

318308 8
24.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

**"PLANEACION FINANCIERA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS
EN FRONTERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA"**

T E S I S
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P r e s e n t a:
JORGE CARLOS GUTIERREZ GARCIA

México, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS - Por que me ha dado la vida, fuerza y sabiduría para concluir con una etapa importante de mi vida.

A MIS PADRES- Por sus consejos, apoyo y esfuerzo para hacer de mi un profesionista, y sobre todo, por su invaluable amor.

A MIS HERMANAS - Por su constante ejemplo.

AL LIC. GUILLERMO LOPEZ RIVAS. - Por ser un gran maestro y amigo, y por su valiosa colaboración y dirección de esta tesis.

Al Grupo de Jueces y a todas las personas que se involucraron en la realización de este trabajo.

A todos ellos **MUCHAS GRACIAS.**

Jorge Gutiérrez

DEDICO ESTE TRABAJO

A la Empresa donde trabajo y,

A todas las personas que creyeron en mí

Jorge Gutiérrez

**"Planeación Financiera para Incrementar las Ventas en Frontera de
una Empresa Comercializadora".**

| | |
|---|----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| PLANEACION FINANCIERA | |
| CAPITULO I | |
| 1.1 Introducción. | 4 |
| 1.2 Planeación Financiera. | 5 |
| 1.2.1 Partes del Proceso de Planeación Financiera. | 8 |
| 1.3 Proyecto. | 10 |
| 1.4 Inversión. | 11 |
| 1.5 Proyecto de Inversión. | 14 |
| 1.5.1 Utilidad de los Proyectos de Inversión. | 15 |
| 1.5.2 Ventajas de los Proyectos de Inversión y Desventajas al no utilizarlos. | 16 |
| 1.5.3 Factores a considerar para la elaboración de los Proyectos de Inversión. | 19 |
| 1.5.4 La influencia del ambiente político en un Proyecto de Inversión. | 20 |
| 1.5.5 Normas de Proyectos de Inversión. | 23 |
| 1.5.6 Clasificación de los Proyectos de Inversión. | 24 |
| 1.5.7 Etapas del Proyecto de Inversión. | 27 |
| 1.5.8 Elementos que componen un Proyecto de Inversión. | 29 |
| Conclusión. | 30 |

EMPRESA

CAPITULO II

| | |
|--|----|
| 2.1 Introducción | 34 |
| 2.2 Empresa. | 35 |
| 2.2.1 Características. | 37 |
| 2.2.2 Tipología. | 39 |
| 2.2.3 Misión. | 40 |
| 2.3 Comercio. | 42 |
| 2.3.1 Situación del Comercio desde 1986. | 44 |
| 2.4 Empresas Comerciales. | 52 |
| Conclusión. | 55 |

PLANEACION FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

CAPITULO III

| | |
|--|----|
| 3.1 Introducción. | 57 |
| 3.2 Antecedentes de la Empresa Comercializadora. | 57 |
| 3.3 Sistema de venta. | 58 |
| 3.4 Problemática. | 75 |
| 3.5 Situación Actual. | 77 |
| 3.6 Propuesta. | 80 |
| 3.7 Proceso de Importación. | 83 |
| 3.8 Incentivos Fiscales. | 85 |
| 3.9 Riesgos. | 88 |
| 3.10 Facilidades de la Compañía. | 90 |
| 3.11 Objetivos. | 91 |

| | |
|---|------------|
| 3.12 Actitudes hacia el producto mexicano y americano. | 91 |
| 3.13 Aspectos Generales. | 92 |
| 3.14 Facturación. | 92 |
| 3.15 Beneficios. | 93 |
| 3.16 Actividades de cada puesto. | 93 |
| 3.17 Caso Practico. | 96 |
| Conclusión del Caso Practico. | 107 |
| Recomendaciones. | 108 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA TESIS | 109 |
| CITAS BIBLIOGRAFICAS | 112 |
| BIBLIOGRAFIA | 115 |

Introducción.

La presente tesis tiene como objetivo, realizar una Planeación Financiera, para encontrar respuesta a la presente problemática por la que se encuentran las Empresas Comerciales Transnacionales, ya que en la zona norte del país los productos hechos en los Estados Unidos de América son preferidos. Por esta razón hablaré del surgimiento de la misma, explicando los puntos que intervienen en la elaboración y la realización de una Planeación Financiera.

Expondré en primera instancia el concepto de Planeación Financiera, de Proyecto, de Inversión así como de Proyectos de Inversión, para posteriormente comentar algunos ejemplos con la vida real, y terminaré precisando en un solo concepto. Ya que para realizar una Planeación extensa y exitosa, se requiere de un análisis de su entorno.

Dentro de la elaboración incluyo también las Empresas Comerciales, de las cuales desgloso sus características, tipología y misión. Del Comercio hablaré desde 1986, ya que a partir de esa fecha comienza la problemática. Posteriormente realizo una exposición concreta a las cuales se enfoca el estudio, ya que presentan características únicas, como puede ser el sistema de venta.

Como la Tesis tiene relación con Empresas Transnacionales es necesario hablar de un proceso de importación, en el cual se incluyen impuestos e incentivos fiscales de importación de productos. Todo el proceso de la Planeación en su desarrollo, cuenta con riesgos, los cuales se contemplarán, también se cuenta con el apoyo de la empresa para la realización, para lo cual, brindo algunos beneficios de la investigación apoyada en un caso practico, en el cual incluyo los gastos y costos, así como de la utilidad generada, resultados y recomendaciones para la ejecución de la Planeación.

CAPITULO I
PLANEACIÓN FINANCIERA

CAPITULO I.

PLANEACION FINANCIERA

1.1 Introducción.

El presente capítulo, tiene como objetivo dar a conocer lo que es una planeación financiera, su importancia y utilidad, que se tiene al llevarlo a cabo.

En la situación económica de incertidumbre que estamos viviendo, es definitivamente imposible llevar a cabo una planeación financiera, en la cual podamos conocer con certeza desde un principio sus resultados, por que dicha situación podría tener cambios significativos, positivos o negativos de acuerdo a como vayan las políticas económicas e intereses de la Nación en este año.

Al iniciar una planeación financiera, siempre se corre un riesgo, es el que debemos considerar para eliminarlo o simplemente tratar de disminuirlo.

En la planeación financiera, varía siempre el número de riesgos y sus impactos, pero debemos saber que si el grado de riesgo que se corre es considerable, así será su beneficio a futuro y viceversa.

Para que una planeación financiera tenga fuerza y aceptación, siempre se le debe ofrecer a los inversionistas un beneficio que se encuentre por arriba de los que se ofrecen en el mercado como serían:

Intereses Bancarios

Rendimientos

Dividendos, etc.

Lo anterior se logra cuando la persona que planea, se compromete y tiene la habilidad de ver más allá de las condiciones que imperan en el mercado en el cual se encuentran trabajando, ésta es la clave para encontrar oportunidades futuras y aprovecharlas ahora.

Para iniciar y llegar al concepto de planeación financiera, tema central de esta investigación, considero necesario definir en primer término el concepto que integra esa frase.

1.2 Planeación Financiera

Planeación Financiera es calcular, evaluar y estudiar las consecuencias de cada decisión antes de tomarla, es decir pensar antes de actuar. (1)

Planeación Financiera es una técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas. o bien:

Planeación Financiera es la herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas. (2)

Planeación Financiera es un conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo. (3)

Con estas definiciones puedo decir que la **Planeación Financiera** es una evaluación, cálculo y estudio de cualquier ente, proyectándolo a futuro, para así poder tomar una decisión correcta, evitando problemas económicos. Al hacer aclaración de que a cualquier ente, es por la razón de que una planeación se puede realizar en todos los entornos, ya que pueden ser:

Planeación Personal

Planeación Empresarial

Planeación Patrimonial

Planeación Integral

Planeación Normativa

Planeación Estratégica

Planeación Táctica

Planeación Operativa. Etc.

De hecho la Planeación Financiera es una forma de analizar un organismo de cualquier tipo, y consiste en observar y analizar los elementos que lo componen, la forma en que éstos se relacionan entre sí y las leyes que lo rigen, el comportamiento del conjunto de acuerdo con la actuación de sus elementos.

Esta forma de ver las cosas permite tener una visión mucho más clara de los problemas y posibilidades que se presentan al organismo que la que podría lograrse a base de varios enfoques especializados.

En la práctica, esto es aplicable tanto al estudio del cuerpo humano como al diseño de un automóvil o a problemas sociales o económicos.

Lo que caracteriza a la planeación financiera es que:

- a) Es una Herramienta técnica financiera.
- b) Que aplica el Administrador Financiero, Gerente de Finanzas, Tesorero, Contralor, etc.
- c) Siendo el objetivo principal de la planeación financiera la evaluación futura y proyectada o estimada.
- d) De una empresa pública, privada, social o mixta, desde el punto de vista financiero.

La planeación financiera no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo a tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implantación y el control.

Es conveniente destacar que una búsqueda constante de opciones a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa, las decisiones se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación de la empresa como su entorno.

1.2.1 Partes del Proceso de Planeación Financiera

Estas partes llevan un proceso, que va desde el inicio, hasta final de la planeación de las cuales describiré a continuación.

- a) Fines: especificar metas y objetivos.
- b) Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- c) Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.

d) **Realización:** delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

e) **Control:** delinear los procedimientos para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Con todo lo anteriormente descrito, concluyo diciendo que la **Planeación Financiera, tiene por objeto, aplicar técnicas o herramientas para conocer, proyectar, estudiar, evaluar los conceptos y las 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, para así poder realizar la inversión, en épocas normales o de inflación.**

El interés de la tesis tiene el objetivo de expansión, penetración de un mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, desarrollo de nuevos mercados para el mismo producto, o bien, una combinación de ambos.

Para lo cual, a continuación hablaré de los Proyectos de Inversión, dicho tema complementará el conocimiento de Planeación Financiera, siendo también una rama importante dentro de la Planeación.

1.3 Proyecto

Es importante hablar de proyectos, ya que la planeación requiere de una visualización futura de un entorno para realizarla con éxito, de allí que se complemente con este tema, ya que algunas planeaciones requieren de inversión.

Proyectar es planear a largo plazo, es visualizar el futuro de las inversiones para obtener una opción que permita llevar a cabo o no la materialización de un proyecto, analizando las ventajas y desventajas mediante métodos sistematizados, que proporcionen un discernimiento claro de lo que interesa. (4)

Proyecto es un conjunto de datos, calculados, dibujados y articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuánto ha de costar una obra o tarea, siendo sometidos a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo. (5)

En otras palabras, *proyecto* es una actividad con propósitos determinados, que se encaminan hacia la meta de satisfacer necesidades humanas; es un patrón para reproducir un objeto o servicio.

Ahora bien, al relacionar los conceptos anteriores, puedo concluir en la siguiente definición de proyecto:

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema pendiente de resolver, entre muchas, una necesidad humana. Existen diferentes ideas pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.

Con esta definición se tiene una idea de lo que se refiere un proyecto. A continuación presento la definición de inversión, que es lo que le da vida al proyecto, por que al ya tener una solución o estudio, el invertir significa ponerlo en marcha, con recursos humanos o financieros.

1.4 Inversión

El concepto de inversión se puede definir de la siguiente manera:

Inversión desde el enfoque económico, se define como el empleo productivo de bienes económicos que da como resultado una magnitud de éstos, mayor que la empleada. (6)

Podemos encontrar que se pueden invertir recursos de distintos tipos, cosas o actividades.

Se puede invertir dinero en una empresa, pudiendo ser en activos que serían equipos de producción o de oficina, también se puede invertir

en acciones, bonos, cetes, así mismo se puede invertir esfuerzo o tiempo en actividades de estudio o deportes.

"Para el empresario es inversión todo gasto que se efectúa para mantener en funcionamiento o para aumentar el equipo productivo de la empresa." (7)

Con esto vemos que las inversiones son significativas para el empresario, entonces el proyecta e invierte como por ejemplo:

- Apertura de nuevas sucursales

Esto se refiere a empresas que al ver que se pueden expandir por el mercado que manejan, crean nuevas sucursales en diferentes Estados o Países.

- Ampliación de secciones o departamentos

El empresario puede ampliar sus áreas productivas al incrementar su mercado y fuerza de trabajo.

- Renovación, ampliación, modificación de línea de productos

Esto se da en empresas de producción, pues tienen la oportunidad de lanzar una nueva línea de productos o mejorar las existentes.

- Compra de alguna otra empresa del mismo u otro ramo

Se refiere a una fusión de empresas, el Empresario puede comprar una o varias empresas con la finalidad de que toda la producción y transformación de materias primas se lleve a cabo por la misma empresa; es decir, dejar de pagar a empresas externas para que les entreguen un trabajo terminado. Por ejemplo, una empresa que venda productos de cosméticos tiene que mandar a hacer las cajitas y el logotipo con otras compañías.

- Adiciones al capital de trabajo.

- Aumento de Inventario
- Pago a Proveedores
- Maquinaria y Equipo.

La relación de la que hago mención, es de que una inversión inteligente requiere una base que lo justifique, dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguir.

Acercas de la inversión surgen diversas interrogantes entre las cuales encontramos las siguientes: ¿por qué invertir y por qué son necesarios los proyectos, por que siempre que exista una necesidad humana de un bien o de un servicio, habrá necesidad de invertir?.

Pues bien una respuesta a tales interrogantes es que hacerlo, es la única forma de producir un bien o un servicio.

Con base en los conceptos anteriores se tiene una idea de lo que es proyecto y del significado de la inversión, mismos que conjugados permiten definir lo que para esta investigación consideré como proyecto de inversión, la cual menciono a continuación.

1.5 Proyecto de Inversión

Proyecto de inversión "es la aplicación de recursos a inversiones fijas que generan ingresos por varios años; es decir, es un conjunto de planes detallados que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa, para incrementar las utilidades o prestación de servicios, mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable".(8)

"Un proyecto de inversión se puede describir como un conjunto de ingresos y egresos de dinero que aparecen en diferentes momentos". (9)

De lo anterior concluyo que un *Proyecto de Inversión* es una visión futura de los efectos positivos y negativos de la inversión, en donde se consideran todas las variables cuantificables que ayudarán a saber si el proyecto es redituable o no; es decir, es un plan que si se

le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Otros de los puntos que consideré conveniente mencionar acerca de los Proyectos de Inversión son sus usos, sobre las cuales comento a continuación.

1.5.1 Utilidad de los Proyectos de Inversión

Los *Proyectos de Inversión* permiten a los empresarios **utilizar en forma adecuada sus fondos de capital**, deben contar siempre con un plan de inversiones que les muestre las posibles dificultades que enfrente la empresa y que al mismo tiempo posibilite la obtención de ganancias, mediante la utilización óptima de los recursos financieros.

De lo anterior se concluye que la *Utilidad de los Proyectos de Inversión* consiste en obtener el máximo provecho del capital y responder de la mejor manera durante el manejo de situaciones de incertidumbre.

Los Proyectos de Inversión deben considerar escenarios en los que se pudiera desarrollar y con esto obtener información de lo que pasaría ante un determinado curso de acción.

Un aspecto importante de los Proyectos de Inversión es la oportunidad que se tiene de reducir el fracaso, ya que al sondear el panorama que rodea a la empresa, se obtiene cierta seguridad.

La inversión es el reactivo principal de la economía y son precisamente los empresarios quienes realizan las inversiones y hacia quiénes va dirigido el Proyecto de Inversión. Esta información es lo que permitirá al inversionista tomar una decisión entre distintas alternativas.

Al haber leído uno de los usos de los proyectos, podremos distinguir las ventajas o desventajas que proporcionan los proyectos, a continuación cito algunas.

1.5.2 Ventajas de los Proyectos de Inversión y Desventajas al no utilizarlos.

El estudio de un proyecto pretende contestar la interrogante de si es o no conveniente realizar la inversión. Esta situación sólo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones.

Toda decisión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con que se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular.

A continuación cito las ventajas que se deben estudiar antes de invertir, para prevenir fracasos en las inversiones.

Ventajas

- La inversión cuenta con una base sólida sobre la cual se pueden tomar decisiones. Con dicha base, se toma la decisión a diferentes alternativas comparando el rendimiento y riesgo para beneficio del inversionista.

- Con un Proyecto de Inversión se tiene la posibilidad de invertir en proyectos que generen mayores rendimientos. El obtener el estudio de dónde invertir y el rendimiento, se compara con las alternativas existentes en el mercado y se invierte donde existe el mejor y mayor beneficio.

- Optimización de los recursos financieros, pues al tener dinero disponible para invertir, el proyecto de inversión nos da a conocer la mejor alternativa para elegir.

- Elección de la mejor alternativa con bases sólidas nos da la oportunidad de comparar con varias alternativas y de hacer una buena elección.

Pero un proyecto de inversión también presenta algunas desventajas si no se utiliza, entre las cuales puedo mencionar las siguientes.

Desventajas al no utilizar un Proyecto de Inversión

- Se exponen sus recursos al factor suerte. Ya que al invertir sin hacer un estudio previo, existe la posibilidad de perder los recursos financieros que se tienen.
- Si la inversión no cuenta con una base sólida obtendremos resultado de escaso valor, porque ésta, permite conocer claramente el beneficio y riesgo, de lo contrario, el recurso financiero corre el riesgo de perder.
- Sin un adecuado Proyecto de Inversión se corre el riesgo de invertir en proyectos que no generen utilidad. Esto es, dejar de hacer el estudio y la comparación previa a la inversión, nos puede llevar al fracaso.
- En ocasiones el no proyectar conduce a la necesidad de cerrar los negocios o incluso hasta tener que poner en venta el equipo, porque si se satura un mercado y no se maneja ningún otro bien o servicio, se ve en la posibilidad de dejar de producir o vender sus principales mercancías y

al proyectar conocemos alternativas de mejorar e incrementar nuestro capital de trabajo así como encontrar la posibilidad de expandirse.

La persona que se encarga de proyectar, siempre debe tener en consideración estas ventajas y desventajas, las cuales ayudarán o afectarán en forma determinante en el proyecto, pues no se deben dejar alternativas o riesgos que afecten a la inversión que desde un principio se podrían haber eliminado y no dejarlas al factor suerte.

A continuación mencionaré factores a considerar de las cuales nos apoyamos para elaborar los proyectos.

1.5.3 Factores a considerar para la elaboración de los Proyectos de Inversión.

El punto de partida en la evaluación de un Proyecto de Inversión se obtiene al definirlo, como una segunda etapa es importante considerar la realización de un sondeo sobre el tamaño y localización del proyecto o de la planta; es decir, ubicar el entorno económico en el que se desenvuelve, la política económica que ha dictado el Gobierno Federal, las tendencias de las principales variables económicas (inflación, tipo de cambio, tasa de interés), y la situación actual de la empresa, con esto nos referimos a hacer una evaluación del proyecto, como ventajas que traería y así tener una visión global.

En una economía estable se facilita la planeación, por el contrario, en condiciones de inestabilidad la planeación se dificulta, pues se desconoce el momento y la magnitud de los efectos de las variables económicas.

Por lo anterior el encargado de la evaluación de Proyectos de Inversión deberá contar con información especializada y actualizada que le permita una visión económica durante la elaboración y el período de vida del proyecto.

Es importante tomar en cuenta el ambiente político que se encuentre en ese momento, pues es un factor externo que beneficiaría o perjudicaría al proyecto, decimos que el ambiente político interviene para bien o para mal, pues existen decisiones que el Gobierno puede tomar y que por dichas decisiones el proyecto pueda cambiar, por esta situación creo conveniente hacer mención del tema en el cual redactaré circunstancias que se deben considerar.

1.5.4 La influencia del ambiente político en un proyecto de inversión.

En la evaluación de un Proyecto de Inversión se considera importante analizar el ambiente político en el cual se va a desarrollar, esto es debido a que una decisión política puede cambiar todo el panorama del proyecto.

Los cambios en el contexto político pueden generar profundas transformaciones cualitativas y cuantitativas en los proyectos en marcha; es importante considerar que en determinadas circunstancias los cambios políticos pueden tener ventajas en la generación de los proyectos o en la implementación de algunos de ellos.

En ocasiones un cambio en las políticas económicas puede traer consigo que un proyecto evaluado originalmente y cuyo resultado fue viable, se transforme en negativo ante una situación de esta naturaleza; por ejemplo, toda variación en la política cambiaria de un país puede afectar significativamente los resultados de un proyecto y con ello su viabilidad, es decir, cualquier cambio trae consigo situaciones positivas o negativas, y en el caso de una investigación en México el dólar tiene importancia y además si interviene en costos, el valor del producto se eleva.

El análisis de un Proyecto de Inversión no se puede llevar de una manera aislada, sino dentro de un entorno político y económico, lo que en ocasiones puede repercutir en una alteración de las variables económicas importantes (inflación, tipo de cambio, tasas de interés, etc.) tal es el caso de una decisión política que afecte a los inversionistas extranjeros, esto ocasionaría una fuga de capitales, y para contrarrestar lo anterior, subirían las tasas de interés al inversionista, provocando un aumento en los costos de financiamiento de las empresas, quienes se ven en la necesidad de subir sus precios generando inflación.

Muchas de las anteriores variables afectan al proyecto, pues la inflación no solo castiga las ganancias económicas y financieras de un Proyecto de Inversión, sino que también y en más alto grado los costos de las diferentes fuentes de financiamiento se incrementan.

También se puede dar el caso de un país con barreras arancelarias, muchos proyectos resultan rentables por el hecho de existir trabas impositivas a la posible competencia externa. Al eliminarse estas barreras, el proyecto se transforma en inconveniente por este solo hecho.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, cada año son emitidos los **Criterios Generales de Política Económica**, que señalan todo lo relacionado al comportamiento de la economía del país durante ese año. Estos criterios nos dan la pauta para saber cuáles son las tendencias o fines del Gobierno en cuanto a las variables económicas.

La información que se puede obtener a través de los criterios de política económica para la elaboración de un Proyecto de Inversión, se compone de los siguientes puntos: inflación, tipo de cambio, tasa de interés y con ésto saber cual va a ser la tendencia en ese año.

Esto no quiere decir que lo que el Gobierno Federal marca, sea lo que va a suceder, pero sí nos da una pauta para la elaboración de algunas proyecciones.

Los Proyectos de Inversión igualmente se encuentran regulados por normas y por su importancia en el tema a continuación las menciono.

1.5.5 Normas de Proyectos de Inversión

Para poder hablar de las normas que rigen los proyectos de inversión, es necesario conocer en primer lugar el concepto de las normas. Por lo tanto presento a continuación algunas definiciones:

Normas "son aquellos criterios establecidos o estándares para guiar las operaciones que se llevan a cabo en un departamento o en la empresa misma, contra los cuales se compararán resultados.

Las normas pueden ser físicas y representar productos, unidades de servicios, horas-hombre o pueden estipularse en términos monetarios, tales como costos, ingresos, inversiones o pueden medirse en cualquier otro tipo de término. Pueden ser genéricas o específicas; las normas genéricas son las políticas y las normas específicas son las reglas".(10)

Con lo anterior decimos que las normas de evaluación de los proyectos de inversión son las siguientes:

a) *Primera Norma del Inversionista.* Es el sacrificar las posibilidades de consumo actuales para poder tener oportunidades de consumo mayores en el futuro; es decir, ésta norma indica que se debe invertir para ganar.

En términos administrativos podemos definir lo anterior como:

"Adquisición de medios de producción. Por extensión, adquisición de un capital para conseguir una renta." (11)

b) *Segunda Norma del Inversionista.* Es la ganancia que se exige a un proyecto de inversión que guarda una proporción directa con el riesgo de la operación.

En otras palabras, esta norma indica que a mayor riesgo se debe exigir mayor ganancia.

A continuación hago una clasificación de los Proyectos de Inversión , tratando de dar un concepto a cada situación:

1.5.6. Clasificación de los Proyectos de Inversión.

Existen diferentes clasificaciones de proyectos de inversión, la siguiente tiene como finalidad adecuarse a los diversos tipos de situaciones que quien proyecta deberá afrontar.

Para efectos de la planeación de las inversiones en bienes de capital, es decir, en inmuebles, maquinaria y equipo, se considera la más razonable, siendo ésta de acuerdo a:

- 1.-Tipo de proyecto de inversión.
- 2.-Resultados a obtener.
- 3.-Naturaleza.

1.-Por el tipo de proyecto de inversión podemos clasificarlos en:

a) Agropecuarios.- Son todos aquellos dedicados a la producción animal o vegetal.

b) Industriales.- Abarca la industria manufacturera, extractiva y de transformación relativa a las actividades de agricultura, pesca y ganadería.

c) De Servicios.- Son aquellos que se efectúan para atender necesidades de tipo social y básicos como por ejemplo:

Social

Salud

Educación

Vivienda

Comunicación

Básicos

Hidroeléctricas

Carreteras

Ferrocarriles

Puertos

2.-De acuerdo a los resultados a obtener se clasifican en:

a) No Rentables.- Son aquellos que no tienen por objetivo obtener utilidades en forma directa.

b) No Medibles.- Se denomina de esta forma a aquellos, cuyo objetivo es lograr una utilidad en forma directa, siendo difícil cuantificar la misma.

c) De Reemplazo.- La finalidad es sustituir activos debido al desgaste u obsolescencia de éstos, logrando así mantener la eficiencia de la planta productiva.

d) De Expansión.- Tiene como objetivo lograr una mayor capacidad productiva mediante el reemplazo del equipo por ser obsoleto o por la modernización del mismo, para obtener eficiencia y de esta manera hacer frente a la tendencia creciente de ventas en una empresa porque desea ganar mayor mercado.

3.-Por su Naturaleza se dividen en:

a) Dependientes.- Son aquellos que se encuentran condicionados entre sí, en otras palabras, si se tienen tres proyectos, la aprobación de uno de ellos sólo será posible si los otros dos también son aceptados.

b) **Independientes.-** Se denominan así, puesto que la aprobación de uno de ellos no descarta la posibilidad de la aceptación posterior de uno de los restantes ya que el objetivo de cada proyecto es distinto.

c) **Mutuamente excluyentes.-** Son aquellos cuya finalidad o función a realizar dentro de la empresa es la misma, por esta razón la aceptación de uno de ellos provoca la eliminación de los restantes.

Ya que he expuesto lo que es un Proyecto de Inversión, sus usos, ventajas, normas, factores a considerar y clasificación, vamos a conocer las etapas que debe considerar, para posteriormente hablar de los elementos que los componen.

1.5.7. Etapas del proyecto de inversión.

Los proyectos de inversión, durante su vida deben abarcar seis etapas, éstas sirven para que su proceso de realización sea conforme a sus estudios y expectativas.

1) **Estudios Preliminares.-** Son aquellos que sirven de preámbulo para analizar posteriormente en forma sólida un proyecto; se basan en la información que se tiene a la mano; es decir, sin efectuar investigaciones mayores.

2) Anteproyecto.- Se conoce también como "estudio previo de factibilidad", consiste en comprobar mediante información más detallada (estadísticas macroeconómicas y microeconómicas, existencia de recursos propios, fuentes de financiamiento, incentivos fiscales, magnitud de la competencia, identificación del consumidor potencial mediante pruebas de mercado), la viabilidad de la asignación de numerario, dicha información podrá estar contenida en un folleto donde se presente una semblanza del proyecto, rendimiento esperado y pronóstico de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios.

3) Constitución del Comité.- Se debe formar un grupo de trabajo interdisciplinario, ésto es, establecer un "Comité del proyecto", en el cual estarán definidas las tareas, responsabilidades y niveles de autoridad en función del proyecto de que se trate.

4) Estudio de Factibilidad.- En ésta etapa se realiza el Documento del Proyecto, el cual se encuentra integrado por los análisis de mercado, ingeniería, económico-financiero y el plan de ejecución; es aquí donde se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables de un proyecto, además de la combinación adecuada de éstos:

5) Puesta en Marcha y Funcionamiento Normal.- Se refiere a la implementación del proyecto, dentro de éste contexto se encuentra la compra del bien o renta, su instalación, capacitación del personal, operación, mantenimiento.

6) Control.- Consiste en la comparación y medición de los resultados reales contra los presupuestados (análisis de variaciones), lo cual puede realizarse en forma parcial o total, teniendo como objetivo corregir o mejorar la actuación del proyecto.

Dichas etapas deben contener en su información aspectos económicos, técnicos, financieros y administrativos, debido a que éstos elementos que componen un proyecto, son vitales en la vida y proceso de éste, a continuación hago mención de ellos.

1.5.8. Elementos que componen un proyecto.

a) Económicos. Se enfoca a la microeconomía y macroeconomía.

La microeconomía. Trata el estudio de la localización geográfica, tamaño, posible mercado, ingresos y egresos.

La macroeconomía. Se orienta hacia la evaluación social.

b) Técnicos. Es el proceso de la ingeniería e inversiones, que son los recursos mobiliarios, los cuales necesita para realizar sus actividades.

c) Financieros. Se encomienda al financiamiento (Fuentes de Recursos), Rentabilidad (Valor Presente Neto, Tasa Interna de Rendimiento), Capacidad de Pago.

d) Administrativo. Se encarga de los aspectos legales y de organización de la empresa.

En este organigrama se ve claramente el transcurso que lleva un proyecto durante su origen y duración.

Esto se representa de la siguiente manera:



Fig. 1.1 Formulación y Evaluación de Proyectos

Conclusión.

Ahora bien, para cerrar este capítulo con un conocimiento general, creo conveniente retomar puntos valiosos del tema y así exponer mi punto de vista.

Una Planeación Financiera es fijar el curso de acción o el camino a seguir para llegar a un objetivo predeterminado, considerando los elementos que puedan afectar en el resultado que se espera obtener.

Un Proyecto de Inversión lo conceptualizo, como una oportunidad de distinguir entre opciones que se presentan en cualquier momento y que en algún futuro puede generar beneficios mayores a los que en un principio se invirtieron.

Al planear y proyectar se deben analizar ventajas y desventajas, con el objeto de que nos proporcione una visión clara de lo que interesa para satisfacer necesidades humanas.

Esto es con la finalidad, de que cualquier persona o personas, utilicen sus recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) adecuadamente y obtengan el máximo provecho de ellos.

Como sabemos, existen diferentes tipos de inversión y cada una de ellas varía la clase y cantidad de riesgos. Para el tipo de inversión que interesa en el tema (financiero), el riesgo es político y económico. Estos dos riesgos son externos a la planeación y al proyecto, por tal motivo resultan impredecibles e incontrolables; sus impactos son notables y en ocasiones determinantes en la solución de la planeación, a tal grado que pueden cambiar el destino del mismo.

Toda persona que invierte, busca y desea tener éxito; al cual le llamo resultado favorable, que se obtiene al término de la vida del proyecto, mismo que siempre será el esperado o mayor de lo planeado.

CAPITULO II.
EMPRESA

2.1 Introducción.

En este capítulo comentaré sobre lo que es la Empresa, la clasificación de acuerdo a su giro, características, tipología y misión, con la finalidad de distinguirlas entre sí.

Para el interés de esta tesis resaltaré la Empresa Comercial, instituciones que se dedican a la compra-venta de mercancías terminadas y en algunos casos a la compra de mercancía semiterminada dándole éstas su presentación.

La Empresa Comercial debe hacer un estudio de mercado al cual se va a dirigir, esto es con la finalidad de conocer las necesidades y carencias para poder satisfacerlas por medio del comercio.

El comercio existe desde el momento en que comienzan a expandirse las ciudades y resultaría difícil poder adquirir mercancías que se producían lejos de algunas zonas, esto se remonta a la época feudal.

Este es el principio del comercio internacional y la causa del comercio exterior que hoy en día es un tema de suma importancia mundial.

El Comercio Exterior nos brinda la posibilidad de adquirir mercancías de distintos países satisfaciendo necesidades personales como pueden ser: de gusto, físicas, de marcas, de calidad, etc.

Con el capítulo anterior y el presente, pretendo investigar lo que es una Planeación Financiera para una Empresa Comercializadora y así encontrar la importancia que tiene para los dueños el invertir en su compañía, ya que las ganancias que obtienen se reinvierten para nuevos proyectos y negocios.

Esto da como resultado el fortalecimiento de la imagen de dicha institución.

2.2 Empresa

Para conocer el concepto de la empresa, a continuación presento algunas definiciones de la misma:

Empresa "es la unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales, de recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".

o bien:

"Es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad". (12)

Es decir, es un organismo cuyo objetivo ayudado por una adecuada administración, es el de producir bienes o servicios, tangibles o intangibles, capaces de satisfacer los deseos y necesidades del consumidor.

La empresa es "la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (13)

La anterior definición reconoce a la empresa como un organismo dedicado a una actividad económica de cualquier tipo ya sea industrial, comercial o de servicios.

"La empresa es el esfuerzo organizado de las personas para producir bienes y servicios, venderlos en un mercado para obtener una recompensa financiera para este esfuerzo". (14)

"Es una entidad que opera en forma organizada; utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que

suministran a terceros por lo general mediante lucro o ganancias. Según el Derecho:

- Es una entidad separada y distinta de las personas físicas que la componen.
- Le da a la corporación ventaja como una forma de organización comercial.
- Tiene personalidad legal. (15)

Con lo anterior se puede concluir que **la empresa es un organismo dedicado a realizar una actividad económicamente productiva, ya sea de servicios o productos, con la finalidad de satisfacer algunas necesidades humanas y obtener a través de ésta una utilidad.**

Una vez expuesta la definición de empresa, en el siguiente punto describiré las características de la misma.

2.2.1 Características.

Existen varias características que definen a la Empresa, algunas de éstas características son las siguientes:

a) La Empresa es una persona jurídica ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

b) Es una entidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico; protección de los intereses económicos de la Empresa, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad.

e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa. (16)

Ahora bien, al conocer las características de la empresa es conveniente conocer la tipología de las empresas, en las cuales, las características se encuentran presentes en cada una de ellas.

2.2.2 Tipología

Para poder diferenciar a los distintos tipos de Empresas ya sea por sus funciones u operaciones, es necesario presentar una clasificación de las mismas, la cual se puede plantear desde muy diversos puntos de vista:

- 1. Empresas Industriales**
- 2. Empresas Comerciales**
- 3. Empresas Financieras**
- 4. Empresas de Servicios Personales**

1. Empresas Industriales. Se encargan de la explotación de los recursos naturales comprendiendo transformación para llenar necesidades colectivas e individuales.

2. Empresas Comerciales. Intercambio o distribución de productos manufacturados por las Empresas Industriales para ser consumidos por grupos o individuos.

3. Empresas Financieras. Se encargan de satisfacer necesidades económicas y financieras de otras empresas. (Bancos, Casa de Bolsa, etc.).

4. Empresas de Servicios Personales. El trabajo o servicio personal conforman el capital; su utilidad está fijada por la calidad y técnica de trabajo o servicio prestado o recibido. Se une el potencial humano, capitales en efectivo o en instrumental y aún en bienes raíces.

Otra clasificación de las empresas puede ser: en Pequeña, Mediana y Grande, dependiendo del número de trabajadores, alcance del mercado que domina y abastece en cuanto al grado de maquinización, por el capital con que cuenta, la diversidad de funciones y los niveles jerárquicos.

Cada tipo de empresa tiene una misión u objetivo, la cual a continuación describo.

2.2.3 Misión.

La misión, identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia a de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener para que tenga algún significado, propósito o misiones. En cada sistema social las empresas tiene una función o tarea básica que les asigna la sociedad. Por lo general, la misión de un negocio, es la producción y distribución de bienes y servicios. La misión de un departamento de carreteras estatales es diseñar, construir y operar un sistema de carreteras. La misión de los tribunales es la interpretación de las leyes y sus aplicaciones. En el caso

de la tesis la misión de la empresa es adquirir y distribuir bienes y servicios, y sólo podrá lograrlo cumpliendo con la misión de adquirir ciertas líneas de productos.

En ocasiones las personas piensan que la misión de un negocio, así como su objetivo, es de tener una utilidad, es cierto que todas las empresas tiene que tener la meta u objetivo de obtener un excedente (en los negocios una utilidad), si quieren sobrevivir y cumplir con la tarea que les a confiado la sociedad. Sin embargo, este objetivo básico se alcanza realizando actividades, encaminadas en dirección claramente definidas, logrando las metas y cumpliendo la misión.

Después de haber citado la misión entraremos al tema de importancia, el cual es la Empresa Comercial, para lo cual a continuación comentaré en primera instancia acerca del comercio, del cual puedo decir, que es una venta de bienes o servicios que se generan dentro de una sociedad, estados o países, para la satisfacción de necesidades primarias, secundarias o de gusto. El comercio se divide en nacional e internacional, nacional es cuando los productos consumidos dentro del país, son producidos en el mismo, y comercio internacional, es cuando los productos producidos son consumidos fuera del país de origen. Ahora daré una definición de comercio.

2.3 Comercio

"Intercambio de mercado, capital y servicios entre diversas personas o países para proceder a su reventa. Si el intercambio se verifica dentro de un estado, se denomina comercio interno, es decir, se limita solo a la producción de ese país. Las relaciones de cambio de un país con los demás reciben el nombre de comercio exterior. Este expande las posibilidades de consumo de las naciones, les permite consumir una mayor cantidad de todos los bienes de la que es posible con su frontera nacional de posibilidades de producción, en condiciones de autosuficiencia y ausencia de comercio". (17)

El Comercio existe desde que el hombre busca satisfacer sus necesidades, éstas las vemos reflejadas en la demanda.

La demanda se puede definir y clasificar de la siguiente manera:

"Demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Las demandas se clasifican en:

1. Por su oportunidad
2. Por su necesidad
3. Por su temporalidad.

1. Por su oportunidad.- De acuerdo a la oferta y la demanda.

- Satisfecha.- Cubre la necesidad de las persona en el momento de su requerimiento.

- Insatisfecha.- No cubre la necesidad de las personas en el momento de su requerimiento.

2. Por su necesidad.- Esta enfocada a satisfacer necesidades fisiológicas y no fisiológicas.

- Demanda de bien social y nacionalmente necesarios. Satisfacen necesidades primordiales (alimentos)

- Demanda de bienes no necesarios.- Satisfacen necesidades secundarias (lujos).

3. Por su temporalidad.- Cubre necesidades requeridas en todo el año o solo ocasionales.

-.Demanda Continua.- Satisfacen necesidades que se requieren en todo el año (alimentos).

-.Demanda Cíclica o estacional.- Satisfacen necesidades por estaciones del año". (18)

Debido a la importancia del comercio en estos momentos de inestabilidad Política y Económica, considero necesario hablar de la situación actual del mismo.

2.3.1 Situación del Comercio desde 1986.

El Comercio ha tomado fuerza desde el surgimiento del GATT, es un Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio que tiene como objetivo el fomento y control del comercio a nivel mundial. Se le conoce como GATT por sus siglas en inglés: *General Agreement on Tariffs and Trade*.

El principal fundamento del GATT es el libre comercio, la no discriminación comercial, la reducción o eliminación de las tarifas aduaneras y otras trabas al comercio internacional. Se busca la liberalización del comercio mundial.

El GATT era un acuerdo de carácter unilateral, en el que participaban más de 185 países con diferente grado de desarrollo y que tenía las siguientes características, objetivos y códigos de conducta.

Características:

- La no discriminación
- La competencia leal
- Los aranceles como único instrumento de protección
- La liberalización del comercio
- La solución de las diferencias comerciales

- La estabilidad y certidumbre de las condiciones en que se desarrolla el comercio
- El trato especial para los países en desarrollo

Objetivos:

- Establecimiento de un marco contractual de carácter internacional que proporcione un código de conducta para las transacciones comerciales.
- Formalización de un foro de negociación para reducir los obstáculos arancelarios y no arancelarios al comercio y disminuir disputas comerciales.

Código de conducta:

- Código de valoración aduanera
- Código de normas
- Código antidumping
- Código de licencias de importación
- Código de subsidios e impuestos compensatorios
- Código de compras del sector público

El comercio de apertura comercial de nuestro país, se dio a partir de 1986 lo cual tiene algunas consecuencias entre las que destacan:

- Disminución de los aranceles aduaneros

- Eliminación de permisos previos de importación para muchos productos
- Libre acceso a la entrada de muchos productos extranjeros, con lo cual crecen las importaciones más que las exportaciones

Para el sexenio de 1988-1994 el Presidente de nuestro país el Lic. Carlos Salinas de Gortari, firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC), junto con el Presidente George Bush de Estados Unidos de Norteamérica y Brian Mulroney, Primer Ministro de Canadá.

El TLC México, Estados Unidos y Canadá, buscan establecer formalmente una zona libre de comercio entre los tres países, de conformidad con el GATT, teniendo como objetivos los siguientes:

- Eliminar barreras al comercio entre los tres países
- Promover condiciones para una competencia justa
- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proteger los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral
- Cumplir y hacer cumplir los principios y reglas del TLC

Las reglas de origen son:

El TLC pretende eliminar las tarifas arancelarias de los bienes producidos en cualquiera de los tres países. Esta eliminación se hará en un periodo de Transición. Las reglas de origen ayudan a determinar qué artículos son susceptibles de recibir trato arancelario preferente, y tienen como propósito:

-Asegurar que las ventajas del TLC se otorguen a bienes que se produzcan en cualquiera de los tres países y no a productos que se elaboren en otros países del mundo.

-Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles.

-Reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, los importadores y productores que realicen transacciones en el marco del TLC.

Dentro del contexto del TLC encontramos la Administración Aduanera que dice que el TLC establece:

-Reglamentos aduanales uniformes.

-Certificados de origen uniformes, así como procedimientos a seguir por importadores y exportadores que soliciten trato preferencial.

- Requisitos comunes de contabilidad de los bienes.
- Reglas sobre verificación de origen de los bienes.
- Resoluciones emitidas por la autoridad aduanera sobre el origen de los bienes.
- Plazos específicos para la solución de controversias.

Para el primer año del TLC, los Estados Unidos de Norteamérica, vendieron a México más de 30,000 millones de dólares. El poder adquisitivo de la moneda no era el real, pues se podía gastar más de lo que se percibía y esto nos llevo a una devaluación.

El primer año de este tratado no fue bueno para México, porque los Estados Unidos impusieron barreras, como por ejemplo:

- Ecología. Al producir bienes no biodegradables
- Calidad. Los productos que se exportaban no eran de buena calidad junto con los que ellos producían.
- Contaminación. Por el servicio que brinda dicho bien (aerosoles que destruyen la capa de ozono).

Posterior a la devaluación, el Tratado de Libre Comercio favoreció a México pues se exportó y se vendió a Estados Unidos más de 29,000 millones de dólares y se importó poco, pues el poder adquisitivo de la moneda no lo permitió.

Entre los productos más exportados se encuentran los siguientes:

- Textiles
- Coches
- Zapatos
- Plata y Oro
- Materia prima
- Petróleo
- Cerámica
- Vino

En síntesis, pienso que el proceso de apertura comercial se ha dado en forma muy acelerada, sin permitir que muchos empresarios Mexicanos aumenten su productividad y competitividad internacional.

Para enero de 1995, se funda la Organización Mundial de Comercio, lo que era antes el GATT. Su objetivo es controlar todas las importaciones y exportaciones bajo las mismas condiciones para todos los países.

Actualmente no se sabe con certeza el crecimiento interno económico pero se puede estipular que las exportaciones son similares a las del año pasado (1996), enfocada en el TLC.

Por otro lado, tenemos muchas importaciones con Europa y Japón, que muestran en la Balanza Comercial un déficit que se contrarresta con las ganancias que se generan por el TLC.

Durante mucho tiempo, nuestro país ha tenido necesidad de comprar productos extranjeros, cuando el precio de estos artículos es elevado y en algunos casos, mayor que los precios internos, esto da como resultado la inflación, y al fenómeno se le llama **Importación de Inflación**.

La Inflación para Farre-Escofet; es una manifestación externa de un tipo de tensiones que se producen en ciertas economías, en particular las Capitalistas, y que dan lugar no tanto a una alza general de precios, es decir, la pérdida del valor adquisitivo de la moneda.(19).

Esto quiere decir, que la dinámica del desarrollo Capitalista está dada por la tasa de ganancia que se espera obtener con el capital invertido. Cuando esta tasa de ganancia tiende a disminuir o disminuye, se llega a situaciones críticas en los que los capitalistas ya no tienen incentivos para invertir.

Uno de los mecanismos utilizados para aumentar la tasa de ganancia, es precisamente el aumento en los precios, que provoca inflación y retarda la llegada de la crisis, por tal se afirma que la principal causa de la inflación, es el propio funcionamiento del sistema Capitalista, ya que al producirse infinidad de mercancías a diversos precios, estos no se ajustan a su valor real.

La Devaluación, es una causa de la inflación ya que la moneda nacional va perdiendo valor al compararla con otra moneda extranjera, en cuyo país la inflación es menor.

El problema de la devaluación y de la misma inflación, contribuyen notablemente en el crecimiento de los precios internos, y cuando se autoriza un aumento en los salarios se produce la espiral precios-salario. Cuando los precios aumentan en forma generalizada, se demanda incrementos salariales que provocan nuevos aumentos en los precios, es decir si aumenta el salario, aumenta el precio, pero nunca el salario alcanza al precio. Lo cual genera todo un proceso que alimenta la inflación. Dicha situación provoca que en México se consuman productos de Taiwan, Hong Kong, China y Corea, que son productos muy baratos, sabiendo que son productos de mala calidad.

Dicha situación se ha venido agravando desde la devaluación de Diciembre de 1994, por que por un lado el 56% del P.E.A (Población Económicamente Activa), percibe de uno a tres salarios mínimos, el otro

aspecto importante es que por orden del Departamento del Tesoro Americano y el Fondo Monetario Internacional, se tiene controlada la inflación, beneficiándonos en las exportaciones, pero perjudicándonos en el Crecimiento y Desarrollo Económico.

Desde 1982 a la fecha, se sigue alentando a la entrada de capitales extranjeros, esto para que reactiven la economía mexicana, pero muchos de los cuales se dedican a Actividades Especulativas y no contribuyen a la producción.

Las Actividades Especulativas, son la compra de terrenos, de dólares, cementerios, bonos y valores que no hacen aumentar la producción ni la productividad.

Una vez definidos los términos de Empresa y Comercio, hago una conjunción de ambos para exponer el tema de las Empresas Comerciales, son las empresas que se encargan de comprar, distribuir y vender los productos terminados, en diferentes partes del mundo.

2.4 Empresas Comerciales.

"La Empresa Comercial es una institución autónoma, tiene su propia ley y razón en su funcionamiento. No es un hijo del Estado. Su poder no depende del mandato de sus accionistas o de cualquier otro

propietario. Es la primera institución local autónoma que ha nacido en nuestra sociedad en quinientos años". (20)

"La Empresa Comercial se distingue porque su giro es el de adquirir mercancía terminada y ponerla a disposición del cliente, pero para esto, es necesario un estudio en el cual podamos obtener información de las necesidades de los clientes o mercado que se pretende acaparar." (21)

Las empresas comerciales van dirigidas directamente al consumidor, pues éste es el que da vida a las empresas que se dedican al comercio, por tal, el propósito primordial es crear un cliente al cual se busca brindar un bien o un servicio que satisfaga por completo sus necesidades.

Dos funciones básicas son:

- Comercialización
- Innovación.

El propósito de la comercialización es hacer segura la venta, el objetivo es conocer y comprender también al cliente, que el producto o servicio que se le pone a su disposición, se adapte a él y se venda por sí mismo. Todo consiste en determinar al cliente qué quiere comprar para ofrecerle el producto o servicio. Esto se resume en la frase siguiente:

"La tarea de la Empresa es producir lo que el mercado necesita."(22)

La segunda función básica de la empresa es la innovación, la cual parte del cliente y su demografía, realidades, necesidades y valores. La empresa comercializadora tiene como tarea lograr una mayor capacidad de producción de riqueza por parte tanto de recursos humanos como materiales. En la organización de la empresa, la innovación ya no puede considerarse una función separada, del mismo modo que no lo es la comercialización; por eso el mejor modo de organizar la innovación sistemática e intencionada, es conferirlé el carácter de una actividad empresarial más que el de una tarea funcional.

La innovación no es sinónimo de invención de producto, no se limita a la ingeniería ni a la investigación, debe extenderse a la empresa en su totalidad, a todas sus funciones y actividades; esto significa que es necesario realizar innovaciones en el área de distribución, producción, finanzas, entre otras.

La innovación puede crearse descubriendo usos de productos antiguos o incluso la introducción de nuevos productos. La innovación más productiva es aquella que presenta un producto o servicio diferente capaz de crear un nuevo potencial de satisfacción, entre el mercado existente y comercial.

Como se ha leído la comercialización y la innovación son dos factores que se toman en cuenta para el mercado.

Mercado lo definen Zimmer y Tiegue como el "grupo de compradores actuales o potenciales que comparten algunas necesidades. Los grupos de mercado pueden integrarse por edades, ingresos, sexo, educación, ocupación, etc." (23)

El Mercado también puede formarse o limitarse por zonas geográficas. Para efectos de mi investigación, esta limitación se toma en cuenta, pues la planeación va enfocada a la Zona Libre, sobre la cual comentaré posteriormente.

Conclusión.

Para concluir el presente capítulo, puedo decir que el factor Económico y Político en una empresa comercial es determinante, así como también el mercado que maneja, pues dependiendo de la situación del comercio las actividades de la empresa se pueden ver afectadas, como por ejemplo:

Algunas importaciones que por ser consumidas en grandes cantidades el costo de las mismas es menor afectando al producto interno.

CAPITULO III.
PLANEACION FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

3.1 Introducción.

En el presente capítulo hablaré de la organización, del giro y su situación actual, lo cual engloba, la forma de venta, de reparto y del cobro de los productos, así como también de la propuesta la cual va encaminada y dirigida a incrementar las ventas. Sabiendo de antemano que toda empresa viva busca expandirse.

Daré a conocer el surgimiento de la propuesta, sus bases y elementos que puedan garantizar el éxito de la planeación, mencionando la localidad, la cantidad de gente que requiere para el funcionamiento correcto del centro operativo así como el número de comisionistas que requiere la planeación.

3.2 Antecedentes de la Empresa Comercializadora.

Esta Compañía se encuentra ubicada en la Ciudad de México; su giro es el de la producción y comercialización de productos de belleza y productos para la cocina.

Los artículos para cocina no son producidos en la compañía, por tal razón, se cuenta con un área de mercadotecnia, cuya tarea es la de adquirir productos innovadores y esenciales para cubrir necesidades del mercado existente y potencial, esto se logra cuando dicho departamento hace un sondeo de posibles productos que pudieran tener éxito en el

mercado; a su vez, se apoyan en las Ejecutivas de Ventas; las cuales son las mujeres que reclutan, entrenan y orientan a las vendedoras, conocidas también como Comisionistas; que mediante las Reuniones de Ventas, realizan una encuesta sobre dichos productos.

Cuando se tiene conocimiento que tal artículo puede tener aceptación, se notifica al Departamento de Compras; este departamento hace una recolección de 3 o más proveedores y los somete a evaluación de costos, así como también, el Departamento de Control de Calidad da la aceptación del producto siendo así como se lanzan al mercado dichos productos.

Esta información da la pauta para conocer el Sistema de Venta de la compañía, el cual describiré y desarrollaré por etapas de ventas.

3.3 Sistema de venta.

Sistema de Venta. Este sistema es de Venta Directa no es como la mayoría de las empresas que se dedican a la venta de productos terminados, pues no cuenta con tiendas establecidas en las cuales los clientes puedan ir, escoger y comprar.

Este sistema de venta directa cuenta con una cualidad más que sólo la de satisfacer necesidades, pues brinda una comodidad que es la

de llevar hasta la puerta de cada hogar, el bien que cada cliente desee.
Para el logro de este objetivo cuenta con la siguiente organización:

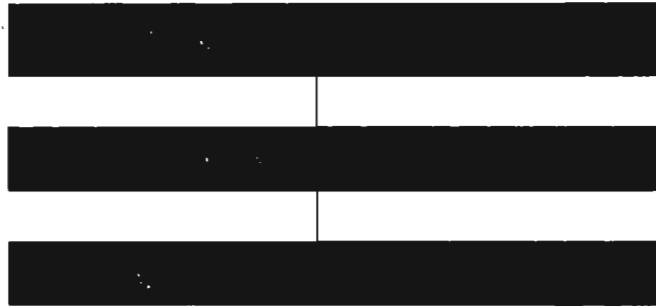


Fig. 2. Organigrama de Ventas

Gerente de Mercado (Divisional)

Ejecutiva de Ventas. Debe contar con las siguientes características

- a) **Organizada.** Este requerimiento es importante en virtud de la gran variedad de actividades y procedimientos que tiene que cubrir.
- b) **Toma de Decisiones.** Requiere de la toma constante de decisiones y autocontrol para enfrentarse y resolver situaciones imprevistas.
- c) **Capacidad de análisis.** Requiere del uso de reportes numéricos y de la capacidad para obtener conclusiones.

- d) Edad adecuada. Entre 25 y 35 años.**
- e) Preparación. Estudios superiores.**
- f) Estado Civil. No es determinante, lo que importa es que la persona o las personas que vivan con ella, estén de acuerdo y le den apoyo para cumplir con las funciones que el puesto requiere.**
- g) Apariencia Personal. Agradable sin exageraciones.**
- h) Disponibilidad. Completa y absoluta para cubrir las funciones del puesto (Seminarios, Programa de Premiación, Cursos de entrenamiento y capacitación, etc).**
- i) Facilidad de palabra. Desenvuelta para hablar en público.**
- j) Estado de Salud. El más alto grado posible.**

Estas ejecutivas tienen la tarea de reclutar, adiestrar, orientar y motivar a las comisionistas para el logro completo de su objetivo contando con capacitación y adiestramiento.

Algunas de sus labores son:

- Seleccionar gente capaz de cumplir con la misión de la compañía.**

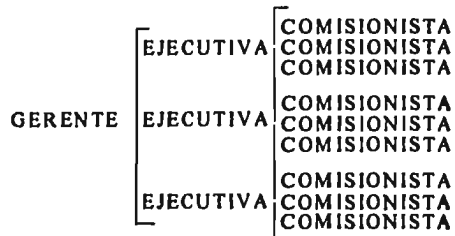
- Realizar reuniones en las cuales dé a conocer nuevos productos así como también los productos que les generen**

mayor ganancia e incentivos, también resuelve dudas y problemas de las comisionistas.

- Una de sus principales actividades es la de hacer visitas a las comisionistas existentes y potenciales; en dichas visitas les da un trato personal y les habla de cómo vender los artículos para que ellas hagan lo mismo con sus clientes.

Comisionistas. No existen características esenciales para desempeñar este puesto, pero por lo general, siempre son mujeres; ésto debido al producto que venden. No existe ninguna distinción en cuanto edades, educación, religión o clases sociales, siempre y cuando tengan las suficientes metas para su propia superación.

Con tal descripción se puede entender aún más el organigrama (Fig. 2), pues cada Comisionista tiene una Ejecutiva; esta última controla a un x número de las primeras que se encuentren dentro de una zona que pueda atender por completo y así a su vez, las Ejecutivas le reportan a un Gerente de Mercado, el cual cuenta con cierto número de las segundas. Esto se representa de la siguiente manera:



A las Comisionistas se les asigna un registro (8 números), estos 8 números no definen características de las Comisionistas, sino que es dependiendo en el momento de su reclutamiento y como ya lo mencioné anteriormente, dependiendo de su domicilio se les asigna su zona.

Para comenzar con su trabajo se les entregan folletos de venta, los cuales contienen los artículos y precios pertenecientes a cada campaña de venta y libro para ordenar.

Campaña. Se le llama a un período dentro de un año, existen 18 campañas las cuales tienen tres semanas de duración, aproximadamente.

Ahora bien, procederé a resaltar los puntos importantes del sistema de venta por etapas.

Primera Etapa

El Consumidor recibe el folleto.

Dentro de esta etapa se encuentra el entrenamiento y educación a Comisionistas, así como el sistema, procedimientos, material y estándares de desarrollo.

Con ésto se busca que el consumidor reciba un folleto; éste es claro y entendible, su objetivo es un impacto inmediato y dar un mensaje cada campaña (en un tiempo aprobado).

- Entrenamiento y Educación.

Consiste en un entrenamiento aceptable a nivel habilidad, esto a través de la Ejecutiva.

- Sistemas y Procedimientos.

Se lleva a cabo un contacto de acuerdo con la Ejecutiva, aquí se le entregan los folletos; a su vez la Comisionista contacta a los consumidores existentes y potenciales entregándoles folletos.

- Material.

Son 10 folletos para cubrir los grupos de contacto de las Comisionistas con suficiente tiempo y compromiso. También cuentan

con hojas de Registro de Territorios, Lista de clientes y el Folleto Guía al Éxito.

Estándares de Desarrollo

- La Comisionista contacta a consumidores potenciales cada campaña, esto se lleva a cabo por visitas domiciliarias.
- Un folleto: se entrega en cada casa, cada campaña por medio de las Comisionistas.
- Cada folleto tiene que estar en condición de limpieza.
- El folleto busca impactar cada campaña por los nuevos productos y precios.
- La Comisionista mantiene el registro de clientes de cada campaña.
- Artículos: A un costo no mayor al mercado competitivo.
- Las Ejecutivas y Comisionistas: Son entrenadas de acuerdo a estándares.
- Registros actualizados de territorio.

Segunda Etapa.

El Consumidor lee el folleto.

Al igual que la primera, cuenta con Entrenamiento y Educación, Sistema y Procedimientos, Material y Estándares de Desarrollo.

Este busca que:

- Sea claro y fácil de entender.
- Atractivo.
- Rangos de productos como variedad, credibilidad y organización.
- Resolver problemas como: personal, regalo, familiar.
- Informativo: que esté el producto, información suficiente, ofertas especiales.

Y su objetivo es inspirar confianza en las decisiones de compra.

Entrenamiento y Educación.

- Propósito de educar a la Comisionista para el folleto. (Productos, Cosméticos y Artículos).
- Entrenamiento de Mercado. Planeación de campaña en las necesidades del consumidor.
- Educación sobre el manejo de campo.

- Composición experiencia/entrenamiento.

- La energía de cada campaña es clave para la venta.

Sistemas y Procedimientos.

- Nueva planeación de Productos (Innovación).

- Estrategia de categorías de productos por áreas geográficas.

- Análisis trimestrales. Son revisiones trimestrales de la marca.

- Desarrollo de la siguiente campaña.

- Desarrollo creativo (fotos).

- Producción de Impresión.

- Disponibilidad de folletos 2 campañas adelantadas.

- Conferencia y Planeación. La realiza la Ejecutiva para las Comisionistas.

Material.

-Folletos.

Estándares de Desarrollo.

- El Consumidor tiene tiempo de leer el folleto.

- Las Comisionistas logran ventas.

- Las Comisionistas logran la experiencia requerida.

- Las Comisionistas logran la expectativa de ventas.

Dentro de este proceso tenemos como resultado para el consumidor:

- Hábitos de lectura (folletos).

- Investiga acerca de la campaña posterior.

- El Consumidor genera guías sobre el paquete del folleto.

- Refina el proceso del mercado.

- Desarrollo del Índice de Satisfacción del Consumidor.

Ventajas.

- La mayoría puede leer el español.

Tercera Etapa.

El Cliente hace el pedido.

Características.

**Entrenamiento y Educación, Sistema y Procedimientos materiales
y Estándares de Desarrollo.**

Con esta etapa se busca:

- **Tratar al consumidor con amabilidad.**

- **Ninguna labor sea difícil.**

- **Asegurar un cliente.**

Entrenamiento y Educación.

- **Entrenamiento de Seguimiento de la Ejecutiva para verificar el libro de visitas.**

- **Entrenamiento a Comisionistas para el manejo del resumen y del pedido.**

Sistemas y Procedimientos.

- **La Comisionista vuelve a llamar al Consumidor.**

- La Comisionista recoge el folleto.
- Completa el pedido, anotándolo en el block de notas.

Material.

- Catálogo de colores
- Lista de clientes.

Estándares de Desarrollo de la comisionista.

- Vuelve a visitar a sus clientes (gana pedidos).
- Avisa cuando entregará el pedido.
- Transfiere las órdenes al resúmen.
- Actualiza las fechas de visita nuevamente.*

*Nota. - El rol de la Comisionista se incrementa con el tiempo.

Cuarta Etapa.

El Cliente recibe el producto.

Características.

Entrenamiento y Educación, Sistemas y Procedimientos, Material y Estándares de Desarrollo.

Se busca que el producto se entregue al Porteador y éste a su vez entregue los pedidos a las Comisionistas a domicilio. El objetivo es que ellas entreguen los productos al cliente, en buen estado.

- Al menos que la Comisionista visite al cliente, éste no pedirá.

Es conveniente que en esta etapa explique quien es el porteador. Porteador. Es la persona que cuenta con bodega y camionetas, se contrata para que en su bodega la compañía pueda entregar los pedidos y así el Porteador con sus camionetas fijen rutas y entreguen los pedidos al domicilio de las Comisionistas.**

**Nota. Cuando la comisionista realiza su primera venta, el pedido se entrega a libre de cobro, para la siguiente venta, pues la ficha bancaria viene dentro de la caja de productos; es decir, siempre tiene una campaña de crédito. Para que las comisionistas reciban el siguiente pedido deben entregar al porteador la ficha con sello bancario.

Entrenamiento y Educación.

- Entrenamiento a Porteador.
- Reporte de devoluciones.
- Reporte de pedidos entregados y de fichas recibidas.

Con estos dos reportes ellos generan una liquidación la cual les debe cuadrar.

Entrenamiento a Porteador, Consejeras y Comisionistas de los sistemas de la compañía.

Sistemas y Procedimientos.

- A la Comisionista, de como llenar el resumen de pedido.
- A la Ejecutiva, de como enviar la valija así como de su contenido.
- La Compañía recibe los pedidos.
- La Compañía procesa la orden.
- La Compañía surte correctamente los pedidos cuidando color, tamaño, tipo, etc.
- La Compañía entrega a tiempo.
- La Compañía hace entrega segura.
- La Compañía embarca los pedidos al porteador.
- El Porteador hace sus rutas y entrega el pedido a las Comisionistas.
- La Comisionista recibe el pedido.
- El Porteador controla las devoluciones.

- La Comisionista reparte los productos.
- El Cliente recibe el producto y tiene la oportunidad de hacer un nuevo pedido.

Material.

- Bolsas para la entrega de los productos.
- Folletos.

Estándares de Desarrollo.

- Se realiza el resumen de pedidos formulado sin errores.
- La Ejecutiva, recoge los resúmenes y los envía dentro de la valija a tiempo a la compañía.
- La Compañía recibe y procesa los pedidos dentro del corte.
- La Compañía embarca a tiempo los pedidos.
- El Porteador recibe y entrega los pedidos sin errores a la dirección correcta.
- La Comisionista hace revisión del pedido.
- La Comisionista entrega a tiempo en el lugar correcto y personalmente los pedidos dentro de bolsas.
- La Comisionista cobra el importe correcto y toma correctamente el siguiente pedido.

Quinta Etapa.

El producto es usado por el Cliente.

Característica de esta ultima Etapa.

Entrenamiento, educación, Sistemas, Procedimientos y Estándares de Desarrollo. Se busca que el cliente conozca las garantías de los productos y su calidad. El objetivo del producto, es que sobrepase los requerimientos del Cliente así como de su entera satisfacción.

Entrenamiento y Educación.

- A la comisionista, se le da entrenamiento acerca de los productos, tipos de piel, aplicaciones, colores, combinaciones, para que pueda recomendar.
- Al cliente, se le da entrenamiento sobre la aplicación de los productos.

Sistemas y Procedimientos.

- Dentro de la Compañía debe haber controles efectivos de calidad en un alto estándar.
- Comisionistas, Dar un entrenamiento sobre demostración de belleza al cliente.
- El Cliente recibe el producto e información de uso.

Estándares de Desarrollo.

- Encontrar cero defectos a los requerimiento del Cliente así como de devoluciones.
- Medir, vigilar y comunicar lo que el Cliente quiere y necesita.
- La fuerza de ventas debe estar entrenada en el conocimiento de belleza.

Este sistema se controla en la Compañía, por medio del registro de la Comisionista, llevando un récord de ventas en el cual encontramos, desde cuando está vendiendo, si ha dejado de vender o no a devuelto productos, todo ésto con la intención de otorgar o no, incentivos a las Comisionistas. También encontramos sus datos personales, Dirección, teléfono, edad, zona perteneciente.

Ahora bien al ya conocer el Sistema de Venta de esta Compañía, hablaré de la extensión territorial que abarca esta compañía.

La extensión territorial con la que cuenta es de toda la República Mexicana, esto a la gran aceptación de los productos y también por la gran cantidad de Vendedoras con las que cuenta.

El numero de Comisionistas que se maneja se debe en primer lugar, por las ganancias que ellas perciben de acuerdo a sus ventas, a la oportunidad de desarrollo personal y a la facilidad de venta de los productos que se producen y distribuyen.

Las Comisionistas se encuentran distribuidas en 20 regiones:

| numero | región |
|----------|------------|
| 1.- 8347 | zona norte |
| 2.- 8002 | zona norte |

Para efectos de la investigación sólo contaremos con dos regiones, las cuales son de la zona norte ya que la planeación va dirigido a la zona libre que establece el Gobierno de México en la Ley Aduanera, esto por su conveniencia, con base en estímulos y limitaciones, por ejemplo:

- Impuestos y
- Permisos.

A continuación cito las principales características que dieron origen a la planeación.

3.4 Problemática

Esta Planeación surge de la necesidad de expandirse e incrementar el mercado actual así como resolver la problemática que se viene dando desde 1990.

En primer lugar se realizaron estudios de mercado con la finalidad de conocer nuevos negocios (esto se vive a diario), que generarán nuevas ganancias.

Durante los años de 1990 a 1994 se comenzó a reflejar en los estados de resultados de la compañía, cierta variación en las ventas, esto solo en la zona fronteriza del país, esta situación llamó la atención de los Gerentes de la zona norte los cuales buscaron la (s) causa (s) del problema para poner solución inmediata.

Se promovieron intensos y agresivos sistemas de ventas con mayores ganancias e incentivos para Ejecutivos y Comisionistas.

Al observar que los esfuerzos no generaban resultados positivos, se realizó una extensa investigación de la zona norte, apoyada con los Departamentos de Mercadotecnia y Conteos (depto encargado de contar y actualizar el numero de habitantes), teniendo como resultado que el producto americano de la misma compañía se vendía en el territorio mexicano de la siguiente manera:

- Actualmente nuestras Comisionistas venden producto americano**
- Las Comisionistas cruzan de contrabando sus pedidos de Estados Unidos a México teniendo problemas con el Gobierno Mexicano del pago de impuestos (SAR, ISR, IVA), así como cuotas del Seguro Social e Infonavit.**

Por otra parte, tenemos problemas con el pago de aranceles de importaciones aún sin generar esas ventas. Debido a las referencias de este mercado, las ventas de la zona fronteriza muestran un decremento del (122%) comparando 1992 con 1994.

A continuación citaré las principales causas que dieron origen a las bajas ventas en la zona norte del país.

3.5 Situación Actual.

-La Compañía que se encuentra ubicada en la Ciudad de México, es transnacional.

Este punto es el principal causante de las baja ventas, ya que por ser la misma compañía los productos son los mismos, con la diferencia que son producidos en los E.U.A.

Al decir que son producidos en los E.U.A. nos dice lo siguiente:

- Durabilidad
- Credibilidad
- Calidad
- Garantía

Estos cuatro incisos, son una fuerte competencia que México al igual que otros países tercermundistas, deben de afrontar día a día con los productos que fabriquen.

Esta problemática todos sabemos que México la vive, pues todos en algún momento hemos tenido la oportunidad de comparar y así elegir.

Esta acción de comparar la viven los ciudadanos de la frontera pues tiene gran influencia americana.

-Economía de 1988 a 1994.

Este punto también fue determinante en la problemática anteriormente mencionada, pues como comenté en el capítulo dos, la situación económica que vivimos en dicho sexenio, fue de estabilidad, en la cual la paridad peso-dólar no tuvo cambios significativos.

-Clientes.

Al retomar los dos aspectos anteriores, puedo afirmar que la clientela teniendo la opción de comparar y elegir, seleccionaban los productos que le brindarían:

- Durabilidad**
- Credibilidad**
- Calidad**
- Garantía**

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Y si a esto le sumamos el Tratado de Libre Comercio y los bajos impuestos arancelarios, por tal es fácil importar los productos Americanos y Canadienses.

Todo esto da como resultado el ver que en la frontera se prefieren los productos americanos.

A continuación daré cifras de ciudadanos que viven en la frontera como de los que trabajan en los E.U.A. y también de la generación de divisas que proporcionan a México, esto apoyado en información obtenida por el Departamento de Migración, de Canal 13 en el reportaje de Hechos el sábado 6 de Abril de 1997 a las 3:00pm, así como también del Departamento de Conteos de la Empresa.

-5.5 millones de mexicanos del total de la población, se encuentran localizados en la frontera.

-De la población Flotante que se encuentran en la frontera no se tienen datos exactos, pero en lo que va del año de enero a abril de 1997 se han detenido 667 indocumentados.

-De la población Mexicana que se encuentra en los E.U.A. trabajando son aproximadamente 8 mil, este dato es entre documentados e indocumentados.

-El 20% de los salarios de los ciudadanos localizados en la frontera, son generados por el gobierno de los E.U.A.

-12 mil son nacidos en los E.U.A. conocidos también como Chicanos.

-Se tienen 20 mil mexicanos en los E.U.A. los que proporcionan a México 7 mil millones de dólares, de los cuales mil millones de dólares se quedan tan sólo en la frontera.

3.6 Propuesta.

Al tener estos datos y tomando en consideración la situación económica actual se pretende importar los productos americanos.

Esta situación requiere de permisos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de la compañía que exporta, Certificados de Libre Venta, Factura del Exportador, Reporte del costo, Pago de impuestos y servicios, mas adelante describiré cada uno de estos aspectos legales.

Derivado de la propuesta presento las siguientes características, que denotan el porque y la importancia de llevar a cabo la planeación.

Qué somos como región?

- Gran influencia americana
- Dolarización y fácil acceso a productos americanos
- Estilo de vida, lenguaje y costumbres propias de la frontera
- Diferentes hábitos de consumo
- Venta por catálogo muy arraigada
- Mercado natural para compañías americanas de venta directa
- Alta población flotante
- Alta inmigración del centro de la república
- Fuerte competencia del producto Extranjero
- Mayor impacto por fluctuaciones de paridades
- Venta ilegal del producto Americano

Como lo haremos?

- Vendiendo los productos del folleto americano
- Manteniendo el % de comisiones a Vendedoras del producto Mexicano y aumentando la comisión del producto Americano
- Incentivos a comisionistas niveles y premios de la región
- Incentivos y reconocimientos a Ejecutivas de acuerdo a ventas de la región
- Motivar mediante un agresivo % de comisión s/venta a Ejecutivas
- Creación de un Centro Operativo Fronterizo, (COF)
- Mercadotecnia, Promoción y Publicidad enfocadas a este mercado

Con qué lo haremos?

-Con un Centro de Operaciones Fronterizas

-Recursos Humanos

Staff 10

Ejecutivas 35

Comisionistas 1834

-Monitoreo constante entre los dos sistemas Pasadena California y México

-Negociación adecuada del producto americano (Costo)

Cómo lo mediremos?

-Estados Financieros por separado.

-Medición por factores

-Incremento número de Ordenes-Penetración/Relación Ordenes-Habitantes

-Incremento de Clientes servidos por Comisionistas

-Incremento de Ventas Netas totales contra año anterior y presupuestado

-Por Etapas, Campañas, por año.

Qué lograremos?

-Mejorar la imagen de la Empresa a través de la venta de producto Mexicano-Americano. Adecuando nuestros programas de reconocimiento e incentivos, regularizando aspectos legales/fiscales y

ofreciendo facilidad de acceso, para hacer de esta región, generadora de altas ventas.

3.7 Proceso de Importación.

Estos aspectos dan la pauta para así hacer una breve descripción del proceso de la importación de los productos.

Elementos necesarios para importación.

- *Certificado de Libre Venta.*- Es el documento oficial de la Secretaría de Salud que emite a solicitud de la parte que produce y vende amparando su registro sanitario.

- *Certificado de Origen.*- Es el documento que ampara el origen de los productos a importar, esto con el fin de sólo pagar el impuesto establecido para cada nación.

Trámites Aduanales.

- *Costo Sumario.*- Comprende el costo total a importar, del cual se determina el impuesto arancelario. Comprende la siguiente información.

a) *Descripción Armonizada.*- Es la descripción del producto relativo a los Acuerdos Internacionales Arancelarios.

b) Número Armonizado.- Se refiere a la Clasificación Arancelaria por producto.

c) Número de Línea.- Se refiere al número de control de la Compañía, este número aparece por cada producto en la Orden de Compra y en el folleto de ventas.

d) Cantidad.- El número de productos solicitado por la orden de compra en el embarque que se importe.

e) Costo.- Costo unitario por unidad en dólares.

f) Total.- Costo unitario multiplicado por la cantidad, así como también el total por fracción arancelaria en cantidad y costo.

El reporte del Costo Sumario.- Es el respaldo de la Factura y con base a estos dos documentos, el Agente Aduanal hace el cálculo de los aranceles de importación y emite el pedimento correspondiente.

Costo unitario.- Es necesario para acreditarle el impuesto correspondiente.

Aspectos Sanitarios.- Es la autorización sanitaria que se otorga a cada producto a importar.

Etiquetas Sanitarias.- Estas etiquetas certifican la autorización sanitaria.

Impuestos de Importación.- La importación se puede hacer por el Tratado de Libre Comercio y por Empresa Comercial, ésta última siempre y cuando este registrada como tal.

Reducción de Impuestos para Empresas Comerciales.- Este certificado lo emite la SHCP. entregando el acta de que se constituyó como Empresa Comercial.

Dentro de éstas características de aspectos legales y fiscales es necesario comentar los incentivos fiscales que el Gobierno Federal brinda.

3.8 Incentivos Fiscales.

La ley de Ingresos de la Federación, nos habla sobre los estímulos y subsidios fiscales y nos dice que se faculta a la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (SHCP) para otorgar los siguientes estímulos y subsidios fiscales:

Incentivos Fiscales.- En relación con el Comercio Exterior se citan los siguientes:

a) La importación de artículos de consumo en las Franjas Fronterizas y Zonas Libres del país, por la Empresa y Centros Comerciales establecidas en ellas.

b) La importación de equipo y maquinaria en las Franjas Fronterizas y a las Zonas Libres del país, por Empresas y Centros Comerciales en ellas para instalarlos en tales.

c) La medidas que impulsen a la industria en la Franja Fronteriza Norte y Zonas Libres del país.

d) El abasto eficiente de productos nacionales e importados en la Franja Fronteriza y Zona Libre del país.

Acreditamiento de los Estímulos Fiscales.-

Los contribuyentes obligados a pagar impuestos mediante declaración periódica podrán acreditar al importe de los estímulos fiscales a que tengan derecho contra las cantidades que tengan que pagar dentro de los cuatro incisos anteriores.

Deben dar aviso a la SHCP y cumplir con los requisitos que se establezcan en disposiciones y presentar CERTIFICADOS DE PROMOCION FISCAL (CERPOFIS) o de devolución de impuestos.

La Nueva Ley Aduanera de 1996 nos dice:

El 24 de diciembre de 1993, se publicaron en el Diario Oficial de la federación Decretos que convierten las Zonas Libres en **Región Fronteriza** estableciéndose además junto con la **Franja Fronteriza** las reducciones Arancelarias que reciben las importaciones realizadas para uso y consumo de esas **Zonas** exclusivamente se va ir eliminando hasta que a partir del año 2001 estas zonas de excepción queden integradas al resto del país y a partir de esa fecha lo importado por los residentes de esas zonas pagarán los mismos aranceles para todo el país.

Estos Decretos de Transición de la **Región Fronteriza** y **Franjas Fronterizas** al resto del país, establecen con claridad y por fracciones arancelarias, las reducciones que en impuestos de importación se les dan a los comercios, industrias, talleres, hoteles, etc. establecida en esas zonas y como esta reducción va disminuyendo hasta desaparecer totalmente en el año 2001.

Por lo tanto lo que era **Zona Libre** es hoy **Región Fronteriza** y de acuerdo con los decretos mencionados son los estados de Baja California y Baja California Sur, Quintana Roo, y parte del Estado de Sonora.

La **Franja Fronteriza** está formada por las poblaciones que están situadas a un máximo de 20 kilómetros paralelos a los Estados Unidos Mexicanos.

Con lo anteriormente mencionado podemos ver la gran oportunidad para que en el año 2001 la planeación tenga expansión total en la República Mexicana, así como también los incentivos otorgados, así la planeación irá tomando más fuerza a lo largo del tiempo.

Con la nueva Ley Aduanera, se facilita aún más el proceso que debe llevar esta planeación; disminuyendo los riesgos externos que pudiera sufrir. A continuación cito y describo los Riesgos Externos e Internos:

3.9 Riesgos.

Riesgos Externos

Estos riesgos son los que afectarían o beneficiarían a la planeación como por ejemplo:

Tipo de cambio. De acuerdo a la información obtenida de los sistemas bancarios y del mismo Departamento de Finanzas de la compañía. Tenemos un proyectado de este año de 1997, hago la aclaración de que este riesgo es totalmente incontrolable.

| MES | PROMEDIO MENSUAL | PROMEDIO TRIMESTRAL |
|------------|---------------------|------------------------|
| ENERO | 7.810 | |
| FEBRERO | 7.772 | |
| MARZO | 7.874 | 7.81 |
| ABRIL | 7.865 | |
| MAYO | 7.932 | |
| JUNIO | 7.988 | 7.93 |
| JULIO | 8.001 | |
| AGOSTO | 8.144 | |
| SEPTIEMBRE | 8.225 | 8.12 |
| OCTUBRE | 8.308 | |
| NOVIEMBRE | 8.391 | |
| DICIEMBRE | 8.475 | 8.39 |

Político. se refiere a las leyes y reglamentos aduaneros, el riesgo de acuerdo a lo descrito anteriormente, se puede tener una relativa tranquilidad por los impuestos de importación. Cabe mencionar que hasta el momento no tienen una tarifa exacta por el derecho de trámite aduanero para región y franja fronteriza.

Clientes. Este riesgo se puede decir que está totalmente controlado, pues como se ve dentro del capítulo, donde menciono las causas de las bajas ventas, así como de los habitantes, la población que percibe sueldo por el gobierno americano del ingreso en la Zona Norte

que es de mil millones de dólares y la gran influencia americana, aseguran las ventas del producto americano.

Riesgos Internos

Estos son los que afectarían o ayudarían a la planeación y se encuentran dentro de la compañía.

El Planeador. Al no hacer el completo y exacto estudio de los factores que intervienen en la mencionado planeación.

3.10 Facilidades de la compañía.

Recursos Humanos- Planeador y Programador

Recursos Materiales- Financiamiento

Con toda la información que respalda a la planeación, procedo a la presentación del mismo, mencionando los objetivos, actitudes ante el producto mexicano y americano, comisiones, aspectos generales, facturación, requerimientos de ésta última y del proceso de órdenes americanas.

3.11 Objetivos.

Realizar una planeación con la mínima inversión

- Mínimo costo de producto americano
- Mínimo gasto en Agentes Aduanales y Fleteros
- Constituir el Centro Operativo como Comercializadora
- Apoyo de la compañía, en especial del Departamento de Nuevos Negocios para el financiamiento de los viajes, ésto sólo antes de la planeación.

3.12 Actitudes hacia el producto mexicano y americano.

- Debido a las encuestas realizadas y al número de buenas vendedoras con que se cuentan (más adelante citaré las cifras), la política que se toma es, que para tener derecho a vender producto americano, las ventas del mexicano deben estar arriba de los \$5000.00 pesos por campaña. Esta estrategia es con la finalidad de que no se vuelvan a perder las ventas mexicanas.
- Los incentivos serán de acuerdo a mercados dándole preferencia al mexicano.
- Las ventas serán apoyadas con folletos de producto americano y mexicano.

- Comisiones. Las comisiones se respetan para el producto mexicano.
- Las comisiones para el americano serán del 40% a comisionistas y del 5% a ejecutivas.

3.13 Aspectos Generales.

- El sistema de pagos seguirá siendo con una campaña de crédito.
- Se seguirá utilizando el pago a través de fichas de depósito.
- El sistema de ventas del producto americano será igual al mexicano.
- Se aumentará el reparto para zonas urbanas.

3.14 Facturación.

Pasadena factura las órdenes enviadas por las Comisionistas de las zonas fronterizas y surtirá el pedido; posteriormente se realiza la transacción de la facturación a COF Tijuana y de Tijuana a México, en donde solo se hará la actualización de las ventas de las comisionistas en pesos, por su parte COF Tijuana imprimirá las fichas de cobro, dicha transmisión será vía módem.

Pasadena Calif. enviará los productos a cada frontera y la factura por el valor total del embarque, posteriormente el Agente Aduanal

hará los trámites correspondientes para su importación, al terminar la importación la agencia de fletes llevarán con el Porteador los productos, y los entregarán al igual que el producto mexicano.

3.15 Beneficios.

A Comisionistas y Clientes: se les brinda comodidad, seguridad, calidad y garantía de los productos americanos.

A la Empresa: Acaparar un mercado el cual no es controlado por la empresa mexicana. Como se mencionó anteriormente se necesita crear un centro operativo el cual se localizará en la ciudad de Tijuana.

3.16 Actividades de cada puesto

Director. (Residencia en la Cd. de Tijuana B.C.N)

-Responderá del control y dirección de la planeación.

Gerente de Mercado. (Residencia en la Cd. de Tijuana B.C.N)

-Responderá de alcanzar objetivos de venta de producto mexicano del americano.

-Supervisará y ayudará a las Ejecutivas de Ventas en el buen desarrollo de sus funciones.

-Motivará la fuerza de ventas y coordinará la administración de los recursos asignados a la zona.

Asistente de Ventas. (Residencia en la Cd. de México)

-Ayudará al Gerente de Mercado en la administración de la zona.

Gerente Administrativo y Operativo (Residencia en Tijuana).

-Responderá de la administración de la sucursal en general.

a) Emitirá y controlará la programación del producto americano

b) Vigilará la correcta importación de la mercancía

c) Coordinará con Pasadena las actividades operativas y de facturación

d) Coordinará con las Ejecutivas y Portadores los procedimientos operativos y de control de los pedidos mexicanos y americanos

e) Responderá del control de gastos de la sucursal y de las operaciones fronterizas.

Coordinador en Pasadena (Residencia en Pasadena Calif.)

-Responderá de la coordinación con COF (Centro Operacional Fronterizo) y México de la facturación y proceso de órdenes americanas

-Coordinará con COF el control de productos americanos y ofertas que se pueden ofrecer a la venta en México.

Supervisor de Mantenimiento de Cuentas (Residencia en la Cd. de México).

-Responderá del control de:

- a) El número de las Comisionistas México- Pasadena
- b) Las cuentas de las Comisionistas con la aplicación correcta de las ventas mexicanas y americanas y la coordinación con todos los departamentos involucrados
- c) Coordinación de embarque americano a Porteadores
- d) Coordinará con Porteadores y Ejecutivas la modificación de saldos de las comisionistas.

Supervisor de Importaciones (Residencia en Tijuana)

-Responderá del control de los certificados de libre venta y certificados de origen de los productos americanos que se importan.

-Responderá de las estadísticas de venta y resultados comparándolos contra objetivos y presupuestos.

-Coordinará toda la información de ofertas de productos americanos viables de importar.

-Responderá de los trámites de importación y control de pago a Agentes Aduanales.

Corresponsal (Residencia en la Cd. de México)

-Responderá de la atención de las cuentas de las comisionistas.

Analista de Mantenimiento de Cuentas (Residencia en la Cd. de México)

-Responderá por el control del fondo revolvente y caja chica.

Auxiliar (Residencia en Tijuana)

-Responderá de la transmisión de saldos Pasadena-Tijuana y Tijuana-México.

3.17 Caso Practico.

Para sustentar lo descrito dentro del presente capitulo, realicé un proyecto piloto, el cual me ayudará a determinar el punto de equilibrio para la planeación.

A continuación presento el proyecto piloto, total de costos fijos y variables, así como los gastos directos e indirectos, para finalizar con el punto de equilibrio, este último nos indicará la mínima venta requerida para que no se obtenga pérdida.

PLANEACION FINANCIERA
PROYECTO PILOTO

Dentro del caso practico es necesario determinar el punto de equilibrio, para lo cual se requiere realizar un sondeo de los productos que se importarán, para conocer el impacto y aceptación de los productos Americanos, en el lado Mexicano. Se realizo en una zona que cuenta con 70 comisionistas, y obteniendo como resultados los siguientes datos:

| NUMERO ARMONIZADO | DESCRIPCION ARMONIZADA | COSTO UNITARIO | TOTAL DE PRODUCTOS | COSTO DE COMPRA | COSTO DE VENTA | % % 1 Y 2 | % REBUL EN VTA.TOT. | IMP. ARANCELARIOS | | | REQUISITOS | |
|-------------------|-------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------|---------------------|-------------------|-----|--------|------------|--|
| | | | | | | | | ADV | TLC | E COML | | |
| | | | | 1 | 2 | | | | | | | |
| 330300 | PERFUMES Y LOCIONES | 1.37372049 | 163 | 134 | 783.9 | 83% | 16.82 | 38% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 330410 | PREP.PY MAQUILLAJE LABIOS. | 6.783727011 | 169 | 132.48 | 761.48 | 83% | 16.78 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330420 | PREP.PY MAQUILLAJE OJOS. | 1.800000007 | 71 | 78.33 | 443.83 | 83% | 8.82 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330430 | MANIC. Y PEDICUROS | 0.840000000 | 46 | 24.7 | 144 | 83% | 3.08 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330510 | CHAMPUS | 0.800000154 | 28 | 25.87 | 180.37 | 84% | 3.44 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330491 | POLVOS | 1.394375 | 18 | 22.15 | 128.44 | 83% | 2.78 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330499 | CREMAS CORPORALES | 6.881280323 | 99 | 183.82 | 864.81 | 83% | 20.48 | 18% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 330720 | DESODORANTES CORP. | 0.3484 | 50 | 17.32 | 108.4 | 84% | 2.35 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 330790 | PREPA. OROFICAS | 1.831000007 | 8 | 11.58 | 74.72 | 84% | 1.80 | 18% | 11% | EX | ETIQUETA | |
| 340111 | JABON PARA TOCADOR | 0.388 | 8 | 1.84 | 10.78 | 83% | 0.23 | 20% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 382410 | ART. DE PLASTICO P/MESA | 1.67 | 2 | 3.34 | 18.87 | 83% | 0.42 | 20% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 491000 | CALENDARIOS | 1.785 | 2 | 2.30 | 14.14 | 83% | 0.30 | 20% | EX | EX | ETIQUETA | |
| 610810 | PIEL | 2.555 | 2 | 5.11 | 29.84 | 83% | 0.84 | 35% | 10% | EX | ETIQUETA | |
| 691310 | TASA CERAMICA | 2.7325 | 8 | 22.02 | 129.91 | 83% | 2.79 | 20% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 711719 | JOYERIA DE FANTASIA | 3.480000000 | 44 | 148.73 | 872.82 | 83% | 18.72 | 38% | 14% | EX | ETIQUETA | |
| 980329 | CEPILLO PARA EL ASEO PERSONAL | 0.750000007 | 3 | 2.27 | 13.48 | 83% | 0.29 | 20% | EX | EX | ETIQUETA | |
| 980340 | CEPILLO DENTAL | 0.79 | 1 | 0.78 | 4.57 | 83% | 0.10 | 20% | EX | EX | ETIQUETA | |
| | TOTAL | | 738 | 784.9 | 4981.85 | 83% | 100% | | | | | |

Fig. 3 costo y venta de produccion

Para el desarrollo de este cuadro es necesario globalizar los productos de acuerdo a su clasificación y numero armonizado que emite el diario oficial. A su vez se presenta: costo unitario, total de productos, costo de compra, costo de venta, % de incremento entre el costo de compra y el costo de venta, impuestos y requerimientos fiscales para la importación

obteniendo como resultado, que los productos que se encuentran dentro de las siguientes clasificaciones: (NUMERO ARMONIZADO)

| | | |
|--------|---------------|-----|
| 330300 | 102 articulos | |
| 330410 | 169 articulos | |
| 330420 | 71 articulos | |
| 330499 | 186 articulos | 528 |
| 711719 | 44 articulos | |

son los de mayor aceptación, favoreciendo a los escenarios que se tienen para determinar el punto de equilibrio.

Como se puede observar los cuatro primeros productos, son los más cotizados de acuerdo al servicio que brindan y el precio.

| | | |
|---------------------------------------|----|------|
| suma total de los primero 4 articulos | 5 | 7.54 |
| total de comisionistas | 70 | |

Esto quiere decir que por cada comisionista se consumen 6 productos.

Para el ultimo producto, no se registra una venta slla ya que no son productos tan básicos como los primeros, pero de acuerdo al incremento en el porcentaje de ganancia se tomará en cuenta para el desarrollo del punto de equilibrio.

**PLANEACION FINANCIERA
COMISIONISTAS**

Una vez conociendo el Mercado y los Productos de mayor aceptación es necesario determinar el número de comisionistas con las que se cuenta para realiza la venta directa, se muestra en la siguiente figura:

| REGION | ZONA | TOTAL DE COMISIONISTAS | POR EL NUMERO DE SUS VENTAS | SEGURAS | PROPUESTA | |
|----------------|-----------|---------------------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | 1era alternativ | 2da alternativa |
| LA PAZ | 2 | 834 | 400 | 380 | 64 | 104 |
| TULUANA | 10 | 5139 | 1100 | 990 | 320 | 510 |
| MEXICALI | 6 | 2802 | 850 | 400 | 182 | 300 |
| JUAREZ | 7 | 3736 | 800 | 500 | 224 | 405 |
| AGUA PRIETA | 1 | 467 | 50 | 50 | 32 | 50 |
| NOGALES | 1 | 467 | 50 | 50 | 32 | 50 |
| REYNOSA | 4 | 1868 | 750 | 350 | 128 | 305 |
| MONTERREY | 1 | 467 | 150 | 150 | 32 | 55 |
| PIEDRAS NEGRAS | 1 | 467 | 100 | 70 | 32 | 55 |
| TOTALES | 33 | 18347 | 4350 | 2940 | 1056 | 1834 |

Fig. 4 total de comisionistas.

Como lo cite en capítulos anteriores se cuenta con 9 regiones en las cuales se distribuyen 33 zonas con un total de 18347 comisionistas. Después de realizar la encuesta en la cual se les preguntaba si estaban interesadas en la venta del producto americano, obtuve como resultado: Que de las 4350 Comisionistas que cumplen con el requisito de tener una venta de \$5000 pesos cada campaña, 2940 están totalmente interesadas en la venta de los productos. Ahora bien por las perspectivas que se tienen y a la aceptación del proyecto: Propongo las siguientes 2 alternativas.

PLANEACION FINANCIERA
PRIMERA ALTERNATIVA

Primera alternativa.- Que se otorgue al 40% de comisión a los comisionistas y un 10% a las ejecutivas sin incluirles sueldo base

PRIMERA ALTERNATIVA- Tomando en cuenta los productos de mayor aceptación, analíticamente se muestra el punto de equilibrio.

Primera alternativa. objetivo determinar ganancia.

| | |
|---------------|---------------------|
| COMISIONISTAS | suma de los sueldos |
| 1057 | 7,442,543,239 |
| | 7,888,777 |

| | |
|------------------------|-------|
| venta de los artículos | A.D.V |
| 55 81807429 | |
| 58,000.78 | 52.88 |

% EN EL TOTAL
DE COMISIONISTAS
8%

| | | |
|-----------------|---------------|--------------|
| TOTAL DE VENTAS | | COMI. X ZONA |
| COMISIONISTA | 4800 | 4730 |
| MINIMA VENTA | 7,442,543,239 | 55 81807429 |
| DOLARES | 34,235.70 | 264,024.22 |
| PESOS | 256,767.74 | 1,980,181.88 |

| | |
|-----------------------------------|----------|
| CONCEPTO | |
| costo de compra | 7,888.77 |
| impuesto advalorem | 52.85 |
| total de impuestos | 7,919.62 |
| derecho de trámite en aduana | 36.00 |
| impuesto al valor agregado | 781.88 |
| honorarios | 237.58 |
| manobras | 3.88 |
| orden de compra | 528.50 |
| etiquetas | 52.85 |
| folletos | 168.12 |
| total de gastos de la importación | 9,739.80 |

| | | |
|-------------------------------------|-------------|----|
| IMPORTACION | COMI X ZONA | 32 |
| CONCEPTO | | |
| costo de venta | 58,000.78 | |
| gastos de importación | 9,739.80 | |
| resultado después de la importación | 48,261.18 | |
| comisiones | 29,500.38 | |
| rate americano | 2,474.09 | |
| rate mexicano | 888.88 | |
| sueldos | 11,620.00 | |
| gastos de oficina | 3,788.00 | |
| bodega | 704.67 | |
| utilidad en dólares | 7.37 | |
| utilidad en pesos | 1868.24 | |

| | |
|--------------------|------------|
| VENTA | |
| 1,885,011.88 | |
| COMISIONES | |
| 40% COMISIONISTA | 788,004.87 |
| 10% EJECUTIVAS | 188,501.17 |
| SUMA | 982,505.84 |
| RESL. DEL PROYECTO | 982,505.84 |

PLANEACION FINANCIERA
SEGUNDA ALTERNATIVA

Segunda alternativa.- Que se otorgue el 40% de comisión a los comisionistas y un 5% a los Ejecutivos, dándoles un aumento de \$ 3,000 pesos como sueldo base.

Segunda alternativa, objetivo determinar ganancia.

| COMISIONISTAS | ART COMPRA |
|---------------|---------------|
| 1834 | 7,442,543,226 |
| | 13,649,827 |

| ART. VENTA | A.D.V | % EN EL TOTAL DE COMISIONISTAS |
|---------------|-------|--------------------------------|
| 85,819,674,28 | 91.70 | 11% |
| 102,372.18 | | |

| TOTAL DE VENTAS | COMISIONISTA | COMISIONISTA | % del total de los comisionistas |
|-----------------|---------------|--------------|----------------------------------|
| | 4800 | 4730 | 143.33 |
| SUMMA VENTA | 7,442,543,224 | 55,819,074,3 | 23% |
| DOLARES | 34,235.70 | 284,024.22 | |
| PESOS | 256,767.74 | 1,980,181.08 | |

| CONCEPTO | |
|-----------------------------------|-----------|
| costo de compra | 13,649.82 |
| impuesto advalorem | 91.70 |
| total de impuestos | 13,741.32 |
| derecho de trámite en aduana | 36.00 |
| impuesto al valor agregado | 1,374.13 |
| honorarios | 412.24 |
| manobras | 6.87 |
| orden de compra | 6,870.06 |
| etiquetas | 91.70 |
| folletos | 293.44 |
| total de gastos de la importación | 22,826.37 |

| CONCEPTO | |
|-------------------------------------|------------|
| costo de venta | 102,372.18 |
| gastos de importación | 22,826.37 |
| resultado después de la importación | 79,545.91 |
| comisiones | 46,067.46 |
| Rate americano | 2,474.09 |
| Rate mexicano | 896.98 |
| sueldos | 25,120.00 |
| gastos de oficina | 3,788.00 |
| bodega | 1,222.67 |
| utilidad en dólares | 6.91 |
| utilidad en pesos | 85,61.96 |

| VENTA | |
|----------------------|--------------|
| | 1,980,181.08 |
| COMISIONES | |
| 40% COMISIONISTA | 782,072.88 |
| 5% EJECUTIVAS | 99,009.08 |
| SUELDO EJECUTIVAS | |
| DE \$3 000.00 POR 33 | 99,000.00 |
| SUMA | 980,081.75 |
| RESL DEL PROYECTO | 980,089.91 |
| UTILIDAD | 18.17 |

Al comparar las 2 alternativas, se obtiene que en el punto de equilibrio se necesitan tan solo 24 comisionistas más por zona, y la diferencia no es significativa.

En cuestión de utilidad a partir de 144 Comisionistas por zona la segunda alternativa genera ganancia al proyecto ya que en la primera siempre se dividirá el 50%.

PLANEACION FINANCIERA
TOTAL COSTOS Y GASTOS

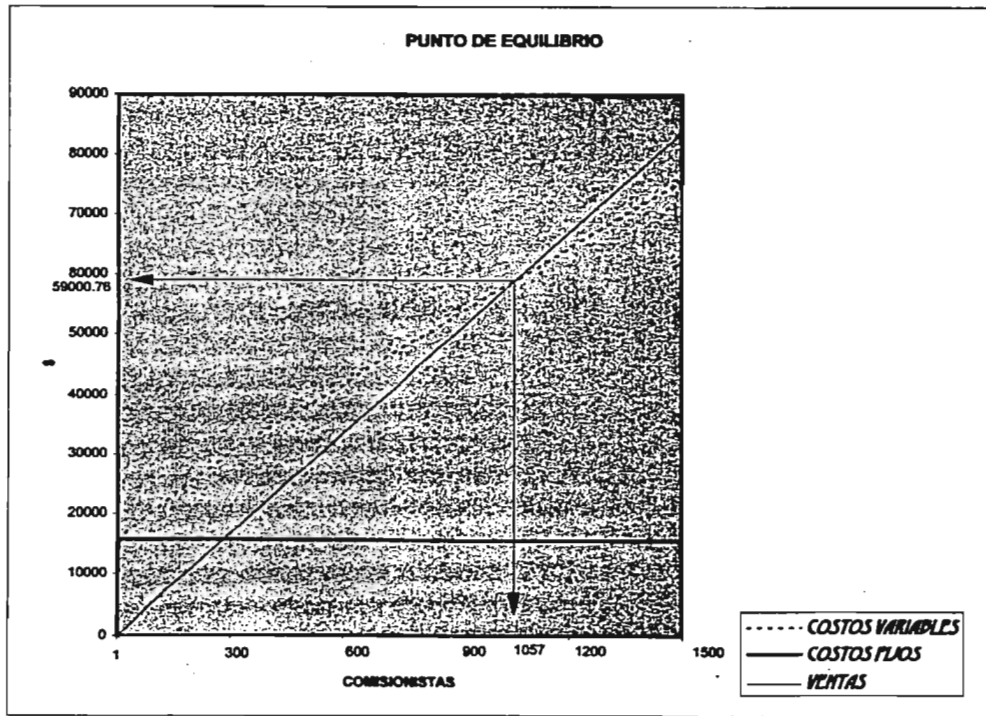
Total de gastos y costos fijos para la realización de la venta

| YULIANA | MEDICALI | MEYNOGA | ALPHEYA | CA. ALABEZ | NOBALIS | LAREDO PEL. MEMBRAS |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|
| LADO AMERICANO | LADO AMERICANO | LADO AMERICANO | LADO AMERICANO | LADO AMERICANO | LADO AMERICANO | LADO AMERICANO |
| 450.00 DLLS | 450.00 DLLS | 474.30 DLLS | 134.70 DLLS | 700.00 DLLS | 77.30 DLLS | 188.00 DLLS |
| | | 170 cajas | 170 cajas | 170 cajas | 170 cajas | 170 cajas |
| LADO MEXICANO | LADO MEXICANO | LADO MEXICANO | LADO MEXICANO | LADO MEXICANO | LADO MEXICANO | LADO MEXICANO |
| EX | EX | N \$ 1,000.00 | N \$ 1,000.00 | N \$ 2,000.00 | N \$ 1,000.00 | N \$ 1,500.00 |

| | |
|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO | COSTO |
| FOLLETO | .18 DLLS |
| ORD. DE COMPRA | .50 DLLS |
| ETIQUETA | .05 DLLS |
| REPARTO DE BODEGA | N \$ 5.00 POR PEDIDO |

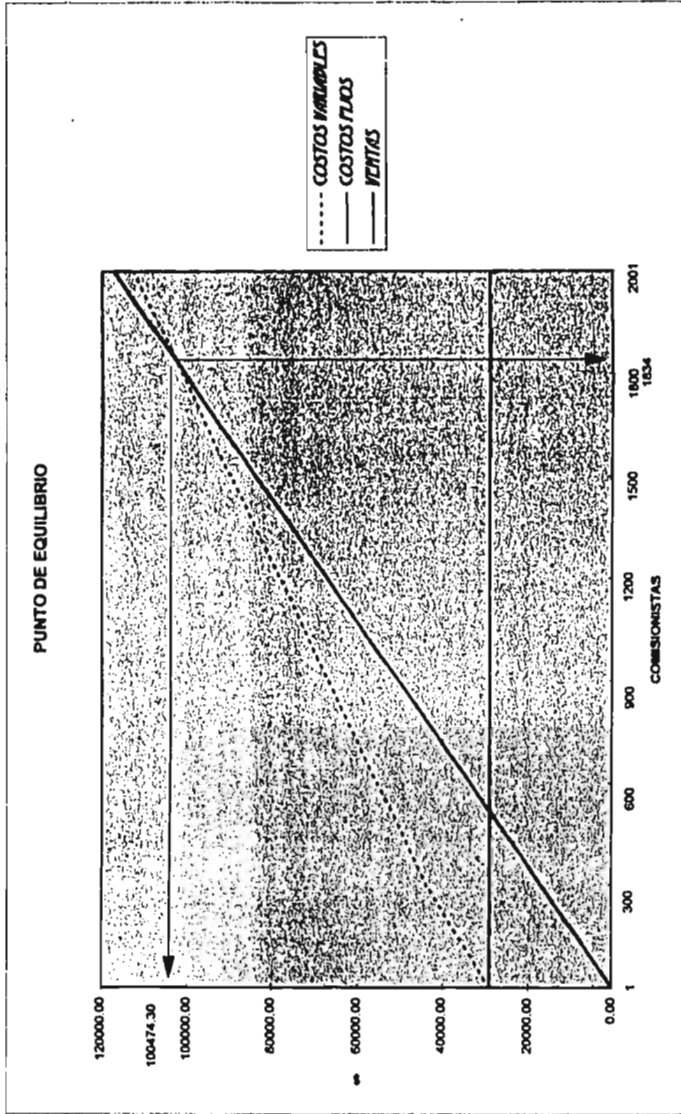
| CONCEPTO | GASTO | |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| RENTA | | N \$ 15,000.00 |
| LUZ | | N \$ 2,000.00 |
| PAPELERIA FICHAS DE COBRO | | |
| | N \$ 1,170.00 | |
| | X 3 | N \$ 3,510.00 |
| TELEFONO | | N \$ 7,200.00 |
| TOTAL | | N \$ 28,410.00 |
| | SUELDOS | |
| DIRECTOR | N\$ 20,000.00 | |
| GTE. DE MERCADO | N\$ 14,000.00 | |
| GTE. ADMVO. Y OPERATIVO | N\$ 14,000.00 | |
| GTE. COOR. Y OPERATIVO | N\$ 14,000.00 | |
| SUP. COF. MEXICO | N\$ 8,000.00 | |
| SUP. IMPORTACIONES | N\$ 7,000.00 | |
| ANALISTA | N\$ 3,200.00 | |
| CORRESPONSAL | N\$ 3,200.00 | |
| AUXILIAR | N\$ 2,000.00 | |
| 2 SECRETARIAS | N\$ 8,000.00 | |
| TOTAL | N\$ 89,400.00 | |
| EJECUTIVAS 33 | N\$ 3,000.00 | |
| TOTAL | N\$90,000.00 | N\$ 188,400.00 |

GRAFIC



PRIMERA ALTERNATIVA

GRAFIC



SEGUNDA ALTERNATIVA

FRACCIONES UTILIZADAS PARA LA PLANEACION

| FRACCION | DESCRIPCION | AD-VALO REM | TLC | | REDUCCION EM. COMER | | REQUISITOS |
|------------|---|----------------|------|------|------------------------|----|-------------|
| | | | EU | CA | EU | CA | |
| | | | | | | | |
| 1704.90.99 | DULCES | 20+AE | 14 | 14 | 0 | 0 | ET,S2,ZC,NZ |
| 1806.32.01 | CHOCOLATES SIN RELLENAR | 20+AE | 14 | 14 | 0 | 0 | ET,S2,ZC,NZ |
| 3303.00.01 | LOCION CON PERFUME | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | ET |
| 3304.10.01 | PREPARACIONES PARA EL MAQUILLAJE DE LOS LABIOS | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3304.20.01 | PREPARACIONES PARA EL MAQUILLAJE DE LOS OJOS | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3304.30.01 | PREPARACIONES PARA EL MANICURA Y PEDICUROS | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3304.91.01 | POLVOS | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3304.99.01 | CREMAS CORPORALES | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3305.10.01 | CHAMPUES | 15 | 10.5 | 10.5 | 5 | 5 | ET |
| 3305.30.01 | LACAS PARA EL CABELLO | 15 | EX | EX | 5 | 5 | ET,S2 |
| 3304.99.99 | MAQUILLAJE FACIAL | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET,S2 |
| 3307.10.01 | PREPARACIONES PARA ANTES Y/O DESPUES DE AFEITAR | 15 | 10.5 | 10.5 | 5 | 5 | ET |
| 3307.20.01 | DESODORANTES CORPORALES Y ANTITRASPIRANTES | 15 | 10.5 | 10.5 | 5 | 5 | ET,S2 |
| 3307.30.01 | PREPARACIONES PARA EL BAÑO | 15 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 3307.90.99 | PREPARACIONES ODORIFICAS AMBIENTALES | 15 | 10.5 | 10.5 | 5 | 5 | ET,S3 |
| 3401.11.01 | JABON PARA TOCADOR | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | ET |
| 3406.00.01 | VELAS | 20 | 14 | 14 | 5 | 5 | ET,CC |
| 3629.40.01 | ARTICULOS DE PLASTICO MAGNETICOS | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 3924.10.01 | ARTICULOS DE PLASTICO PARA MESA | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | ET |
| 3926.40.01 | ARTICULOS DECORATIVOS DE PLASTICO | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 3926.20.99 | IMPERMEABLES DE PLASTICO | 10 | EX | EX | 0 | 0 | ET |
| 3926.90.99 | MANTELES DE PLASTICO | 15 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 | ET |
| 4202.12.01 | AGENDA IMITACION PIEL | 35 | 14 | 14 | 5 | 5 | N,E |
| 4202.12.01 | PORTACASETERA, PORTAFOLIO | 35 | 14 | 14 | 5 | 5 | N,E |
| 4202.12.01 | MALETA DE VINILO | 35 | 14 | 14 | 5 | 5 | N,E |
| 4202.22.01 | BOLSA P/ DAMA DE MATERIAS TEXTILES | 35 | 14 | 14 | 0 | 0 | N,E |
| 4202.31.01 | CARTERA | 35 | 14 | 14 | 0 | 0 | N,E,E4 |
| 4202.32.01 | ARTICULOS PARA BOLSA DE PLASTICO | 35 | 14 | 14 | 0 | 0 | N,E |
| 4202.92.01 | ALHAJERO RECUBIERTOS | 35 | 14 | 14 | 5 | 5 | N,E |
| 4419.00.01 | ARTICULOS DE COCINA DE MADERA | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | |

FRACCIONES UTILIZADAS PARA LA PLANEACION

| FRACCION | DESCRIPCION | AD-VALO REM | TLC | | REDUCCION EM. COMER | | REQUISITOS |
|------------|--|----------------|-----|-----|------------------------|----|------------|
| | | | EU | CA | EU | CA | |
| | | | | | | | |
| 4402.10.01 | ARTICULOS DE ADORNO DE MADERA | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | |
| 4602.90.99 | ARTICULOS DE ADORNO DE CESTERIA | 20 | EX | EX | 0 | 0 | E3 |
| 4810.99.99 | PAPEL ENVOLTURA | 10 | EX | EX | 0 | 0 | |
| 4817.30.01 | SURTIDOS DE CORRESPONDENCIA | 10 | 7 | 7 | 5 | 5 | ET |
| 4820.10.01 | AGENDAS (PAPEL) | 10 | 7 | 7 | 0 | 0 | ET |
| 4820.10.99 | CUADERNO PARA NOTAS CON SU ESTUCHE CONT. PLUMAS CON ESPEJO Y PEINE | 10 | 7 | 7 | 5 | 5 | ET |
| 4820.10.99 | FORMATOS IMPRESOS | 10 | 7 | 7 | 5 | 5 | ET |
| 4908.90.01 | CALCOMANIAS | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | |
| 4909.00.01 | TARJETAS DE FELICITACION | 20 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 4910.00.01 | CALENDARIOS | 20 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 4911.91.99 | ESTAMPAS DE COLECCIÓN | 20 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 4911.99.99 | ARTICULOS PUBLICITARIOS | 20 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 6217.10.01 | CINTURONES Y CINTOS TEXTILES | 35 | 9.6 | 9.6 | 0 | 0 | N,E,CC |
| 6505.90.01 | CACHUCHAS | 20 | 9.6 | 9.6 | 5 | 5 | N,E |
| 6601.99.99 | PARAGUAS | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET,N,E |
| 6912.00.01 | TAZAS DE CERAMICA | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | ET,CC |
| 6913.90.99 | ARTICULOS DE ADORNO DE CERAMICA | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 7013.29.99 | VASOS DE VIDRIO | 20 | 14 | 14 | 5 | 5 | ET,N,E |
| 7013.39.99 | PLATOS DE VIDRIO | 20 | 14 | 14 | 0 | 0 | |
| 7013.99.99 | ADORNOS DE VIDRIO | 20 | 14 | 14 | 5 | 5 | ET |
| 7117.19.99 | JOYERIA DE FANTASIA | 20 | EX | EX | 5 | 5 | ET |
| 7326.90.99 | LLAVEROS DE METAL | 15 | 6 | 6 | 5 | 5 | |
| 8215.99.99 | PALA PARA PASTEL | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET |
| 9102.19.99 | RELOJ DE PULSERA | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 9105.11.01 | RELOJ DESPERTADOR DE MESA | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET |
| 9503.41.01 | MUÑECOS RELLENOS | 20 | 14 | 14 | 5 | 5 | ET,CC |
| 9504.40.01 | NAIPES | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET,CC |
| 9503.90.99 | JUGUETES DE PLASTICO | 20 | 14 | 14 | 5 | 5 | ET,CC |
| 9505.10.01 | ARTICULOS PARA FIESTAS DE NAVIDAD | 20 | 8 | 8 | 0 | 0 | ET,CC |
| 9603.21.01 | CEPILLOS DENTALES | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET |
| 9603.29.99 | CEPILLOS PARA EL ASEO PERSONAL | 20 | EX | EX | 0 | 0 | ET |
| 9608.10.02 | PLUMAS DE METAL | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 9608.10.99 | PLUMAS DE PLASTICO | 20 | 8 | 8 | 5 | 5 | ET |
| 9610.00.01 | PIZARRONES DE PLASTICO | 20 | 8 | 8 | 0 | 0 | ET |
| 9610.10.01 | PIZARRONES MAGNETICOS | 20 | 8 | 8 | 0 | 0 | ET |

REQUISITOS

- E3** Autorización Sanitaria e Inspección por parte de SEMARNAP (art. 3)
- E4** Certificado de Importación e Inspección ocular por parte de SEMARNAP (art.4 y 5; en vigor a partir del 01/07/96)
- N,E** NOM de etiquetado (SECOFI 28/12/95)
- ET** Etiquetado (SECOFI D.O.F. 26/12/95)
- C,C** Cuotas Compensatorias (D.O.F. 30/12/95)
- ZC** Contenido de azúcar para aplicar arancel mixto (D.O.F. 29/12/9
- NZ** Declaración de certificado que no se han beneficiado del programa "sugar reexport program" (D.O.F. 29/12/95)
- AE** Arancel específico (cantidad de azúcar en Kgs X 39586 dls)
- 20+AE** Arancel Mixto (ad-valorem + Arancel Específico)

Conclusión del Caso Practico.

Con los resultados obtenidos en la propuesta realizada a las Comisionistas, en la cual se les preguntó, si deseaban vender producto americano, y con el estudio de mercado realicé las dos alternativas. Obteniendo como resultado de la Planeación, que la segunda alternativa que consistía en dar el 40% de comisión a comisionistas y un 5% a las ejecutivas, además de un sueldo base de 3,000.00 pesos, se registraba una ganancia que de acuerdo al número de comisionistas que se incluyan en las ventas, se irá incrementando porcentualmente, lo que en la primera alternativa no sucede.

Se cuenta además con tres escenarios los cuales van desde el alto, que cuenta con 2940, el medio con 1834 y el bajo con 1056 comisionistas. Pero se puede tomar como escenario alto el de 4350 comisionistas, que de acuerdo a la política de venta pueden vender, esto quiere decir que se manejaría como escenario bajo el de 1834 comisionistas, sabiendo de antemano que desde tal número de comisionistas ya se generan ganancias por encima de lo que se debe pagar por comisiones, impuestos, transporte, folletos, pedidos, sueldos, renta, etc.

Recomendaciones.

1.- Que los folletos de producto americano sean distribuidos entre el 50% del total de las comisionistas, ya que esto las exhortará para vender el producto. Ya que cuando realicen sus visitas domiciliarias, podrán mostrar los dos folletos (mexicano y americano), y financieramente no es una cifra que afecte en resultados.

2.- Como consecuencia del reparto de folletos americanos, que se realice un programa en el cual se actualicen las comisionistas que superen la meta de venta del producto mexicano, para asignarles un registro americano.

3.- Que se realicen continuas actualizaciones a los productos que se importan, ya que existen variaciones en los impuestos arancelarios.

4.- Que en promociones de producto americano, se comunique a las Ejecutivas de venta en conferencia dos campañas antes, esto con la finalidad de que se realicen una proyección de venta y así evitar faltantes.

5.- Que se realice un proceso de devoluciones de producto americano, ya que los productos no podrán regresarse a la compañía americana, este punto es importante ya que los productos se descontinúan.

6.- Si se registran faltantes en los pedidos, y para evitar realizar una nueva importación, que generaría gastos, compensar los faltantes con los productos devueltos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA TESIS

En la presente tesis, se requirió de conocimientos de Planeación Financiera, Proyectos de Inversión, Empresa, Mercadotecnia y Ventas, de las cuales puedo concluir diciendo:

La planeación Financiera es importante, ya que es una herramienta esencial en la acertada toma de decisiones, se caracteriza por su forma de analizar los organismos, ya que estudia cada elemento que lo componen, así como también, la forma de accionar de cada una de las partes.

Esta forma de ver los organismos permite tener una visión mucho más clara de los problemas o posibilidades que se presentan, facilitando la evaluación proyectada, estimada o futura del organismo a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario especificar en primer lugar el objetivo que se persigue, ya que con él se fija el curso de acción o camino a seguir para lograrlo, considerando todos los elementos que puedan afectar el resultado que se pretende obtener.

Es decir, se fijan los objetivos, se establecen programas, presupuestos y pronósticos para lograr el objetivo.

Para lo cual en la planeación se requiere de:
Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

La Planeación Financiera, se encarga de obtener, controlar y aplicar dos recursos materiales necesarios para su elaboración.

Para facilitar una planeación es conveniente apoyarse en un proyecto, ya que esto significa es visualizar el futuro para saber si es conveniente o no, materializar la Planeación, analizando las ventajas y desventajas de lo que interesa, ya que no se puede poner en riesgo la

inversión, por que la finalidad de invertir es la de incrementar los recursos.

Los Proyectos de Inversión consideran todas las variables que ayudarán a saber si el Proyecto es rentable o no, su finalidad es la de brindar a los empresarios, una opción de utilizar en forma adecuada sus fondos de capital.

Es decir, una Planeación Financiera, así como también los Proyectos de Inversión consideran las variables cualificables, lo que significa, que facilita comprender los objetivos o metas que buscan en un organismo, y también las variables cuantificables, es decir, lo referente a la inversión, es necesario a su vez conocer el entorno del organismo para lo cual, se deben desglosar las características del mismo, para que la evaluación sea correcta. Dentro de las características se deben conocer: giro, tipología, misión, localidad, mercado, competencia, ventas y situación actual (económica), para distinguir entre los riesgos internos y externos, así como también de los que se puedan o no controlar.

Hablando de mercado, es indispensable obtener opiniones externas que nos indiquen, si las funciones que se pretenden brindar en esa área geográfica son necesarias, es decir, realizar un estudio de Mercado, ya sea por cuestionario, entrevista o mixto, y así con los datos se realiza un estimado de ventas.

Cuando se han tomado en consideración todas las variables, si es posible, es conveniente realizar un Proyecto Piloto, para poner en práctica lo planeado y lo proyectado, esto es con la finalidad de ver la Planeación materializada, claro, sin llegar a ser costosa, para saber si el Proyecto es viable o no.

Es recomendable que las empresas cuenten en su estructura, con un Departamento de Sistemas y Controles Financieros, que permita prevenir, controlar o corregir posibles anomalías en la empresa, ya que resulta menos costoso un Departamento Supervisor de áreas, que el querer solucionar problemas existentes.

De la experiencia que adquirí al estudiar, investigar y poner en práctica mis conocimientos en la tesis, recomiendo algunos puntos para casos similares.

1.- Antes de buscar una solución a una contingencia, es indispensable conocer que tanto afecta a la empresa, tomando en cuenta su situación actual, competencia o posibles competidores, situación del gobierno tanto política como económica, clientes y posibles clientes, ya que en ocasiones resultaría costoso una Planeación que al realizarlo no generara ningún beneficio, si no al contrario.

2.- Cuando se tenga una Planeación, sugiero que se complemente con un Proyecto de Inversión, por la razón de que teniendo claro el objetivo, sabremos que costo tiene el llevarlo a cabo, y la propuesta que se de, tendrá una estimación en tiempo y dinero más acertada.

3.- La solución que se otorgue debe hacer la aclaración de cuanta inversión se requiere, número de personas, equipo, lugar de operaciones, tiempo de recuperación y posibles ganancias.

4.- Al finalizar la Planeación y la Implantación deberá de realizarse continuas revisiones a las operaciones, a demás de brindar algunas recomendaciones o sugerencias para el buen funcionamiento del mismo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1.- ANTONIO SALDIVAR "Planeación Financiera de la Empresa"
pág . 15
edit. Trillas

2.-PERDOMO MORENO "Planeación Financiera para épocas normal y de inflación"
pág . 11
edit Ecasa

3.- PERDOMO MORENO "Planeación Financiera para toma de decisiones"
pág . 13
edit Ecasa

4.-TIMOTHY HEYMAN "Inversión contra la Inflación"
pág . 22
edit. Milenia

5.- TIMOTHY HEYMAN "Inversión contra la Inflación"
pág . 22
edit. Milenia

6.-MARTIN. "Inversiones"
pág .21
publicaciones IMEF Ed. 1981

7.-UERTA Y C SIV. "Evaluación de proyectos de Inversión"
pág . 11

8.- MARMOLEJO GONZALEZ MARTIN "Inversiones"
pág . 21
publicaciones IMEF Ed .1985

9.- INFANTE VILLAREAL "Evaluación de Proyectos de Inversión"
pág . 62

10.-LOURDES ORTIZ T. ANGELICA MENA T. ROSALBA ROBLES.
"Glosario de términos administrativos español-ingles ingles-español"
pág . 128-129
edit. Edumen Ed 1985

11.- J M ROSENBERG "Diccionario de Administración y Finanzas"
pág . 231
edit. Océano Ed 1989

12.- HAMPTON "Administración"
pág . 54
edit Mc Graw Hill segunda edición.

13.-RODRIGUEZ VALENCIA "Como administrar pequeñas y medianas
empresas"
pág .17
edit Ecasa

14.- HAMPTON "Administración"
pág . 54
edit Mc Graw Hill segunda edición.

15.-GONZALEZ RIVERA CARLOS "La importancia de la seguridad e
Higiene Industrial en la Administración de los Recursos Humanos"
pág . 29
Tesis profesional para optar por el grado de administración de empresas,
facultad de contaduría y administración , UNAM México 1985.

16.-ROGELIO ROCHA CENTENO "Estrategia Competitiva para
empresas"
guía practica

17.-Diccionario Enciclopédico LEXIS/22 VOX. Tomo V
pág. 133

18.-G BACA URBINA "Evaluación de Proyectos, análisis y administración del Riesgo"
pág,18-19 2a edición 1990.

19.-JOSE SILVESTRE MENDEZ "100 preguntas y respuestas entorno a la Economía Mexicana"
pág- 15
Edit. Océano
4ª Edición

20.- RODRIGUEZ VALENCIA "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas"
pág .13
edit Ecasa

21.-M ROBINSON Y C HALL "Organización y Administración de Negocios"
edit Mc Graw Hill 1978

22.-HOWE MARTYN "Empresas Multinacionales"

23.- ROGELIO ROCHA CENTENO "Estrategia Competitiva para empresas"
guía práctica

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ANTONIO SALDIVAR "Planeación Financiera de la Empresa"**
edit. Trillas
- 2.-PERDOMO MORENO "Planeación Financiera para épocas normal y de inflación"**
edit Ecasa
- 3.- PERDOMO MORENO "Planeación Financiera para toma de decisiones"**
edit Ecasa
- 4.-MORRIS ASIMOV "Introducción al Proyecto"**
Herrero Hnos. Sucs, S.A.
edit. México.
- 5.-TIMOTHY HEYMAN "Inversión contra la Inflación"**
edit. Milenia
- 6.-MARTIN. "Inversiones"**
publicaciones IMEF Ed. 1981
- 7.-L.A ERNESTINA HUERTA RIOS.
L.C CARLOS SIV VILLANUEVA.
"Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión para Bienes de Capital"**
Instituto Mexicano de C.P. A.C.
- 8.-UERTA Y C SIV. "Evaluación de proyectos de Inversión"**
- 9.- MARMOLEJO GONZALEZ MARTIN "Inversiones"**
publicaciones IMEF Ed .1985
- 10.- INFANTE VILLAREAL "Evaluación de Proyectos de Inversión"**

- 11.-**LOURDES ORTIZ T. ANGELICA MENA T. ROSALBA ROBLES.**
"Glosario de términos administrativos español-ingles ingles-español"
edit. Edumen Ed 1985
- 12.- **J M ROSENBERG "Diccionario de Administración y Finanzas"**
edit. Océano Ed 1989
- 13.- **HAMPTON "Administración"**
edit Mc Graw Hill segunda edición.
- 14.-**RODRIGUEZ VALENCIA "Como administrar pequeñas y medianas empresas"**
edit Ecasa
- 15.- **HAMPTON "Administración"**
edit Mc Graw Hill segunda edición.
- 16.-**GONZALEZ RIVERA CARLOS "La importancia de la seguridad e Higiene Industrial en la Administración de los Recursos Humanos"**
Tesis profesional para optar por el grado de administración de empresas, facultad de contaduría y administración , UNAM México 1985.
- 17.-**ROGELIO ROCHA CENTENO "Estrategia Competitiva para empresas"**
guía práctica
- 18.-**Diccionario Enciclopédico LEXIS/22 VOX. Tomo V**
- 19.-**G BACA URBINA "Evaluación de Proyectos, análisis y administración del Riesgo"**
2a edición 1990.
- 20.-**SIDNEY WEINTRAUB "TLC Integración o Divorcio de Economía"**
Matrimonio por Conveniencia

21.- JOSE SILVESTRE MENDEZ "100 preguntas y respuestas entorno a la Economía Mexicana"

Edit. Océano

4ª Edición

22.- J SILVESTRE MENDEZ "Problemas Económicos de México"

3a edición

Mc Graw Hill

23.-M ROBINSON Y C HALL "Organización y Administración de Negocios"

edit Mc Graw Hill 1978

24.-HOWE MARTYN "Empresas Multinacionales"