTO	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
VENTAS NETAS	\$720.801	100.00%	828.921	100.00%	953.259	100.00%	1.096.248	100.00%	1.260.885	100.00%	1.449.788	100.00%
COSTO DE SERVICIO	\$466.772	64.76%	\$526.778	63.55%	\$629.785	66.07%	\$690.123	62.95%	\$928.861	65.75%	\$823.994	56.84%
UTILIDAD BRUTA	\$254.029	35.24%	302.143	36.45%	323.475	33.93%	406.125	37.05%	431.824	34.25%	625.794	43.16%
GASTOS DE ADMON	\$139.742	19.39%	146.800	17.71%	154.045	16.16%	161.652	14.75%	172.390	13.67%	180.777	12.47%
GASTOS DE VENTA	\$108.574	15.06%	116.957	14.11%	126.025	13.22%	136.045	12.41%	149.887	11.89%	162.191	11.19%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$5.713	0.79%	38.386	4.63%	43.404	4.55%	108.428	9.89%	109.547	8.69%	282.826	19.51%
GASTOS Y PROD. FINANC.	\$8.992	1.25%	21.491	2.59%	15.842	1.66%	31.286	2.85%	23.176	1.84%	45.928	3.17%
OTROS GASTOS Y PROD	\$0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$14.705	2.04%	59.877	7.22%	59.246	6.22%	139.714	12.74%	132.723	10.53%	328.754	22.69%
I.S.R. Y P.T.U.	\$6.470	0.90%	26.346	3.18%	26.068	2.73%	61.474	5.61%	58.398	4.63%	144.652	9.99%
UTILIDAD NETA	\$8.235	1.14%	33.531	4.05%	33.178	3.48%	78.240	7.14%	74.325	5.90%	184.102	12.70%

cuadro 38

ANÁLISIS HORIZONTAL 2004 - 2009														
ANÁLISIS VERTICAL 2005 - 2009														
CONCEPTO	Dic. 2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	VARIACIÓN	%
ACTIVO CIRCULANTE														
CAJA Y BANCOS	\$20,000	2.99%	\$29,310	4.47%	\$31,100	4.50%	\$37,030	4.80%	\$43,483	5.13%	\$45,258	4.39%	\$25,258	126.29%
CLIENTES	\$44,200	6.61%	\$50,830	7.75%	\$58,455	8.45%	\$67,223	8.72%	\$77,306	9.13%	\$88,932	8.60%	\$44,702	131.14%
DEUDORES	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
INVERSIONES TEMPORALES	\$199,367	29.81%	\$265,000	40.41%	\$185,000	26.79%	\$395,000	51.25%	\$270,000	31.87%	\$560,000	56.11%	\$360,533	190.92%
SUMA CIRCULANTE	\$263,567	39.41%	\$345,140	52.63%	\$274,554	39.75%	\$499,252	64.76%	\$390,789	46.13%	\$714,160	69.05%	\$450,593	170.96%
FUJO														
EQ. TRANSPORTE	\$454,000	67.88%	\$454,000	69.23%	\$704,000	101.93%	\$704,000	91.34%	\$1,054,000	124.41%	\$1,054,000	101.97%	\$600,000	-132.16%
DEP EQ. TRANSPORTE	-\$83,233	-12.44%	-\$174,033	-26.54%	-\$314,833	-45.59%	-\$455,633	-59.12%	-\$666,433	-78.67%	-\$794,000	-76.81%	-\$710,767	853.94%
EQ. OFICINA Y COMPUTO	\$20,000	2.99%	\$20,000	3.05%	\$20,000	2.90%	\$20,000	2.59%	\$50,000	5.90%	\$50,000	4.84%	\$30,000	150.00%
DEP OFICINA Y COMPUTO	-\$1,833	-0.27%	-\$3,833	-0.58%	-\$5,833	-0.84%	-\$7,833	-1.02%	-\$12,833	-1.51%	-\$17,833	-1.73%	-\$16,000	872.73%
SUMA FIJO	\$388,933	58.15%	\$296,133	45.15%	\$403,333	58.40%	\$260,533	33.80%	\$424,733	50.14%	\$292,167	28.26%	-\$96,767	-24.88%
DIFERIDO	\$18,000	2.69%	\$18,000	2.74%	\$18,000	2.61%	\$18,000	2.34%	\$43,000	5.08%	\$43,000	4.16%	\$25,000	138.89%
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	-\$1,650	-0.25%	-\$3,450	-0.53%	-\$5,250	-0.76%	-\$7,050	-0.91%	-\$11,350	-1.34%	-\$15,650	-1.51%	-\$14,000	848.48%
AMORT. GASTOS DE ORG.	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
SUMA DIFERIDO	\$16,350	2.44%	\$14,550	2.22%	\$12,750	1.85%	\$10,950	1.42%	\$31,650	3.74%	\$27,350	2.65%	\$11,000	67.28%
TOTAL ACTIVO	\$668,850	100.00%	\$655,824	100.00%	\$690,638	100.00%	\$770,736	100.00%	\$847,172	100.00%	\$1,033,677	100.00%	\$364,827	52.82%
PASIVO CIRCULANTE														
PROVEEDORES	\$12,615	1.89%	\$14,057	2.14%	\$15,693	2.27%	\$17,551	2.28%	\$19,663	2.32%	\$22,066	2.13%	\$9,451	74.91%
ACREEDORES	\$48,000	7.18%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	-\$48,000	-100.00%
PRESTAMOS CORTO PLAZO	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
I.S.R Y PTU	\$60,615	9.06%	\$14,057	2.14%	\$15,693	2.27%	\$17,551	2.28%	\$19,663	2.32%	\$22,066	0.00%	-\$38,549	-63.60%
SUMA CIRCULANTE	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
PASIVO LARGO PLAZO	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
SUMA PASIVO	\$60,615	9.06%	\$14,057	2.14%	\$15,693	2.27%	\$17,551	2.28%	\$19,663	2.32%	\$22,066	0.00%	-\$38,549	-63.60%
CAPITAL														
CAPITAL	\$600,000	89.71%	\$600,000	91.49%	\$600,000	86.88%	\$600,000	77.85%	\$600,000	70.82%	\$600,000	58.05%	\$0	0.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$8,235	1.23%	\$33,531	5.11%	\$33,178	4.80%	\$78,240	10.15%	\$74,325	8.77%	\$164,102	17.81%	\$175,867	2135.62%
RESULTADO EJERCICIOS ANT	\$608,235	90.94%	\$641,766	97.86%	\$674,944	97.73%	\$753,184	97.72%	\$827,509	97.68%	\$1,011,611	97.87%	\$227,509	227506%
SUMA CAPITAL	\$608,235	90.94%	\$641,766	97.86%	\$674,944	97.73%	\$753,184	97.72%	\$827,509	97.68%	\$1,011,611	97.87%	\$403,376	66.32%
SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$668,850	100.00%	\$655,824	100.00%	\$690,638	100.00%	\$770,736	100.00%	\$847,172	100.00%	\$1,033,677	100.00%	\$364,827	54.55%

cuadro 39

**JGS TRANSTUR  
ANÁLISIS FINANCIERO AÑOS 2005 -2009.**

RAZONES FINANCIERAS APLICABLES	2005	2006	2007	2008	2009	Medición
<b>Liquidez</b>						
Circulante	24.6	17.5	28.4	19.9	32.4	Habilidad para cubrir compromisos inmediatos
Del Acido	24.6	17.5	28.4	19.9	32.4	Indice de solvencia inmediata
(Activo Circulante- Invent.y/ Pasivo Circulante	20.9	20.9	13.8	13.8	24.6	Indice de liquidez disponible
Disponibile						
(Caja, bancos, invers. Temp.y/Pasivo Circul.						
<b>Actividad o eficiencia</b>						
Rotación de cartera de clientes	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	Eficiencia del manejo de cartera
((Clientes/Ventas)	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	Eficiencia en el uso del credito con proveedores
Rotación de proveedores	1.3	1.4	1.4	1.5	1.4	Eficiencia general en el uso de los activos
((Proveedores/Costo de Ventas)						
Rotación del activo total	2.8	2.4	4.2	3.0	5.0	Eficiencia en el uso de los activos fijos
ventas/activos totales	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	Conocer el % aportado por capital ajeno
(Ventas/ activos fijos )						
Solvencia	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	Posición de activos totales por deuda
Pasivo total/ capital contable						
Endeudamiento						
Pasivo total/ Activo Total	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Habilidad para cubrir intereses
Cobertura financiera						
Utilidad de Operación/Costos financieros						
Margen sobre ventas	0.36	0.34	0.37	0.34	0.43	Productividad de la empresa
Utilidad bruta / ventas						
<b>Rentabilidad:</b>						
Inversión de los socios	0.05	0.05	0.10	0.09	0.18	Rentabilidad de la inversión de los socios
Utilidad neta / capital contable	0.04	0.03	0.07	0.06	0.13	Facilidad para convertir las ventas a utilidad
Margen neto de utilidad						
Utilidad neta / ventas netas	0.06	0.06	0.14	0.13	0.27	Rentabilidad de los activos totales
Inversión total						
Utilidad de Operación / Activo total						

JGS TRANSTUR		cuadro 40
DETERMINACIÓN RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS, CAPITAL Y COSTO DE LA DEUDA		
COMPARATIVO FINANCIAMIENTO ACTIVO VIA PRESTAMOS vs CAPITAL		
ESTRUCTURA DEL BALANCE		2,008
<b>Sin Financiamiento:</b>		
ACTIVO		847,172
PASIVO		19,663
CAPITAL		827,509
R/A = Rendimiento sobre activo R/C = Rendimiento sobre capital		
R/A operación	UTILIDAD DE OPERACIÓN	109,547
	TOTAL ACTIVO	847,172
	R/A op'n.	12.93%
R/A neto	UTILIDAD NETA	74,325
	TOTAL ACTIVO	847,172
	R/A neto	8.77%
R/C	UTILIDAD NETA	74,325
	CAPITAL	827,509
	R/C	8.98%
<b>Con Financiamiento:</b>		
Al manejar la opción de hacer la adquisición de activos fijos a través de adquisición de un préstamo:		
Monto a financiar		\$405,000
% del Activo		47.81%
tasa ints.		40.00%
ISR y PTU		44.00%
Por lo tanto tendremos:		
Estado de resultados comparativo		
	Sin financiamiento	Con financiamiento
Util. de oper.	109,547	109,547
Prod. Financ.	23,176	55,576
Gts. Financ.	0	162,000
Util. Antes imp.	132,723	3,123
Impuestos (44%)	58,398	1,374
Utilidad neta	74,325	1,749
Con financiamiento:		
R/A neta	Util. Neta + Gts. Fin *(1-ti)	\$163,748
	Activo Total	\$847,172
	R/A	19.33%
R/C	Util. Neta	\$1,749
	Capital	\$422,509
	R/C	0.41%
Costo de la deuda despues. Imp		22.40%
	Costo x (1-tasa impuestos)	
Si consideramos que una empresa debería usar deuda en su estructura de financiamiento, cuando el resultado de emplearla nos arroje un rendimiento de capital mayor al rendimiento de activos. Por lo que podemos ver, en el 2008 el usar deuda nos arroja un rendimiento de capital de 0.41%, que es menor al rendimiento sobre activos de 19.33%, por lo cual el integrar deuda en la estructura de financiamiento resulta desfavorable, adicionalmente al hecho de que el costo de la deuda 22.40%, resulta ser mayor al rendimiento sobre activos cuando no hay deuda 8.77%.		

JGS TRANSTUR	cuadro 41				
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA POR LOS AÑOS DE 2005 - 2009					
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Efectivo de Operación</b>					
Utilidad neta	33,531	33,178	78,240	74,325	184,102
Depreciación y Amort.	\$94,600	\$144,600	\$144,600	\$220,100	\$136,867
Efectivo Bruto Operado	\$128,131	\$177,778	\$222,840	\$294,425	\$320,969
<b>Variación en:</b>					
Cuentas por cobrar	-\$6,630	-\$7,625	-\$8,768	-\$10,083	-\$11,596
Proveedores	\$1,442	\$1,636	\$1,858	\$2,112	\$2,402
Acreditores	-\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Recursos generados por la operación	\$74,944	\$171,789	\$215,930	\$286,453	\$311,775
<b>Financiamientos:</b>					
Prestamos recibidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Pasivos	0	0	0	0	0
Recursos generados (utilizados) por fina	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Actividades de Inversión:</b>					
Compra de activo	\$0	\$250,000	\$0	\$405,000	\$0
Venta de Activo Fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recursos (generados) utilizados por invt	\$0	\$250,000	\$0	\$405,000	\$0
Variación en efectivo e inversiones temporales	\$74,944	-\$78,211	\$215,930	-\$118,547	\$311,775
Efectivo e Inversiones al inicio de ejerc	\$219,367	\$294,310	\$216,100	\$432,030	\$313,483
Efectivo e inversiones al final del ejerc.	\$294,310	\$216,100	\$432,030	\$313,483	\$625,258

JGS TRANSTUR		cuadro 42	
ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE			
	Capital social	Utilidades retenidas	total
Saldos al 31/Dic./04	\$600,000	\$8,235	\$608,235
Variaciones en /05:			
Utilidad retenida		\$33,531	\$33,531
Saldos al 31 dic./05		\$33,531	\$641,766
Variaciones en /06:			
Utilidad retenida		\$33,178	\$33,178
Saldos al 31 dic./06		\$66,709	\$674,944
Variaciones en /07:			
Utilidad retenida		\$78,240	\$78,240
Saldos al 31 dic./07		\$144,949	\$753,184
Variaciones en /08:			
Utilidad retenida		\$74,325	\$74,325
Saldos al 31 dic./08		\$219,274	\$827,509
Variaciones en /09:			
Utilidad retenida		\$184,102	\$184,102
Saldos al 31 dic./09		\$403,376	\$1,011,611



**Valor presente de flujos generados durante la vida activa, años 2010-2017, del equipo de transporte**

Periodo	Flujo anual estimado	Años de vigencia para el periodo	% de aportación de los equipos a los flujos de efectivo.	Valor aportado a los flujos	Valor Presente
2010-2013	\$296,187	4	100%	\$296,187	\$618,200
2014-2015	\$296,187	2	50%	\$148,093	\$122,325
2016-2017	\$296,187	2	20%	\$59,237	\$41,946
<b>Valor presente de flujos generados, años 2010-2017</b>					<b>\$782,472 ( a )</b>

**Valor de salvamento o de rescate de los equipos de transporte**

Año de adquisición del equipo	Valor de adquisición	% de recuperación	Valor de salvamento	Año que ocurre el evento	Factor del valor presente @ 8%	Valor presente
2004	\$454,000	25%	\$113,500	10	0.4632	\$52,573
2006	\$250,000	25%	\$62,500	12	0.3971	\$24,819
2008	\$350,000	25%	\$87,500	14	0.3405	\$29,794
<b>Importe de rescate o salvamento a valor presente</b>						<b>\$107,186 ( b )</b>

**DETERMINACIÓN TASA INTERNA DE RENDIMIENTO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN**

cuadro 45

TIR	22.08%	TASA DE DESCUENTO QUE IGUALA EL VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO ESPERADOS CON LA INVERSIÓN INICIAL.
VPN	\$737,248	INDICA CUANTA RIQUEZA GENERA EL PROYECTO A VALOR ACTUAL
Índice de Rentabilidad	2.23	BENEFICIO MARGINAL DESCONTADO POR PESO INVERTIDO, ESTO ES, CUANTO SE GANA POR CADA PESO ADICIONAL INVERTIDO.
Periodo de Recuperación	5.92 Años	NUMERO DE AÑOS REQUERIDOS PARA QUE SE RECUPERE LA INVERSIÓN.
Pdo. Recup. Descontado.	6.88 Años	NUMERO DE AÑOS REQUERIDOS PARA QUE SE RECUPERE LA INVERSIÓN INICIAL DE ACUERDO CON LOS FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS. UNA VEZ QUE ESTOS SON DESCONTADOS (A VALOR ACTUAL)

## **CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

De acuerdo al análisis, evaluación y proyecciones financieras realizadas en este estudio se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **EN EL CORTO PLAZO (PLAN OPERATIVO 2004)**

#### **PRIMER ESCENARIO**

##### Actividad o Eficiencia

a) El margen de utilidad bruta sobre ventas alcanzado en el mes de Dic. 04 de 33.66% (cuadro 10 Estado de perdidas y ganancias) que podría ser considerado suficiente y satisfactorio para nuestros niveles de precios en un nicho de mercado de recursos económicos medios y bajos y con la estrategia de ser competitivos en esta etapa de inicio del negocio, sin embargo, los niveles altos de gastos de administración y de venta, principalmente por los altos niveles de costos fijos origina seguir generando perdidas durante el periodo, extendiéndose mas allá del 1er. año la posibilidad de empezar a acumular ganancias que recuperen los resultados negativos acumulados por este primer año de operaciones.

b) Los activos fijos netos por un valor de \$388,933 (cuadros 8 Cédula de Depreciación y amortización sobre activos fijos y diferidos y cuadro 10 Estado de situación financiera) al 31 de Dic. 04, provienen en su totalidad de recursos aportados por los socios, representando a esa fecha el 67.53% del valor del activo total, en concordancia con la estrategia financiera relativa a la estructura de capital de que inicialmente el capital necesario para la puesta en marcha de la empresa sería aportada en su totalidad por los propietarios directos.

c) Las rotaciones de cartera de clientes y proveedores se estiman en 30 días, (cuadro 5 Cédula de cobranzas y cuadro 12 Análisis financiero), lo cual resulta ser un equilibrio riesgo de flujos de efectivo en la parte correspondiente a la rotación en clientes, de manera que no signifiquen presión de nuevos recursos que cubran los gastos y costos necesarios de operación.

d) La rotación de activos totales al 31 de Dic. 04 que es de 1.25 veces (Cuadro 12 Análisis financiero) con respecto a las ventas, debiendose incrementar este aprovechamiento con un mayor uso del equipo de transporte, aumentando la utilización de ellos en la organización directa de viajes al interior y locales para escuelas, sindicatos y otros posibles clientes.

e) Como se puede observar a través del Análisis de apalancamiento operativo, financiero y total (cuadro 4), en este escenario existe un muy alto grado de apalancamiento operativo por existir un alto nivel de costos fijos \$45,217 en proporción con los costos variables y a los ingresos estimados, lo cual arroja un fuerte efecto en cuanto al cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos ante las variaciones de incremento o decremento en las ventas como se puede ver en los meses de junio-julio donde con una disminución de un 13.31% en las ventas se da un incremento porcentual de perdidas (decremento de utilidades) antes de intereses e impuestos de casi 2000% y en los meses de nov-dic. donde, ante un incremento de 20% en las ventas origina un aumento en las utilidades antes de impuestos por 920%.

### Liquidez

- a) Al 31 de Dic. 04 se tendrían índices de habilidad y solvencia inmediata de 2.8 pesos por cada peso de compromisos inmediatos lo cual podría ser suficiente a esta fecha, sin embargo, como se puede ver (Cuadro 12 Análisis financiero) este índice muestra una tendencia prácticamente decreciente.
- b) Como lo reflejan los últimos meses en los flujos disponibles que muestran una relación, ligeramente por encima de 1 (Cuadro 12) la cual, ya de por sí, es riesgosa, en caso de no lograrse los flujos presupuestados, esto vendría a poner en serios problemas la liquidez de la empresa ante la creciente acumulación de perdidas que requieren ser cubiertas por los fondos existentes.
- c) Bajo este primer escenario los flujos de fondos generados directamente por la operación durante el periodo (Cuadro 9 flujos de efectivo) apenas logran cubrir los requerimientos de fondos, al mostrarnos que de un desembolso inicial por \$519,500 en enero, al final el renglón de "flujo del periodo" refleja un importe de \$518,078 indicándonos, por lo tanto, que en el periodo únicamente se generaron flujos operativos por \$922.

### Rentabilidad

- a) El punto de equilibrio se logra alcanzar hasta el mes de Jun. 04 (Cuadros 2 (Cédula de costos y gastos y cuadro 3 Determinación gráfica del punto de equilibrio) cuando se estiman ingresos (ventas) por \$ 73,600 para dicho mes, por la cual las ventas subsecuentes deberían estar mínimamente en este nivel, sin embargo, por razones de la operación cíclica, en la cual, en los primeros meses del 2º semestre se presenta una disminución en los ingresos (ventas), las perdidas se vuelven a generar, acumulándose para el final del periodo la cantidad de \$84,638.
- b) De acuerdo a lo expresado en el inciso anterior durante los primeros doce meses se estiman perdidas acumuladas por \$84,638 que representan el 11.77% de las

ventas netas estimadas del periodo lo cual, se podría justificar en principio, por ser empresa de nueva creación con costos y gastos fijos de \$31,500 en su etapa de un mes previa a la operación normal y generación de ingresos, gastos que representan por sí solos el 4.38% de esta pérdida, sin embargo, después de su puesta en marcha, adicionalmente se acumulan durante este primer año más pérdidas por \$53,138 Esta posición, como ya se expreso con anterioridad, complica la generación de utilidades y el acumular recursos para la renovación paulatina de equipos y el desarrollo y/o ampliación de la empresa de acuerdo con uno de los objetivos que se mencionan en el Plan Estratégico.

- c) De acuerdo al análisis aplicando el modelo Dupont se obtiene una rentabilidad de la inversión negativa del 17.51%. (Cuadro 13)

Por lo anterior resulta fundamental para la viabilidad y rentabilidad del proyecto bajo este primer escenario, se requeriría, que a partir de enero del 2005 se trabaje generando utilidades mayores que permitan los flujos necesarios tanto para su operación como para la renovación de equipos y el propio desarrollo de la empresa de manera de ser competitiva en el mercado.

## SEGUNDO ESCENARIO

### Actividad o Eficiencia

a) El margen de utilidad bruta sobre ventas alcanzado en el mes de Dic. 04 de 35.24% (Cuadro 23 Estado de resultados) es ligeramente mejor al 33.66% del 1er. escenario, pero es en la reducción en los gastos de admon. y de ventas a través de la disminución en los costos fijos y de una relación mayor de gastos (variables) con respecto a los ingresos (ventas), donde cada punto porcentual de estos con respecto a las ventas significa un monto de ahorro aproximado de \$7,200 que permite al final del ejercicio pasar de una pérdida de \$84,638 a una utilidad.

b) Al igual que en el primer escenario, los activos fijos por un valor de \$388,933 al 31 de Dic. 04, (Cuadros 21 y 24) provienen en su totalidad de recursos aportados por los socios, representando para este escenario el 58.15% del valor del activo total, disminuyendo su participación porcentual, no por descenso en su cuantía, sino por el incremento en el valor de los activos circulantes y su efecto en los activos totales que pasan de \$575,977 en el 1er. escenario, a un monto de \$668,650 para este 2º escenario, reflejando un mejor uso de los recursos. manteniendose la concordancia con la estrategia financiera relativa a la estructura de capital de que inicialmente el capital necesario para la puesta en marcha de la empresa sería aportada en su totalidad por los propietarios directos.

c) Las rotaciones de cartera de clientes en este escenario que es de 15 días, (Cuadros 18 Cédula de cobranzas y cuadro 25 Análisis financiero) resulta más ventajoso en comparación con la rotación de 30 días del 1er. escenario

disminuyendo la posible presión de nuevos recursos para cubrir los gastos y costos necesarios de operación.

d) La rotación de activos totales al 31 de Dic. 04 muestra un índice de 1.08 veces con respecto a las ventas (cuadro 25) que si bien es menor al del 1er. escenario, no esta dado por disminución en el aprovechamiento de los activos fijos, sino, como se menciona en el inciso b), esta posición esta originada por un mayor saldo en los activos totales y la desaparición de perdidas mostradas en el escenario 1, recursos que se reflejan esencialmente en montos mayores en el rubro de inversiones temporales. (cuadros 22 Flujo de efectivo y cuadro 24 Estado de situación financiera).

#### Liquidez

- a) Al 31 de Dic. 04 los índices de habilidad y solvencia inmediata se incrementan de 2.8 a 4.3 pesos por cada peso de compromisos inmediatos lo cual refleja una mejor posición con respecto al 1er. escenario.
- b) Con relación a los flujos disponibles, a diferencia del 1er. escenario donde, en los últimos meses muestra una relación, apenas ligeramente por encima de 1; bajo este 2do. escenario, el índice muestra niveles arriba de 3.6, posición evidentemente mejor, lo cual, disminuye la posición de riesgo, en caso de no lograrse los flujos presupuestados.
- c) En este escenario los flujos de fondos generados en el periodo directamente por la operación, (cuadro 22 Flujo de efectivo) reflejan un monto de \$128,517, (\$519,000-\$381,849) los cuales son significativamente superiores a los generados bajo el 1er. escenario por \$922.

#### Rentabilidad

- a) En este segundo escenario, el punto de equilibrio se logra alcanzar al 4to. mes de operación, esto es, en el en el mes de Abril, con ventas por un monto de \$61,500 pesos, (cuadro 15 y cuadro 16), mientras que en el 1ro., el equilibrio se alcanzaría hasta el mes de Junio, cuando se estiman ingresos (ventas) por \$73,600 para dicho mes. Lo anterior, a más de generar menor presión en el logro de los niveles de ventas, esto, permitiría generar en un tiempo más corto, utilidades y el acumular recursos para la renovación paulatina de equipos y el desarrollo y/o ampliación de la empresa de acuerdo con uno de los objetivos estratégicos.
- b) Durante los primeros doce meses las perdidas acumuladas bajan de \$84,638 estimadas del periodo a una utilidad de \$8,235 pesos, lo cual es evidentemente una mejor posición y si se considera que, por ser empresa de nueva creación con costos y gastos fijos de \$22,000 en su etapa de un mes previa a la operación

normal y generación de ingresos, esta posición refleja el que la empresa bajo este escenario, a partir de mayo y con excepción de agosto, muestra ya la tendencia a obtener utilidades y a la recuperación de las pérdidas iniciales.

- c) De acuerdo al análisis aplicando el modelo Dupont se obtiene una rentabilidad de la inversión de  $-0.17\%$ , que si bien aún es negativa, esta es bastante menor que la reflejada en el 1er. escenario de  $-17.51\%$ .

Como se puede ver, bajo este 2do. escenario donde se suprimen, en el arranque de operaciones los puestos de asistente del gerente general y al encargado de mantenimiento y diagnóstico equipo de transporte, requiriendo, por esta disminución del personal participante, de un mayor esfuerzo, compromiso y versatilidad de los elementos que integrarán la organización para el cumplimiento de las funciones y tareas.

Muestra como ventajas, con respecto al 1er escenario:

- a) Una posición de resultados al final del periodo, aunque pequeña en su monto, (\$8,235) esta es ya positiva, con mayores posibilidades de mejoramiento y desarrollo a partir del segundo año de operación; mientras que en el 1er. escenario obtenemos al final del periodo una posición negativa, (pérdidas por encima de los 84 mil pesos), posición que exige para el siguiente y muy posible para los próximos años de un alto nivel de eficiencia y eficacia para el logro de los ingresos (ventas) que posibiliten la obtención de ganancias y la recuperación de las pérdidas acumuladas durante este primer año.
- b) En el renglón financiero, permite una posición, donde se reducen sensiblemente los riesgos de la falta de liquidez, por una generación insuficiente en los flujos de caja, arrojando, flujos positivos y crecientes en un tiempo más corto del proyecto, desde el 2do. mes de operación
- c) Igualmente permite un mayor margen de maniobra para el manejo de situaciones imprevistas, que pudieran presentarse durante el desarrollo del proyecto, facilitando de esta manera su viabilidad financiera así como la sustentabilidad y competencia de la empresa en el mercado.

Por lo anterior se puede concluir que el manejo de este proyecto bajo este segundo escenario resulta ser una opción con mayores posibilidades de viabilidad operativa y financiera, lo cual significa un factor de la mayor trascendencia para la empresa, *supervivencia*, sobre todo durante la etapa inicial del proyecto, cuando las organizaciones cuentan con menores conocimientos del entorno y son más susceptibles al fracaso, igualmente, este segundo escenario nos muestra mejores posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo.

## PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA (2005 – 2009)

Con base a los resultados reflejados en el 2do. escenario del plan a corto plazo.

## Actividad o Eficiencia

- a) De lograr los niveles de ingresos de acuerdo a lo proyectado el margen de utilidad bruta sobre ventas, que en el año del 2004 representa el 35.24% de las ventas, el porcentaje para los próximos años permanecería en estos niveles, hasta el alcanzar el 43.16% para el año del 2009. (Cuadro 37 Estado de resultados y cuadro 39 análisis financiero).
- b) En lo referente a los gastos de admon. y venta, la proyección nos refleja mejores niveles de eficiencia al mostrarnos tendencias permanentes descendentes en cuanto a los desembolsos requeridos por estos conceptos con relación a los ingresos estimados, al pasar del 19.39% en el año 2004, a un 12.47% para el año 2009 en los gastos de admon. y en los gastos de venta, se reduce de un 15.06% al 11.09% para estos mismos años.
- c) La eficiencia de los activos fijos durante los años proyectados se ve sostenida e incrementada al pasar de un nivel de 2.7 en 2004 a 2.8 en 2005, de 4.2 en 2007 y de 5.0 en 2009, si bien durante 2006 y 2008 se muestran descensos con respecto al año respectivo anterior, esto es resultado por las inversiones (adquisiciones de nuevos equipos) que se realizan en estos años, incrementando significativamente el monto (saldos) en activos fijos. (cuadro 39 Análisis financiero). Durante el periodo proyectado se mantiene la estrategia financiera relativa a que la estructura de capital sea sostenida por capital aportado por los socios así como por las utilidades generadas.
- d) Las rotaciones de cartera de clientes de 15 días, (Cuadros 18 Cédula de cobranzas y cuadro 25 Análisis financiero) se mantiene para el periodo proyectado y que resulta ser más ventajoso en comparación con la rotación de 30 días al disminuir la presión de nuevos recursos para cubrir los gastos y costos de operación.
- e) La eficiencia en el uso de los activos totales muestra positivamente, para el periodo proyectado, al igual que otros indicadores, el sostenimiento y el crecimiento de los niveles alcanzados para fin de 2004, (1.08); reflejando para 2005 un índice de 1.3 y niveles de 1.4 y de 1.5 en los años subsecuentes. (cuadro 39).

## Liquidez

- d) Al liquidarse el adeudo con acreedores, la no existencia de préstamos bancarios y el financiamiento mínimo requerido de proveedores permite altos índices de habilidad y solvencia inmediata mostrando niveles desde 17.5 (2006) hasta 32.4 para (2009). (cuadro 39).
- e) Con relación a los flujos disponibles, estos también muestran altos niveles en sus índices con valores desde 13.8 para 2007 y 2008 hasta 24.6 en 2009, pasando por 20.9 de los años 2005 y 2006. Lo cual, no solo podría parecer suficiente sino

hasta excesivo de no tener presente que este tipo de negocios requieren altos niveles de liquidez para la adquisición y renovación de sus equipos de transporte.

- f) Los flujos de fondos generados por la operación en el periodo proyectado (cuadro 36 Flujo de efectivo y cuadro 41 Estado de cambios en la situación financiera) reflejan un monto de: \$1,060,891:

Flujos del periodo	\$405,891
+Flujos canalizados a compras activo fijo y diferido	\$655,000

Dentro de este monto por \$1,060,891 es importante resaltar el peso que tiene para la acumulación y/o ahorro de flujos de fondos la parte correspondiente a la depreciación y amortización de activos fijos y diferidos por \$740,766, (cuadro 41 estado de cambios y cuadro 34 cédula de depreciaciones y amortizaciones sobre activos [\$827,483-\$86,717]) permitiendo, en forma importante, la compra y renovación de activos que colaboran para lograr los objetivos de crecimiento y modernización

#### Rentabilidad

- a) La rentabilidad de la inversión de los socios refleja tendencialmente incremento en sus niveles de 1.23% para 2004, a 5.11% en 2005, hasta 17.81% en el 2009.(cuadros 38 y 39)
- b) La viabilidad de convertir las ventas en utilidades, esto es, la conformación del margen neto de utilidad, durante la proyección desarrollada, al igual que la rentabilidad sobre los activos totales, muestra niveles incrementales para estos 5 años con respecto a los alcanzados al 2004. (cuadro 39).

	2004	2005	2007	2009
Margen neto de utilidad	1%	4%	7%	13%
Rentabilidad de activos	1%	6%	14%	27%

- c) Al hacer la evaluación financiera del proyecto (cuadros 43 y 44 efectos de la depreciación, impuestos e inflación en el Valor del Presente Neto de los flujos de efectivo), y considerando la vida útil de los equipos de transporte de 10 años, esta valoración muestra un flujo positivo por \$737,248 pesos,.
- d) La tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (TIR) es de 22.08%, (cuadro 45 Determinación tasa interna de rendimiento y periodo de recuperación), mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), en este caso, la tasa de 8%, considerada para inversiones temporales de flujos. El beneficio marginal descontado por peso invertido es de 2.23 y los periodos de recuperación a valor nominal y a valor actualizado nos indican 5.92 años y 6.88 años

- e) Lo anterior muestra tanto para los socios como para la empresa en forma de perspectiva una visión positiva en su desarrollo para el caso de alcanzar los niveles de operación, ingresos, gastos y flujos de efectivo que se plantean, sin embargo, muestra igualmente la necesidad, de una permanente vigilancia sobre las fluctuaciones en las variables estimadas; esto es, el incremento en ventas, los costos fijos y variables, la inflación, las tasas para financiamiento e inversiones, los impuestos etc. y su efecto en los resultados esperados, de manera de hacer las adecuaciones pertinentes y en su caso la revalorización estratégica y financiera del proyecto mismo.

Por lo que respecta al desarrollo del trabajo en sí mismo y como señala Joaquín Rodríguez Valencia<sup>17</sup> *la pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.* (las empresas grandes y sobre todo las transnacionales tienden a ser más rígidas y burocráticas, ante el intercambio de ideas, la participación y el cambio, sobre todo en sus sucursales), las pequeñas y medianas empresas tienen funciones importantes que desempeñar; existen de manera predominante en los países subdesarrollados como el nuestro y en ocasiones de manera casi absoluta, llenan los huecos en la producción de bienes y servicios que las grandes empresas no pueden o no les interesa satisfacer, coexisten con las grandes empresas incluidos los países más avanzados, son las mayores generadoras de empleos y constituyen una escuela práctica de gran valor para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercial o profesional)

En el ámbito profesional, el haber desarrollado en forma personal y el aportar al conocimiento de una herramienta de elaboración, análisis y evaluación financiera "Modelo de Planeación y Análisis Financiero" en una hoja electrónica de Excel", permite una comprensión y el aprovechamiento de herramientas que simplifican y hacen más dinámica la elaboración de este tipo de información, facilitando y haciendo más versátil, oportuna y eficiente su evaluación para la toma de decisiones.

Para el consultor, sobre todo para aquel que comienza en esta actividad, el trabajar en las pequeñas y medianas empresas, da la oportunidad de interactuar en forma mucho más estrecha con dueños, directivos y empleados de este tipo de organizaciones lo cual representa una fuente sumamente enriquecedora de conocimientos y formas de cómo, "hacer las cosas", funcionan las empresas. Igualmente significa una opción posiblemente más viable donde desarrollarse, aportando creativamente, en forma integral, sus conocimientos y habilidades profesionales así como sus experiencias personales. El gran reto y oportunidad es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera

---

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial Thomson 5ª. Edic. México 2002 pag 28

correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones de empresas.

Por lo anterior, la micro, pequeña y mediana empresa representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

**BIBLIOGRAFIA DE CITAS**

- <sup>1</sup> (1) Corona Funes, Rafael. Estrategia, El cambio de la proyección del pensamiento empresarial, ed. SICCO, 2ª. Reimp. 2001, pag. IX.
- <sup>1</sup> (2) Steiner, George A. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Ed.continental, 23 reimp. México, 1998, pag.21.
- <sup>1</sup> (3) Corona Funes, Rafael. Estrategia op.cit. (1) pag. XII.
- <sup>1</sup> (4) Steiner, George A. Planeación Estratégica...Op Cit (2), pag.39
- <sup>1</sup> (5) Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001. Pag.109.
- <sup>1</sup> (6) Rodríguez Valencia, Joaquín, Como aplicar la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa. op cit. (5) pag.108.
- <sup>1</sup> (7) Ortega Ochoa, Rosa Ma. y Eduardo Villegas Hernandez. Análisis Financiero, edit. PAC, 1ª. Ed. 1997
- <sup>1</sup> (8) Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Harla 1ª. Ed. 1978, en Ortega Ochoa Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero Op. Cit. (7), pag.81.
- <sup>1</sup> (9) Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero Op. Cit. (7) pag.84.
- <sup>1</sup> (10) Landeros, Blanca. “Curso de Finanzas del 1er. Diplomado para la certificación de Contadores Públicos de México” Mayo 2001. México D.F. pag.20-21.
- <sup>1</sup> (11) Rosa Ma. y Eduardo Villegas. Análisis Financiero Op. Cit. (7) pag.129.
- <sup>1</sup> (12)Secretaria de turismo, dirección de planeación e información en Desafíos del turismo mexicano , [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)
- <sup>1</sup> (13) INEGI. Cuenta Satélite del Turismo en México. [www.inegi.gob](http://www.inegi.gob) (estadísticas sectoriales).
- <sup>1</sup> (14) Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas Edit. Thompson 5ª. ed. México, 2002, pag. 83
- <sup>1</sup> (15) INEGI. Cuenta Satélite del Turismo en México. [www.inegi.gob](http://www.inegi.gob) estadísticas sectoriales.
- <sup>1</sup> (16) Estrategias desarrolladas por accionistas y dirección de la empresa con la asesoría de Isidro Salas Avila (consultor).
- <sup>1</sup> (17) Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial Thomson 5ª. Edic. Mexico 2002 pag 28

**BIBLIOGRAFIA**

Calberg, Conrad. Análisis de los Negocios con Excel, traducción de Gabriel Sánchez García, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, México, 310 pp.

Corona Funes, Rafael. "Estrategia" "El cambio en la proyección del pensamiento empresarial", edit. SICCO, 1998, México, D.F. 178 pp.

Coss Bu, Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Edit. Limusa, 1996 México, 378 pp.

De la Torre Pérez Joaquín A. Y Zamarrón Alvarado Claudia B. Evaluación de Proyectos de inversión. Edit. Pearson Educación, 2002, México, 280 pp.

Hill, Charles W.L. Administración Estratégica, Un enfoque integrado. Edit. Mc Graw Hill 3ª. Edic. 1997, Colombia, 340 pp.

INEGI. Cuenta satélite del Turismo en México. [www.inegi.gob](http://www.inegi.gob) (estadísticas sectoriales).

Jiménez Guzmán, Jaime. Creatividad en la planeación, "La reunión de reflexión y diseño" en revista Adminístrate Hoy, septiembre 2001, pag. 20-25.

Landeros Blanca, "Curso de Finanzas del 1er. Diplomado para la Certificación de Contadores Públicos de México" Mayo 2001, Colegio de Contadores Públicos, México D.F. pag.20-21.

Morrisey, George L. Planeando con Morrisey, pensamiento estratégico, editora Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, México, 119 pp.

Núñez Peña, Alberto. Tips para generar Misión, Visión y Valores, en revista Adminístrate Hoy, febrero 2002, pag. 31-40.

Ochoa Setzer, Guadalupe Angélica. Administración Financiera, Edit. Mc Graw Hill, 2002, México, 459pp.

Ortega Ochoa, Rosa Ma. y Villegas Hernández Eduardo. Análisis Financiero. Edit. PAC, 1ª. Edic. 1997, México D.F. 202 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial Thomson 5ª. Edic. 2002, México, 339 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Edit. ECAFSA Thomson Learning, 2001, México, 315 pp.

Salas Avila, Isidro. Modelo Dinámico de Planeación y Análisis Financiero, modelo personalizado desarrollado en Hoja Electrónica de Calculo "Excel" 2003.

Secretaria de turismo, Dirección de planeación e información en Desafíos del turismo mexicano , [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

Steiner, George A. "Planeación Estratégica", "Lo que todo director debe saber". Edit.Continental, 23 reimp., 1998, México, 357 pp.

Viscione, Jerry A. "Análisis Financiero", "Principios y Métodos". Edit. Limusa, 1997, México, 320 pp.

## **A N E X O S**

(Participación porcentual) Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total del país</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Total turístico <sup>a</sup></b>	6.0	5.8	5.7	5.5	5.5	5.6	5.4
<b>Bienes</b>	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Artesanías	NS						
Otros bienes	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Servicios</b>	5.0	5.5	5.4	5.3	5.3	5.3	5.3
Alojamiento	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	0.9
Transporte	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Aéreo	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Autobús foráneo	0.0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Otros servicios de transporte y conexos	0.0	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
Restaurantes y bares <sup>a</sup>	2.0	2.3	2.2	2.1	2.2	2.1	2.1
Otros servicios	1.0	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2	1.2
<b>Otros Bienes y Servicios N.C.O.P.</b>	0.0	0.2	0.1	0.1	NS	NS	0.1

NOTA: La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.  
<sup>a</sup> Incluye los registros correspondientes a alimentos y bebidas.  
NS No significativo.  
FUENTE: INEGI, Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002.

<http://www.inegi.gov.mx/est/default.asp?c=1627>

(Participación porcentual) Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total turístico</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Bienes</b>	13.1	12.2	11.8	10.9	10.2	9.9	9.9
Artesanías	11.6	10.8	10.4	9.5	8.9	8.7	8.8
Otros bienes	1.5	1.4	1.4	1.4	1.3	1.2	1.1
<b>Servicios</b>	82.9	85.3	86.0	88.0	89.2	89.5	89.2
Alojamiento	12.0	12.7	13.2	14.1	14.7	14.9	15.0
Transporte	29.9	32.4	33.2	35.5	34.7	34.3	33.4
Aéreo	3.5	3.7	3.7	4.1	4.2	4.0	3.8
Autobús foráneo	19.9	21.8	22.6	24.5	23.7	23.7	22.8
Otros servicios de transporte y conexos	6.5	6.8	7.0	7.0	6.8	6.6	6.8
Restaurantes y bares <sup>a</sup>	23.3	23.7	23.8	22.9	23.2	23.8	24.1
Otros servicios	17.7	18.5	15.9	15.4	16.5	16.5	16.7
Comercio	12.7	11.5	10.8	10.5	11.5	11.3	11.3
Otros servicios	5.0	5.0	5.0	4.9	5.0	5.2	5.5
<b>Otros bienes y servicios N.C.O.P.</b>	3.9	2.6	2.2	1.1	0.6	0.6	0.9

NOTA: La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.  
<sup>a</sup> Incluye los registros correspondientes a alimentos y bebidas.  
FUENTE: INEGI, Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002

[¿Quiere la publicación ligada a este tema?](#)



Fecha de actualización: Miércoles, 02 de Junio de 2004

**Consumo turístico por concepto y año**

(Miles de pesos corrientes, precios comprador)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Concepto</b>							
Consumo turístico	304 194	375 586	462 498	560 338	660 032	697 850	726 311
	527	491	809	951	237	678	705
Doméstico	237 286	298 358	371 243	462 082	54 884	586 904	608 721
	360	250	626	009	549	160	356
Negocios	36 885	46 964	58 756	74 018	88 438	94 394	97 970
	131	322	486	270	561	261	298
Vacaciones	104 138	131 292	163 604	204 602	245 037	262 426	272 586
	719	763	681	501	470	726	027
Otros	77 168	95 916	118 570	145 005	171 218	182 038	188 848
	583	974	755	056	421	093	357
Excursionistas	19 093	24 184	30 311	38 456	45 190	48 045	49 316
	927	191	704	182	097	080	673
<b>Receptivo</b>	<b>57 282</b>	<b>64 886</b>	<b>75 656</b>	<b>77 890</b>	<b>88 372</b>	<b>85 935</b>	<b>92 064</b>
	<b>684</b>	<b>464</b>	<b>451</b>	<b>149</b>	<b>418</b>	<b>443</b>	<b>587</b>
Negocios	4 744	4 444	3 226	3 174	3 895	4 475	4 889
	569	898	889	921	368	326	832
Vacaciones	31 555	34 626	44 673	46 586	49 909	45 501	45 906
	863	809	835	468	140	381	376
Otros	8 459	11 178	10 765	11 713	14 999	18 556	20 642
	657	457	003	264	512	811	638
Excursionistas	12 522	14 606	16 990	16 415	17 568	17 401	20 625
	595	300	724	496	396	925	741
<b>Egresivo</b>	<b>9 626</b>	<b>12 371</b>	<b>15 698</b>	<b>20 366</b>	<b>23 776</b>	<b>25 011</b>	<b>25 526</b>
	<b>483</b>	<b>777</b>	<b>732</b>	<b>793</b>	<b>272</b>	<b>076</b>	<b>763</b>

FUENTE: INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002

**Participación porcentual del consumo turístico por concepto y año**

(Participación porcentual)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Concepto</b>							
Total <sup>a</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Doméstico	78.0	79.4	80.3	82.5	83.3	84.1	83.8
Negocios	12.1	12.5	12.7	13.2	13.4	13.5	13.5
Vacaciones	34.2	35.0	35.4	36.5	37.1	37.6	37.5
Otros	25.4	25.5	25.6	25.9	25.9	26.1	26.0
Excursionistas	6.3	6.4	6.6	6.9	6.8	6.9	6.8
<b>Receptivo</b>	<b>18.8</b>	<b>17.3</b>	<b>16.4</b>	<b>13.9</b>	<b>13.1</b>	<b>12.3</b>	<b>12.7</b>
Negocios	1.6	1.2	0.7	0.6	0.6	0.6	0.7
Vacaciones	10.4	9.2	9.7	8.3	7.6	6.5	6.3
Otros	2.8	3.0	2.3	2.1	2.3	2.7	2.8
Excursionistas	4.1	3.9	3.7	2.9	2.7	2.5	2.8
<b>Egresivo</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>

<sup>a</sup> La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.

FUENTE: INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002

**Participación porcentual del producto interno bruto total por concepto y año**

(Participación porcentual)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Concepto</b>							
Producto interno bruto total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Producto interno bruto turístico	8.2	8.2	8.3	8.4	8.4	8.4	8.0
Bienes	1.1	1.0	1.0	0.9	0.9	0.8	0.8

Artesanías	1.0	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7
Otros bienes	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Servicios</b>	<b>6.8</b>	<b>7.0</b>	<b>7.1</b>	<b>7.4</b>	<b>7.6</b>	<b>7.6</b>	<b>7.2</b>
Alojamiento	1.0	1.0	1.1	1.2	1.2	1.3	1.2
Transporte	2.5	2.7	2.7	3.0	2.9	2.9	2.7
Aéreo	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
Autobús foráneo	1.6	1.8	1.9	2.1	2.0	2.0	1.8
Otros servicios de transporte y conexos	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5
Restaurantes y bares*	1.9	2.0	2.0	1.9	2.0	2.0	1.9
Otros servicios	1.5	1.4	1.3	1.3	1.4	1.4	1.3
Comercio	1.0	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	0.9
Otros servicios	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
<b>Otros bienes y servicios N.C.O.P.</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>

NOTA: La suma de los parciales puede no coincidir con el total, debido al redondeo de las cifras.

\* Incluye los registros correspondientes a alimentos y bebidas.

FUENTE: INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002.

### Cuentas de Turismo de México, 1997-2002

(Millones de pesos corrientes)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total de país</b>	<b>2 296 674 526</b>	<b>2 873 272 991</b>	<b>3 517 781 860</b>	<b>4 205 703 889</b>	<b>4 982 566 619</b>	<b>5 271 311 121</b>	<b>5 727 942 027</b>
<b>Total turístico</b>	<b>188 603 717</b>	<b>238 608 417</b>	<b>291 594 166</b>	<b>355 143 849</b>	<b>419 206 950</b>	<b>444 902 662</b>	<b>460 746 175</b>
<b>Bienes</b>	<b>24 786 447</b>	<b>28 812 919</b>	<b>34 370 980</b>	<b>38 757 826</b>	<b>42 717 811</b>	<b>43 908 723</b>	<b>45 511 169</b>
Artesanías	21 960 265	25 464 038	30 268 467	33 830 780	37 220 421	38 784 468	40 329 291
Otros bienes	2 826 182	3 348 881	4 102 513	4 927 045	5 497 390	5 124 255	5 181 878
<b>Servicios</b>	<b>156 440 445</b>	<b>201 718 161</b>	<b>250 801 637</b>	<b>312 647 296</b>	<b>373 784 064</b>	<b>398 231 518</b>	<b>411 043 395</b>
Alojamiento	22 710 826	30 005 444	38 414 883	50 089 309	61 592 940	66 416 075	68 898 054
Transporte	56 386 007	78 558 839	96 738 821	126 232 577	145 354 547	152 627 816	154 113 121
Aéreo	6 675 525	8 837 046	10 656 659	14 436 587	17 651 497	17 786 003	17 486 970
Autobús foráneo	37 520 577	51 626 925	65 798 724	86 930 919	99 328 083	105 420 355	105 215 620
Otros servicios de transporte y conexos	12 189 905	16 094 868	20 283 438	24 865 071	28 374 967	29 421 458	31 410 531
Restaurantes y bares*	44 014 297	56 122 406	69 343 212	81 497 358	97 459 719	105 969 946	110 875 787
Otros servicios	33 329 315	39 031 472	46 304 721	54 828 052	69 376 858	73 217 681	77 156 433
Comercio	23 944 264	27 124 045	31 597 718	37 277 351	48 318 856	50 081 578	51 952 885
Otros servicios	9 385 051	11 907 427	14 707 003	17 550 701	21 058 002	23 136 103	25 203 548
<b>Otros bienes y servicios N.C.O.P.</b>	<b>7 376 825</b>	<b>6 077 337</b>	<b>6 421 649</b>	<b>3 738 728</b>	<b>2 708 075</b>	<b>2 762 421</b>	<b>4 191 611</b>

\* Incluye los registros correspondientes a alimentos y bebidas.

FUENTE: INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México, 1997-2002

### Cuentas de Turismo de México, 1999-2003

(Millones de dólares)	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Internacionales a México</b>	<b>5 526</b>	<b>8 295</b>	<b>8 401</b>	<b>8 858</b>	<b>9 457</b>
Turistas internacionales	3 934	6 436	6 538	6 725	7 252
Turismo receptivo	3 401	5 817	5 941	6 084	6 680
Turismo fronterizo	533	619	597	641	572
Excursionistas internacionales	1 593	1 859	1 862	2 133	2 205
Excursionistas fronterizos	1 533	1 658	1 647	1 851	1 822
Pasajeros en crucero	59	201	215	282	384
<b>De México al extranjero</b>	<b>5 519</b>	<b>5 500</b>	<b>5 702</b>	<b>6 060</b>	<b>6 253</b>
Turistas internacionales	2 172	2 445	2 768	2 778	2 835
Turismo egresivo	1 937	2 164	2 400	2 429	2 565

Turismo egresivo	1 937	2 164	2 400	2 429	2 565
Turismo fronterizo	235	281	368	349	270
Excursionistas Internacionales	3 347	3 054	2 934	3 282	3 418
Excursionistas fronterizos	3 347	3 054	2 934	3 282	3 418

NOTA: La suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.  
FUENTE: SECTUR. Resultados acumulados de la actividad turística Enero-Diciembre 2003.

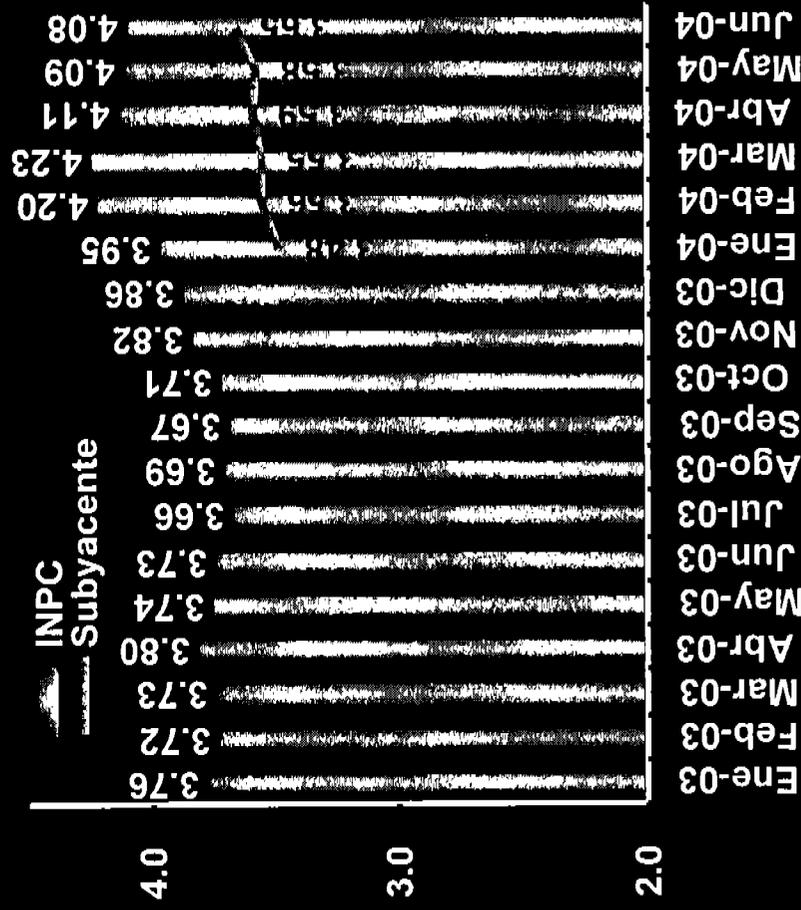
**Valor bruto de producción del subsector informal. Participación porcentual respecto al sector hogares y economía total**

(Participación porcentual)	1993	1994	1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Concepto									
En el total de la economía	10.2	10.0	8.5	8.4	8.6	9.8	9.8	9.9	10.1
En el total de los hogares	37.6	37.2	32.6	32.1	33.2	38.0	36.8	36.6	36.8

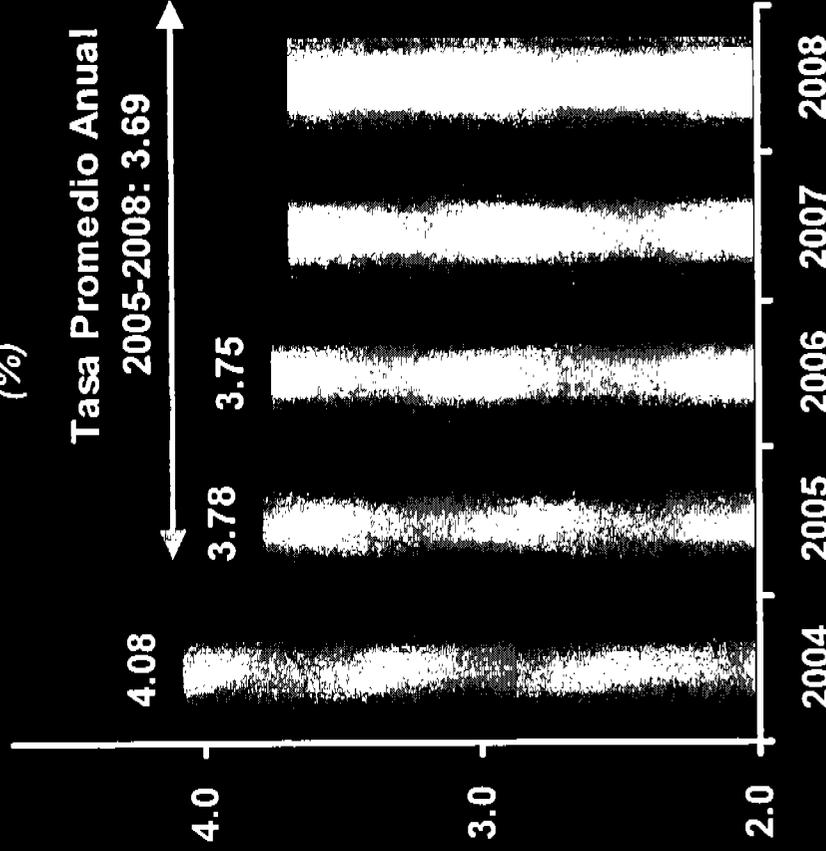
FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. "Cuenta Satélite del Subsector Informal de los Hogares".

**Las expectativas de inflación para el cierre de año se han mantenido por arriba de 4%. Por otro lado, las expectativas de largo plazo se sitúan por arriba del objetivo puntual de 3%.**

**Expectativa de inflación del INPC y Subyacente (para cierre 2004, %)**



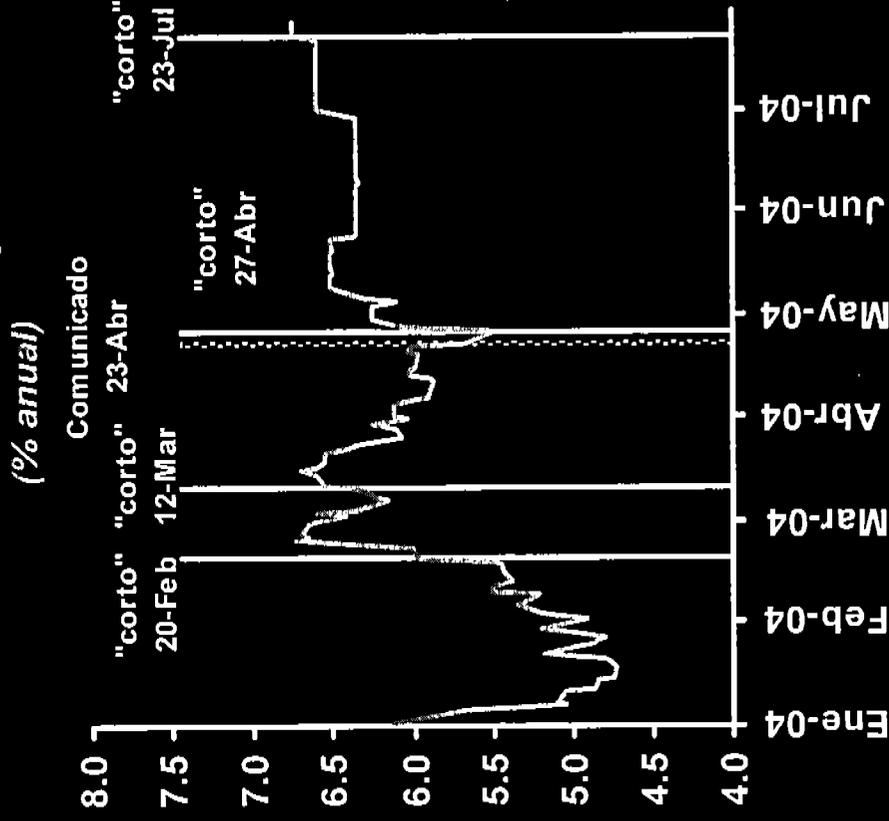
**Inflación Esperada para 2004-2008\* (%)**



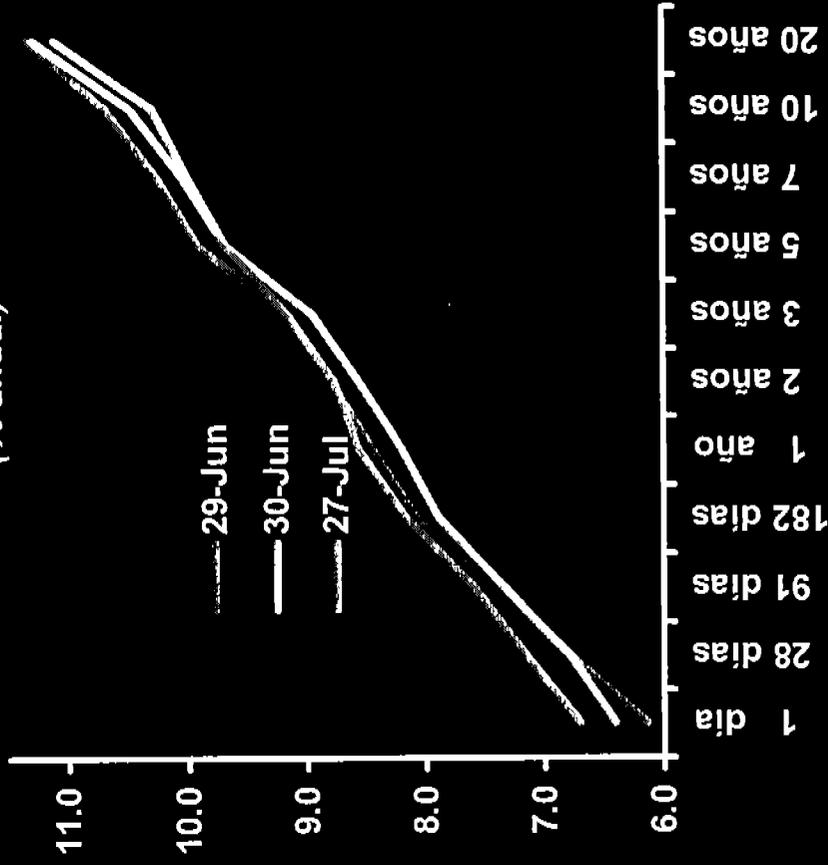
\* Expectativas correspondientes para el mes de junio.

**En virtud del alza en las expectativas de inflación, y de las nuevas condiciones de menor liquidez en los mercados financieros internacionales, el Banco de México ha incorporado un sesgo restrictivo a la política monetaria.**

**Tasa de Fondeo Bancario y el "corto"**



**Curva de Rendimiento (% anual)**



**PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO Y GENERACIÓN DE EMPLEOS EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS.**

Estado: Total Nacional  
 Sector: Industria  
 Gran División: -----  
 División: -----  
 Rama: -----  
 Clase: -----

Estado: Total Nacional  
 Sector: Servicios  
 Gran División: -----  
 División: -----  
 Rama: -----  
 Clase: -----

Tamaño de empresa	Establecimientos	Empleos
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	219,681	1,158,192
pequeña	14,913	801,205
mediana	7,389	1,585,226
grande	1,921	2,380,563
<b>Total de sector</b>	<b>243,904</b>	<b>5,925,186</b>

Tamaño de empresa	Establecimientos	Empleos
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	216,412	812,574
pequeña	12,227	388,488
mediana	4,653	329,315
grande	4,646	1,684,645
<b>Total de sector</b>	<b>237,938</b>	<b>3,213,020</b>

Estado: Total Nacional  
 Sector: Comercio  
 Gran División: -----  
 División: -----  
 Rama: -----  
 Clase: -----

Estado: Total Nacional  
 Sector: Primario  
 Gran División: -----  
 División: -----  
 Rama: -----  
 Clase: -----

Tamaño de empresa	Establecimientos	Empleos
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	208,7	456,363
pequeña	60,918	621,147
mediana	19,39	781,452
grande	4,054	1,203,201
<b>Total de sector</b>	<b>293,062</b>	<b>3,062,163</b>

Tamaño de empresa	Establecimientos	Empleos
	Enero de 2001	Enero de 2001
sector primario	27,952	255,145
<b>Total de sector</b>	<b>27,952</b>	<b>255,145</b>

Fuente: Secretaría de Economía. [www.contactopyrne.gob.mx](http://www.contactopyrne.gob.mx)