



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE CONTADURÍA

**MODELO DE PLANEACIÓN
FINANCIERA PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS**

Tesis

Que para obtener el título de:

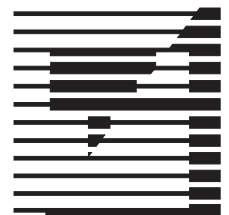
Licenciada en Contaduría

Presenta:

ILEANA BETZABÉ SALGADO TALAVERA

ASESOR:

L.A. MARÍA TERESA RODRÍGUEZ CORONA



Uruapan, Michoacán. 11 de mayo de 2011



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.

DEDICATORIAS

Cada historia tiene una final, pero en la vida, cada final es un nuevo comienzo...

A Dios: Por llenarme de bendiciones y llevarme de su mano a lo largo de mi vida, permitiéndome llegar y lograr una meta más en el camino.

A mis padres: Por su amor, dedicación, comprensión y apoyo, por formar la persona que soy ahora y por que sin ellos nada sería.

A mis hermanos: Por ser parte de importante de mi vida, por apoyarme, aguantarme y ser la razón que me alienta a superarme.

A mi padrino David Guzmán Rubio: Por su apoyo y sus palabras de aliento, por ser una persona digna de respeto y admiración.

A la L.A. María Teresa Rodríguez Corona: Por su paciencia, dedicación, apoyo y enseñanzas, no sólo durante la realización de ésta investigación, sino por todo lo que me brindó a lo largo de la carrera.

A mis profesores: Por compartir su tiempo, conocimientos y experiencia, inspirándome a ser una buena profesionista.

Al C.P. Fernando Salgado Ortiz y la L.C. Berta Lorena Moreno Rodríguez: Por todo el apoyo y ayuda que recibí de su parte durante estos años, sin la cual el camino no hubiera sido fácil de recorrer.

A mis amigos: Por su apoyo y motivación, sus consejos y sus palabras, y sobre todo por darme momentos inolvidables que ayudaron a hacer toda la carga menos pesada. Especialmente a unas personas maravillosas que son mi apoyo y mi fuente de inspiración: Samira, Jessy, Iris, Silvia, Adriana, Alex, Luis, Rey, José y Roberto.

“... Todos los días Dios nos da un momento en que es posible cambiar todo lo que nos hace infelices. El instante mágico es el momento en que un sí o un no pueden cambiar toda nuestra existencia...” (Paulo Coelho)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1.1 Concepto de empresa	5
1.2 Características de la empresa	5
1.3 Elementos de la empresa	6
1.4 Clasificación de la empresa	7
1.5 Características de las empresas comercializadoras de productos agrícolas	9
CAPÍTULO II. PLANEACIÓN FINANCIERA	
2.1 Planeación financiera	10
2.2 Características de la planeación financiera	10
2.3 Clasificación de la planeación financiera	11
2.4 Objetivos de la planeación financiera	13
CAPÍTULO III. MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA	
3.1 Concepto	15
3.2 Punto de equilibrio	15
3.3 Apalancamiento operativo	20
3.4 Apalancamiento financiero	21
3.5 Pronósticos financieros	22
3.5.1 Método de porcentaje de ventas	24
3.5.2 Método de regresión lineal	26
3.6 Presupuestos financieros	27
3.6.1 Presupuesto de operación	29
3.6.2 Presupuestos de inversiones permanentes	38
3.6.3 Presupuesto financiero	43
3.7 Árboles de decisión	49
3.8 Proyectos de inversión	51

3.8.1 Tipos de proyectos de inversión	52
3.8.2 Clasificación de los proyectos de inversión	52
3.8.3 Ciclo de vida de los proyectos	53
3.9 Arrendamiento financiero	62
3.10 Estados financieros pro-forma	65
3.11 Balance Score Card (BSC)	66
3.11.1 Generalidades	66
3.11.2 Criterios para la clasificación y el desarrollo de indicadores de desempeño	71
3.11.3 Beneficios y errores al implementar el BSC	83
CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
4.1 Antecedentes de la planeación financiera estratégica	85
4.2 Modelos de planeación financiera estratégica	87
4.2.1 Modelo BCG	88
4.2.2 Análisis FODA	89
4.2.3 Benchmarking	92
4.2.4 Planeación financiera estratégica en base a competitividad	95
4.3 Perspectivas de la planeación estratégica en la empresa mexicana	99
CAPÍTULO V. MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS	
5.1 Metodología de la investigación	102
5.2 Antecedentes de la empresa	103
5.3 Información financiera para la planeación	103
5.4 Desarrollo de la planeación financiera en una empresa comercializadora de productos agrícolas	107
5.5 Análisis del caso práctico	155
CONCLUSIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	159

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sobrevivencia de una empresa es cada vez más difícil, debido a la alta competencia que se tiene, que busca ser mejor cada vez y tener mayor ventaja que las otras. Sin contar con la ayuda de profesionales especializados es cuestión de tiempo para que la organización fracase.

Es por esto que con la asesoría adecuada una empresa puede ser cada vez más competente y más rentable al utilizar todas las técnicas de mejoramiento que tenga a su alcance. Dentro de estas técnicas que ayudan al mejoramiento de las empresas se encuentra la planeación, ya que una empresa que no tiene planes, que no tiene objetivos, que no tiene visión, no tiene futuro, ya que es muy difícil sobrevivir si no se está preparado para combatir los imprevistos y problemas que se presenten.

La planeación financiera establece pautas para el mejoramiento y crecimiento de las empresas, mediante diferentes técnicas que ayudan a pronosticar las actividades que se realizarán dentro de un periodo determinado, a analizar la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, a la formulación de objetivos y estrategias, así como ayudar a la dirección a tomar las mejores decisiones.

El objetivo de este trabajo es precisamente proponer un modelo de planeación financiera que sirva de guía a una empresa comercializadora de productos agrícolas para realizar sus operaciones, optimizando sus recursos, controlando sus costos, analizando sus riesgos y oportunidades, para así lograr obtener mayores beneficios.

Esta investigación se encuentra dividida en cinco capítulos, dentro del primero se habla sobre las generalidades de la empresa, su concepto, características, elementos y su clasificación, así como también se habla un poco

sobre las empresas comercializadoras de productos agrícolas para conocer mejor cuales son las características que las distinguen.

El segundo capítulo trata sobre la planeación financiera en general, su concepto, características, clasificación y objetivos que persigue, con el fin de que entendamos mejor el porqué de su importancia dentro del crecimiento y mejoramiento de un negocio.

Dentro del tercer capítulo se abordan algunos de los métodos de planeación financiera existentes, para conocer cuáles son los que se apegan más al tipo de empresa que se trata en este caso, se verá como trabajar con las proyecciones y pronósticos, cómo determinar el punto de equilibrio de la empresa, cómo crear indicadores que nos sirvan para medir las actividades de la misma, entre otras técnicas que sirvan de base para la correcta toma de decisiones.

En el cuarto capítulo se habla de la planeación estratégica, partiendo de los antecedentes de ésta, revisando algunas técnicas que hay, las cuales ayudan a analizar y minimizar los riesgos financieros, de competencia, de producción, etc. que corren las empresas, y terminando con las perspectivas de dicha planeación dentro de las empresas mexicanas.

Por último, en el quinto capítulo se llevan a la práctica los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores al realizar un modelo de planeación financiera para una empresa comercializadora de productos agrícolas, donde se eligen las técnicas de planeación más adecuadas para la misma y se proponen algunas sugerencias que pudieran ayudar a su mejoramiento y crecimiento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo tiene la finalidad de dar a conocer las generalidades de la empresa en cuanto a su concepto, características, elementos y la clasificación de la misma, así como hablar de las principales características de las empresas comercializadoras de productos agrícolas.

1.1 Concepto de empresa

La empresa desde el punto de vista económico puede ser definida como una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

Guzmán Valdivia la define como la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

La empresa para Silvestre Méndez es una unidad económica básica del sistema capitalista, que realiza actividades en las cuales se utilizan recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para lograr sus objetivos.

1.2 Características de la empresa

Es difícil definir las características específicas de la empresa, ya que no existen dos que tengan las mismas características ni los mismos problemas, sin embargo, a continuación se muestran las más generales:

- a) Es una persona jurídica. Porque es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

- b) Es una unidad jurídica. Porque tiene una finalidad lucrativa, o sea, su propósito es obtener ganancias.
- c) Ejerce una acción mercantil. Porque compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Porque los propietarios son los únicos responsables de la marcha del organismo.

1.3 Elementos de la empresa

Los elementos que componen una empresa, son todos aquellos recursos con los que puede llegar a contar y que son necesarios para el desarrollo de sus actividades, las cuales permiten lograr los objetivos para los cuales fue creada.

Recursos materiales

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como instalaciones y materias primas; que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

Recursos financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo; pueden ser propios el dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, etc.; pueden ser ajenos los créditos con acreedores y proveedores, préstamos bancarios o privados, emisiones de valores, etc.

Recursos humanos

Estos recursos son indispensables ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Están conformados por todas aquellas personas que laboran en la organización y pueden ser obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

1.4 Clasificación de la empresa

La clasificación de la empresa se basa en diferentes criterios, los más importantes son por su tamaño, su actividad, por su constitución patrimonial y por su función económica.

Por su magnitud

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa puede pertenecer una organización, según Nacional Financiera estos criterios son:

- **Financiero.** El tamaño se determina por el monto de su capital.
- **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 empleados, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.
- **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- **Producción.** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta

con más maquinaria y menos manos de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

Por su actividad

- Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado original.
- Agropecuarias. Son aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- Industriales. Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas.
- Comerciales. Son aquel tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.
- De servicios. Son aquellas en las que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Por su constitución patrimonial

- Públicas. Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Está constituida por capital público perteneciente a la nación; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos.
- Privadas. Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

Por su función económica

- Primarias. Son aquellas que se dedican a actividades extractivas o constructivas, empresas mineras, agropecuarias, petrolíferas, etc.
- Secundarias. Son las que se dedican a la transformación de las materias primas; industria papelera, plantas eléctricas, etc.
- De servicios. Son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, transporte, seguros, hoteles, etc.

1.5 Características de las empresas comercializadoras de productos agrícolas

Después de haber hablado de las generalidades de la empresa es necesario encaminarnos al tipo de empresa en el que se va a centrar la presente tesis: las empresas comercializadoras de productos agrícolas, las cuales se dedican a la compra venta de frutos que principalmente son para llevar a cabo su exportación.

Dentro de estas empresas la fruta pasa por el proceso de recolección, limpieza, selección, empaque, almacenamiento, embarque y entrega del producto, todo con el mayor control y calidad posible considerando que son enviadas a lugares muy distantes.

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se hablará en general de la planeación financiera, de sus características, su clasificación y sus objetivos.

2.1 Planeación financiera

Para comenzar se definirá el concepto de planeación financiera el cual se entiende como “Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” (JOAQUÍN A. MORENO FERNÁNDEZ, IMCP: 1994).

Otra definición que se puede aplicar es “Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos preestablecidos por los propietarios y directivos de alta gerencia” (ABRAHAM PERDOMO MORENO, THOMSON: 2003).

Rescatando las definiciones anteriores podemos concluir que la planeación financiera es una herramienta que nos sirve para la toma de buenas decisiones dentro de una empresa, mediante estudios, métodos, objetivos, evaluaciones y proyecciones.

2.2 Características de la planeación financiera

Las características que tiene la planeación financiera según Abraham Perdomo Moreno son:

- a. Es una herramienta o técnica financiera.

- b. La aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, controlador, etc.
- c. Su objetivo principal es la evaluación futura, proyectada o estimada.
- d. Se puede aplicar a una empresa pública, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.

2.3 Clasificación de la planeación financiera

La planeación financiera se puede clasificar en diversos tipos según sea la aplicación que se le vaya a dar, entre los cuales pueden ser:

Planeación personal

Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación empresarial

Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

La planeación empresarial, puede ser patrimonial e integral.

Planeación patrimonial

Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.

Planeación integral

Conjunto de planes que expresan la proyección total, íntegra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación integral, se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

Planeación normativa

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de Accionistas y/o Consejo de Administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.

Planeación estratégica

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta el organismo social.

Planeación táctica

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo.

Planeación operativa

Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlos de una empresa a corto plazo.

Planeación de imprevistos o contingencias

Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.

2.4 Objetivos de la planeación financiera

Dentro de la planeación financiera existen posibilidades de acción apoyados en los conocimientos y experiencia de la empresa, caminos que deben ser evaluados para elegir el mejor. Para esto es necesario plantear alternativas estratégicas, las cuales se convertirán en los objetivos a perseguir al realizar una planeación financiera y que son los que ayudarán al mejoramiento de la empresa.

Estos objetivos según Antonio Saldívar son:

- Aumento de precios.
- Cambios en la estrategia comercial y en la composición de ventas.
- Reducción de costos.
- Reducción de gastos.
- Agilización del crédito y la cobranza.
- Aumento de la rotación de los inventarios.
- Inversión en activos fijos.

- Cambios en la proporción de créditos a capital.
- Cambios en la proporción de créditos a corto y largo plazo.

Una vez establecido las generalidades de la planeación financiera, su concepto, características, clasificación y objetivos será necesario conocer los principales métodos de planeación financiera que existen, por lo cual se hablará de ellos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Dentro de este capítulo hablaremos de los métodos de planeación financiera que puede aplicar el administrador financiero para establecer planes dentro de la empresa, que sirvan de guía para la realización de las actividades diarias de la misma, así como para servir de base en la toma de decisiones ante diversas situaciones.

3.1 Concepto

Los métodos de planeación financiera se pueden definir como las “Técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta, que tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones, en épocas normal y de inflación” (ABRAHAM PERDOMO MORENO, THOMSON: 2003).

De esta forma dichos métodos nos van a servir de guía para realizar y analizar nuestra planeación financiera, con el fin de tener una base confiable que sirva para la mejor toma de decisiones y así alcanzar todos los objetivos planteados.

3.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. El punto de equilibrio es aquel donde las ventas de una empresa son

igual al total de sus costos fijos y sus costos variables, es decir, es el importe que debe vender para no generar ni una pérdida ni una ganancia.

Entonces el método de punto de equilibrio global consiste en determinar el nivel de ventas que debe existir para cubrir de manera exacta el total de los costos. Para poder aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos.

- Costos fijos. Son aquellos que se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa, como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas, los salarios que no están en relación directa al volumen de producción, etc.
- Costos variables. Son aquellos que se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, los impuestos y comisiones sobre las ventas, etc.

Para efectos de la planeación pueden tomarse como base las experiencias realizadas, teniendo en consideración el comportamiento de los costos, gastos y utilidades, así como las especificaciones de los productos, métodos de fabricación, productividad, desperdicios, mezcla de volumen y productos o precios unitarios de venta. Si alguno de estos elementos cambia es necesario tomar en cuenta su cambio con objeto de analizar su efecto para determinar su impacto en el periodo futuro.

Con el conocimiento de la información anterior, la empresa tendrá una buena comprensión de la estructura de sus utilidades. Basándose en estas cifras podrá ajustar sus operaciones al mercado en el que opera, podrá medir su rentabilidad por línea de producto, calcular los precios de venta a nivel competitivo, tomar

decisiones para mejorar la mezcla de productos, así como determinar la conveniencia de nuevas inversiones.

Todas las acciones o decisiones que se tomen en una empresa afectan ya sea a los precios, al volumen, a los costos y gastos o a las utilidades en forma directa o combinada. Todas estas variables se manejan con la técnica del equilibrio de tal manera que el empresario pueda seleccionar la mejor alternativa; para ello, en primer lugar, tiene que conocer cuál es el punto de equilibrio y de ahí, como punto de partida, podrá manejar las diferentes alternativas que se planteen.

Para determinar el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{\% CM}$$

El punto de equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos entre el porcentaje de contribución marginal.

Ahora bien, para conocer el valor de % CM, se tiene que aplicar cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned} \% CM &= \frac{CM}{PV} & \% CM &= \frac{PV - CV}{PV} \\ \% CM &= 1 - \frac{CV}{V} & \% CM &= \frac{U + CF}{V} \end{aligned}$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

% CM = Porcentaje de contribución marginal

CF = Costos fijos en pesos

CM = Contribución marginal unitaria en pesos

- PV = Precio de venta unitario en pesos
- CV = Costos y gastos variables en pesos
- U = Utilidades en pesos
- V = Ventas en pesos
- MS = Margen de seguridad

El porcentaje de contribución marginal es el resultado de dividir el importe de la contribución marginal entre el valor de las ventas; esto puede hacerse a nivel unitario o a nivel total.

La fórmula de las utilidades se puede expresar de tres modos diferentes:

- Fórmula que se desprende del estado de ingresos y gastos:

$$U = V - CF - CV$$

- Fórmula que se obtiene del sistema del punto de equilibrio:

$$U = (V \times \%CM) - CF$$

Esta fórmula considera que la utilidad es la aportación de contribución marginal de las ventas menos los costos fijos.

- Fórmula que se deriva del punto de equilibrio:

$$U = (V - PE) \times \%CM$$

Esta fórmula separa las ventas en exceso de las necesarias al punto de equilibrio, transformando su contribución marginal en utilidad.

El margen de seguridad es la disminución porcentual de ventas que puede producirse antes de que se genere pérdida. Puede ser expresado de dos maneras:

$MS = U / CM$ Donde el margen de seguridad es el resultado de dividir la utilidad sobre la contribución marginal; o bien:

$MS = (V - PE) / V$ en la que el margen de seguridad se obtiene dividiendo las ventas que excedan las necesarias al punto de equilibrio entre las ventas totales.

En algunas ocasiones se conocen los costos variables, los costos fijos y la utilidad que fue fijada en relación con la inversión requerida, desconociéndose las ventas que deben realizarse para obtener la utilidad proyectada. Para conocer las ventas, es necesario aplicar una de las fórmulas que determinan el monto de las ventas; la primera es:

$$V = CF + CV + U$$

Esta se desprende del estado de ingresos y gastos, que indica que las ventas son iguales a los costos fijos, más los costos variables, más la utilidad. La segunda fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$V = (U + CF) / \%CM$$

Esta señala que las ventas son iguales a la utilidad deseada, más los costos fijos, divididos entre el porcentaje de contribución marginal.

El método de punto de equilibrio es una buena forma de planear nuestras utilidades, pero además de eso ayuda a tomar importantes decisiones de negocio. Según J. Fred Weston y Thomas E. Copeland en su libro “Finanzas en administración” señalan que el punto de equilibrio puede ser usado por la empresa en tres formas separadas pero interrelacionadas: en las decisiones de nuevos productos, el análisis del punto de equilibrio ayuda a determinar la magnitud de las ventas de los mismos para que la empresa logre una situación rentable; el análisis del punto de equilibrio también puede usarse como un amplio marco de referencia para estudiar los efectos que tendría una expansión general sobre el nivel de las operaciones; finalmente, al analizar programas de modernización y de automatización, con vistas a que la empresa opere de una manera más mecanizada y automatizada, y en la que por lo tanto se sustituirá a los costos fijos por los costos variables, el punto de equilibrio ayuda a analizar las consecuencias de hacer el cambio de costos variables a costos fijos.

3.3 Apalancamiento operativo

El método de palanca y riesgo financiero consiste en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación.

El apalancamiento operativo se da cuando en una empresa los costos fijos son muy elevados a comparación con los costos variables. Un alto grado de apalancamiento operativo implica que un cambio relativamente pequeño de las ventas provocará un cambio notable en el ingreso operativo neto.

El apalancamiento operativo puede definirse de una manera más precisa en términos de la forma en la cual un cambio determinado en el volumen afecta a las utilidades antes de intereses e impuestos. Para medir el efecto resultante de un cambio de volumen sobre la rentabilidad, se calcula el grado de apalancamiento operativo, el cual se define como el cambio porcentual en el ingreso operativo

asociado con un determinado cambio porcentual en las ventas, para calcular el grado de apalancamiento operativo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$AO = \left(\frac{UV (PV - CV)}{UV (PV - CV) - CFT} \right) \times 100$$

Donde:

AO = Apalancamiento de operación

UV = Unidades vendidas

PV = Precio de venta unitario

CV = Costo variable unitario

CFT = Costos fijos totales

Entre más alto sea el grado de apalancamiento operativo, más fluctuarán las utilidades, tanto en dirección ascendente como descendente, como respuesta a los cambios en el volumen de ventas.

3.4 Apalancamiento financiero

La palanca financiera se puede definir como una “herramienta, técnica o habilidad del administrador para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa” (ABRAHAM PERDOMO MORENO, THOMSON: 2003), es decir los intereses financieros actúan como palanca contra la cual deben trabajar las utilidades de operación para así generar cambios significativos en las utilidades de la empresa.

El grado de apalancamiento operativo afecta las utilidades antes de intereses e impuestos, mientras que el apalancamiento financiero afecta a las

utilidades después de intereses e impuestos. El apalancamiento financiero empieza cuando el apalancamiento operativo termina, amplificando con ello aún más los efectos sobre las utilidades por acción resultantes de los cambios en el nivel de ventas.

El grado de apalancamiento financiero se define como el cambio porcentual en las utilidades por acción que resulta de un cambio porcentual dado en las utilidades antes de intereses e impuestos, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Palanca financiera} = \left(\frac{\text{Utilidades de operación}}{\text{Utilidades de operación} - \text{Intereses financieros}} \right) \times 100$$

Esta fórmula nos da como resultado el porcentaje de incremento de las utilidades por acción según el incremento en la utilidad de operación. Si no se utilizaran deudas dentro de la empresa, el grado de apalancamiento financiero sería, por definición, de 1.0, por lo tanto un incremento del 100% en la utilidad de operación produciría exactamente un incremento del 100% en las utilidades por acción.

3.5 Pronósticos financieros

Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.

Existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos.

Los pronósticos financieros son utilizados por compañías generalmente bien administradas, donde basan sus planes operativos en un conjunto de estados financieros pronosticados. El proceso de planeación comienza con un pronóstico de ventas aproximado de cinco años, posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer el nivel de ventas y se toma una decisión en relación con la forma en que se financiarán los activos requeridos.

Existen diferentes criterios para clasificar los métodos de pronóstico, para efectos de este trabajo se utiliza la clasificación propuesta por Riggs (1993), quien los ordena en subjetivos o de opiniones, históricos y causales.

- Métodos subjetivos o de opiniones. Son aquellos métodos basados en las opiniones de "especialistas" del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa. Los juicios de estos especialistas tienen más probabilidades de acierto si se fundamentan en hechos. Para lo cual se apoyan en información inherente a su área de competencia. Existen diferentes métodos formales para obtener información de expertos sin embargo los más usados son: las encuestas entre los consumidores, opiniones de los agentes de ventas y distribuidores, puntos de vista de los ejecutivos, pruebas en el mercado y métodos Delfos.
- Métodos históricos. Son aquellos que se basan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de basarse solo en opiniones personales. Corresponde, al que realiza el pronóstico, interpretarlos.
- Métodos causales. Son los pronósticos basados en las causas que determinan los acontecimientos. Los métodos causales más empleados son: el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

Para estos pronósticos se emplean dos enfoques básicos: el método de porcentaje de ventas y el método de regresión.

3.5.1 Método de porcentaje de ventas

Partiendo del hecho de que el volumen de las ventas de una empresa es un buen predictor de la inversión requerida en activos, decimos que, los pronósticos de ventas son la primera etapa que se debe cubrir para pronosticar requerimientos financieros.

El método de pronóstico de porcentaje de ventas es una metodología básica que combina dos perspectivas de estudio: el enfoque de arriba hacia abajo y el enfoque de abajo hacia arriba.

Enfoque de arriba hacia abajo

Consiste en analizar el contexto de la industria desde el ámbito mundial al de la empresa, para lo cual se cubren las siguientes fases:

1. Pronóstico de la economía del mundo.
2. Pronóstico de la economía nacional.
3. Pronóstico del volumen de ventas en cada una de las industrias en las cuales la empresa vende sus productos.
4. Pronóstico de la participación en el mercado de la empresa en cada una de las industrias en las cuales participa.
5. Conversión de los pronósticos de la participación en el mercado en un pronóstico de ventas para la empresa.

Enfoque de abajo hacia arriba

En este caso el enfoque de análisis parte de las diferentes unidades de producción hasta consolidar un estudio general de la empresa, Las fases que se desarrollan son:

1. Disponer que cada segmento de la empresa analice las tendencias de los patrones de ventas.
2. Considerar la publicidad y los demás programas promocionales que puedan afectar al nivel de ventas.
3. Ordenar que cada segmento de la empresa elabore pronósticos para su área de producto-mercado.
4. Los pronósticos de los segmentos se deberán consolidar dentro de un pronóstico general de la empresa.

Si aplicamos esta metodología, contaremos con dos pronósticos de ventas; uno de ellos se basa en la economía en general y en las tendencias de la industria, mientras que el otro lo hace en los pronósticos de los administradores que permanecen cerca del mercado. Esto da como resultado un pronóstico general globalmente aceptado, así éste pronóstico y los pronósticos de venta subsecuentes se convierten en la premisa básica de la planeación de la empresa y de muchas de sus actividades.

El método de porcentaje de ventas proporciona un sistema práctico para pronosticar estados financieros. Existe una lógica básica que respalda a las ventas y al comportamiento de las partidas individuales de activos. Por ejemplo, a objeto de realizar ventas, una empresa debe tener una cierta inversión en planta y equipo que le permita producir bienes. Los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados son necesarios para estar en condiciones de realizar ventas. Cuando se hacen ventas, generalmente ocurre cierto intervalo antes de que se reciban los pagos, esto da como resultado la generación de cuentas por cobrar. Observe que las inversiones en activos fijos y en inventarios agilizan las ventas, mientras que la inversión en cuantas por cobrar las retrasa. Debido a las fluctuaciones de las ventas, estas relaciones de impulso y de retraso de ventas

generan patrones completos que se logran entender tan sólo cuando se conoce la lógica fundamental de las relaciones.

El método de porcentaje de ventas empieza con la expresión de cada partida individual del estado de posición financiera como un porcentaje de las ventas. En primer lugar se debe aislar aquellas partidas del balance que pueda esperarse que varíen en relación directa con las ventas, después se tabulan como un porcentaje de ventas, y se suman tanto las cuentas del activo como las de pasivo y capital. La suma de los porcentajes de activo significa que por cada peso de incremento en ventas, los activos deben aumentar x número de centavos, los cuales deben financiarse de alguna manera.

Para determinar cuánto financiamiento debe obtener la empresa será necesario restar de la suma de porcentajes de activo la suma de porcentajes de pasivo y capital, así determinamos qué cantidad debe conseguir la empresa, ya sea a partir de fondos internamente generados o de fuentes externas, por cada peso de incremento en ventas.

3.5.2 Método de regresión lineal

El método de regresión lineal calcula las relaciones promedios a lo largo de un periodo de tiempo por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronostico abarca varios años.

Este método, también conocido como "diagrama de esparcimiento", difiere del método de porcentaje de ventas, principalmente que no supone que la línea de relación pasa a través del origen. En su forma más sencilla, el método de diagrama de esparcimiento implica que se calcule la razón entre las ventas y la partida relevante del balance a dos puntos en el tiempo. La regresión lineal se puede usar para pronosticar los requerimientos de activos en aquellas situaciones en que no puede esperarse que los activos crezcan a la misma tasa que las ventas.

La regresión lineal es una técnica estadística que se puede utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

Se puede decir que Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualquiera en un modelo de regresión Simple. Y es una función de X, como Y depende de X, Y es la variable dependiente y X es la variable independiente.

En el modelo de regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente. En este modelo se establece que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también regresión divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente, la variable dependiente es la variable que se desea predecir, también se le llama “variable de respuesta”; la variable Independiente X se le denomina “variable explicativa” o “regresor” y se le utiliza para predecir Y.

Para calcular la variable Y se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y = a + b (X)$$

$$b = \frac{\sum xy - n(\bar{x})(\bar{y})}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2} \quad a = \bar{y} - b(\bar{x})$$

3.6 Presupuestos financieros

Los presupuestos son un plan de acción dirigidos a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros, que deben cumplirse en un tiempo determinado.

Como método de planeación el sistema presupuestario es una herramienta muy importante que ayuda a la administración de las organizaciones a planear y

realizar sus objetivos, comúnmente se realiza a corto plazo, es decir, un periodo de doce meses que por lo general se fracciona por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado para obtener las diferencias o variaciones y así tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los objetivos.

Los principales métodos financieros de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías:

- a) Presupuestos de operación. El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, se le asigna los puestos de primer, segundo y tercer nivel la autoridad y responsabilidad necesaria, con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.
- b) Presupuesto de inversiones permanentes. También llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación; cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye y su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.
- c) Presupuesto financiero. El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

3.6.1 Presupuesto de operación

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, como los que determinan las necesidades de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

Los conceptos que integran el presupuesto de operación son:

PRESUPUESTO DE VENTAS

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, sin embargo, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se debe saber qué hizo o qué dejó de hacer la empresa para identificar las alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escasez, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas. Es necesario determinar los cursos de acción pertinentes dentro del marco general de política de la empresa, con el fin de fijar las metas de participación en el mercado y asegurar en cierto modo la utilidad que se requiere.

Para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

Los factores específicos de venta están compuestos por:

- a) *Factores de ajuste*. Son aquellos que tuvieron efecto perjudicial durante el año anterior y que han sido superados, también son factores que tuvieron un efecto saludable en el año anterior y que se estima no se repetirán en el año que se está presupuestando; y la apertura comercial en tratados de libre comercio.
- b) *Factores de cambio*. Estos pueden ser cambios en el producto, en el volumen de producción, en el mercado y cambios en los métodos de venta, como son los cambios de precios, garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores, modificaciones al plan de promoción y publicidad del producto, cambios en los canales de distribución, en la estructura de descuentos, bonificaciones etc. y la remuneración a los vendedores.
- c) *Factores corrientes de crecimiento del producto*. La tendencia corriente de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera, influirán en el volumen de venta en los próximos años y por lo tanto deben tenerse en consideración.

El segundo considerado importante en el presupuesto de ventas son las fuerzas económicas generales, es decir, el entorno económico en que vive la empresa.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un producto dado; como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, la distribución del ingreso etc. Para medir su efecto, los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales.

Las tendencias experimentadas en las ventas de una empresa se debe relacionar con alguna tendencia económica a través de un índice que tenga similitud en sus curvas. Esto será una guía para estimar lo que puede ser la probable tendencia futura de las ventas de uno o varios productos. Esta

interrelación puede usarse tanto para propósitos de estimación futuras como para medida de control sobre las ventas realizadas, siendo muy recomendable construir una gráfica para observar la interrelación entre el o los índices seleccionados y las tendencias experimentadas en la empresa.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta para las estimaciones futuras son las variaciones estacionales que generalmente tiene toda empresa, originadas por su ciclo operativo. Como ejemplo se pueden mencionar los ciclos agrícolas, los ciclos de calor, de frío, de época navideña, vacaciones, etc., que están íntimamente ligados con el consumo de los productos.

Por último, el tercer considerado importante en el presupuesto de ventas es la influencia de la administración, ya que constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta:

1. Posibles cambios en el tipo de los productos, principalmente originados por el adelanto de la tecnología.
2. Necesidades de rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado, con el fin de que sean comercializados en una zona ya sea de precios superiores o inferiores.
3. Restablecimiento de la calidad que requiere el producto, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.
4. Evaluación del costo de los canales de distribución, así como la forma de distribución y sus posibles alternativas.
5. La amplitud de los medios publicitarios y promocionales para el apoyo a las ventas.

6. Es fundamental la política de precios así como la política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que deben mantenerse.

La razón para que se tome en cuenta todo lo anterior es que fundamentan las respuestas a las preguntas: ¿Qué productos se van a vender?, ¿Bajo qué organización de ventas y qué canales de distribución?, ¿En qué cantidad? Y ¿A qué precio?

Métodos para determinar el presupuesto

El presupuesto puede ser determinado por los siguientes métodos, que van de lo simple a lo tecnificado.

1. *Método basado en la opinión de los directores.* Basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. La estimación debe ser inteligente, basada en la sensibilidad de los factores del mercado y en la experiencia obtenida de las operaciones realizadas. Este método tiene la ventaja de que puede ser fácil y rápido de aplicar, no requiere la preparación y elaboración de datos estadísticos, reúne una serie de juicios o puntos de vista especializados basados en la experiencia y es la única forma para presupuestar en ausencia de la información adecuada. Tiene como desventaja que las cifras están basadas en opiniones, se requiere el tiempo de directores, presenta dificultades para separar el presupuesto por productos, mercados, zonas o territorios, así como para determinar la venta mensual.
2. *Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas.* Este método para presupuestar las ventas está determinado por la opinión de la fuerza de ventas, la responsabilidad recae en el director o gerente de ventas, los vendedores deben informar por escrito su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan basándose en datos históricos. Este método tiene como ventajas que está preparado bajo el juicio de

personas que tienen un conocimiento especializado y que trabaja dentro del mercado, que la responsabilidad de lograr los objetivos presupuestados está en manos de las personas que producen los resultados, lo cual motiva a la fuerza de ventas para lograr los objetivos que ellos mismos han preparado, las metas presupuestadas son bastante confiables dada la magnitud de la muestra, proporciona facilidad de detalle para formular el presupuesto por producto, territorio, clientes, agente de ventas, etc. Las desventajas pueden resumirse en que la opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no basada en lo que puede garantizar el mercado. Este método es usando frecuentemente por aquellas empresas que no tienen metas muy incisivas.

3. *Método de análisis estadístico.* El presupuesto de ventas bajo este método debe ser preparado conjuntamente con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, etc., bajo un procedimiento que reúna toda la información.

Para llevar a cabo el trabajo del presupuesto de ventas deben realizarse los siguientes pasos:

- a) Se deberá contar con la información de las ventas del año base.
- b) Se requerirán los datos y opiniones sobre los factores específicos de ventas.
- c) Una vez determinados los ajustes por los factores específicos de ventas, se examinarán y discutirán ampliamente las fuerzas económicas generales que prevalezcan o que se estima existirán en lo futuro para determinar un factor modificador que exprese el efecto de las condiciones económicas generales, teniéndose de esta manera una proposición concreta del presupuesto, que deberá someterse a una revisión, ajuste y autorización final.

- d) La propuesta deberá ser revisada y estudiada para determinar si cumple con las políticas, objetivos, estrategias de la empresa, como el grado de crecimiento, la participación de cada producto en el mercado, si se cumple con la política de márgenes de utilidad establecidos y, en su caso, con las metas fijadas en el presupuesto a largo plazo. Deberá además estudiarse y evaluarse la estrategia de apoyo publicitario y de promoción, la política de precios, algún cambio en el tipo de producto, rediseños, ajustes a la calidad, posibles cambios en los canales de distribución, etc., todo esto para determinar, en su caso, un ajuste en términos de porcentaje a la alza o a la baja.

Mediante los cuatro pasos que se han señalado anteriormente se obtendrá el presupuesto de ventas, en que se evaluará cada factor.

Recapitulando estos cuatro pasos son:

1. Determinar los factores específicos de ventas.
2. Determinar las fuerzas económicas generales.
3. Determinar la influencia de la administración.
4. Aplicar el método correspondiente para realizar el presupuesto.

PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA

El presupuesto de costos directos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos indirectos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. Los tres elementos del costo directo que se han mencionado deberán presupuestarse de conformidad con la

estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

Para calcular el presupuesto de producción se requiere primeramente conocer cuál es el volumen de ventas para el año, cuál será el inventario inicial, así como la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión. Teniendo esta información se puede calcular los volúmenes anuales de producción y éstos a su vez deben explotarse por cada una de las materias primas que intervienen en los productos para determinar la cantidad anual de materias primas que se requiere comprar, dato importante para que el departamento de compras base su estimación y proporcione el precio unitario del año de cada materia prima.

De la misma forma debe de conocerse los requerimientos de mano de obra, con el fin de conocer qué cantidad de mano de obra se requiere por operación, departamento, etc., y por otra parte, hay que conocer la cantidad de mano de obra que se tiene contratada y de esta manera establecer las necesidades que de ella serán requeridas para producir las unidades del presupuesto. Al conocer estos, datos es muy recomendable la intervención de técnicas de manufactura y finanzas de alto nivel, con el fin de hacer una evaluación y llegar a conclusiones sobre posibles mejoras o adiciones en las facilidades para la producción, como maquinaria y equipo para obtener el mejor costo posible y no contratar mano de obra innecesaria. Al llegar a una conclusión sobre la mano de obra requerida se debe establecer su precio, tomando en cuenta el costo anual y estimando el incremento que sufrirá durante el tiempo que cubre el presupuesto.

Por último, los gastos directos y variables de manufactura deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, con base en la experiencia y el personal que se requiera en la producción, ya que muchos gastos se generan en razón directa de la cantidad de personal.

El presupuesto de producción y costo de ventas es la segunda información que emana del presupuesto de operación que servirá de base para calcular la inversión de inventarios en el presupuesto financiero.

Gastos de fabricación

Los gastos de fabricación, o gastos indirectos de fabricación, son gastos no identificables directamente con los productos, y frecuentemente son gastos importantes que provienen del departamento de servicio, como mantenimiento, talleres, calderas, etc., y en forma también importante por gastos de la gerencia y supervisión de la producción.

El buen juicio y criterio profesional es necesario para determinar sobre qué base distribuir este concepto por línea de producto y producto individual, con el fin de poder obtener la cuota que le corresponda en particular a cada producto fabricado.

PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

Los gastos que se realizan en estas áreas de la empresa son comunes y similares a los previamente descritos en los gastos de manufactura. En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requiere que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importantes, pero más fáciles de presupuestar, son los de estructura o carácter fijo, como depreciación, amortización, etc., que generalmente son estimados directamente por el departamento de presupuestos, que conoce mejor la carga fija para los años futuros.

Un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad del gasto y preguntarse si es realmente necesario para lograr los objetivos de la empresa.

OTROS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

Con alguna frecuencia existen empresas que separan claramente la actividad de ventas de la actividad de mercadeo, segregando de los gastos de venta principalmente los gastos promocionales y de publicidad y que en su conjunto son llamados gastos de comercialización. En este caso, el presupuesto debe estimarse con base en las necesidades de cada empresa. En muchas ocasiones, principalmente en empresas que operan en el ramo de productos de consumo, este gasto es presupuestado como un gasto directo y variable, autorizándose un cierto porcentaje sobre las ventas netas.

Algunas empresas también tienen gastos de investigación y desarrollo, que es una actividad muy importante para mantener e incrementar la posición de la empresa en el mercado. La fuerza de la competencia requiere un constante esfuerzo para mejorar los presentes productos, los métodos de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. Para elaborar este presupuesto se requiere, primeramente, la misma información que se ha señalado para los otros presupuestos de gastos operativos siendo deseable establecer un centro de responsabilidad independiente. Además, es muy recomendable que se proporcione una lista de los proyectos, tanto a corto como a largo plazo, que se estime serán terminados o desarrollados.

PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE LAS UTILIDADES A LOS TRABAJADORES

Basándose en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el estado de ingresos y gastos, se obtendrá la utilidad antes de impuestos, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere conocer cuáles serán las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad contable y la utilidad fiscal. Los antecedentes de la empresa, su conocimiento y política y el buen juicio profesional son requisitos para llegar a un cálculo realista basado en lo que las leyes correspondientes ordenan.

PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA

Esta cifra es la más importante del presupuesto ya que es la que señala el resultado de la gestión operativa de la empresa, y debe contestar a las preguntas: ¿Satisface la inversión de los accionistas?, ¿Cumple con los objetivos de la empresa? Y ¿Logra la función social que la empresa tiene?. La administración de las empresas debe poder contestar afirmativamente, y en caso de no poder hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones, estrategias, etc., todo aquello que requiera para lograrlo.

La cifra de la utilidad neta es empleada en el presupuesto financiero para la elaboración del presupuesto de caja y el incremento que sufrirá el capital contable de la empresa.

3.6.2 Presupuestos de inversiones permanentes

Este presupuesto forma parte del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa así como sus estrategias y recursos, tanto financiero como humanos, presentes y futuros.

Para efectuar las inversiones permanentes existen varias formas, la más sencilla es la intuitiva, que consiste en listar todas las inversiones y sus formas de financiamiento. Otra forma está basada en la filosofía económica, la cual señala que la inversión debe ser por lo menos igual a los beneficios futuros que se obtendrían. Una forma más desarrollada es la que juzga la inversión tomando como base la filosofía económica, pero que además toma en cuenta las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente.

Es necesario que las cifras que se analicen estén basadas en buenos juicios hechos sobre datos realistas y que se haga una clara distinción entre la utilidad contable y las necesidades de caja requeridas. Con lo anterior, se podrá efectuar un análisis financiero que permita tomar una decisión final.

Los métodos de análisis pueden agruparse en métodos simples y métodos avanzados. Los primeros proveen únicamente una aproximación sobre su viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas. Los métodos avanzados incorporan factores económicos futuros y sus resultados pueden representar la bondad de la inversión.

Métodos simples

- *Método de recuperación.* Este es un método cuantitativo y es el más simple para evaluar una inversión. Tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión. Dependiendo de las condiciones fiscales particulares y la filosofía de cada empresa, debe definirse si el flujo de fondos neto debe considerarse antes o después de impuestos.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de fondos neto anual}}$$

Cuando se trate de reemplazos de equipo la fórmula puede cambiarse ligeramente:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión} - \text{Recuperación del valor de desecho}}{\text{Ahorros}}$$

Como se ha señalado, puede ser necesario que se manejen las cifras financieras con rendimientos después de impuestos, teniendo que modificar la fórmula como sigue:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidad después de impuestos} + \text{Depreciación}}$$

Este método tiene la ventaja de ser muy fácil de aplicar, pero también tiene la desventaja de que no mide el rendimiento de la inversión.

- *Método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión.* Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Es el recíproco de la fórmula del método de recuperación y, por tanto, mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión, sus fórmulas son las siguientes:

$$\text{Tasa de rendimiento} = \text{Flujo de fondos neto anual} / \text{Inversión}$$

Para obtener el rendimiento de la inversión después de impuesto sobre la renta, se aplica la fórmula:

$$\text{Tasa de rendimiento} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos} + \text{Depreciación}}{\text{Inversión neta}}$$

Una vez obtenida la tasa de rendimiento se compara con la tasa mínima exigida por la empresa y de esta manera se determina si el proyecto se acepta o se rechaza.

Este método al igual que el anterior es muy fácil de aplicar, sin embargo tiene algunas desventajas que lo hacen un tanto peligroso para la toma de decisiones, principalmente en función de liquidez, ya que no toma en cuenta el tiempo en que los desembolsos y los ingresos tienen lugar, e ignora el valor del dinero en función del tiempo.

Métodos avanzados

- *Método de valor actual.* El método de valor actual es un buen método de análisis de inversiones porque toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión. Para calcular su valor se usa la fórmula:

$$\text{Valor actual de la inversión} = \frac{\text{Inversión inicial} - \text{Valor de desecho al final de la vida de servicio}}{(1 + \text{interés})^n}$$

Con estos elementos se puede calcular un rendimiento sobre la inversión, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Valor actual del flujo de fondos} - \text{Valor actual de la inversión}}{\text{Valor actual de la inversión}}$$

Lo anterior significa que por cada peso invertido se obtendrá un x% de utilidad en adición al rendimiento mínimo requerido.

Conociendo el valor actual de la inversión y el valor actual del flujo de fondos, es posible conocer el índice de productividad mediante la fórmula:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Valor actual del flujo de fondos}}{\text{Valor actual de la inversión}}$$

- *Método de valor actual neto.* El método de valor actual neto es similar al método anterior, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener un valor actual neto. El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad. El resultado será una cantidad negativa o positiva que significa un desembolso neto o ingreso neto que indica si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.
- *Método de valor actual de reposición.* Este método es similar a los dos anteriores, con la consideración adicional de que toman en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo, la cantidad resultante se tomará como la inversión del año cero. El procedimiento y las fórmulas son las mismas que en los métodos anteriores.
- *Método del valor actual neto sobre bases incrementales.* Al igual que el método de valor actual neto, el objetivo básico es encontrar el valor actual de los flujos de fondos y del valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero para obtener un valor actual neto, pero agrega que para valuar correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos “incrementales”. Para esto se requiere asilar los efectos potenciales del proyecto, tomando en consideración únicamente los ingresos y costes adicionales que se generan. La filosofía básica de este método es que los ingresos y costes que se tienen, independientemente de que se realice o no el proyecto o

inversión, no son relevantes para la decisión de la inversión, y por tanto no deben ser considerados en el cálculo de rentabilidad.

- *Método de tasa interna de rendimiento.* Este método es una variación del método del valor actual neto y tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado. La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual se igualan a cero. Representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no amortizada. Para lograr el equilibrio entre el flujo de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento, se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

3.6.3 Presupuesto financiero

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivo y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son las siguientes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deudas a corto y largo plazo
- Cuentas por pagar a proveedores

- Gastos e impuestos acumulados por pagar
- Capital social y utilidades retenidas

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas. Finalmente, es importante que se apliquen técnicas de análisis de los estados e información financiera.

EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS E INVERSIONES TEMPORALES

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y el fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos. Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes.

No existe un criterio fijo para establecer el nivel adecuado de efectivo que debe mantener la empresa, pero el nivel que ha de fijarse debe atender a los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requerimientos de operación por periodos determinados, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que comprenda en los diferentes niveles de la inversión de activos líquidos. Es importante tomar en consideración el entorno económico y financiero en que está y estará viviendo la empresa.

CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos de inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de nuestros clientes en la liquidación de sus facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a las estrategias de venta.

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar a clientes, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos. El entorno en que vive la empresa, así como la estimación apropiada de la situación económica que se vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.

INVENTARIOS

El nivel de inversión óptima que la empresa debe tener requiere el conocimiento de una serie de factores como el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para falta de suministros, la reducción de precios, el costo y el riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.

El cálculo del nivel de inventarios técnicamente correcto deberá considerar los siguientes factores:

- a) *Inventario de seguridad*. Este inventario es necesario para prevenir problemas de suministros o abastecimiento.
- b) *Lote económico*. La medida del lote reduce el precio, y dependerá de un balance entre los precios y condiciones que los proveedores pueden otorgar con la cuantía de los costos que producen una fuerte inversión en inventarios.
- c) *Perspectivas de mantenimiento del inventario*. Las perspectivas sobre la tendencia o evolución de los precios tanto al alza como a la baja es un factor importante, ya que en algunas ocasiones se requerirá elevar el nivel de inventario.
- d) *Costo de mantenimiento del inventario*. Deben comprender el valor del inventario, las pérdidas, deterioros, obsolescencia y, en algunas ocasiones, el espacio, mantenimiento y protección de los mismos.
- e) *Tiempo de reabastecimiento y tránsito*. Es necesario conocer y medir el tiempo que tarda en recibirse un pedido de materia prima, desde el momento en que se requiera hasta el momento en que se reciba.
- f) *Lapso de los procesos*. Los procesos largos se necesitan inversiones cuantiosas a diferencia de los procesos cortos que bastan inversiones relativamente pequeñas.
- g) *El grado de integración del producto*. A mayor integración mayor integración en el proceso, ya que se tiene una mayor cantidad de partes o componentes de fabricación.
- h) *Política de servicio*. En algunos casos las empresas quieren tener un inventario completo o con volúmenes de cobertura amplios, para que cualquier venta sea atendida de manera inmediata.

- i) *Demanda estacional.* Algunos productos se fabrican con volúmenes más o menos constantes durante todo el año para ser vendidos en una época determinada.
- j) *Materias primas estacionales.* Existen productos cuyas materias primas requieren ser compradas en la época del año en que se producen para ser procesadas en un tiempo reducido, sin embargo sus ventas son uniformes durante el año.

Todo lo anterior ha de traducirse en una política que se dicte sobre el nivel de la inversión para los diferentes inventarios.

DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales. Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos que, por lo general, son calculados individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas. Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien, pueden

tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que haya fijado.

Su cálculo debe hacerse por meses con el fin de eliminar las ventas cíclicas. Si se tienen varias líneas de producto, pueden calcularse individualmente para eliminar la mezcla del costo de los productos y así poder obtener resultados más precisos.

GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica. Estos pasivos normalmente están ligados con otros conceptos por lo que es muy conveniente que estén cruzados, para dar al presupuesto una seguridad numérica mayor.

CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS

Por lo general, estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

Una vez terminado el presupuesto se recomienda formular un estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, para conocer la generación de recursos provenientes de las operaciones antes después de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento por el periodo presupuestado.

3.7 Árboles de decisión

Los árboles de decisión son una herramienta gráfica que nos ayudan a decidir entre diferentes alternativas, eventos y resultados. Dentro de la empresa nos sirven para mejorar la capacidad de tomar decisiones acertadas, mejora la coordinación y comunicación departamental, describe resultados probables a futuro y nos ayuda a seleccionar entre diversos cursos de acción.

El método consiste en la determinación de un problema y a partir de ahí diseñar diferentes posibilidades existentes, así como los resultados esperados para cada situación. Cada curso alternativo es representado gráficamente por una rama de árbol que indica la acción a seguir dependiendo del resultado.

El análisis de los árboles de decisión incluye los siguientes pasos:

1. Diagrama de árbol.
 - a) Identificar las decisiones y sus alternativas, así como el orden en el cual deben ser tomadas.
 - b) Identificar los eventos al azar que pueden presentarse después de cada decisión.
 - c) Dibujar un diagrama de árbol que muestre la secuencia de las decisiones y los eventos al azar.
2. Estimación.
 - a) Obtener un estimado de la probabilidad de ocurrencia de cada resultado.
 - b) Obtener un estimado de las consecuencias de todos los resultados y acciones posibles.
3. Evaluación y selección.
 - a) Calcular el valor esperado de todas las acciones posibles.

b) Seleccionar la acción que ofrezca el valor más atractivo.

La fórmula para determinar el importe esperado de la decisión es:

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

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.

Estos datos se organizan mediante la estructura de un diagrama de árbol que ilustra las interacciones posibles entre las decisiones y los eventos. Se comienza de lado derecho con el problema y de ahí se ramifican las alternativas que se pueden tomar; cada alternativa conlleva a una serie de eventos que pueden ocurrir como resultado de esa decisión, los cuales también se ramifican; en respuesta a cada evento la administración debe seleccionar otra alternativa, así todos los eventos están seguidos por un resultado o por otro punto de decisión, aunque pueden existir eventos en los que sigan otros eventos.

El análisis comienza en el extremo derecho del árbol y se mueve a través de los eventos y puntos de decisión hasta que se ha identificado una secuencia óptima de decisiones. Para esto se utilizan dos reglas: en cada evento se hace un cálculo de valor esperado y en cada punto de decisión se selecciona la alternativa con el valor esperado óptimo. Es así como se debe llegar a la alternativa más óptima de todo el árbol.

3.8 Proyectos de inversión

El proyecto de inversión es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos. Esta aplicación de recursos se hace con el fin de obtener ingresos o beneficios de ellos, en un lapso razonable de tiempo.

“Un proyecto de inversión es una serie de planes que se piensan poner en marcha para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y conseguir una retribución” (ABRAHAM HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, THOMSON: 2005).

El proyecto está formado por cuatro estudios principales:

1. El estudio de mercado. El objetivo de este estudio es estimar las ventas; lo primero es definir el producto o servicio, después se debe ver cuál es su demanda, quien lo compra y en que volumen se compra. Una vez determinado esto, se debe estudiar la oferta, es decir, la competencia. La oferta y la demanda definirán cuánto será lo que se oferte y a qué precio.
2. El estudio técnico. El objetivo es diseñar cómo se producirá aquello que se va a ofertar. Se debe definir la ubicación de la empresa, donde se obtendrán los materiales, máquinas y procesos a usar, así como el personal necesario para llevar a cabo el proyecto.
3. El estudio financiero. En este estudio se debe demostrar si la idea es rentable, para ello se necesitan tres presupuestos: el de ventas, inversión y gastos. Con ello se decidirá si el proyecto es viable o necesita algunos cambios.
4. El estudio de organización. Este estudio consiste en definir cómo se hará la empresa o los cambios a la misma si ésta ya está formada. Se debe considera el régimen fiscal más conveniente, qué pasos se necesitan para

dar de alta el proyecto y cómo se organizará la empresa cuando el proyecto esté en operación.

3.8.1 Tipos de proyectos de inversión

- 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 términos evolutivos estarán referidos al término de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales.

3.8.2 Clasificación de los proyectos de inversión

Existen varias clasificaciones de los proyectos de inversión, algunas de ellas son:

De acuerdo al sector al que van dirigidos:

- Agropecuarios
- Industriales
- De servicios

De acuerdo con su naturaleza:

- Dependientes
- Independientes
- Mutuamente excluyentes

Por bienes o servicios:

- De bienes: agrícolas, forestales, industriales, marítimos, mineros, pecuarios, etc.
- De servicios: infraestructura social, infraestructura física, infraestructura hidráulica y transporte.

3.8.3 Ciclo de vida de los proyectos

PREINVERSIÓN.

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 éste, en caso de llevarse a cabo. En la etapa de preparación y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de preinversión, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros.

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:

- *Generación y análisis de la idea del proyecto.* La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas, de políticas, de 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 de el 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 resumen el estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones: profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran, ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo, abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella y postergar la ejecución del proyecto.
- *Estudio de 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 el mercado, la tecnología, el tamaño y la localización y 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 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. Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad 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. 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.

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

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. 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.

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.

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:

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

Básicamente hay dos métodos de evaluación: los de evaluación simple y los complejos.

Métodos de evaluación simple

TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD (TPR)

Este método se basa en procedimientos contables y se define como la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio de un proyecto, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{TPR} = \text{UNP} / \text{IP}$$

Donde:

TPR = Tasa promedio de retorno

UNP = Utilidad neta promedio

IP = Inversión promedio

Las ventajas del método es que se aplica fácilmente porque utiliza información contable y que el resultado se compara con la tasa exigida para aprobarla o rechazarla. Las desventajas son que no considera los ingresos netos que produce la inversión, sino la utilidad contable, ni tampoco el valor del dinero con el paso del tiempo.

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

Se define como el cociente en porcentaje de la utilidad neta de un ejercicio, entre la inversión total y es un índice de eficiencia. Su fórmula es:

$$\text{RSI} = \text{UNDE} / \text{IT}$$

Donde:

RSI = Rentabilidad sobre la inversión

UNDE = Utilidad neta del ejercicio

IT = Inversión total

Las ventajas de este método son que se aplica con facilidad, puesto que usa información contable y el resultado puede compararse con la tasa exigida por la empresa. Las desventajas son que no considera los ingresos netos que produce la inversión, de modo que no distingue las utilidades que genera en los primeros y en los últimos años.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Se define como el tiempo necesario para que los beneficios netos del proyecto amorticen el capital invertido. Así, se utiliza para saber en cuánto tiempo una inversión genera recursos insuficientes para igualar el monto de dicha inversión. Su fórmula es:

$$PRI = N - 1 + \frac{(FA)_{n-1}}{(F)_n}$$

(F)_n en donde:

PRI = Periodo de recuperación de la inversión

(FA)_{n-1} = Flujo de efectivo acumulado en el año previo a n

N = Año en que el flujo acumulado cambia de signo

(F)_n = Flujo neto de efectivo en el año n

Las ventajas del método son que los resultados se interpretan fácilmente y da un criterio adicional para elegir entre alternativas con las mismas perspectivas de rentabilidad y riesgos. Es muy útil cuando el factor más importante del proyecto es el tiempo de recuperación.

Las desventajas son que cuando el tiempo de recuperación es breve, se rechazan proyectos que en otras situaciones se considerarían aceptables. Tampoco se considera el monto de los flujos de efectivo que se producen después de la amortización, se considera el valor de dinero en el tiempo y se ignora la rentabilidad de un proyecto de inversión.

Métodos de evaluación compleja

VALOR ACTUAL (VA)

Este método consiste en actualizar los flujos de efectivo uno a uno, descontándolos a una tasa de interés igual al costo de capital (k), sumarlos y comparar la suma con la inversión inicial, de tal forma que si el valor actual de la suma de los flujos es mayor o igual al de la inversión, el proyecto se acepta como viable. En caso contrario se rechaza. La fórmula es:

$$VA = \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Definido como el valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. La idea del VPN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que es conveniente invertir en esa alternativa.

Luego para obtener el VPN de un proyecto se debe considerar obligatoriamente una tasa de descuento que equivale a la tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o medio de inversión. El cálculo del VPN es como sigue:

$$VPN = \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Para poder decidir, es necesario definir una tasa de oportunidad del mercado, o sea el rendimiento máximo que se puede obtener en otras inversiones disponibles con similar riesgo, con dicha tasa se puede calcular el valor presente equivalente, utilizando el procedimiento analizado al comienzo. Los valores presentes individuales se suman y a este resultado se le resta el monto de la inversión, obteniéndose así el valor en el tiempo.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RBC)

Este método consiste en dividir el valor actual (VA) entre el valor inicial (I₀). Si el resultado del cociente es mayor o igual a uno, el proyecto se considera viable y se acepta, de lo contrario se rechaza. Lo anterior se expresa de la siguiente manera:

$$RBC = VA / I_0$$

TASA INTERNA DEL RETORNO (TIR)

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la inversión Inicial del proyecto y cuáles serán los flujos de Ingreso y costo para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. Matemáticamente se puede reflejar como sigue:

$$TIR_1 = ib + (ia - ib) \times P / (P + N)$$

$$TIR_2 = ib + (ia - ib) \times N / (P + N)$$

Donde:

TIR = Tasa Interna de Retorno

i_a = Tasa de interés más alta

i_b = Tasa de interés más baja

P = Cantidad positiva

N = Cantidad negativa

i = Tasa de interés propuesta

Esto significa que se buscará una tasa (k) que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, que es lo mismo que buscar una tasa que haga el VPN igual a cero.

Si $TIR > i$ Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.

Si $TIR < i$ Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es menos conveniente.

3.9 Arrendamiento financiero

El arrendamiento financiero es una de las formas de adquirir bienes, por lo general activos fijos, que se encuentra regulada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, por considerar que se trata de operaciones financieras.

Dicha Ley define al contrato de arrendamiento financiero como aquél por el cual la arrendadora financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona física o moral, obligándose ésta a pagar como contraprestación que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad de dinero determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios, y a adoptar al vencimiento del contrato alguna de las siguientes opciones terminales:

- La compra de los bienes a un precio inferior a su valor de adquisición, que quedará fijado en el contrato.
- A prorrogar el plazo para continuar con el uso o goce temporal, pagando una renta inferior a los pagos periódicos que venía realizando, conforme a las bases que se establezcan en el contrato.
- A participar con la arrendadora financiera en el precio de venta de los bienes a un tercero.

Dentro del contrato de arrendamiento financiero existen cuatro modalidades:

- Arrendamiento total. Es aquel convenio por medio del cual, el arrendador recupera con las rentas del bien mueble, en el plazo determinado, el costo total del activo arrendado.
- Arrendamiento global. Es aquel convenio por medio del cual, el arrendador cubre todos los gastos que ocasione el bien objeto del contrato, tales como los gastos de instalación, mantenimiento, reparación, etc.
- Arrendamiento neto. Es aquel convenio por medio del cual, el arrendatario cubre todos los gastos que ocasione el bien objeto del contrato.
- Venta y arrendamiento ficticio. Es aquel convenio por medio del cual, una empresa vende un activo fijo de su propiedad a una arrendadora, quien a su vez, le renta el mismo bien a la empresa vendedora.

Ventajas

- Se puede financiar el 100% de la inversión.
- Se mantiene libre la capacidad de endeudamiento del cliente.
- Flexible en plazos, cantidades y acceso a servicios.
- Permite conservar las condiciones de venta al contado.

- La cuota de amortización es una deducción autorizada, por lo cual el valor total del equipo salvo la cantidad de la opción de compra se rebaja como gasto, en un plazo que puede ser menor al de la depreciación acelerada. La empresa así, puede obtener importantes ahorros fiscales.
- Mínima conservación del capital de trabajo.
- Oportunidad de renovación tecnológica.
- Rapidez en la operación.
- El arrendamiento permite el mantenimiento de la propiedad de la empresa. En caso contrario, si en una actividad comercial se requiere una fuente de inversión para nuevos equipos, es frecuente que se haga el financiamiento del proyecto con aumentos de capital o emisión de acciones de pago, lo que implica, en muchos casos, dividir la propiedad de la empresa entre nuevos socios reduciéndose el grado de control sobre la compañía.

Desventajas

- Se accede a la propiedad del bien, a veces al final del contrato, al ejercer la opción de compra.
- No permite entregar el bien hasta la finalización del contrato.

La importancia del arrendamiento financiero como método de planeación financiera es la flexibilidad que presta para la empresa, ya que no se limitan sus posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato o de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en el medio de la operación.

3.10 Estados financieros pro-forma

Los estados financiero pro-forma son estados que contienen, en todo o en parte, uno o varios presupuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran. Estos estados pueden dividirse en dos grupos:

- Estados que contienen operaciones reales y que muestran además hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los estados financieros. Los hechos posteriores pueden ya haber ocurrido a la fecha de emisión de los estados financieros, o bien, que su probabilidad de ocurrir es suficientemente cierta.
- Estados que pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basada en proyectos o fenómenos que se supone realicen como planes o proyectos futuros, o simplemente la proyección de las tendencias observadas, así como estados que se formulan con hipótesis sobre el pasado o el presente con objeto de mostrar los resultados y la situación financiera si tales hipótesis se hubieran realizado o hubieran sucedido.

El estado financiero pro-forma (proyectado) es el que se utiliza como método de planeación ya que muestra la situación financiera de una empresa a un futuro determinado. Para la elaboración de los mismos los elementos que se deben considerar son la predicción de la situación económica, disposiciones laborales y fiscales, estudio de las actitudes y comportamiento del mercado, factores sociológicos, entre otros.

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. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Para preparar debidamente los estados financieros proyectados se deben planear todas las operaciones de la empresa, desarrollando una serie de presupuestos de forma preliminar, comenzando con los pronósticos de ventas y terminando con el flujo de efectivo. De esta forma se llega a los estados financieros proyectados que servirán de base para la toma de decisiones.

3.11 Balance Score Card (BSC)

3.11.1 Generalidades

El balance score card es un sistema de planificación estratégica y de gestión desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y las estrategias que usa para lograrlo, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización contra las metas.

A pesar de ser un método de planeación estratégica para esta investigación se cataloga dentro de la planeación financiera ya que éste método establece metas, de las cuales se derivan todas las proyecciones financieras.

Según el libro *"The Balance ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, el balance score card es "una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y

accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El BSC se traduce como un cuadro de mando, es decir, un tablero donde se visualizan las variables que afectan la rentabilidad de la empresa. Esto ayuda a los directivos a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas, permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles; a su vez, se apoyan en el cuadro de mando para llevar a cabo tareas de medición y control sobre los niveles de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que estén fuera de la estrategia empresarial.

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

La metodología del balance score card sugiere la clasificación de sus objetivos en cuatro perspectivas de igual importancia:

- a) Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- b) Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- c) Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- d) Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

- **Perspectiva de desarrollo y aprendizaje.** Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados y las empresas relacionadas con las actitudes culturales tanto individuales como corporativas de superación. En una organización de trabajadores del conocimiento, la gente - el único depositario del conocimiento - son el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, es cada vez más necesaria para los trabajadores del conocimiento para estar en un modo de aprendizaje continuo. Métricas se pueden poner en práctica para orientar a los gestores de fondos de formación centrados en el que puedan ayudar al máximo. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización de trabajadores del conocimiento.
- **Perspectiva interna del negocio.** Esta perspectiva se refiere a los procesos internos del negocio. Métrica basada en esta perspectiva permite a los directivos saber qué tan bien su negocio está funcionando, y si sus productos y servicios se ajustan a los requerimientos del cliente (la misión). Estos indicadores tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen estos procesos más íntimamente, con nuestras misiones únicas no se trata de algo que puede ser desarrollado por consultores externos.
- **Perspectiva del Cliente.** Esta filosofía de gestión reciente ha mostrado una conciencia cada vez mayor de la importancia de la orientación al cliente y su satisfacción en cualquier negocio. Estos son los principales indicadores: si los clientes no están satisfechos, eventualmente encontrarán

otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El bajo rendimiento de esta perspectiva es, pues, un importante indicador de declive futuro, aunque la situación financiera actual puede verse bien. En el desarrollo de métricas de satisfacción, los clientes deben ser analizados en términos de tipos de clientes y los tipos de procesos para los que estamos ofreciendo un producto o servicio a los grupos de clientes.

- **Perspectiva financiera.** Kaplan y Norton no dejaron de lado la necesidad tradicional de datos financieros. Una financiación oportuna y precisa de datos será siempre una prioridad, y los administradores harán lo necesario para ofrecerla. De hecho, a menudo no es más que suficiente el manejo y procesamiento de datos financieros, con la implementación de una base de datos corporativa, se espera que más del tratamiento pueda ser centralizada y automatizada. Pero el punto es que el énfasis actual en las finanzas lleva a la "desequilibrada" situación con respecto a otras perspectivas. No es tal vez la necesidad de incluir otros relacionados con los datos financieros, tales como la evaluación del riesgo y costo-beneficio de datos, en esta categoría.

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios para que al ejecutarlos lleven a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa. Para ello es necesario que en cada una de las perspectivas se identifiquen los indicadores que permitirán medir el desempeño, algunos de ellos pueden ser:

Perspectiva financiera:

- Cuota de mercado
- Crecimiento de los ingresos
- Tasa de beneficios

- Retorno de la inversión
- Valor económico agregado
- Rentabilidad sobre capital empleado
- La gestión de costes de funcionamiento
- Coeficiente de explotación y las tasas de siniestralidad
- Objetivos corporativos
- Supervivencia
- Rentabilidad
- Crecimiento
- Ahorro de costes de proceso
- Aumento del retorno sobre los activos
- Crecimiento de las ganancias
- Flujo de caja
- Coeficiente de rentabilidad neta
- Ingresos por ventas
- Crecimiento en los ingresos por ventas
- Reducción de costes
- Precio de la acción
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas

Perspectiva del cliente:

- Índice de satisfacción del cliente
- Índice de reincidencia en las compras
- Cuota de mercado
- Entregas a tiempo
- Cantidad de quejas

- Tiempo medio para procesar los pedidos
- Pedidos devueltos
- Compras efectuadas por nuevos clientes
- Valor percibido del dinero

Perspectiva interna del negocio:

- Mejoras en la eficiencia
- Reducción de los costes unitarios
- Reducción de residuos
- Mejoras en la moral
- Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados
- Aumento de la productividad
- % de productos defectuosos
- Cantidad de residuos reciclados

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje:

- Número de nuevos productos
- % en las ventas de nuevos productos
- Inversión en capacitación
- Número de habilidades estratégicas aprendidas.
- Número de sugerencias de los empleados.

3.11.2 Criterios para la clasificación y el desarrollo de indicadores de desempeño

El primer paso al identificar criterios para el desarrollo de indicadores es la síntesis de la revisión de la literatura sobre indicadores de desempeño, tanto en el

ámbito general como en el específico. Es en el contexto de esta revisión que se ha desarrollado la base teórica de esta investigación. Luego, utilizando esta base teórica, se diseñan unas guías generales para desarrollar indicadores de desempeño. Estas guías representan un instrumento indispensable en el desarrollo de indicadores en una organización.

Las guías deberán ser aplicadas a una entidad en particular para poder desarrollar indicadores de desempeño. Por lo tanto, será necesario recopilar información tanto estratégica como operacional sobre la organización.

La información a recopilar puede resumirse de la siguiente manera:

- *Estudio de Procesos.* Una vez que se han identificado los criterios generales de diseño, es necesario identificar las tareas o funciones que se llevan a cabo en la entidad. Esto implica identificar los insumos, procesos y productos asociados a la operación normal. Los insumos pueden ser tangibles e intangibles. La descripción de procesos se refiere a cómo se manipula la información o materiales que sirven de insumo a la entidad. El trabajo principal de la organización es añadir valor a la información o materiales recibidos. Este trabajo se realiza llevando a cabo un grupo de tareas que componen un proceso. Por último, se debe identificar el producto de la organización objeto de estudio. El producto es el resultado de realizar un grupo de tareas con la información o materiales recibidos, y también representa un flujo de información, por medio de un documento, servicio, etc.
- *Revisión del Plan Estratégico.* Para lograr el desarrollo de indicadores de efectividad de la empresa, es necesario contar con información de planificación estratégica o comprensiva al nivel de agencia. Esta información indica la misión, metas, objetivos y estrategias a las que responde cualquier entidad organizativa que forma parte de la agencia. Todo administrador necesita conocer y evaluar hasta qué punto se han logrado estos objetivos trazados; necesita información sobre sus

competencias y la evolución de su organización con la finalidad de adoptar medidas necesarias para mejorar el mismo, actuar y difundirlo. Los indicadores de efectividad constituirán la base para la documentación del progreso alcanzado referente al logro de objetivos de la agencia dado un período de tiempo particular.

- *Identificación y Desarrollo de Indicadores.* Una vez identificados los insumos, procesos y productos de la entidad organizativa, y los planes estratégicos de la entidad, se contará con los elementos e información necesarios para desarrollar indicadores de desempeño. La mayoría de los indicadores desarrollados bajo esta metodología surgen de los procesos de la institución que corresponden a objetivos del plan estratégico.
- *Guías para la Implantación de Indicadores.* Una vez que se desarrollaron los indicadores de desempeño, se deberá identificar el mecanismo mediante el cual se implantarán éstos en la organización. Si los indicadores no se diseñan adecuadamente, podrán interferir con el funcionamiento de la organización. Una vez que se cuente con un mapa detallado de los procesos de la organización, se facilitarán otros procesos tales como la reingeniería y benchmarking. Además, los indicadores de desempeño pueden proveer información a individuos fuera de la organización que interesen conocer sobre el desempeño de la organización y asistir en la toma de decisiones sobre actividades futuras.

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa asociada a la efectividad o eficiencia de una organización. La información utilizada para el desarrollo de estos indicadores incluye tanto elementos del plan estratégico de la organización como aspectos operacionales de la organización, que incluyen insumos, procesos y productos asociados a bienes o servicios.

La literatura provee criterios que se pueden clasificar en dos categorías principales: los generales, o aquellos que pueden ser aplicados a cualquier tipo de

indicador, y específicos, o aquellos que se aplican por tipo de indicador. A continuación se presenta una lista de criterios de indicadores generales divididos en las siguientes categorías: usuario, propiedad, integración, comparabilidad, independencia, incorporación de situaciones extremas, costo razonable, puntualidad, consistencia y confiabilidad.

- Usuario: Que facilite su análisis e interpretación (simplicidad), que su cálculo no sea muy complicado y que sea comprensible.
- Propiedad: Que se pueda asociar a los procesos que se llevan a cabo en una unidad organizacional, la cual es responsable de su implantación. Que no lleve a los dueños del proceso a conducta indeseable, como sacrificar calidad de un servicio por mayor rapidez.
- Integración: Que se pueda integrar a sistemas financieros y operacionales ya existentes.
- Comparabilidad: Que se pueda comparar con otros datos ya recopilados de la organización, que refleje los cambios en efectividad o eficiencia a través del tiempo y que se pueda comparar en términos de usuarios y calidad.
- Independencia: Que respondan a operaciones internas, no a factores externos.
- Incorporación de Situaciones Extremas: Que reflejen los resultados extremos, informados independientemente de los promedios.
- Costo Razonable: Que el costo de medición y recolección sea razonable.
- Puntualidad: Que la información se provea puntualmente.
- Consistencia: Que la información se provea consistentemente de periodo a periodo.
- Confiabilidad: Que sea verificable.

Otros criterios para el desarrollo de indicadores de desempeño sólo se pueden aplicar a ciertos tipos de indicadores. Algunos ejemplos de éstos pueden ser:

- Insumo. Estos proveen una medida de los recursos que se utilizan para proveer servicios; se pueden expresar en términos monetarios y no monetarios. Los indicadores de insumo contienen elementos tales como el proceso de operación de un programa, incluyendo información como la inversión en recursos humanos y servicios. Los criterios a aplicar serían que el dato del insumo esté disponible y que dichos datos sean confiables.
- Producto. Estos indicadores miden la cantidad de servicios provistos, examinando las tareas realizadas. El criterio a aplicar sería que los resultados de medición estén disponibles con la frecuencia necesaria.
- Eficiencia. Estos indicadores establecen una relación entre insumos y productos mediante la provisión de una medida sobre la cantidad de insumo que ha sido necesaria para lograr el producto obtenido. En algunas organizaciones, el indicador de eficiencia se puede describir en términos de la medición del costo por unidad de producción o servicio, o la provisión de información sobre el rendimiento de una inversión realizada.
- Efectividad. Estos indicadores expresan hasta qué punto se cumplieron los objetivos al llevar a cabo un programa o actividad. Indicadores de efectividad apuntan hacia el logro de objetivos de calidad, prontitud, exactitud y satisfacción propuestos en algún tipo de plan. Los criterios serían: que mida el progreso alcanzado en cuanto al cumplimiento de los objetivos del plan, que responda a los procesos de la organización, que represente lo que se está midiendo, que refleje el punto de vista de los clientes o constituyentes, que su costo no exceda los beneficios que resultan de su utilización.

Estudio de procesos

Por lo general, cada organización cuenta con un grupo de indicadores de desempeño que se han desarrollado con el paso del tiempo. Estos indicadores, tienden a representar insumos o productos de la organización. Una pieza de información crítica que generalmente se ignora en la evaluación de desempeño de la organización es el conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en las mismas para el logro de los objetivos. Sin un conocimiento de los procesos de la organización, es muy difícil medir su efectividad y eficiencia.

Después del desarrollo de guías de diseño e implantación para indicadores de desempeño, presentadas anteriormente, el segundo paso es crear un mapa de los flujos de información y procesos de la organización. Para lograr este propósito, se utilizará una metodología para desarrollar diagramas de flujos y procesos.

Una metodología de este tipo requiere que se describa la organización en términos de procesos, y que el plan estratégico en efecto esté basado en unos procesos claves. Los procesos de la organización se separan también en dos categorías principales: aquellas dirigidas a las necesidades del consumidor y las dirigidas a las necesidades de la organización. Los procesos se identifican antes de desarrollar los indicadores, y los indicadores reflejarán en gran parte si los procesos se están llevando a cabo de forma adecuada.

Los indicadores de desempeño se pueden clasificar, a su vez, en dos grupos principales: generadores de desempeño y resultados de desempeño. Los resultados reflejan lo que la organización desea o espera, a tono con sus objetivos o metas ya definidas en un plan estratégico. Los generadores de desempeño son aquellas acciones que determinan los resultados. Los generadores apuntan hacia los procesos internos de la empresa, mientras que los resultados se reflejan en indicadores externos que sirven para establecer comparaciones entre organizaciones.

Los insumos pueden ser tangibles e intangibles. Estos incluyen principalmente flujos de información y materiales. La descripción de procesos se

refiere a cómo se manipula la información o materiales adquiridos por la organización. El trabajo principal de la organización es añadir valor a la información o materiales recibidos. Este trabajo se realiza llevando a cabo un grupo de tareas a ser identificadas. Es posible que un proceso sea más complejo, y no pueda ser descrito meramente por un grupo de tareas. Este deberá ser descrito por subprocesos, que a su vez se componen de tareas, o por una combinación de subprocesos y tareas. Por último, se debe identificar el resultado de realizar un grupo de tareas con la información o materiales recibidos.

Una vez que se identifican los insumos, procesos y productos, se preparará un grupo de diagramas. En éstos se indicarán claramente las tareas que componen los procesos y los insumos y productos asociados a estos procesos. Los insumos y productos son caracterizados por cuadrados representando instituciones o rectángulos estrechos con una curva representando datos. Los procesos son caracterizados por rectángulos anchos.

Esta visión implica que se deben identificar los procesos antes de desarrollar indicadores de desempeño, y los indicadores deberán mostrar de forma directa o indirecta los resultados de los procesos.

Revisión del plan estratégico

La revisión del plan estratégico de la organización es crítica para el desarrollo de indicadores de efectividad. Una organización debe contar con un plan estratégico adecuadamente formulado antes de poder desarrollar indicadores de efectividad.

La planificación estratégica representa un método adecuado para la planificación por varias razones. Primero, el plan permite establecer prioridades claras. Segundo, se concentran las energías, de forma que se centra la atención en aquellos objetivos que son claves y factibles. Tercero, aumenta la objetividad del proceso, ya que los diagnósticos proporcionarán una información válida. Cuarto, se crea una cultura estratégica común, permitiendo que todos los agentes

que participan en el plan tengan una visión común con relación a lo que es la organización y su futuro, los niveles de competencia, y los factores de competitividad. Quinto, se permite la identificación del uso efectivo de recursos y fondos públicos, ya que el plan identifica los recursos humanos y materiales requeridos para cumplir un objetivo.

Los objetivos constituyen el elemento del plan estratégico de mayor relevancia en el desarrollo de indicadores. Estos representan logros cuantificables necesarios para lograr las metas de la organización. En términos de desarrollo de indicadores, el logro de objetivos es la mejor medida de efectividad en una organización.

Identificación y desarrollo de indicadores

En esta etapa, se puede comenzar el proceso de identificación y desarrollo de indicadores, ya que se ha recopilado la siguiente información: criterios para la clasificación y el desarrollo de indicadores de desempeño, el estudio de procesos, y la revisión del plan estratégico. Estos instrumentos se deberán utilizar en conjunto para desarrollar los indicadores.

Al redactar indicadores, es importante considerar lo siguiente:

- El contenido a observar o medir.
- La unidad o grupo de interés a la cual se aplica.
- La magnitud del resultado.
- El tiempo cuando se aplicará el indicador.
- El lugar donde se aplicará.

El próximo paso consiste de la revisión de la primera fuente de indicadores, los diagramas de flujos y procesos. En estos diagramas, se podrá desarrollar una

lista extensa de indicadores de insumo, producto, eficiencia y efectividad. Durante este proceso de desarrollo, se deberán tomar como insumo además los criterios generales y específicos para el desarrollo de indicadores, según apliquen, y las preguntas formuladas a principio de esta sección. Es necesario identificar qué criterio(s) generales y/o específicos cumple cada uno de los indicadores desarrollados.

El próximo paso consiste en identificar a qué objetivo (o actividad de este objetivo), corresponde cada indicador. Los indicadores de insumo, producto y eficiencia no tienen que corresponder a un objetivo particular, pero los objetivos de efectividad tienen que asociarse a un objetivo por definición.

La segunda fuente principal de indicadores es el plan estratégico. Es posible que se encuentren objetivos o actividades para las cuales no corresponda ningún proceso. En este caso se deberán desarrollar indicadores para estos objetivos según los criterios generales y específicos definidos.

Una vez desarrollados los indicadores, el paso siguiente consiste en la selección de técnicas, instrumentos y estrategias de recopilación de datos. Estos instrumentos podrán llevar a la práctica estos indicadores, obteniendo la información necesaria que permita emitir un juicio acerca de la entidad.

El último paso consiste en la implantación de estos indicadores en la organización.

Guías para la Implantación de Indicadores

La implantación de un sistema de medición que utilice indicadores de desempeño representa un instrumento de control para la organización.

La redacción o el uso incorrecto de indicadores de desempeño puede llevar, en una etapa de evaluación, a la distorsión de resultados.

La implantación efectiva de indicadores de desempeño dependerá de varios factores, que incluyen el estilo y actitud de los administradores y los incentivos que se ofrezcan. En cuanto a pasos específicos a seguir para lograr una implantación exitosa podemos identificar los siguientes:

- Incorporar en los indicadores cambios relevantes en el ambiente externo.
- Asegurar el apoyo y compromiso de la gerencia enfatizando la necesidad de cambio.
- Obtener los recursos necesarios para el diseño y desarrollo del sistema de indicadores de desempeño.
- Crear un equipo a cargo de la implantación que tenga una idea clara de las metas, estrategias y objetivos de la empresa.
- Determinar qué indicadores deben ser eliminados.
- Desarrollar guías de diseño para los indicadores de desempeño.
- Determinar la tecnología necesaria para implantar el nuevo sistema de indicadores.
- Reevaluar la evaluación del desempeño y los mecanismos de recompensa de la organización según los nuevos indicadores.
- Actualizar periódicamente el sistema de indicadores de desempeño, tomando en cuenta que el ambiente externo cambia constantemente.
- Crear conciencia sobre la necesidad de modificar la medición de desempeño actual.
- Asegurar insumos adecuados, útiles y oportunos.

Por último, se proveen las siguientes recomendaciones para dar mayor valor a la utilidad de indicadores de desempeño:

- Prestar atención tanto a la calidad como el resultado de servicio.
- Solicitar a los dueños del proceso que fijen un nivel de desempeño.
- Proveer indicadores de desempeño con la periodicidad requerida.
- Asegurar que los datos que sirven de insumo para los indicadores de desempeño se hayan colectado a un nivel de agregación adecuado.
- Cada informe de desempeño de los dueños del proceso debe estar acompañado por información narrativa cualitativa. De esta forma, se pueden explicar altas o bajas inesperadas, los problemas encontrados y las medidas tomadas para solucionarlos.
- Incorporar la nueva metodología de indicadores de desempeño durante programas de adiestramiento de la empresa.
- Incorporar indicadores de desempeño en aquellos contratos relevantes.
- Incluir información sobre desempeño y calidad de servicio en el proceso de evaluación de los empleados; esto puede lograrse sólo después de contar con un sistema de medición de desempeño que se considere justo tanto por los evaluadores como por los evaluados.

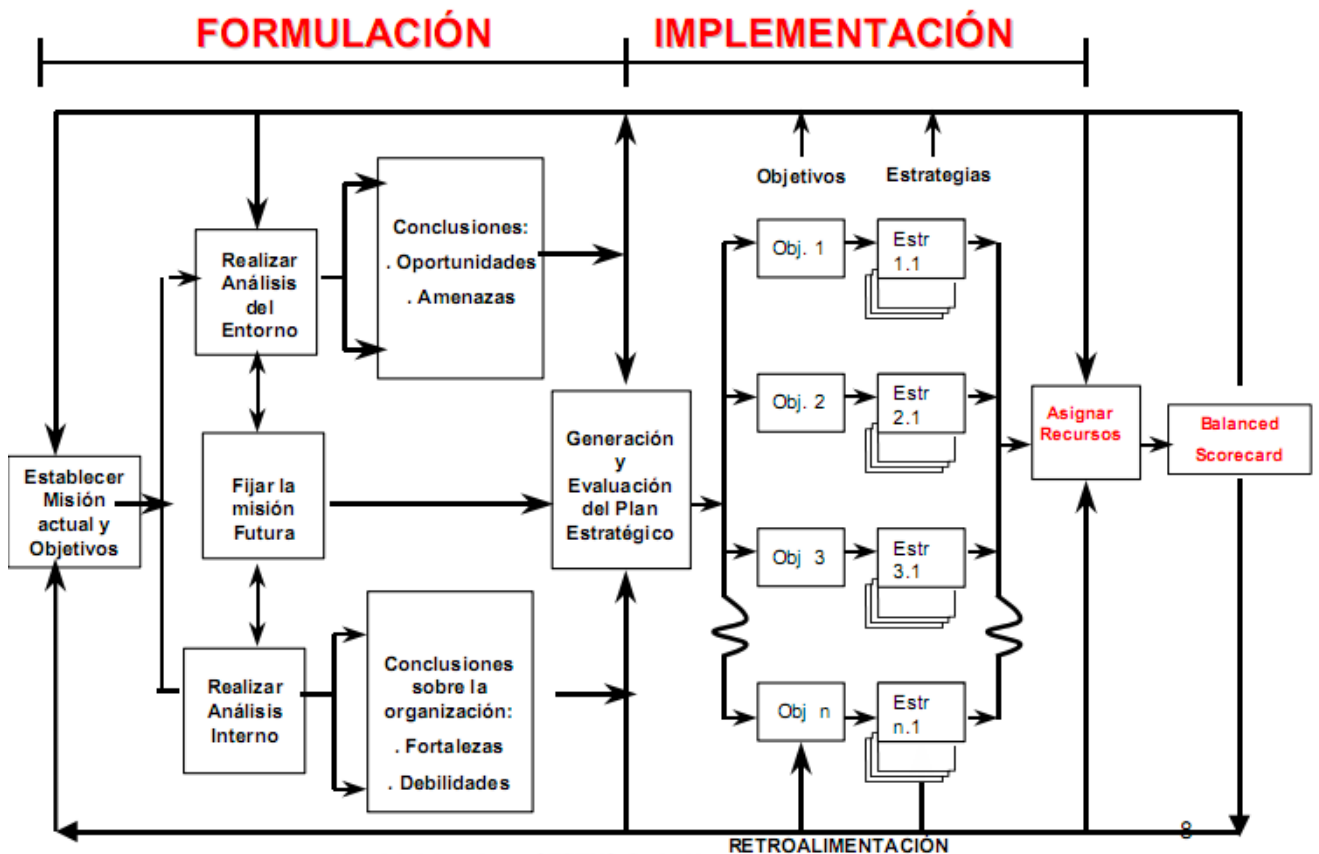
La metodología presentada anteriormente describe los pasos a seguir para desarrollar indicadores de desempeño. Hay ciertos esfuerzos complementarios que se pueden llevar a cabo para implantar indicadores y mejorar la efectividad y eficiencia de la organización. Estos incluyen:

- La reingeniería de procesos de la organización y benchmarking.
- La provisión de sistemas de información de apoyo al desarrollo de indicadores.

- La implantación de un proceso de planificación estratégica.

La implantación de un proceso de planificación estratégica le brinda a una empresa una mayor objetividad en el establecimiento de prioridades y la concentración de recursos hacia esas prioridades. La reingeniería de procesos facilitará la orientación de éstos a los objetivos de la organización según definidos en el plan estratégico. Finalmente, los sistemas de información de apoyo facilitarán la implantación adecuada de indicadores de desempeño en la empresa.

El BSC traduce la visión y objetivos en indicadores de medición del desempeño de la organización. La implementación de este sistema puede ser resumido en el siguiente cuadro:



3.11.3 Beneficios y errores al implementar el BSC

Los Beneficios de implementar el balance score card son:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

Los errores más comunes que cometen las empresas al implantar un sistema de BSC son:

- No tener una visión y misión clara.
- No alinear los objetivos de la empresa con los de las áreas.
- No alinear los objetivos de las áreas con los del personal.
- Contar con objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos).
- Tener objetivos inalcanzables o poco realistas.
- Objetivos subvaluados.
- Poco apoyo y compromiso de la dirección y del personal.
- No educar / capacitar al personal.
- No alinear los resultados del BSC al estado de resultados.
- No tener los procesos clave documentados con evidencias estadísticas.

Lo errores anteriores harán que el sistema del BSC implantado fracase de una manera rotunda. Normalmente la implantación de un sistema de BSC lleva de 12 a 18 meses; no es un proceso sencillo ni rápido y requiere de atención, compromiso y mantenimiento, hasta generar una cultura de la medición en el personal.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El propósito de este capítulo es dar a conocer en un lenguaje sencillo y claro los hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, para así poder comprender la aplicación de la misma.

4.1 Antecedentes de la planeación financiera estratégica

Desde los inicios de la civilización los humanos se vieron en la necesidad de formarse en grupos, organizarse en torno a una estructura que reuniera sus esfuerzos con el objeto de alcanzar un fin que todos los integrantes tenían en común, ahí sin darse cuenta, planeaban todas las actividades necesarias para lograrlo, es así como el plan se transforma en la guía que orienta los esfuerzos de los integrantes de las organizaciones, haciéndolos más eficientes.

Desde la época de la casa del mamut y de las civilizaciones nómadas, hasta la época del libre mercado, de la competitividad y el desarrollo tecnológico, las organizaciones requieren definir planes y estrategias que les permitan obtener buenos resultados y lograr sus objetivos.

El término estrategia se utilizó inicialmente en un contexto militar y político, un claro ejemplo es Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.c.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, sin embargo, él desde ese entonces ya hablaba y aplicaba estrategias. Posteriormente este término se utilizó en el contexto mercantil en la Grecia Antigua por Sócrates cuando señaló que en toda tarea es necesario planear para alcanzar los objetivos.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay

diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "La teoría del juego", donde describían esto como "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la organización por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de ésta. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución

había sido conseguida y la organización podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como podemos apreciar la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

4.2 Modelos de planeación financiera estratégica

Hoy en día la planeación estratégica es un paso fundamental al momento de iniciar y durante la marcha de un negocio, ya que ayuda a que los riesgos de competencia, financieros, de producción, etc. que corren todas las empresas se reduzcan y puede ser decisivo para saber si nuestro negocio llegará al triunfo o al fracaso. Por ello es necesario conocer los modelos para la estrategia de negocios y seleccionar el que más se adecue a las necesidades de la empresa.

4.2.1 Modelo BCG

El Grupo de Consultores de Boston (BCG) ha desarrollado un enfoque atractivo y fácil de comprender respecto a estrategias. Este enfoque se basa en determinar los datos, la metodología y los juicios de valor que se involucren en las decisiones estratégicas. Según BCG la regla para que la empresa tenga una ventaja competitiva es el impacto de la acumulación de la experiencia en cuanto a los costos de la competencia, precios de la industria y la relación que existe entre los dos. Así introdujo la matriz “Crecimiento – Participación” que sirve para medir en que fase del ciclo de vida de los negocios se encuentra la empresa. Dicha matriz se divide en cuatro fases: vacas, estrellas, perros y signos de interrogación. La recomendación es que la empresa debe mantener un balance entre estrellas, que son las unidades de negocios maduros, y las vacas, que producen grandes cantidades de efectivo, así como también alimentar a los signos de interrogación y eliminar los perros.

El siguiente cuadro muestra la matriz utilizada por BCG:

		Participación en el mercado	
		Elevada	Baja
Crecimiento del mercado	Elevado	Estrella	?
	Baja	Vaca del dinero	Perro

Lo máximo que podríamos esperar es que nuestro producto pueda tener una alta participación en el mercado que se caracteriza por su elevado desarrollo (estrella). Esto implica que la recomendación sea que una empresa deba

mantener una posición dominadora del mercado creciente o en desarrollo o de lo contrario la empresa deberá abandonar la actividad.

Si se tuviera participación elevada en el mercado, pero un crecimiento lento, lo que se tiene es una vaca que da dinero. No es recomendable invertir en el mercado, pero si disponer del efectivo.

Si tanto la participación en el mercado como el crecimiento del mercado son lentos, estamos en el supuesto del perro. El consejo que se da es que trate de encontrar alguna persona poco inteligente que trate de quitárselo de las manos.

Si el crecimiento de mercado es elevado, pero la participación en el mercado es baja, se está en el apartado de signos de interrogación. La estrategia habrá de depender de la expectativa de poder trasladarse de una participación baja a una participación elevada en el mercado. La empresa deberá hacer todo su esfuerzo para alcanzar el estrellato o de lo contrario deberá salir del mercado.

Se hacen varias recomendaciones conforme a este formato de estrategias además de la estrategia básica de tratar de alcanzar el estrellato. Una empresa deberá planear conjuntamente con el mercado. Asimismo, sería conveniente que exista un “portafolio o cartera equilibrada” de vacas que generen efectivo y estrellas. Las vacas habrán de proporcionar el efectivo necesario para poder financiar el desarrollo de las estrellas.

La gran ventaja del enfoque BCG es que es sencillo, se puede comprender con facilidad, y parece tener sentido. No hace referencia a los detalles de modelos complejos o a una gran colección de números, sino más bien se centra en consideraciones estratégicas amplias.

4.2.2 Análisis FODA

La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve la empresa.

Michael Porter, uno de los creadores de esta corriente administrativa, dice que la eficiencia administrativa y la calidad no son suficientes para sobrevivir en un mercado altamente turbulento, por lo que considera que debe generarse toda una estrategia competitiva que le dé ventajas sostenidas a la empresa.

El análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) evalúa los factores internos y los factores externos del entorno económico y social en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazo, por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la dura competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento que se requiera.

La competitividad se mide a través de elementos externos e internos, siendo los primeros las amenazas que existen y pueden presentarse a mediano y largo plazo impidiendo el desarrollo de la estrategia; asimismo, las oportunidades que brinda y habrá en el mercado. Con lo que respecta a los factores internos, fuerzas y debilidades, se autodiagnostica la empresa frente a sus competidores en cuanto a ventajas y desventajas que tiene. Los elementos de este análisis se explican a continuación:

- *Fuerzas*. Son los puntos o ventajas que poseen las empresas y que pueden impulsar el negocio o la institución.
- *Oportunidades*. Son los factores o circunstancias externas que se pueden aprovechar que favorecen el desarrollo de la empresa.
- *Debilidades*. Son las carencias que se tiene o puntos que requieren más atención y que pudieran perjudicar el negocio.
- *Amenazas o riesgos*. Son contingencias que se pueden presentar y que pueden llegar hasta un control nulo sobre ellas y un impacto en el desarrollo y costo del proyecto.

La empresa debe localizar el punto donde se encuentre la máxima oportunidad y el mínimo riesgo, conocido como estrategia minimax, para desarrollar sus planes estratégicos. Una vez que la empresa ha identificado este punto de máxima oportunidad debe hacer su planeación estratégica a largo plazo y fijar las políticas impulsoras que llevarán al logro de los objetivos y metas.

A continuación se muestra la matriz del análisis FODA:

Factores internos	Fuerzas	Debilidades
Factores externos	FO (Punto óptimo)	DO
Oportunidades		
Amenazas	FA	DA (Punto crítico)

El punto óptimo es aquel donde la empresa encuentra sus máximas fuerzas y oportunidades, en donde debe fijar su plan de desarrollo, también conocido como plan rector y la estrategia y tácticas para alcanzarlo.

El punto crítico es aquel donde está el máximo riesgo que debe ponderar para tomar medidas, con planes de contingencia para las amenazas y con tácticas para disminuir las debilidades, de ahí que una estrategia completa debe observar tanto la parte óptima como la parte crítica.

El análisis FODA debe acompañarse con un programa de modificación paulatina, año tras año, de tal forma que si se proyectó el cambio a cinco años, cambien la composición de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes tomas las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización.

El análisis FODA ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto, pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización. La formulación de estrategias se fundamenta en dicho análisis para utilizar las fuerzas de la empresa a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar las debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de estrategias va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso de acción coherente.

4.2.3 Benchmarking

El benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. El benchmarking se desarrolló por Xerox Corporation como una búsqueda de medios para superar la competencia.

Idalberto Chiavenato en su libro “Administración aplicada a empresas agropecuarias” cita a Robert C. Camp quien define al benchmarking como “la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. También dice que es: “investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías” y añade: “benchmarking identifica aquellas prácticas que debe utilizar la función para lograr la excelencia”.

Un benchmark es un punto de referencia, un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar.

Actualmente, los benchmark son los mejores registros de rendimiento o medidas para comparar o juzgar el desempeño que tiene una empresa, y los estándares son la media de rendimiento en un ramo industrial. También sirven para compararse y detectar brechas o diferencias entre los resultados de una empresa y el estándar nacional e internacional; asimismo, frente a los récords registrados y reportados en investigaciones y/o difundidos por empresas.

La filosofía del benchmarking fundamenta en estos cuatro principios:

- *Conocer la operación interna.* Deben conocerse y evaluarse los puntos fuertes y débiles, ya que son el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- *Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.* Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los líderes y de los competidores, no será posible comparar el desempeño propio con el de los otros ni buscar caminos para superarlos.
- *Incluir sólo el mejor.* Se debe descubrir en qué son fuertes los líderes y competidores, así como su causa. Debe aprenderse de sus mejores prácticas, aplicarlas a las operaciones propias, ya sea copiándolas o modificándolas, para ajustarlas al ámbito particular de la organización.
- *Obtener la superioridad.* El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores líderes industriales y competidores le permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

El proceso benchmarking incluye las siguientes fases:

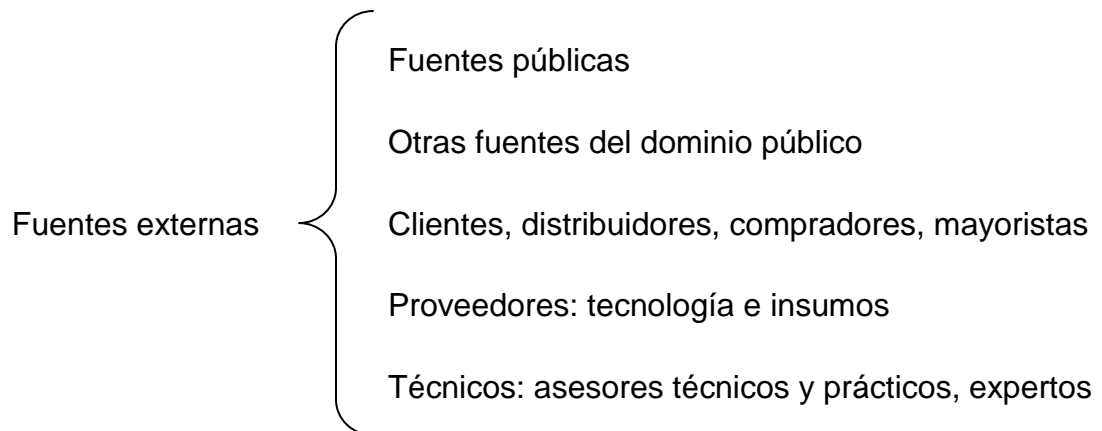
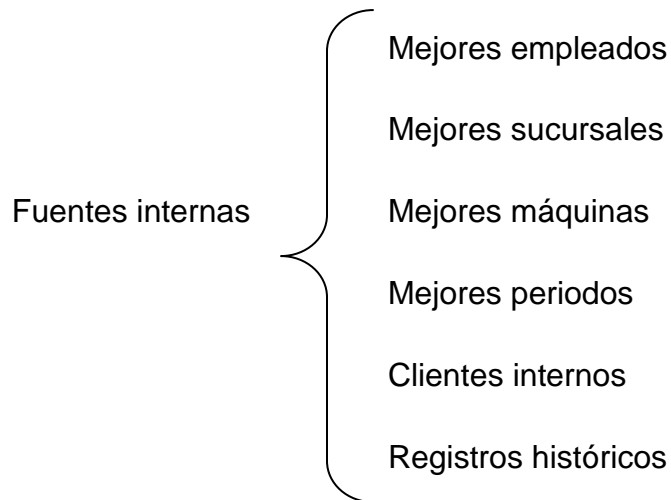
1. Se requiere conocimiento pleno del proceso y de las fases del mismo, insumos y resultados:

- Puntos críticos de actuación de los procesos

2. Identificación de lo que habrá de compararse:

- Resultados de un proceso productivo
- Insumos utilizados para obtener un resultado
- Coeficiente de correlación de dos o más datos e información

3. Seleccionar qué o quiénes muestran un desempeño superior



4. Reunir y analizar los datos estándares de desempeño
5. Determinar brechas
 - Determinar causas
 - Establecer tácticas
6. Fijar nuevos estándares de desempeño

Los estudios de benchmarking facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia, es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino que también le permite a la organización conocer mejor el entorno en el que se desenvuelve. Aunado a lo anterior, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible. Esto hace del benchmarking una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que le permita defenderse en el mercado y competir con éxito, beneficiando incluso, al cliente o usuario.

El benchmarking constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables; además de que, por sí mismo, ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables, al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizativa, de los sistemas administrativos y de trabajo, así como de los métodos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.

4.2.4 Planeación financiera estratégica en base a competitividad

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo

crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios, todo esto puede ser alcanzado mediante la utilización de estrategias de competitividad.

La competitividad se puede definir como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posesión en el entorno socioeconómico en el que se encuentra.

Las empresas competitivas son las que tienen capacidad para competir tanto en mercados locales como en los globales. Las empresas establecen rivalidad entre sí, con el objeto de lograr sus fines, los cuales pueden ser:

- Mayor productividad.
- Incremento de la rentabilidad.
- Aumento de exportaciones.
- Participación en otros mercados.
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Establecimiento de sistemas de comercialización integrales, etc.

La ventaja competitiva se adquiere cuando las empresas hacen cosas diferentes a las demás, como productos, servicios o procesos. Además, lo hacen mejor que las otras empresas, lo cual les permite reducir costos.

Para obtener la ventaja competitiva las empresas deben desarrollar una estrategia competitiva. Según Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva” dice que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva debe combinar los fines (metas) con los medios (políticas) para alcanzarlos, por lo tanto debe guiar a la empresa a conseguir los objetivos de rentabilidad, participación en el mercado, responsabilidad social, etc.

El proceso para formular una estrategia competitiva según Porter es:

1. Identificar el sector del mercado en que la empresa se encuentra actualmente posicionada
2. ¿Qué sucede en el entorno?
 - a) Análisis de la industria.
 - b) Análisis de los competidores.
 - c) Análisis social (gobierno, sociedad y política).
 - d) Fuerzas y debilidades de la empresa
3. ¿Qué debería estar haciendo la empresa?
 - a) Análisis de los supuestos de la estrategia.
 - b) Alternativas estratégicas factibles.
 - c) Elección de la estrategia.

Así, las empresas son más competitivas porque son mejores en costos, precio, calidad, cantidad, innovación y desarrollo. Además tienen la capacidad de

responder rápidamente a los cambios del entorno, son empresas globales y tienen permanencia y presencia en los mercados.

La competitividad de las empresas se mide en forma comparativa, utilizando índices o indicadores de competitividad. La comparación puede efectuarse con empresas del mismo ramo o giro y de tamaño similar.

Los índices o indicadores de competitividad son los aspectos que se medirán para conocer si se es competitivo o no, para saber el grado de competitividad para trabajar y obtener una mejor calificación en ese rubro. Para compararse con otras empresas se hace un listado de indicadores como costos, gastos, precios, servicios, calidad, presencia en el mercado, y se determina qué posición se ocupa respecto a las demás.

Las empresas de cualquier tipo, tamaño y rama productiva, deben tener como uno de sus objetivos fundamentales elevar su competitividad. Para lograrlo, se deben desarrollar todos los factores de la competitividad que se encuentren en los diversos niveles como:

- Mercado de factores productivos, en especial el de capital y el de trabajo.
- Infraestructura en tecnología, transporte y energía.
- Tecnología.
- Capital humano.
- Política fiscal.
- Política arancelaria y cambiaria.
- Costos.
- Precios.
- Productividad.

Las empresas deben actuar sobre los factores que determinan la competitividad, con el objeto de elevarla, dichos factores pueden ser:

1. Mejorar la capacidad de la organización para aumentar los rendimientos de los factores como el trabajo, el capital, las materias primas, las ideas y los conocimientos.
2. Establecer y fomentar economías en la producción. Es decir, aplicar estrategias que les permitan obtener economías de escala internas, sobre todo en los procesos de fabricación, y tomar acciones para lograr economías de escala externas.
3. Trabajar mucho en la reducción de costos, con una buena administración que permita bajar precios. Es decir, ser líderes en costos y precios.
4. Contar con un sistema de calidad total, que es clave para elevar la competitividad, y establecer un sistema de mejora continua de productos, servicios, procesos y sistemas.
5. Establecer la innovación como estrategia, como arma competitiva, fomentarla y estimularla.

Es muy importante para las empresas incrementar su productividad, su rentabilidad y su competitividad a fin de ser mejores para beneficio de los empresarios, accionistas, directivos, trabajadores y empleados, así como para sus familias.

4.3 Perspectivas de la planeación estratégica en la empresa mexicana

El proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil cuando se organiza el trabajo. La planeación en sí requiere de planeación; la persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa será el ejecutivo de más alto nivel en la organización junto con su equipo de trabajo, e involucrará a todos los miembros de la empresa desde su posición o área de trabajo.

La diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente se puede observar en que la planeación tradicional (propia de la gerencia operativa) maneja las variables controlables (niveles de producción, precios, productos, presupuestos, etc.); considera las condiciones de un mercado estable y bien definido; generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas (públicos) y busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente; estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnologías y prácticas comerciales; segmenta al mercado sobre la base del nivel de ingresos del consumidor. En cambio la planeación estratégica responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etc.); finalmente, persigue un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes. Además segmenta el mercado con base en variables geográficas, demográficas, psicológicas y relacionadas con el producto (frecuencia y tipo de uso, lealtad a la marca, etc.). Todo esto sin perder de vista preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? Y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión/visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos/servicios y medio ambiente.

Las crisis recurrentes de las dos últimas décadas en México configuran un escenario complejo y para muchos preocupante, principalmente para aquellos empresarios que por su incapacidad no dejan de aludir a ella como justificante de su inactividad y de sus fracasos ante los nuevos retos que implican los tiempos de cambio en que vivimos. Estos dirigentes, generalmente, de micro, pequeñas y medianas empresas aplican estrategias fallidas que ponen de manifiesto la incapacidad para dirigir o bien debido a un intento, poco afortunado, por lograr resultados rentables en el corto plazo. Esta manera tradicional de hacer negocios, propia de un modelo de economía cerrada, ha quedado en el pasado y ya no

corresponde con las nuevas condiciones predominantes en una economía de libre mercado.

Por fortuna también observamos a dirigentes de empresas que toman una actitud de liderazgo y de verdaderas estrategias, consideran al medio ambiente turbulento y de incertidumbre como una fuente de oportunidades de negocio, demostrando así, una vez más que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de cambio causantes de buenos resultados, son los altos dirigentes de organizaciones industriales, es decir, la alta dirección mexicana.

El éxito o fracaso de las organizaciones mexicanas depende de la calidad y capacidad de quienes las manejan y dirigen pero sobre todo de la comprensión, dominio y aplicación adecuada de metodologías como la planeación estratégica.

CAPÍTULO V

MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Una vez analizados todos los métodos de planeación financiera y planeación estratégica, podemos llevarlos a la práctica en el caso concreto de una empresa, considerando cuales son los más adecuados y que puedan ser aplicados dentro de la misma.

5.1 Metodología de la investigación

Para la realización de esta investigación se utilizaron técnicas como entrevistas, observación de campo y la revisión documental.

El método que se utilizó según fue el descriptivo, es decir, se realizó una descripción del problema, se fundamentó ampliamente las bases teóricas y prácticas de la investigación, y se hizo una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos.

Objetivo:

La finalidad de utilizar este método es proponer un modelo de planeación financiera para una empresa comercializadora de productos agrícolas, con el fin de optimizar sus recursos, incrementar las utilidades y adecuar su carga fiscal.

Hipótesis:

La hipótesis que pretende comprobar esta investigación es: *“Mediante una planeación financiera adecuada la empresa logrará incrementar sus utilidades y adecuar su carga fiscal”*.

5.2 Antecedentes de la empresa

La empresa a la que se enfocará esta investigación inició sus operaciones a finales del mes de enero de 2006, siendo su actividad la compra venta de aguacate, pertenece a un único dueño quién se encarga de tomar todas las decisiones dentro de ella.

En el departamento de administración se cuenta con tres personas, en el de supervisión otras tres quienes se encargan del correcto funcionamiento en todos los procesos del empaque, en el área de producción se tienen diez trabajadores que son quienes realizan las labores de selección, empaque, etiquetado y envío de la fruta.

Desde la apertura de este negocio no se ha contado con la asesoría de un Contador o Administrador que ayudara a la dirección de la empresa a controlar y administrar todos sus recursos de una manera adecuada. Es por esto que a pesar de obtener grandes ingresos, sus costos y gastos no han sido controlados y esto ha provocado unas utilidades muy bajas.

Por medio de esta investigación se tratará de mejorar la situación de dicha organización, utilizando técnicas de planeación financiera que ayuden a la correcta toma de decisiones y permitan al empresario llevar a cabo cambios potenciales que den como resultado un incremento a sus utilidades y un nivel de competitividad más alto.

5.3 Información financiera para la planeación

La información que proporcionó la empresa para realizar la planeación financiera fueron los estados de posición financiera y estados de resultados de los ejercicios 2006, 2007, 2008 y 2009, así como un detalle de gastos y ventas del último ejercicio terminado.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE POSICION FINANCIERA

AÑO	2006	2007	2008	2009
ACTIVO				
CIRCULANTE				
Caja	\$ 3,900.39	\$ 7,044.61	\$ 4,657.93	\$ 3,215.77
Bancos	\$ 166,265.38	\$ 201,626.02	\$ 145,447.49	\$ 109,186.07
Inventario	\$ 252,158.00	\$ 2,774,858.70	\$ 55,241.00	\$ 79,990.00
Clientes	\$ 445,465.20	\$ 109,689.00	\$ 1,290,930.13	\$ 1,882,629.02
Deudores diversos	\$ -	\$ 80,000.00	\$ 83,171.50	\$ 129,471.50
CAS/Subsidio al empleo	\$ 2,916.87	\$ 6,564.96	\$ 7,529.22	\$ 17,386.21
Anticipo a proveedores	\$ -	\$ 55,373.00	\$ 540,138.00	\$ 297,443.75
IVA a Favor 2006	\$ 77,579.14	\$ 77,579.14	\$ 77,579.14	\$ 77,579.14
IVA a Favor 2007	\$ -	\$ 253,172.40	\$ 253,172.40	\$ 253,172.40
IVA a Favor 2008	\$ -	\$ -	\$ 316,177.01	\$ 316,177.01
IVA a Favor 2009	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 156,383.67
IVA a Favor 2010	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CIRCULANTE	\$ 948,284.98	\$ 3,565,907.83	\$ 2,774,043.82	\$ 3,322,634.54
NO CIRCULANTE				
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ 1,081,419.00	\$ 1,081,419.00
Mobiliario y epo. Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,521.89
Dep.acum. mob.epo.oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -380.44
Maquinaria y equipo	\$ -	\$ -	\$ 96,250.00	\$ 591,553.11
Dep.acum.maq. y epo.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -31,158.14
Epo. Transporte	\$ 211,478.26	\$ 498,173.91	\$ 528,173.91	\$ 636,173.91
Dep.acum.epo.transporte	-\$ 39,652.17	-\$ 158,222.82	-\$ 285,891.30	-\$ 429,184.78
Epo. Computo	\$ -	\$ 22,650.93	\$ 22,650.93	\$ 22,650.93
De.acum.epo.computo	\$ -	-\$ 2,831.37	-\$ 9,626.65	-\$ 16,421.93
Imptos.pag. por anticipado	\$ -	\$ -	\$ 4,247.71	\$ 779,614.71
TOTAL NO CIRCULANTE	\$ 171,826.09	\$ 359,770.65	\$ 1,437,223.60	\$ 2,640,788.26
TOTAL ACTIVO	\$ 1,120,111.07	\$ 3,925,678.48	\$ 4,211,267.42	\$ 5,963,422.80
PASIVO				
A CORTO PLAZO				
Proveedores	\$ 625,200.75	\$ 2,782,186.80	\$ 2,062,183.62	\$ 2,037,407.86
Documentos por pagar	\$ -	\$ 107,896.29	\$ -	\$ -
Acreedores diversos	\$ 106,119.78	\$ 57,880.34	\$ 6,750.17	\$ -
Anticipos de clientes	\$ -	\$ 225,744.02	\$ 94,937.96	\$ 94,937.96
PTU por pagar	\$ 40,216.00	\$ 127,614.00	\$ 346,719.00	\$ 540,018.13
Impuestos por pagar	\$ 64,144.68	\$ 274,914.63	\$ 609,293.34	\$ 1,175,411.88
TOTAL CORTO PLAZO	\$ 835,681.21	\$ 3,576,236.08	\$ 3,119,884.09	\$ 3,847,775.83
A LARGO PLAZO				
Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 691,341.21	\$ 1,661,684.06
TOTAL LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ 691,341.21	\$ 1,661,684.06
TOTAL PASIVO	\$ 835,681.21	\$ 3,576,236.08	\$ 3,811,225.30	\$ 5,509,459.89
CAPITAL CONTABLE				
Patrimonio	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
Resultado de ejerc.anteriores	\$ -	\$ 84,429.86	\$ 149,442.40	\$ 200,042.12
Resultado del ejercicio	\$ 84,429.86	\$ 65,012.54	\$ 50,599.72	\$ 53,920.79
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 284,429.86	\$ 349,442.40	\$ 400,042.12	\$ 453,962.91
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	\$ 1,120,111.07	\$ 3,925,678.48	\$ 4,211,267.42	\$ 5,963,422.80

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE RESULTADOS

AÑO	2006	2007	2008	2009
VENTAS	\$ 11,705,238.94	\$ 34,560,001.23	\$ 43,993,049.80	\$ 52,467,622.35
INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 252,158.00	\$ 2,774,858.70	\$ 55,241.00
COMPRA DE FRUTA	\$ 11,281,504.25	\$ 34,646,276.24	\$ 35,289,453.24	\$ 43,788,303.98
INVENTARIO FINAL	\$ 252,158.00	\$ 2,774,858.70	\$ 55,241.00	\$ 79,990.00
COSTO DE VENTA	\$ 11,029,346.25	\$ 32,123,575.54	\$ 38,009,070.94	\$ 43,763,554.98
UTILIDAD BRUTA	\$ 675,892.69	\$ 2,436,425.69	\$ 5,983,978.86	\$ 8,704,067.37
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS GENERALES	\$ 419,772.06	\$ 1,845,673.49	\$ 4,674,396.83	\$ 7,154,513.11
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 49,927.90	\$ 183,928.63	\$ 508,011.47	\$ 580,523.27
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 206,192.73	\$ 406,823.57	\$ 801,570.56	\$ 969,030.99
R.I.F.				
GASTOS FINANCIEROS	\$ 17,508.87	\$ 44,090.03	\$ 100,399.25	\$ 197,365.20
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ 185,394.41	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 188,683.86	\$ 362,733.54	\$ 886,565.72	\$ 771,665.79
ISR DEL EJERCICIO	\$ 64,038.00	\$ 210,323.00	\$ 606,861.00	\$ 519,233.00
PTU DEL EJERCICIO	\$ 40,216.00	\$ 87,398.00	\$ 229,105.00	\$ 198,512.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 84,429.86	\$ 65,012.54	\$ 50,599.72	\$ 53,920.79

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
% DE VENTAS MENSUALES EJERCICIO 2009

MES	VENTAS	%
ENERO	\$ 5,945,706.98	11.33%
FEBRERO	\$ 2,803,924.89	5.34%
MARZO	\$ 3,047,974.71	5.81%
ABRIL	\$ 4,175,939.77	7.96%
MAYO	\$ 5,482,372.02	10.45%
JUNIO	\$ 6,865,042.51	13.08%
JULIO	\$ 5,399,787.88	10.29%
AGOSTO	\$ 5,161,639.50	9.84%
SEPTIEMBRE	\$ 3,406,838.25	6.49%
OCTUBRE	\$ 4,517,041.76	8.61%
NOVIEMBRE	\$ 3,108,757.14	5.93%
DICIEMBRE	\$ 2,552,596.94	4.87%
SUMAS	\$ 52,467,622.35	100.00%

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ANEXO DE GASTOS EJERCICIO 2009

CONCEPTO	IMPORTE	% S/VENTAS
Sueldos y salarios	\$ 806,122.39	1.54%
Seguridad Social	\$ 149,270.43	0.28%
Combustibles y lubricantes	\$ 38,460.99	0.07%
Fletes y acarreos	\$ 598,574.38	1.14%
Teléfono	\$ 100,558.86	0.19%
Energía eléctrica	\$ 98,632.86	0.19%
Papelera y art. de oficina	\$ 28,995.31	0.06%
Cuotas y suscripciones	\$ 318,886.36	0.61%
Diversos	\$ 341,662.65	0.65%
Maniobras y servicios	\$ 1,430,185.73	2.73%
Arrendamiento	\$ 21,600.00	0.04%
Seguros y fianzas	\$ 338,835.77	0.65%
Herramientas y útiles de trabajo	\$ 32,829.54	0.06%
Cajas para fruta	\$ 2,324,879.08	4.43%
Depreciaciones	\$ 181,627.34	0.35%
Mtto. de edificio	\$ 38,691.21	0.07%
Mtto. epo. de transporte	\$ 57,488.36	0.11%
Mtto. maquinaria y equipo	\$ 52,454.88	0.10%
Tarimas	\$ 163,221.93	0.31%
Deducciones personales	\$ 31,535.04	0.06%
SUMA DE GASTOS	\$ 7,154,513.11	13.64%

5.4 Desarrollo de la planeación financiera en una empresa comercializadora de productos agrícolas

El primer paso para la planeación financiera de este caso serán los presupuestos financieros, a excepción del presupuesto de ventas, en el cual se utilizará el método de regresión lineal de los pronósticos financieros.

En cuanto respecta a los gastos, se habló con el dueño de la empresa y se hizo un análisis de cuáles eran necesarios y cuáles no, para así tener únicamente lo indispensable para la marcha normal de la comercializadora y poder obtener un poco más de utilidad en el ejercicio que se va a planear.

A continuación se mostrarán todos los presupuestos financieros de la empresa para el ejercicio de 2010, y en cada uno de ellos se irá explicando cómo fue que se realizó.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

PRESUPUESTO DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas mediante el método de regresión lineal, se utilizó como base de proyección las toneladas de fruta vendida, de las cuales ya está descontado el porcentaje de merma que se tiene.

Las toneladas vendidas en años anteriores fueron muy variables, en 2006 fueron un poco bajas ya que fue el año en que inicio sus operaciones y no se contaba con muchos clientes, en 2007 y 2008 fueron muy parecidos al tener el mismo mercado, para 2009 se consiguieron clientes nuevos ubicados en la frontera con quienes las toneladas vendidas se vieron incrementadas, para 2010 se espera seguir contado con esos clientes y conseguir algunos más, es por eso que se estima que las toneladas netas a vender en ese ejercicio son 5,000.

Para el cálculo se aplicó directamente una función estadística en el programa Excel, es por eso que no se desglosa la fórmula y sólo se muestra el resultado.

Dentro de la empresa no se tenía un buen control de cobranza, es por eso que se estableció la política de 30 días de crédito para todas las ventas. Para las ventas mensuales se utilizó el mismo porcentaje de venta que el ejercicio anterior, de esta manera los presupuestos de ventas y cobranza a clientes quedan de la siguiente manera:

**COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
PRESUPUESTO DE VENTAS**

AÑO	VENTAS	TONELADAS VENDIDAS
2006	\$ 11,705,238.94	624
2007	\$ 34,560,001.23	2,560
2008	\$ 43,993,049.80	2,256
2009	\$ 52,467,622.35	4,770
2010	\$ 58,404,012.50	5,000

MES	%	VENTAS	COBRANZA
ENERO	11.33%	\$ 6,618,427.31	\$ 1,787,691.06
FEBRERO	5.34%	\$ 3,121,171.82	\$ 6,618,427.31
MARZO	5.81%	\$ 3,392,834.38	\$ 3,121,171.82
ABRIL	7.96%	\$ 4,648,421.78	\$ 3,392,834.38
MAYO	10.45%	\$ 6,102,668.84	\$ 4,648,421.78
JUNIO	13.08%	\$ 7,641,780.03	\$ 6,102,668.84
JULIO	10.29%	\$ 6,010,740.81	\$ 7,641,780.03
AGOSTO	9.84%	\$ 5,745,647.40	\$ 6,010,740.81
SEPTIEMBRE	6.49%	\$ 3,792,301.13	\$ 5,745,647.40
OCTUBRE	8.61%	\$ 5,028,117.37	\$ 3,792,301.13
NOVIEMBRE	5.93%	\$ 3,460,493.97	\$ 5,028,117.37
DICIEMBRE	4.87%	\$ 2,841,407.65	\$ 3,460,493.97
TOTAL	100.00%	\$ 58,404,012.50	\$ 57,350,295.91

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

La cédula de compras se ve reflejada en el presupuesto de venta, ya que son determinadas por fórmula, considerando que el costo de venta que ha manejado la empresa es del 80% y lo que normalmente se queda de inventario al finalizar cada mes es un 3% del mismo, así las compras pueden ser determinadas por diferencia.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS CEDULA DE COSTO DE VENTA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INVENTARIO INICIAL	\$ 79,990.00	\$ 198,552.82	\$ 93,635.15	\$ 101,785.03	\$ 139,452.65	\$ 183,080.07
COMPRAS	\$ 5,413,304.67	\$ 2,392,019.79	\$ 2,722,417.38	\$ 3,756,405.05	\$ 4,925,762.48	\$ 6,159,597.36
INVENTARIO FINAL	\$ 198,552.82	\$ 93,635.15	\$ 101,785.03	\$ 139,452.65	\$ 183,080.07	\$ 229,253.40
COSTO DE VENTA	\$ 5,294,741.85	\$ 2,496,937.46	\$ 2,714,267.51	\$ 3,718,737.42	\$ 4,882,135.07	\$ 6,113,424.02
% S/VENTAS	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INVENTARIO INICIAL	\$ 229,253.40	\$ 180,322.22	\$ 172,369.42	\$ 113,769.03	\$ 150,843.52	\$ 103,814.82
COMPRAS	\$ 4,759,661.47	\$ 4,588,565.12	\$ 2,975,240.52	\$ 4,059,568.39	\$ 2,721,366.48	\$ 2,254,553.53
INVENTARIO FINAL	\$ 180,322.22	\$ 172,369.42	\$ 113,769.03	\$ 150,843.52	\$ 103,814.82	\$ 85,242.23
COSTO DE VENTA	\$ 4,808,592.65	\$ 4,596,517.92	\$ 3,033,840.91	\$ 4,022,493.90	\$ 2,768,395.18	\$ 2,273,126.12
% S/VENTAS	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%

Al igual que en la cobranza, no se tenían políticas establecidas para el pago a proveedores, así que se considera que todas las compras de fruta pueden ser liquidadas en un plazo de 30 días. Considerando que la liquidez de la empresa a comienzo de año no es suficiente para cubrir la deuda con los proveedores se hace necesario pagar el 50% en el primer mes y el resto en el segundo mes. Quedando la cedula de pago a proveedores como se muestra a continuación:

**COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA DE PAGO A PROVEEDORES**

MES	PAGO PROV.
ENERO	\$ 869,982.06
FEBRERO	\$ 6,283,286.72
MARZO	\$ 2,392,019.79
ABRIL	\$ 2,722,417.38
MAYO	\$ 3,756,405.05
JUNIO	\$ 4,925,762.48
JULIO	\$ 6,159,597.36
AGOSTO	\$ 4,759,661.47
SEPTIEMBRE	\$ 4,588,565.12
OCTUBRE	\$ 2,975,240.52
NOVIEMBRE	\$ 4,059,568.39
DICIEMBRE	\$ 2,721,366.48
TOTAL	\$ 46,213,872.81

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

El primer paso para el presupuesto de gastos es realizar los cálculos de todos aquellos conceptos que requieren ser realizados mediante procedimiento ya establecido, como es el cálculo de los sueldos, seguridad social y las depreciaciones del ejercicio.

Para el cálculo de los sueldos se dividió por área de operación considerando en su conjunto a todos los trabajadores ya que perciben el mismo sueldo.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO BASE	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00
% DE AUMENTO	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	31	31	31	28	28	28	31	31	31
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
PERCEPCIONES									
SUELDO	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 14,112.00	\$ 18,522.00	\$ 32,340.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00
TOTAL PERCEPCIONES	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 14,112.00	\$ 18,522.00	\$ 32,340.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00
TOTAL SUELDO MENSUAL	\$ 71,935.50			\$ 64,974.00			\$ 71,935.50		
DEDUCCIONES									
IMSS	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 355.68	\$ 484.09	\$ 805.95	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30
ISR/SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	-\$ 159.90	\$ 498.71	-\$ 2,218.73	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37
TOTAL DEDUCCIONES	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07	\$ 195.79	\$ 982.81	-\$ 1,412.78	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07
NETO A PAGAR	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07	\$ 13,916.21	\$ 17,539.19	\$ 33,752.78	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07
TOTAL POR MES	\$ 70,938.23			\$ 65,208.19			\$ 70,938.23		

	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO BASE	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00
% DE AUMENTO	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	30	30	30	31	31	31	30	30	30
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
PERCEPCIONES									
SUELDO	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00
TOTAL PERCEPCIONES	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00
TOTAL SUELDO MENSUAL	\$ 69,615.00			\$ 71,935.50			\$ 69,615.00		
DEDUCCIONES									
IMSS	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52
ISR/SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89
TOTAL DEDUCCIONES	\$ 418.94	\$ 1,284.60	-\$ 1,207.37	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07	\$ 418.94	\$ 1,284.60	-\$ 1,207.37
NETO A PAGAR	\$ 14,701.06	\$ 18,560.40	\$ 35,857.37	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07	\$ 14,701.06	\$ 18,560.40	\$ 35,857.37
TOTAL POR MES	\$ 69,118.83			\$ 70,938.23			\$ 69,118.83		

	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO BASE	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00
% DE AUMENTO	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	30	30	30	31	31	31	30	30	30
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
PERCEPCIONES									
SUELDO	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00
TOTAL PERCEPCIONES	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00
TOTAL SUELDO MENSUAL	\$		69,615.00	\$		71,935.50	\$		69,615.00
DEDUCCIONES									
IMSS	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52
ISR/SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89
TOTAL DEDUCCIONES	\$ 418.94	\$ 1,284.60	-\$ 1,207.37	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07	\$ 418.94	\$ 1,284.60	-\$ 1,207.37
NETO A PAGAR	\$ 14,701.06	\$ 18,560.40	\$ 35,857.37	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07	\$ 14,701.06	\$ 18,560.40	\$ 35,857.37
TOTAL POR MES	\$		69,118.83	\$		70,938.23	\$		69,118.83

	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO BASE	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00	\$ 160.00	\$ 210.00	\$ 110.00
% DE AUMENTO	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	31	31	31	30	30	30	31	31	31
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
PERCEPCIONES									
SUELDO	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00
TOTAL PERCEPCIONES	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00	\$ 15,120.00	\$ 19,845.00	\$ 34,650.00	\$ 15,624.00	\$ 20,506.50	\$ 35,805.00
TOTAL SUELDO MENSUAL	\$ 71,935.50		\$ 69,615.00		\$ 71,935.50				
DEDUCCIONES									
IMSS	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30
ISR/SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37
TOTAL DEDUCCIONES	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07	\$ 418.94	\$ 1,284.60	-\$ 1,207.37	\$ 486.48	\$ 1,373.86	-\$ 863.07
NETO A PAGAR	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07	\$ 14,701.06	\$ 18,560.40	\$ 35,857.37	\$ 15,137.52	\$ 19,132.64	\$ 36,668.07
TOTAL POR MES	\$ 70,938.23		\$ 69,118.83		\$ 70,938.23				

TOTAL SUELDO ANUAL	\$ 846,982.50
TOTAL EROGACION ANUAL	\$ 838,251.10

El cálculo de la nómina requiere de otros cálculos como son la retención de IMSS, la retención de ISR o el subsidio al empleo a entregar a los trabajadores, los cálculos y las tablas usadas de base para la realización de los mismos se muestran a continuación:

CALCULO DE RETENCION DE IMSS

FACTOR DE INTEGRACION PARA SBC

SUELDO	1
PRIMA VAC.	0.0082
AGUINALDO	0.0411
	<u>1.0493</u>

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SALARIO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
FACTOR DE INTEGRACION	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493
S.B.C.	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	28	28	28	31	31	31
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 4,935.98	\$ 6,478.47	\$ 3,393.48	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07
% CUOTA OBRERA	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%
CUOTA NORMAL	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23	\$ 117.23	\$ 153.86	\$ 80.60	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 4,935.98	\$ 6,478.47	\$ 3,393.48	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07
LIMITE (3 SMGDF)	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 4,603.20	\$ 4,603.20	\$ 4,603.20	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40
EXCEDENTE	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -	\$ 332.78	\$ 1,875.27	\$ -	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -
% PARA EXCEDENTE	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
CUOTA EXCEDENTE	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -	\$ 1.33	\$ 7.50	\$ -	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -
RETENCION IMSS	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23	\$ 118.56	\$ 161.36	\$ 80.60	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL RETENCION IMSS	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 355.68	\$ 484.09	\$ 805.95	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30

	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SALARIO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
FACTOR DE INTEGRACION	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493
S.B.C.	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
DIAS TRABAJADOS	30	30	30	31	31	31	30	30	30
BASE PARA IMSS	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88
% CUOTA OBRERA	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%
CUOTA NORMAL	\$ 125.60	\$ 164.85	\$ 86.35	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23	\$ 125.60	\$ 164.85	\$ 86.35
BASE PARA IMSS	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88
LIMITE (3 SMGDF)	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00
EXCEDENTE	\$ 356.55	\$ 2,009.22	\$ -	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -	\$ 356.55	\$ 2,009.22	\$ -
% PARA EXCEDENTE	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
CUOTA EXCEDENTE	\$ 1.43	\$ 8.04	\$ -	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -	\$ 1.43	\$ 8.04	\$ -
RETENCION IMSS	\$ 127.03	\$ 172.89	\$ 86.35	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23	\$ 127.03	\$ 172.89	\$ 86.35
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL RETENCION IMSS	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52

	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SALARIO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
FACTOR DE INTEGRACION	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493
S.B.C.	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	31	31	31	30	30	30
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88
% CUOTA OBRERA	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%
CUOTA NORMAL	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23	\$ 125.60	\$ 164.85	\$ 86.35
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88
LIMITE (3 SMGDF)	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00
EXCEDENTE	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -	\$ 356.55	\$ 2,009.22	\$ -
% PARA EXCEDENTE	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
CUOTA EXCEDENTE	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -	\$ 1.43	\$ 8.04	\$ -
RETENCION IMSS	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23	\$ 127.03	\$ 172.89	\$ 86.35
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL RETENCION IMSS	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52

	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SALARIO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
FACTOR DE INTEGRACION	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493	1.0493
S.B.C.	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	30	30	30	31	31	31
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07
% CUOTA OBRERA	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%	2.375%
CUOTA NORMAL	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23	\$ 125.60	\$ 164.85	\$ 86.35	\$ 129.79	\$ 170.35	\$ 89.23
BASE PARA IMSS	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07	\$ 5,288.55	\$ 6,941.22	\$ 3,635.88	\$ 5,464.83	\$ 7,172.59	\$ 3,757.07
LIMITE (3 SMGDF)	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 4,932.00	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40	\$ 5,096.40
EXCEDENTE	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -	\$ 356.55	\$ 2,009.22	\$ -	\$ 368.43	\$ 2,076.19	\$ -
% PARA EXCEDENTE	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
CUOTA EXCEDENTE	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -	\$ 1.43	\$ 8.04	\$ -	\$ 1.47	\$ 8.30	\$ -
RETENCION IMSS	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23	\$ 127.03	\$ 172.89	\$ 86.35	\$ 131.26	\$ 178.65	\$ 89.23
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL RETENCION IMSS	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30	\$ 381.09	\$ 518.67	\$ 863.52	\$ 393.79	\$ 535.96	\$ 892.30

PORCENTAJES CUOTA OBRERO-PATRONAL IMSS

ARTICULO	RAMO	OBSERVACIONES	CUOTA PATRONAL	CUOTA TRABAJADOR	CUOTA ESTADO
25	ENFERMEDADES Y MATERNIDAD PENSIONADOS (y sus beneficiarios)	Prestaciones es especie	1.05% del SBC	0.375% del SBC	0.75%
74	RIESGO DE TRABAJO	Mínimo Máximo	0.25 % 15.00 %	-	-
		especie mas:	14.55% SMG (1)	-	14.55% SMG (3)
106 107	ENFERMEDADES Y MATERNIDAD	mayores a 3	diferencia entre	diferencia entre	-
147	VIDA	En dinero:	SBC	SBC	SBC
			1.75% SBC	0.625% SBC	0.13%
	CESANTIA Y	Retiro	2% SBC	-	-
		Cesantía y vejez	3.150% SBC	1.125% SBC	0.225% SBC
168		Cuota Social	-	-	5.5% SMG
211	PRESTACIONE		1% SBC	-	-

- (1) Esta tasa se viene incrementando a partir del 1° de julio de 1998 en sesenta y cinco centésimas de punto porcentual. Tales incrementos concluirán en el año 2007.
 (2) Esta tasa se viene disminuyendo a partir del 1° de julio de 1998 en cuarenta y nueve centésimas de punto porcentual. Tales decrementos concluirán en el año 2007.
 (3) Esta cantidad se actualiza trimestralmente mediante la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

% CUOTA	PATRON	TRABAJADOR
Normal	9.65%	2.375%
Excedente	1.10%	0.40%

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
DETERMINACION DE ISR A RETENER O SUBSIDIO A ENTREGAR

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	31	31	31	28	28	28	31	31	31
SUELDO MENSUAL	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 4,704.00	\$ 6,174.00	\$ 3,234.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50
BASE PARA ISR	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 4,704.00	\$ 6,174.00	\$ 3,234.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50
(-) LIMITE INFERIOR	4,210.42	4,210.42	496.08	4,210.42	4,210.42	496.08	4,210.42	4,210.42	496.08
(=) EXCEDENTE	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42	\$ 493.58	\$ 1,963.58	\$ 2,737.92	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42
(X) % S/EXCEDENTE	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%
(-) IMPUESTO MARGINAL	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40	\$ 53.70	\$ 213.64	\$ 175.23	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40
(+) CUOTA FIJA	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52
(=) ISR DETERMINADO	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92	\$ 300.93	\$ 460.87	\$ 184.75	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92
(-) SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46	\$ 354.23	\$ 294.63	\$ 406.62	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46
(=) ISR A RETENER	\$ 30.90	\$ 279.30		\$ 166.24			\$ 30.90	\$ 279.30	
(=) SUBSIDIO A ENTREGAR			-\$ 175.54	-\$ 53.30		-\$ 221.87			-\$ 175.54
(X) No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL ISR/SUBSIDIO	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	-\$ 159.90	\$ 498.71	-\$ 2,218.73	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37

	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	30	30	30	31	31	31	30	30	30
SUELDO MENSUAL	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00
BASE PARA ISR	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08
(=) EXCEDENTE	\$ 829.58	\$ 2,404.58	\$ 2,968.92	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42	\$ 829.58	\$ 2,404.58	\$ 2,968.92
(X) % S/EXCEDENTE	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%
(-) IMPUESTO MARGINAL	\$ 90.26	\$ 261.62	\$ 190.01	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40	\$ 90.26	\$ 261.62	\$ 190.01
(+) CUOTA FIJA	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52
(=) ISR DETERMINADO	\$ 337.49	\$ 508.85	\$ 199.53	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92	\$ 337.49	\$ 508.85	\$ 199.53
(-) SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 406.62	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 406.62
(=) ISR A RETENER	\$ 12.62	\$ 255.31		\$ 30.90	\$ 279.30		\$ 12.62	\$ 255.31	
(=) SUBSIDIO A ENTREGAR			-\$ 207.09			-\$ 175.54			-\$ 207.09
(X) No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL ISR/SUBSIDIO	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
DETERMINACION DE ISR A RETENER O SUBSIDIO A ENTREGAR

	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	31	31	31	31	31	31	30	30	30
SUELDO MENSUAL	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00
BASE PARA ISR	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08
(=) EXCEDENTE	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42	\$ 829.58	\$ 2,404.58	\$ 2,968.92
(X) % S/EXCEDENTE	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%
(=) IMPUESTO MARGINAL	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40	\$ 90.26	\$ 261.62	\$ 190.01
(+) CUOTA FIJA	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52
(=) ISR DETERMINADO	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92	\$ 337.49	\$ 508.85	\$ 199.53
(-) SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 406.62
(=) ISR A RETENER	\$ 30.90	\$ 279.30		\$ 30.90	\$ 279.30		\$ 12.62	\$ 255.31	
(=) SUBSIDIO A ENTREGAR			-\$ 175.54			-\$ 175.54			-\$ 207.09
(X) No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL ISR/SUBSIDIO	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89

	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS LABORADOS	31	31	31	30	30	30	31	31	31
SUELDO MENSUAL	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50
BASE PARA ISR	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50	\$ 5,040.00	\$ 6,615.00	\$ 3,465.00	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08	\$ 4,210.42	\$ 4,210.42	\$ 496.08
(=) EXCEDENTE	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42	\$ 829.58	\$ 2,404.58	\$ 2,968.92	\$ 997.58	\$ 2,625.08	\$ 3,084.42
(X) % S/EXCEDENTE	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%	10.88%	10.88%	6.40%
(=) IMPUESTO MARGINAL	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40	\$ 90.26	\$ 261.62	\$ 190.01	\$ 108.54	\$ 285.61	\$ 197.40
(+) CUOTA FIJA	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52	\$ 247.23	\$ 247.23	\$ 9.52
(=) ISR DETERMINADO	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92	\$ 337.49	\$ 508.85	\$ 199.53	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92
(-) SUBSIDIO AL EMPLEO	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 406.62	\$ 324.87	\$ 253.54	\$ 382.46
(=) ISR A RETENER	\$ 30.90	\$ 279.30		\$ 12.62	\$ 255.31		\$ 30.90	\$ 279.30	
(=) SUBSIDIO A ENTREGAR			-\$ 175.54			-\$ 207.09			-\$ 175.54
(X) No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
TOTAL ISR/SUBSIDIO	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37	\$ 37.85	\$ 765.92	-\$ 2,070.89	\$ 92.69	\$ 837.90	-\$ 1,755.37

Tarifa que incluye el subsidio para el empleo, aplicable a la tarifa del numeral 5 del rubro B. (Mensual)

Limite inferior 1	Limite inferior 2	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior 1	Subsidio para el empleo mensual
\$	\$	\$	\$	%	\$
0.01	0.01	496.07	0	1.92	407.02
496.08	496.08	1,768.96	9.52	6.4	407.02
496.08	1,768.97	2,653.38	9.52	6.4	406.83
496.08	2,653.39	3,472.84	9.52	6.4	406.62
496.08	3,472.85	3,537.87	9.52	6.4	392.77
496.08	3,537.88	4,210.41	9.52	6.4	382.46
4,210.42	4,210.42	4,446.15	247.23	10.88	382.46
4,210.42	4,446.16	4,717.18	247.23	10.88	354.23
4,210.42	4,717.19	5,335.42	247.23	10.88	324.87
4,210.42	5,335.43	6,224.67	247.23	10.88	294.63
4,210.42	6,224.68	7,113.90	247.23	10.88	253.54
4,210.42	7,113.91	7,382.33	247.23	10.88	217.61
4,210.42	7,382.34	7,399.42	247.23	10.88	0
7,399.43	7,399.43	8,601.50	594.24	16	0
8,601.51	8,601.51	10,298.35	786.55	17.92	0
10,298.36	10,298.36	20,770.29	1,090.62	21.36	0
20,770.30	20,770.30	32,736.83	3,327.42	23.52	0
32,736.84	32,736.84	En adelante	6,141.95	30	0

El sueldo no es la única percepción que reciben los trabajadores, existen otras percepciones que se obtienen una vez al año como son el aguinaldo y la prima vacacional, las cuales también deben ser consideradas para el presupuesto de gastos.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA DE PERCEPCIONES EXTRAORDINARIAS

	PRIMA VACACIONAL			AGUINALDO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SUELDO DIARIO	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50	\$ 168.00	\$ 220.50	\$ 115.50
DIAS CORRESPONDIENTES	12	12	12	15	15	15
% CORRESPONDIENTE	25.00%	25.00%	25.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PERCEPCION	\$ 504.00	\$ 661.50	\$ 346.50	\$ 2,520.00	\$ 3,307.50	\$ 1,732.50
ISR DETERMINADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96.39	\$ 182.07	\$ 6.30
TOTAL PERCEPCION	\$ 504.00	\$ 661.50	\$ 346.50	\$ 2,423.61	\$ 3,125.43	\$ 1,726.20
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10
TOTAL A PAGAR	\$ 1,512.00	\$ 1,984.50	\$ 3,465.00	\$ 7,270.84	\$ 9,376.30	\$ 17,262.02
TOTAL POR PERCEPCION	\$ 6,961.50			\$ 33,909.17		

Al igual que el sueldo estas percepciones gravan para ISR y se debe determinar el monto a retener por el patrón, considerando que existe un límite exento y sólo gravando la diferencia. Para realizar dicho cálculo se optó por utilizar el procedimiento que establece el artículo 142 del Reglamento de la ley del ISR al ser considerado más exacto en la determinación de la retención.

De esta forma, el cálculo de la retención queda como sigue:

ISR SOBRE PERCEPCIONES EXTRAORDINARIAS

	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
PRIMA VACACIONAL	\$ 504.00	\$ 661.50	\$ 346.50
SALARIO MINIMO	\$ 54.47	\$ 54.47	\$ 54.47
DIAS DE EXENCION	15	15	15
IMPORTE EXENTO	\$ 817.05	\$ 817.05	\$ 817.05
PRIMA VAC.EXENTA	\$ 504.00	\$ 661.50	\$ 346.50
PRIMA VAC.GRAVADA	\$ -	\$ -	\$ -
AGUINALDO	\$ 2,520.00	\$ 3,307.50	\$ 1,732.50
SALARIO MINIMO	\$ 54.47	\$ 54.47	\$ 54.47
DIAS DE EXENCION	30	30	30
IMPORTE EXENTO	\$ 1,634.10	\$ 1,634.10	\$ 1,634.10
AGUINALDO EXENTO	\$ 1,634.10	\$ 1,634.10	\$ 1,634.10
AGUINALDO GRAVADO	\$ 885.90	\$ 1,673.40	\$ 98.40
CALCULO			
PRIMA VAC. GRAVADA	\$ -	\$ -	\$ -
AGUINALDO GRAVADO	\$ 885.90	\$ 1,673.40	\$ 98.40
TOTAL	\$ 885.90	\$ 1,673.40	\$ 98.40
FRACC. I	\$ 73.78	\$ 139.37	\$ 8.20
USMO	\$ 5,208.00	\$ 6,835.50	\$ 3,580.50
SUMA	\$ 5,281.78	\$ 6,974.87	\$ 3,588.70
ISR ART. 113	\$ 363.79	\$ 548.00	\$ 207.45
ISR DEL USMO	\$ 355.77	\$ 532.84	\$ 206.92
DIFERENCIA	\$ 8.03	\$ 15.16	\$ 0.52
TASA	10.88%	10.88%	6.40%
ISR A RETENER	\$ 96.39	\$ 182.07	\$ 6.30

Los gastos por seguridad social es otro concepto que debe ser calculado de forma separada, ya que existe un procedimiento establecido para su cálculo. Las cuotas patronales de IMSS, el 5% a entregar al infonavit, así como el 2% sobre nómina a entregar al estado se detallan a continuación:

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA DE SEGURIDAD SOCIAL

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SBC	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
SMGDF	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	28	28	28	31	31	31
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
EROGACION EN %									
CUOTA FIJA IMSS	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%
CUOTA PATRONAL IMSS	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
INFONAVIT	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
IMPUESTO SOBRE NOMINA	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
IMPORTE DE EROGACION									
CUOTA FIJA IMSS	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77	\$ 984.63	\$ 984.63	\$ 3,282.12	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77
CUOTA PATRONAL IMSS	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58	\$ 1,428.97	\$ 1,875.52	\$ 3,274.71	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85	\$ 74.04	\$ 97.18	\$ 169.67	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85
INFONAVIT	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54	\$ 740.40	\$ 971.77	\$ 1,696.74	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54
IMPUESTO SOBRE NOMINA	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41	\$ 296.16	\$ 388.71	\$ 678.70	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41
TOTAL EROGACION	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15	\$ 3,524.20	\$ 4,317.81	\$ 9,101.94	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15
TOTAL POR MES	\$	18,759.37	\$	16,943.95	\$	18,759.37	\$	18,759.37	\$

	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SBC	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
SMGDF	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46
DIAS TRABAJADOS	30	30	30	31	31	31	30	30	30
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
EROGACION EN %									
CUOTA FIJA IMSS	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%
CUOTA PATRONAL IMSS	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
INFONAVIT	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
IMPUESTO SOBRE NOMINA	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
IMPORTE DE EROGACION									
CUOTA FIJA IMSS	\$ 1,054.97	\$ 1,054.97	\$ 3,516.55	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77	\$ 1,054.97	\$ 1,054.97	\$ 3,516.55
CUOTA PATRONAL IMSS	\$ 1,531.03	\$ 2,009.48	\$ 3,508.62	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58	\$ 1,531.03	\$ 2,009.48	\$ 3,508.62
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	\$ 79.33	\$ 104.12	\$ 181.79	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85	\$ 79.33	\$ 104.12	\$ 181.79
INFONAVIT	\$ 793.28	\$ 1,041.18	\$ 1,817.94	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54	\$ 793.28	\$ 1,041.18	\$ 1,817.94
IMPUESTO SOBRE NOMINA	\$ 317.31	\$ 416.47	\$ 727.18	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41	\$ 317.31	\$ 416.47	\$ 727.18
TOTAL EROGACION	\$ 3,775.92	\$ 4,626.22	\$ 9,752.08	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15	\$ 3,775.92	\$ 4,626.22	\$ 9,752.08
TOTAL POR MES	\$ 18,154.23			\$ 18,759.37			\$ 18,154.23		

	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SBC	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
SMGDF	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	31	31	31	30	30	30
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
EROGACION EN %									
CUOTA FIJA IMSS	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%
CUOTA PATRONAL IMSS	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
INFONAVIT	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
IMPUESTO SOBRE NOMINA	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
IMPORTE DE EROGACION									
CUOTA FIJA IMSS	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77	\$ 1,054.97	\$ 1,054.97	\$ 3,516.55
CUOTA PATRONAL IMSS	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58	\$ 1,531.03	\$ 2,009.48	\$ 3,508.62
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85	\$ 79.33	\$ 104.12	\$ 181.79
INFONAVIT	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54	\$ 793.28	\$ 1,041.18	\$ 1,817.94
IMPUESTO SOBRE NOMINA	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41	\$ 317.31	\$ 416.47	\$ 727.18
TOTAL EROGACION	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15	\$ 3,775.92	\$ 4,626.22	\$ 9,752.08
TOTAL POR MES	\$ 18,759.37			\$ 18,759.37			\$ 18,154.23		

	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION	ADMON	SUPERVISION	PRODUCCION
SBC	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20	\$ 176.28	\$ 231.37	\$ 121.20
SMGDF	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46	\$ 57.46
DIAS TRABAJADOS	31	31	31	30	30	30	31	31	31
No. TRABAJADORES	3	3	10	3	3	10	3	3	10
EROGACION EN %									
CUOTA FIJA IMSS	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%	20.40%
CUOTA PATRONAL IMSS	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%	9.65%
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
INFONAVIT	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
IMPUESTO SOBRE NOMINA	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
IMPORTE DE EROGACION									
CUOTA FIJA IMSS	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77	\$ 1,054.97	\$ 1,054.97	\$ 3,516.55	\$ 1,090.13	\$ 1,090.13	\$ 3,633.77
CUOTA PATRONAL IMSS	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58	\$ 1,531.03	\$ 2,009.48	\$ 3,508.62	\$ 1,582.07	\$ 2,076.47	\$ 3,625.58
PRIMA RIESGO DE TRABAJO	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85	\$ 79.33	\$ 104.12	\$ 181.79	\$ 81.97	\$ 107.59	\$ 187.85
INFONAVIT	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54	\$ 793.28	\$ 1,041.18	\$ 1,817.94	\$ 819.72	\$ 1,075.89	\$ 1,878.54
IMPUESTO SOBRE NOMINA	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41	\$ 317.31	\$ 416.47	\$ 727.18	\$ 327.89	\$ 430.36	\$ 751.41
TOTAL EROGACION	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15	\$ 3,775.92	\$ 4,626.22	\$ 9,752.08	\$ 3,901.79	\$ 4,780.43	\$ 10,077.15
TOTAL POR MES	\$ 18,759.37			\$ 18,154.23			\$ 18,759.37		
TOTAL ANUAL	\$ 220,876.43								

Las depreciaciones también son calculadas por separado, al existir una reglamentación que indique los pasos a seguir para determinar el monto de la depreciación de un bien. La cédula de depreciaciones para el ejercicio de 2010 es la siguiente:

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA DE DEPRECIACIONES EJERCICIO 2010

CONCEPTO	FECHA DE ADQUISICIÓN	MONTO	% DE DEPREC.	NO. DE MESES	DEP.ACUM.HIS AL 31/12/09	DEP.ACUM.HIS AL 31/12/10	SALDO POR DEP.HISTOR.	DEP.EJERCIC HISTORICA	INPC FECHA ACTUALIZ	INPC FECHA ADQUISICI.	FACTOR DE ACT.P/ISR	DEP.ACTUALIZ. PARA I.S.R.
EQUIPO DE COMPUTO	Jul/07	\$ 22,650.93	30%	11	\$ 16,421.92	\$ 22,650.92	\$ 0.01	\$ 6,229.00	140.5140	122.2380	1.1495	\$ 7,160.30
	May/09	\$ 6,521.89	10%	12	\$ 380.44	\$ 1,032.63	\$ 5,489.26	\$ 652.19	140.4700	135.2180	1.0388	\$ 677.52
MOBILIARIO Y EQ. OFICINA												
MAQ.Y EQUIPO OPERACIÓN	Dic/08	\$ 96,250.00	10%	12	\$ 9,625.00	\$ 19,250.00	\$ 77,000.00	\$ 9,625.00	140.4700	133.7610	1.0502	\$ 10,107.76
	Feb/09	\$ 28,393.75	10%	12	\$ 2,366.15	\$ 5,205.52	\$ 23,188.23	\$ 2,839.38	140.4700	134.3670	1.0454	\$ 2,968.34
	Mar/09	\$ 28,032.81	10%	12	\$ 2,102.46	\$ 4,905.74	\$ 23,127.07	\$ 2,803.28	140.4700	135.1400	1.0394	\$ 2,913.84
	Abr/09	\$ 27,671.88	10%	12	\$ 1,844.79	\$ 4,611.98	\$ 23,059.90	\$ 2,767.19	140.4700	135.6130	1.0358	\$ 2,866.30
	Abr/09	\$ 27,310.94	10%	12	\$ 1,820.73	\$ 4,551.82	\$ 22,759.12	\$ 2,731.09	140.4700	135.6130	1.0358	\$ 2,828.91
	Abr/09	\$ 4,400.00	10%	12	\$ 293.33	\$ 733.33	\$ 3,666.67	\$ 440.00	140.4700	135.6130	1.0358	\$ 455.76
	May/09	\$ 26,950.00	10%	12	\$ 1,572.08	\$ 4,267.08	\$ 22,682.92	\$ 2,695.00	140.4700	135.2180	1.0388	\$ 2,799.68
	Jun/09	\$ 86,956.52	10%	12	\$ 4,347.83	\$ 13,043.48	\$ 73,913.04	\$ 8,695.65	140.4700	135.4670	1.0369	\$ 9,016.80
	Jun/09	\$ 26,589.06	10%	12	\$ 1,329.45	\$ 3,988.36	\$ 22,600.70	\$ 2,658.91	140.4700	135.4670	1.0369	\$ 2,757.10
	Jul/09	\$ 43,478.26	10%	12	\$ 1,811.59	\$ 6,159.42	\$ 37,318.84	\$ 4,347.83	140.4700	135.8360	1.0341	\$ 4,496.15
	Ago/09	\$ 26,228.12	10%	12	\$ 874.27	\$ 3,497.08	\$ 22,731.04	\$ 2,622.81	140.4700	136.1610	1.0316	\$ 2,705.81
	Ago/09	\$ 17,391.30	10%	12	\$ 579.71	\$ 2,318.84	\$ 15,072.46	\$ 1,739.13	140.4700	136.1610	1.0316	\$ 1,794.17
	Ago/09	\$ 25,867.19	10%	12	\$ 862.24	\$ 3,448.96	\$ 22,418.23	\$ 2,586.72	140.4700	136.1610	1.0316	\$ 2,668.58
	Sep/09	\$ 25,506.25	10%	12	\$ 637.66	\$ 3,188.28	\$ 22,317.97	\$ 2,550.63	140.4700	136.8440	1.0265	\$ 2,618.21
	Sep/09	\$ 3,478.26	10%	12	\$ 86.96	\$ 434.78	\$ 3,043.48	\$ 347.83	140.4700	136.8440	1.0265	\$ 357.04
	Oct/09	\$ 11,347.83	10%	12	\$ 189.13	\$ 1,323.91	\$ 10,023.92	\$ 1,134.78	140.4700	137.2580	1.0234	\$ 1,161.34
	Oct/09	\$ 11,347.83	10%	12	\$ 189.13	\$ 1,323.91	\$ 10,023.92	\$ 1,134.78	140.4700	137.2580	1.0234	\$ 1,161.34
	Oct/09	\$ 25,145.31	10%	12	\$ 419.09	\$ 2,933.62	\$ 22,211.69	\$ 2,514.53	140.4700	137.2580	1.0234	\$ 2,573.37
	Nov/09	\$ 24,784.37	10%	12	\$ 206.54	\$ 2,684.97	\$ 22,098.40	\$ 2,478.44	140.4700	137.9700	1.0181	\$ 2,523.35
	Dic/09	\$ 24,423.43	10%	12	\$ -	\$ 2,442.34	\$ 21,981.09	\$ 2,442.34	140.4700	138.5410	1.0139	\$ 2,476.35
		\$ 591,553.11			\$ 31,158.14	\$ 90,313.45		\$ 59,155.31				\$ 61,250.19
EQUIPO DE TRANSPORTE	Mar/06	\$ 211,478.26	25%	3	\$ 198,260.87	\$ 211,478.26	\$ 0.00	\$ 13,217.39	140.0470	117.3090	1.1938	\$ 15,779.32
P/EFFECTOS FISCALES	Ene/07	\$ 286,695.65	25%	12	\$ 209,048.91	\$ 280,722.82	\$ 5,972.83	\$ 71,673.91	140.4700	121.6400	1.1548	\$ 82,769.11
	Ene/07	\$ 175,000.00	25%	12	\$ 127,604.17	\$ 171,354.17	\$ 3,645.83	\$ 43,750.00	140.4700	121.6400	1.1548	\$ 50,522.55
	Jul/08	\$ 30,000.00	25%	12	\$ 10,625.00	\$ 18,125.00	\$ 11,875.00	\$ 7,500.00	140.4700	128.8320	1.0903	\$ 8,177.51
	Jul/09	\$ 108,000.00	25%	12	\$ 11,250.00	\$ 38,250.00	\$ 69,750.00	\$ 27,000.00	140.4700	135.8360	1.0341	\$ 27,921.10
		\$ 636,173.91			\$ 429,184.78	\$ 548,576.08		\$ 119,391.30				\$ 102,400.47
TOTAL DEPRECIACIONES		\$ 1,256,899.84			\$ 477,145.28	\$ 662,573.08		\$ 185,427.80				\$ 171,488.48

Una vez obtenidos todos los cálculos de los gastos que llevan un procedimiento especial, se pueden integrar al presupuesto global de gastos de operación.

Para todos los demás conceptos a erogar se utilizó una proporción de acuerdo a las ventas, ya que tales gastos se mueven al igual que ellas.

Como se estableció al principio del capítulo, al hablar con el dueño de la empresa se acordó eliminar ciertos gastos que no eran necesarios para la operación de la empresa sino más bien eran considerados de índole personal, estos gastos suprimidos fueron los gastos varios y los gastos no deducibles.

Así puede calcularse los gastos de este ejercicio de forma anual y mensual.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA DE GASTOS EJERCICIO 2010

CONCEPTO	% S/VTAS.	ANUAL
Sueldos y salarios	1.52%	\$ 888,751.50
Seguridad Social	0.38%	\$ 220,876.43
Combustibles y lubricantes	0.07%	\$ 42,812.62
Fletes y acarreos	1.14%	\$ 666,299.41
Teléfono	0.19%	\$ 111,936.48
Energía eléctrica	0.19%	\$ 109,792.56
Papelera y art. de oficina	0.06%	\$ 32,275.95
Cuotas y suscripciones	0.61%	\$ 354,966.40
Maniobras y servicios	2.73%	\$ 1,592,002.49
Arrendamiento	0.04%	\$ 24,043.91
Seguros y fianzas	0.65%	\$ 377,172.96
Herramientas y útiles de trabajo	0.06%	\$ 36,544.00
Cajas para fruta	4.43%	\$ 2,587,924.91
Mtto. de edificio	0.07%	\$ 43,068.88
Mtto. epo. de transporte	0.11%	\$ 63,992.82
Mtto. maquinaria y equipo	0.10%	\$ 58,389.83
Tarimas	0.31%	\$ 181,689.49
Deducciones personales	0.06%	\$ 35,103.04
Depreciaciones	0.32%	\$ 185,427.80
SUMA DE GASTOS	12.72%	\$ 7,613,071.47

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS

CEDULA DE GASTOS EJERCICIO 2010

CONCEPTO	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldos y salarios	\$ 78,897.00		\$ 78,897.00	\$ 64,974.00		\$ 64,974.00	\$ 71,935.50		\$ 71,935.50
Seguridad Social	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37	\$ 16,943.95		\$ 16,943.95	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37
Combustibles y lubricantes	\$ 4,851.59	\$ 776.25	\$ 5,627.84	\$ 2,287.95	\$ 366.07	\$ 2,654.02	\$ 2,487.09	\$ 397.93	\$ 2,885.03
Fletes y acarreos	\$ 75,506.01	\$ 12,080.96	\$ 87,586.98	\$ 35,607.74	\$ 5,697.24	\$ 41,304.98	\$ 38,706.99	\$ 6,193.12	\$ 44,900.11
Teléfono	\$ 12,684.80	\$ 2,029.57	\$ 14,714.37	\$ 5,982.00	\$ 957.12	\$ 6,939.12	\$ 6,502.67	\$ 1,040.43	\$ 7,543.10
Energía eléctrica	\$ 12,441.85	\$ 1,990.70	\$ 14,432.55	\$ 5,867.43	\$ 938.79	\$ 6,806.22	\$ 6,378.12	\$ 1,020.50	\$ 7,398.62
Papelería y art. de oficina	\$ 3,657.56	\$ 585.21	\$ 4,242.77	\$ 1,724.86	\$ 275.98	\$ 2,000.84	\$ 1,874.99	\$ 300.00	\$ 2,174.99
Cuotas y suscripciones	\$ 40,225.31		\$ 40,225.31	\$ 18,969.78		\$ 18,969.78	\$ 20,620.88		\$ 20,620.88
Maniobras y servicios	\$ 180,408.03		\$ 180,408.03	\$ 85,078.29		\$ 85,078.29	\$ 92,483.39		\$ 92,483.39
Arrendamiento	\$ 2,724.69	\$ 435.95	\$ 3,160.64	\$ 1,284.93	\$ 205.59	\$ 1,490.52	\$ 1,396.77	\$ 223.48	\$ 1,620.25
Seguros y fianzas	\$ 42,741.79	\$ 6,838.69	\$ 49,580.47	\$ 20,156.52	\$ 3,225.04	\$ 23,381.56	\$ 21,910.92	\$ 3,505.75	\$ 25,416.66
Herramientas y útiles de trabajo	\$ 4,141.22	\$ 662.60	\$ 4,803.81	\$ 1,952.95	\$ 312.47	\$ 2,265.42	\$ 2,122.93	\$ 339.67	\$ 2,462.60
Cajas para fruta	\$ 293,267.40	\$ 46,922.78	\$ 340,190.18	\$ 138,301.43	\$ 22,128.23	\$ 160,429.66	\$ 150,339.00	\$ 24,054.24	\$ 174,393.24
Mtto. de edificio	\$ 4,880.63	\$ 780.90	\$ 5,661.53	\$ 2,301.65	\$ 368.26	\$ 2,669.91	\$ 2,501.98	\$ 400.32	\$ 2,902.30
Mtto. epo. de transporte	\$ 7,251.76	\$ 1,160.28	\$ 8,412.04	\$ 3,419.84	\$ 547.17	\$ 3,967.02	\$ 3,717.50	\$ 594.80	\$ 4,312.30
Mtto. maquinaria y equipo	\$ 6,616.82	\$ 1,058.69	\$ 7,675.51	\$ 3,120.41	\$ 499.27	\$ 3,619.68	\$ 3,392.01	\$ 542.72	\$ 3,934.73
Tarimas	\$ 20,589.32	\$ 3,294.29	\$ 23,883.61	\$ 9,709.68	\$ 1,553.55	\$ 11,263.23	\$ 10,554.79	\$ 1,688.77	\$ 12,243.56
Deducciones personales	\$ 3,977.93		\$ 3,977.93	\$ 1,875.94		\$ 1,875.94	\$ 2,039.22		\$ 2,039.22
Depreciaciones	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32
SUMA DE GASTOS	\$ 829,075.38	\$ 78,616.87	\$ 794,583.57	\$ 435,011.66	\$ 37,074.78	\$ 374,716.19	\$ 473,176.44	\$ 40,301.72	\$ 407,330.97

CONCEPTO	ABRIL			MAYO			JUNIO		
	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldos y salarios	\$ 69,615.00		\$ 69,615.00	\$ 71,935.50		\$ 71,935.50	\$ 69,615.00		\$ 69,615.00
Seguridad Social	\$ 18,154.23		\$ 18,154.23	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37	\$ 18,154.23		\$ 18,154.23
Combustibles y lubricantes	\$ 3,407.49	\$ 545.20	\$ 3,952.69	\$ 4,473.51	\$ 715.76	\$ 5,189.28	\$ 5,601.75	\$ 896.28	\$ 6,498.03
Fletes y acarreos	\$ 53,031.30	\$ 8,485.01	\$ 61,516.31	\$ 69,622.01	\$ 11,139.52	\$ 80,761.53	\$ 87,180.88	\$ 13,948.94	\$ 101,129.83
Teléfono	\$ 8,909.11	\$ 1,425.46	\$ 10,334.57	\$ 11,696.31	\$ 1,871.41	\$ 13,567.72	\$ 14,646.15	\$ 2,343.38	\$ 16,989.53
Energía eléctrica	\$ 8,738.48	\$ 1,398.16	\$ 10,136.63	\$ 11,472.29	\$ 1,835.57	\$ 13,307.85	\$ 14,365.63	\$ 2,298.50	\$ 16,664.13
Papelería y art. de oficina	\$ 2,568.87	\$ 411.02	\$ 2,979.89	\$ 3,372.53	\$ 539.61	\$ 3,912.14	\$ 4,223.10	\$ 675.70	\$ 4,898.79
Cuotas y suscripciones	\$ 28,252.06		\$ 28,252.06	\$ 37,090.64		\$ 37,090.64	\$ 46,445.01		\$ 46,445.01
Maniobras y servicios	\$ 126,708.74		\$ 126,708.74	\$ 166,349.25		\$ 166,349.25	\$ 208,303.03		\$ 208,303.03
Arrendamiento	\$ 1,913.67	\$ 306.19	\$ 2,219.86	\$ 2,512.36	\$ 401.98	\$ 2,914.34	\$ 3,145.99	\$ 503.36	\$ 3,649.34
Seguros y fianzas	\$ 30,019.50	\$ 4,803.12	\$ 34,822.62	\$ 39,411.02	\$ 6,305.76	\$ 45,716.78	\$ 49,350.60	\$ 7,896.10	\$ 57,246.69
Herramientas y útiles de trabajo	\$ 2,908.57	\$ 465.37	\$ 3,373.94	\$ 3,818.50	\$ 610.96	\$ 4,429.46	\$ 4,781.54	\$ 765.05	\$ 5,546.59
Cajas para fruta	\$ 205,975.00	\$ 32,956.00	\$ 238,931.00	\$ 270,413.76	\$ 43,266.20	\$ 313,679.96	\$ 338,612.91	\$ 54,178.07	\$ 392,790.98
Mtto. de edificio	\$ 3,427.89	\$ 548.46	\$ 3,976.35	\$ 4,500.29	\$ 720.05	\$ 5,220.34	\$ 5,635.28	\$ 901.64	\$ 6,536.92
Mtto. epo. de transporte	\$ 5,093.24	\$ 814.92	\$ 5,908.16	\$ 6,686.65	\$ 1,069.86	\$ 7,756.51	\$ 8,373.04	\$ 1,339.69	\$ 9,712.72
Mtto. maquinaria y equipo	\$ 4,647.29	\$ 743.57	\$ 5,390.86	\$ 6,101.19	\$ 976.19	\$ 7,077.38	\$ 7,639.92	\$ 1,222.39	\$ 8,862.31
Tarimas	\$ 14,460.81	\$ 2,313.73	\$ 16,774.54	\$ 18,984.84	\$ 3,037.57	\$ 22,022.41	\$ 23,772.87	\$ 3,803.66	\$ 27,576.53
Deducciones personales	\$ 2,793.88		\$ 2,793.88	\$ 3,667.94		\$ 3,667.94	\$ 4,593.00		\$ 4,593.00
Depreciaciones	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32
SUMA DE GASTOS	\$ 606,077.44	\$ 55,216.19	\$ 558,072.09	\$ 766,320.28	\$ 72,490.44	\$ 732,663.54	\$ 929,892.25	\$ 90,772.75	\$ 917,443.46

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS

CEDULA DE GASTOS EJERCICIO 2010

CONCEPTO	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldos y salarios	\$ 71,935.50		\$ 71,935.50	\$ 71,935.50		\$ 71,935.50	\$ 69,615.00		\$ 69,615.00
Seguridad Social	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37	\$ 18,154.23		\$ 18,154.23
Combustibles y lubricantes	\$ 4,406.13	\$ 704.98	\$ 5,111.11	\$ 4,211.80	\$ 673.89	\$ 4,885.69	\$ 2,779.92	\$ 444.79	\$ 3,224.70
Fletes y acarreos	\$ 68,573.25	\$ 10,971.72	\$ 79,544.97	\$ 65,548.95	\$ 10,487.83	\$ 76,036.78	\$ 43,264.29	\$ 6,922.29	\$ 50,186.57
Teléfono	\$ 11,520.12	\$ 1,843.22	\$ 13,363.34	\$ 11,012.04	\$ 1,761.93	\$ 12,773.97	\$ 7,268.28	\$ 1,162.93	\$ 8,431.21
Energía eléctrica	\$ 11,299.47	\$ 1,807.92	\$ 13,107.39	\$ 10,801.13	\$ 1,728.18	\$ 12,529.31	\$ 7,129.07	\$ 1,140.65	\$ 8,269.72
Papelera y art. de oficina	\$ 3,321.73	\$ 531.48	\$ 3,853.21	\$ 3,175.23	\$ 508.04	\$ 3,683.27	\$ 2,095.75	\$ 335.32	\$ 2,431.07
Cuotas y suscripciones	\$ 36,531.93		\$ 36,531.93	\$ 34,920.75		\$ 34,920.75	\$ 23,048.75		\$ 23,048.75
Maniobras y servicios	\$ 163,843.44		\$ 163,843.44	\$ 156,617.41		\$ 156,617.41	\$ 103,372.23		\$ 103,372.23
Arrendamiento	\$ 2,474.52	\$ 395.92	\$ 2,870.44	\$ 2,365.38	\$ 378.46	\$ 2,743.84	\$ 1,561.22	\$ 249.80	\$ 1,811.02
Seguros y fianzas	\$ 38,817.35	\$ 6,210.78	\$ 45,028.12	\$ 37,105.38	\$ 5,936.86	\$ 43,042.24	\$ 24,490.67	\$ 3,918.51	\$ 28,409.18
Herramientas y útiles de trabajo	\$ 3,760.98	\$ 601.76	\$ 4,362.74	\$ 3,595.11	\$ 575.22	\$ 4,170.33	\$ 2,372.88	\$ 379.66	\$ 2,752.54
Cajas para fruta	\$ 266,340.36	\$ 42,614.46	\$ 308,954.82	\$ 254,593.88	\$ 40,735.02	\$ 295,328.90	\$ 168,039.66	\$ 26,886.35	\$ 194,926.01
Mtto. de edificio	\$ 4,432.50	\$ 709.20	\$ 5,141.70	\$ 4,237.01	\$ 677.92	\$ 4,914.94	\$ 2,796.56	\$ 447.45	\$ 3,244.01
Mtto. epo. de transporte	\$ 6,585.92	\$ 1,053.75	\$ 7,639.67	\$ 6,295.46	\$ 1,007.27	\$ 7,302.73	\$ 4,155.19	\$ 664.83	\$ 4,820.03
Mtto. maquinaria y equipo	\$ 6,009.28	\$ 961.48	\$ 6,970.77	\$ 5,744.25	\$ 919.08	\$ 6,663.33	\$ 3,791.38	\$ 606.62	\$ 4,398.00
Tarimas	\$ 18,698.86	\$ 2,991.82	\$ 21,690.68	\$ 17,874.18	\$ 2,859.87	\$ 20,734.05	\$ 11,797.50	\$ 1,887.60	\$ 13,685.10
Deducciones personales	\$ 3,612.68		\$ 3,612.68	\$ 3,453.35		\$ 3,453.35	\$ 2,279.32		\$ 2,279.32
Depreciaciones	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32
SUMA DE GASTOS	\$ 756,375.71	\$ 71,398.48	\$ 727,627.00	\$ 727,698.50	\$ 68,249.57	\$ 689,800.88	\$ 513,464.22	\$ 45,046.78	\$ 455,289.45

CONCEPTO	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldos y salarios	\$ 71,935.50		\$ 71,935.50	\$ 69,615.00		\$ 69,615.00	\$ 106,743.00		\$ 106,743.00
Seguridad Social	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37	\$ 18,154.23		\$ 18,154.23	\$ 18,759.37		\$ 18,759.37
Combustibles y lubricantes	\$ 3,685.82	\$ 589.73	\$ 4,275.55	\$ 2,536.69	\$ 405.87	\$ 2,942.56	\$ 2,082.87	\$ 333.26	\$ 2,416.13
Fletes y acarreos	\$ 57,363.04	\$ 9,178.09	\$ 66,541.12	\$ 39,478.88	\$ 6,316.62	\$ 45,795.50	\$ 32,416.06	\$ 5,186.57	\$ 37,602.63
Teléfono	\$ 9,636.83	\$ 1,541.89	\$ 11,178.73	\$ 6,632.34	\$ 1,061.18	\$ 7,693.52	\$ 5,445.81	\$ 871.33	\$ 6,317.14
Energía eléctrica	\$ 9,452.26	\$ 1,512.36	\$ 10,964.62	\$ 6,505.32	\$ 1,040.85	\$ 7,546.17	\$ 5,341.51	\$ 854.64	\$ 6,196.15
Papelera y art. de oficina	\$ 2,778.70	\$ 444.59	\$ 3,223.29	\$ 1,912.38	\$ 305.98	\$ 2,218.36	\$ 1,570.25	\$ 251.24	\$ 1,821.49
Cuotas y suscripciones	\$ 30,559.76		\$ 30,559.76	\$ 21,032.10		\$ 21,032.10	\$ 17,269.43		\$ 17,269.43
Maniobras y servicios	\$ 137,058.65		\$ 137,058.65	\$ 94,327.68		\$ 94,327.68	\$ 77,452.35		\$ 77,452.35
Arrendamiento	\$ 2,069.99	\$ 331.20	\$ 2,401.19	\$ 1,424.62	\$ 227.94	\$ 1,652.56	\$ 1,169.76	\$ 187.16	\$ 1,356.92
Seguros y fianzas	\$ 32,471.57	\$ 5,195.45	\$ 37,667.02	\$ 22,347.86	\$ 3,575.66	\$ 25,923.52	\$ 18,349.80	\$ 2,935.97	\$ 21,285.77
Herramientas y útiles de trabajo	\$ 3,146.15	\$ 503.38	\$ 3,649.53	\$ 2,165.27	\$ 346.44	\$ 2,511.71	\$ 1,777.90	\$ 284.46	\$ 2,062.36
Cajas para fruta	\$ 222,799.59	\$ 35,647.93	\$ 258,447.53	\$ 153,337.04	\$ 24,533.93	\$ 177,870.97	\$ 125,904.87	\$ 20,144.78	\$ 146,049.65
Mtto. de edificio	\$ 3,707.89	\$ 593.26	\$ 4,301.15	\$ 2,551.87	\$ 408.30	\$ 2,960.17	\$ 2,095.34	\$ 335.25	\$ 2,430.59
Mtto. epo. de transporte	\$ 5,509.27	\$ 881.48	\$ 6,390.75	\$ 3,791.64	\$ 606.66	\$ 4,398.30	\$ 3,113.31	\$ 498.13	\$ 3,611.44
Mtto. maquinaria y equipo	\$ 5,026.90	\$ 804.30	\$ 5,831.20	\$ 3,459.65	\$ 553.54	\$ 4,013.20	\$ 2,840.72	\$ 454.51	\$ 3,295.23
Tarimas	\$ 15,642.01	\$ 2,502.72	\$ 18,144.73	\$ 10,765.28	\$ 1,722.44	\$ 12,487.72	\$ 8,839.36	\$ 1,414.30	\$ 10,253.65
Deducciones personales	\$ 3,022.09		\$ 3,022.09	\$ 2,079.89		\$ 2,079.89	\$ 1,707.79		\$ 1,707.79
Depreciaciones	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32	\$ 15,452.32		\$ 15,452.32
SUMA DE GASTOS	\$ 650,077.70	\$ 59,726.40	\$ 603,656.92	\$ 477,570.06	\$ 41,105.42	\$ 415,453.93	\$ 448,331.82	\$ 33,751.61	\$ 341,128.75

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Para la cédula de gastos financieros la empresa proporcionó la tabla de amortización de un préstamo que se obtuvo a finales del año 2009 y por el cual se van a pagar ciertos intereses.

Al planear los cobros a clientes se considera que va a existir mayor flujo de efectivo y se podrá cumplir con los pagos a proveedores, esto evitara que existan cheques rebotados por fondos insuficientes y cualquier tipo de situación similar, lo cual eliminará las comisiones bancarias o las comisiones impuestas por los proveedores ante dichas situaciones.

La cédula de los gastos financieros y la tabla de amortización del préstamo se muestran a continuación.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS CEDULA DE GASTOS FINANCIEROS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INTERESES FINANCIEROS	\$ 16,616.84	\$ 16,229.24	\$ 15,837.14	\$ 15,440.49	\$ 15,039.24	\$ 14,633.33
IVA	\$ 2,658.69	\$ 2,596.68	\$ 2,533.94	\$ 2,470.48	\$ 2,406.28	\$ 2,341.33
TOTAL EROGACION	\$ 19,275.54	\$ 18,825.91	\$ 18,371.08	\$ 17,910.97	\$ 17,445.52	\$ 16,974.67

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INTERESES FINANCIEROS	\$ 14,222.72	\$ 13,807.35	\$ 13,387.15	\$ 12,962.08	\$ 12,532.08	\$ 12,097.10
IVA	\$ 2,275.64	\$ 2,209.18	\$ 2,141.94	\$ 2,073.93	\$ 2,005.13	\$ 1,935.54
TOTAL EROGACION	\$ 16,498.36	\$ 16,016.52	\$ 15,529.10	\$ 15,036.02	\$ 14,537.22	\$ 14,032.63

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO NOVIEMBRE 2009

Nº	Capital	Interés	IVA	Total	Saldo	Mes
1	\$ 38,315.94	\$ 17,000.00	\$ 2,720.00	\$ 58,035.94	\$1,661,684.06	Dic-09
2	\$ 38,760.40	\$ 16,616.84	\$ 2,658.69	\$ 58,035.94	\$1,622,923.66	Ene-10
3	\$ 39,210.02	\$ 16,229.24	\$ 2,596.68	\$ 58,035.94	\$1,583,713.63	Feb-10
4	\$ 39,664.86	\$ 15,837.14	\$ 2,533.94	\$ 58,035.94	\$1,544,048.77	Mar-10
5	\$ 40,124.97	\$ 15,440.49	\$ 2,470.48	\$ 58,035.94	\$1,503,923.80	Abr-10
6	\$ 40,590.42	\$ 15,039.24	\$ 2,406.28	\$ 58,035.94	\$1,463,333.38	May-10
7	\$ 41,061.27	\$ 14,633.33	\$ 2,341.33	\$ 58,035.94	\$1,422,272.11	Jun-10
8	\$ 41,537.58	\$ 14,222.72	\$ 2,275.64	\$ 58,035.94	\$1,380,734.52	Jul-10
9	\$ 42,019.42	\$ 13,807.35	\$ 2,209.18	\$ 58,035.94	\$1,338,715.11	Ago-10
10	\$ 42,506.84	\$ 13,387.15	\$ 2,141.94	\$ 58,035.94	\$1,296,208.26	Sep-10
11	\$ 42,999.92	\$ 12,962.08	\$ 2,073.93	\$ 58,035.94	\$1,253,208.34	Oct-10
12	\$ 43,498.72	\$ 12,532.08	\$ 2,005.13	\$ 58,035.94	\$1,209,709.62	Nov-10
13	\$ 44,003.31	\$ 12,097.10	\$ 1,935.54	\$ 58,035.94	\$1,165,706.31	Dic-10
14	\$ 44,513.75	\$ 11,657.06	\$ 1,865.13	\$ 58,035.94	\$1,121,192.57	Ene-11
15	\$ 45,030.10	\$ 11,211.93	\$ 1,793.91	\$ 58,035.94	\$1,076,162.46	Feb-11
16	\$ 45,552.45	\$ 10,761.62	\$ 1,721.86	\$ 58,035.94	\$1,030,610.01	Mar-11
17	\$ 46,080.86	\$ 10,306.10	\$ 1,648.98	\$ 58,035.94	\$ 984,529.15	Abr-11
18	\$ 46,615.40	\$ 9,845.29	\$ 1,575.25	\$ 58,035.94	\$ 937,913.75	May-11
19	\$ 47,156.14	\$ 9,379.14	\$ 1,500.66	\$ 58,035.94	\$ 890,757.61	Jun-11
20	\$ 47,703.15	\$ 8,907.58	\$ 1,425.21	\$ 58,035.94	\$ 843,054.46	Jul-11
21	\$ 48,256.51	\$ 8,430.54	\$ 1,348.89	\$ 58,035.94	\$ 794,797.95	Ago-11
22	\$ 48,816.28	\$ 7,947.98	\$ 1,271.68	\$ 58,035.94	\$ 745,981.67	Sep-11
23	\$ 49,382.55	\$ 7,459.82	\$ 1,193.57	\$ 58,035.94	\$ 696,599.12	Oct-11
24	\$ 49,955.39	\$ 6,965.99	\$ 1,114.56	\$ 58,035.94	\$ 646,643.73	Nov-11
25	\$ 50,534.87	\$ 6,466.44	\$ 1,034.63	\$ 58,035.94	\$ 596,108.86	Dic-11
26	\$ 51,121.08	\$ 5,961.09	\$ 953.77	\$ 58,035.94	\$ 544,987.78	Ene-12
27	\$ 51,714.08	\$ 5,449.88	\$ 871.98	\$ 58,035.94	\$ 493,273.70	Feb-12
28	\$ 52,313.96	\$ 4,932.74	\$ 789.24	\$ 58,035.94	\$ 440,959.74	Mar-12
29	\$ 52,920.81	\$ 4,409.60	\$ 705.54	\$ 58,035.94	\$ 388,038.93	Abr-12
30	\$ 53,534.69	\$ 3,880.39	\$ 620.86	\$ 58,035.94	\$ 334,504.24	May-12
31	\$ 54,155.69	\$ 3,345.04	\$ 535.21	\$ 58,035.94	\$ 280,348.55	Jun-12
32	\$ 54,783.90	\$ 2,803.49	\$ 448.56	\$ 58,035.94	\$ 225,564.66	Jul-12
33	\$ 55,419.39	\$ 2,255.65	\$ 360.90	\$ 58,035.94	\$ 170,145.27	Ago-12
34	\$ 56,062.25	\$ 1,701.45	\$ 272.23	\$ 58,035.94	\$ 114,083.02	Sep-12
35	\$ 56,712.58	\$ 1,140.83	\$ 182.53	\$ 58,035.94	\$ 57,370.44	Oct-12
36	\$ 57,370.44	\$ 573.70	\$ 91.79	\$ 58,035.94	\$ 0.00	Nov-12
Total	\$ 1,700,000.00	\$ 335,598.09	\$ 53,695.69	\$ 2,089,293.79		

PRESUPUESTO DE IMPUESTOS POR PAGAR

Una vez llevados a cabo los presupuestos de ingresos y egresos, se puede proceder a realizar el cálculo de cada uno de los diferentes impuestos federales que aplican a la empresa.

Se comenzará con el presupuesto del impuesto al valor agregado, al considerarse el cálculo más simple. La empresa grava a tasa preferente (0%) por lo cual no traslada IVA y todo el que paga se considera un saldo a favor.

Continuaremos con el cálculo mensual de ISR e IETU, señalando las tablas provisionales utilizadas para el ISR y los créditos fiscales usados para IETU. Considerando que estos impuestos se calculan en base a flujo de efectivo, se utilizarán las ventas efectivamente cobradas y las compras y gastos efectivamente erogados, a excepción de las depreciaciones que no requieren un desembolso pero se puede aplicar la parte de la depreciación correspondiente a cada mes.

Se considera que no habrá desembolso de efectivo por los pagos de impuestos que se determinen ya que se tienen saldos a favor de IVA de ejercicios anteriores y del mismo ejercicio y se optará por compensarlos.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS CEDULA DE IMPUESTOS

CEDULA DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
IVA DE GASTOS DE OPER.	\$ 78,616.87	\$ 37,074.78	\$ 40,301.72	\$ 55,216.19	\$ 72,490.44	\$ 90,772.75
IVA DE GASTOS FINANC.	\$ 2,658.69	\$ 2,596.68	\$ 2,533.94	\$ 2,470.48	\$ 2,406.28	\$ 2,341.33
TOTAL IVA A FAVOR	\$ 81,275.56	\$ 39,671.46	\$ 42,835.66	\$ 57,686.67	\$ 74,896.72	\$ 93,114.08

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DE GASTOS DE OPER.	\$ 71,398.48	\$ 68,249.57	\$ 45,046.78	\$ 59,726.40	\$ 41,105.42	\$ 33,751.61
IVA DE GASTOS FINANC.	\$ 2,275.64	\$ 2,209.18	\$ 2,141.94	\$ 2,073.93	\$ 2,005.13	\$ 1,935.54
TOTAL IVA A FAVOR	\$ 73,674.11	\$ 70,458.74	\$ 47,188.72	\$ 61,800.33	\$ 43,110.55	\$ 35,687.15

CEDULA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS ACUMULABLES						
INGRESOS DEL MES	\$ 1,787,691.06	\$ 6,618,427.31	\$ 3,121,171.82	\$ 3,392,834.38	\$ 4,648,421.78	\$ 6,102,668.84
INGRESOS MESES ANTER.	\$ -	\$ 1,787,691.06	\$ 8,406,118.37	\$ 11,527,290.19	\$ 14,920,124.57	\$ 19,568,546.36
TOTAL INGRESOS ACUM.	\$ 1,787,691.06	\$ 8,406,118.37	\$ 11,527,290.19	\$ 14,920,124.57	\$ 19,568,546.36	\$ 25,671,215.20
DED. AUTORIZADAS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 869,982.06	\$ 6,283,286.72	\$ 2,392,019.79	\$ 2,722,417.38	\$ 3,756,405.05	\$ 4,925,762.48
GASTOS OPERACIÓN	\$ 843,856.82	\$ 450,079.67	\$ 489,896.58	\$ 621,437.79	\$ 781,411.71	\$ 943,453.48
GASTOS FINANCIEROS	\$ 16,616.84	\$ 16,229.24	\$ 15,837.14	\$ 15,440.49	\$ 15,039.24	\$ 14,633.33
DED. AUT.MESES ANTER.	\$ -	\$ 1,730,455.72	\$ 8,480,051.35	\$ 11,377,804.85	\$ 14,737,100.51	\$ 19,289,956.51
TOTAL DEDUC.AUTOR.	\$ 1,730,455.72	\$ 8,480,051.35	\$ 11,377,804.85	\$ 14,737,100.51	\$ 19,289,956.51	\$ 25,173,805.81
UTILIDAD FISCAL	\$ 57,235.34	-\$ 73,932.97	\$ 149,485.34	\$ 183,024.06	\$ 278,589.85	\$ 497,409.39
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 32,736.84	\$ -	\$ 98,210.50	\$ 130,947.33	\$ 163,684.16	\$ 196,420.99
(=) EXCEDENTE	\$ 24,498.50	-\$ 73,932.97	\$ 51,274.84	\$ 52,076.73	\$ 114,905.69	\$ 300,988.40
(X) % S/EXCEDENTE	30.00%	0.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
(=) IMPUESTO MARGINAL	\$ 7,349.55	\$ -	\$ 15,382.45	\$ 15,623.02	\$ 34,471.71	\$ 90,296.52
(+) CUOTA FIJA	\$ 6,141.95	\$ -	\$ 18,425.85	\$ 24,567.80	\$ 30,709.75	\$ 36,851.70
(=) ISR DETERMINADO	\$ 13,491.50	\$ -	\$ 33,808.30	\$ 40,190.82	\$ 65,181.46	\$ 127,148.22
(-) PAGOS PROV.ANTER.	\$ -	\$ 13,491.50	\$ 13,491.50	\$ 33,808.30	\$ 40,190.82	\$ 65,181.46
(=) ISR POR PAGAR	\$ 13,491.50	-\$ 13,491.50	\$ 20,316.80	\$ 6,382.52	\$ 24,990.64	\$ 61,966.76
(-) COMPENSACION DE IVA	\$ 13,491.50	\$ -	\$ 20,316.80	\$ 6,382.52	\$ 24,990.64	\$ 61,966.76
(=) SALDO POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS ACUMULABLES						
INGRESOS DEL MES	\$ 7,641,780.03	\$ 6,010,740.81	\$ 5,745,647.40	\$ 3,792,301.13	\$ 5,028,117.37	\$ 3,460,493.97
INGRESOS MESES ANTER.	\$ 25,671,215.20	\$ 33,312,995.22	\$ 39,323,736.03	\$ 45,069,383.43	\$ 48,861,684.57	\$ 53,889,801.94
TOTAL INGRESOS ACUM.	\$ 33,312,995.22	\$ 39,323,736.03	\$ 45,069,383.43	\$ 48,861,684.57	\$ 53,889,801.94	\$ 57,350,295.91
DED. AUTORIZADAS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 6,159,597.36	\$ 4,759,661.47	\$ 4,588,565.12	\$ 2,975,240.52	\$ 4,059,568.39	\$ 2,721,366.48
GASTOS OPERACIÓN	\$ 771,522.40	\$ 743,004.51	\$ 529,339.13	\$ 665,814.98	\$ 493,644.40	\$ 465,383.40
GASTOS FINANCIEROS	\$ 14,222.72	\$ 13,807.35	\$ 13,387.15	\$ 12,962.08	\$ 12,532.08	\$ 12,097.10
DED. AUT.MESES ANTER.	\$ 25,173,805.81	\$ 32,119,148.28	\$ 37,635,621.61	\$ 42,766,913.00	\$ 46,420,930.59	\$ 50,986,675.45
TOTAL DEDUC.AUTOR.	\$ 32,119,148.28	\$ 37,635,621.61	\$ 42,766,913.00	\$ 46,420,930.59	\$ 50,986,675.45	\$ 54,185,522.42
UTILIDAD FISCAL	\$ 1,193,846.94	\$ 1,688,114.42	\$ 2,302,470.43	\$ 2,440,753.98	\$ 2,903,126.49	\$ 3,164,773.49
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 229,157.82	\$ 261,894.65	\$ 294,631.48	\$ 327,368.31	\$ 360,105.14	\$ 392,841.97
(=) EXCEDENTE	\$ 964,689.12	\$ 1,426,219.77	\$ 2,007,838.95	\$ 2,113,385.67	\$ 2,543,021.35	\$ 2,771,931.52
(X) % S/EXCEDENTE	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
(=) IMPUESTO MARGINAL	\$ 289,406.74	\$ 427,865.93	\$ 602,351.68	\$ 634,015.70	\$ 762,906.40	\$ 831,579.46
(+) CUOTA FIJA	\$ 42,993.65	\$ 49,135.60	\$ 55,277.55	\$ 61,419.50	\$ 67,561.45	\$ 73,703.40
(=) ISR DETERMINADO	\$ 332,400.39	\$ 477,001.53	\$ 657,629.23	\$ 695,435.20	\$ 830,467.85	\$ 905,282.86
(-) PAGOS PROV.ANTER.	\$ 127,148.22	\$ 332,400.39	\$ 477,001.53	\$ 657,629.23	\$ 695,435.20	\$ 830,467.85
(=) ISR POR PAGAR	\$ 205,252.17	\$ 144,601.15	\$ 180,627.70	\$ 37,805.97	\$ 135,032.65	\$ 74,815.00
(-) COMPENSACION DE IVA	\$ 205,252.17	\$ 144,601.15	\$ 180,627.70	\$ 37,805.97	\$ 135,032.65	\$ 74,815.00
(=) SALDO POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tarifa para el pago provisional del mes de enero de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	496.07	0	1.92
496.08	4,210.41	9.52	6.4
4,210.42	7,399.42	247.23	10.88
7,399.43	8,601.50	594.24	16
8,601.51	10,298.35	786.55	17.92
10,298.36	20,770.29	1,090.62	21.36
20,770.30	32,736.83	3,327.42	23.52
32,736.84	En adelante	6,141.95	30

Tarifa para el pago provisional del mes de febrero de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	992.14	0	1.92
992.15	8,420.82	19.04	6.4
8,420.83	14,798.84	494.46	10.88
14,798.85	17,203.00	1,188.48	16
17,203.01	20,596.70	1,573.10	17.92
20,596.71	41,540.58	2,181.24	21.36
41,540.59	65,473.66	6,654.84	23.52
65,473.67	En adelante	12,283.90	30

Tarifa para el pago provisional del mes de marzo de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	1,488.21	0	1.92
1,488.22	12,631.23	28.56	6.4
12,631.24	22,198.26	741.69	10.88
22,198.27	25,804.50	1,782.72	16
25,804.51	30,895.05	2,359.65	17.92
30,895.06	62,310.87	3,271.86	21.36
62,310.88	98,210.49	9,982.26	23.52
98,210.50	En adelante	18,425.85	30

Tarifa para el pago provisional del mes de abril de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	1,984.28	0	1.92
1,984.29	16,841.64	38.08	6.4
16,841.65	29,597.68	988.92	10.88
29,597.69	34,406.00	2,376.96	16
34,406.01	41,193.40	3,146.20	17.92
41,193.41	83,081.16	4,362.48	21.36
83,081.17	130,947.32	13,309.68	23.52
130,947.33	En adelante	24,567.80	30

Tarifa para el pago provisional del mes de mayo de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	2,480.35	0	1.92
2,480.36	21,052.05	47.6	6.4
21,052.06	36,997.10	1,236.15	10.88
36,997.11	43,007.50	2,971.20	16
43,007.51	51,491.75	3,932.75	17.92
51,491.76	103,851.45	5,453.10	21.36
103,851.46	163,684.15	16,637.10	23.52
163,684.16	En adelante	30,709.75	30

Tarifa para el pago provisional del mes de junio de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	2,976.42	0	1.92
2,976.43	25,262.46	57.12	6.4
25,262.47	44,396.52	1,483.38	10.88
44,396.53	51,609.00	3,565.44	16
51,609.01	61,790.10	4,719.30	17.92
61,790.11	124,621.74	6,543.72	21.36
124,621.75	196,420.98	19,984.52	23.52
196,420.99	En adelante	36,851.70	30

Tarifa para el pago provisional del mes de julio de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	3,472.49	0	1.92
3,472.50	29,472.87	66.64	6.4
29,472.88	51,795.94	1,730.61	10.88
51,795.95	60,210.50	4,159.68	16
60,210.51	72,088.45	5,505.85	17.92
72,088.46	145,392.03	7,634.34	21.36
145,392.04	229,157.81	23,291.94	23.52
229,157.82	En adelante	42,993.65	30

Tarifa para el pago provisional del mes de agosto de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	3,968.56	0	1.92
3,968.57	33,683.28	76.16	6.4
33,683.29	59,195.36	1,977.84	10.88
59,195.37	68,812.00	4,753.92	16
68,812.01	82,386.80	6,292.40	17.92
82,386.81	166,162.32	8,724.96	21.36
166,162.33	261,894.64	26,619.36	23.52
261,894.65	En adelante	49,135.60	30

Tarifa para el pago provisional del mes de septiembre de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	4,464.63	0	1.92
4,464.64	37,893.69	85.68	6.4
37,893.70	66,594.78	2,225.07	10.88
66,594.79	77,413.50	5,348.16	16
77,413.51	92,685.15	7,078.95	17.92
92,685.16	186,932.61	9,815.58	21.36
186,932.62	294,631.47	29,946.78	23.52
294,631.48	En adelante	55,277.55	30

Tarifa para el pago provisional del mes de octubre de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	4,960.70	0	1.92
4,960.71	42,104.10	95.2	6.4
42,104.11	73,994.20	2,472.30	10.88
73,994.21	86,015.00	5,942.40	16
86,015.01	102,983.50	7,865.50	17.92
102,983.51	207,702.90	10,908.20	21.36
207,702.91	327,368.30	33,274.20	23.52
327,368.31	En adelante	61,419.50	30

Tarifa para el pago provisional del mes de noviembre de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	5,456.77	0	1.92
5,456.78	46,314.51	104.72	6.4
46,314.52	81,393.62	2,719.53	10.88
81,393.63	94,616.50	6,536.64	16
94,616.51	113,281.85	8,652.05	17.92
113,281.86	228,473.19	11,996.82	21.36
228,473.20	360,105.13	36,601.62	23.52
360,105.14	En adelante	67,561.45	30

Tarifa para el pago provisional del mes de diciembre de 2010, aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes a que se refiere el Capítulo II, Secciones I y II, del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del limite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	5,952.84	0	1.92
5,952.85	50,524.92	114.24	6.4
50,524.93	88,793.04	2,966.76	10.88
88,793.05	103,218.00	7,130.88	16
103,218.01	123,580.20	9,438.60	17.92
123,580.21	249,243.48	13,087.44	21.36
249,243.49	392,841.96	39,929.04	23.52
392,841.97	En adelante	73,703.40	30

CEDULA DE IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA UNICA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS ACUMULABLES						
INGRESOS DEL MES	\$ 1,787,691.06	\$ 6,618,427.31	\$ 3,121,171.82	\$ 3,392,834.38	\$ 4,648,421.78	\$ 6,102,668.84
INGRESOS MESES ANTER.	\$ -	\$ 1,787,691.06	\$ 8,406,118.37	\$ 11,527,290.19	\$ 14,920,124.57	\$ 19,568,546.36
TOTAL INGRESOS ACUM.	\$ 1,787,691.06	\$ 8,406,118.37	\$ 11,527,290.19	\$ 14,920,124.57	\$ 19,568,546.36	\$ 25,671,215.20
DED. AUTORIZADAS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 869,982.06	\$ 6,283,286.72	\$ 2,392,019.79	\$ 2,722,417.38	\$ 3,756,405.05	\$ 4,925,762.48
GASTOS OPERACIÓN	\$ 713,498.43	\$ 337,129.02	\$ 366,499.69	\$ 501,522.98	\$ 658,014.82	\$ 823,538.67
DED. AUT.MESES ANTER.	\$ -	\$ 1,583,480.49	\$ 8,203,896.23	\$ 10,962,415.71	\$ 14,186,356.07	\$ 18,600,775.94
TOTAL DEDUC.AUTOR.	\$ 1,583,480.49	\$ 8,203,896.23	\$ 10,962,415.71	\$ 14,186,356.07	\$ 18,600,775.94	\$ 24,350,077.09
BASE PARA IETU	\$ 204,210.57	\$ 202,222.14	\$ 564,874.48	\$ 733,768.50	\$ 967,770.42	\$ 1,321,138.10
(X) TASA	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) IETU DETERMINADO	\$ 35,736.85	\$ 35,388.87	\$ 98,853.03	\$ 128,409.49	\$ 169,359.82	\$ 231,199.17
(-) CREDITO POR SUELDOS	\$ 12,588.71	\$ 23,959.16	\$ 36,547.88	\$ 48,730.50	\$ 61,319.21	\$ 73,501.84
(-) CRED. APORT.SEG. SOC.	\$ 3,018.70	\$ 5,725.25	\$ 8,756.79	\$ 11,695.16	\$ 14,733.87	\$ 17,659.40
(-) CRED. INVERSIONES	\$ 308.37	\$ 616.74	\$ 925.11	\$ 1,233.48	\$ 1,541.86	\$ 1,850.23
(=) IETU DESPUES DE CRED.	\$ 19,821.07	\$ 5,087.72	\$ 52,623.25	\$ 66,750.35	\$ 91,764.88	\$ 138,187.71
(-) PAGOS PRVO.ISR	\$ 13,491.50	\$ 13,491.50	\$ 33,808.30	\$ 40,190.82	\$ 65,181.46	\$ 127,148.22
(=) IETU A CARGO	\$ 6,329.57	-\$ 8,403.78	\$ 18,814.95	\$ 26,559.53	\$ 26,583.43	\$ 11,039.49
(-) PAGOS PROV.ANTER.	\$ -	\$ 6,329.57	\$ 6,329.57	\$ 6,329.57	\$ 26,559.53	\$ 26,583.43
(=) IETU POR PAGAR	\$ 6,329.57	-\$ 14,733.35	\$ 12,485.38	\$ 20,229.96	\$ 23.90	-\$ 15,543.94
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS ACUMULABLES						
INGRESOS DEL MES	\$ 7,641,780.03	\$ 6,010,740.81	\$ 5,745,647.40	\$ 3,792,301.13	\$ 5,028,117.37	\$ 3,460,493.97
INGRESOS MESES ANTER.	\$ 25,671,215.20	\$ 33,312,995.22	\$ 39,323,736.03	\$ 45,069,383.43	\$ 48,861,684.57	\$ 53,889,801.94
TOTAL INGRESOS ACUM.	\$ 33,312,995.22	\$ 39,323,736.03	\$ 45,069,383.43	\$ 48,861,684.57	\$ 53,889,801.94	\$ 57,350,295.91
DED. AUTORIZADAS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 6,159,597.36	\$ 4,759,661.47	\$ 4,588,565.12	\$ 2,975,240.52	\$ 4,059,568.39	\$ 2,721,366.48
GASTOS OPERACIÓN	\$ 648,125.50	\$ 619,607.62	\$ 409,424.32	\$ 542,418.09	\$ 373,729.59	\$ 307,179.00
DED. AUT.MESES ANTER.	\$ 24,350,077.09	\$ 31,157,799.96	\$ 36,537,069.05	\$ 41,535,058.48	\$ 45,052,717.09	\$ 49,486,015.06
TOTAL DEDUC.AUTOR.	\$ 31,157,799.96	\$ 36,537,069.05	\$ 41,535,058.48	\$ 45,052,717.09	\$ 49,486,015.06	\$ 52,514,560.54
BASE PARA IETU	\$ 2,155,195.27	\$ 2,786,666.99	\$ 3,534,324.95	\$ 3,808,967.48	\$ 4,403,786.88	\$ 4,835,735.37
(X) TASA	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) IETU DETERMINADO	\$ 377,159.17	\$ 487,666.72	\$ 618,506.87	\$ 666,569.31	\$ 770,662.70	\$ 846,253.69
(-) CREDITO POR SUELDOS	\$ 86,090.55	\$ 98,679.26	\$ 110,861.89	\$ 123,450.60	\$ 135,633.23	\$ 149,737.77
(-) CRED. APORT.SEG. SOC.	\$ 20,678.09	\$ 23,696.79	\$ 26,609.59	\$ 29,628.29	\$ 32,542.94	\$ 35,565.92
(-) CRED. INVERSIONES	\$ 2,158.60	\$ 2,466.97	\$ 2,775.34	\$ 3,083.71	\$ 3,392.08	\$ 3,700.45
(=) IETU DESPUES DE CRED.	\$ 268,231.93	\$ 362,823.70	\$ 478,260.05	\$ 510,406.71	\$ 599,094.45	\$ 657,249.55
(-) PAGOS PRVO.ISR	\$ 332,400.39	\$ 477,001.53	\$ 657,629.23	\$ 695,435.20	\$ 830,467.85	\$ 905,282.86
(=) IETU A CARGO	-\$ 64,168.46	-\$ 114,177.83	-\$ 179,369.19	-\$ 185,028.50	-\$ 231,373.40	-\$ 248,033.31
(-) PAGOS PROV.ANTER.	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43
(=) IETU POR PAGAR	-\$ 90,751.89	-\$ 140,761.26	-\$ 205,952.62	-\$ 211,611.92	-\$ 257,956.83	-\$ 274,616.74

CEDULA DE CREDITOS FISCALES PARA IETU

CREDITO FISCAL POR SUELDOS Y SALARIOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUELDOS GRAVADOS	\$ 71,935.50	\$ 64,974.00	\$ 71,935.50	\$ 69,615.00	\$ 71,935.50	\$ 69,615.00
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) TOTAL CREDITO FISCAL	\$ 12,588.71	\$ 11,370.45	\$ 12,588.71	\$ 12,182.63	\$ 12,588.71	\$ 12,182.63

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUELDOS GRAVADOS	\$ 71,935.50	\$ 71,935.50	\$ 69,615.00	\$ 71,935.50	\$ 69,615.00	\$ 80,597.40
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) TOTAL CREDITO FISCAL	\$ 12,588.71	\$ 12,588.71	\$ 12,182.63	\$ 12,588.71	\$ 12,182.63	\$ 14,104.55

CREDITO FISCAL POR APORTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 17,249.71	\$ 15,466.02	\$ 17,323.09	\$ 16,790.66	\$ 17,364.07	\$ 16,717.28
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) TOTAL CREDITO FISCAL	\$ 3,018.70	\$ 2,706.55	\$ 3,031.54	\$ 2,938.37	\$ 3,038.71	\$ 2,925.52

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 17,249.71	\$ 17,249.71	\$ 16,644.57	\$ 17,249.71	\$ 16,655.14	\$ 17,274.17
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%
(=) TOTAL CREDITO FISCAL	\$ 3,018.70	\$ 3,018.70	\$ 2,912.80	\$ 3,018.70	\$ 2,914.65	\$ 3,022.98

CREDITO FISCAL POR INVERSIONES ANTERIORES A SEPTIEMBRE 2007

INVERSION	MARZO 2006	ENERO 2007	JULIO 2007
(-) DEPREC. ACUM. AL 31/12/07	\$ 211,478.26	\$ 286,695.65	\$ 22,650.93
(=) SALDO POR DEDUCIR AL INICIO DE 2008	\$ 85,491.57	\$ 65,701.09	\$ 2,831.37
(X) F.A. DIC07/MES ADQUISICION	1.0703	1.0322	1.0272
(=) SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZADO	\$ 134,843.56	\$ 228,110.59	\$ 20,358.66
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%
(=) MONTO BASE DEL CREDITO	\$ 23,597.62	\$ 39,919.35	\$ 3,562.76
(X) % DE ACREDITAMIENTO	5.00%	5.00%	5.00%
(=) MONTO DEL CREDITO ANUAL	\$ 1,179.88	\$ 1,995.97	\$ 178.14
(=) MONTO DEL CREDITO MENSUAL	\$ 98.32	\$ 166.33	\$ 14.84
(X) F.A. DIC09/DIC07 138.541/125.5640	1.1033	1.1033	1.1033
(=) CREDITO MENSUAL ACTUALIZADO	\$ 108.48	\$ 183.51	\$ 16.38
TOTAL DEL CREDITO MENSUAL	\$	\$	308.37

Para el cálculo anual de ISR lo único diferente al cálculo provisional es la adición de las deducciones personales y la actualización fiscal de las depreciaciones contables.

CALCULO ANUAL DE ISR

	2010
INGRESOS ACUMULABLES	\$ 57,350,295.91
DED. AUTORIZADAS	
PAGO A PROVEEDORES	\$ 46,213,872.81
GASTOS OPERACIÓN	\$ 7,820,008.58
GASTOS FINANCIEROS	\$ 172,804.75
TOTAL DEDUC.AUTOR.	\$ 54,206,686.14
UTILIDAD FISCAL	\$ 3,143,609.77
(-) LIMITE INFERIOR	\$ 392,841.97
(=) EXCEDENTE	\$ 2,750,767.80
(X) % S/EXCEDENTE	30.00%
(=) IMPUESTO MARGINAL	\$ 825,230.34
(+) CUOTA FIJA	\$ 73,703.40
(=) ISR DETERMINADO	\$ 898,933.74
(-) PAGOS PROVISIONALES	\$ 905,282.86
(=) ISR PAGADO EN EXCESO	<u><u>-\$ 6,349.12</u></u>

La tarifa utilizada para el cálculo es la establecida en el artículo 177 de la ley del ISR.

DETERMINACION DE LA PTU EJERCICIO 2010

INGRESOS	
INGRESOS ACUMULABLES	\$ 57,350,295.91
DEDUCCIONES	
DEDUCCIONES AUTORIZADAS	\$ 54,206,686.14
(-) DEPRECIACION FISCAL	\$ 171,488.48
(+) DEPRECIACION HISTORICA	\$ 185,427.80
TOTAL DEDUCCIONES	<u><u>\$ 54,220,625.46</u></u>
RENTA GRAVABLE	\$ 3,129,670.45
% DE PTU	10.00%
P.T.U. DEL EJERCICIO	<u><u>\$ 312,967.05</u></u>

El cálculo anual del IETU se diferencia muy poco del mensual, la diferencia radica en la actualización del crédito fiscal por inversiones anteriores y en la aplicación no del ISR pagado en los provisionales, sino del ISR determinado del ejercicio, es decir que si tal cantidad es menor a la que se pagó en los provisionales sólo podrá acreditarse hasta el monto que se determinó en el cálculo anual.

CALCULO ANUAL DE IETU

	2010
INGRESOS ACUMULABLES	\$ 57,350,295.91
DED. AUTORIZADAS	
PAGO A PROVEEDORES	\$ 46,213,872.81
GASTOS OPERACIÓN	\$ 6,300,687.73
TOTAL DEDUC.AUTOR.	<u>\$ 52,514,560.54</u>
BASE PARA IETU	\$ 4,835,735.37
(X) TASA	<u>17.50%</u>
(=) IETU DETERMINADO	\$ 846,253.69
(-) CREDITO POR SUELDOS	\$ 149,737.77
(-) CRED. APORT.SEG. SOC.	\$ 35,565.92
(-) CRED. INVERSIONES	\$ 3,752.15
(=) IETU DESPUES DE CRED.	\$ 657,197.85
(-) ISR DETERM.EJERC.	\$ 898,933.74
(=) IETU A CARGO	-\$ 241,735.89
(-) PAGOS PROVISIONALES	\$ 26,583.43
(=) IETU PAG.EN EXCESO	<u>-\$ 26,583.43</u>

CREDITO FISCAL POR SUELDOS Y SALARIOS

	2010
SUELDOS GRAVADOS	\$ 855,644.40
(X) TASA IETU	<u>17.50%</u>
(=) TOTAL CREDITO	\$ 149,737.77

CREDITO FISCAL POR APORTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL

	2010
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 203,233.83
(X) TASA IETU	<u>17.50%</u>
(=) TOTAL CREDITO	\$ 35,565.92

CREDITO FISCAL POR INVERSIONES ANTERIORES A SEPTIEMBRE 2007

INVERSION	MARZO 2006	ENERO 2007	JULIO 2007
(-) DEPREC. ACUM. AL 31/12/07	\$ 211,478.26	\$ 286,695.65	\$ 22,650.93
(=) SALDO POR DEDUCIR AL INICIO DE 2008	<u>\$ 85,491.57</u>	<u>\$ 65,701.09</u>	<u>\$ 2,831.37</u>
(X) F.A. DIC07/MES ADQUISICION	1.0703	1.0322	1.0272
(=) SALDO POR DEDUCIR ACTUALIZADO	<u>\$ 134,843.56</u>	<u>\$ 228,110.59</u>	<u>\$ 20,358.66</u>
(X) TASA IETU	17.50%	17.50%	17.50%
(=) MONTO BASE DEL CREDITO	<u>\$ 23,597.62</u>	<u>\$ 39,919.35</u>	<u>\$ 3,562.76</u>
(X) % DE ACREDITAMIENTO	5.00%	5.00%	5.00%
(=) MONTO DEL CREDITO	<u>\$ 1,179.88</u>	<u>\$ 1,995.97</u>	<u>\$ 178.14</u>
(X) F.A. JUN10/DIC07 140.470/125.5640	<u>1.1187</u>	<u>1.1187</u>	<u>1.1187</u>
(=) CREDITO MENSUAL ACTUALIZADO	<u>\$ 1,319.95</u>	<u>\$ 2,232.91</u>	<u>\$ 199.29</u>
TOTAL DEL CREDITO ANUAL	<u><u>\$ 3,752.15</u></u>		

Se puede observar que los impuestos incrementan un poco en comparación con los ejercicios pasados, pero es lógico que al incrementar los ingresos se incremente la carga fiscal, además de que éstos se realizaron completamente de acuerdo a como lo establecen las leyes correspondientes.

Ya que se determinaron todos los presupuestos, se debe realizar el flujo de efectivo para conocer cómo se comportarán las finanzas de la empresa en el ejercicio, para poder solucionar las insuficiencias de efectivo y aprovechar los excesos del mismo en alguna inversión para no tener cantidades ociosas dentro de la empresa.

Bien es cierto que en lo que respecta a impuestos y pagos por seguridad social son erogados hasta el mes siguiente de que se genera la obligación, para esta empresa se consideraran dentro del mismo mes para que sea como una reserva y en el mes en que se tenga que pagar ya se tenga considerado dentro del saldo de efectivo. Así también para que al finalizar el año el empresario vea la verdadera situación financiera de la empresa en cuánto a qué cantidad de impuestos tiene realmente a favor o a cargo.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
FLUJO DE EFECTIVO EJERCICIO 2010

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL	\$ 112,401.84	\$ 208,481.69	\$ 27,072.29	\$ 199,337.75	\$ 164,610.39	\$ 174,407.99
INGRESOS						
COBRANZA	\$ 1,787,691.06	\$ 6,618,427.31	\$ 3,121,171.82	\$ 3,392,834.38	\$ 4,648,421.78	\$ 6,102,668.84
COBRO A DEUDORES	\$ 129,471.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 1,917,162.56	\$ 6,618,427.31	\$ 3,121,171.82	\$ 3,392,834.38	\$ 4,648,421.78	\$ 6,102,668.84
EGRESOS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 869,982.06	\$ 6,283,286.72	\$ 2,392,019.79	\$ 2,722,417.38	\$ 3,756,405.05	\$ 4,925,762.48
SUELDOS	\$ 77,899.73	\$ 65,208.19	\$ 70,938.23	\$ 69,118.83	\$ 70,938.23	\$ 69,118.83
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 18,759.37	\$ 16,943.95	\$ 18,759.37	\$ 18,154.23	\$ 18,759.37	\$ 18,154.23
CUOTA OBRERA IMSS	\$ 1,822.06	\$ 1,645.73	\$ 1,822.06	\$ 1,763.28	\$ 1,822.06	\$ 1,763.28
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 794,583.57	\$ 374,716.19	\$ 407,330.97	\$ 558,072.09	\$ 732,663.54	\$ 917,443.46
PAGO DE PRESTAMOS	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94
IMPUESTOS PAGADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 1,821,082.71	\$ 6,799,836.71	\$ 2,948,906.36	\$ 3,427,561.75	\$ 4,638,624.18	\$ 5,990,278.22
SALDO FINAL	\$ 208,481.69	\$ 27,072.29	\$ 199,337.75	\$ 164,610.39	\$ 174,407.99	\$ 286,798.62

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	\$ 286,798.62	\$ 897,798.69	\$ 1,309,521.55	\$ 1,864,242.11	\$ 1,928,090.21	\$ 2,334,112.99
INGRESOS						
COBRANZA	\$ 7,641,780.03	\$ 6,010,740.81	\$ 5,745,647.40	\$ 3,792,301.13	\$ 5,028,117.37	\$ 3,460,493.97
COBRO A DEUDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 7,641,780.03	\$ 6,010,740.81	\$ 5,745,647.40	\$ 3,792,301.13	\$ 5,028,117.37	\$ 3,460,493.97
EGRESOS						
PAGO A PROVEEDORES	\$ 6,159,597.36	\$ 4,759,661.47	\$ 4,588,565.12	\$ 2,975,240.52	\$ 4,059,568.39	\$ 2,721,366.48
SUELDOS	\$ 70,938.23	\$ 70,938.23	\$ 69,118.83	\$ 70,938.23	\$ 69,118.83	\$ 104,847.40
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 18,759.37	\$ 18,759.37	\$ 18,154.23	\$ 18,759.37	\$ 18,154.23	\$ 18,759.37
CUOTA OBRERA IMSS	\$ 1,822.06	\$ 1,822.06	\$ 1,763.28	\$ 1,822.06	\$ 1,763.28	\$ 1,822.06
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 721,627.00	\$ 689,800.88	\$ 455,289.45	\$ 603,656.92	\$ 415,453.93	\$ 341,128.75
PAGO DE PRESTAMOS	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94	\$ 58,035.94
IMPUESTOS PAGADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 7,030,779.95	\$ 5,599,017.95	\$ 5,190,926.85	\$ 3,728,453.03	\$ 4,622,094.59	\$ 3,245,959.98
SALDO FINAL	\$ 897,798.69	\$ 1,309,521.55	\$ 1,864,242.11	\$ 1,928,090.21	\$ 2,334,112.99	\$ 2,548,646.98

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

El siguiente paso en nuestra planeación financiera es la elaboración de los estados financieros proyectados, para lo cual primeramente es necesario realizar la hoja de trabajo donde se registren todas las operaciones que se realizarán en el año para poder determinar los saldos finales de cada una de las diferentes cuentas que los conforman.

Movimientos efectuados en 2010:

- 1) Registro de ventas 2010
- 2) Cobranza 2009
- 3) Cobranza 2010
- 4) Cobro a deudores
- 5) Registro de compras 2010
- 6) Pago saldo proveedores 2009
- 7) Pago a proveedores 2010
- 8) Pago impuestos 2009
- 9) Pago de sueldos y salarios
- 10) Pago de percepciones extraordinarias
- 11) Pago de seguridad social
- 12) Pago gastos generales
- 13) Registro depreciaciones 2010
- 14) Pagos de crédito bancario
- 15) Pago impuestos provisionales 2010
- 16) Registro impuestos anuales 2010
- 17) Registro PTU 2010
- 18) Registro costo de venta 2010
- 19) Registro resultado del ejercicio

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
HOJA DE TRABAJO EJERCICIO 2010

CUENTA	SALDOS INICIALES		CARGO	ABONO		SALDOS FINALES
Caja	\$ 3,215.77					\$ 3,215.77
Bancos	\$ 109,186.07		2) \$ 1,787,691.06	\$ 2,037,407.86	(6)	\$ 2,545,431.21
			3) \$ 55,562,604.85	\$ 44,176,464.95	(7)	
			4) \$ 129,471.50	\$ 838,251.10	(9)	
				\$ 21,453.25	(9)	
				\$ 40,870.67	(10)	
				\$ 220,876.43	(11)	
				\$ 7,011,766.75	(12)	
				\$ 696,431.26	(14)	
Inventario	\$ 79,990.00		18) \$ 85,242.23	\$ 79,990.00	(18)	\$ 85,242.23
Clientes	\$ 1,882,629.02		1) \$ 58,404,012.50	\$ 1,882,629.02	(2)	\$ 2,841,407.65
				\$ 55,562,604.85	(3)	
Deudores diversos	\$ 129,471.50			\$ 129,471.50	(4)	\$ -
CAS/Subsidio al empleo	\$ 17,386.21		9) \$ 12,721.85	\$ 898.33	(10)	\$ 29,209.73
Anticipo a proveedores	\$ 297,443.75			\$ 297,443.75	(7)	\$ -
IVA a Favor 2006	\$ 77,579.14			\$ 77,579.14	(8)	\$ -
IVA a Favor 2007	\$ 253,172.40			\$ 253,172.40	(8)	\$ -
IVA a Favor 2008	\$ 316,177.01			\$ 65,045.63	(8)	\$ -
				\$ 251,131.38	(15)	
IVA a Favor 2009	\$ 156,383.67			\$ 156,383.67	(15)	\$ -
IVA a Favor 2010			12) \$ 693,751.01	\$ 524,351.23	(15)	\$ 197,048.54
			14) \$ 27,648.76			
Terrenos	\$ 1,081,419.00					\$ 1,081,419.00
Mobiliario y epo. Oficina	\$ 6,521.89					\$ 6,521.89
Dep.acum. mob.epo.oficina	-\$ 380.44			\$ 652.19	(13)	-\$ 1,032.63
Maquinaria y equipo	\$ 591,553.11					\$ 591,553.11
Dep.acum.maq. y epo.	-\$ 31,158.14			\$ 59,155.31	(13)	-\$ 90,313.45
Epo. Transporte	\$ 636,173.91					\$ 636,173.91
Dep.acum.epo.transporte	-\$ 429,184.78			\$ 119,391.30	(13)	-\$ 548,576.08
Epo. Computo	\$ 22,650.93					\$ 22,650.93
De.acum.epo.computo	-\$ 16,421.93			\$ 6,229.00	(13)	-\$ 22,650.93
Imptos.pag. por anticipado	\$ 779,614.71		15) \$ 905,282.86	\$ 779,614.71	(8)	-\$ 0.00
			15) \$ 26,583.43	\$ 905,282.86	(16)	
				\$ 26,583.43	(16)	
ISR a favor ejercicio 2010			16) \$ 6,349.12			\$ 6,349.12
IETU a favor ejercicio 2010			16) \$ 26,583.43			\$ 26,583.43

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
HOJA DE TRABAJO EJERCICIO 2010

CUENTA	SALDOS INICIALES		CARGO		ABONO		SALDOS FINALES	
Proveedores		\$ 2,037,407.86	6) \$ 2,037,407.86	\$ 46,728,462.23	(5)		\$ 2,254,553.53	
			7) \$ 44,473,908.70					
Anticipos de clientes		\$ 94,937.96	2) \$ 94,937.96				\$ -	
PTU por pagar		\$ 540,018.13		\$ 312,967.05	(17)		\$ 852,985.17	
Impuestos por pagar		\$ 1,175,411.88	8) \$ 1,175,411.88				\$ -	
Documentos por pagar		\$ 1,661,684.06	14) \$ 495,977.75				\$ 1,165,706.31	
Patrimonio		\$ 200,000.00					\$ 200,000.00	
Resultado de ejerc.anteriores		\$ 200,042.12		\$ 53,920.79	(19)		\$ 253,962.91	
Resultado del ejercicio		\$ 53,920.79	19) \$ 53,920.79	\$ 2,683,025.50	(19)		\$ 2,683,025.50	
Ventas			19) \$ 58,404,012.50	\$ 58,404,012.50	(1)		\$ -	
Compras			5) \$ 46,728,462.23	\$ 46,728,462.23	(18)		\$ -	
Costo de venta			18) \$ 46,723,210.00	\$ 46,723,210.00	(19)		\$ -	
Gastos generales			9) \$ 846,982.50	\$ 7,613,071.47	(19)		\$ -	
			10) \$ 41,769.00					
			11) \$ 220,876.43					
			12) \$ 6,318,015.74					
			13) \$ 185,427.80					
Gastos financieros			14) \$ 172,804.75	\$ 172,804.75	(19)		\$ -	
ISR del ejercicio			16) \$ 898,933.74	\$ 898,933.74	(19)		\$ -	
PTU del ejercicio			17) \$ 312,967.05	\$ 312,967.05	(19)		\$ -	
SUMAS	\$ 5,963,422.80	\$ 5,963,422.80		\$ 326,852,969.27	\$ 326,852,969.27		\$ 7,410,233.42	\$ 7,410,233.42

DIFERENCIAS

\$ -

\$ -

\$ -

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

INGRESOS		\$ 58,404,012.50	
Ventas	\$ 58,404,012.50		
Otros Ingresos	<u>\$ -</u>		
Inventario Inicial	\$ 79,990.00		
Compras	\$ 46,728,462.23		
Inventario Final	<u>\$ 85,242.23</u>		
COSTO DE VENTA		<u>\$ 46,723,210.00</u>	80.00%
UTILIDAD BRUTA		\$ 11,680,802.50	
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 7,613,071.47	13.04%
Gastos generales	<u>\$ 7,613,071.47</u>		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 4,067,731.03	
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		\$ 172,804.75	0.30%
Gastos financieros	\$ 172,804.75		
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.		<u>\$ 3,894,926.28</u>	
ISR del ejercicio	\$ 898,933.74		
PTU del ejercicio	<u>\$ 312,967.05</u>	<u>\$ 1,211,900.79</u>	2.08%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>\$ 2,683,025.50</u>	4.59%
			100.00%

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ACTIVO			PASIVO		
<u>CIRCULANTE:</u>			<u>A CORTO PLAZO:</u>		
		\$ 5,701,555.13			\$ 3,107,538.71
Caja	\$ 3,215.77	0.04%	Proveedores	\$ 2,254,553.53	30.42%
Bancos	\$ 2,545,431.21	34.35%	PTU por pagar	\$ 852,985.17	11.51%
Inventario	\$ 85,242.23	1.15%			
Clientes	\$ 2,841,407.65	38.34%	<u>A LARGO PLAZO:</u>		\$ 1,165,706.31
CAS/Subsidio al empleo	\$ 29,209.73	0.39%	Documentos por pagar	\$ 1,165,706.31	15.73%
IVA a Favor 2010	\$ 197,048.54	2.66%			
			TOTAL PASIVO		\$ 4,273,245.02
<u>NO CIRCULANTE:</u>			<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
		\$ 1,708,678.29			
Terrenos	\$ 1,081,419.00	14.59%	Patrimonio	\$ 200,000.00	2.70%
Mobiliario y epo. Oficina	\$ 6,521.89	0.09%	Resultado de ejerc. anteriores	\$ 253,962.91	3.43%
Dep. acum. mob. epo. oficina	-\$ 1,032.63	-0.01%	Resultado del ejercicio	\$ 2,683,025.50	36.21%
Maquinaria y equipo	\$ 591,553.11	7.98%			
Dep. acum. maq. y epo.	-\$ 90,313.45	-1.22%	TOTAL CAPITAL		\$ 3,136,988.41
Epo. Transporte	\$ 636,173.91	8.59%			
Dep. acum. epo. transporte	-\$ 548,576.08	-7.40%			
Epo. Computo	\$ 22,650.93	0.31%			
De. acum. epo. computo	-\$ 22,650.93	-0.31%			
ISR a favor ejercicio 2010	\$ 6,349.12	0.09%			
IETU a favor ejercicio 2010	\$ 26,583.43	0.36%			
TOTAL ACTIVO		100.00% \$ 7,410,233.42	TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		100.00% \$ 7,410,233.42

Para determinar el estado de flujos de efectivo es necesario realizar primero una cédula donde se determinen las diferencias en las cuentas respecto del ejercicio actual al anterior al mismo. Después en ciertas cuentas dichas diferencias deben de ser ajustadas para eliminar aquellas partidas que realmente no afectaron el saldo de efectivo y podamos generar un estado financiero más real y más entendible para el empresario. Estas cuentas son ventas, costo de venta, cargos financieros, gastos de operación e impuestos a la utilidad.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
CEDULA PARA DETERMINACION DE ESTADO DE FLUJO

CUENTA	2009	2010	DIFERENCIAS		AJUSTES		SALDOS AJUSTADOS	
			DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Caja	\$ 3,215.77	\$ 3,215.77	\$ -					
Bancos	\$ 109,186.07	\$ 2,545,431.21	\$ 2,436,245.14				\$ 2,436,245.14	
Inventario	\$ 79,990.00	\$ 85,242.23	\$ 5,252.23			\$ 5,252.23 (2)	\$ -	
Clientes	\$ 1,882,629.02	\$ 2,841,407.65	\$ 958,778.63			\$ 958,778.63 (1)	\$ -	
Deudores diversos	\$ 129,471.50	\$ -		\$ 129,471.50				\$ 129,471.50
CAS/Subsidio al empleo	\$ 17,386.21	\$ 29,209.73	\$ 11,823.52				\$ 11,823.52	
Anticipo a proveedores	\$ 297,443.75	\$ -		\$ 297,443.75	3)	\$ 297,443.75		\$ -
IVA a Favor 2006	\$ 77,579.14	\$ -		\$ 77,579.14				\$ 77,579.14
IVA a Favor 2007	\$ 253,172.40	\$ -		\$ 253,172.40				\$ 253,172.40
IVA a Favor 2008	\$ 316,177.01	\$ -		\$ 316,177.01				\$ 316,177.01
IVA a Favor 2009	\$ 156,383.67	\$ -		\$ 156,383.67				\$ 156,383.67
IVA a Favor 2010	\$ -	\$ 197,048.54	\$ 197,048.54				\$ 197,048.54	
Terrenos	\$ 1,081,419.00	\$ 1,081,419.00	\$ -					
Mobiliario y epo. Oficina	\$ 6,521.89	\$ 6,521.89	\$ -					
Dep.acum. mob.epo.oficina	-\$ 380.44	-\$ 1,032.63		\$ 652.19	4)	\$ 652.19		\$ -
Maquinaria y equipo	\$ 591,553.11	\$ 591,553.11	\$ -					
Dep.acum.maq. y epo.	-\$ 31,158.14	-\$ 90,313.45		\$ 59,155.31	4)	\$ 59,155.31		\$ -
Epo. Transporte	\$ 636,173.91	\$ 636,173.91	\$ -					
Dep.acum.epo.transporte	-\$ 429,184.78	-\$ 548,576.08		\$ 119,391.30	4)	\$ 119,391.30		\$ -
Epo. Computo	\$ 22,650.93	\$ 22,650.93	\$ -					
De.acum.epo.computo	-\$ 16,421.93	-\$ 22,650.93		\$ 6,229.00	4)	\$ 6,229.00		\$ -
Imptos.pag. por anticipado	\$ 779,614.71	\$ 0.00		\$ 779,614.71				\$ 779,614.71
ISR a favor ejercicio 2010	\$ -	\$ 6,349.12	\$ 6,349.12				\$ 6,349.12	
IETU a favor ejercicio 2010	\$ -	\$ 26,583.43	\$ 26,583.43				\$ 26,583.43	
Proveedores	\$ 2,037,407.86	\$ 2,254,553.53		\$ 217,145.67	3)	\$ 217,145.67		\$ -
Anticipos de clientes	\$ 94,937.96	\$ -	\$ 94,937.96			\$ 94,937.96 (1)	\$ -	
PTU por pagar	\$ 540,018.13	\$ 852,985.17		\$ 312,967.05	6)	\$ 312,967.05		\$ -
Impuestos por pagar	\$ 1,175,411.88	\$ -	\$ 1,175,411.88		5)	\$ 898,933.74	\$ 2,074,345.62	
Documentos por pagar	\$ 1,661,684.06	\$ 1,165,706.31	\$ 495,977.75		7)	\$ 172,804.75	\$ 668,782.50	
Patrimonio	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00		\$ -				
Resultado de ejerc.anteriores	\$ 200,042.12	\$ 253,962.91		\$ -				
Resultado del ejercicio	\$ 53,920.79							
Ventas		\$ 58,404,012.50		\$ 58,404,012.50	1)	\$ 1,053,716.59		\$ 57,350,295.91
Costo de venta		\$ 46,723,210.00	\$ 46,723,210.00		2)	\$ 5,252.23	\$ 514,589.42 (3)	\$ 46,213,872.81
Gastos de operación		\$ 7,613,071.47	\$ 7,613,071.47				\$ 185,427.80 (4)	\$ 7,427,643.67
Gastos financieros		\$ 172,804.75	\$ 172,804.75				\$ 172,804.75 (7)	\$ -
ISR del ejercicio		\$ 898,933.74	\$ 898,933.74				\$ 898,933.74 (5)	\$ -
PTU del ejercicio		\$ 312,967.05	\$ 312,967.05				\$ 312,967.05 (6)	\$ -
Sumas			\$ 61,129,395.20	\$ 61,129,395.20		\$ 3,143,691.58	\$ 3,143,691.58	\$ 59,062,694.34

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	2010
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Cobro a clientes	\$ 57,350,295.91
Pago a proveedores	-\$ 46,213,872.81
Pago de gastos operación	-\$ 7,427,643.67
Pago de impuestos	-\$ 733,223.29
Flujo neto de actividades de operación	\$ 2,975,556.14
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Recuperación de deudores diversos	\$ 129,471.50
Flujo neto de actividades de inversión	\$ 129,471.50
Exedente de efectivo por aplicar en actividades de financiamiento	\$ 3,105,027.64
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Pago acreedores bancarios	-\$ 668,782.50
Flujo neto de actividades de financiamientos	-\$ 668,782.50
Exedente de efectivo	\$ 2,436,245.14
Efectivo al inicio del periodo	\$ 112,401.84
Saldo de efectivo al final del ejercicio	\$ 2,548,646.98

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE
POR EL AÑO TERMINADO A 2010

Concepto	Capital Contable	Utilidades	Total
Saldo al inicio del año	\$ 453,962.91		\$ 453,962.91
Aumento/disminucion de capital			\$ -
Utilidad del ejercicio		\$ 2,683,025.50	\$ 2,683,025.50
Saldo al final del año	\$ 453,962.91	\$ 2,683,025.50	\$ 3,136,988.41

RAZONES FINANCIERAS

Una herramienta para realizar un mejor análisis financiero de una empresa son las razones financieras, que muestran en forma de indicador la solvencia, actividad, rentabilidad y apalancamiento de la entidad.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS RAZONES FINANCIERAS 2010

Razon Circulante	Act. Circul. P. Corto plazo	= $\frac{5,701,555.13}{3,107,538.71}$ =	1.83	Por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 1.83 pesos para pagar en el mismo periodo
Prueba del acido	AC- Invent. P. Corto plazo	= $\frac{5,616,312.90}{3,107,538.71}$ =	1.81	Por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 1.81 pesos para pagar en el mismo periodo sin considerar el inventario
Razon Total del Activo	Vtas Totales Total Activo	= $\frac{58,404,012.50}{7,410,233.42}$ =	7.88	Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, producen 7.88 pesos de ventas
Rotacion de Activo Fijo	Vtas Totales Activos Fijos	= $\frac{58,404,012.50}{1,675,745.75}$ =	34.85	Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos fijos, producen 34.85 pesos de ventas
Rotacion de Inventario	Cto. Vtas Inventarios	= $\frac{46,723,210.00}{85,242.23}$ =	548.12	La rotacion del inventario durante el 2008 fue de 548 veces
Deuda Total al Total de Activos	Total Pasivo Total Activos	= $\frac{4,273,245.02}{7,410,233.42}$ =	0.58	Por cada peso de la empresa tiene invertido en activos, debe .58 centavos a los Acreedores.
Multiplicador de Capital	Activos Totales Capital Contab.	= $\frac{7,410,233.42}{3,136,988.41}$ =	2.36	Por cada peso que los socios tiene invertido en capital, les corresponden 2.36 pesos del total activo.
Margen de Utilidad	Util. ant. imptos. Vtas. Netas	= $\frac{3,894,926.28}{58,404,012.50}$ =	0.07	Por cada peso que vende la empresa, se genera 7% de utilidad antes de intereses e impuestos.
Margen de Utilidad Neta	Utilid. Neta Vtas. Netas	= $\frac{2,683,025.50}{58,404,012.50}$ =	0.05	Por cada peso que vende la empresa, genera 5% de utilidad neta

PUNTO DE EQUILIBRIO

Otro método de planeación financiera realmente importante es el punto de equilibrio, ya que nos muestra el importe que debemos vender para no obtener pérdida ni ganancia.

En el caso de esta empresa se deben vender \$ 25'959,699.29 para cubrir el total de los gastos fijos y variables del ejercicio. Para el desarrollo de este punto de equilibrio se utilizaron dos fórmulas de margen de contribución con la intención de confirmar el resultado.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS PUNTO DE EQUILIBRIO PARA 2010

$$P.E. = \frac{CF}{\% CM}$$

$$\% CM = 1 - (CV/V)$$

$$\% CM = \frac{U + CF}{V}$$

COSTOS FIJOS

SUELDOS Y SALARIOS	\$	888,751.50
SEGURIDAD SOCIAL	\$	220,876.43
TELEFONO	\$	111,936.48
ENERGIA ELECTRICA	\$	109,792.56
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	\$	354,966.40
ARRENDAMIENTO	\$	24,043.91
MTTO. DE EDIFICIO	\$	43,068.88
DEDUCCIONES PERSONALES	\$	35,103.04
DEPRECIACIONES	\$	185,427.80
GASTOS FINANCIEROS	\$	172,804.75
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	2,146,771.75

$$\% CM = 1 - \frac{\$53,574,215.26}{\$58,404,012.50} = 8.27\%$$

$$\% CM = \frac{\$ 4,829,797.25}{\$58,404,012.50} = 8.27\%$$

$$P.E. = \frac{\$ 2,146,771.75}{8.27\%} = \boxed{\$ 25,959,699.29}$$

COSTOS VARIABLES

COSTO DE VENTA	\$	46,723,210.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$	42,812.62
FLETES Y ACARREOS	\$	666,299.41
PAPELERIA Y ART.OFICINA	\$	32,275.95
MANIOBRAS Y SERVICIOS	\$	1,592,002.49
SEGUROS Y FIANZAS	\$	377,172.96
HERRAMIENTAS Y UTIL.TRAB.	\$	36,544.00
CAJAS PARA FRUTA	\$	2,587,924.91
MTTO.EPO.TRANSPORTE	\$	63,992.82
MTTO.MAQUINARIA Y EPO.	\$	58,389.83
TARIMAS	\$	181,689.49
ISR Y PTU	\$	1,211,900.79
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	53,574,215.26

$$P.E. = \frac{\$ 2,146,771.75}{8.27\%} = \boxed{\$ 25,959,699.29}$$

VENTAS	\$	58,404,012.50
---------------	-----------	----------------------

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	2,683,025.50
-------------------------------	-----------	---------------------

ANÁLISIS FODA

Una herramienta importante para la planeación estratégica es el análisis FODA, ya que revisa la situación y entorno de la empresa tanto interna como externamente.

Dentro de la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron fueron las siguientes:

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS ANALISIS FODA

Fuerzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marca propia lo cual genera un valor agregado. • Calidad de fruta reconocida en el mercado nacional. • Capacidad de expansión de mercados. • Miembro de UDECAM. • Existe una organización clara y funcional en todas las áreas de la empresa. • Compromiso de los empleados con la empresa. • Buenas relaciones con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda nacional de aguacate es muy alta. • La calidad que se obtiene llama mercados internacionales. • Campañas promocionales genéricas a nivel nacional e internacional. • Apoyo de UDECAM en las campañas. • Reputación del aguacate michoacano a nivel nacional e internacional. • Disponibilidad del producto todo el año. • Visión del crecimiento de mercado. • Diversidad de clientes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos. • Altos costos de producción. • Precios de venta muy por debajo de la expectativa. • Falta de asistencia técnica especializada. • Poca seriedad en el pago a proveedores. • Falta de implantación de sistemas y métodos de control durante el corte. • Presencia solamente en mercado nacional. • Presencia baja en mercados de abastos. • La compra de fruta se hace en su mayoría a otros empaques. • No se cuenta con planes de ningún tipo. • Poca disponibilidad de la administración para correr riesgos. • Falta de estudios de mercado y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales que afecten las cosechas. • Presencia fuerte de plagas y enfermedades. • Acaparamiento de la producción por parte de otros empaques. • Alta competencia experimentada en el giro comercial. • Aumento en la producción de aguacate en otros estados de la república mexicana. • Posible llegada de aguacate de latinoamerica al país, principalmente de Perú y Chile • Existencia de competencia desleal. • Falta de apoyos gubernamentales.

Una vez analizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se puede conocer el punto óptimo y el punto crítico de la misma, y de esta forma poder fijar el plan de desarrollo y los objetivos, estrategias y tácticas para alcanzarlo, así mismo crear un plan de contingencia para combatir las amenazas y con tácticas para disminuir las debilidades.

De esta forma los objetivos que ayudarían al mejoramiento de la empresa son:

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS
ANALISIS FODA

Factores internos Factores externos	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una mayor posición en las centrales de abastos • Buscar prospectos de clientes en el mercado extranjero • Lograr la identificación de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los costos de producción • Incrementar las utilidades • Contratar los servicios de un técnico especialista
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la preferencia del productor ante otros comercializadores • Promocionar la calidad del aguacate michoacano ante otros estados 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar el pago a proveedores • Implantación de sistemas y métodos de control durante el corte de fruta

BALANCE SCORE CARD

El BSC que se propone para este caso trata de cubrir todas las deficiencias de la empresa para mejorar su productividad e incrementar sus utilidades, partiendo de los objetivos propuestos dentro del análisis FODA e implementando metas y operaciones para alcanzarlos, así como indicadores para medir si se está cumpliendo o no con ellos.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS

BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	INICIATIVAS OPERATIVAS	INDICADORES
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los costos de producción Incrementar las utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Reducirlo por lo menos un 20% Tener una utilidad neta del 5% sobre ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Comprar directamente al productor Negociar con las empresas proveedoras de caja, fletes y maniobras para disminuir los gastos 	<ul style="list-style-type: none"> % de disminución del costo de producción Margen de utilidad neta
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Tener una mayor posición en las centrales de abastos Buscar prospectos de clientes en el mercado extranjero Lograr la identificación de la marca Promocionar la calidad del aguacate michoacano ante otros estados 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas Incrementar las ventas Que el cliente sepa distinguir la calidad de nuestra marca en comparación con otras Demostrar que se es mejor que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Visitar semanalmente las centrales de abastos para ganar nuevos clientes Pedir referencias con otros comercializadores Plasmar el logo de la marca en patrocinios, papelería y material de oficina, equipo de transporte, regalos a clientes y proveedores Pedir el apoyo de UDECAM para las campañas promocionales 	<ul style="list-style-type: none"> % de incremento en ventas a centrales de abastos Número de clientes prospecto identificados en el extranjero Identificación de la empresa por parte del cliente Medición del impacto de las campañas mediante encuestas
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar el pago a proveedores Implantación de sistemas y métodos de control durante el corte de fruta 	<ul style="list-style-type: none"> Tener buenas referencias y buena relación con los proveedores Disminuir la fruta dañada o golpeada en el corte 	<ul style="list-style-type: none"> Pagar a proveedores a más tardar en 30 días Establecer procedimientos de corte de calidad para la fruta 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio de días de pago a proveedores % de desecho
FORMACION Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los servicios de un técnico especialista 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de producción de la empresa para lograr una mayor calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar juntas semanales para eficientar al personal y la retroalimentación de todos los procesos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del cliente

5.5 Análisis del caso práctico

Para poder realizar el modelo de planeación financiera, se tuvo que conocer primeramente la empresa, saber cuáles eran las actividades que realiza, sus deficiencias y las oportunidades que se tienen para mejorar.

Al analizar la empresa nos pudimos dar cuenta que no tiene ningún tipo de plan de acción; no tiene objetivos; no cuenta con una política para sus compras, es decir, que compra la fruta a quién la tenga disponible lo que ocasiona un costo de venta elevado; no programa los pagos a proveedores o cobro a clientes, es por eso que tiene que recurrir a financiamientos para cubrir las exigencias de los proveedores lo cual genera gastos financieros innecesarios; al realizar el cobro de su cartera se encuentra con un excedente de efectivo el cual no sabe qué hacer así que es gastado en cosas innecesarias para la operación. Podemos resumir que la empresa vive al día y como vayan surgiendo las cosas y los problemas los va resolviendo, lo cual es un grave problema para su crecimiento y lo que se cree es la mayor causa de sus bajas utilidades.

Después del análisis se pudo saber cuáles eran las técnicas de planeación que mejor se adecuaban para la empresa y por las cuales se pudieran llegar al logro de sus objetivos.

Las técnicas utilizadas fueron los presupuestos financieros, los estados financieros proyectados, el punto de equilibrio, el análisis FODA y el balance score card.

Los presupuestos financieros son básicos para una planeación ya que nos dan la pauta para realizar las operaciones diarias, prevén los ingresos que se obtendrán y en base a ellos se organiza la forma en que éstos se aplicarán, así también con los presupuestos se puede llegar a los estados financieros proyectados, los cuales nos dan una visión de cómo estará la empresa en el corto y mediano plazo, para así poder ayudarnos en la toma de decisiones. Un punto importante de los presupuestos y estados financieros proyectados es que son

flexibles y pueden ir cambiando durante la realización de las actividades de la empresa para prever y corregir contingencias.

El punto de equilibrio es muy importante, ya que nos muestra la cantidad que se debe vender para poder soportar todos los gastos y costos en que incurra la empresa durante el ejercicio, así cuando esta cantidad sea rebasada sabremos que habrá utilidad o si aún no alcanzamos este punto caeremos en una pérdida.

Con el análisis FODA se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para poder conocer el punto óptimo y el punto crítico de la misma, es decir lo mejor y lo peor que pudiera pasarle. A partir de estos puntos se pueden desarrollar objetivos y estrategias que ayuden al desarrollo y crecimiento del negocio.

Un método realmente importante e innovador es el balance score card, ya que su objetivo principal es el hacer más competitivas a las empresas, parte del análisis perspectivas internas y externas de la empresa, abarcando todas las áreas de oportunidad que existen. Propone objetivos estratégicos y metas e iniciativas operativas que ayuden a cumplirlos, además de crear indicadores que midan el impacto y cumplimiento de dichos objetivos, así nos podremos dar cuenta si se está logrando el crecimiento que se espera dentro de la empresa.

Dentro del análisis de los resultados de los métodos aplicados en este caso, nos dimos cuenta que la empresa puede lograr fácilmente sus objetivos, ya que es un ramo muy rentable y en el cuál siempre habrá oportunidades de crecimiento, además de contar con grandes fortalezas que harán más fácil la realización de las metas y objetivos.

Para finalizar se enlistan y resumen las sugerencias que pueden hacerse a la empresa para que ésta pueda obtener el éxito propuesto dentro de esta investigación, las cuales son las siguientes:

- Establecer una misión y visión de la empresa.
- Establecer objetivos y estrategias.

- Realizar planes de acción que sirvan de guía para la operación diaria de la empresa, como pueden ser los métodos sugeridos en este trabajo (presupuestos financieros, estados financieros proyectados, punto de equilibrio, análisis FODA, balance score card, etc.).
- Identificar a los productores de la fruta y tratar la compra directamente con ellos para evitar la intermediación con otros empaques, logrando la disminución de su costo.
- Incrementar su número de clientes, mediante la visita a las centrales de abastos y a otros empaques que se dedican a la exportación.
- Considerar la exportación como una opción a futuro de incrementar sus ingresos y hacer crecer su marca.
- Establecer políticas de cobro a clientes y pago a proveedores.
- Eliminar los gastos innecesarios para la operación de la empresa.
- Realizar negociaciones con aquellos proveedores a los que se les consume frecuentemente para disminuir el costo (como pueden ser los fletes, las maniobras y servicios, cajas y tarimas).
- Contar con asesores especializados tanto en la operación, como en la asesoría administrativa y fiscal de un Contador.
- Establecer una supervisión y seguimiento continuo a todas las sugerencias propuestas en esta planeación para así asegurar su éxito.

CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada y al llegar al final de la planeación financiera se logra la obtención de los resultados, y se puede saber si son los esperados o no, así como conocer anticipadamente cómo podría estar la empresa en un futuro inmediato si se comienza a utilizar los planes propuestos.

La planeación financiera no sólo ayuda a anticiparse a los hechos y conocer las estrategias y puntos que pudieran mejorar a la empresa, sino que también nos da una ventaja competitiva con aquellas otras empresas que no realizan este tipo de planes.

Dentro del caso práctico se trató de abarcar la mayoría de las debilidades y oportunidades de la empresa, mediante técnicas de planeación financiera y planeación estratégica que ayudan al desarrollo integral de la misma.

Los métodos de planeación utilizados nos mostraron resultados realmente alentadores, la empresa tiene grandes oportunidades de crecimiento y lo que es más importante, si se lo propone puede incrementar considerablemente sus utilidades.

De este modo se puede decir que este trabajo de investigación si cumple con su objetivo y que la hipótesis es correcta, mediante una planeación financiera adecuada la empresa lograría el incremento de sus utilidades.

Podemos concluir que la empresa es un negocio rentable, que necesita la ayuda de un asesor para disminuir sus debilidades y aprovechar sus oportunidades, realizando planes de acción que guíen, controlen y eficienten la actividad diaria de la organización, los cuales deben contar con el seguimiento y supervisión necesaria para que auxilien al dueño de la empresa en la correcta toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración financiera de empresas, J. Fred weston, Eugene F. Brigham, Interamericana, 1975
- Finanzas en administración, Weston J. Fred, Copeland Thomas E., McGraw-Hill, 1995
- Las finanzas en la empresa, Fernández Moreno, Joaquín A., IMCPAC, 1995
- Fundamentos de administración financiera, J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, McGraw-Hill, 1994
- Fundamentos de administración financiera, Lawrence J. Gitman, Harla, 1986
- Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración, Charles A. Gallagher, Hugh J. Watson, 1982
- Administración aplicada a empresas agropecuarias, Idalberto Chiavenato, Thomas Bateman, Scott Snell, Alfredo Aguilar Valdés, Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin, Luz Ernestina Fierro Murga, Ana María Arras Vota, Sergio Hernández y Rodríguez, McGraw-Hill, 2005
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Abraham Hernández Hernández, Abraham Hernández Villalobos, Alejandro Hernández Suárez, Thomson, 2007
- Planeación financiera de la empresa, Saldívar Fernández del Valle Antonio, Trillas, 1992
- Planeación financiera estratégica, Bierman Harold, CECSA, 1998
- La economía en la empresa, Méndez Morales José Silvestre, McGraw-Hill, 2007
- Estrategia competitiva, Michael Porter, México, CECSA, 1982
- Planeación financiera para épocas normal y de inflación, Perdomo Moreno Abraham, Thomson, 2002

INTERNET

- <http://www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/planeacionestrategica/493335.html>
- http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/isr_provisional/default.asp
- <http://www.robnovelo.com/porcentajes-imss-2010/>
- <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- <http://egp.rrp.upr.edu/Investigacion/DESINDSP.htm>
- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cgestion/SCG.pdf>
- <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
- <http://www.estrategiaempresarial.com/Conceptos.asp>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Balance_Score_Card
- http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro_de_mando_integral/12627