



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

“ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD FINANCIERA PARA
EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA CON GIRO DE
ABARROTES Y CARNES FRÍAS”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ACTUARÍA



PRESENTA

ALEJANDRO SALINAS HERNÁNDEZ

ASESOR: IVÁN MEJÍA GUEVARA

SEPTIEMBRE DE 2005

M349169



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.

AGRADECIMIENTOS

A MI UNIVERSIDAD E IVAN, por brindarme el apoyo necesario para concluir esta etapa de mi carrera profesional.

A MI FAMILIA, por su ayuda y motivación en el transcurso de mi vida académica.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Alejandro Salinas Hernández

FECHA: 19 octubre de 2005

FIRMA: Alejandro Salinas Hernández

INDICE

Página

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. MARCO TEORICO.....	3
1.1 PROCESO PRODUCTIVO DE UNA COMERCIALIZADORA.....	6
1.2 PLANEACION FINANCIERA Y CONTROL.....	9
1.2.1 ESTRATEGIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA.....	9
1.2.2 ENFOQUES PARA LA ESTRATEGIA.....	10
1.2.3 PLANEACION FINANCIERA Y PROCESOS DE CONTROL.....	14
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	17
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN Y PRINCIPALES PRODUCTOS.....	17
1.5 ESTRATEGIAS.....	18
CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO.....	20
2.1 ANALISIS DE LA DEMANDA.....	21
2.2 ANALISIS DE LA OFERTA.....	22
2.3 ANALISIS DE PRECIOS.....	23
2.4 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL MERCADO.....	24
CAPITULO 3. ELEMENTOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS.....	27
3.1 ELEMENTOS TECNICOS.....	27
3.1.1 INSUMOS.....	29
3.1.2 LOCALIZACION.....	29
3.2 ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	30
3.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	31
3.2.2 NECESIDADES Y CATEGORIA DEL PERSONAL.....	37
3.2.3 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	38
3.2.4 ASPECTOS LABORALES.....	39
CAPITULO 4. ANALISIS FINANCIERO.....	40
4.1 PRONOSTICOS FINANCIEROS.....	40

4.1.1 PRONOSTICOS DE VENTAS.....	41
4.1.2 PRESUPUESTO DE LA INVERSION DETALLADA.....	42
4.1.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	43
4.14 ESTADO DE RESULTADOS.....	45
4.1.5 ESTADO DE POSICION FINANCIERA.....	46
4.2 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	48
4.3 MODELOS GENERALES DE PLANEACION FINANCIERA.....	53
4.4 TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR PRESENTE NETO.....	58
4.5 EFECTO DE LA INFLACION.....	59
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	66

INTRODUCCION

El Municipio de Nicolás Romero, Estado de México, ha experimentado en los últimos 10 años un acelerado crecimiento demográfico, lo que se ha reflejado en la creación de nuevas colonias y unidades habitacionales en las zonas rurales, ocasionando que se demanden más y mejores productos y servicios para satisfacer las necesidades de la población. Paralelamente, han surgido un sin número de negocios en los diferentes giros para satisfacer a este creciente mercado, pero casi todos enfocados a la venta al menudeo y muy pocos a la venta al mayoreo. En este contexto se presentan diversas oportunidades para comercializar al mayoreo.

En este trabajo se estudia la factibilidad financiera para el establecimiento de una empresa comercializadora de productos alimenticios al mayoreo que ofrezca servicio a domicilio a pequeñas tiendas de abarrotes, pizzerías, cremerías y restaurantes, dedicadas a la venta al menudeo.

La estructura y contenido de este estudio financiero para la factibilidad de una empresa comercializadora de productos alimenticios se explica a continuación:

En el capítulo 1 (MARCO TEORICO), se explica paso a paso el proceso productivo de una empresa comercializadora de productos alimenticios. Además, se establecen conceptos generales de control y planeación financiera que son herramientas muy útiles en el arranque de cualquier negocio. También se desglosan los objetivos generales y específicos que se perseguirán, así como la justificación de la inversión en el proyecto.

El capítulo 2 (ESTUDIO DE MERCADO), se enfoca principalmente al análisis de la oferta y demanda de productos alimenticios que existe en Nicolás Romero. Se presenta, en forma general, un desglose de precios de las principales mercancías que se comercializarán. También se muestra la distribución geográfica del mercado, nuestra posible ubicación y la de nuestros competidores, mediante un mapa detallado del municipio.

En el capítulo 3 (ELEMENTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS), se detalla la infraestructura de servicios auxiliares que requiere un negocio en este giro y de manera general se consigna el nombre del equipo principal para su operación normal así como su capacidad, valor referencial y los principales insumos. Se explican los principales elementos administrativos, las características del personal y los aspectos laborales más importantes.

Finalmente, el capítulo 4 (ANÁLISIS FINANCIERO) constituye la parte más importante del presente trabajo ya que se analizan los aspectos financieros del proyecto, empezando por la proyección de ventas, de la cual se derivan el presupuesto de inversión, de personal, de costos y gastos, y lógicamente los estados financieros proyectados. Asimismo, se presenta el análisis de punto de equilibrio, tasa interna del retorno y valor presente neto, lo que nos dará un indicativo sobre la viabilidad financiera del proyecto.

CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO

Las primeras empresas comercializadoras de productos nacieron como un eslabón necesario entre los productores agropecuarios y el consumidor final, estas empresas operan hasta hoy en día en las centrales de abasto del país.

Paralelo al desarrollo comercial del país y al crecimiento de establecimientos pequeños y medianos se incrementaron las empresas que realizan la función de facilitar el encuentro de la oferta y la demanda de bienes, ante la imposibilidad de los pequeños y medianos comerciantes de realizar compras directas a los fabricantes, principalmente por lo reducido de los volúmenes comprados que imposibilita el surtimiento directo del fabricante por los gastos de flete y la subutilización del transporte.

Existe una gran diversidad de tipos de empresas comercializadoras, sin embargo, todas ellas tienen el mismo propósito: consolidar la demanda de distribuidores finales de bienes, efectuar la compra a los fabricantes y distribuir el producto, aplicando un cierto margen de utilidad a la venta realizada.

Las empresas comercializadoras tienen un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, se enfocan preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está pulverizada entre los pequeños distribuidores. Las comercializadoras no atienden al comercio al menudeo, su atención esta dedicada a la comercialización de medio mayoreo y de grandes volúmenes de mercancías.

Las comercializadoras atienden entre otros giros a los siguientes:

- Distribución de productos alimenticios y de limpieza.
- Distribución de calzado.
- Distribución de prendas de vestir.

Las empresas comercializadoras más típicas se ubican en la distribución de

productos alimenticios y de limpieza personal y del hogar. Los clientes usuales de estas empresas son los pequeños comerciantes de abarrotes, aunque también llegan a atender a centros comerciales.

Las características de un buen producto en el giro deben ser:

- Visita permanente a sus clientes.
- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad.
- Comercialización de las marcas líderes.

En la comercialización de los productos es fundamental tener las mercancías cuando el cliente las requiere, por lo que es necesario fincar los pedidos a los proveedores antes del agotamiento de los productos, previendo el tiempo que los proveedores tardaran en atender los pedidos. El tiempo de atención de pedidos es muy variable, de acuerdo al proveedor.

Para la atención del mercado se requiere el conocimiento de las preferencias del consumidor. Generalmente las marcas líderes ofrecen ciertas garantías de desplazamiento del producto, existen marcas líderes nacionales en: detergentes, galletas y pastas, cafés solubles, leches ultra pasteurizadas y conservas alimenticias; en otros productos los líderes son regionales, es el caso de aceites comestibles, jabones de lavandería, harina de trigo y variedades de frijol; existen productos en los que la marca no es relevante, es el caso de: el azúcar, la sal, atún y sardinas enlatadas.

En general debe considerarse que los productos de marca desconocida pueden resultar en productos de muy lento o incluso nulo desplazamiento, por lo que se debe ser muy precavido en el manejo de marcas nuevas.

También se debe ser precavido en compras que excedan las expectativas de desplazamiento inmediato, estas compras a menudo se realizan por la inminencia de un alza de precios ó para aprovechar ofertas del proveedor, sin embargo, en ocasiones el mercado se deprime ante alzas de precios ó estas no se dan con

oportunidad, lo anterior puede afectar adversamente a la empresa.

Las empresas comercializadoras generan un importante cambio industrial a base de una retroalimentación en los que se refiere a cambios necesarios como son: diseño de producción; desarrollo de nuevas tecnologías; metodología de administración, calidad y distribución.

La empresa comercializadora está enfocada al mercado y va a la par de la economía mundial que ha cambiado de una orientación al producto a una orientación al mercado y puede informar a esta empresa sobre la situación internacional.

Para la operación de una empresa comercializadora se requiere de vendedores (fuerza de ventas) que visite permanentemente a sus clientes, levante pedidos en forma constante y de montos preferentemente crecientes, vigile permanentemente las cuentas por cobrar de sus rutas de venta evitando la generación de cuentas incobrables.

La operación de estas empresas requiere de un alto grado de supervisión en las operaciones de carga y descarga de mercancías con el fin de evitar hurtos y pérdidas de mercancías. La honradez del jefe de bodega y del encargado de supervisión de embarques (checador) es fundamental. El jefe de bodega es el responsable del inventario por lo que debe recibir la bodega mediante un inventario físico que debe firmar de recibido; mínimo cada seis meses debe realizarse el inventario físico de mercancías para garantizar la integridad del inventario.

El equipo necesario para la adecuada operación de una empresa de este tipo es: muebles de oficina, teléfono, sistema de cómputo, fotocopiado, además de papelería.

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega. Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de

producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Los proveedores deben ser líderes nacionales o regionales.

- Deben de garantizar oportunidad en la entrega.
- Deben ofrecer precios competitivos.

1.1 PROCESO PRODUCTIVO DE UNA COMERCIALIZADORA

A continuación se presenta una explicación del proceso productivo:

Contaríamos con 10 camionetas de reparto y 10 motocicletas para realizar el trabajo de preventa.

1. Levantamiento de pedidos de clientes.- El levantamiento de pedidos de clientes por los vendedores constituyen en sí el proceso de ventas, para su realización los vendedores deberán contar con la siguiente información:

- Productos disponibles en bodega.
- Precios de lista y ofertas vigentes.
- Tiempos de entrega.
- Productos de lento desplazamiento para los que es necesario promover su venta.
- Descuentos al precio ofrecido por compras por volumen o por pago de contado.
- Plazo de crédito a clientes.
- Se contará también con el servicio de levantamiento de pedidos vía telefónica.

2. Establecimiento de rutas de surtimiento.- El adecuado uso del transporte es un elemento con impacto directo en los costos de distribución por lo que los clientes deberán ser atendidos siguiendo rigurosas rutas de surtimiento.

3.- Loteo de mercancías en bodega.- Una vez recibidos los pedidos se deben de organizar de acuerdo a las rutas de surtimiento. Realizado esto debe de efectuarse el loteo de productos por cliente a ser atendido en las próximas rutas a ser despachadas.

4.- Facturación de las mercancías.- Una vez organizada la mercancía se procede a realizar la facturación vía el sistema de cómputo. La facturación solo podrá ser elaborada si la posición de inventarios de almacén cargada en el sistema de computo registra existencia de productos.

5.- Embarque de la mercancía en camiones.- La mercancía debe ser cargada a los camiones que efectuarán el suministro, el documento único contra el cual se debe realizar la carga y checar esta, son las facturas de venta. Se debe tener permanentemente un checador al pie del camión al momento del embarque, el chofer de la unidad también debe de estar en el momento de la carga. Además de lo anterior, se deben realizar chequeos sorpresivos de camiones cargados, bajando y checando la mercancía cargada contra la factura.

6.- Transporte de la mercancía y entrega al cliente.- Finalmente, la mercancía se transporta y se entrega al cliente. En aquella mercancía que se paga al contado la factura original con sello de pagado queda en poder del cliente, en las facturas a crédito el cliente firma de recibido la factura original y esta queda en poder de la empresa (chofer de la unidad.) Al final del día el chofer de la unidad debe respaldar su entrega de mercancías con dinero en efectivo de los pagos de contado o las facturas originales firmadas de recibido y pendientes de pago.

Para el manejo de efectivo es recomendable que las unidades de transportación cuenten con caja de seguridad.

7.- Cobro de la facturación.- Las facturas pendientes de pago deben ser cobradas por los vendedores, debe evitarse la acumulación de dos facturas pendientes de pago por cliente.

8.- Estimación de la demanda.- La estimación de la demanda debe realizarse antes de hacer pedidos a proveedores para lo cual es necesario considerar la previsión de los niveles de venta futuras de los vendedores, esta previsión debe realizarse lo más detallado posible. Lo más recomendable es efectuarla a nivel de cada uno de los clientes.

9.- Elaboración del pedido a los proveedores.- Una vez hecha la previsión de ventas se elabora el pedido a los proveedores, para esto se pueden seguir dos metodologías: realizar hacia fines de mes pedidos de todas las mercancías de las que se compone el inventario de la bodega; o realizar pedidos en cualquier momento cuando los productos de determinado proveedor alcancen un punto denominado de reorden, que es aquel donde la existencia son suficientes para satisfacer la demanda en tanto el producto es surtido por los proveedores.

10.- Ingreso de la mercancía en la bodega.- Una vez que el producto es surtido por el proveedor el producto es contado e ingresado físicamente a la bodega.

11.- Actualización del sistema de inventarios.- Simultáneamente al ingreso del producto a la bodega se debe de dar entrada documental al producto, esto es lo recibido debe sumarse a la existencia registradas en el sistema de computo. Cada vez que se facture (salidas de mercancías) se debe de descontar lo facturado de las existencias en inventario. Un adecuado sistema de software para el control de inventarios y la facturación es imprescindible para la empresa.

12.- Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén.- La salida más importante del sistema de inventarios son las listas de precios y posición de inventarios (cantidad de producto disponible) del almacén, estos elementos son imprescindibles para el equipo de vendedores.

13.- Elaboración de cambios de precios.- Existen tanto el precio de compra del producto como el precio de venta, ambos pueden variar. Los precios de compra varían por alza de los precios de los proveedores o por negociaciones que se

realicen. Los precios de venta varían: para soportar incrementos en los precios de compra; para aumentar el margen de utilidad de un producto; o para disminuir el precio, ya sea por que el precio es alto o se desea aumentar el desplazamiento vía disminución del precio, cualquiera que sea el caso los cambios de precios deben reflejarse inmediatamente en el sistema de inventarios.

1.2 PLANEACION FINANCIERA Y CONTROL

No es suficiente que una empresa se desempeñe bien en el último trimestre del año. La empresa siempre debe mirar hacia adelante. Por lo tanto, siempre debe comprometerse con la planeación a largo plazo, pero también debe operar actualmente de una manera eficiente. Esta actitud empresarial es cada vez más necesaria a medida que aumenta la internacionalización de los mercados así como la interrelación de las economías del mundo. Como consecuencia de ello, hoy en día, un mayor número de variables afecta tanto a la economía nacional como a las industrias que operan dentro de ella.

1.2.1 ESTRATEGIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA

“¿Qué es la estrategia? En la literatura existen muchos y muy diferentes enfoques para definirla. Algunos estudiosos equiparan la estrategia con la planeación a largo plazo. Otros establecen ciertas distinciones. Indistintamente de la forma que se defina, la estrategia consiste en la planeación futura de la empresa. Aunque la estrategia hace hincapié sobre la perspectiva a largo plazo, para que ésta sea adecuadamente implantada se requiere que también se tomen en cuenta las decisiones y las acciones a corto plazo. La estrategia no es estática. Las estrategias individuales, los planes o políticas, pueden utilizarse según un conjunto de procedimientos formales. La estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos. En estos procesos continuos e interactivos, la administración financiera es una clave”¹.

¹ WESTON, Fred J. Finanzas en Administración. p. 278

La naturaleza de las estrategias puede ilustrarse a través de algunos ejemplos. ¿Debería nuestro proyecto de empresa tratar de vender productos en todos los segmentos del mercado?, ¿Debería buscar un nicho en particular? Por ejemplo ¿deberíamos centrar todos nuestros esfuerzos en vender producto de primera necesidad, como leche, azúcar, huevo, queso cuyo margen de ganancia es muy reducido y su nivel de rotación es muy elevado o deberíamos enfocarnos a producto cuyo margen de ganancia es mas elevado, como chiles en lata, frijoles en lata, leche en lata, yogurt y cuyo nivel de rotación es menor? ¿Deberíamos hacer hincapié en un nicho, es decir enfocarnos a un solo tipo de producto y posteriormente ampliarse hacia los demás segmentos del mercado?

1.2.2 ENFOQUES PARA LA ESTRATEGIA

Aunque podrían existir diversos enfoques para la planeación estratégica, las actividades fundamentales que se implantaran se exponen a continuación. Independientemente de que estos procedimientos sean formales o informales, constituyen áreas de importancia que se deben cubrir.

Área de Dirección:

- Preparar un plan de negocios antes de crear una empresa
El plan más importante de la empresa es dar el servicio a domicilio, lo que representaría una ventaja comercial sobre nuestros competidores, puesto que ellos no dan este servicio salvo compras por volumen, que normalmente es de más de 2,500 pesos.
- Iniciar la empresa con un capital suficiente
El cuadro que se muestran en el anexo (Presupuesto de Inversión Detallada) contempla el capital suficiente para iniciar y operar durante los 3 primeros años al 100% de las rutas. Si se requiriera capital adicional, se evaluarían las propuestas y se analizarían las repercusiones económicas en la empresa.
- Contar con consejeros y socios preocupados por la empresa
- Tener un modelo de dirección

- Contar con capacidad administrativa, conocimientos de técnicas de negociación, organización y planeación de personal.

El director, el contador, el encargado de área, el supervisor y el almacenista, son las personas que tendrían esta responsabilidad en la empresa, y tendrían que cubrir el perfil de acuerdo al trabajo que se les encomiende.

- Tener liderazgo personal, pero trabajar humildemente
- Planear con visión del futuro involucrando a todos los niveles de la empresa. Esta planeación de futuro empieza con los niveles de venta que se espera lograr y después se extiende hacia los demás aspectos de la empresa. Claro está que al paso del tiempo iremos descubriendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Pero también iremos redefiniendo las metas y misiones, para mostrar consistencia entre la estrategia, misión y objetivos.
- Promover la formación de una cultura organizacional adecuada a la misión y estrategia de la empresa, sin permitir conflictos de intereses.
- Contar con una guía de políticas corporativas
- Saber abandonar a tiempo las estrategias inadecuadas y aprender las lecciones del pasado.
- Anteponer los intereses de la empresa a los personales.
- Contar con recursos de capital, talento personal, organización adecuada y suficiente para que la empresa crezca y se diversifique.
- Reconocer y adoptar nuevas tecnologías cuando sea necesario sin permitir que los éxitos del pasado paralicen la innovación.
- Balancear los resultados de la empresa en el corto plazo respecto del mediano y largo plazo.
- Ajustar la empresa cuando el entorno macroeconómico sea negativo.
- Iniciar el negocio conociéndolo, contando con una ventaja competitiva y orientar los esfuerzos de la empresa hacia lo mejor que se sabe hacer. Como se ha venido mencionando, la ventaja competitiva que tendríamos es el servicio a domicilio y precios competentes.

Los precios que manejaríamos serían similares a los precios de los competidores, tomando en cuenta que ellos compran al medio mayoreo y

nosotros compraríamos al mayoreo.

- Saber reconocer los síntomas de una crisis en puerta.
- Trabajar con sentido de urgencia en la organización atendiendo todos los asuntos con rapidez.
- Ser exigente con los resultados pero flexibles en la aplicación de las políticas.
- Promover la formación de alianzas con otras empresas.

Área de Administración y Finanzas:

- Administrar los procesos en lugar de las funciones.
- Contar con un manual de políticas generales relativas al personal, compras, ventas, crédito, inventarios, financiamiento, legal y producción.
- Presupuestar sobre bases correctas.
- Tener sistemas de control adecuados.
- Tomar en consideración los efectos de la inflación y los costos de reposición en la fijación de precios.
- Tener un nivel de apalancamiento (endeudamiento) razonable.
- Identificar que actividades producen dinero o generan valor agregado respecto de las que solo lo consumen.
- Ser agresivo para cobrar, vigilar la nomina, prestar atención a los gastos pequeños.
- Asignar capital a productos de venta rápida
- Llevar a cabo solo contratos favorables a la empresa
- No tratar de evadir el fisco

Área Comercial:

- Conocer los deseos de los clientes y demás factores que explique el éxito comercial de la empresa y productos.
- Contar con un plan para dirigir las actividades comerciales.
- Descubrir las ventajas competitivas temporales de la empresa.
- Escuchar al cliente en forma permanente y tomar en cuenta las necesidades

así como los gustos cambiantes.

- Tener una cartera diversificada de clientes y productos.
- Realizar servicios de posventa.
- Otorgar solo créditos consistentes con la capacidad de pago de los clientes.
- Establecer que la responsabilidad de vender corresponde a todas las áreas de la empresa.
- Prestar atención al entrenamiento de vendedores y del personal asociado con el servicio a clientes.
- Considerar todos los factores, entre los cuales se incluye el precio, para mejorar la competitividad de la empresa.
- Aumentar los precios cuando sea necesario y determinar el costo real de cada venta.
- Tratar de diferenciar el producto.
- Reconocer cuando un producto o línea de productos ha terminado su ciclo de vida.
- No otorgar garantías superiores a la confiabilidad del producto.
- No subestimar a la competencia, especialmente a la pequeña.
- Reaccionar rápidamente a las acciones de la competencia.
- Reconocer la importancia de la promoción de persona a persona.
- Tener un sistema de servicio de calidad al cliente.

Área de Personal:

- Delegar y facultar responsabilidades al personal.
- Reconocer que los empleados representan el recurso más importante de la empresa.
- Contratar al personal mediante una selección cuidadosa.
- No tener favoritismo y tratar adecuadamente a todo el personal de la empresa.
- Repartir equitativamente las cargas de trabajo entre el personal.
- Tener una estructura de sueldos y salarios justa.

- Dar la importancia adecuada a la capacitación del personal.
- No permitir que el rumor sea el medio de comunicación de la empresa y disciplinar al personal cuando sea necesario.
- Estimar adecuadamente los costos de las demandas laborales.

Área de Operaciones:

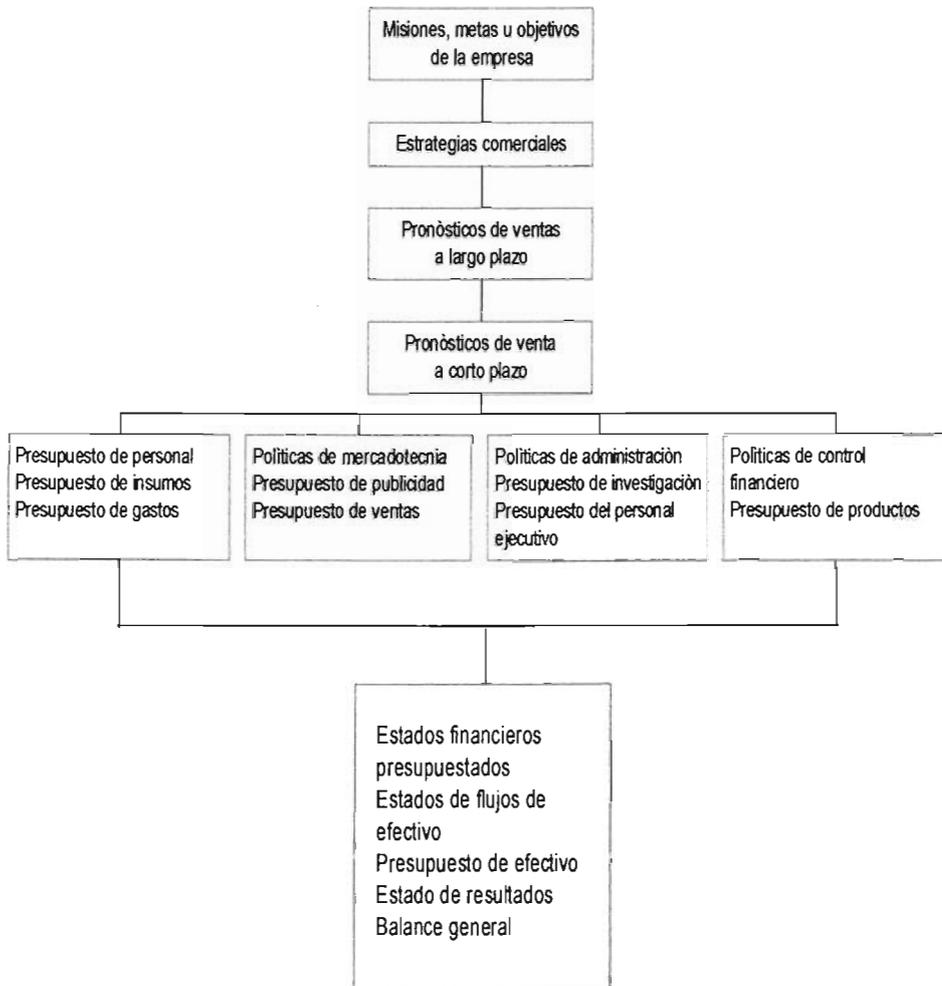
- La responsabilidad de la productividad corresponde a los dueños y a todos los trabajadores de la empresa.
- No disminuir costos a costa de disminuir calidad.
- Adquirir el equipo adecuado a las necesidades de la empresa.
- Renovar el equipo cuando sea necesario.
- No depender de un solo proveedor.
- No subutilizar los activos de la empresa.
- No crear inventarios de alto riesgo.
- Contar con un sistema adecuado de control de inventarios.
- Revisar periódicamente la estructura organizacional y los procesos de la empresa.

1.2.3 PLANEACION FINANCIERA Y PROCESOS DE CONTROL

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica. La naturaleza de estas relaciones se esboza en la figura 1. Empezamos con el estado de misiones, metas y objetivos de la empresa, dentro de este marco se pueden formular las estrategias empresariales. Las decisiones clave se relacionan con la elección de productos y de mercados. Estas decisiones dan como resultado una estrategia de mezcla de productos. Esta, a la vez, proporciona una base para los pronósticos de ventas a largo plazo a partir de los cuales se pueden derivar proyecciones a plazos más cortos. Los pronósticos de ventas son la base para modelar todas las demás actividades de la empresa.

En este aspecto, la administración financiera tiene responsabilidades fundamentales

Figura 1. Estrategia y planeación financiera



que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros. La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso de planeación y de control financiero implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos.

Cada uno de los principales elementos tiene su propio presupuesto: presupuesto de materiales, presupuesto de personal y presupuesto de instalaciones. El logro de las ventas de los productos requiere de la elaboración de un presupuesto de mercadotecnia. También se debe desarrollar un presupuesto para cubrir los requerimientos generales de las oficinas y de las áreas ejecutivas.

Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos del costo se reflejan en el estado de resultados presupuestado (el cual también se conoce como "proforma" o "proyectado"). Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para los productos. Estas inversiones, más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general.

Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujos de efectivo. El presupuesto de efectivo indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. El estado de flujos de efectivo también es de gran utilidad. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento suficiente. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo cual se requerirá de un financiamiento adicional. Mientras más prolongado sea el plazo que se requiera para acordar el financiamiento necesario, mayor será la oportunidad para elaborar la documentación requerida y concertar los arreglos y convenios con las fuentes de financiamiento.

La planeación y el control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar en general el desempeño de la empresa. Además, la literatura de las finanzas ha desarrollado un cierto número de modelos que son útiles insumos para las actividades de planeación estratégica. Los modelos de finanzas particularmente útiles para la planeación estratégica son: (1) análisis de punto de equilibrio, (2) modelos generales de planeación financiera, y (3) preparación de pronósticos de estados financieros (balance general, flujo de efectivo y estado de resultados).

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto es la constitución de una empresa comercializadora de productos alimenticios que proporcione servicio a domicilio, que abastezca principalmente a tiendas de abarrotes, cremerías, pizzerías, restaurantes y al público en general, en el municipio de Nicolás Romero, Estado de México.

METAS ESPECÍFICAS:

- Captar aproximadamente el 40% del mercado potencial.
- Establecer rutas de abastecimiento.
- Visitar un promedio de 40 clientes diarios por ruta.
- Tener ventas promedio de 900 pesos por visita a cliente.
- Lograr ventas por ruta de 36,000 pesos diarios.
- Lograr ventas de mostrador al menudeo de 6,000 pesos diarios.
- Desarrollar un esquema de operación que permita obtener la más alta calidad en el servicio sin menoscabo de costo.
- Desarrollar esquemas de operación acordes con la coyuntura nacional, considerando la experiencia de los promotores respecto al óptimo rendimiento del proyecto.
- Establecer un diseño tal que permita la expansión de las operaciones.
- Optimizar la utilización de recursos con el objeto de tener la máxima rentabilidad de la inversión.
- Alcanzar los anteriores objetivos al final del segundo año de operación.

Las metas antes expuestas se van justificando y explicando a lo largo del trabajo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN Y PRINCIPALES PRODUCTOS

El desarrollo del municipio demanda cada vez más servicios, impulsado por el

crecimiento poblacional, por la creación de nuevas unidades habitacionales y colonias en las ciudades y sobre todo en las zonas rurales. Todo esto origina el surgimiento de tiendas de abarrotes, pizzerías, restaurantes, cremerías y en general establecimientos en donde se venda comida.

También se conoce la necesidad de los comerciantes de productos alimenticios de Nicolás Romero de trasladarse hasta la ciudad de Toluca o Atizapán de Zaragoza para adquirir sus mercancías, lo que tiene repercusiones económicas ya que el traslado en ambos casos es de más de una hora. Solo los comerciantes que tienen transporte adecuado, tiempo y que compran ciertos volúmenes se dirigen a estas ciudades para la adquisición de sus mercancías. Los demás comerciantes tienen que comprar en el municipio con los precios existentes.

En la cabecera municipal de Nicolás Romero existen cuatro comercializadoras de abarrotes y productos alimenticios, que se analizan en el capítulo II (Estudio de Mercado). Generalmente establecen sus precios, con un cargo de más del 10 %.

La principal razón por lo que nuestros posibles competidores no tienen precios competitivos es que su volumen de compra es el medio mayoreo y por lo tanto no les conceden beneficios adicionales de la compra al mayoreo.

Los principales productos que se comercializarán, serán de marcas líderes, tanto a nivel nacional como regional. Estamos hablando de productos de empresas como Proctel&Gambel, La Corona, Sigma Alimentos, Productos Alimenticios Chilchota, La moderna, Alpura, Mc Cornic, Nestle, La Costeña, Gamesa, Del Monte, Herdez, Jugos del Valle, Jumex, Sal la Fina, La Barca, UNIFOODS.

1.5 ESTRATEGIAS

Estrategia comercial.

La estrategia comercial consiste en la atención directa a clientes en cuanto a

detección de necesidades y programación de servicios, entre otras.

Se establecerá una red comercial de atención para el servicio a clientes y la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales, mediante promociones y eventos especiales.

Por otra parte, se buscarán alianzas con empresas con compromisos de reciprocidad. Además captaremos clientela pequeña (no grandes negocios).

Estrategia Empresarial:

La importancia de la Estrategia Empresarial de EL PROYECTO, bajo la cual se pretende lograr el éxito, radica en que esta cubre diversos aspectos como son:

1. Precio: Precios competitivos derivados de las ventajas de comprar en grandes volúmenes.
2. Experiencia: Derivado de la experiencia y antigüedad de los promotores, quienes supervisarán el arranque y operación de la misma.
3. Servicio: Enfocándonos primordialmente a la entrega de las mercancías a domicilio completas y sin demora.
4. Capital de trabajo: Ascende al monto mínimo requerido.

Los puntos anteriores constituyen en gran medida los aspectos de mayor relevancia dentro de la estrategia empresarial, sin embargo, existen otros elementos que aunque aparentemente no son de gran importancia, también se consideran con el objeto de asegurar el éxito total del proyecto.

CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

Todo estudio de mercado plantea una serie de interrogantes sobre aspectos básicos como son: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿que método utilizar?, ¿que es el análisis de la oferta y la demanda?, ¿como determinar el precio de un servicio?, ¿como presentar un estudio de mercado? A estas y a otras interrogantes se les da repuesta en este capitulo enfocado al estudio de mercado.

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte, se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios. Aquí que el mercado es un lugar físico. Por otra parte, el mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de dicho bienes o servicios. La concepción de ese mercado es entonces la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial.

En función de un área geográfica, se puede hablar de un mercado local, de un mercado regional, de un mercado nacional o del mercado mundial. De acuerdo con la oferta los mercados pueden ser de mercancías o servicios. Y en función de la competencia, sólo se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta.

El mercado visto así puede presentar un conjunto de rasgos que es necesario tener presente para poder participar en él y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos.

Visto lo anterior, cualquier proyecto que se desea emprender, debe tener un estudio

de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a que precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente que tipo de cliente son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada. Asimismo, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Primeramente, para realizar el estudio de mercado analizamos el comportamiento histórico de la demanda. En el siguiente cuadro presento cifras del número de las unidades económicas existentes en el Municipio de Nicolás Romero, de acuerdo a los censos económicos de 1989, 1994 y 1999, recabados del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). Para el caso del año 2003 la cifra fue proporcionada por el municipio y solo representa a los establecimientos que están dados de alta en el padrón de la tesorería.

Estos números nos indicarían que para nuestro proyecto de empresa, actualmente contaríamos con más de 3000 clientes potenciales, distribuidos a lo largo y ancho de Nicolás Romero a los que podemos ofrecer nuestros servicios.

Numero total de unidades económicas

	1989	1994	1999	2003
Comercio de productos alimenticios y bebidas al por menor, en establecimientos especializados	728 (tiendas)	1386 (tiendas)	2054 (tiendas)	mas de 3000 (incluye restaurantes, cremerías y pizzerías)

Como son productos alimenticios básicos se espera una demanda constante todo el año.

De acuerdo a información de fuentes primarias, los posibles clientes están dispuestos a comprar nuestro servicio si los precios son competitivos con los de las abarroteras y las demás distribuidoras de alimentos y sobre todo si los tiempos de entrega no son erráticos, es decir que los pedidos lleguen a tiempo y completos.

2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En lo relativo al estudio de la oferta, para este tipo de giro presentamos un cuadro comparativo entre los diferentes tipos de oferentes, los cuales se localizan en la cabecera municipal.

Razón social o nombre del comercio	Localización	Volumen de compra	Margen de utilidad bruta promedio
Vega Leyva Marisela	calle 20 de noviembre # 24 cabecera municipal	Medio mayoreo	12%
Comercializadora San Pedro	Francisco Villa # 14 cabecera municipal	Medio mayoreo	12%
Bravo Pérez Luis Antonio	calle Juárez # 32 cabecera municipal	Medio mayoreo	12%
Comercializadora de quesos y carnes frías San Juan	Av. Miguel Hidalgo cabecera municipal	Medio mayoreo	10%

2.3 ANÁLISIS DE PRECIOS

En el presente análisis de los precios de los diferentes productos, solo se presentan el porcentaje de utilidad bruta que obtienen las comercializadoras de la competencia respecto a su precio de compra. Cabe destacar que aunque existen muchas marcas de un mismo producto, los márgenes de utilidad bruta que ofrecen, no varían de una marca a otra. De manera general, los clasificamos de acuerdo a los siguientes intervalos:

1. Utilidad bruta del 3% al 6%:

Leche, queso añejo, huevo, azúcar, aceite, sopa, cigarros.

2. Utilidad bruta del 7% al 10%:

Cereales, polvos para gelatina, frijoles en lata, mayonesas, chiles en lata, saborizantes artificiales (tang, clight, frisco entre otros), café, sopas instantáneas, gerber, atún, Knorr suiza, catsup, ensaladas de verduras en lata, frutas en almíbar, puré de tomate, salsa catsup, salsas picantes, mole, mostaza, mermeladas, sal, jabones.

En esta categoría también entran varios lácteos como: queso oaxaca, queso manchego, queso doble crema, queso tipo cotija, queso canasto, queso panela mantequillas, yogurt, crema.

3. Utilidad bruta del 11% al 14%:

Papel higiénico, papel aluminio, pañales, jugos, toallas femeninas, ceras para zapatos, palomitas para microondas, focos, insecticidas, productos de limpieza.

4. Utilidad bruta del 15% al 20%:

Este rubro lo ocupan principalmente los medicamentos que no requieren receta médica, como mejoral, tabsin, alkaselser, sal de uvas, aspirinas, cafiaspirina, y analgésicos, entre otros.

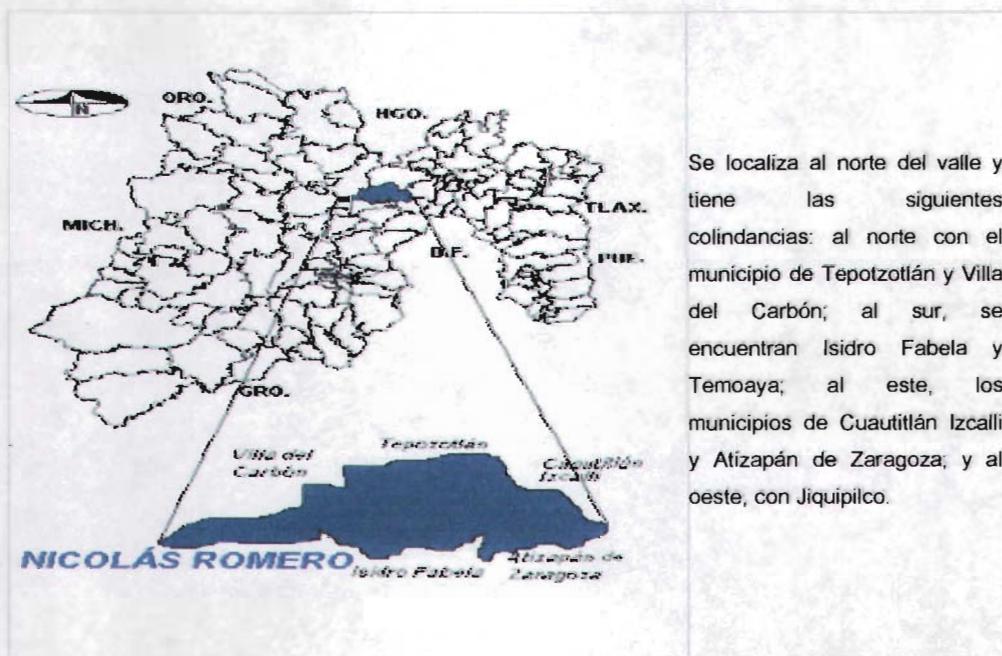
Lo anterior fue producto de un estudio de campo realizado personalmente, investigando tanto los precios ofrecidos al mayoreo de los distintos fabricantes así como los precios que ofrecen las comercializadoras establecidas en Nicolás Romero.

En este tipo de mercado se dan cuatro niveles de transacciones comerciales:

1a Etapa	2a Etapa	3a Etapa	4a Etapa
Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor Final

En este caso estaríamos ubicados en la 2a etapa.

2.4 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL MERCADO



A continuación presento la distribución geográfica del mercado potencial destacando la ubicación de nuestros posibles competidores. La línea amarilla representa la Avenida Hidalgo y la línea verde representa la Avenida Nicolás Romero.

Nicolás Romero Estado de México

División por manzanas



La letra A muestra la ubicación de las abarroteras existentes y la letra C la ubicación de la comercializadora San Juan

Estas líneas destacadas nos señalan el tramo en donde se concentra el mayor comercio en el municipio y la mayor afluencia de gente. Por lo tanto el negocio se establecería en cualquiera de estas dos Avenidas.

Las rutas de surtimiento las formaríamos predominantemente en la orillas y localidades de Nicolás Romero, que es donde esta el mercado más susceptible de ser atendido.

CAPITULO 3. ELEMENTO TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS

Para dar inicio a este negocio hay que tomar en cuenta la diversidad de inversiones que será necesario realizar, como la inversión para terreno, construcción e instalación de servicios.

Para la elección del sitio de localización del negocio se deberán considerar los siguientes factores sobre el terreno elegido: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, requisitos legales, molestias a terceros, etcétera. El aspecto más importante, es la cercanía con los clientes potenciales para estar en posibilidades de crecer y lograr una mayor penetración en el mercado.

3.1 ELEMENTOS TECNICOS

Respecto de la infraestructura de servicios auxiliares que requiere un negocio en este giro, son necesarios los siguientes servicios:

TIPO DE SERVICIO	COSTO APROXIMADO INICIAL
Teléfono (contrato)	3,000.00
Elegía eléctrica (contrato)	925.00
Agua (contrato)	6,500.00
Vías de acceso	0
Drenaje	0
Combustibles	0
Seguridad	0
Recolección de basura	0
TOTAL	10,425.00

El común denominador de la determinación del tamaño de extensión del edificio es la flexibilidad y adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que pueda hacerse frente a las condiciones fluctuantes del mercado. Un factor importante para definir el tamaño

del edificio es el relativo a la inversión inicial prevista.

En la definición del tamaño se deberán considerar las necesidades futuras de la empresa.

Es necesario evaluar las opciones de arrendar o comprar desde el punto de vista financiero. Para ello conviene verificar el valor actual de comprar frente al valor de arrendamiento. Para este análisis se tomarán en consideración los pagos involucrados en cada una de las opciones, la vida útil de las instalaciones y el costo de oportunidad del capital.

De manera general, se consigna el nombre del equipo principal para la operación normal del giro, así como su capacidad y valor referencial.

Equipo	Descripción	Costo aproximado (\$)
1 Bascula de plataforma	500 Kg.	10,000.00
2 Basculas electrónicas	30 Kg.	8,000.00
15 anaqueles	-----	6,000.00
10 camionetas estacas	-----	1,100,000.00
10 motocicletas	-----	180,000.00
1Equipo de computo	1 servidor, 3 terminales, 2 impresoras	35,000.00
Mobiliario de oficina	lote	15,000.00
1 Caja registradora	-----	5,000.00
1 Frigorífico	32 m2 aprox.	40,000.00
3 Rebanadoras	-----	21,000.00
50 Tarimas	1.20 Pts. X 1.20 mts.	10,000.00
TOTAL		1,430,000.00

3.1.1 INSUMOS

Gasolina: Consideramos que cada camioneta consumirá aproximadamente 20 litros de gasolina diarios, recorriendo de 80 a 100 kilómetros que traducido a pesos representaría aproximadamente 140.

Para el caso de las motocicletas se estima el consumo de gasolina en 35% del consumo de una camioneta es decir 7 litros diarios que equivaldrían a 49 pesos diarios.

Energía eléctrica: El consumo de energía eléctrica mayor será del frigorífico, es decir, del sistema de enfriamiento que junto con la iluminación, las rebanadoras y las basculas se estima un consumo aproximado de 1,500 pesos mensuales.

Agua: El consumo de agua se destinará principalmente para la limpieza que se calcula en 500 pesos mensuales.

Teléfono: La renta del teléfono se estima en 450 pesos mensuales.

3.1.2 LOCALIZACION Y DIMENCIONAMIENTO

Se ha dispuesto la localización inicial de la empresa en un lugar en donde haya la mayor afluencia de gente.

Las alternativas dentro de la zona de influencia para satisfacer la demanda son las avenidas principales Nicolás Romero (línea verde) y Avenida Hidalgo (línea amarilla), las cuales se ilustran en el mapa del capítulo 2.

Se realiza a continuación un análisis comparativo entre las dos avenidas. Se otorgan valores de 5 (cinco) que indica lo óptimo, hasta 1 (uno) que indica lo no recomendable. Estas calificaciones se obtienen a partir del estudio de campo y son tan objetivas como es posible.

CONCEPTOS	AV. HIDALGO	NICOLAS ROMERO
1.- Disponibilidad de terrenos	1	1
2.- Disponibilidad de inmuebles en renta	4	3
3.- Disponibilidad de servicios	5	5
4.- Maniobras y costo de operación	1	1
5.- Posibilidad de expansión	1	2
6.- Comunicación con los clientes	5	3
TOTAL	17	15

Esto nos indicaría que la Avenida Hidalgo sería la mejor opción para la ubicación del negocio, ya que tiene una mejor comunicación con los clientes. En esta avenida no hay inmuebles en venta, por lo que consideramos el arrendamiento.

Considerando que en el primer año de operaciones se espera consolidar 10 rutas de distribución a lo largo y ancho de Nicolás Romero se estima que se cubrirá aproximadamente el 40% del mercado, que de acuerdo al análisis de la demanda son más de 3000 clientes potenciales. También cabe mencionar que se realizarán ventas de mostrador al público en general en el mismo establecimiento tanto al mayoreo como al menudeo.

3.2 ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

El proceso administrativo de toda empresa implica diversas actividades: organización, dirección, planificación y control.

“La planificación o planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.”

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa.

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos”²

3.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

- Formas o modalidades para operar

Un negocio debe de realizar actos de comercio cotidianamente para que exista como tal. No son simples operaciones de compra-venta, sino una gama infinita de posibilidades, según lo establece el Código de Comercio.

Se entiende por actividades empresariales las siguientes: las comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícola.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

La forma legal tradicional para operar dentro de este giro es como persona moral en la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

- Métodos contables

Cuando se realiza una contabilidad se suele realizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Sin embargo, cuando se lleva a cabo la contabilidad de una organización, se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se

² Guías Empresariales, Nacional Financiera

registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que esta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se incluyen a la vez los datos que reflejan los cambios en la estructura financiera de la empresa y la situación de sus ingresos. El estado de liquidez se refleja en el informe económico-financiero de la empresa, en una memoria por separado. Esta información financiera permite estudiar los resultados obtenidos en el pasado, al mismo tiempo que realizar prospecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

El método contable tradicional que se utiliza en el giro es el de inventarios periódicos o analíticos pormenorizados³, que es el que se utiliza en empresas donde se tiene un gran volumen de ventas día tras día, y no se puede obtener un costo de ventas en cada una de las transacciones, sino que se tiene que esperar hasta el final del periodo para poder determinar el costo. Este tipo de situaciones ocurre en empresas como farmacias, ferreterías, etc. Por ello, será necesario conocer los siguientes elementos para determinar el costo de ventas:

1. Importe de la mercancía al inicio del periodo.
2. Importe de las mercancías adquiridas durante el periodo.
3. La existencia de las mercancías no vendidas que es lo que representará el inventario final.

- Registros contables

La contabilidad moderna consta de siete etapas. Los tres primeros se refieren a la sistematización de libros, es decir, a la compilación y registro sistemáticos de las transacciones financieras. Los documentos financieros constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques en

³ Ob. Cit. Guías Empresariales

banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor.

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.

El tipo de registros contables que se utilizan en el giro es entre otros: libro diario, libro mayor, inventarios y balance.

Auxiliares: nómina, activo fijo, bancos, estado de resultados.

- Políticas de efectivo y activo circulante

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permiten contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones estos no concurren conforme a lo programado y, en otras se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuestos sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de mercancías o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

El establecimiento de una política de efectivo adecuada para el giro debe tomar en consideración especialmente los pagos a proveedores, remuneración

al personal e impuestos.

- Cuentas por cobrar a clientes

Las cuentas por cobrar son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos se incrementarían las ventas y también las utilidades; pero también por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

En este caso se otorgara crédito de 7 y hasta 15 días en casos excepcionales y no habrá ningún cargo adicional por el crédito.

- Administración de pasivos

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar cuidadosamente, ya que comprometen los recursos de la empresa a corto y a largo plazo, según sea el caso.

El pago a proveedores se realiza en un plazo de 15 a 30 días. Aunque para el caso de una empresa que empieza con su actividad normalmente se le exige el pago de contado durante cierto tiempo hasta que se realice una investigación que les permita a los proveedores confirmar que el pago del crédito está garantizado.

El financiamiento para este tipo de empresas, es proporcionado en forma tradicional por recursos propios y proveedores.

La política de las empresas en el giro es la de otorgar descuentos por compras en volumen que varían entre 5 y 10%, existen también descuentos por pronto

pago. En el caso de nuestra empresa por el momento solo existirán las bonificaciones hacia nuestros clientes en especie, ya sea por compras en volumen o por pronto pago.

- Promoción del producto

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye aspectos, como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se pueden dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

- Anuncios en el directorio de la guía telefónica
- Anuncios en los periódicos
- Mediante volantes.
- Eventos promocionales

Alternativamente, se contara con el asesoramiento de personas profesionales en cuestiones de comercialización. En el cuadro de presupuesto de costos y gastos (ver anexos) se especifica la cantidad que se destina en este rubro.

- Estrategias de mercado

En el siguiente cuadro se plasman cuatro tipos distintos de estrategias de comercialización:

MERCADO	PRODUCTO	
	Antiguo	Nuevo
Antiguo	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Mercado
Nuevo	Desarrollo de productos o Servicios	Diversificación

Estrategia de penetración en el mercado. La empresa, que funciona en un mercado concreto, se propone intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y las ventas, haciendo especial hincapié en los productos o servicios existentes. La variante de un producto o servicio existente se denomina relanzamiento.

Estrategia de desarrollo del mercado. Con los productos o servicios existentes, la empresa se dirige a nuevos ámbitos geográficos, nuevos segmentos de clientes, a un aumento de las ventas por medio de los canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de productos o servicios. La empresa se propone desarrollar sus productos o servicios y encontrar nuevas soluciones para futuros clientes.

Diversificación. La empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos o servicios.

La relación producto-mercado que se haya elegido determinara las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto-mercado será fundamental también para determinar la estrategia del proyecto.

Entre los elementos para mejorar la penetración de mercados se puede utilizar:

- Proporcionar elevada eficiencia de surtimiento
- Puntualidad extrema
- Establecer precios competitivos
- Establecer promociones
- Detección de necesidades del cliente
- Atención personalizada
- Comercialización de marcas líderes
- Eventos especiales

3.2.2 NECESIDADES Y CATEGORIA DEL PERSONAL

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad y cantidad de estos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones.

En tanto que las empresas medianas y grandes se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de sus recursos limitados y de no ser un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo.)

Pero si se trata de funciones hasta cierto punto independientes, es probable que el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. En tal caso se recomienda la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva. Cabe mencionar los siguientes:

- Un asesor jurídico de buena reputación y en función de sus recursos.
- Un contador con las mismas características del anterior.
- Un experto en comercialización, sobre todo en la etapa del arranque.
- Un consultor en procesos administrativos.

Una pequeña empresa en el giro que nos ocupa requiere en esencia del siguiente tipo de personal:

El área administrativa operará con el siguiente personal: Director General, Contador, Encargado de Área y Secretaria. Adicionalmente, tenemos Almacenista, Supervisor de Ventas, Cajera, 10 vendedores, 10 repartidores, 3 Vendedores de Mostrador, 7 Ayudantes Generales.

El siguiente cuadro se presenta los salarios mensuales del personal:

No. DE PERSONAS	FUNCIONES	SUELDO O SALARIO MENSUAL
1 Director general	Dirección y control	20,000.00
1 Contador	Contabilidad	10,000.00
1 Encargado de área	Administración y finanzas	8,000.00
1 Almacenista	Control de inventarios	8,000.00
1 Supervisor de ventas	Ventas	4,800.00
10 Vendedores	Ventas	3,200.00
3 Vendedores de mostrador	Ventas	4,000.00
10 Repartidores	Ventas	3,200.00
7 Ayudantes generales	Actividades diversas	3,200.00
1 Cajera	Cobranza	3,200.00
1 Secretaria	Administración	3,200.00

3.2.3 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

Inducción: En esta fase se pretende dar a conocer la organización identificando las diferentes unidades que la conforman, así como la importancia de la participación individual para el logro de los objetivos de la empresa. Con lo anterior, no sólo se darán a conocer las labores que se espera llevara a cabo cada uno de los trabajadores, sino que a la vez se les informará acerca de las normas y políticas de la compañía.

Programas de capacitación: Se efectuara una vez al año, dependiendo del tipo de personal y la especialización de cada uno de ellos, por medio de programas y capacitación especializada.

3.2.4 ASPECTOS LABORALES

La ejecución del proyecto representa un sinnúmero de beneficios económicos a nivel regional. Es de considerarse la generación de empleos que se desencadenarán. Una vez que la empresa se encuentre en su etapa productiva, se generaran alrededor de 37 empleos directos más los indirectos que ello implica.

Los trabajadores tendrían inicialmente los beneficios básicos que marca la ley es decir aguinaldo, IMSS; INFONAVIT, retiro, vacaciones, prima vacacional, uniformes.

CAPITULO 4. ANALISIS FINANCIERO

A continuación se presentan los aspectos más relevantes relativos a la evaluación financiera del proyecto, considerando que las proyecciones están basadas en todos los elementos expuestos anteriormente, concernientes a los aspectos de mercado, técnicos y administrativos.

La tasa de rendimiento financiero mínima aceptable del proyecto en términos reales en un periodo de 10 años es del 12%.

4.1 PRONÓSTICOS FINANCIEROS

La preparación de pronósticos financieros es una de las herramientas más importantes de la planeación. Los flujos de efectivo necesarios para el pago de los gastos, para el capital de trabajo y para la inversión a largo plazo pueden pronosticarse a partir de los estados de resultados y de los balances generales pro forma. La variable más importante que influye sobre los requerimientos de financiamiento de la mayoría de las empresas es el volumen proyectado de ventas.

Ponemos de relieve la idea de que es posible obtener un buen panorama de las operaciones de una empresa a través de tres estados financieros clave: el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

Sabemos que la rotación de ventas a activos es una importante variable de control que refleja una propuesta fundamental dentro del campo de las finanzas administrativas –que el volumen de las ventas de una empresa es un buen predictor de la inversión requerida en activos-. Por lo tanto, los pronósticos de ventas son la primera etapa que debe cubrirse al pronosticar los requerimientos financieros.

Cabe hacer notar que pronóstico de ventas que se presenta a continuación esta avalado por la experiencia que tienen promotores en el mercado y es tan objetivo como es posible.

4.1.1 PRONOSTICOS DE VENTAS

La preparación del pronóstico de ventas es una ciencia y un arte en sí mismo.

El principal objetivo es consolidar nuestro servicio dentro del mercado y alcanzar ventas diarias por ruta de 36,000 pesos y ventas de mostrador de 6,000 pesos. La meta es alcanzar estos niveles al inicio del tercer año que consideramos que es el tiempo adecuado. Contemplamos que cada ruta tendría aproximadamente 40 clientes diarios con promedio de venta de 900 pesos por cada uno, con una frecuencia de dos visitas por semana. La meta principal se alcanzara en forma paulatina y se desglosa en forma de metas mensuales (ver anexo), que son factibles de alcanzar ya que se destina presupuesto para promover las ventas agresivamente.

El sistema de promoción de ventas se diseñaría para llegar al mercado meta, que nos permitiría presentar al cliente el servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique el servicio de la empresa en el mercado y nos apoyaríamos de las siguientes actividades: muestras gratis, regalos en la compra de productos, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación de eventos, presentación en ferias, entre otros.

Los clientes que requieren este servicio son principalmente las tiendas pequeñas y medianas dedicadas a las ventas al menudeo de abarrotes, que como se analizó en el estudio de mercado son más de 3,000 establecimientos en el municipio y se espera que este número aumente de forma proporcional a la población.

Nosotros abarcaríamos alrededor de 1,200 establecimientos que representarían aproximadamente el 40 % del mercado potencial.

La competencia del giro la constituyen las empresas comercializadoras existentes en Nicolás Romero que se han analizado en el estudio de mercado, sin embargo la aparición de nuevas colonias constituyen mercados nuevos susceptibles de ser atendidos.

El proceso de presupuestación proporciona un análisis detallado para controlar los ingresos y los costos. Su propósito general consiste en mejorar las operaciones internas, mediante la reducción de costos y aumento de la rentabilidad. Un sistema de presupuestos se basa en un conjunto de normas de desempeño, o metas. Tales metas representan el plan financiero de la empresa. Los montos presupuestados se comparan con los resultados reales. Cuando existen diferencias, las razones deben identificarse y deben hacerse los ajustes apropiados en las políticas de la empresa. Estos cambios incluyen la corrección de las deficiencias detectadas y una búsqueda más agresiva de oportunidades. Esta es la parte referente al control y a la retroalimentación del proceso presupuestal. Es de importancia fundamental lograr un alto nivel de desempeño administrativo.

A partir del pronóstico de ventas se derivan el presupuesto de inversión, de personal, de costos y gastos, y lógicamente los estados financieros proyectados (ver anexos).

4.1.2 PRESUPUESTO DE LA INVERSION DETALLADA

Gastos Preoperativos:

Anteproyecto: Se refiere a los gastos que se derivan de la realización de las actividades necesarias para integrar el presente estudio de factibilidad.

Cargos Diferidos:

Gastos Notariales: Formalización de poderes, escrituras etc. de la empresa.

Licencias y Permisos: Son los gastos que se originan para el funcionamiento legal del negocio en el municipio de Nicolás Romero.

Contrato de Teléfono, luz, agua: Gasto necesario para tener el servicio.

Capacitación y Entrenamiento: Se realizará una vez por año.

Varios: Se refiere a gastos menores que aquí no se contemplan.

Depósito de Renta: Se refiere al contrato de arrendamiento.

Gasto de Instalación: Son los gastos necesarios para la adecuación del inmueble para su buen funcionamiento.

Activo:

Equipo de Transporte: Se presenta aquí el precio del equipo de transporte directamente relacionado con las operaciones.

Básculas, Anaqueles, Caja Registradora, Frigorífico, Rebanadoras, Tarimas: Se presenta el precio estimado del equipo.

Muebles y Enseres: Anotamos aquí los equipos y enseres de oficina.

Computadora y Software: Se muestra el precio estimado del equipo.

Capital de Trabajo: Es el monto para cubrir las necesidades de capital de trabajo.

4.1.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Derivado del análisis respectivo, se obtuvieron los requerimientos de costos y gastos de operación de acuerdo a las ventas proyectadas, los que se estimaron considerándolos desde el inicio al 100%.

Costo Directo:

Costo de energía: La energía a utilizar traducida a pesos es aproximadamente de \$1,500.00 mensual.

Teléfono: Se presenta la renta del teléfono de \$450.00 mensual.

Gasolina: Se considera el consumo de gasolina del equipo de transporte que se

análisis en el CAPITULO 3 ELEMENTOS TECNICOS.

Personal: Las cifras que se muestran en el cuadro anexo representan el costo del personal, que incluye salario normal, aguinaldo, IMSS, INFONAVIT, retiro, uniformes, vacaciones, prima vacacional y 2% sobre nómina.

Costo Indirecto:

Personal Administrativo: Se señala en este rubro el costo del personal administrativo al 100% de operación. Está integrado por el Director y el Contador, los cuales se les pagará por honorarios.

Depreciación: Incluye la depreciación del equipo y equipo de oficina a 10 años. El equipo de transporte se deprecia a 5 años, el equipo de cómputo a 3 años y las instalaciones a 20 años.

Amortización: Los Cargos diferidos se amortizan a 20 años y los gastos preoperativos a 10 años.

Renta del terreno: Se refiere a la cantidad mensual que se pagará de renta.

Agua: Se calcula en \$ 500.00 mensual.

Gastos de Mercadotecnia Fijo: Representa una cantidad que se destina inicialmente para promocionar la actividad de la empresa mediante obsequios y eventos.

Esta calculado en .4% de las ventas netas. En este rubro se destina el mayor porcentaje ya que es muy importante impulsar las ventas por medio de promociones y eventos. A partir del segundo año se destina el .8% (ver anexos).

Gastos de Administración: Esta calculado en .2%, .1% y .08% sobre las ventas netas en el primero, segundo y a partir del tercer año respectivamente. Las cantidades de

estos porcentajes se muestran en el anexo.

Imprevisto: El .1% de las ventas netas se destinara para cualquier contingencia que se pudiera presentar y es el mismo porcentaje que se aplica en todos los años.

Mantenimiento de Transporte e Instalaciones Eléctricas: En el primer año de operaciones se destina el .4% de las ventas, en el segundo año el .2% y a partir del tercer año el .17%.

Todas las cifras anteriores se presentan en el presupuesto de costos y gastos (ver anexo), y se estiman lo más apegado a la realidad.

4.1.4 ESTADO DE RESULTADOS

Derivado de los requerimientos de costos y gastos de operación de acuerdo al volumen proyectado de ventas, se obtiene el cuadro que muestra el Estado de Resultados de cada ejercicio. El cual se detalla a continuación:

Ventas: Este renglón representa la meta que se pretende lograr al final de cada año. Durante el primer año se estiman ventas de 28, 656,000 pesos, en el segundo año ventas de 81, 072,000 pesos y a partir del tercer año ventas anuales de 105, 408,000 pesos.

El presupuesto de ventas proyectado se basa en la experiencia que se tienen en el mercado y se considera que son factibles de alcanzar, puesto que para el final del primer año se están considerando ventas diarias promedio por ruta de 18,000 pesos y ventas de mostrador de 2,000 pesos. Para el final del segundo año ventas diarias promedio por ruta de 36,000 pesos y ventas de mostrador de 4,000 pesos y para el tercer año en adelante ventas diarias promedio por ruta de 36,000 pesos y ventas de mostrador de 6,000 pesos.

La meta presupuestada en el primer año es conservadora, considerando que es el

año en el que se inician operaciones y se proyecta a este nivel por los posibles contratiempos que se pudieran presentar. Para el segundo año en adelante el presupuesto de ventas se establece considerando que se llevara a cabo una agresiva campaña de comercialización.

Costo de Ventas: El costo de ventas esta integrado por el costo directo (energía eléctrica, teléfono, gasolina y personal) y el costo de reposición de las mercancías que está calculado en 92% respecto al precio de venta; es decir por cada 100 pesos de venta, tendremos que destinar 92 pesos para reponer la mercancía vendida.

Costo indirecto: El costo indirecto esta integrado por: el personal administrativo, depreciaciones, amortizaciones, renta de terreno, agua, gastos de mercadotecnia, gastos de administración, imprevistos y mantenimiento de transporte.

Utilidades e Impuestos: la PTU se registran al 10% de la utilidad bruta y el impuesto sobre la renta al 34%.

Valor de salvamento: Se estima que el equipo de transporte tendrá un valor de salvamento al final del quinto y décimo año de 35% de su costo. El valor de salvamento del equipo (básculas, anaqueles, frigorífico, rebanadoras, tarimas, caja registradora) se estima en 15% de su costo.

CAPITAL DE TRABAJO: El monto previsto para cubrir las necesidades de capital de trabajo. Se estimó como se indica en el apartado de presupuesto de inversión y resulta de los requerimientos de efectivo, inventario e insumos mínimos requeridos.

4.1.5 ESTADO DE POSICION FINANCIERA

Activos:

Caja y Bancos: Al inicio del primer año se destinan 2, 000,000 pesos para cubrir holgadamente los costos y gastos de operación. En los años siguientes este renglón

esta determinado por la actividad normal de la empresa.

Cientes: Se implantara una política de crédito a 7 días, en la cual los días lunes, martes, miércoles se otorgarán crédito, que se tendrá que pagar los mismos días de la semana siguiente. Las ventas de los días jueves, viernes y sábados serán de contado. Solo en casos excepcionales el crédito se otorgará a 15 días.

Al final del primer año se estima que clientes ascenderá a 273,000 pesos, al final del segundo año la cuenta representará 546,000 pesos y para el tercer año en adelante 549,000 pesos. Estas cantidades representarían el 50% de las ventas de los días lunes, martes y miércoles de cada semana.

Inventarios: Se consideran los inventarios suficientes para cubrir las ventas proyectadas.

Activos Fijos: Se refiere al valor del equipo de transporte, básculas, rebanadoras, frigorífico, anaqueles, equipo de oficina y equipo de cómputo.

Gastos Preoperativos: Son aquella erogaciones que tienen por objeto la investigación y el desarrollo relacionados con la distribución y mejoramiento del servicio que se prestará. Los gastos preoperativos se amortizan al 10 %.

Cargos Diferidos: Son los activos intangibles que representan bienes o derechos por un periodo ilimitado. Se amortizan al 5%.

Instalaciones: Se refiere a las adecuaciones que tienen que realizar en el inmueble, tanto eléctricas como de construcción para el buen funcionamiento del negocio. Se deprecian a 20 años.

Depósito de Renta: Usualmente el monto representa tres meses de renta que se deja al arrendador como garantía, que al momento de finalizar o deshacer el contrato se regresa.

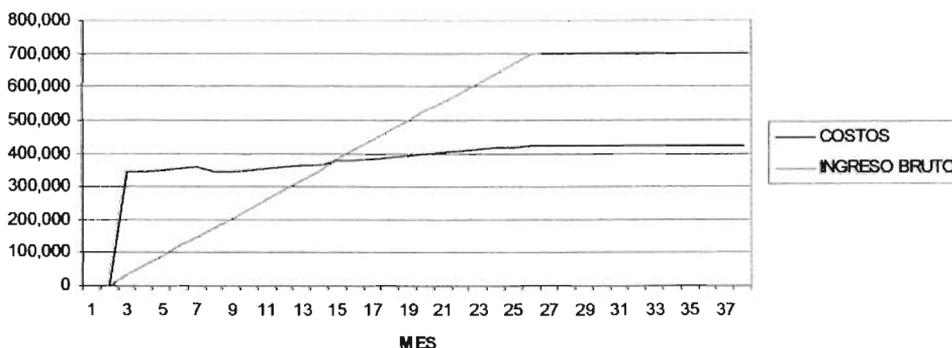
Pasivo y Capital:

Proveedores: Se compone de las facturas de un mes de proveedores. Se asume obtener crédito a 30 días en estos conceptos.

Capital Social: Es el monto el cual están comprometidos los socios o dueños del negocio a aportar.

4.2 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

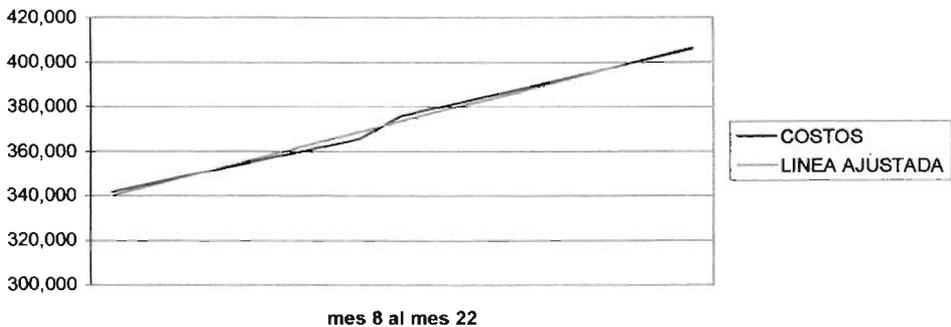
El análisis de punto de equilibrio es un modelo básico para planeación y el control financieros. Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad se conocen con el nombre de análisis de punto de equilibrio o planeación de utilidades. El análisis del punto de equilibrio es un instrumento que se utiliza para determinar el punto en el cual las ventas cubrirán en forma exacta los costos. Si todos los costos de una empresa fueran de naturaleza variable –aquellos que varían directamente según el nivel de producción– el tema referente al volumen del punto de equilibrio, no sería de importancia. Sin embargo, ya que el nivel de los costos totales puede ser notablemente influenciado por la magnitud de las inversiones fijas que realice la empresa, los costos fijos resultantes pondrán a ésta en una posición deficitaria a menos de que logre un volumen suficiente de ventas. Para nuestro proyecto de empresa mostramos la grafica de punto de equilibrio:



La línea que representa el costo, incluye tanto los costos directos como indirectos. También se ha considerado que por cada unidad que se venda el costo de reposición de la mercancía en promedio es de 0.92 de su valor al cual se vende. Es decir, por cada 100 pesos que se venda, el costo de reposición de las mercancías es de 92 pesos y se obtendría un ingreso bruto de 8 pesos. De estos 8 pesos se descuentan tanto los costos directos como los costos indirectos y llegaríamos a la utilidad neta de operación.

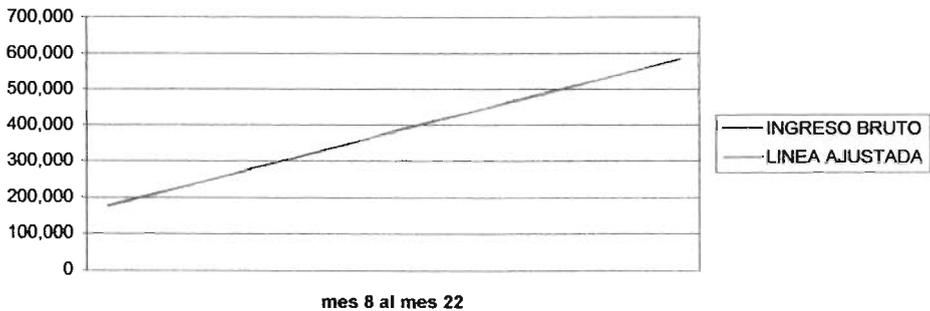
Hasta el momento en que se logra el punto de equilibrio (el cual se logra en la intersección de las líneas), la empresa sufre pérdidas. Después de ese punto, empieza a obtener utilidades.

Los cálculos del punto de equilibrio también pueden realizarse de manera algebraica. Partiendo de los datos proporcionados en los cuadros anexos, podemos ajustar una línea para los costos, a partir del mes 8 hasta el mes 22, utilizando el método de mínimos cuadrados.



La línea ajustada es $Y = 302123.4 + 4765.20x$.

La siguiente grafica muestra el ingreso bruto. Es decir, la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta:



Y la línea ajustada para el ingreso bruto es $Y = -57472 + 29184x$.

Nótese que la línea se ajusta muy bien al ingreso bruto.

Algebraicamente tendríamos la siguiente igualdad

$$302123.4 + 4765.2x = -57472 + 29184x$$

y resolviendo para x , tendríamos que $x = 14.72$. Lo que significa que el punto de equilibrio se alcanzaría después del mes 14 y antes del 15.

Limitaciones del análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones que existen entre el volumen, los precios y los costos; por lo tanto, es útil para la fijación de precios, para el control de costos y para la toma de decisiones acerca de programas de expansión. Sin embargo, como una guía para las acciones de la administración, tiene algunas limitaciones.

El análisis del punto de equilibrio es especialmente limitado debido a sus implicaciones acerca de las posibilidades de ventas de una empresa. Cualquier gráfica lineal de punto de equilibrio se basa en un precio de ventas constante. Por lo tanto, con la finalidad de estudiar las posibilidades de utilidades bajo diferentes

precios, se necesita toda una serie de gráficas –una para cada precio-.

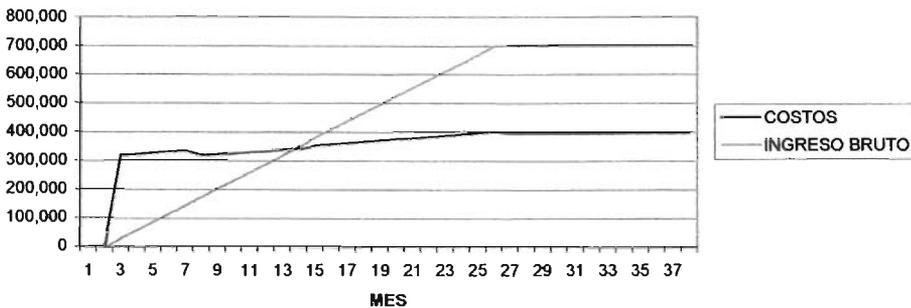
El análisis del punto de equilibrio también puede ser deficiente con relación a los costos. Si las ventas aumentan hasta alcanzar niveles a partir de los cuales la planta y equipo actuales agoten su capacidad, se deberá contratar más empleados adicionales y destinar más dinero al pago de horas extras. Todo esto ocasiona que los costos variables aumenten en forma aguda. Si se llega a requerir equipos y plantas adicionales, los costos fijos también aumentarán. Finalmente, los productos vendidos por la empresa pueden variar en cantidad y en calidad. Tales cambios de la mezcla de productos influyen sobre el nivel y el alcance de la función de costos. El análisis de punto de equilibrio es útil como un primer paso para obtener los datos básicos que se requieran para fijar precios y tomar decisiones financieras. No obstante ello, se requiere de un análisis más detallado antes de que se puedan emitir juicios finales.

Aplicaciones del análisis del punto de equilibrio

Cuando se usa de manera apropiada, el análisis del punto de equilibrio puede arrojar cierta luz sobre un gran número de importantes decisiones de negocios. En términos generales, el análisis del punto de equilibrio puede ser usado por la empresa en tres formas separadas pero interrelacionadas. En las decisiones de nuevos productos, el análisis del punto de equilibrio ayuda a determinar la magnitud de las ventas de los mismos para que la empresa logre una situación rentable. El análisis del punto de equilibrio también puede usarse como un amplio marco de referencia para estudiar los efectos que tendría una expansión general sobre el nivel de las operaciones. Finalmente, al analizar programas de modernización y de automatización, con vistas a que la empresa opere de una manera más mecanizada y automatizada, y en la que por lo tanto se sustituirá a los costos fijos por los costos variables, el análisis de punto de equilibrio ayuda a analizar las consecuencias de hacer el cambio de costos variables a costos fijos. El factor fundamental es por la influencia que ejercen los cambios de volumen sobre la rentabilidad cuando las empresas tienen diferentes relaciones entre los costos fijos y los costos variables.

Análisis del punto de equilibrio de efectivo

Algunos de los costos fijos de la empresa no representan desembolsos de efectivo, y, durante un cierto periodo, algunos de sus ingresos pueden estar en cuentas por cobrar. La gráfica del punto de equilibrio de efectivo de la empresa, esta construida sobre el supuesto de que 24,288 pesos de los costos fijos son cargos por depreciación y amortización y, por lo tanto, no representan una salida de efectivo.



El punto de equilibrio de efectivo se alcanzaría durante el mes 13.

Las cuentas por cobrar representarían en nuestro proyecto de empresa equivalentes de efectivo, puesto que de acuerdo a nuestras políticas se concederá crédito a siete días y en casos excepcionales a quince días.

El análisis de punto de equilibrio de efectivo no representa en forma total a los flujos de efectivo; por tal razón, se requiere de un presupuesto de efectivo. Sin embargo, es útil porque proporciona un panorama general del flujo de fondos provenientes de las operaciones. Una empresa puede alcanzar un nivel tal de costos fijos que le produzcan ciertas pérdidas durante las recesiones comerciales, pero fuertes utilidades durante los auge. Si los desembolsos de efectivo son pequeños, la empresa puede operar por arriba del punto de equilibrio de efectivo aun durante los periodos de pérdidas. Por lo tanto, el riesgo de insolvencia (en el sentido de ser incapaz de satisfacer las obligaciones de efectivo) es pequeño. Esto permite que una empresa alcance utilidades más altas a través de la automatización y del apalancamiento operativo.

4.3 MODELOS GENERALES DE PLANEACION FINANCIERA

Los modelos generales de planeación financiera proporcionan un amplio marco de referencia que permite entender correctamente las relaciones fundamentales entre la planeación y el control financiero. Puesto que generalmente destacan el concepto de la empresa como un todo, el foco de atención incide sobre el rendimiento del capital contable después de tomar en cuenta la influencia del apalancamiento financiero y de los impuestos. El rendimiento sobre el capital contable se relaciona con tres factores fundamentales de la rotación, del margen y del apalancamiento.

Rotación del activo x Margen sobre ventas x Apalancamiento financiero =
Rendimiento sobre el capital contable

Estos tres factores fundamentales también se expresan en términos de las razones.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Con los valores numéricos que se indican en los anexos, el Rendimiento sobre el capital contable es igual a:

1er año de operación	4.24 (-.068) (1.28) = -0.37 = -37%
2do año de operación	7.40 (-.0032) (1.57) = -.037 = -3.7%
3er año de operación	8.06 (.017) (1.44) = 0.20 = 20%
4to año de operación	6.98 (0.019) (1.36) = 0.18 = 18%
5to año de operación	6.16 (.019) (1.30) = 0.15 = 15%

Cada una de los factores de la ecuación representa un importante aspecto para la toma de decisiones de la empresa. La rotación se refiere a la eficacia con la cual se utilizaran los activos o los recursos de la empresa. El margen de utilidad sobre ventas es una importante medida acerca de la eficacia con la cual la empresa administrara sus costos en relación con los precios de sus productos. El apalancamiento financiero es uno de los aspectos fundamentales de la toma de decisiones financieras.

Aunque las relaciones anteriores son relativamente sencillas, proporcionan un marco conceptual básico para las empresas altamente complejas y para los modelos de planeación financiera.

EL SISTEMA DU PONT

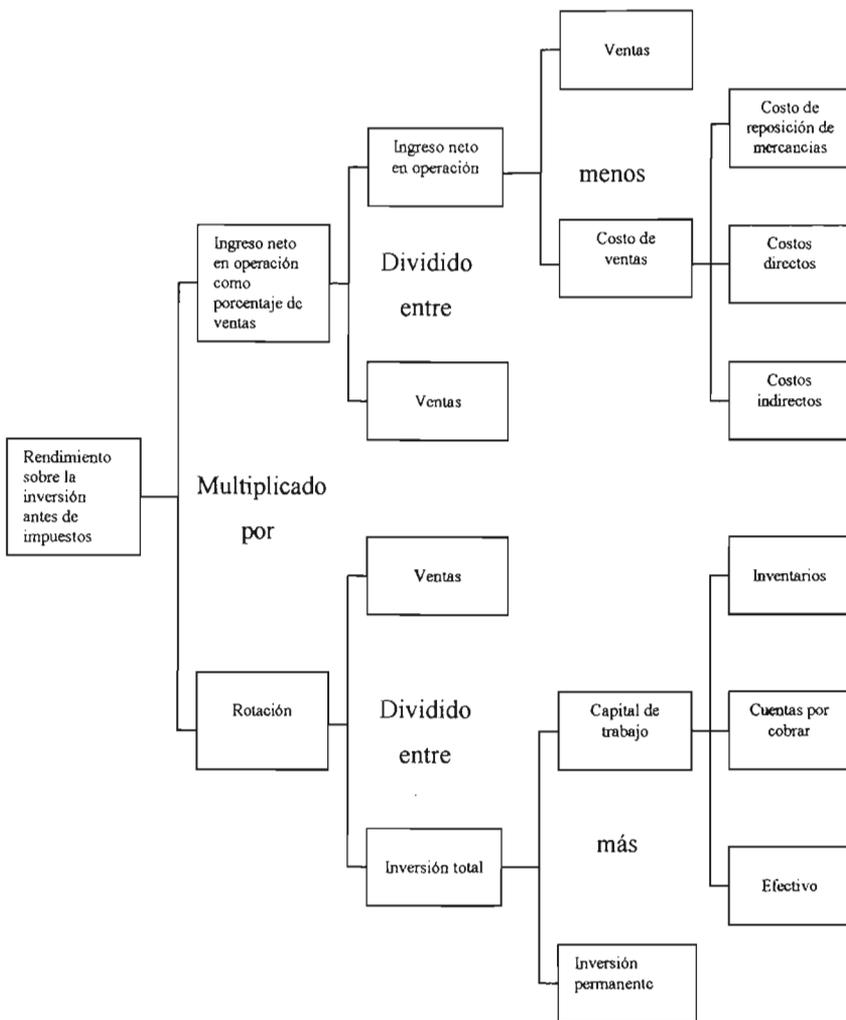
El sistema de planeación y control financieros que se conoce como sistema "du Pont" es otro enfoque de carácter amplio que tiene aplicaciones tanto a nivel de la empresa como a nivel divisional o de segmento. Puede ser un instrumento para la preparación de pronósticos a plazos más prolongados (5-10 años) o para la elaboración de proyecciones anuales y aun mensuales.

La naturaleza del sistema du Pont se presenta en la figura 2. La parte superior de la figura se concentra en la administración de cada elemento de importancia del costo. Las ventas menos todos los costos de ventas proporcionan una medida de ingreso neto operativo. La parte inferior de la gráfica destaca la administración del activo. Analiza las inversiones realizadas en cada tipo de activo. La inversión total con relación a las ventas proporciona la rotación. Cuando la razón de rotación de los activos se multiplica por este margen sobre ventas, el producto es igual al rendimiento antes de impuestos sobre la inversión total de la empresa.

Ello puede observarse a partir de la siguiente formula:

$$\frac{\text{Ingreso neto en operación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} = \text{Rendimiento sobre la inversión antes de impuestos}$$

Figura 2. El sistema de gráficas de du Pont



¿Sería mejor tener un margen sobre ventas del 10% y una rotación total de los activos de dos veces o un margen sobre ventas del 5% y una rotación de cuatro

veces? Ello no implica ninguna diferencia; en cualquier caso, la empresa tiene un rendimiento de 20% sobre la inversión. La mayoría de las empresas no tiene libertad para hacer el tipo de elección que se ha presentado en esta pregunta. De acuerdo con la naturaleza de la industria, la empresa debe operar con una mayor o menor cantidad de activos, por lo cual su rotación dependerá de las características de su línea de negocios en particular.

En el caso de nuestro proyecto de empresa, en donde se comercializaran productos perecederos la rotación debe de ser alta obteniendo un margen pequeño de utilidad.

En contraste, algunas líneas comerciales requieren de fuertes inversiones fijas o de periodos de producción muy prolongados. Una compañía de servicios hidroeléctricos, debido a su fuerte inversión en presas y en líneas de transmisión, requiere de fuertes inversiones fijas, así como un constructor de barcos o un productor de aviones necesita de un periodo de producción prolongado. Necesariamente, tales compañías tienen una baja rotación de los activos pero un margen de utilidad sobre ventas correspondientemente más alto.

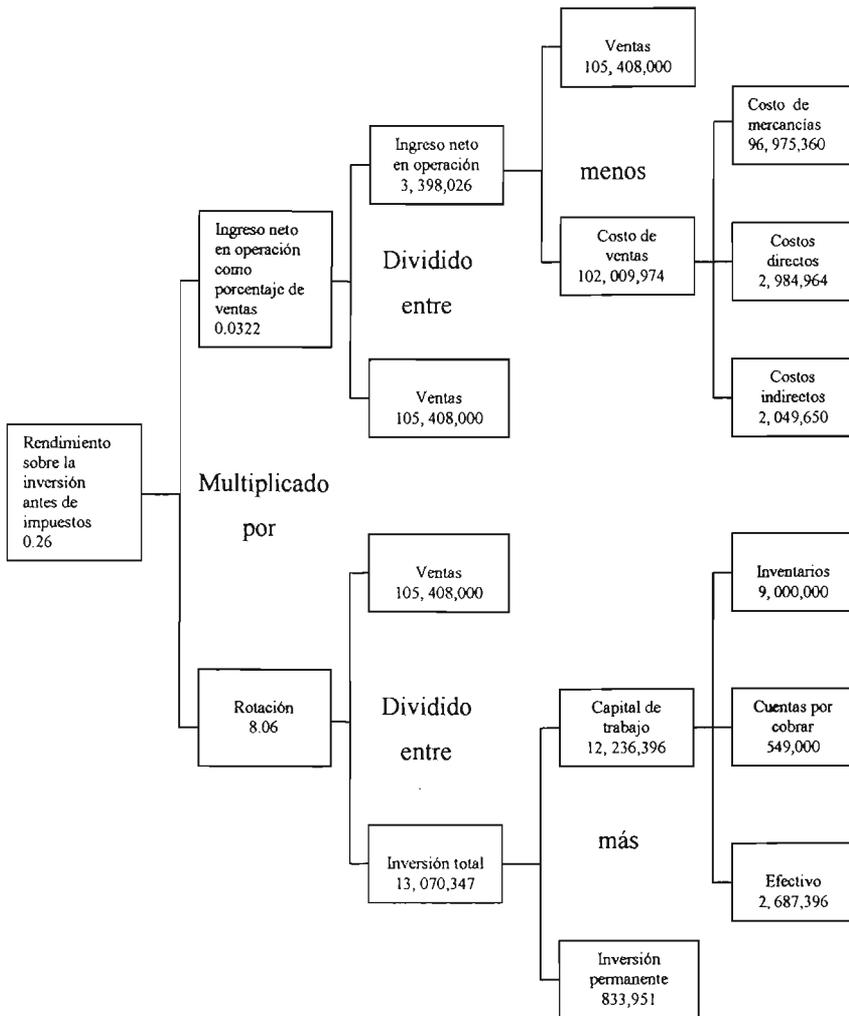
La lógica del sistema du Pont también se emplea para formular los determinantes del rendimiento sobre el capital contable. Esta relación se expuso en la sección anterior:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Esta fórmula modificada del sistema du Pont es ampliamente usada. Puede aplicarse a la empresa a partir de información fácilmente disponible en reportes anuales.

Aplicando el sistema de gráficas du Pont a nuestra empresa para el año tres que es el año en el que se alcanzaría el nivel meta de ventas, quedaría de la siguiente manera (figura 3):

Figura 3. El sistema de gráficas de du Pont



Analizando la grafica tendríamos un ingreso neto en operación como porcentaje de ventas de 3.22% y una rotación de 8.06 veces, que nos daría como resultado un rendimiento sobre la inversión antes de impuestos de 26%.

Aquí limitamos el análisis al año tres, puesto que en adelante el ingreso neto en operación se mantiene constante y la rotación de los activos variara ya que no estamos considerando ningún pago de dividendos, lo que origina incremento en el efectivo y arrojaría consecuentemente una rotación menor de la inversión total.

4.4 TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR PRESENTE NETO

La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados a futuro, o de los ingresos, con el desembolso inicial de efectivo. La ecuación correspondiente para calcular la tasa interna de rendimiento es la siguiente:

$$\frac{F_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} - I_0 = 0$$

Donde:

F_i = Flujo de efectivo

TIR = Tasa interna de retorno

I_0 = Inversión inicial

Valor Presente Neto

Para implantar este enfoque, debe encontrarse el valor presente de los flujos netos de efectivo esperados de una inversión, descontados al costo de capital y luego restar el desembolso del costo inicial del proyecto. Si el valor presente neto es positivo, el proyecto debe ser aceptado; si es negativo, debe ser rechazado.

La ecuación del valor presente neto es la siguiente

$$\frac{F_1}{(1 + K)^1} + \frac{F_2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + k)^n} - I_0 = \text{Valor presente neto}$$

Donde:

F_i = Flujo de efectivo

K = Es el costo de oportunidad de capital de la empresa. Para nuestro proyecto de empresa el costo de capital aplicable sin inflación es del 10%.

I_0 = Inversión inicial

En el siguiente cuadro presentamos el análisis del VPN y la TIR del proyecto hasta el décimo año de operaciones.

FLUJOS TOTALES DE EFECTIVO DEL PROYECTO

AÑO	FLUJO	VALOR PRESENTE	TIR	VPN
0	-7,208,325	-7,208,325		
1	-1,662,324	-1,511,204		
2	1,981,932	1,637,960		
3	2,416,788	1,815,769		
4	2,309,885	1,577,683	-9%	-3,688,117
5	2,605,565	1,617,851	1%	-2,070,266
6	2,309,885	1,303,870	7%	-766,396
7	2,309,885	1,185,336	11%	418,940
8	2,309,885	1,077,578	14%	1,496,518
9	2,309,885	979,617	16%	2,476,135
10	2,615,465	1,008,375	18%	3,484,510

Puesto que los estudios que se realizaron hasta este momento fueron realizados en términos reales sin considerar inflación, sería muy interesante estudiar un escenario alternativo con inflación.

4.5 EL EFECTO DE LA INFLACION

El efecto de la inflación requiere por lo menos de dos niveles de consideración: la

inflación neutral y la inflación no neutral: la inflación neutral significa que todos los precios y los costos aumentan en forma proporcional para que la estructura general de estos dos factores no sufra modificación alguna. La inflación no neutral significa que los precios y los costos pueden aumentar en diferentes grados para que algunos ganen a causa de la inflación y para que otros pierdan debido a la misma.

Analizar un proyecto con inflación neutral, independientemente de que se efectuó en términos reales o en términos nominales se obtiene el mismo resultado.

Expectativas sobre la Inflación en México

Durante el cuarto trimestre de 2003 las expectativas de inflación se revisaron al alza. En general, éstas se mantuvieron dentro del intervalo de variabilidad de más/menos un punto porcentual, pero por arriba de la meta. La previsión referente a la inflación general para el cierre de 2003 pasó de 3.78 por ciento en septiembre a 3.99 por ciento en diciembre. En ese lapso la inflación subyacente esperada para el año aumentó ligeramente, de 3.49 por ciento en septiembre a 3.60 por ciento en diciembre. Por otra parte, los analistas consideraron que durante los próximos años la inflación en el país será baja y estable. Ello, considerando que para 2004 estiman una inflación de 3.86 por ciento y que prevén que en el periodo 2005-2008 ésta resulte en promedio de 3.57 por ciento⁴.

Para nuestro proyecto de empresa analizamos el efecto de la inflación, incrementando los precios y los costos a la tasa compuesta del 4% anual, suponiendo que la inflación será neutral en los próximos 10 años, durante los cuales operara nuestra empresa.

A partir de este escenario se desarrollan los nuevos estados financieros considerando la inflación como se muestra en los anexos. De esta manera, los flujos de efectivo se expresan en términos nominales, como se presentan en el siguiente cuadro:

⁴ Informe sobre la Inflación y Programa Monetario para 2004, Banco de México.

FLUJOS TOTALES CON INFLACION

AÑO	FLUJO	VALOR PRESENTE	TIR	VPN
0	-7,208,325	-7,208,325		
1	-1,728,817	-1,511,204		
2	2,143,658	1,637,961		
3	2,649,877	1,769,896		
4	2,680,849	1,565,194	-6%	-3,746,478
5	3,143,591	1,604,338	5%	-2,142,140
6	3,000,636	1,338,620	11%	-803,520
7	3,023,999	1,179,233	16%	375,712
8	3,140,151	1,070,391	18%	1,446,103
9	3,260,687	971,572	20%	2,417,675
10	3,838,686	999,821	22%	3,417,496

CONCLUSIONES

Independientemente de que se efectuó el análisis del proyecto en términos reales o en términos nominales se llega a la misma conclusión si y solo si suponemos que la inflación es neutral.

En el tercer año de operaciones obtenemos un rendimiento sobre el capital contable de 20% y al aplicar el sistema de graficas de Du Pont en el mismo año un rendimiento sobre la inversión antes de impuestos de 26%.

La tasa interna de rendimiento también indicaría la aceptación de este proyecto, puesto que el costo real de capital aceptable (supuesto) es del 10%.

Este es un proyecto con un VPN positivo. En este caso, el proyecto reditúa un flujo de efectivo suficiente para realizar tres cosas:

1. Para liquidar todos los pagos de intereses a aquellos acreedores que hayan prestado fondos para financiar el proyecto.
2. Para liquidar todos los rendimientos esperados (dividendos y ganancias de capital) de aquellos accionistas que hayan aportado fondos de capital contable para el proyecto.
3. Para liquidar el principal original, I_0 , que se haya invertido en el proyecto.

De tal modo, el proyecto gana un rendimiento justo para compensar a los tenedores de capital contable, donde los inversionistas serian compensados de acuerdo con los rendimientos que esperan a cambio del riesgo que corren. Como este proyecto tiene un Valor Presente Neto positivo significa que gana más que la tasa requerida de rendimiento, y los tenedores de capital contable reciben todos los excesos de flujo de efectivo, puesto que los tenedores de las deudas tienen un derecho de naturaleza fija sobre la empresa. En consecuencia, el patrimonio de los tenedores del capital contable aumenta exactamente en una cantidad igual al VPN del proyecto. Es precisamente este vínculo directo entre la riqueza de los accionistas y la definición del

VPN lo que hace que el criterio del valor presente neto sea tan importante para la toma de decisiones.

Cabe señalar que deberían tomar en cuenta otros factores, para determinar la viabilidad financiera del proyecto entre los cuales están las reacciones de la competencia, el índice de robos a las empresas comercializadoras y los efectos de otros productos sobre las ventas de la empresa. Sin embargo, estos factores, y otros más de tipo análogo, son muy difíciles de cuantificar y deberían encontrarse reflejados en mejores estimaciones para las proyecciones del análisis.

BIBLIOGRAFIA

AAKER A. David y DAY S. George. Investigación de Mercados. Segunda Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México D.F. 1989. p.p. 715.

Agenda Fiscal 2003.

BACA U. Gabriel. Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México D.F. 1995. p.p. 339.

BALLESTEROS I. Nicolás y MARTIN G. Ma. Antonieta. Fundamentos de Contabilidad. Segunda Edición. Editorial Presencia Ltda. Bogotá Colombia. 1990. p.p. 281.

CASPAR, Pierre; GRINDA, Jean-Robert; VIALLET, Francois. Como Crear tu Propia Empresa. Editores Técnicos Asociados S.A. Barcelona 1977. p.p. 161.

Censos Económicos. INEGI

COSS BU, Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Segunda Edición. Editorial Limusa S.A. de C.V. México D.F. 1999. 375 p.p.

DOMINGO AJENJO, Alberto. Dirección y Gestión de Proyectos. Un Enfoque Práctico. Alfaomega Grupo Editor. México D.F. 2000. p.p. 325.

DORFF L. Ralph. Mercadotecnia para las Empresas Medianas y Pequeñas. Editorial Trillas. México D.F. 1988. p.p. 223.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de las Empresas. Octava Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México D.F. 1994. p.p. 432.

Guías Empresariales. Nacional Financiera

Informe sobre la Inflación y Programa Monetario para 2004. Banco de México.

Ley General Del Instituto Mexicano Del Seguro Social

OCHOA SETZER, Guadalupe. Administración Financiera I. Segunda Edición. Editorial Alambra Mexicana S.A. C.V. México D.F. 1992. p.p. 273.

RACHMAN J. David y MESCON H. Michael. Introducción a los Negocios. Sexta Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. Colombia 1991. p.p.275.

THILL V. John y BOVEEL Courtland. Introducción a los Negocios Enfoque Mexicano. Octava Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México 1997. p.p. 477.

WESTON, J. Fred y COPELAND, E. Thomas. Finanzas en Administración. Novena Edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México D.F. 1996. p.p. 637.

ANEXOS

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MONTO TOTAL
GASTOS PREOPERATIVOS				
Arte proyecto	12,500			12,500
CARGOS DIFERIDOS				
Gastos notariales	5,000			5,000
Licencias y permisos	8,000			8,000
Contrato de teléfono	3,000			3,000
Contrato de luz	925			925
Contrato de agua	6,500			6,500
Capacitación y entrenamiento	91,200	91,200		182,400
Varios	2,500	2,500		5,000
SUBTOTAL	129,625	93,700		223,325
DEPOSITO DE RENTA	45,000			45,000
GASTOS DE INSTALACION	10,000			10,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	1,280,000			1,280,000
BASCULAS	18,000			18,000
ANAQUELES	6,000			6,000
CAJA REGISTRADORA	5,000			5,000
FRIGIRIFICO	40,000			40,000
REBANADORAS	21,000			21,000
TARIMAS	10,000			10,000
MUEBLES Y ENSERES				
Muebles de oficina	15,000			15,000
Computadoras	30,000			30,000
Software	5,000			5,000
SUBTOTAL	50,000			50,000
CAPITAL DE TRABAJO	1,500,000	1,500,000	2,500,000	5,500,000
INVERSION TOTAL	3,114,625	1,593,700	2,500,000	7,208,325

TABLA DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION

CONCEPTO	IMPORTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo	100,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Equipo de transporte	1,280,000	256,000	256,000	256,000	256,000	256,000
Equipo de oficina	15,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Equipo de computo	35,000	11,667	11,667	11,667	11,667	11,667
Instalaciones	10,000	500	500	500	500	500
Cargos diferidos	210,825	10,541	10,541	10,541	10,541	10,541
Gastos preoperativos	12,500	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
TOTAL	1,663,325	291,458	291,458	291,458	291,458	291,458

CONCEPTO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Equipo	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Equipo de transporte	256,000	256,000	256,000	256,000	256,000
Equipo de oficina	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Equipo de computo	11,667	11,667	11,667	11,667	11,667
Instalaciones	500	500	500	500	500
Cargos diferidos	10,541	10,541	10,541	10,541	10,541
Gastos preoperativos	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
TOTAL	291,458	291,458	291,458	291,458	291,458

COSTO DE PERSONAL

CONCEPTO	No. DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL (\$)	SUELDO DIARIO	TOTAL MENSUAL (\$)	S.D.I. 1er AÑO	S.D.I. 2do AÑO
Directo	1	20,000	645.16	20,000		
Contador	1	10,000	322.58	10,000	335.84	337.17
Encargado de área	1	10,000	322.58	10,000	268.67	269.73
Almacenista	1	8,000	258.06	8,000	268.67	269.73
Supervisor ventas	1	8,000	258.06	8,000	161.20	161.84
Vendedores	10	4,800	154.84	48,000	107.47	107.89
Vendedores mostrador	3	3,200	103.23	9,600	134.33	134.86
Repartidores	10	4,000	129.03	40,000	107.47	107.89
Ayudantes generales	7	3,200	103.23	22,400	107.47	107.89
Cajera	1	3,200	103.23	3,200	107.47	107.89
Secretaria	1	3,200	103.23	3,200	107.47	107.89
TOTAL	37			182,400		

S.D.I. Salario diario integrado

DESGLOSE DE LA CUOTA MENSUAL OBRERO-PATRONAL IMSS DEL 1er AÑO

PUESTO	No de PERSONAS	S. B.C.	CUOTA OBRERO-PATRONAL	TOTAL OBRERO	TOTAL PATRON
Encargado de área	1	335.84	323.48 + 1766.77 = 2090.25	323.48	1,766.77
Almacenista	1	268.67	249.03 + 1430.99 = 1680.03	249.03	1,430.99
Supervisor de ventas	1	268.67	249.03 + 1430.99 = 1680.03	249.03	1,430.99
Vendedores	10	161.20	129.94 + 893.77 = 1023.71	1,299.40	8,937.70
Secretaria	1	107.47	79.12 + 651.02 = 730.14	79.12	651.02
Cajera	1	107.47	79.12 + 651.02 = 730.14	79.12	651.02
Ayudantes Generales	7	107.47	79.12 + 651.02 = 730.14	553.84	4,557.14
Vendedores Mostrador	3	107.47	79.12 + 651.02 = 730.14	147.36	1,953.06
Repartidores	10	134.33	100.16 + 759.45 = 859.61	1,001.60	7,594.50
TOTAL	35			3,981.98	28,973.19

DESGLOSE DE LA CUOTA MENSUAL OBRERO-PATRONAL IMSS DEL 2do AÑO

PUESTO	No de PERSONAS	S. B.C.	CUOTA OBRERO-PATRONAL	TOTAL OBRERO	TOTAL PATRON
Encargado de área	1	337.17	314.73 + 1750.89 = 2065.61	314.73	1,750.89
Almacenista	1	269.73	243.33 + 1424.01 = 1667.34	243.33	1,424.01
Supervisor de ventas	1	269.73	243.33 + 1424.01 = 1667.34	243.33	1,424.01
Vendedores	10	161.84	129.11 + 901.07 = 1030.18	1,291.10	9,010.70
Secretaria	1	107.89	79.43 + 661.45 = 740.89	79.43	661.45
Cajera	1	107.89	79.43 + 661.45 = 740.89	79.43	661.45
Ayudantes Generales	7	107.89	79.43 + 661.45 = 740.89	794.30	4,630.15
Vendedores Mostrador	3	107.89	79.43 + 661.45 = 740.89	238.29	1,984.35
Repartidores	10	134.86	100.55 + 770.30 = 870.85	1,005.50	7,703.00
TOTAL	35			4,289.44	29,250.01

S.B.C. Salario base de cotización

CALCULO DE COSTO ESTIMADO DE PERSONAL AÑO 1

TRABAJADOR	SUELDO NORMAL DIARIO	S.D.I.	SUELDO ANUAL	AGUINALDO	IMSS ANUAL	INFONAVIT ANUAL
Encargado de área	322.58	335.84	117,741.93	4,838.70	21,201.24	6,246.62
Almacenista	258.06	268.67	94,193.55	3,870.90	17,171.88	4,997.26
Supervisor de ventas	258.06	268.67	94,193.55	3,870.90	17,171.88	4,997.26
Vendedor 1	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 2	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 3	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 4	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 5	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 6	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 7	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 8	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 9	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Vendedor 10	154.84	161.2	56,516.13	2,322.60	10,725.24	2,998.32
Repartidor 1	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 2	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 3	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 4	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 5	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 6	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 7	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 8	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 9	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Repartidor 10	129.03	134.33	47,096.77	1,935.45	9,113.40	2,498.54
Ayudante general 1	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 2	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 3	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 4	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 5	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 6	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Ayudante general 7	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Vendedor mostrador 1	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Vendedor mostrador 2	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Vendedor mostrador 3	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Secretaria	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
Cajera	103.23	107.47	37,677.42	1,548.45	7,812.24	1,998.94
TOTAL			1,794,387.07	73,742.40	347,678.28	95,197.03

CALCULO DE COSTO ESTIMADO DE PERSONAL AÑO 1

TRABAJADOR	RETIRO ANUAL	UNIFORMES	2% SOBRE NOMINA ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Encargado de área	2,498.65	555	2,451.61	155,533.76	12,961.15
Almacenista	1,998.90	555	1,961.29	124,748.79	10,395.73
Supervisor de ventas	1,998.90	555	1,961.29	124,748.79	10,395.73
Vendedor 1	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 2	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 3	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 4	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 5	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 6	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 7	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 8	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 9	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Vendedor 10	1,199.33	555	1,176.77	75,493.39	6,291.12
Repartidor 1	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 2	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 3	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 4	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 5	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 6	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 7	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 8	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 9	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Repartidor 10	999.42	555	980.64	63,179.22	5,264.93
Ayudante general 1	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 2	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 3	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 4	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 5	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 6	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Ayudante general 7	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Vendedor mostrador 1	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Vendedor mostrador 2	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Vendedor mostrador 3	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Secretaria	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
Cajera	799.58	555	784.52	51,176.15	4,264.68
TOTAL	38,078.81	19,425.00	37,362.59	2,405,871.18	200,489.27

TRABAJADOR	SUELDO NORMAL DIARIO	S.D.I.	SUELDO ANUAL	AGUINALDO	IMSS ANUAL	INFONAVIT ANUAL
Encargado de área	322.58	337.17	117,741.93	4,838.70	21,010.68	6,271.36
Almacenista	258.06	269.73	94,193.55	3,870.90	17,088.12	5,016.98
Supervisor de ventas	258.06	269.73	94,193.55	3,870.90	17,088.12	5,016.98
Vendedor 1	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 2	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 3	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 4	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 5	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 6	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 7	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 8	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 9	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Vendedor 10	154.84	161.84	56,516.13	2,322.60	10,812.84	3,010.22
Repartidor 1	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 2	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 3	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 4	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 5	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 6	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 7	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 8	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 9	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Repartidor 10	129.03	134.86	47,096.77	1,935.45	9,243.60	2,508.40
Ayudante general 1	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 2	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 3	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 4	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 5	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 6	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Ayudante general 7	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Vendedor mostrador 1	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Vendedor mostrador 2	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Vendedor mostrador 3	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Secretaria	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
Cajera	103.23	107.89	37,677.42	1,548.45	7,937.40	2,006.75
TOTAL			1,794,387.07	73,742.40	351,000.12	95,572.57

CALCULO DE COSTO ESTIMADO DE PERSONAL AÑO 2

TRABAJADOR	RETIRO ANUAL	VACACIONAL	UNIFORMES	2% SOBRE NOMINA ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Encargado de área	2,508.54	483.87	555	2,461.29	155,871.38	12,989.28
Almacenista	2,006.79	387.09	555	1,969.03	125,087.46	10,423.96
Supervisor de ventas	2,006.79	387.09	555	1,969.03	125,087.46	10,423.96
Vendedor 1	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 2	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 3	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 4	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 5	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 6	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 7	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 8	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 9	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Vendedor 10	1,204.09	232.26	555	1,181.42	75,834.56	6,319.55
Repartidor 1	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 2	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 3	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 4	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 5	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 6	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 7	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 8	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 9	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Repartidor 10	1,003.36	193.55	555	984.52	63,520.63	5,293.39
Ayudante general 1	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 2	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 3	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 4	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 5	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 6	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Ayudante general 7	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Vendedor mostrador 1	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Vendedor mostrador 2	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Vendedor mostrador 3	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Secretaria	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
Cajera	802.70	154.85	555	787.61	51,470.18	4,289.18
TOTAL	38,229.03	7,374.24	19,425.00	37,510.07	2,417,240.50	201,436.71

PRESUPUESTO DE VENTAS 1er AÑO DE OPERACIÓN

	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
VENTA EN RUTAS	360,000	720,000	1,080,000	1,440,000	1,800,000	2,160,000	2,520,000	2,880,000
VENTA MOSTRADOR	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
TOTAL VENTAS	408,000	768,000	1,128,000	1,488,000	1,848,000	2,208,000	2,568,000	2,928,000

	M11	M12	M13	M14	TOTAL
VENTA EN RUTAS	3,240,000	3,600,000	3,960,000	4,320,000	28,080,000
VENTA MOSTRADOR	48,000	48,000	48,000	48,000	576,000
TOTAL VENTAS	3,288,000	3,648,000	4,008,000	4,368,000	28,656,000

PRESUPUESTO DE VENTAS 2do AÑO DE OPERACIÓN

	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22
VENTA EN RUTAS	4,680,000	5,040,000	5,400,000	5,760,000	6,120,000	6,480,000	6,840,000	7,200,000
VENTA MOSTRADOR	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
TOTAL VENTAS	4,776,000	5,136,000	5,496,000	5,856,000	6,216,000	6,576,000	6,936,000	7,296,000

	M23	M24	M25	M26	TOTAL
VENTA EN RUTAS	7,560,000	7,920,000	8,280,000	8,640,000	79,920,000
VENTA MOSTRADOR	96,000	96,000	96,000	96,000	1,152,000
TOTAL VENTAS	7,656,000	8,016,000	8,376,000	8,736,000	81,072,000

PRESUPUESTO DE VENTAS 3er AÑO DE OPERACIÓN

	M27	M28	M38	TOTAL
VENTA EN RUTAS	8,640,000	8,640,000	8,640,000	103,680,000
VENTA MOSTRADOR	144,000	144,000	144,000	1,728,000
TOTAL VENTAS	8,784,000	8,784,000	8,784,000	105,408,000

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO 1

CONCEPTO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
COSTO DIRECTO								
Energía eléctrica			1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Teléfono			450	450	450	450	450	450
Gasolina			45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360
Personal			200,489	200,489	200,489	200,489	200,489	200,489
SUBTOTAL			247,799	247,799	247,799	247,799	247,799	247,799
COSTO INDIRECTO								
Personal administrativo			30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Depreciaciones y amortizaciones			24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288
Renta del terreno			15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Agua			500	500	500	500	500	500
Gastos de mercadotecnia fijo			20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Gastos de mercadotecnia (.4% sobre ventas)			1,632	3,072	4,512	5,952	7,392	8,832
Gastos de administración (.2% sobre ventas)			816	1,536	2,256	2,976	3,696	4,416
Imprevistos (.1% de las ventas)			408	768	1,128	1,488	1,848	2,208
Mantenimiento del transporte e instalaciones (.4% de las ventas)			1,632	3,072	4,512	5,952	7,392	8,832
SUBTOTAL			94,276	98,236	102,196	106,156	110,116	114,076
TOTAL			342,075	346,035	349,995	353,955	357,915	361,875

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO 1

CONCEPTO	M9	M10	M11	M12	M13	M14	TOTAL
COSTO DIRECTO							
Energía eléctrica	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	450	450	450	450	450	450	5,400
Gasolina	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	544,320
Personal	200,489	200,489	200,489	200,489	200,489	200,489	2,405,868
SUBTOTAL	247,799	247,799	247,799	247,799	247,799	247,799	2,973,588
COSTO INDIRECTO							
Personal administrativo	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
Depreciaciones y amortizaciones	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	291,458
Renta del terreno	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Agua	500	500	500	500	500	500	6,000
Gastos de mercadotecnia fijo	-	-	-	-	-	-	120,000
Gastos de mercadotecnia (.4% sobre ventas)	10,272	11,712	13,152	14,592	16,032	17,472	114,624
Gastos de administración (.2% sobre ventas)	5,136.00	5,856.00	6,576.00	7,296.00	8,016.00	8,736.00	57,312
Imprevistos (.1% de las ventas)	2,568.00	2,928.00	3,288.00	3,648.00	4,008.00	4,368.00	28,656
Mantenimiento del transporte e instalaciones (.4% de las ventas)	10,272	11,712	13,152	14,592	16,032	17,472	114,624
SUBTOTAL	98,036	101,996	105,956	109,916	113,876	117,836	1,272,674
TOTAL	345,835	349,795	353,755	357,715	361,675	365,635	4,246,262

CONCEPTO	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22
COSTO DIRECTO								
Energía eléctrica	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Teléfono	450	450	450	450	450	450	450	450
Gasolina	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360	45,360
Personal	201,437	201,437	201,437	201,437	201,437	201,437	201,437	201,437
SUBTOTAL	248,747							
COSTO INDIRECTO								
Personal administrativo	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Depreciaciones y amortizaciones	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288	24,288
Renta del terreno	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Agua	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de mercadotecnia (.8% sobre ventas)	38,208	41,088	43,968	46,848	49,728	52,608	55,488	58,368
Gastos de administración (.1% sobre ventas)	4,776	5,136	5,496	5,856	6,216	6,576	6,936	7,296
Imprevistos (.1% de las ventas)	4,776	5,136	5,496	5,856	6,216	6,576	6,936	7,296
Mantenimiento del transporte e instalaciones (.2% de las ventas)	9,552	10,272	10,992	11,712	12,432	13,152	13,872	14,592
SUBTOTAL	127,100	131,420	135,740	140,060	144,380	148,700	153,020	157,340
TOTAL	375,847	380,167	384,487	388,807	393,127	397,447	401,767	406,087

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2

CONCEPTO	M23	M24	M25	M26	TOTAL
COSTO DIRECTO					
Energía eléctrica	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Teléfono	450	450	450	450	5,400
Gasolina	45,360	45,360	45,360	45,360	544,320
Personal	201,437	201,437	201,437	201,437	2,417,244
SUBTOTAL	248,747	248,747	248,747	248,747	2,984,964
COSTO INDIRECTO					
Personal administrativo	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
Depreciaciones y amortizaciones	24,288	24,288	24,288	24,288	291,458
Renta del terreno	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Agua	500	500	500	500	6,000
Gastos de mercadotecnia (.8% sobre ventas)	61,248	64,128	67,008	69,888	648,576
Gastos de administración (.1% sobre ventas)	7,656	8,016	8,376	8,736	81,072
Imprevistos (.1% de las ventas)	7,656	8,016	8,376	8,736	81,072
Mantenimiento del transporte e instalaciones (.2% de las ventas)	15,312	16,032	16,752	17,472	162,144
SUBTOTAL	161,660	165,980	170,300	174,620	1,810,322
TOTAL	410,407	414,727	419,047	423,367	4,795,286

CONCEPTO	TOTAL
COSTO DIRECTO	
Energía eléctrica	18,000
Teléfono	5400
Gasolina	544,320
Personal	2,417,244
SUBTOTAL	2,984,964
COSTO INDIRECTO	
Personal administrativo	360,000
Depreciaciones y amortizaciones	291,458
Renta del terreno	180,000
Agua	6000
Gastos de mercadotecnia (.8% sobre ventas)	843,264
Gastos de administración (.08% sobre ventas)	84,326
Imprevistos (.1% de las ventas)	105,408
Mantenimiento del transporte e instalaciones (.17% de las ventas)	179,194
SUBTOTAL	2,049,650
TOTAL	5,034,614

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS										
Costo de ventas	28,656,000	81,072,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000	105,408,000
Utilidad bruta	29,337,108	77,571,204	99,960,324	99,960,324	99,960,324	99,960,324	99,960,324	99,960,324	99,960,324	99,960,324
	-681,108	3,500,796	5,447,676	5,447,676	5,447,676	5,447,676	5,447,676	5,447,676	5,447,676	5,447,676
COSTO INDIRECTO										
Personal administrativo	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
Depreciaciones	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667	279,667
Amortizaciones	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791
Renta del terreno	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Agua	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gtos. Mercadería	234,624	646,576	843,264	843,264	843,264	843,264	843,264	843,264	843,264	843,264
Gtos. Administración	57,312	81,072	84,328	84,328	84,328	84,328	84,328	84,328	84,328	84,328
Imprevistos	28,656	81,072	105,408	105,408	105,408	105,408	105,408	105,408	105,408	105,408
Mantenimiento transporte	114,624	162,144	179,194	179,194	179,194	179,194	179,194	179,194	179,194	179,194
SUMA COSTO INDIRECTO	1,272,674	1,810,322	2,049,650							
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN	-1,953,782	1,690,474	3,398,026							
AMORTIZACION PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIOR		1,953,782	263,308	0						
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	-1,953,782	-263,308	3,134,718	3,398,026						
PTU	0	0	313,472	339,803						
UTILIDAD ANTES DE IRS	0	2,821,246	3,058,223							
ISR 34%	0	0	959,224	1,039,796						
UTILIDAD NETA	-1,953,782	-263,308	1,862,022	2,018,427						
VALOR DE SALVAMENTO					448,000					463,000
ISR 34%					152,320					157,420
VALOR DE SALVAMENTO NETO					295,680					305,580
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	291,458	2,245,240	554,766	291,458						
FLUJO NETO	-1,662,324	1,981,932	2,416,788	2,309,895	2,605,565	2,309,895	2,309,895	2,309,895	2,309,895	2,615,465

FLUJO DE EFECTIVO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Actividades operativas										
Utilidad neta	-1,953,782	-263,308	1,862,022	2,018,427	2,018,427	2,018,427	2,018,427	2,018,427	2,018,427	2,018,427
Partidas de utilidad neta que no requieren efectivo:	291,458	2,245,240	554,766	291,458	291,458	291,458	291,458	291,458	291,458	291,458
Depreciación										
Amortización										
Cambio de de activos y pasivos de tipo operativo										
Cuentas por cobrar	-273,000	-273,000	-3,000	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	-1,000,000	-4,000,000	-500,000	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	1,500,000	2,500,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Reemplazo equipo computo				-35,001			-35,001			-35,001
Reemplazo equipo transporte						-1,280,000				
Incremento (decremento) de efectivo	-1,435,324	208,932	1,913,788	2,274,884	2,309,885	1,029,885	2,274,884	2,309,885	2,309,885	2,274,884
Efectivo al inicio del año	2,000,000	564,676	773,608	2,687,396	4,962,280	7,272,165	8,302,050	10,576,934	12,886,819	15,196,704
Efectivo al final del año	564,676	773,608	2,687,396	4,962,280	7,272,165	8,302,050	10,576,934	12,886,819	15,196,704	17,471,588

ESTADO DE POSICION FINANCIERA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
CIRCULANTE											
Caja y Bancos	2,000,000	564,676	773,608	2,687,366	4,962,280	7,272,165	8,302,050	1,057,6934	12,886,819	15,196,704	17,471,888
Cuentas		273,000	546,000	549,000	549,000	549,000	549,000	549,000	549,000	549,000	549,000
Inventarios	3,500,000	4,500,000	8,500,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
	5,500,000	5,337,676	9,819,608	12,236,366	14,511,280	16,821,165	17,851,050	20,125,934	22,435,819	24,745,704	27,020,888
FIJO											
Equipo de transporte	1,280,000	1,024,000	768,000	512,000	256,000	0	1,024,000	768,000	512,000	256,000	0
Equipo	100,000	90,000	80,000	70,000	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000	0
Equipo de oficina	15,000	13,500	12,000	10,500	9,000	7,500	6,000	4,500	3,000	1,500	0
Equipo de computo	35,000	23,333	11,666	-1	23,333	11,666	-1	23,333	11,666	-1	23,333
	1,430,000	1,150,833	871,666	592,499	348,333	69,166	1,069,999	825,833	546,666	267,499	23,333
ACTIVO FIJO											
DIFERIDO											
Gastos preoperativos	12,500	11,250	10,000	8,750	7,500	6,250	5,000	3,750	2,500	1,250	0
Cargos diferidos	210,825	200,284	189,743	179,202	168,661	158,120	147,579	137,038	126,497	115,956	105,415
Instalaciones	10,000	9,500	9,000	8,500	8,000	7,500	7,000	6,500	6,000	5,500	5,000
Deposito de renta	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
	278,325	266,034	253,743	241,452	229,161	216,870	204,579	192,288	179,997	167,708	155,415
DIFERIDO											
TOTAL ACTIVOS	7,208,325	6,754,543	10,945,017	13,070,347	15,088,774	17,107,201	19,125,628	21,144,055	23,162,482	25,180,909	27,199,336
PASIVO											
CIRCULANTE											
Proveedores	0	1,500,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
	0	1,500,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
CAPITAL CONTABLE											
Capital social	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325
Utilidades retenidas	0	0	-263,308	1,862,022	1,862,022	3,880,449	5,898,876	7,917,303	9,995,730	11,964,157	13,972,584
Resultado del ejercicio	7,208,325	5,254,543	6,945,017	9,070,347	11,088,774	13,107,201	15,125,628	17,144,055	19,162,482	21,180,909	23,199,336
PASIVO MAS CAPITAL	7,208,325	6,754,543	10,945,017	13,070,347	15,088,774	17,107,201	19,125,628	21,144,055	23,162,482	25,180,909	27,199,336

ESTADO DE RESULTADOS CON INFLACION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS	29,802,240	87,687,475	118,478,592	123,221,952	128,176,128	133,341,120	138,611,520	144,198,144	149,995,584	156,003,840
Costo de ventas	30,510,592	83,901,014	112,355,404	116,853,619	121,551,754	126,303,547	131,447,828	136,745,723	142,243,541	147,941,280
Utilidad bruta	-708,352	3,786,461	6,123,188	6,368,333	6,624,374	7,037,573	7,163,694	7,452,421	7,752,043	8,062,560
COSTO INDIRECTO										
Personal administrativo	374,400	389,376	404,640	420,840	437,760	455,400	473,400	492,480	512,280	532,800
Depreciaciones	279,667	279,667	279,667	281,123	281,123	336,586	338,225	338,225	338,225	340,068
Amortizaciones	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791	11,791
Renta del terreno	187,200	194,688	202,320	210,420	218,880	227,700	236,700	246,240	256,140	266,400
Agua	6,240	6,490	6,744	7,014	7,296	7,590	7,890	8,208	8,538	8,880
Gtos. Mercadotecnia	244,009	701,500	947,829	985,776	1,025,409	1,066,729	1,108,892	1,153,585	1,199,965	1,248,031
Gtos. Administración	59,804	87,667	94,783	98,578	102,541	106,673	110,889	115,359	119,986	124,803
Imprevistos	29,802	87,667	118,479	123,222	128,176	133,341	138,612	144,198	149,986	156,004
Mantenimiento transporte	119,209	175,375	201,414	209,478	217,900	226,680	235,640	245,137	254,993	265,207
SUMA COSTO INDIRECTO	1,311,923	1,934,261	2,267,966	2,348,241	2,430,878	2,572,480	2,662,039	2,755,223	2,851,924	2,953,984
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN	-2,020,275	1,852,200	3,855,522	4,020,092	4,193,498	4,465,083	4,501,655	4,697,198	4,900,119	5,108,577
AMORTIZACION PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIOR		2,020,275	168,075	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	-2,020,275	-168,075	3,687,447	4,020,092	4,193,498	4,465,083	4,501,655	4,697,198	4,900,119	5,108,577
PTU	0	0	368,745	402,009	419,350	448,508	450,165	469,720	490,012	510,858
UTILIDAD ANTES DE IRS			3,318,702	3,618,083	3,774,148	4,018,575	4,051,489	4,227,478	4,410,107	4,597,719
ISR 34%	0	0	1,128,359	1,230,148	1,283,210	1,366,315	1,377,506	1,437,342	1,489,456	1,563,224
UTILIDAD NETA	-2,020,275	-168,075	2,190,343	2,387,935	2,490,938	2,652,259	2,673,983	2,750,135	2,910,671	3,034,495
VALOR DE SALVAMENTO					545,060					685,952
ISR 34%					185,320					233,020
VALOR DE SALVAMENTO NETO					359,740					452,332
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	291,458	2,311,733	459,533	292,914	292,914	348,377	350,016	350,016	350,016	351,859
FLUJO NETO	-1,728,817	2,143,658	2,649,877	2,680,849	3,143,591	3,000,636	3,023,969	3,140,151	3,260,687	3,838,686

FLUJO DE EFECTIVO CON INFLACION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Actividades operativas										
Utilidad neta	-2,020,275	-168,075	2,190,343	2,387,935	2,490,938	2,652,259	2,673,983	2,760,135	2,910,671	3,034,495
Perdidas de utilidad neta que no requieren efectivo:	291,458	2,311,733	459,533	292,914	292,914	348,377	350,016	350,016	350,016	351,859
Depreciación										
Amortización										
Cambio de de activos y pasivos de tipo operativo										
Cuentas por cobrar	-283,920	-306,634	-26,997	-24,702	-25,690	-26,718	-27,786	-28,888	-30,054	-31,255
Inventarios	-1,180,000	-4,513,600	-930,176	-404,951	-421,149	-437,995	-455,515	-473,735	-492,685	-512,352
Cuentas por pagar	1,560,000	2,766,400	173,056	179,978	187,177	194,664	202,451	210,549	218,971	227,730
Reemplazo equipo computo				-39,371		-1,557,316	-44,287			-49,815
Reemplazo equipo transporte										
Incremento (decremento) de efectivo	-1,632,737	89,824	1,865,759	2,391,803	2,524,190	1,173,272	2,698,861	2,948,067	2,956,919	3,020,622
Efectivo al inicio del año	2,000,000	367,263	457,087	2,322,847	4,714,650	7,238,840	8,412,112	11,110,974	13,959,041	16,915,960
Efectivo al final del año	367,263	457,087	2,322,847	4,714,650	7,238,840	8,412,112	11,110,974	13,959,041	16,915,960	19,936,582

ESTADO DE POSICION FINANCIERA CON INFLACION

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
CIRCULANTE											
Caja y Bancos	2,000,000	367,263	457,087	2,322,847	4,714,650	7,238,840	8,412,112	11,110,974	13,959,041	16,915,960	19,936,582
Clientes	3,500,000	293,920	590,554	617,550	642,252	667,942	694,660	722,447	751,344	781,398	812,654
Inventarios	5,500,000	4,680,000	9,193,600	10,123,776	10,528,727	10,949,876	11,387,871	11,843,366	12,317,121	12,809,807	13,322,199
CIRCULANTE											
	1,430,000	5,331,183	10,241,241	13,064,173	15,885,629	18,856,659	20,484,643	23,676,807	27,027,507	30,507,165	34,071,435
FLUO											
Equipo de transporte	1,280,000	1,024,000	768,000	512,000	256,000	0	1,245,853	934,390	622,927	311,464	1
Equipo	100,000	90,000	80,000	70,000	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000	0
Equipo de oficina	15,000	13,500	12,000	10,500	9,000	7,500	6,000	4,500	3,000	1,500	0
Equipo de computo	35,000	23,333	11,666	-1	26,247	13,124	1	29,525	14,763	1	33,210
ACTIVO FLUO											
	1,430,000	1,150,833	871,666	592,499	351,247	70,624	1,291,854	998,415	660,690	322,965	33,211
DIFERIDO											
Gastos preoperativos	12,500	11,250	10,000	8,750	7,500	6,250	5,000	3,750	2,500	1,250	0
Cargos diferidos	210,825	200,284	189,743	179,202	168,661	158,120	147,579	137,038	126,497	115,956	105,415
Instalaciones	10,000	9,500	9,000	8,500	8,000	7,500	7,000	6,500	6,000	5,500	5,000
Deposito de renta	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
DIFERIDO											
	278,325	266,034	253,743	241,452	229,161	216,870	204,579	192,289	179,997	167,706	155,415
TOTAL ACTIVOS	7,208,325	6,748,050	11,366,650	13,898,124	16,466,037	19,144,153	21,991,076	24,867,510	27,868,194	30,997,836	34,260,061
PASIVO											
CIRCULANTE											
Proveedores	0	1,560,000	4,326,400	4,499,456	4,679,434	4,866,612	5,061,276	5,263,727	5,474,276	5,693,247	5,920,977
CIRCULANTE											
	0	1,560,000	4,326,400	4,499,456	4,679,434	4,866,612	5,061,276	5,263,727	5,474,276	5,693,247	5,920,977
CAPITAL CONTABLE											
Capital social	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325	7,208,325
Utilidades retenidas	0	-2,020,275	-168,075	2,190,343	2,387,935	2,490,938	2,652,259	2,673,983	2,790,135	2,910,671	3,034,465
Resultado del ejercicio	7,208,325	5,188,050	7,040,250	9,398,668	11,786,603	14,277,541	16,929,800	19,603,763	22,393,918	25,304,569	28,339,064
PASIVO MAS CAPITAL	7,208,325	6,748,050	11,366,650	13,898,124	16,466,037	19,144,153	21,991,076	24,867,510	27,868,194	30,997,836	34,260,061

PRECIOS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZARAN

Categoría	Producto	Presentación	Precio de Compra	Precio de Venta	Utilidad	U/Compra	U/Venta
Aceite	ACEITE CAPULLO	CAJA 12/1,000 ML.	162	174	6.00	16.67%	15.63%
	ACEITE 123	CAJA 12/1,000 ML.	112.5	120	16.00	7.14%	6.67%
Atún	ACEITE COCINERA	CAJA 12/1,000 ML.	90	96	15.00	5.00%	4.76%
	ATÚN DOLORES	CAJA 48/170 GRS.	224	240	16.00	7.14%	6.67%
Azúcar	AZÚCAR	BULTO 50 KG.	300.00	315.00	15.00	5.00%	4.76%
	CAFE LEGAL TRADICIONAL 12X2	EXHIBIDOR CON 60	97.5	105	7.50	7.69%	7.14%
Café	LEGAL TRADICIONAL DE 200 GRS.	CAJA 12/200 GRS.	107.5	117	9.50	8.84%	8.12%
	NESCAFE CLÁSICO	CAJA 24/100 GRS.	397	432	35.00	8.82%	8.10%
Cajeta	NESCAFE CLÁSICO	CAJA 12/50 GRS.	122.5	132	9.50	7.76%	7.20%
	CAJETA CORONADO	CAJA 24/310 GRS.	301	336	35.00	11.63%	10.42%
Catsup	SALSA CATSUP	CAJA 6/3,250 GRS.	194.00	215.00	21.00	10.82%	9.77%
	SALSA CATSUP	CAJA 12/900 GRS.	172.00	190.00	18.00	10.47%	9.47%
Chiles	SALSA CATSUP	CAJA 20/570 GRS.	185.50	205.00	19.50	10.51%	9.51%
	SALSA CATSUP	CAJA 20/395 GRS.	133.00	147.00	14.00	10.53%	9.52%
	SALSA CATSUP	CAJA 20/220 GRS.	93.50	103.00	9.50	10.16%	9.22%
	SALSA CATSUP SQUEEZABLE	CAJA 12/560 GRS.	106.00	117.00	11.00	10.38%	9.40%
	SALSA CATSUP SQUEEZABLE	CAJA 24/395 GRS.	154.50	170.00	15.50	10.03%	9.12%
	JALAPEÑOS COSTEÑA	LATA 2,800 GRS.	19.00	21.50	2.50	13.16%	11.63%
	JALAPEÑOS COSTEÑA	CAJA 12/780 GRS.	92.50	103.50	11.00	11.89%	10.63%
	JALAPEÑOS COSTEÑA	CAJA 24/380 GRS.	95.5	105.5	10.00	10.47%	9.48%
	SERRANOS COSTEÑA	CAJA 6/2,800 GRS.	147.50	167.00	19.50	13.22%	11.68%
	SERRANOS COSTEÑA	CAJA 12/800 GRS.	94.50	105.50	11.00	11.64%	10.43%
	SERRANOS COSTEÑA	CAJA 24/380 GRS.	103.00	113.50	10.50	10.19%	9.25%
	SERRANOS COSTEÑA	CAJA 48/220 GRS.	125.00	134.00	9.00	7.20%	6.72%
	SERRANOS COSTEÑA	CAJA 40/105 GRS.	63.50	68.00	4.50	7.09%	6.62%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	LATA 2,800 GRS.	27.00	30.50	3.50	12.96%	11.48%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	CAJA 6/2,800 GRS.	166.00	187.00	21.00	12.65%	11.23%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	CAJA 12/800 GRS.	110.00	122.50	12.50	11.36%	10.20%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	CAJA 24/380 GRS.	119.50	131.00	11.50	9.62%	8.76%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	CAJA 48/220 GRS.	142.50	153.00	10.50	7.37%	6.86%
	RAJAS VERDES COSTEÑA	CAJA 40/105 GRS.	68.00	73.00	5.00	7.35%	6.85%
	CHIPOTLES LA COSTEÑA	CAJA 6/2,800 GRS.	296.50	334.50	38.00	12.82%	11.36%
CHIPOTLES LA COSTEÑA	CAJA 24/380 GRS.	193.00	211.00	18.00	9.33%	8.53%	
CHIPOTLES LA COSTEÑA	CAJA 48/220 GRS.	241.00	259.00	18.00	7.47%	6.95%	

PRECIOS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZARAN

Chocolate	CHIPOTLES LA COSTEÑA	102.50	110.00	7.50	7.32%	6.82%
Crema	CHOCOLATE ABUELITA	454.00	504.00	50.00	11.01%	9.92%
	CREMA ALPURA	19.30	21.00	1.70	8.81%	8.10%
Especialidades	CREMA ALPURA	116.50	126.00	9.50	8.15%	7.54%
	CREMA ALPURA	119.00	127.00	8.00	6.72%	6.30%
	PIMIENTO MORRÓN	265.00	292.00	27.00	10.19%	9.25%
	ACEITUNAS EN SALMUERA	185.00	204.00	19.00	10.27%	9.31%
	ACEITUNAS DESHUESADAS	182.00	201.00	19.00	10.44%	9.45%
	BAYOS o NEGROS REFRITOS LA COSTEÑA	155.50	175.00	19.50	12.54%	11.14%
	BAYOS o NEGROS REFRITOS LA COSTEÑA	97.50	107.00	9.50	9.74%	8.88%
	BAYOS o NEGROS REFRITOS LA COSTEÑA	75.50	82.50	7.00	9.27%	8.48%
	BAYOS o NEGROS REFRITOS LA COSTEÑA	54.50	59.50	5.00	9.17%	8.40%
	CHARROS LA COSTEÑA	71.50	78.00	6.50	9.09%	8.33%
Frutas	BAYOS o NEGROS ESTEROS LA COSTEÑA	56.00	61.00	5.00	8.93%	8.20%
	BAYOS o NEGROS ESTEROS LA COSTEÑA	42.50	46.50	4.00	9.41%	8.60%
	DURAZNOS EN MITADES	158.00	176.00	18.00	11.39%	10.23%
	DURAZNOS EN REBANADAS	157.50	175.50	18.00	11.43%	10.26%
	PIÑAS EN REBANADAS	193.00	216.00	23.00	11.92%	10.65%
	PIÑAS EN TRACITOS	190.00	212.00	22.00	11.58%	10.38%
	MANGO MANILA REBANADAS	169.50	189.00	19.50	11.50%	10.32%
	CÓCTEL DE FRUTAS	187.00	208.00	21.00	11.23%	10.10%
	CHABACANOS EN MITADES	167.50	187.00	19.50	11.64%	10.43%
	PERAS EN MITADES	157.00	175.00	18.00	11.46%	10.29%
Galletas	MARIAS GAMESA	160.00	180.00	20.00	12.50%	11.11%
	SURTIDO RICO GAMESA	204.00	228.00	24.00	11.76%	10.53%
Harinas	MINSA	36.10	40.00	3.90	10.80%	9.75%
	HARINA ARROZ	152.50	168.00	15.50	10.16%	9.23%
Jugos	HARINA DE TRIGO	54.00	60.00	6.00	11.11%	10.00%
	JUGO BOING	96.00	107.00	11.00	11.46%	10.28%
	JUGO BOING	96.00	107.00	11.00	11.46%	10.28%
	JUGO BOING	31.00	34.50	3.50	11.29%	10.14%
	JUGO DEL VALLE	110.50	126.00	15.50	14.03%	12.30%
Leche	JUGO DEL VALLE	95.00	108.00	13.00	13.68%	12.04%
	JUGO DEL VALLE	75.00	85.50	10.50	14.00%	12.28%
	LECHE ALPURA	94.00	97.00	3.00	3.19%	3.09%

PRECIOS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZARAN

Mantecquilla	LECHE CARNATION	288.00	312.00	24.00	8.33%	7.69%
	LECHERA	440.00	480.00	40.00	9.09%	8.33%
	MARGARINA IBERIA	63.50	69.50	6.00	9.45%	8.63%
Mayonesa	MARGARINA IBERIA	49.50	54.00	4.50	9.09%	8.33%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN (PLÁSTICO)	290.00	326.00	36.00	12.41%	11.04%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN (VIDRIO)	246.00	274.00	28.00	11.38%	10.22%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN	231.00	252.00	21.00	9.09%	8.33%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN	124.50	135.00	10.50	8.43%	7.78%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN	139.00	150.00	11.00	7.91%	7.33%
	MAYONESA JUGO DE LIMÓN	99.50	107.00	7.50	7.54%	7.01%
Mermelada	MAYONESA SQUEEZABLE CILIMONES	138.50	150.00	11.50	8.30%	7.67%
	MAYONESA SQUEEZABLE CILIMONES	199.00	215.00	16.00	8.04%	7.44%
	MERMELADA DE FRESA	306.00	339.00	33.00	10.78%	9.73%
	MERMELADA DE FRESA	166.00	182.00	16.00	9.64%	8.79%
	MERMELADA DE FRESA	104.50	113.00	8.50	8.13%	7.52%
	MERMELADA DE PIÑA	164.00	182.00	18.00	10.98%	9.89%
	MERMELADA DE PIÑA	102.00	113.00	11.00	10.78%	9.73%
	PURÉ DE TOMATE	123.00	138.00	15.00	12.20%	10.87%
	PURÉ DE TOMATE	83.00	93.00	10.00	12.05%	10.75%
	PURÉ DE TOMATE	63.50	71.00	7.50	11.81%	10.56%
Quesos	PURÉ DE TOMATE	107.50	120.00	12.50	11.63%	10.42%
	PURÉ DE TOMATE	91.00	101.50	10.50	11.54%	10.34%
	QUESO AMARILLO REBANADO	60.50	65.50	5.00	8.26%	7.63%
	PEQUEÑA TIPO SIERRA	140.00	150.00	10.00	7.14%	6.67%
	SELLO DE ORO	142.00	150.00	8.00	5.63%	5.33%
	CANASTO MINI	112.00	118.00	6.00	5.36%	5.08%
	CANASTO DURANGUEÑO	86.00	91.00	5.00	5.81%	5.49%
	BARRA CANASTO	166.50	177.00	10.50	6.31%	5.93%
	PANELA	84.00	90.00	6.00	7.14%	6.67%
	OAXACA	112.00	120.00	8.00	7.14%	6.67%
	DOBLE CREMA	27.00	29.00	2.00	7.41%	6.90%
	QUESO RAYADO PRIMERA	10.50	12.00	1.50	14.29%	12.50%
	TANG NORMAL	357.00	384.00	27.00	7.56%	7.03%
	TANG SIN AZÚCAR	401.00	432.00	31.00	7.73%	7.18%
	FRISCO	310.50	336.00	25.50	8.21%	7.59%
Saborizantes						

PRECIOS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZARAN

Salsas	CLIGHT	401.00	432.00	31.00	7.73%	7.18%
	SALSA PICANTE	128.00	141.00	13.00	10.16%	9.22%
	SALSA PICANTE	79.00	87.50	8.50	10.76%	9.71%
	SALSA PICANTE BOTANERA	95.00	105.00	10.00	10.53%	9.52%
	SALSA PICANTE BOTANERA	44.50	49.00	4.50	10.11%	9.18%
	SALSA MEXICANA ROJA	139.00	153.00	14.00	10.07%	9.15%
	SALSA MEXICANA VERDE	139.00	153.00	14.00	10.07%	9.15%
	SALSA MEXICANA CASERA	108.00	119.00	11.00	10.19%	9.24%
	SALSA MEXICANA CASERA	108.00	119.00	11.00	10.19%	9.24%
	SALSA RANCHERA	108.00	119.00	11.00	10.19%	9.24%
	SALSA TAQUERA	108.00	119.00	11.00	10.19%	9.24%
	SALSA ARRIERA	108.00	119.00	11.00	10.19%	9.24%
Sardina	SARDINA CALMEX	285.00	288.00	3.00	8.68%	7.99%
Sopa	INSTANTÁNEA MARUCHAN	33.00	36.00	3.00	9.09%	8.33%
	LA MODERNA	40.90	43.50	2.60	6.36%	5.98%
Vegetales	ELOTE DORADO	155.00	171.00	16.00	10.32%	9.36%
	ELOTE DORADO	93.00	103.00	10.00	10.75%	9.71%
	CHICHAROS	100.50	111.00	10.50	10.45%	9.46%
	CHICHAROS	61.50	68.00	6.50	10.57%	9.56%
	ENSALADA DE VERDURAS	139.50	154.00	14.50	10.39%	9.42%
	ENSALADA DE VERDURAS	83.00	92.00	9.00	10.84%	9.78%
	CHICHAROS CON ZANAHORIA	128.50	142.00	13.50	10.51%	9.51%
	CHICHAROS CON ZANAHORIA	76.00	84.00	8.00	10.53%	9.52%
Vinagre	CHAMPiÑONES HERDEZ	343.50	384.00	40.50	11.79%	10.55%
	VINAGRE BLANCO	50.50	57.50	7.00	13.86%	12.17%
	VINAGRE BLANCO	50.50	57.50	7.00	13.86%	12.17%
	VINAGRE BLANCO	71.50	81.50	10.00	13.99%	12.27%
	VINAGRE COLOR	50.50	57.50	7.00	13.86%	12.17%
	VINAGRE COLOR	71.50	81.50	10.00	13.99%	12.27%
Yoghurt	YOGHURT ALPURA	62.50	69.50	7.00	11.20%	10.07%
	YOGHURT ALPURA	129.00	144.00	15.00	11.63%	10.42%

NOTA: EN EL CASO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CARNES FRIAS, EN GENERAL SE MANEJA UNA UTILIDAD SOBRE COMPRA DEL 9%, INDEPENDIENTEMENTE DE LA MARCA.