



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROYECTO DE INVERSIÓN DE UNA EMPRESA
DE OUTSOURCING, QUE PROPORCIONE MANO
DE OBRA A PRODUCTORES DE BERRIES EN LA
REGIÓN DE LOS REYES, MICH.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Presenta:

ILSE MIRIAM MAGAÑA CASTILLO

ASESORA:

L.A. MARÍA TERESA RODRÍGUEZ CORONA

Uruapan, Michoacán. Mayo de 2009





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.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres y hermanos, a quienes agradezco de todo corazón por su apoyo, amor, cariño, y comprensión.

Agradezco a Dios por darme a oportunidad de vivir y llenar mi vida de dicha y bendiciones, a mis amigos por su confianza y lealtad y a mis maestros por su disposición y ayuda brindada.

INDICE

Justificación.....	6
Objetivo.....	6
Capítulo I.- La empresa	
1.1 Concepto.....	10
1.2 Elementos de la Empresa.....	10
1.3 Clasificación de la Empresa.....	12
1.3.1 Según su Actividad.....	12
1.3.2 Por el sector económico.....	12
1.3.3 Según el origen de su Capital.....	13
1.3.4 Según su tamaño.....	14
1.3.5 Según su finalidad	15
1.3.6 Según su objetivo.....	15
1.4 Recursos Necesarios	15
1.4.1 Recursos Materiales.....	15
1.4.2 Recursos Técnicos.....	16
1.4.3 Recursos Humanos.....	16
1.4.4 Recursos Financieros.....	16
1.5 Formas de constitución de empresas.....	16
Capítulo II.- Las Finanzas	
2.1 Concepto.....	22

2.2 Concepto Administración Financiera.....	23
2.3 Estudio de la Administración Financiera.....	23
2.4 Ingeniería Financiera	24
2.5 Toma de Decisiones.....	25
2.6 Estados Financieros.....	27
2.7 Técnicas de análisis e Interpretación.....	29
2.8 Financiamiento.....	35
2.8.1 Clasificación del financiamiento.....	35
2.8.2 Etapas de financiamiento.....	36
2.8.3 Interés Simple.....	36
2.8.4 Interés Compuesto.....	37
2.9 Capital de Trabajo.....	37

Capítulo III.- Proyectos de inversión

3.1 Concepto.....	39
3.2 Tipos de proyectos.....	40

3.3 Ciclo de vida de los Proyectos.....	41
---	----

Capítulo IV. - Outsourcing

4.1 Concepto.....	49
4.2 Historia del outsourcing.....	50
4.3 Objetivos del Outsourcing.....	52
4.4 Contrato de Outsourcing.....	52
4.5 Las relaciones laborales del futuro.....	53
4.6 Outsourcing en México.....	56
4.7Estrategias de outsourcing.....	56
4.8 Ventajas del Outsourcing	59
4.9 Desventajas del Outsourcing.....	60
4.10 Los riesgos del outsourcing.	61
4.11Áreas que sí pueden pasarse a Outsourcing.....	62
4.12 Áreas que no se deben contratar para Outsourcing.....	63
4.13 Consejos para un buen Outsourcing.....	64

Capitulo V.- Berries

5.1 Definición.....	66
5.2 Tipos de Berries.....	66
5.3 Antecedentes históricos.....	69
5.4 Principales empresas comercializadoras.....	71

Capitulo VI.- Caso práctico

6.1. Metodología de la investigación.....	75
6.1.1 Objetivos.....	75
6.1.2	
Hipótesis.....	76
6.1.3 Técnicas de la investigación.....	77
6.2. Antecedentes de la empresa o caso.	88
6.2.1 Estudio técnico.....	89
6.2.1.1 Ubicación.....	89
6.2.1.2 Organización.....	91
6.2.1.3 Organización jurídica.....	94
6.3. Estudio financiero.....	96
6.3.1 Análisis de datos.....	96

6.3.2 Utilización de técnicas.....	110
6.3.3 Propuestas	114
Conclusiones.....	116
Anexos.....	118
Bibliografía.....	127

INTRODUCCION

En la actualidad, en México nos encontramos en una etapa de evolución industrial que nos llevará en un tiempo no muy lejano a la lucha por sobrevivir como empresa productiva.

Una de las maneras en que las empresas pueden obtener beneficios y tener la posibilidad de generar un margen de utilidad mayor para reinvertir y crecer económicamente es transfiriendo el manejo de ciertas actividades a empresas que son especializadas en el ramo.

El outsourcing bien orientado y alineado al objetivo de la empresa es una alternativa desarrollada con el fin de reducir los gastos y costos fiscales, así como financieros.

Además, el outsourcing esta revitalizando la industria y el comercio nacional, aportando a su vez al crecimiento de la tasa de empleo sin que los trabajadores vean afectados sus derechos laborales.

Objetivo:

Mediante herramientas financieras y de investigación analizar si el presente proyecto de investigación cumple objetivos de ser viable, redituable y dar apoyo a los productores de berries en la región de Los Reyes.

En la presente investigación se trataran los aspectos más importantes acerca del outsourcing y su impacto en las empresas.

Es interesante realizar esta tesis considerando el presente tema porque uno de los mayores problemas con los que cuentan los productores de berries de la región de los Reyes Michoacán, actualmente en la ciudad los mismos productores son los encargados de contratar el personal que necesitan para realizar el trabajo dentro de las huertas en las áreas de siembra, fertilización, cosecha, empaque y envío de la fruta al la comercializadora, es importante mencionar que dependiendo de la carga de trabajo frecuentemente los productores deben salir de la ciudad por la mañana para traer personal y llevarlos a sus pueblos de regreso por la tarde, el cultivo de berries es muy delicado y de concentración en su cuidado, por lo que no les permite administrar su tiempo para encontrar trabajadores capacitados fuera de la región, así que esta figura de empresa seria una excelente herramienta que los apoyara a obtener mejores resultados, de esta manera los productores no tendrán que preocuparse por esta labor, la empresa los ayudara proporcionándoles la mano de obra que necesiten dependiendo del las actividades a realizar, de esta forma obtendrán mejores beneficios y atención a sus huertas.

Resumen de los capítulos

En el capítulo I se estudia a la Empresa, la cual nace para atender las necesidades de la sociedad y crear satisfactores a cambio de una retribución que

compense el riesgo de los inversionistas, se analiza su concepto, la clasificación, los objetivos, los recursos necesarios para operar, así como su entorno.

Dentro del capítulo II se analizan las Finanzas, que tienen como objetivo administrar y optimizar los recursos monetarios de las organizaciones para lograr su crecimiento y progreso al éxito. También se examinan generalidades de las finanzas, la administración financiera, los estados financieros básicos, la toma de decisiones, las técnicas de análisis e interpretación de información financiera, así como las formas de financiamiento y el capital de trabajo.

El capítulo III trata de proyectos de inversión que son propuestas documentadas y realizadas mediante estudios necesarios que permiten resolver una necesidad utilizando un conjunto de herramientas, que ayudan al empresario o emprendedor a analizar si la idea es viable y redituable, se presentan los tipos de proyectos y concepto, el proceso para la realización de un proyecto, estudios de mercado y el ciclo de vida de los proyectos.

En el desarrollo del Capítulo IV se estudia el tema de Outsourcing que es canalizar por fuera de la empresa la realización de determinadas actividades, operaciones o proyectos no afectos al objeto social de la empresa, pero a favor o beneficio de esta, es una práctica que data desde el inicio de la era moderna y que funciona como herramienta para las empresas con el objetivo de disminuir sus costos, además conoceremos la historia del Outsourcing, los objetivos, los contratos laborales, en outsourcing en México, sus ventajas y desventajas, sus riesgos, áreas de trabajo y las relaciones laborales del futuro.

El capítulo V está dedicado a las berries, se analiza su concepto, nombre científico, tipos de berries que existen, los orígenes, su importancia en la región de los Reyes Michoacán, así como las principales empresas exportadoras de la región, además de su comercialización y destino.

La realización del caso práctico se lleva a cabo en el capítulo VI, el en cual se desarrollara el planteamiento, los objetivos, los resultados obtenidos y las conclusiones de la investigación, el proyecto consistirá en implantar una empresa de outsourcing en la ciudad de Los Reyes, que proporcione mano de obra a los productores de berries, se elaboran estudios de mercado, técnicos, financieros y organizacionales, de esta manera se evalúa el rendimiento y viabilidad del proyecto de inversión en esta región.

Capítulo I.- La Empresa

En el desarrollo del presente capítulo se analiza la importancia de la Empresa en la sociedad, su concepto, su diversa clasificación, así como sus objetivos y recursos necesarios para operar en el entorno.

1.1 Concepto

La empresa es considerada como el instrumento universalmente empleado para producir, poniendo de esta manera en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas.

Como concepto de empresa se entiende que es ente económico o grupo social en el que con ayuda de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad.

1.2.- Elementos de la empresa

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Los principales elementos de la empresa son los siguientes:

a) El *empresario*: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el *director*, que administra la empresa, de los *accionistas y propietarios* que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.

b) Los *trabajadores*: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben un salario.

c) La *tecnología*: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).

d) Los *proveedores*: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

e) Los *clientes*: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

f) La *competencia*: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.

g) Los *organismos públicos*: Tanto el Estado como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

1.3.- Clasificación de la empresa

Dentro de la clasificación de las empresas encontramos que se dividen según su actividad, según el origen de su capital, según su tamaño, según su finalidad y su objetivo entre otras, a continuación se define cada una de ellas.

1.3.1 Según su actividad:

a) Industriales.- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

b) Comerciales.- Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

c) Servicios.- son aquellos que brindan servicio a la comunidad

1.3.2 Por el sector económico:

a) Sector primario: En este grupo de empresas se incluyen las empresas extractivas como las dedicadas a la minería, a la pesca, agricultura, ganadería y forestales.

b) Sector secundario: En este sector se encuentran a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos

c) Sector terciario: En este sector se incluyen las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

1.3.3 Según el origen del capital:

a) Públicas.- En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, a su vez se dividen en:

- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución

- Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
 - Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
 - Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado
 - Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.
- b) Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.
 - Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
 - Transnacionales; Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.3.4 Según en tamaño:

- a) Micro.- Se considera micro empresa aquella que cuenta con menos de 15 trabajadores.
- b) Pequeñas.-Es aquella que está integrada con 16 a 100 trabajadores.
- c) Medianas.-Este tipo de empresa consta de 100 a 250 trabajadores.
- d) Grandes.- Es aquella que está conformada por más de 250 trabajadores.

1.3.5 Según su finalidad:

- a) Lucrativas.- El principal objetivo de este tipo de empresas es generar utilidades
- b) No lucrativas.-Su principal objetivo es el cumplimiento de fines sociales, deportivos y culturales.

1.3.6 Según el objetivo:

- a) Económicos.- los económicos son aquellos que son tendientes a lograr beneficios monetarios
- b) Sociales.- sociales son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad
- c) Técnicos.- son dirigidos a la optimización de la tecnología

1.4 Recursos Necesarios

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que utilizados de la mejor manera contribuyen a su funcionamiento adecuado, los cuales son:

1.4.1 Recursos materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a) Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc.
- b) Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

1.4.2 Recursos técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser:

- a) Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, marcas, etc.

1.4.3. Recursos humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.4.4 Recursos financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

1.5 Formas de constitución de empresas

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles existen 6 formas de constitución jurídicas de las empresas, ésta puede ser:

- a) Sociedad en nombre colectivo;
- b) Sociedad en comandita simple;
- c) Sociedad de responsabilidad limitada;
- d) Sociedad anónima;
- e) Sociedad en comandita por acciones, y
- f) Sociedad cooperativa.

A continuación se mencionaran algunas de las características de cada una de las sociedades

a) Sociedad en nombre colectivo

- Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes.

- Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse a otros nuevos, salvo que en uno u otro caso el contrato social disponga que será bastante el consentimiento de la mayoría.
- Los socios, ni por cuenta propia, ni por ajena podrán dedicarse a negocios del mismo género de los que constituyen el objeto de la sociedad, ni formar parte de sociedades que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios.

b) Sociedad en comandita simple

- Sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”.

c) Sociedad de responsabilidad limitada

- Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador,
- La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”
- Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios.
- El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

d) Sociedad anónima;

- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras

- Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito;
- Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

e) Sociedad en comandita por acciones

- La sociedad en comandita por acciones, es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.
- La sociedad en comandita por acciones podrá existir bajo una razón social, se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y compañía u otros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las

palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

f) Sociedad cooperativa.

- Las sociedades cooperativas se constituirán mediante escritura pública y adquirirán personalidad jurídica desde el momento en que se inscriban en el Registro de Cooperativas.
- Las sociedades cooperativas deberán iniciar su actividad, conforme a sus estatutos, en el plazo máximo de un año a contar desde la fecha de su inscripción en el Registro de Cooperativas.
- Las cooperativas de primer grado deberán estar integradas como mínimo, por tres socios ordinarios. Las de segundo o ulterior grado y las de integración tendrán, al menos, dos socios ordinarios.
- El capital social de la cooperativa se integra por las aportaciones patrimoniales. Las aportaciones han de efectuarse en moneda nacional y si así lo prevén los estatutos o lo acuerda la asamblea general, en bienes y derechos.

Las empresas en la sociedad juegan un papel muy importante, mediante ella la sociedad logra un crecimiento económico a través de la producción y comercialización de productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de las personas, para que la empresa se mantenga sus operaciones con éxito en el mercado es fundamental el buen manejo de sus recursos económicos, el siguiente capítulo está dedicado a las finanzas, administración de recursos y su óptimo manejo.

Capítulo II.- Las Finanzas

La administración de los recursos de una empresa es fundamental para su progreso y camino al éxito. En el presente capítulo analizaremos las generalidades de las finanzas, la administración financiera, los estados financieros básicos, toma de decisiones, las técnicas de análisis e interpretación de información financiera, así como las formas de financiamiento y el capital de trabajo.

2.1 Concepto de Finanzas.

Las finanzas son consideradas como el arte y la ciencia de administrar el dinero, son una rama de la economía encargada del manejo y optimización de recursos monetarios que las empresas necesitan para el logro de sus objetivos.

La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas.

Las finanzas son una herramienta necesaria para la toma de decisiones, después de analizar las diferentes alternativas existentes, con el objetivo primordial de que la empresa logre el crecimiento deseado y sea exitosa, por ello es importante que las empresas independientemente de su tamaño pongan en práctica las finanzas y así lograr sus objetivos.

2.2 Concepto de Administración Financiera

La administración financiera es el área de la administración encargada del buen manejo de los recursos y el patrimonio a largo plazo con los que cuenta la empresa, tiene como finalidad administrarlos para lograr rentabilidad y liquidez en la empresa, obtención de financiamientos para inversión y operación, generando así mayores utilidades mediante la optimización de sus recursos.

2.3 Estudio de la Administración Financiera.

Para realizar el estudio de administración financiera es importante considerar etapas como la recopilación de información, análisis financiero, planeación financiera, control financiero y toma de decisiones, a continuación se explica cada una de ellas:

- Recopilación de información significativa.- en esta etapa se analiza los antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunas, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de la empresa.
- Análisis financiero.- en el desarrollo de esta etapa se evalúa el pasado económico y financiero de una empresa.

- Planeación financiera.- en esta etapa se estudia, evalúa y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa.
- Control financiero.- se estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico y financiero de la empresa, con el objetivo de detectar variaciones y desviaciones, así como corregirlas mediante la toma de decisiones.
- Toma de decisiones.- en esta última etapa se evalúa la elección de la mejor alternativa, para la solución de problemas en las empresas, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

2.4 Ingeniería Financiera

La ingeniería financiera es la técnica que permite incrementar la productividad de la empresa mediante la obtención de mayores tasas de rentabilidad de los activos y menores costos de capital, situación que refleja en aumento del valor de la empresa en el mercado y para los accionistas.

También se encarga de identificar los riesgos, las oportunidades, las fortalezas y las debilidades de la empresa, para estar en la posibilidad de planear, definir las estrategias corporativas, así como prevenir y solucionar problemas.

El objetivo fundamental de la Ingeniería financiera es incrementar el aprovechamiento de las inversiones para aumentar su rendimiento, lo que se convierte en una realidad al aumentar el valor de la inversión, pues en el mercado se está dispuesto a pagar un mejor precio.

A su vez la capacidad de generar mayor rendimiento en el futuro; determina posibilidades de mantener y mejorar una posición competitiva y así lograr retribuir adecuadamente a sus propietarios.

2.5 Toma de decisiones

Para tomar de decisiones se debe seguir un proceso con la finalidad de disminuir los riesgos de fracaso y pérdida de tiempo en realizar una nueva toma de decisión al respecto, donde debemos analizar el problema a solucionar, recopilar y analizar información, analizar las alternativas, aplicar la que se considere necesaria y dar seguimiento al problema.

Tomar decisiones de inversión no es una actividad sencilla, son importantes para una adecuada administración de las organizaciones, las decisiones generalmente se basan en predicciones de lo que ocurrirá en el futuro, por lo que existe un grado de incertidumbre que las caracteriza.

Los árboles de decisión son un método gráfico de planeación para representar, analizar y decidir entre las diferentes alternativas, eventos y

resultados, los árboles de decisión tienen como objetivos mejorar la capacidad de tomar decisiones acertadas, mejorar la coordinación departamental de la empresa describir resultados probables a futuro y seleccionar entre los diversos cursos de acción, a continuación se presenta un modelo según Coss B. el cual consiste en cinco pasos:

1.- Construir un árbol de decisión, donde se anotaran las posibles alternativas y cursos de acción.

2.- Determinar los flujos de efectivo para cada una de las ramas del árbol.

3.- Evaluar las probabilidades de cada una de las ramas del árbol.

4.- Determinar el valor presente de cada una de las ramas del árbol.

5.- Resolver el árbol de decisión con el propósito de ver cual alternativa debe ser seleccionada.

Para elaborar una grafica de árbol de decisión se utilizan los siguientes símbolos:

Punto de decisión o selección de alternativas.

Momentos en que ocurren los eventos.

Resultados de las decisiones.

La formula es: $IE = X + X1$

Donde: $X = (PO) IR$

$X1 = (PO1) IR1$

$IE = (PO) IR + (PO1) IR1$

Donde: IE = Importe Esperado de la decisión.

PO=Probabilidad de que Ocurra el evento.

IR= Importe del Resultado esperado.

PO1= Probabilidad de que Ocurra el evento primo.

IR1= Importe del Resultado primo esperado.

Es importante que al tomar decisiones se tenga un panorama amplio acerca de de los diferentes cursos de acción que existen y de los posibles eventos que pudieran ocurrir para evitar riesgos, razón por la cual los árboles de decisión son una buena herramienta a considerar por las empresas.

2. 6 Estados Financieros.

Los estados financieros son documentos suscritos por una entidad económica y en los cuales se presentan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales.

Los estados financieros proporcionan información oportuna y adecuada sobre la situación financiera y los resultados de una entidad económica, información que es importante para la administración de la empresa, los socios o empleados, fijando así políticas en la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos, también las personas externas a la empresa están interesadas en dicha información como lo son los acreedores, autoridades fiscales o diversas dependencias gubernamentales que necesiten información para tomar decisiones sobre algún tema en específico.

Dentro de los estados financieros básicos encontramos el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera, a continuación se describe cada uno de ellos, así como su importancia para las empresas:

- Estado de situación financiera.-

Este estado nos muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, comprende información clasificada y agrupada

en tres categorías: activo, pasivo y capital, es considerado el estado financiero principal.

- Estado de resultados.-

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, es decir, muestra en forma resumida los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de una empresa a una fecha determinada, como lo son los ingresos y los egresos.

- Estado de variaciones en el capital contable.-

Este estado financiero nos muestra las alteraciones que sufre el patrimonio de los socios, mediante este estado financiero se da cuenta de las variaciones del capital, para analizar los recursos obtenidos y aplicarlos ya sea en inversiones o repartición de dividendos.

- Estado de cambios en la situación financiera.-

El objetivo principal de la elaboración de este estado financiero es informar sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas, determinando origen y aplicación de los recursos o fondos de la entidad.

Los estados financieros proforma son estados que contienen uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual será la situación financiera o los resultados de las operaciones si estos ocurrieran, el objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

Son considerados como una herramienta muy importante para la toma de decisiones cuando se pretende llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio significativo a la estructura financiera de la entidad.

2.7 Técnicas de análisis e interpretación.

La interpretación consiste en emitir juicios u opiniones sobre el contenido de los estados financieros, mediante el análisis y comparación de los mismos, utilizando técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión

Uno de los objetivos principales de la interpretación financiera es proporcionar al interesado información de utilidad para tomar decisiones apropiadas para el futuro y analizar la situación actual de la empresa y tomar líneas de acción, A continuación se mencionan los métodos de interpretación y análisis más importantes:

- Razones financieras.
- Porcentajes integrales.

Las razones financieras son una herramienta básica para la interpretación de la información financiera, por medio de ellas se puede analizar la situación en la que se encuentra la empresa y poder tomar decisiones al respecto.

El procedimiento de las razones financieras consiste al comparar las cifras de dos o más conceptos que forman los estados financieros, a fin de evaluar el resultado de sus operaciones pasadas, presentes o predecir el futuro.

Algunas de las razones que tienen mayor importancia son:

Razones de Liquidez

- $\text{Liquidez} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$

Interpretación: Por cada peso de deuda la empresa cuenta con X pesos para cumplir con sus compromisos de corto plazo

- $\text{Liquidez acida} = \text{Activo circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo circulante}$

Interpretación: Por cada peso de deuda la empresa cuenta con X pesos para cumplir con sus compromisos sin depender de sus inventarios.

- $\text{Del Efectivo} = \text{Activo disponible} / \text{Pasivo circulante}$

Interpretación: Por cada peso de deuda la empresa cuenta con X pesos para cubrir sus deudas de forma inmediata.

Razones de Solvencia

- $\text{Apalancamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Capital contable}$

Interpretación: Por cada peso que la empresa tiene en su capital debe X pesos.

- $\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$

Interpretación: La empresa por cada peso que tiene debe X pesos.

- $\text{Cobertura} = \text{Utilidad de operación} / \text{Intereses a cargo}$

Interpretación: Por cada peso de deuda la empresa debe por financiamiento X pesos.

- $\text{Compromisos de pago a corto plazo} = \text{Pasivo a corto plazo} / \text{Capital contable}$

Interpretación: Por cada peso de deuda la empresa tiene X pesos en su capital contable.

- $\text{Capitalización} = \text{Pasivo a largo Plazo} / \text{Capital contable.}$

Interpretación: Por cada peso que la empresa tiene en su capital debe X pesos a largo plazo

- $\text{Riesgo en Moneda Extranjera} = \text{Pasivo en moneda extranjera} / \text{Pasivo Total}$

Interpretación: Por cada peso de deuda se debe X pesos en moneda extranjera.

Razones de Rentabilidad

- Margen Bruto de ventas = Utilidad Bruta / Ventas

Interpretación: Por cada peso de ventas se obtiene X pesos en utilidad sin contar con los gastos de operación y producción.

- Margen operativo de ventas = Utilidad de operación / Ventas

Interpretación: Por cada peso de ventas se obtiene X pesos en utilidad de operación.

- Margen neto de ventas = Utilidad neta / Ventas

Interpretación: Por cada peso de ventas se obtiene X pesos de utilidad neta.

Razones con respecto a los recursos invertidos

- Retorno de la inversión ROI = Utilidad neta / Activo total promedio

Interpretación: Por cada peso invertido en activos la empresa genera X pesos de utilidad.

- $\text{Retorno de Capital} = \text{Utilidad neta} / \text{Activo total promedio}$

Interpretación: Por cada peso invertido los accionistas generan X peso de utilidad.

Razones financieras de actividad

- $\text{Rotación de cartera} = \text{Venta Anual} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$

Interpretación: La empresa concedió X veces crédito a sus clientes en el año.

- $\text{Días cartera} = 360 / \text{rotación de cartera}$

Interpretación: La empresa concedió X días a sus clientes para cubrir sus deudas.

- $\text{Rotación de inventario} = \text{Costo de venta anual} / \text{Inventario promedio}$

Interpretación: La empresa repuso sus inventarios X veces en el año.

- $\text{Días inventario} = 360 / \text{rotación de inventario}$.

Interpretación: El inventario se repuso cada X días.

- $\text{Rotación de cuentas por pagar} = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar promedio}$.

Interpretación: Los proveedores nos concedieron X veces crédito.

- $\text{Días de cuentas por pagar} = 360 / \text{Rotación de cuentas por pagar}$

Interpretación: Los proveedores nos dieron X días para pagar nuestras deudas

- Rotación de activo total = $\text{Venta anual} / \text{activo total promedio}$

Interpretación: Por cada peso de ventas la empresa rota X veces su activo.

- Rotación de activo fijo = $\text{Venta anual} / \text{Activo fijo promedio}$

Interpretación: por cada peso de venta la empresa rota X veces su activo.

El procedimiento de porcentajes integrales consiste en la comparación porcentual de cada una de las cuentas de los estados financieros, considerando como el porcentaje mayor el total de activo o ventas según corresponda.

Es recomendable utilizar este procedimiento cuando se pretende conocer la magnitud de una cifra en relación al total del rubro.

Así como los análisis financieros son elementales en el campo de las finanzas también lo es el financiamiento, es importante para una empresa tener alternativas para realizar inversiones para su desarrollo.

2.8 Financiamiento

El financiamiento es la obtención de recursos que requiere una empresa para el desarrollo normal de sus operaciones, estos recursos pueden ser de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo.¹

2.8.1 Clasificación de financiamiento.

- Financiamiento Interno.- es aquel que proviene de la empresa, pueden ser aportaciones a capital, creaciones de reserva o retención de utilidades.
- Financiamiento Externo.- es aquel que surge cuando los fondos generados por operaciones normales y las aportaciones de los socios son insuficientes para llevar a cabo los planes y proyectos de inversión.
- Financiamiento a corto plazo.- es aquel que se contrata para pagarse dentro de un año.
- Financiamiento a mediano plazo.-es aquel que se contrata para pagarse dentro de un plazo que no exceda de un año a 5 años.
- Financiamiento a largo plazo.-es aquel que se contrata para pagarse después de 5 años.
- Financiamiento gratuito.- es aquel que no tiene costo, no se cobran intereses, comisiones, gastos por el financiamiento.
- Financiamiento oneroso.- es aquel que si tiene costos, se pagan intereses, comisiones, gastos, impuestos y garantías

¹ Perdomo Moreno Abraham, Planeación Financiera, Ed. Thomson.

. Etapas de Financiamiento.-

- Previsión de necesidades de fondos.- consiste en el análisis de la necesidad de la empresa por financiarse.
- Previsión de negociación.- establecer relaciones con instituciones financieras.
- Negociación.- Contacto formal con las instituciones y cierre de contrato.
- Mantenimiento en la vigencia del financiamiento.- proporcionar información que necesite la institución periódicamente.
- Pago del financiamiento.- realizar los pagos del préstamo.
- Renovación planeada con oportunidad del financiamiento.- analizar si es necesario otro financiamiento para efectuarlo con la institución con oportunidad.

2.8.2 Interés simple.-

Es la ganancia que proporciona un capital prestado, es la cantidad que se paga por el del dinero ajeno.

Formula: $I . \% . T / 100$

Donde: I= Interés .

C=Capital.

%= Tanto por ciento o tasa.

T= Tiempo o numero de periodos.

2.8.3 Interés Compuesto.-

Es aquel en que los intereses se capitalizan periódicamente, lo que ocasiona que el capital aumente en cada periodo.

Formula: $I_c = C (R) t$

Donde: I_c = Interés Compuesto.

C = Capital.

R = Rédito o tasa

T = Periodo de Capitalización o tiempo.

2.9 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, dicho capital debe cubrir el flujo de ingresos y egresos. También es conocido como fondo de maniobra, es decir, manejar de la mejor manera sus componentes con el objetivo principal de que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

El capital de trajo se utiliza para financiar el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, este ciclo es definido como el tiempo que transcurre desde la adquisición de los materiales y sus servicios, así como su transformación, venta y por último la recuperación del efectivo.

Los componentes del capital de trabajo son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

El capital de trabajo es la porción de activo corriente que es financiado por fondos de largo plazo, es la diferencia obtenida al comparar el total de activos circulante con el total de pasivos circulantes en un momento determinado.

La formula es $CT = AC - PC$

Donde:

CT= Capital de Trabajo.

AC= Activo circulante.

PC= Pasivo circulante.

Los proyectos de inversión son importantes y esenciales en el campo de las finanzas, en el siguiente capítulo se analizaran de forma amplia y detallada para una mejor comprensión.

Capítulo III.- Proyectos de inversión

Dentro del presente capítulo hablaremos acerca de los proyectos de inversión, su concepto, los tipos de proyectos de inversión que existen, los pasos necesarios para realizar un proyecto, los estudios necesarios para su creación y el ciclo de vida de los proyectos de inversión.

3.1.-Concepto

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

3.2.-Tipos de proyectos

Proyecto de inversión privado: Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que la espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generara el proyecto.

Proyecto de inversión pública o social: Busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo. Los terminas evolutivos estarán referidos al termino de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales.

Proyecto mutuamente excluyente.- este tipo de proyectos persiguen el mismo objetivo, cuando uno de ellos es aceptado el otro es automáticamente eliminado.

3.3.-Ciclo de vida de los proyectos

a) Pre inversión.-

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que permite, mediante elaboración de estudios, demostrar las bondades técnicas, económicas-financieras, institucionales y sociales de este, en caso de llevarse a cabo. En la etapa de preparación y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de pre inversión, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros. Conviene abordarlos sucesivamente en orden, determinado por la cantidad y la calidad de la información disponible, por la profundidad del análisis realizado, y por el grado de confianza de los estudios mencionados.

Fases en la etapa de pre inversión.-

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, los de mayor bondad relativa y hacia los cuales debe destinarse preferentemente los recursos disponibles constituyen un proceso por fases.

Se entiende así las siguientes:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto.
2. Estudio de el nivel de perfil.
3. Estudio de prefactibilidad.
4. Estudio de factibilidad.

De esta manera por sucesivas aproximaciones, se define el problema por resolver. En cada fase de estudios se requiere profundidad creciente, de modo de adquirir certidumbre respecto de la conveniencia del proyecto.

Otra ventaja del estudio por fases es la de permitir que al estudio mismo, se destine un mínimo de recursos. Esto es así porque, si una etapa se llega a la conclusión de que el proyecto no es viable técnica y económicamente, carece de sentido continuar con las siguientes. Por lo tanto se evitan gastos innecesarios.

- Generación y análisis de la idea de proyecto.

La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas, de políticas, de un la existencia de otros proyectos en estudios o en ejecución, se requiere complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales.

En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país). Es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.

Asimismo en esta etapa, corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados. Respecto a la idea de proyecto definida en su primera instancia, es posible adoptar diversas decisiones, tales como abandonarla, postergar su estudio, o profundizar este.

- Estudio del nivel de perfil.

En esta fase correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico–económico de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicitar los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto.

El perfil permite, en primer lugar, analizar su viabilidad técnica de las alternativas propuestas, descartando las que no son factibles técnicamente. En esta fase corresponde además evaluar las alternativas técnicamente factibles. En los proyectos que involucran inversiones pequeñas y cuyo perfil muestra la conveniencia de su implementación, cabe avanzar directamente al diseño o anteproyecto de ingeniería de detalle.

- Estudio de la prefactibilidad.

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- a. El mercado.
- b. La tecnología.
- c. El tamaño y la localización.
- d. Las condiciones de orden institucional y legal.

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte más conveniente con relación a las condiciones existentes.

- Estudio de factibilidad

Esta última fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se bordan los mismos puntos de la prefactibilidad. Además de profundizar el análisis el estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación

esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable.

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, y que han sido incluidas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha. El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido deben ser optimizados. Por optimización se entiende la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la organización por crear, puesta en marcha y operación del proyecto. El análisis de la organización por crear para la implementación del proyecto debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su operación requiere las fuentes y los plazos para el financiamiento.

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a

las instituciones financieras, a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial.

b) Etapas de inversión

Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. Sus fases son:

Financiamiento: Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

Estudios definitivos: Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que deben ser lo más actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye

aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

Ejecución y montaje: Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

Puesta en marcha: Denominada también "Etapa De Prueba" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

c) Etapa de operación.

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir

hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos.

La determinación de la vida útil de un proyecto puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento). Para efecto de evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto más utilizado es la de 10 años de operario, en casos excepcionales 15 años.

d) Etapa de evaluación de resultados.

El proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. La evaluación de resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inicio el proceso. La evaluación de resultados tiene por lo menos dos objetivos importantes:

1. Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.
2. Asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.

e) Calculo de la rentabilidad de la inversión.

Con la información acerca del monto de la inversión requerida y los flujos que genera el proyecto durante su vida útil se procede a calcular su rendimiento.

La tasa interna de rendimiento es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, es la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos.

Periodo de recuperación de la inversión: consiste en determinar el tiempo necesario para la recuperación de la inversión inicial realizada.

Cuando se crean proyectos de inversión se determina una diversidad de actividades por realizar y formas de llevarlas a cabo, una de ellas es delegarlas a empresas para que estas las realicen, estas empresas son conocidas como empresas de Outsourcing, en el siguiente capítulo se analiza este tema con profundidad.

Capítulo IV. - Outsourcing

En el desarrollo del presente capítulo analizaremos el Outsourcing como herramienta para las empresas con el objetivo de disminuir sus costos y generar beneficios fiscales y financieros.

También conoceremos la historia del Outsourcing, los objetivos, los contratos laborales, en outsourcing en México, sus ventajas, desventajas y riesgos, áreas de trabajo y las relaciones laborales del futuro.

4.1 Concepto.

Outsourcing es contratar, delegar, a mediano o largo plazo, uno o más procesos no estratégicos del negocio a un tercero especializado, con el fin de conseguir una mayor efectividad que permita orientar mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión, transfiriendo los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia, integridad, responsabilidad, compromiso y seriedad en el área, en cierto sentido el tercero especializado se vuelve parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

El Outsourcing es una alternativa desarrollada con el fin de reducir gastos y obtener un margen de ganancias mayor, transmitiendo el manejo de ciertos sistemas o actividades a una empresa especializada. Son nuevos esquemas de generación de bienes y servicios que están dando a los negocios un giro real a la inversión.

El renombre de outsourcing se consolida con el crecimiento rápido de un buen número de compañías que proveen alta tecnología y recursos humanos, dispuestas a incorporar en las empresas departamentos específicos.

Al outsourcing se le conoce también como Subcontratación, Tercerización y hasta suministro de personal temporal. En un sentido literal es canalizar por fuera, la realización de determinadas actividades, operaciones o proyectos los cuales no son objeto social de la empresa, pero a favor o beneficio del mismo.

Actualmente muchas empresas les resulta más conveniente contratar a otra que por su cuenta, riesgo y propio personal lleven a cabo actividades secundarias de la manera las exitosa, de esta manera algunas de las áreas donde se utiliza el outsourcing es en limpieza de la empresa, vigilancia física de la misma mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo, el transporte de mercancía y del personal, mano de obra directa, operación de comedores, entre otras.

4.2 Historia del outsourcing.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Anderson, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

4.3 Objetivos del Outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

4.4 Contrato de Outsourcing

Contrato en virtud del cual una de las partes, el outsourcing, se encarga de la gestión de los sistemas informáticos de la empresa cliente, adaptándolos a sus necesidades a cambio de un precio,

Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing

Partes involucradas: Empresa prestadora de los servicios y cliente.

Cláusulas generales:

- Definiciones.
- Objeto del contrato.
- Precio y forma de pago.

- Duración.
- Confidencialidad.
- Resolución del contrato.
- Legislación aplicable y tribunales competentes.

Cláusulas específicas:

- Devolución
- Subcontratación.
- Comité de Seguimiento.
- Penalizaciones.
- Deber de colaboración.
- Protección de datos de carácter personal.
- Lugar de prestación de servicios.
- Compromiso de no contratación.
- Propiedad intelectual.

4.5 Las relaciones laborales del futuro

Las profundas transformaciones a que cotidianamente se ve sometida la actividad económica y empresarial dentro de un mundo cambiante, complejo y globalizado, las necesidades competitivas que le afectan y la configuración que ya se atisba de algunas de sus nuevas circunstancias y retos dentro de la sociedad de la información y el conocimiento, están dejando sentir su influencia directa

también en la conformación de las relaciones laborales y en las pequeñas y grandes empresas.

Así, en la medida en que en la economía post-industrial, la aportación del trabajo tiende a ser cada vez más calificada, las relaciones laborales serán también más personalizadas, al ser las empresas cada vez más conscientes de que los elementos distintivos que les aportan valor añadido y les diferencian en el mercado residen en las personas que las forman, de modo que la valoración del trabajo y de las fórmulas establecidas para hacer éste más atractivo se incrementarán de forma significativa.

Esa aportación más personal hará también que cobren creciente importancia las opciones personales y, por tanto, diferentes a las reguladas de modo general, circunstancia especialmente apreciable en la medida en que la mujer se incorpora progresivamente al mercado de trabajo, potenciando con ello cambios familiares y sociales de calado.

Del otro lado, seguirá existiendo un empleo de menor calificación -en muchos casos con ciertos componentes de marginalidad- que, en una economía crecientemente abierta, no podrá ser retribuido de la misma manera que el trabajo diferencial o de mayor nivel y en el que se valorará más la aportación colectiva

que la individual, escalón éste en el que es esperable y deseable se encuadre el menor número de personas posible.

Todo ello obligará al conjunto de los agentes sociales, y muy especialmente a las organizaciones sindicales, a un serio replanteamiento de su visión y labor actual, así como a una profunda modificación de la negociación colectiva y, sin duda, de la individual.

En el contexto actual, es el cimiento mismo el que ha variado y tanto la regulación legal, como la derivada de los convenios colectivos se ven obligadas a dar respuesta, no a los imperativos de un contexto estable, sino a las exigencias de un entorno en cambio constante cuyo requerimiento angular es siempre el mismo, capacidad de adaptación.

Dentro de este contexto, la regulación del marco laboral, la organización del trabajo o la duración de la jornada adquieren una renovada importancia en el seno de las empresas y, muy especialmente, en aquellas que se ven amenazadas por la competencia creciente de nuevos actores, que se ven obligadas a la introducción de medidas de flexibilidad de todo tipo, unas veces asumidas como mal menor para atajar cierres o deslocalizaciones y otras como un elemento que provoca un sustancial tensionamiento de las relaciones laborales.

En definitiva las relaciones laborales se abrirán a un mundo de retos y oportunidades y responder a los mismos va a estar directamente ligado a capacidades y valores estrictamente personales, a la existencia de un mercado laboral dinámico y en constante proceso de cambio, en el que, la creatividad, flexibilidad y capacidad de poner en marcha nuevas ideas e iniciativas serán cualidades que las empresas demandarán y les serán exigibles.

4.6 Outsourcing en México.

La práctica del outsourcing en México tuvo sus comienzos en el norte de nuestro país principalmente en los estados de Baja California, Sonora, Coahuila, Chihuahua y Tamaulipas en los procesos productivos de las empresas, es decir, la llamada maquila, también se desarrollo como toda una industria desde hace mas de 30 años en los sectores como el de electrónicos y textil, además este sistema de trabajo se dio con naturalidad paralelamente a otros aspectos de las empresas como lo son outsourcing de sistemas de Auditoria y Contables, de sistemas de representación y Consultoría Legales, de sistemas informáticos, de publicidad y mercadotecnia, y de sistemas administrativos.

4.7 Estrategias de outsourcing

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de

la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del suplidor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden

medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

4.8 Ventajas del Outsourcing

- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.
- La agilidad en las decisiones se refuerza con el outsourcing.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

4.9 Desventajas del Outsourcing

- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, el outsourcing se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

4.10 Los riesgos del outsourcing.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa.

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

4.11 Áreas que sí pueden pasarse a Outsourcing

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus

funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.

- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

4.12 Áreas que no se deben contratar para Outsourcing

- Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:
- La Administración de la planeación estratégica.
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas
- La administración de la calidad.
- La administración estratégica

4.13.-Consejos para un buen Outsourcing

- Tener una buena asesoría: una buena asesoría es indispensable, pues así se evitaban problemas, peligros y riesgos innecesarios, un buen asesor es de gran ayuda para realizar una negociación adecuada identificando la mejor opción para la empresa, así como el mejor precio al contratar a alguien externo.
- Identificar las capacidades: es de suma importancia identificar las capacidades que requiere la empresa y establecer que giro necesita al contratar.
- Involucrar líderes: por lo general los que realizan las elecciones para elegir a la empresa externa que ayudara en las labores de la empresa son los abogados de la misma, pero esto no debe ser así ya que los altos ejecutivos también tienen que estar involucrados en dichas elecciones.
- Crear un compromiso: cuando se negocia un contrato con alguien externo es de suma importancia llevar una buena relación cliente- prestador para que así se mantengan bien protegidos los intereses de la compañía.
- Integración del equipo: en este punto nos referimos a que tanto el personal externo como el interno lleven una relación amena, para así no generar problemas que nos puedan traer consecuencias para la empresa.
- Valorar el personal: es importante establecer roles y reglas en el convenio, así como seguirlas adecuadamente, ya que si estas no son seguidas

correctamente nos puede causar deserción o despido de personal que nos perjudicaría tanto económicamente como en pérdida de tiempo.

- Medir el antes y el después de outsourcing: es de gran importancia hacer una revisión del antes y el después de haber implantado la estrategia de outsourcing, para saber si el cambio nos funciona o no, si el proveedor es el adecuado, etc.

Capitulo V.- Berries

El presente capitulo está dedicado a las berries, su definición, tipos de berries que existen, los orígenes, su importancia en la región de los Reyes Michoacán, así como las principales empresas exportadoras de la región y de su destino.

5.1.- Definición de Berries

El significado de “Berries” en español significa bayas, frutillas o frutos del bosque, dentro de sus características tienden a ser pequeñas, dulces aciduladas, jugoso y con colores brillantes, lo cual las hace muy atractivas para ser consumidas.

5.2.- Tipos de Berries

- La Fresa.- su nombre científico es *Fragaria Spp*, conocida en ingles como strawberry o frutilla en España, Chile y Argentina.

- La Zarzamora.- Pertenece al género *Rubus* de la Familia de las Rosaceas, tienen su origen en Estados Unidos de América y Canadá, la zarzamora se

conoce también como blackberry, dewberry, mure sauvage en francés, brombeere en alemán y mora en italiano.

- Marrionberries.- Son variedades de la Zarmora desarrolladas por la Universidad Estatal de Oregon, fueron cultivadas inicialmente en Colorado de Marrion, de donde se conformo su nombre

- La Frambuesa.- Conocida como raspberry en ingles, framboise en frances, también como fresa del bosque, es un hermoso fruto del frambueso o sangueso, planta que crece silvestremente en todos los países de clima templado, tiene su origen en Grecia de donde se extendió a Italia, Países Bajos, Inglaterra y posteriormente en América del Norte.

- Arándano.- existen diferentes especies de arándanos, la mayor extensión cultivada por este frutal corresponde al arándano azul o blueberry en ingles, que es una baya que crece del pequeño arbusto del mismo nombre de la familia de las Ericáceas, tiene su origen en Estados Unidos de América, algunas de sus características son que nacen en racimos, son blancos al principio y a medida que van madurando se tornar rojizo-purpúreos para convertirse en azules cuando están completamente maduros.

- Grosella.- conocida como goosberry en inglés o groseille en francés es el fruto de las distintas variedades de groselleros, son originarias de Europa y Asia, donde todavía se pueden ver en forma silvestre.

- Goldenberries.- conocidas también como Physalis, Chuvás o Uvillas, esta fruta es de color amarillo-anaranjado cuando está maduro, tiene un sabor dulce pero con el gusto particular de los tomatillos, lo cual lo vuelve muy atractivo para la elaboración de diferentes platillos.

- Zarzaparrilla.- es un arbusto de la familia de las Liliaceas, con tallos delgados, volubles, de uno a dos metros de largo y espinosos, hojas pecioladas, alternas, asperas, con muchos nervios, acorazonadas y persistentes, flores verdosas, en racimos axilares, frutos de baya globosas raíces fibrosas, tiene su origen en el mediterráneo, ha sido adaptada y cultivada en España y otros países del sur de Europa para la producción de berries, esta fruta esférica y de color rojo intenso, tiene sabor particular que es comúnmente referido en la cata de vinos tintos.

5.3.-Antecedentes Históricos del cultivo de zarzamora en la región de Los Reyes Michoacán.

El municipio de Los Reyes constituye el eje de la red de valor de la zarzamora a nivel estatal, ya que ahí se encuentra la mayor parte de la producción de zarzamora, además de que es donde se agrupa el mayor número de empacadoras, como municipios proveedores se encuentran principalmente Los Reyes, Tocumbo y Periban, que concentraron en 2006 el 78% de la producción de todo el estado.

El cultivo de la zarzamora en los últimos años, viene llamando fuertemente la atención, en la región de Los Reyes, Mich., esto a consecuencia de la alta rentabilidad, rápido retorno de la inversión, uso intensivo de la mano de obra (3000 jornales permanentes y 6000 jornales en época de cosecha). Por ser un producto que dadas las condiciones climáticas de la región, ofrece un alto porcentaje de la producción con calidad de exportación, siendo Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia sus principales destinos.

En la actualidad se cuenta con una superficie establecida aproximada de 2135 hectáreas sembradas de zarzamora, obteniendo una producción de 31 907 toneladas con valor total de \$557,700,600.00, en lo que respecta a la Frambuesa

existen 100 hectareas sembradas, con producción de 1100 toneladas con valor de \$33,660,000.00; contando con 750 productores.

Un 60% de la superficie establecida se encuentra en producción y el 40% restante en desarrollo, la producción es de 3000 a 5000 cajas por hectarea. Con peso de 2.2 kg. Cada una, de estas el 70% son para exportación y el 30% para proceso.¹

5.4.-Principales empresas comercializadoras de berries a en la región de Los Reyes Michoacán.

Después de las primeras plantaciones de zarzamora en el Valle de Los Reyes en 1993, la producción se vendía en su mayoría a una congeladora de Los Reyes, de Zamora e Irapuato, la situación empezó a mejorar en 1996 cuando de instalaron 3 empresas Sierra Fruit con la marca Jaguar Bran de capital mexicano y Hortifrut de Chile, las cuales empezaron a exportar producto fresco.

¹ Fuente: elaborado con datos de SAGARPA, delegación Michoacán, año agrícola 200

Las principales empresas comercializadoras de la region son: Hortifrut, Naturipe Farms, sun-belle, Hurt's Berry Farm. Sunny Ridge, Driscoll's, VBM Giumarra, Agroindustrial el Molinito, Grupo HerEs, Exifrut y Expoberries SA.

- Hortifrut.- Empresa de origen chileno que inicia operaciones en 1983 con un solo objetivo, producir, embalar y comercializar berries, hace llegar sus productos a paises como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, España, Italia, Alemania, Japon, Taiwan, Corea, Argentina, Brasil, Islas del Caribe, entre otros.

- Naturipe Farms.- Hortifrut se encuentra asociada con Naturipe Farms, que anteriormente se llamaba Global Berry Farms, es considerada una de las empresas comercializadoras mas fuertes de nuestro pais.

- Sun Belle SA.- Es una expotadora multinacional de berries frescas dirigido en su mayoria al mercado norteamericano, Sun Belle Berries surge en 2002 cuando la señora Honigberg de Sun Belle Inc dueña de un emporio de 40 millones de dolares de frutas y hortalizas de importacion en los Estados Unidos con una amplia red de distribucion une fuerzas con Julio Gibbings, un pionero de la produccion de berries en en Sudamérica y Mexico.

- Hurt's Berry Farm.- es una empresa familiar de los Estados Unidos, que inicio en 1980 en Sheridan Oregon, convirtiendose con el tiempo en el mas grande comercializador de berries del estado de Oregon, en la actualidad ofrece y comercializa a los Estados Unidos Zarzamoras, frambuesas, arandanos azules y rojos, zarzaparrillas, grosellas y baby kiwi.

- Sunny Ridge.- es un a empresa familiar con sede en Florida Georgia, Estados Unidos, especializada en la producción, empaque y exportación de arandanos azules frambuesas y zarzamora, en apoyo a la producción de berries ha venido desarrollando programas de investigacion a traves de las diferentes regiones productoras, trabajando en conjunto con la universidades Estatales y Estaciones Experimentales en Florida, Georgia, Arkansas y Oregon donde ha estado evalundo variedades de arandano azul, zarzamora y frambuesa, desde el punto de vista de tamaño, apariencia, sabor y vida de anaquel.

- Driscoll's.- Es una empresa familiar fundada en 1944 en los Estados Unidos, especializada en la producción y comecialización de berries. Es considerada como el gigante de los berries, con un amplia red de agricultores asociados a nivel mundial, Driscoll's ha sido la empresa que mas ha influido en la innovación tecnologica tanto en zarzamoras como frambuesas, fue la primera empresa que promovio el uso de macrotuneles.

- VBM Giumarra S de RL de CV.- Vital Berry Marketing SA fu establecida en 1989 en Chile por seis países productores de frambuesas, durante la temporada de producción de Norte America, VBM dispone de berries provenientes de Florida, Michigan, California, Washington y Canadá, para cerrar el ciclo comercial durante todo el año en ese país.

- Agroindustrial el Molinito SA de CV.- Es una empresa de la Ciudad de los Reyes que originalmente operaba como una congeladora y que inicio los procesos de acopio para abastecer a la industria procesadora de frutas de Valle de Zamora, actualmente esa exportando zarzamora organica con la marca Fresh Kampo.

- Grupo HerEs.- Es una empresa propiedad de la familia Escalera que inicio la producción de zarzamora en el Valle de Los Reyes en 1997 y que se integro verticalmente en la temporada 2007 creando su propia exportadora y cuenta con su propia marca: HerEs Berries.

- Exifrut.- Esportadora Internacional de Frutas SA, es una empresa de capital nacional que maneja las marcas Berrylovers, Berry Sweet y Chole, esta

ultima para mercado europeo, cuenta ademas con centros de acopio en Ziracuaretiro, Tacambaro y otras regiones del Estado de Michoacan.

- Expoberries SA.- es una comercializadora de capital chileno que inicio sus operaciones en la temporada 2006-2007, esta empresa compró las instalaciones de Expofrut SA de capital mexicano , Expoberries es una empresa afiliada a Alpinfresh que es una empresa con operaciones en Chile, Brasil, Guatemala y Peru y ventas en los cinco continentes, su corporativo se localiza en Miami Florida con aproximadamente 4000 empleados por todo el mundo. Alpiefresh se especializa en cuatro productos agricolas: tomates, mangos, berries y esparrago.

Capítulo VI.- Proyecto de inversión de una empresa de outsourcing que proporcione mano de obra a productores de Berries en la región de los Reyes Mich.

En el presente capítulo se realiza el desarrollo del caso práctico donde se analizan todos los factores que influyen en el proceso del proyecto, se determinan los objetivos, la hipótesis a comprobar, se elaboran investigaciones de mercado, así como su ubicación y organización administrativa, también se desarrolla la investigación financiera, se evalúan los resultados económicos mediante métodos de valuación como las razones financieras, valor actual neto y periodo de recuperación de la inversión, mediante los cuales se determina la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

6.1. Metodología de la investigación

6.1.1 Objetivos

General.- Proporcionar servicios de calidad, generar beneficios fiscales y financieros a los productores que contraten este servicio, al mismo tiempo ser una empresa que brinde apoyo a la sociedad.

Específicos (1).- Proporcionar servicios de calidad.

- Seleccionar al personal adecuado para realizar el trabajo por áreas específicas.
- Conocer las áreas de trabajo necesarias.
- Conocer el perfil del personal a contratar.

Específicos (2).- Generar beneficios fiscales y financieros.

- Disminución de tiempo y costo a los productores en el traslado de los trabajadores.
- Evitar que las relaciones laborales generen costos de seguridad y previsión social.

Específicos (3).- Proporcionar beneficios sociales a la región.

- Capacitar a las personas desempleadas para que puedan laborar.
- Proporcionar estabilidad económica a la ciudad de los Reyes Michoacán.

6.1.2 Hipótesis

El presente proyecto resultara viable en la aplicación de las técnicas de evaluación de proyectos de inversión, desarrollo y aceptación por la sociedad y por los productores de berries de la región de Los Reyes Michoacán.

6.1.3 Técnicas de la investigación

La investigación se llevo a cabo mediante la aplicación de encuestas a los productores de Berries de la región.

El tamaño se determino de la siguiente manera:

En la región de Los Reyes existen aproximadamente 900 productores.

Fuente: Ing. Jorge Enrique Cárdenas Morales. Secretario Técnico de Pro-berries SA de CV.

$$n = \frac{N (Za)^2 \times (p)(q)}{(d^2) \times (N-1) + (Za)^2 (p)(q)}$$

n= Tamaño de la población

N= Tamaño de la muestra

Za= Margen de error (1.92)

p= Proporción esperada (.04)

q= 1-p = .96

d= desviación 5%

$$n = \frac{900(1.92)^2 \times (.04) (.96)}{[(.05^2) \times (900-1) + (1.92)^2] (.04)(.96)} = 35.45$$

4.- ¿Cuenta usted con asesoría respecto a la contratación y capacitación del personal que necesita para realizar labores en su huerta?

Si No

5.-Su personal es:

Familiar De la Ciudad Foráneo

6.- ¿En qué áreas de trabajo requiere más personal?:

Siembra Mantenimiento Cosecha

7.-La forma de pago a sus trabajadores es:

Día Hora Destajo

8.-El sueldo promedio de pago semanal por cada trabajador en:

Siembra

300-500 501- 750 751- en adelante.

Cosecha

300-500 501- 1000 1001- 1500 1501- en adelante.

Mantenimiento

501- 1000 1001- 1500 1501- en adelante.

9.- ¿Usted se encarga de dar capacitación a sus trabajadores?

Si No

10.- ¿Cuenta con apoyo financiero para la contratación de personal fijo y/o eventual?

Si No

11.- ¿Contrataría usted los servicios de una empresa que le proporcione trabajadores capacitados en labores de campo?:

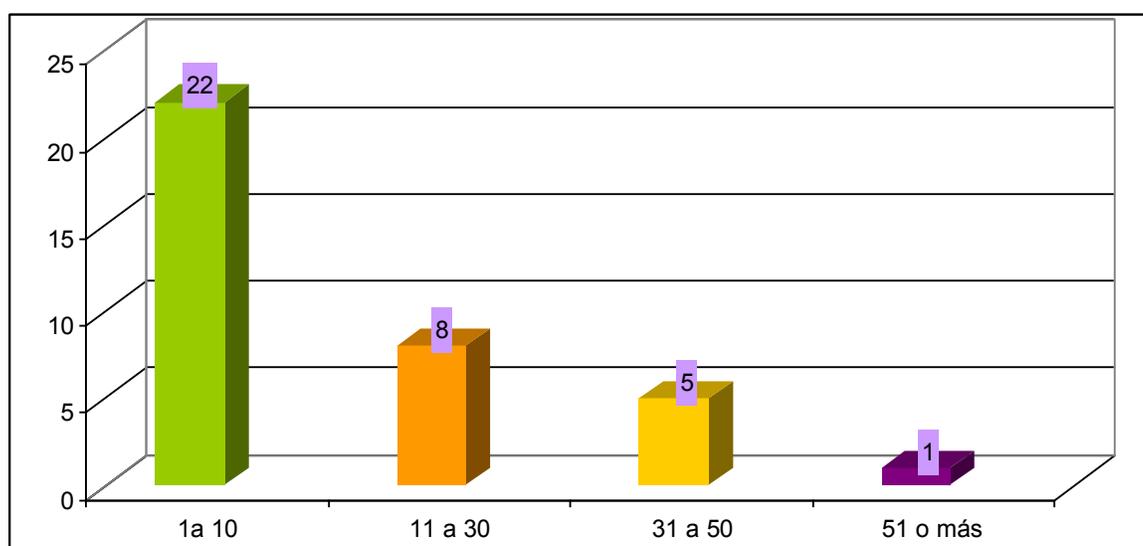
Si No

GRACIAS POR SU TIEMPO

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1.- ¿Cuántos trabajadores por hectárea requiere usted para que laboren en su huerta?

1-10 11- 30 31-50 51- en adelante



Investigación propia 2008

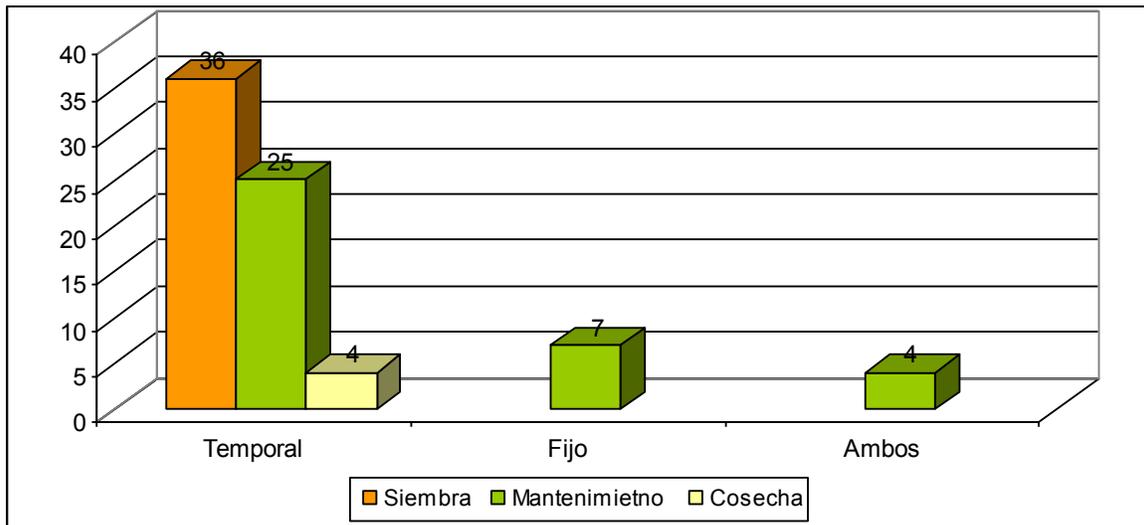
Según la encuesta realizada La mayoría de los productores encuestados necesita de 1 a 10 personas para que trabajen en sus huertas.

2.- ¿El personal que contrata es?:

Siembra Temporal Fijo Ambos

Mantenimiento Temporal Fijo Ambos

Cosecha () Temporal () Fijo () Ambos

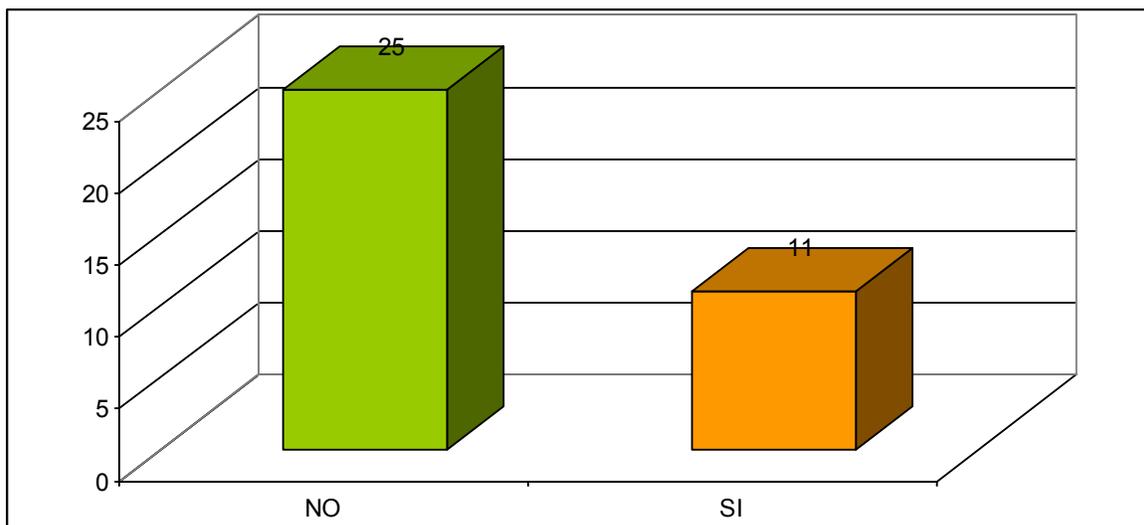


Investigación propia 2008

Como nos muestra la grafica la mayoría del personal que requieren los productores son temporales, lo anterior debido a que el cultivo estacional.

3.- ¿Encuentra disponibilidad de Mano de Obra?

() Si () No



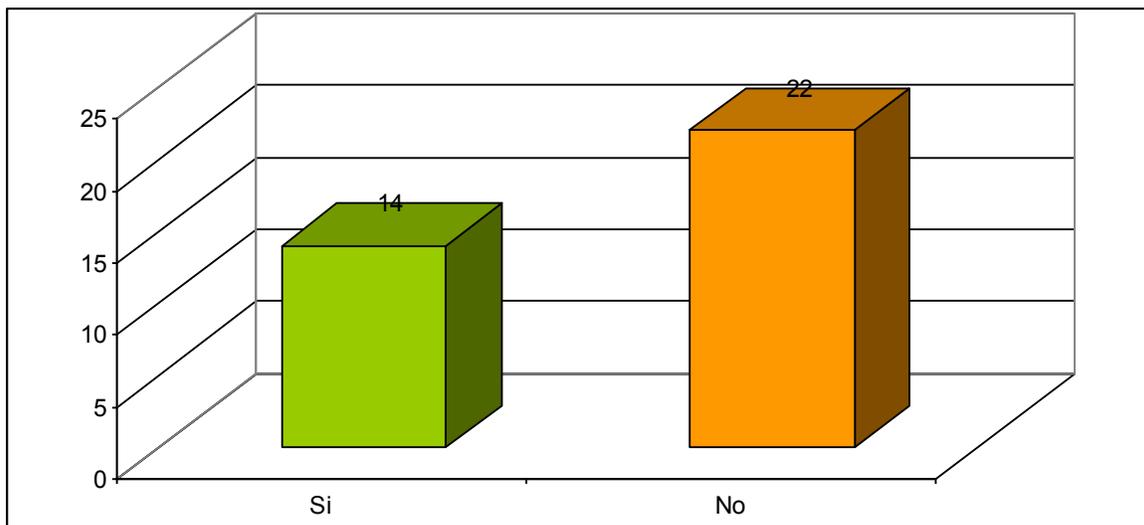
Investigación propia 2008

La mayoría de los productores de Berries no encuentran disponibilidad de mano de obra fácilmente

4.- ¿Cuenta usted con asesoría respecto a la contratación y capacitación del personal que necesita para realizar labores en su huerta?

Si ()

No ()



Investigación propia 2008

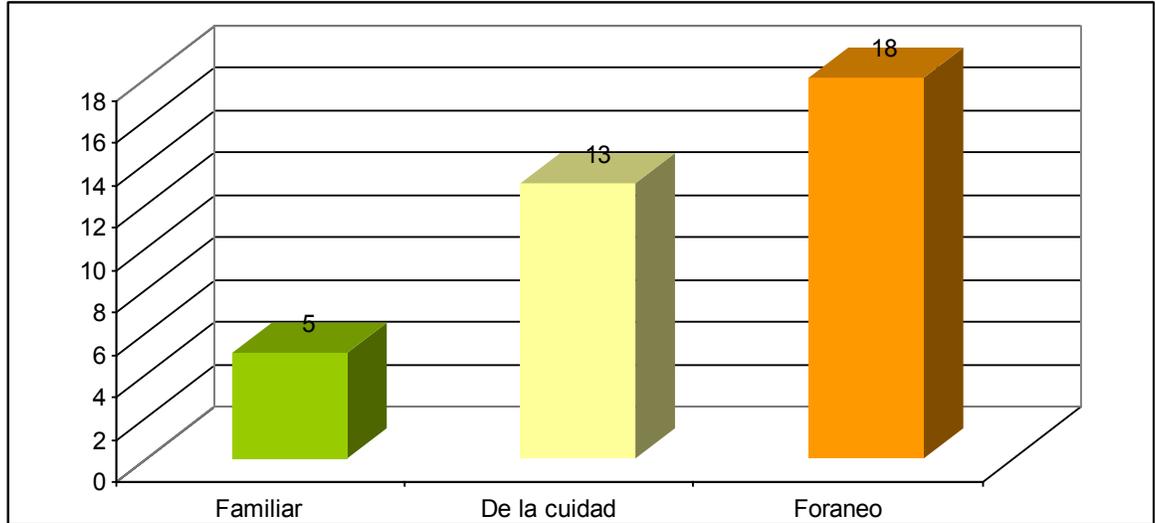
Como lo indica los resultados de la grafica los productores en su gran mayoría no cuenta con asesora para su personal.

5.-Su personal es:

() Familiar

() De la Ciudad

() Foráneo

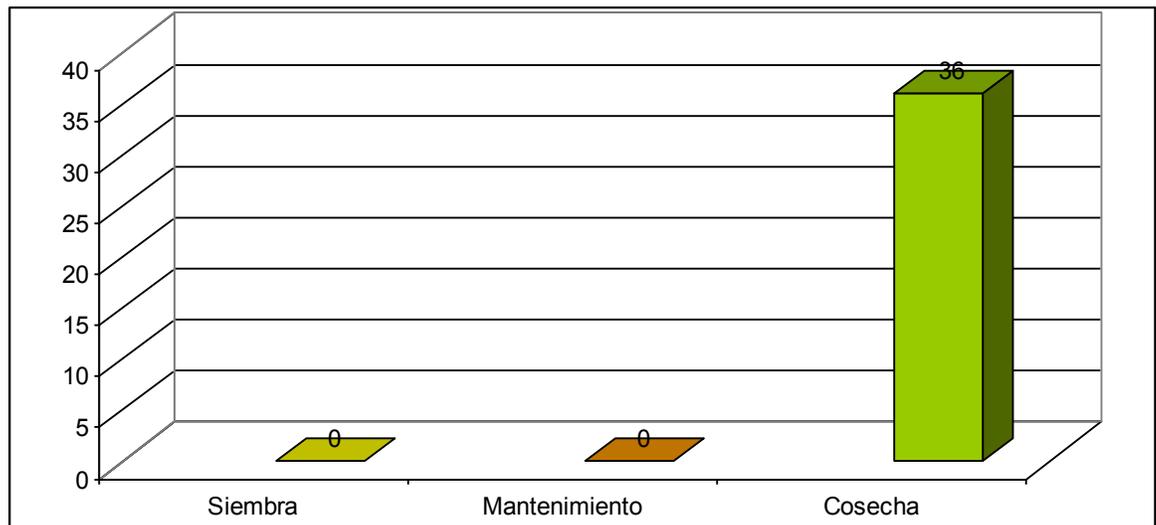


Investigación propia 2008

El personal que actualmente contrata es de fuera de la ciudad en mayor porcentaje respecto al personal que se puede contratar dentro de la ciudad.

6.- ¿En qué áreas de trabajo requiere más personal?:

Siembra Mantenimiento Cosecha

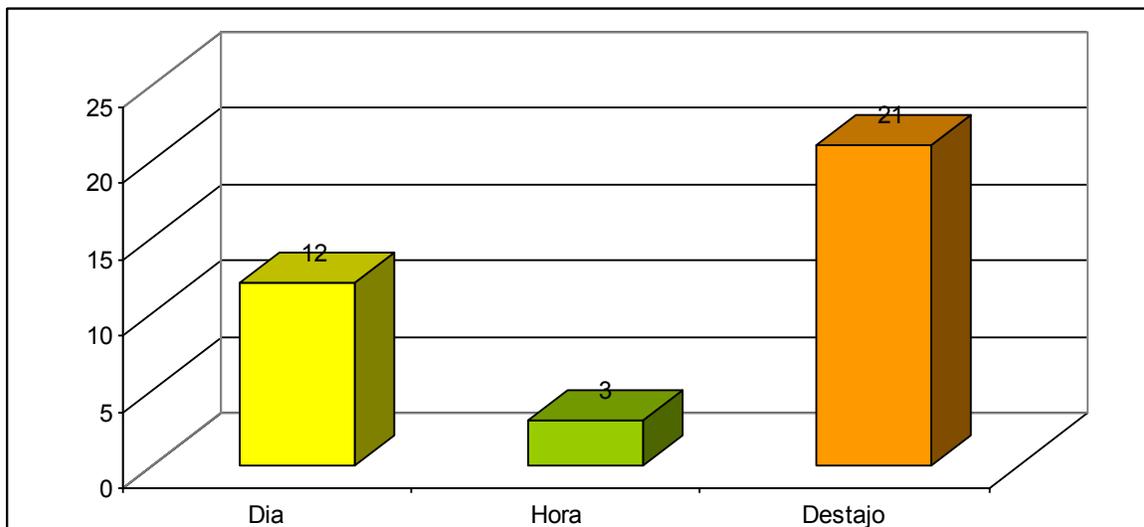


Investigación propia 2008

El personal que más se necesita para laborar en el campo es de cosecha, ya que es donde más trabajo existe.

7.-La forma de pago a sus trabajadores es:

Día Hora Destajo



Investigación propia 2008

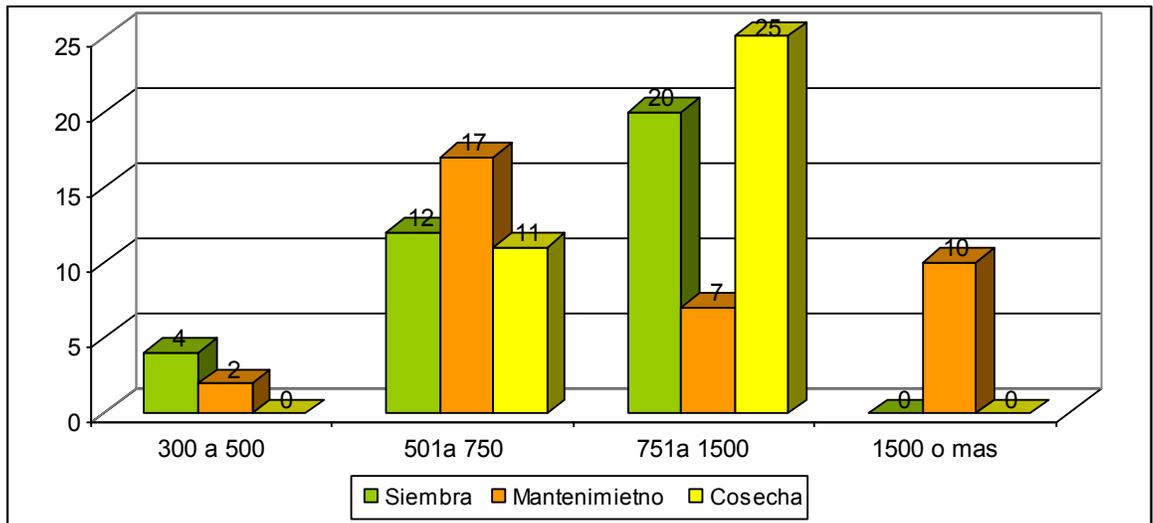
En la actualidad a los trabajadores del campo se les pago a destajo según lo que realicen.

8.-El sueldo promedio de pago semanal por cada trabajador en:

Siembra 300-500 501- 750 751- en adelante.

Cosecha 300-500 501- 1000 1001- 1500 1501- en adelante.

Mantenimiento 501- 1000 1001- 1500 1501- en adelante

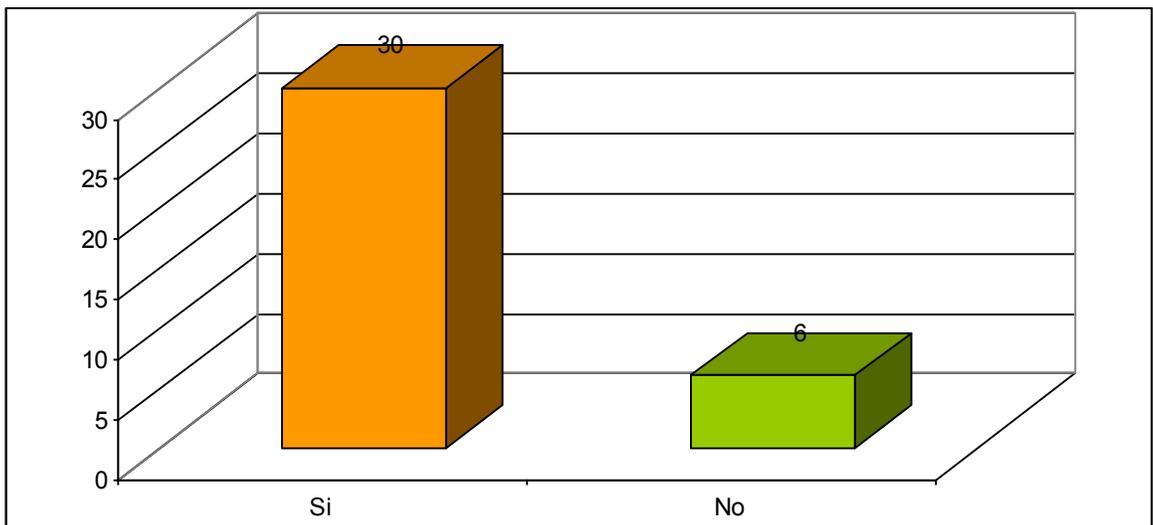


Investigación propia 2008

En el área de a siembra y cosecha el promedio de pago es de 751 a 1500 pesos por semana, en mantenimiento el pago es de 501 a 750 pesos por semana.

9.- ¿Usted se encarga de dar capacitación a sus trabajadores?

() Si () No



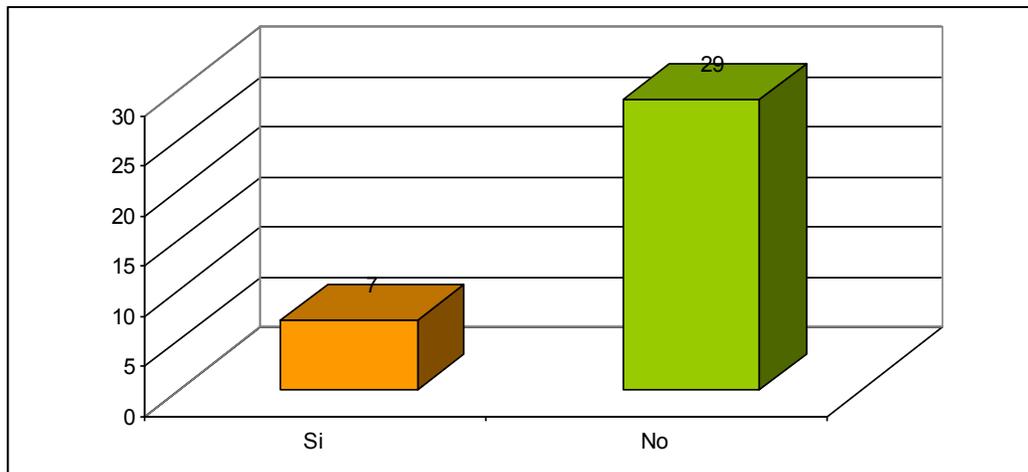
Investigación propia 2008

Como lo muestra la grafica la mayoría de los productores se encargan ellos mismos de dar capacitación a sus trabajadores para que realcen las labores en las huertas.

10.- ¿Cuenta con apoyo financiero para la contratación de personal fijo y/o eventual?

() Si

() No

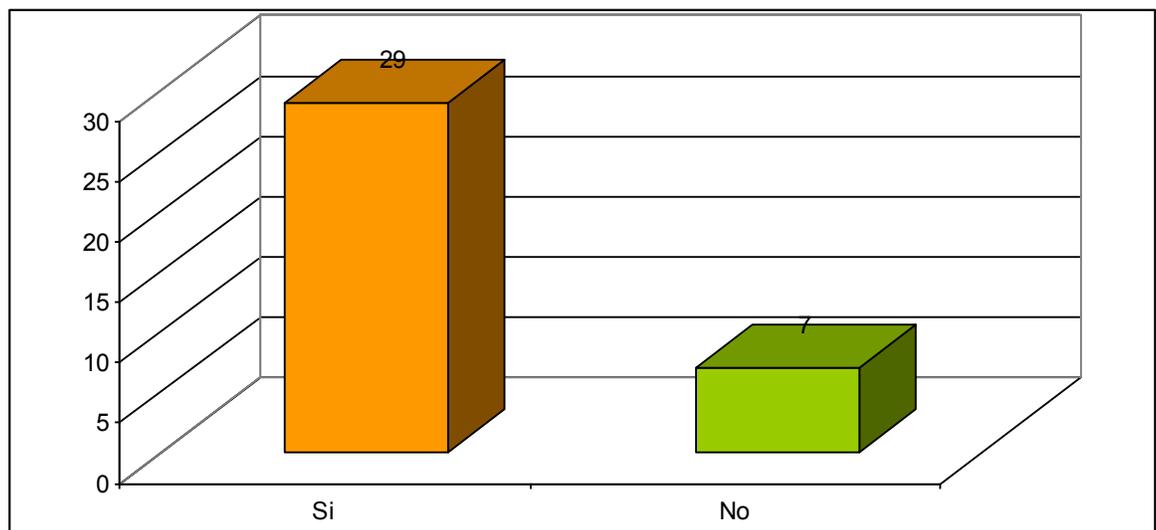


Investigación propia 2008

En lo que respecta al financiamiento que podrían tener los productores por las empresas exportadores, la mayoría no cuenta con dicho apoyo.

11.- ¿Contrataría usted los servicios de una empresa que le proporcione trabajadores capacitados en labores de campo?:

() Si () No



Investigación propia 2008

Como nos muestra la grafica la gran cantidad de productores si estarían dispuestos a contratar a una empresa que se encargue de proporcionarles trabajadores para cubrir sus necesidades en el campo.

En la realización de la presente encuesta y analizando los buenos resultados obtenidos, puedo concluir que el presente proyecto s es viable porque al aplicar el cuestionario se vio el interés de los productores por conocer más acerca de la empresa y de los servicios que proporcionara en la región de Los Reyes Michoacán.

6.2. Antecedentes de la empresa o caso.

Es interesante realizar esta tesis considerando el presente tema porque uno de los mayores problemas con los que cuentan los productores de berries de la región de los Reyes Michoacán, actualmente en la ciudad los mismos productores son los encargados de contratar el personal que necesitan para realizar el trabajo dentro de las huertas en las áreas de siembra, fertilización, cosecha, empaque y envío de la fruta a la comercializadora, es importante mencionar que dependiendo de la carga de trabajo frecuentemente los productores deben salir de la ciudad por la mañana para traer personal y llevarlos a sus pueblos por la tarde, el cultivo de berries es muy delicado y de concentración en su cuidado, por lo que no les permite administrar su tiempo para encontrar trabajadores capacitados fuera de la región.

Así que esta figura de empresa sería una excelente herramienta que los apoyara a obtener mejores resultados, de esta manera los productores no tendrán que preocuparse por esta labor, la empresa los ayudara proporcionándoles la mano de obra que necesiten dependiendo de las actividades a realizar, de esta forma obtendrán mejores beneficios y atención a sus huertas.

Por otro lado este proyecto viene a sustituir una forma de trabajo que consiste en hacer tratos informales para laborar en las huertas, con la desventaja de que no es personal adecuado y el mismo no recibe las prestaciones de ley, sin olvidar que no se garantiza el trabajo a desempeñar.

pertenecen a la etnia Purépecha y hablan esa lengua, predominantemente y la castellana. 15 están habitados por gente de raza mestiza y hablan la lengua castellana.

La Ciudad de Los Reyes de Salgado es la cabecera municipal y su población es mestiza preponderantemente. Es importante centro agroindustrial y enclave comercial de la región. Es tierra propia para el cultivo de caña de azúcar, por eso desde hace más de cuatro siglos hay fabricas de azúcar y alcohol, actualmente la fruticultura ha desatacado en primer lugar con la zarzamora y frambuesa, seguida por el aguacate, el durazno la fresa y otros cultivos.

Las comunidades que integran el municipio de Los Reyes son Los Reyes, Atapan, Jesús Díaz, San Isidro, Sicuicho, Pamatácuaro, Zacán, Cherato, Cheratillo, 18 de Marzo, Imbaracuaro, La Palma, La Tinaja, La Zarzamora, Los Limones, San Sebastián, Los Palillos, Los Pozos, Oruzcato, Querendaro, San Antonio, San Benito, San José de Gracia, San Juan, San Luís, San Marcos, San Rafael, Tata Lázaro, Santa Rosa, Uringutiro, La Calabaza, Tapán, El Tziragüe, La Huerta, Los Tejones.

La extensión territorial del municipio de Los Reses es de 486.15 Km², la población es de 57.006 habitantes¹

Se planea que las instalaciones de la empresa se localicen en la colonia San Juan de Dios, el lugar es muy apropiado debido a que ésta es una zona

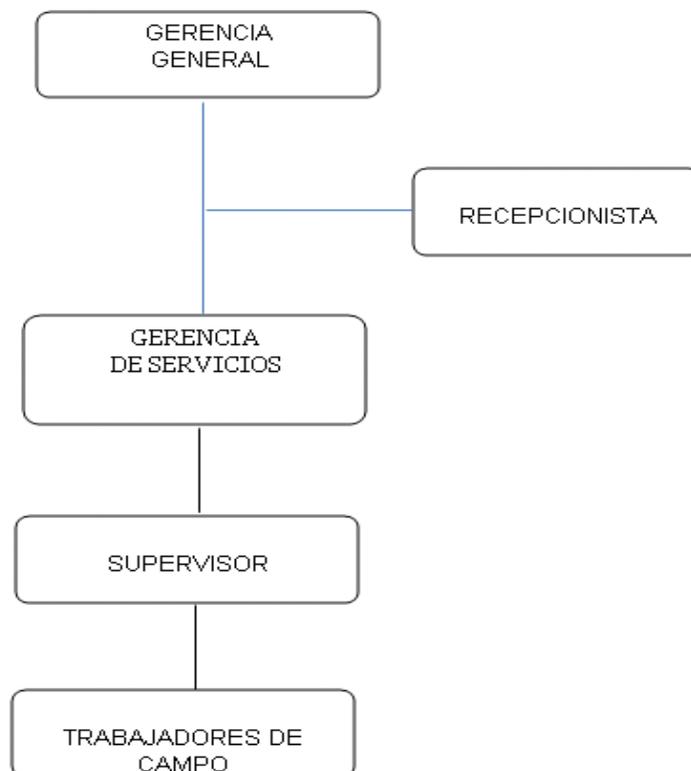
¹ Fuente www.inegi.org.mx

estratégica, en la misma área se ubican las empresas exportadoras más importantes, lo que nos dará un beneficio directo para lograr los objetivos del proyecto. En el anexo 1.1 se muestra el croquis de ubicación de la empresa.

6.2.1.2 Organización administrativa

La administración en las empresas es fundamental, mediante una organización adecuada se logran los objetivos planteados, el siguiente grafico muestra la organización de la empresa considerando la fase inicial de la entidad.

Organigrama



Es importante conocer el perfil idóneo y las habilidades indispensables con las cuales debe contar el personal requerido para desempeñar las actividades dentro de la organización. A continuación se enlistan las características de cada puesto y su descripción.

PUESTO GERENTE GENERAL

- Sexo.- Masculino o Femenino
- Escolaridad mínima.- Lic. en Administración
- Experiencia.- Administración de empresas durante 3 años
- Habilidades.- Liderazgo, emprendedor, honesto, responsable, respetuoso.
- Línea de mando.- subordinado: departamentos de servicios, recursos humanos, contabilidad y secretaria.
- Niveles de comunicación.- Ninguna.

Funciones generales.- Responsable de la toma de decisiones, administración

PUESTO RECEPCIONISTA

- Sexo.- Femenino.
- Escolaridad mínima.-Preparatoria terminada o equivalente.
- Experiencia.- Ninguna.
- Habilidades.-Amabilidad, responsable, facilidad de palabra, honestidad, relaciones personales.

- Requerimientos especiales.- Excelente presentación.
- Línea de mando.- Superior: gerencia general; subordinado: ninguno.
- Funciones generales.- atención a clientes y proveedores, contestar el teléfono, asesoría general, recepción y envío de paquetes y documentación.

PUESTO

GERENTE DE SERVICIOS

- Sexo.- Masculino.
- Escolaridad mínima.- preparatoria o equivalente.
- Experiencia.- 1 año.
- Habilidades.- Liderazgo, amabilidad, respetuoso y honesto.
- Línea de mando.- superior.- gerente general.
- Niveles de comunicación.- Supervisor y Recepcionista
- Funciones generales.- capacitación, evaluación, coordinación y organización del personal que laborará en las huertas.

PUESTO

SUPERVISOR

- Sexo.- Masculino
- Escolaridad mínima.- Preparatoria o Carrera técnica
- Experiencia.-3 años en el área trabajo de campo.
- Habilidades.- amabilidad, honesto, respetuoso y contar con facilidad de palabra.

- Línea de mando.-superior.- Gerente de servicios.
- Niveles de comunicación.- Gerentes de servicios y recepcionista
- Funciones generales.- verificar el desempeño de los trabajadores, analizar necesidades de las huertas y reportar al gerente de ventas acerca de las labores,

6.2.1.3 Organización jurídica

. La empresa se constituirá como una persona moral privada porque existen diferentes interesados en invertir en este proyecto, por lo que se planea formar una sociedad, de acuerdo al Código Civil se establecerá como una Sociedad Civil tributando como Persona Moral con Actividades Empresariales en el Régimen General de Ley.

Para empezar a constituir una sociedad primeramente se deberá solicitar un permiso de constitución ante la Secretaria de Relaciones Exteriores pagando los derechos correspondientes solicitando el nombre de la empresa.

Posteriormente con la autorización del nombre se procede a elaborar el acta constitutiva ante notario público.

Finalmente se procede a acudir a la Administración Local de Servicios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para realizar su inscripción al padrón de contribuyentes.

Una vez realizado los procesos anteriores y durante el desarrollo de las actividades de la empresa se deberán acatar las siguientes disposiciones reglamentarias:

LABORAL.-

- Ley federal del trabajo.-
- Ley del seguro social
- Ley de hacienda del estado de Michoacán

FISCAL.-

- Ley del impuesto sobre la renta
- Ley del impuesto empresarial a tasa única
- Ley del impuesto al valor agregado
- Ley del impuesto sobre tenencia y uso de vehículos
- Ley de ingresos para los municipios del estado de Michoacán de Ocampo.
- Derecho de alumbrado público.
- Licencia municipal

CIVIL.-

- Código civil

MERCANTIL.-

- Código de comercio
- Ley general de títulos y operaciones de crédito

6.3. Desarrollo del caso

Una vez examinado el estudio técnico del proyecto es importante desarrollar el análisis financiero, es elemental conocer los ingresos estimados, los requerimientos como inversiones y gastos, determinar las contribuciones de acuerdo a las obligaciones fiscales, conociendo todos los factores significativos para el proyecto se deben realizar los estados financieros proyectados, analizándolos mediante métodos de valuación.

6.3.1 Análisis de datos

Para iniciar el proyecto de inversión es importante determinar las necesidades requeridas para la creación del proyecto, así como para su desarrollo.

En el comienzo de la constitución de la empresa se deben considerar necesidades indispensables para realizar las actividades deseadas, dichos requerimientos se determinaron considerando la fase inicial de la empresa, tal como se presenta en el anexo 1.2.

En la realización de estados financieros es importante conocer el monto de las deducciones derivadas de las depreciaciones, en el anexo 1.3 se muestra la proyección por periodos correspondiente los activos adquiridos y su depreciación anual.

Dentro de las necesidades está planeado adquirir 4 camiones para el transporte del personal del campo, por lo que será necesario financiar esta inversión debido a que no se cuenta con el capital inicial requerido para cubrir tal compra.

Por lo anterior, analizando diversos préstamos bancarios, la mejor opción es un financiamiento con la compañía Nafinsa con un monto de \$960,348.00, interés del 1.33% mensual sobre saldos insolutos y un plazo de 50 meses, en el Anexo 1.4 se muestra con amplio detalle la tabla de amortización.

Para alcanzar los objetivos de la organización se debe contar con personal que coadyuve a lograrlos, es imprescindible considerar el monto económico

necesario para realizar los pagos de sueldos y salarios a todos los integrantes de la entidad. En el anexo 1.5 se muestra el sueldo anual proyectado de cada miembro.

Los factores de integración es el resultado de suma de las prestaciones mínimas a las que tienen derecho los trabajadores correspondientes a la antigüedad de cada uno, tales como la prima vacacional y aguinaldo, lo anterior calculado diariamente. En el anexo 1.6 se exhibe la proyección de factores de integración, necesarios para el cálculo de cuotas imss obreras - patronales.

Una vez estudiados los factores de integración se procede a realizar el cálculo de contribuciones e impuestos, en el anexo 1.7 se describen cada uno de los conceptos y su importe, IMSS, INFONAVIT, afore, ISR, subsidio al empleo y 2% sobre nomina.

Se presenta el estado de posición financiera inicial el cual está integrado con los datos requeridos para iniciar operaciones, conforme a las necesidades planteadas anteriormente.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA INICIAL

ACTIVO

CIRCULANTE

BANCOS	32,166.97
IVA ACREDITABLE	2,326.05
IVA PENDIENTE DE ACREDITAR	125,262.78

TOTAL CIRCULANTE 159,755.80

NO CIRCULANTE

EQUIPO DE OFICINA	10,708.00
EQUIPO DE COMPUTO	4,799.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	835,085.20

TOTAL NO CIRCULANTE 850,592.20

TOTAL ACTIVO 1,010,348.00

PASIVO

A CORTO PLAZO

TOTAL CORTO PLAZO

A LARGO PLAZO

ACREEDORES NAFINSA	960,348.00
--------------------	------------

TOTAL LARGO PLAZO 960,348.00

TOTAL PASIVO 960,348.00

CAPITAL

CAPITAL SOCIAL 50,000.00

TOTAL CAPITAL 50,000.00

P+C=A 1,010,348.00

Con base en la adquisición de 4 camiones, los cuales tienen un cupo de 15 pasajeros por unidad, tomando en cuenta el horario de trabajo que se desarrolla en el campo se realizan 2 recorridos hacia los poblados necesarios, dando como resultado una capacidad para atender a 12 productores proporcionando 10

trabajadores a cada uno de ellos, conociendo los datos antes mencionados en el Anexo 1.8 se detalla el cálculo de ingreso diario.

Para realizar la proyección de los ingresos se considera un factor determinado con la inflación de los últimos 5 sexenios y en el crecimiento anual esperado, lo que arroja los resultados presentados Anexo 1.9

En la práctica de las actividades de la empresa es necesario considerar erogaciones que son necesarias e indispensables para llevarlas a cabo, las cuales se reflejan en el estado de resultados.

Atendiendo disposiciones fiscales conforme marca las leyes, observamos el panorama de contribuciones a pagar, tratándose del Impuesto al Valor Agregado se puede observar en el anexo 1.10 la cedula las variaciones por periodo, así como el importe a pagar por dicho impuesto; con relación al monto de las deducciones y acreditamientos se determina el Impuesto Empresarial de Tasa Única correspondiente presentadas anualmente en el anexo 1.11.

Estados financieros proyectados

El estado de resultados proyectado nos muestra por periodo los efectos que tienen nuestras operaciones, tales como las los ingresos y los egresos, los cuales son resultado de llevar a cabo todas las actividades establecidas en el desarrollo del proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS			
	2008	2009	2010
INGRESOS			
SERVICIOS	\$ 6,231,506.40	\$ 6,816,241.64	\$ 7,508,891.90
GASTOS OPERACIÓN			
SUELDOS	\$ 3,697,879.38	\$ 3,858,870.66	\$ 3,857,708.31
CUOTAS OBRERO PATRONALES	\$ 1,143,181.45	\$ 1,144,603.32	\$ 1,146,134.56
2% SOBRE NOMINAS	\$ 59,002.91	\$ 59,076.30	\$ 59,155.33
ARRENDAMIENTO	\$ 120,000.00	\$ 125,064.00	\$ 124,836.00
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	\$ 36,000.00	\$ 37,519.20	\$ 37,450.80
GASOLINA Y LUBRICANTES	\$ 60,000.00	\$ 62,532.00	\$ 62,418.00
MATERIALES DE TRABAJO	\$ 10,800.00	\$ 11,255.76	\$ 11,235.24
PUBLICIDAD	\$ 36,000.00	\$ 37,519.20	\$ 37,450.80
BOTIQUIN	\$ 3,600.00	\$ 3,751.92	\$ 3,745.08
MANTENIMIENTO DE EQ. DE COMPUTO	\$ 4,800.00	\$ 5,002.56	\$ 4,993.44
LUZ	\$ 18,000.00	\$ 20,919.60	\$ 23,045.40
TELEFONO	\$ 36,000.00	\$ 41,839.20	\$ 46,090.80
DEPRECIACIONES	\$ 211,281.80	\$ 211,281.80	\$ 211,281.80
PAPELERIA Y UTILES	\$ 10,800.00	\$ 12,551.76	\$ 13,827.24
TENENCIA	\$ 4,000.00	\$ 4,648.80	\$ 5,121.20
ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 4,800.00	\$ 5,578.56	\$ 6,145.44
PRIMAS DE SEGURO	\$ 24,000.00	\$ 27,892.80	\$ 30,727.20
AGUA	\$ 2,160.00	\$ 2,510.35	\$ 2,765.45
TOTAL	\$ 5,482,305.55	\$ 5,672,417.79	\$ 5,684,132.09
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 749,200.85	\$ 1,143,823.84	\$ 1,824,759.81
CIF			
Intereses pagados	\$ 141,831.41	\$ 111,395.05	\$ 75,611.06
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 607,369.44	\$ 1,032,428.79	\$ 1,749,148.75
PTU	\$ 60,736.94	\$ 103,242.88	\$ 174,914.88
ISR	\$ 170,063.44	\$ 289,080.06	\$ 489,761.65
UTILIDAD NETA	\$ 256,569.06	\$ 640,105.85	\$ 1,084,472.23

ESTADO DE RESULTADOS

	2011	2012
INGRESOS		
SERVICIOS	\$ 6,698,356.20	\$ 6,225,641.45
GASTOS OPERACIÓN		
SUELDOS	\$ 3,870,265.98	\$ 3,873,917.04
CUOTAS OBRERO PATRONALES	\$ 1,147,665.80	\$ 1,149,087.67
2% SOBRE NOMINAS	\$ 59,234.36	\$ 59,307.75
ARRENDAMIENTO	\$ 125,052.00	\$ 124,980.00
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	\$ 37,515.60	\$ 37,494.00
GASOLINA Y LUBRICANTES	\$ 62,526.00	\$ 62,490.00
MATERIALES DE TRABAJO	\$ 11,254.68	\$ 11,248.20
PUBLICIDAD	\$ 37,515.60	\$ 37,494.00
BOTIQUIN	\$ 3,751.56	\$ 3,749.40
MANTENIMIENTO DE EQ. DE COMPUTO	\$ 5,002.08	\$ 4,999.20
LUZ	\$ 20,557.80	\$ 19,107.00
TELEFONO	\$ 41,115.60	\$ 38,214.00
DEPRECIACIONES	\$ 210,322.00	\$ 1,070.80
PAPELERIA Y UTILES	\$ 12,334.68	\$ 11,464.20
TENENCIA	\$ 4,568.40	\$ 4,246.00
ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 5,482.08	\$ 5,095.20
PRIMAS DE SEGURO	\$ 27,410.40	\$ 25,476.00
AGUA	\$ 2,466.94	\$ 2,292.84
TOTAL	\$ 5,684,041.56	\$ 5,471,733.30
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 1,014,314.63	\$ 753,908.15
CIF		
Intereses pagados	\$ 33,674.11	\$ 995.91
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 980,640.52	\$ 752,912.25
PTU	\$ 98,064.05	\$ 75,291.22
ISR	\$ 274,579.35	\$ 210,815.43
UTILIDAD NETA	\$ 607,997.12	\$ 466,805.59

Dentro del estado de posición financiera se muestra la situación económica de la empresa, en el se detallan cada uno de los activos y pasivos con los que cuenta la entidad correspondiente a los años proyectados.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA

AÑO	2008	2009	2010
ACTIVO			
CIRCULANTE			
BANCOS	\$ 506,382.47	\$ 1,253,030.77	\$ 2,517,510.62
IVA A FAVOR	\$ 78,713.32	\$ 164,009.39	\$ 255,554.80
IVA PEND. DE ACREDITAR	\$ 103,055.51	\$ 75,910.63	\$ 44,098.28
TOTAL CIRCULANTE	\$ 688,151.30	\$ 1,492,950.79	\$ 2,817,163.70
NO CIRCULANTE			
EQUIPO DE OFICINA	\$ 10,708.00	\$ 10,708.00	\$ 10,708.00
Dep Acum. Epo de oficina	-\$ 1,070.80	-\$ 2,141.60	-\$ 3,212.40
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4,799.00	\$ 4,799.00	\$ 4,799.00
Dep Acum. Epo de computo	-\$ 1,439.70	-\$ 2,879.40	-\$ 4,319.10
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 835,085.20	\$ 835,085.20	\$ 835,085.20
Dep Acum. Epo de Transporte	-\$ 208,771.30	-\$ 417,542.60	-\$ 626,313.90
TOTAL NO CIRCULANTE	\$ 639,310.40	\$ 428,028.60	\$ 216,746.80
TOTAL ACTIVO	\$ 1,327,461.70	\$ 1,920,979.39	\$ 3,033,910.50
PASIVO			
A CORTO PLAZO			
PTU POR PAGAR	\$ 60,736.94	\$ 103,242.88	\$ 174,914.88
ISR PAGAR	\$ 170,063.44	\$ 289,080.06	\$ 489,761.65
TOTAL CORTO PLAZO	\$ 230,800.39	\$ 392,322.94	\$ 664,676.53
A LARGO PLAZO			
ACREEDORES NAFINSA	\$ 790,092.25	\$ 581,981.54	\$ 338,086.84
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 790,092.25	\$ 581,981.54	\$ 338,086.84
TOTAL PASIVO	\$ 1,020,892.64	\$ 974,304.48	\$ 1,002,763.36
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Utilidad de ejercicios ant.		\$ 256,569.06	\$ 896,674.91
Utilidad del ejercicio	\$ 256,569.06	\$ 640,105.85	\$ 1,084,472.23
TOTAL CAPITAL	\$ 306,569.06	\$ 946,674.91	\$ 2,031,147.13
PASIVO + CAPITAL	\$ 1,327,461.70	\$ 1,920,979.39	\$ 3,033,910.50

ESTADO DE POSICION FINANCIERA

AÑO	2,011.00	2012
ACTIVO		
CIRCULANTE		
BANCOS	\$ 2,700,099.99	\$ 2,972,475.19
IVA A FAVOR	\$ 350,702.17	\$ 414,227.31
IVA PEND. DE ACREEDITAR	\$ 6,815.89	\$ -
TOTAL CIRCULANTE	\$ 3,057,618.05	\$ 3,386,702.50
NO CIRCULANTE		
EQUIPO DE OFICINA	\$ 10,708.00	\$ 10,708.00
Dep Acum. Epo de oficina	-\$ 4,283.20	-\$ 5,354.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4,799.00	\$ 4,799.00
Dep Acum. Epo de computo	-\$ 4,799.00	-\$ 4,799.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 835,085.20	\$ 835,085.20
Dep Acum. Epo de Transporte	-\$ 835,085.20	-\$ 835,085.20
TOTAL NO CIRCULANTE	\$ 6,424.80	\$ 5,354.00
TOTAL ACTIVO	\$ 3,064,042.85	\$ 3,392,056.50
PASIVO		
A CORTO PLAZO		
PTU POR PAGAR	\$ 98,064.05	\$ 75,291.22
ISR PAGAR	\$ 274,579.35	\$ 210,815.43
TOTAL CORTO PLAZO	\$ 372,643.40	\$ 286,106.65
A LARGO PLAZO		
ACREEDORES NAFINSA	\$ 52,255.19	\$ -
TOTAL LARGO PLAZO	\$ 52,255.19	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 424,898.59	\$ 286,106.65
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Utilidad de ejercicios ant.	\$ 1,981,147.13	\$ 2,589,144.25
Utilidad del ejercicio	\$ 607,997.12	\$ 466,805.59
TOTAL CAPITAL	\$ 2,639,144.25	\$ 3,105,949.85
PASIVO + CAPITAL	\$ 3,064,042.85	\$ 3,392,056.50

El flujo de efectivo es un estado financiero importante, mediante su estudio se analizan las entradas y salidas de efectivo, siendo elemental conocer las fuentes de ingresos y la aplicación de los recursos, para obtener los resultados deseados, así como tomar decisiones financieras considerando el flujo de efectivo de cada uno de los años.

FLUJO DE EFECTIVO			
AÑO	2008	2009	2010
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ 32,166.97	\$ 506,382.47	\$ 1,253,030.77
INGRESOS			
SERVICIOS	\$ 6,231,506.40	\$ 6,816,241.64	\$ 7,508,891.90
TOTAL	\$ 6,231,506.40	\$ 6,816,241.64	\$ 7,508,891.90
EGRESOS			
SUELDOS	\$ 3,697,879.38	\$ 3,858,870.66	\$ 3,857,708.31
CUOTAS OBRERO PATRONALES	\$ 1,143,181.45	\$ 1,144,603.32	\$ 1,146,134.56
2% SOBRE NOMINAS	\$ 59,002.91	\$ 59,076.30	\$ 59,155.33
ARRENDAMIENTO	\$ 120,000.00	\$ 125,064.00	\$ 143,561.40
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	\$ 36,000.00	\$ 37,519.20	\$ 43,068.42
GASOLINA Y LUBRICANTES	\$ 60,000.00	\$ 62,532.00	\$ 71,780.70
MATERIALES DE TRABAJO	\$ 10,800.00	\$ 11,255.76	\$ 12,920.53
PUBLICIDAD	\$ 36,000.00	\$ 37,519.20	\$ 43,068.42
BOTIQUIN	\$ 3,600.00	\$ 3,751.92	\$ 3,745.08
MANTENIMIENTO DE EQ. DE COMPUTO	\$ 4,800.00	\$ 5,002.56	\$ 5,742.46
LUZ	\$ 18,000.00	\$ 20,919.60	\$ 26,502.21
TELEFONO	\$ 36,000.00	\$ 41,839.20	\$ 53,004.42
PAPELERIA Y UTILES	\$ 10,800.00	\$ 12,551.76	\$ 15,901.33
TENENCIA	\$ 4,000.00	\$ 4,648.80	\$ 5,121.20
ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 4,800.00	\$ 5,578.56	\$ 7,067.26
PRIMAS DE SEGURO	\$ 24,000.00	\$ 27,892.80	\$ 35,336.28
AGUA	\$ 2,160.00	\$ 2,510.35	\$ 2,765.45
INTERESES PAGADOS	\$ 141,831.41	\$ 111,395.05	\$ 75,611.06
CREDITO NAFINSA	\$ 148,048.48	\$ 180,965.83	\$ 243,894.70
PAGO DE PTU		\$ 60,736.94	\$ 103,242.88
PAGO DE ISR		\$ 170,063.44	\$ 289,080.06
TOTAL EGRESOS	\$ 5,757,290.90	\$ 6,069,593.34	\$ 6,244,412.05
SALDO FINAL EN BANCOS	\$ 506,382.47	\$ 1,253,030.77	\$ 2,517,510.62

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	2011	2012
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ 2,517,510.62	\$ 2,700,099.99
INGRESOS		
SERVICIOS	\$ 6,698,356.20	\$ 6,225,641.45
TOTAL	\$ 6,698,356.20	\$ 6,225,641.45
EGRESOS		
SUELDOS	\$ 3,870,265.98	\$ 3,873,917.04
CUOTAS OBRERO PATRONALES	\$ 1,147,665.80	\$ 1,149,087.67
2% SOBRE NOMINAS	\$ 59,234.36	\$ 59,307.75
ARRENDAMIENTO	\$ 143,809.80	\$ 143,727.00
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	\$ 43,142.94	\$ 43,118.10
GASOLINA Y LUBRICANTES	\$ 71,904.90	\$ 71,863.50
MATERIALES DE TRABAJO	\$ 12,942.88	\$ 12,935.43
PUBLICIDAD	\$ 43,142.94	\$ 43,118.10
BOTIQUIN	\$ 3,751.56	\$ 3,749.40
MANTENIMIENTO DE EQ. DE COMPUTO	\$ 5,752.39	\$ 5,749.08
LUZ	\$ 23,641.47	\$ 21,973.05
TELEFONO	\$ 47,282.94	\$ 43,946.10
PAPELERIA Y UTILES	\$ 14,184.88	\$ 13,183.83
TENENCIA	\$ 4,568.40	\$ 4,246.00
ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 6,304.39	\$ 5,859.48
PRIMAS DE SEGURO	\$ 31,521.96	\$ 29,297.40
AGUA	\$ 2,466.94	\$ 2,292.84
INTERESES PAGADOS	\$ 33,674.11	\$ 995.91
CREDITO NAFINSA	\$ 285,831.65	\$ 52,255.17
PAGO DE PTU	\$ 174,914.88	\$ 98,064.05
PAGO DE ISR	\$ 489,761.65	\$ 274,579.35
TOTAL EGRESOS	\$ 6,515,766.83	\$ 5,953,266.25
SALDO FINAL EN BANCOS	\$ 2,700,099.99	\$ 2,972,475.19

Las empresas, independientemente de la actividad a que realicen, se ven en la necesidad de contar con información financiera oportuna y confiable, el Estado de Flujos de Efectivo muestra los flujos de efectivo del período, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la correcta toma de decisiones. A continuación se presenta el estado de flujos de efectivo de cada periodo.

OPERACIÓN	2012-2011	2011-2010
Utilidad del ejercicio	466,805.59	607,997.12
Partidas no relacionadas con efectivo		
Depreciaciones	1,070.80	210,322.00
	467,876.39	818,319.12
Variacion en IVA acreditable	- 63,525.15	- 95,147.37
Variacion en IVA acreditable no pagado	6,815.89	37,282.39
Variacion en proveedores		
Variacion PTU por pagar	- 22,772.83	- 76,850.82
Variacion ISR por pagar	- 63,763.92	- 215,182.30
Variacion IETU por pagar		
Flujo de efectivo de actividades de operación	324,630.39	468,421.02
INVERSION		
Variacion en equipo de computo		
Variacion en equipo de oficina		
Variacion en equipo de transporte		
Flujo de efectivo de actividades de inversion	-	-
Efectivo exedente para aplicar en financiamie	324,630.39	468,421.02
FINANCIAMIENTO		
Variacion en acreedores diversos	- 52,255.19	- 285,831.65
Flujo de efectivo de actividades de financiam -	52,255.19	285,831.65
Incremento neto de efectivo	272,375.20	182,589.37
Saldo inicial de efectivo	2,700,099.99	2,517,510.62
Saldo final de efectivo	2,972,475.19	2,700,099.99

OPERACIÓN	2010-2009	2009-2008
Utilidad del ejercicio	1,084,472.23	640,105.85
Partidas no relacionadas con efectivo		
Depreciaciones	211,281.80	211,281.80
	1,295,754.03	851,387.65
Variacion en IVA acreditable	- 91,545.41 -	85,296.07
Variacion en IVA acreditable no pagado	31,812.35	27,144.87
Variacion en proveedores		
Variacion PTU por pagar	71,672.00	42,505.93
Variacion ISR por pagar	200,681.59	119,016.62
Variacion IETU por pagar		
Flujo de efectivo de actividades de operación	1,508,374.56	954,759.01
INVERSION		
Variacion en equipo de computo		
Variacion en equipo de oficina		
Variacion en equipo de transporte		
Flujo de efectivo de actividades de inversion	-	-
Efectivo exedente para aplicar en financiamie	1,508,374.56	954,759.01
FINANCIAMIENTO		
Variacion en acreedores diversos	- 243,894.70 -	208,110.71
Flujo de efectivo de actividades de financiam -	243,894.70 -	208,110.71
Incremento neto de efectivo	1,264,479.85	746,648.30
Saldo inicial de efectivo	1,253,030.77	506,382.47
Saldo final de efectivo	2,517,510.62	1,253,030.77

El objetivo de estado de variaciones en el capital contable es mostrar de forma detallada las disminuciones y/o aumentos que sufre el capital contable de la entidad, en el desarrollo del proyecto se determinaron variaciones en el resultado del ejercicio y el resultado de acumulado de ejercicios anteriores. Se muestra el estado de variaciones en el capital contable de la empresa proyectado a 5 años.

ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE			
	2008	2009	2010
Capital Social			
Saldo inicial	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Aumento y/o disminuciones	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Prima en venta de acciones			
Saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ -
Aumentos	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados de ejercicios anteriores			
Saldo inicial	\$ -	\$ 256,569.06	\$ 896,674.91
Saldo final	\$ -	\$ 256,569.06	\$ 896,674.91
Resultado neto del ejercicio			
Saldo inicial	\$ 256,569.06	\$ 640,105.85	\$ 1,084,472.23
Saldo final	\$ 256,569.06	\$ 640,105.85	\$ 1,084,472.23
Insuficiencia en la actualizacion del capital contable			
Aumentos	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Capital Contable	\$ 306,569.06	\$ 946,674.91	\$ 2,031,147.13

ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE		
	2011	2012
Capital Social		
Saldo inicial	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Aumento y/o disminuciones	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Prima en venta de acciones		
Saldo inicial	\$ -	\$ -
Aumentos	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ -	\$ -
Resultados acumulados de ejercicios anteriores		
Saldo inicial	\$1,981,147.13	\$2,589,144.25
Saldo final	\$1,981,147.13	\$2,589,144.25
Resultado neto del ejercicio		
Saldo inicial	\$ 607,997.12	\$ 466,805.59
Saldo final	\$ 607,997.12	\$ 466,805.59
Insuficiencia en la actualizacion del capital contable		
Aumentos	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ -	\$ -
Total de Capital Contable	\$2,639,144.25	\$3,105,949.85

6.3.2 Utilización de técnicas

Para evaluar el proyecto se analizan los resultados mediante razones financieras, a través de las cuales se interpreta la situación en la que se encuentra la empresa financieramente, a continuación se analizan las principales razones financieras del proyecto, dando una breve interpretación.

Razón Financiera	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez	\$ 2.98	\$ 3.81	\$ 4.24
Prueba de Acido	\$ 2.98	\$ 3.81	\$ 4.24
Capital de Trabajo	\$ 457,350.91	\$ 1,100,627.85	\$ 2,152,487.17
Apalancamiento	\$ 3.33	\$ 1.03	\$ 0.49
Endeudamiento	\$ 0.77	\$ 0.51	\$ 0.33
Rentabilidad	\$ 0.84	\$ 0.68	\$ 0.53

Razón Financiera	Año 4	Año 5
Liquidez	\$ 8.21	\$ 11.84
Prueba de Acido	\$ 8.21	\$ 11.84
Capital de Trabajo	\$ 2,684,974.65	\$ 3,100,595.85
Apalancamiento	\$ 0.14	\$ 0.08
Endeudamiento	\$ 0.23	\$ 0.15
Rentabilidad	\$ 0.22	\$ 1.22

Interpretaciones

- Liquidez.- Por cada peso de deuda la empresa cuenta con \$2.98 en el año 1, con \$3.81 en el año 2, con \$4.24 en el año 3, con \$8.21 en el año 4 y con \$11.84 en el año 5 para cumplir con sus compromisos de corto plazo

- Prueba de acido.- Por cada peso de deuda la empresa cuenta con \$2.98 en el año 1, con \$3.81 en el año 2, con \$4.24 en el año 3, con \$8.21 en el año 4 y con \$11.84 en el año 5 para cumplir con sus compromisos de corto plazo sin depender de sus inventarios.

- Capital de trabajo.- La empresa cuenta con \$ 457 350.91 en el año 1, \$1 100 627.85 en el año 2, \$2 152 487.17 en año 3, \$2 684 974.65 en el año 4 y \$3 100 595.85 en el año 5 después de cubrir sus deudas.

- Apalancamiento.- Por cada peso que tiene en su capital la empresa debe \$3.33 en el año1, \$1.03 en el año 2, \$0.49 en el año 3, \$0.16 en el año 4 y \$0.09 en el año 5

- Endeudamiento.- La empresa por cada peso que tiene en el activo debe \$0.77 en el año 1, \$0.51 en el año 2, \$0.33 en el año 3, \$0.14 en el año 4 y \$0.08 en el año 5

- Rentabilidad -Por cada peso invertido los accionistas obtienen \$0.84 en el año 1, \$0.68 en el año 2, \$0.53 en el año 3, \$ 0.23 en el año 4 y \$0.15 en el año 5 de utilidad.

Una técnica la cual se utiliza para determinar el valor de la empresa a través del tiempo es calcular VAN (valor actual neto), mediante el uso los flujos netos de efectivo y la tasa de interés de cada periodo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 474,215.50	\$ 746,648.30	\$ 1,264,479.85
INTERES	1.0149	1.0299	1.0453
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	467,270.06	724,937.41	1,209,730.31
	AÑO 4	AÑO 5	
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 182,589.37	\$ 272,375.20	
INTERES	1.0608	1.0766	
	<hr/>	<hr/>	
	\$ 172,125.16	\$ 253,004.74	\$ 2,827,067.68
		INVERSION	\$ 1,010,348.00
		VAN=	\$ 1,816,719.68

Mediante la determinación del periodo de recuperación de la inversión del presente proyecto se calcula que la inversión se recupera en un año, siete meses y veintiocho días, el cálculo se muestra a continuación;

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	6,231,506.40	6,816,241.64	7,508,891.90
Egresos	0.00	0.00	0.00
Renta proyectada	6,231,506.40	6,816,241.64	7,508,891.90
Gastos proyectados	5,757,290.90	6,069,593.34	6,244,412.05
Costo de capital	1,010,348.00	766,932.89	412,607.53
Impuestos	230,800.39	392,322.94	664,676.53
Flujo de caja de inversion	- 766,932.89	- 412,607.53	187,195.79

$$PRI = N - 1 ((fa) n-1) / ((f)n)$$

$$PRI = \frac{2.00}{0.59} = 2.59$$

$$2.59 \times 360 = 932.4 \text{ días} = 2 \text{ años } 7 \text{ meses } 2 \text{ días}$$

Se recupera en 2 año, 7 meses, 2 dias.

Conforme con el resultado obtenido de acuerdo a la valuación del rendimiento mediante el cálculo de la tasa interna de retorno, se genera una Tasa de rendimiento del 55.56%, la cual supera la tasa de libre riesgo Cetes que actualmente es del 7.80%. Interpretando que el proyecto es aceptado.

TASA DE INTERNA DE RETORNO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 474,215.50	\$ 746,648.30	\$ 1,264,479.85
	1.5556	1.5556	1.5556
	1.5556	2.41989136	3.764383
	\$ 304,844.11	\$ 308,546.21	\$ 335,906.27
FLUJO NETO DE CAJA	AÑO 4	AÑO 5	
	\$ 182,589.37	\$ 272,375.20	
	1.5556	1.5556	
	5.855874194	9.109397897	
	\$ 31,180.55	\$ 29,900.46	
		\$ 1,010,377.60	
Inversion inicial - Flujo neto de caja			
\$ 1,010,348.00	\$ 1,010,377.60		55.56%
	TIR=	55.56%	

6.3.3 Propuestas

Es importante tener en consideración aspectos que nos pueden ayudar la mejor prestación de servicios como empresa, tal como lo es contar con excelente administración de personal, llevar un adecuado control interno, elaborar expedientes de cada uno de los trabajadores donde se encuentren los documentos primordiales, así como los contratos de cada uno de ellos.

Pensar en crecer como empresa es fundamental tanto física como productivamente, se debe contar con la aspiración de plantearse metas más altas y lograrlas, este proyecto puede prosperar y llegar a abarcar más áreas de trabajo.

En todos los negocios se deben tomar en cuenta probables riesgos que pueden ocurrir en el desarrollo de nuestras actividades, una de nuestras actividades es el transporte de personal vía carrera, es conveniente contar con un seguro de gastos médicos y de vida, además de contar con servicios médicos de urgencias en caso de contingencias.

La competencia para todas las organizaciones es buena, fomenta a la empresa a realizar mejores resultados, esforzarse día a día, ser la mejor en proporcionar un

servicio con mayor calidad, a otorgar un plus a los productores y a los trabajadores para que elijan la mejor empresa y satisfacer sus necesidades.

6.4. Conclusiones

El desarrollo del caso práctico consistió en el estudio de mercado y financiero, los cuales sirven para analizar y tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis planteada, además verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la realización del presente proyecto se estudiaron todas las actividades, operaciones y resultados del estudio financiero y de mercado, siendo estos últimos satisfactorios ya que gran cantidad de los productores encuestados si está dispuesto a contratar los servicios que brinda la organización, también observando lo resultados financieros y la valuación económica se puede apreciar que la entidad es rentable y viable en la propuesta, desarrollo y aceptación del proyecto por la sociedad de la región de Los Reyes Michoacán.

Mediante el análisis de los estudios técnicos y financieros se puede observar que el desarrollo del proyecto si cumple con los objetivos planteados en un principio, se proporcionara servicios de calidad a los productores de berries,

además de que la empresa tendrá un fin social al emplear personal para laborar en la organización.

La hipótesis planteada del proyecto se acepta debido a los excelentes resultados obtenidos en el análisis de la información financiera y su valuación, la inversión es recuperable en un año, siete meses y veintiocho días, la tasa interna de rendimiento es de 207.23% la cual es mayor a una tasa libre de riesgo como el cetes, estos datos hacen que el proyecto sea muy atractivo y viable tanto en su desarrollo como en la aceptación de la sociedad en general y por los productores.

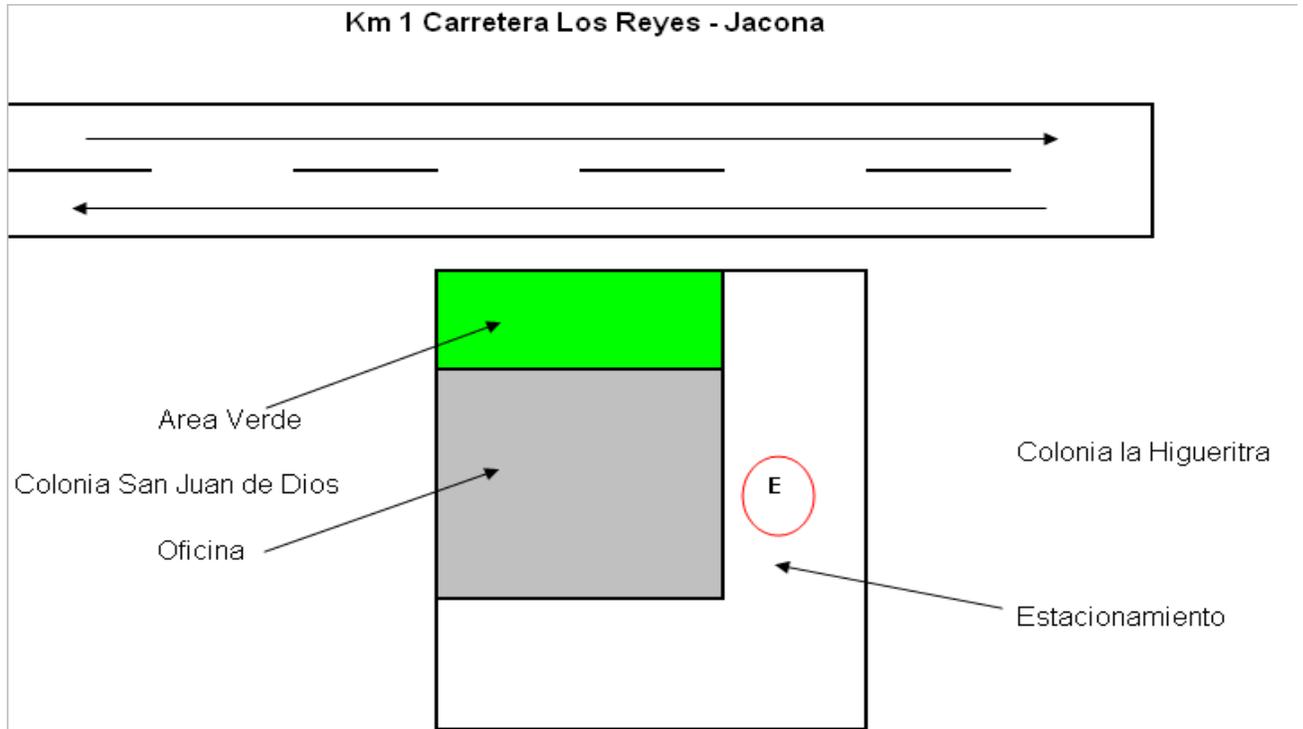
En el proceso de preparación el Licenciado en Contaduría adquiere un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades, lo que le permite desenvolverse en una diversidad de áreas de trabajo, contabilidad, costos, finanzas, auditoría y fiscal son algunas de ellas. Mediante estos estudios el Lic. En Contaduría cuenta con la habilidad de perseverancia, decisión y análisis de estados financieros para la toma de decisiones, disposición de trabajar en equipo, ser proactivo, creativo e innovador en el desarrollo de proyectos, desarrolla valores de honestidad e integridad necesarios para el desempeño de sus funciones.

Respecto del papel que ocupan los Licenciados en Contaduría respecto a los proyectos de inversión, se considera importante porque el profesionista tiene la capacidad de creación y valuación de proyectos, el criterio de aportar propuestas y asesorar a personas interesadas en realizar uno de ellos, para lo cual debe contar

la preparación y actualización constante para que el desempeño de las actividades sea de calidad y reconocido por la sociedad.

ANEXOS

1.1 Croquis de Ubicación de la empresa en la ciudad de Los Reyes.



1.1 Necesidades Requeridas

LISTA DE REQUERIMIENTOS					
	UNIDAD	PU	SUB TOTAL	IVA	TOTAL
MOBILIARIO					
ESCRITORIOS GERENCIALES	1	3,300.00	3,300.00	495.00	3,795.00
ESCRITORIOS SECRETARIALES	1	680	680.00	102.00	782.00
SILLAS	2	130	260.00	39.00	299.00
SALA	1	3,990.00	3,990.00	598.50	4,588.50
ARCHIVEROS	1	1,700.00	1,700.00	255.00	1,955.00
TELEFONOS	2	349	698.00	104.70	802.70
SUMADORAS	2	40	80.00	12.00	92.00
			10,708.00	1,606.20	12,314.20
EPO COMPUTO					
COMPUTADORA ESCRITORIO	1	4,799.00	4,799.00	719.85	5,518.85
EPO TRANSPORTE					
CAMIONES	4	208,771.30	835,085.20	125,262.78	960,347.98
TOTAL			\$850,592.20	\$ 127,588.83	\$ 978,181.03

1.2 Cedula de depreciaciones

CEDULA DE DEPRECIACIONES				
ACTIVO	IMPORTE	% DEPRECIACION	DEPRECIACION	
			ANUAL	
EQUIPO DE COMPUTO	4,799.00	30%	1,439.70	
EQUIPO DE OFICINA	10,708.00	10%	1,070.80	
EQUIPO DE TRASPORTE	835,085.20	25%	208,771.30	
TOTAL				

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
12 MESES	12 MESES	12 MESES	12 MESES	12 MESES
1,439.70	1,439.70	1,439.70	479.90	
1,070.80	1,070.80	1,070.80	1,070.80	1,070.80
208,771.30	208,771.30	208,771.30	208,771.30	
211,281.80	211,281.80	211,281.80	210,322.00	1,070.80

1.4 Tabla de amortización del préstamo.

PERIODO	CAPITAL	AMORTIZACION	INTERES	INSCRIPCION	PAGO TOTAL
	\$ 960,348.00				
1	953,923.35	6,424.65	12,782.23	5,521.96	24,728.84
2	939,994.59	13,928.76	12,696.72		26,625.48
3	925,880.44	14,114.15	12,511.33		26,625.48
4	911,578.43	14,302.01	12,323.47		26,625.48
5	897,086.06	14,492.37	12,133.11		26,625.48
6	882,400.79	14,685.26	11,940.22		26,625.48
7	867,520.07	14,880.73	11,744.75		26,625.48
8	852,441.28	15,078.79	11,546.69		26,625.48
9	837,161.79	15,279.49	11,345.99		26,625.48
10	821,678.94	15,482.86	11,142.62		26,625.48
11	805,990.00	15,688.93	10,936.55		26,625.48
12	790,092.25	15,897.75	10,727.73		26,625.48
13	773,982.90	16,109.35	10,516.13		26,625.48
14	757,659.13	16,323.77	10,301.71		26,625.48
15	741,118.09	16,541.04	10,084.44		26,625.48
16	724,356.89	16,761.20	9,864.28		26,625.48
17	707,372.61	16,984.29	9,641.19		26,625.48
18	690,162.25	17,210.35	9,415.13		26,625.48
19	672,722.83	17,439.42	9,186.06		26,625.48
20	655,051.30	17,671.54	8,953.94		26,625.48
21	637,144.55	17,906.75	8,718.73		26,625.48
22	618,999.46	18,145.09	8,480.39		26,625.48
23	600,612.86	18,386.60	8,238.88		26,625.48
24	581,981.54	18,631.32	7,994.16		26,625.48
25	563,102.24	18,879.31	7,746.17		26,625.48
26	543,971.65	19,130.59	7,494.89		26,625.48
27	524,586.43	19,385.22	7,240.26		26,625.48
28	504,943.19	19,643.23	6,982.25		26,625.48
29	485,038.51	19,904.69	6,720.79		26,625.48
30	464,868.89	20,169.62	6,455.86		26,625.48
31	444,430.82	20,438.08	6,187.40		26,625.48
32	423,720.71	20,710.11	5,915.37		26,625.48
33	402,734.95	20,985.76	5,639.72		26,625.48
34	381,469.88	21,265.08	5,360.40		26,625.48
35	359,921.76	21,548.12	5,077.36		26,625.48
36	338,086.84	21,834.92	4,790.56		26,625.48
37	315,961.29	22,125.54	4,499.94		26,625.48
38	293,541.26	22,420.04	4,205.44		26,625.48
39	270,822.81	22,718.45	3,907.03		26,625.48
40	247,801.98	23,020.83	3,604.65		26,625.48
41	224,474.75	23,327.24	3,298.24		26,625.48
42	200,837.03	23,637.72	2,987.76		26,625.48
43	176,884.69	23,952.34	2,673.14		26,625.48
44	152,613.54	24,271.14	2,354.34		26,625.48
45	128,019.35	24,594.19	2,031.29		26,625.48
46	103,097.81	24,921.54	1,703.94		26,625.48
47	77,844.56	25,253.25	1,372.23		26,625.48
48	52,255.19	25,589.37	1,036.11		26,625.48
49	26,325.23	25,929.96	695.52		26,625.48
50	0.14	26,325.09	300.39		26,625.48
		960,347.86	363,507.54		

1.5 Cedula de Sueldos y Salarios.

Puesto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente general	\$ 104,125.00	\$ 108,649.35	\$ 108,581.31
Gerente de servicios	\$ 87,465.00	\$ 91,265.45	\$ 91,208.30
Supervisor	\$ 74,375.00	\$ 77,606.68	\$ 77,558.08
Recepcionista	\$ 74,375.00	\$ 77,606.68	\$ 77,558.08
Trabajador de campo	\$ 3,356,634.96	\$ 3,503,742.50	\$ 3,502,802.54
TOTAL	\$ 3,696,974.96	\$ 3,858,870.66	\$ 3,857,708.31

Puesto	AÑO 4	AÑO 5
Gerente general	\$ 108,899.45	\$ 108,966.94
Gerente de servicios	\$ 91,475.54	\$ 91,532.23
Supervisor	\$ 77,785.32	\$ 77,833.53
Recepcionista	\$ 77,785.32	\$ 77,833.53
Trabajador de campo	\$ 3,514,320.35	\$ 3,517,750.82
TOTAL	\$ 3,870,265.98	\$ 3,873,917.04

1.6 Cedula de determinación de factores de integración para Salario Diario

Integrado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dias Vacaciones	6	8	10	12	14
Prima Vacacional	25%	25%	25%	25%	25%
Proporción Vacaciones	0.0041096	0.0054795	0.0068493	0.0082192	0.0095890
Dias Aguinaldo	15	15	15	15	15
Proporción Aguinaldo	0.0410959	0.0410959	0.0410959	0.0410959	0.0410959
Unidad	1	1	1	1	1
Factor de Integración	1.0452	1.0466	1.0479	1.0493	1.0507

1.7 Cedula de impuestos al salario anual.

PUESTO	IMSS	RETIRO (2%)	INFONAVIT
Gerente general	20,740.69	1,306.50	3,266.25
Gerente de servicios	17,422.18	1,097.46	2,743.65
supervisor	14,814.78	933.21	2,333.04
Recepcionista	14,814.78	933.21	2,333.04
Trabajador del Campo	868,878.84	54,732.53	136,831.31
TOTAL	936,671.25	59,002.91	147,507.28

PUESTO	2% / NOMINA	ISR	SUBSIDIO
Gerente general	1,306.50	14,370.54	-
Gerente de servicios	1,097.46	1,590.39	-
supervisor	933.21	2,590.40	101,655.00
Recepcionista	933.21	2,590.40	101,707.50
Trabajador del Campo	54,732.53	176,465.60	101,655.00
TOTAL	59,002.91	197,607.34	305,017.50

1.8 Cedula de ingresos

Numero de camiones	4
Numero de pasajeros	15
N. de vueltas al dia	2
Capacidad de personal	120
N. empleados x productor	10
Numero de clientes	12
Precio de servicio x persona utilizad	139.64
Ingreso diario por cliente	1,396.42
Ingreso diario	16,756.99
Costo administrativo 30%	1.30
Margen de contribucion 10%	1.10
Ingreso neto diario	23,459.79

1.9 Cedula de proyección de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	5,864,947.20	5,864,947.20	5,864,947.20
F. proyeccion	1.0625	1.1622	1.2803
	6,231,506.40	6,816,241.64	7,508,891.90
	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS	5,864,947.20	5,864,947.20	
F. proyeccion	1.1421	1.0615	
	6,698,356.20	6,225,641.45	

Anexo 1.10 Cedula de determinación de Impuesto al Valor Agregado.

CEDULA DE IVA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos iva causado	6,231,506.40	6,816,241.64	7,508,891.90
Iva acreditable	2,326.05	0	0
Iva pagado	54,180.00	58,151.20	59,733.05
Iva vehiculos	22,207.27	27,144.87	\$ 31,812.35
total acreditable	<u>78,713.32</u>	<u>85,296.07</u>	<u>91,545.41</u>
Iva a Pagar (Favor)	- 78,713.32 -	85,296.07 -	91,545.41

CEDULA DE IVA		
	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos iva causado	6,698,356.20	6,225,641.45
Iva acreditable	0	0
Iva pagado	57,864.98	56,709.27
Iva vehiculos	\$ 37,282.39	\$ 6,815.88
total acreditable	<u>95,147.37</u>	<u>63,525.15</u>
Iva a Pagar (Favor)	- 95,147.37 -	63,525.15

Anexo 1.11 Cedula de determinación de Impuesto Empresarial de Tasa Única.

CEDULA DE IETU			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS GRAVADOS			
SERVICIOS	6,231,506.40	6,816,241.64	7,508,891.90
DEDUCCIONES			
2% SOBRE NOMINAS	59,002.91	59,076.30	59,155.33
ARRENDAMIENTO	120,000.00	125,064.00	124,836.00
CAPACITACION	36,000.00	37,519.20	37,450.80
GASOLINA Y LUBRICANTES	60,000.00	62,532.00	62,418.00
MATERIALES DE TRABAJO	10,800.00	11,255.76	11,235.24
PUBLICIDAD	36,000.00	37,519.20	37,450.80
ROTIFORMES	3,600.00	3,751.92	3,745.08
MTTO DE EQ DE COMPUTO	4,800.00	5,002.56	4,993.44
LUZ	18,000.00	20,919.60	23,045.40
TELEFONO	36,000.00	41,839.20	46,090.80
PAPELERIA Y UTILES	10,800.00	12,551.76	13,827.24
TENENCIA	4,000.00	4,648.80	5,121.20
ARTICULOS DE LIMPIEZA	4,800.00	5,578.56	6,145.44
PRIMAS DE SEGURO	24,000.00	27,892.80	30,727.20
AGUA	2,160.00	2,510.35	2,765.45
EQUIPO DE TRANSPORTE	148,048.48	180,965.83	243,894.70
EQUIPO DE OFICINA	10,708.00	0	0
EQUIPO DE COMPUTO	4,799.00	0	0
	593,518.39	638,627.85	712,902.12
BASE	5,637,988.01	6,177,613.79	6,795,989.78
TASA	16.50%	17.00%	17.50%
IETU CASADO	930,268.02	1,050,194.34	1,189,298.21
ACREDITAMIENTOS			
SUELDOS	3,697,879.38	3,858,870.66	3,857,708.31
IMSS E INFONAVIT	1,143,181.45	1,144,603.32	1,146,134.56
	4,841,060.83	5,003,473.98	5,003,842.87
TASA	16.50%	17.00%	17.50%
	798,775.04	850,590.58	875,672.50
IETU DEL EJERCICIO	131,492.98	199,603.77	313,625.71
ISR PAGADO	203,913.14	356,354.40	489,761.65
IETU POR PAGAR	-	-	-

CEDULA DE IETU

	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS GRAVADOS		
SERVICIOS	6,698,356.20	6,225,641.45
DEDUCCIONES		
2% SOBRE NOMINAS	59,234.36	59,307.75
ARRENDAMIENTO	125,052.00	124,980.00
CAPACITACION	37,515.60	37,494.00
GASOLINA Y LUBRICANTES	62,526.00	62,490.00
MATERIALES DE TRABAJO	11,254.68	11,248.20
PUBLICIDAD	37,515.60	37,494.00
BOTIQUIN	3,751.56	3,749.40
MTTO DE EQ DE COMPUTO	5,002.08	4,999.20
LUZ	20,557.80	19,107.00
TELEFONO	41,115.60	38,214.00
PAPELERIA Y UTILES	12,334.68	11,464.20
TENENCIA	4,568.40	4,246.00
ARTICULOS DE LIMPIEZA	5,482.08	5,095.20
PRIMAS DE SEGURO	27,410.40	25,476.00
AGUA	2,466.94	2,292.84
EQUIPO DE TRANSPORTE	-	-
EQUIPO DE OFICINA	0	0
EQUIPO DE COMPUTO	0	0
	455,787.78	447,657.79
BASE	6,242,568.42	5,777,983.66
TASA	18.00%	18.50%
IETU CASADO	1,123,662.32	1,068,926.98
ACREDITAMIENTOS		
SUELDOS	3,870,265.98	3,873,917.04
IMSS E INFONAVIT	1,147,665.80	1,149,087.67
	5,017,931.78	5,023,004.71
TASA	18.00%	18.50%
	903,227.72	929,255.87
IETU DEL EJERCICIO	220,434.59	139,671.11
ISR PAGADO	309,807.71	246,043.80
IETU POR PAGAR	-	-

BIBLIOGRAFÍA

- Revista Defensa Fiscal
Septiembre 2007

- Revista Adminístrate Hoy
Abril 2005

- Revista Defensa Fiscal
Marzo 2007

- Introducción al análisis de proyectos de inversión
Cortazar, Martínez Alfonso
Editorial Trillas
Primera edición
1992 Octubre

- Análisis y evaluación de proyectos de inversión
Coss, Bu Raúl
Editorial Limusa - Noriega
Décimo tercera reimpresión de la segunda edición

- Formulación y evaluación de proyectos de inversión
Hernández Hernández Abraham
Hernández Villalobos Abraham
Editorial ECASA Thomson Learning

- Anatomía de la Empresa
Johansen Betolgio Oscar

- Las Finanzas de la Empresa, información, análisis, recursos y planeación
Fernández Moreno Joaquín

- Ley General de Sociedades Mercantiles.

- La Red de Valor de la Zarcamora, Guillermo Sánchez Rodríguez
Fundación Produce Michoacán 2008

- Planeación Financiera en épocas normal y de inflación, Perdomo Moreno
Abraham, editorial Thomson