

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISION DE INGENIERIA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

“AHORRO EN GASTO DE PAGO DE COMISIONES EN CM RETAIL”

TRABAJO PROFESIONAL

Que para obtener el Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

Presenta:

ROMINA SAUCEDO LUGO

Director de Tesis:

Juan de Dios León Lara

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

CONTENIDO

INTRODUCCION

I.	Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
	1.1 Antecedentes	2
	1.2 Objetivo General	3
	1.3 Objetivo Específico	3
	1.4 Justificación del trabajo	3
	1.5 Alcances y Limitaciones	4
	1.6 Viabilidad del Proyecto	5
	1.7 Resultados Esperados	5
	1.8 Organización y Propósito	6
II.	Capítulo 2. MARCO TEORICO (MARCO DE REFERENCIA)	
	2.1 Eficiencia Económica	7
	2.2 Reestructuración Financiera	8
	2.3 Visión Global	8
	2.4 Visión Nacional/Local	9
	2.5 Objetivos de Reestructuración financiera	10
	2.6 Perfil de la Empresa Objeto de la Reestructuración	11
	2.7 Pronósticos Financieros	12
	2.8 Escenarios Financieros	12
	2.9 Evaluación de Proyectos	13
	2.10 Optimización del Proyecto	14
	2.11 Análisis de Sensibilidad	14
	2.12 Ingeniería Económica	15
III.	Capítulo 3. METODOLOGIA	
	3.1 Proceso de Pago Actual (Descripción)	17
	3.2 Lineamientos	18
	3.3 Anticipo de Comisión	23
	3.4 Pago de Comisión	31
	3.5 Tabuladores	37
	3.6 Comisión/Venta (Determinar %Porcentaje de Pago)	38
	3.7 Propuesta	42

IV.	Capítulo 4. ANALISIS COMPARATIVO	
	4.1 Resultados Obtenidos	43
V.	Capítulo 5. ANALISIS DE RESULTADOS.	
	5.1 Descripción del Cambio en Esquema de Pago y Resultados Obtenidos	45
VI.	Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
VII.	BIBLIOGRAFIA	

ANEXOS

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Costo Anual de Pago de Comisiones “Esquema Actual”(Millones de pesos)	43
Gráfico 2. Costo Anual de Pago de Comisiones “Esquema Propuesto”(Millones de pesos)	44
Gráfico 3. Comparativo de Costo Esquema Actual VS Esquema Propuesto	45

Índice de Tablas

Tabla 1. Negocios con rotación en 5 regiones (Alta y Baja en el Mes	18
Tabla 2. Ejemplo Apoyo Temporal	20
Tabla 3. Transacción para Apoyos/Complementos/Incentivos (ZPYMXZ16)	28
Tabla 4. Tabuladores por Región	37
Tabla 5. Descripción Tabuladores Región Noroeste	37
Tabla 6. Resumen Tabuladores Noroeste por Rangos de Venta	38
Tabla 7. % Porcentaje de Comisión/Venta Región Noroeste	39
Tabla 8. Ventas Negocio Hermosillo 300092024 DRIVE THRU CERVEFRIO II (Ejemplo)	40
Tabla 9. Tabulador Negocio Hermosillo 300092024 DRIVE THRU CERVEFRIO II (Ejemplo)	40
Tabla 10. Análisis Comparativo de Costo Esquema Actual VS Esquema Propuesto	45

Índice de Pantallas

Pantalla 1 Archivo de Apoyos/Ayudas para Comision_Mes(Archivo Excel	48
Pantalla 2. Base de Datos de Descuentos Consolidado_Mes (Archivo Excel	49
Pantalla 3. Diagrama de pago de anticipo	49
Pantalla 4. Base de Datos Flexibles	50
Pantalla 5. Diagrama Proceso de Pago de Comisiones	50
Pantalla 6. Estructura Archivo para pago de Comisiones	51
Pantalla 7. Información de ventas y tabuladores	51
Pantalla 8. Conceptos que conforman el ingreso (comisión fija, comisión variable, ayudas, etc.)	52
Pantalla 9. Conceptos de descuentos y retenciones (impuestos, honorarios, etc.)	52
Pantalla 10. Monto del pago (la diferencia entre los ingresos y los descuentos)	53
Pantalla 11. Listado de Netos	54
Pantalla 12. El flujo del proceso de solicitud para reposición de cuentas	55
Pantalla 13. Formato utilizado para reposición de tarjetas	55

INTRODUCCION

En Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CM Retail) surge la necesidad de ahorrar o reducir el gasto en uno de sus procesos más importantes para sostener y mejorar la productividad del canal de venta con mayor crecimiento actualmente TECATE SIX, este proceso se encuentra en el organigrama bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos y se conoce como *Proceso de Pago de Comisiones.* ,

La gerencia solicita aumentar la rentabilidad de la empresa enfocándose al ahorro en el gasto de este Proceso de Pago Mensual que se realiza en Cervecería. Si se mejoran estos estándares (reducción de gasto y aprovechamiento de recursos financieros), entonces hay un beneficio y correcta utilización de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad mediante el cambio en la estructura financiera actual y esquemas de pago establecidos.

AHORRO EN GASTO EN PROCESO DE PAGO COMISIONES CM RETAIL.

Se presenta a continuación para comprensión del Proyecto, la situación actual al correr el Proceso de Cálculo y Pago de Comisión por venta de Cerveza nivel Regional a comerciantes de Cuauhtémoc Moctezuma CM Retail.

El Pago de Comisiones a comerciantes que operan un negocio de venta de cerveza TECATE SIX tiene un costo que oscila aproximadamente entre los 150 millones de pesos anuales en una región de alto volumen como lo es NOROESTE (Sonora, Sinaloa, BCN/BCS, Chihuahua).

El pago se calcula aplicando un esquema definido en años anteriores basado en iniciativas que consiste en pagar una parte fija (Comisión Fija) y una parte variable (Comisión Variable) para cumplir necesidades de mercado que consiste en pagar en base a un tabulador según la venta del negocio.

Se busca minimizar por lo menos un 5% de dicho costo para reducir el gasto en el proceso de Pago de Comisiones de CM Retail y así alcanzar la correcta ejecución del Negocio para cumplir con el presupuesto establecido para año siguiente.

I. Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma fue Fundada en 1890 con capital mexicano por Isaac Garza Garza y José Calderón, con el apoyo de José A. Muguerza, Joseph M. Schnaider y el Lic. Francisco Sada Gómez. Expandiéndose en diferentes empresas, Hojalata y Lámina, Empaques de Carton Titan, Compañía General de Aceptaciones, Televisión Independiente de México pero por diferencias en las familias de control esta se dividió en 2 partes que es lo que ahora son el Grupo Femsa y el Grupo Alfa. Alfa ahora es, Sigma Alimentos, Alpek, Alestra, y Nemark y Terza, y VISA.

Femsa se ha expandido a Coca Cola, Oxxo, parte de Bancomer y Cervecería Cuauhtémoc que después de presentar problemas financieros la Cervecería Moctezuma en 1985 es adquirida por el grupo VISA y fusionada con la Cervecería Cuauhtémoc, ambas conformaron el grupo Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

El 11 de enero de 2010, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma fue intercambiada por 20% de las acciones del Grupo Cervecerero Holandés Heineken. Con eso FEMSA adquiere mayor presencia internacional.

En recursos humanos, al conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona se le denomina con perfil apto y a su vez después de cumplir una serie de requisitos y correr los procesos de reclutamiento o un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, posteriormente Seleccionar al idóneo y proporcionarle la Capacitación/ herramientas y así iniciar la operación del mismo, esto es lo que se busca en un comerciante.

Cada negocio de la cadena Cervecera TECATE SIX es operado por una persona denominada Comerciante (persona que pueda dedicarse al comercio de forma habitual). Así como se tienen características específicas para las personas que operan el negocio, cada uno de estos tiene un esquema de pago establecido bajo las condiciones en las que se ha venido trabajando desde el inicio del canal, ahora este esquema está resultando costoso para la empresa y se solicitan propuestas para cambio y mejora en el mismo.

1.2 Objetivo General.

Minimizar 5% el gasto en el Proceso de Pago de Comisiones en CM Retail, logrando mejora considerable para la empresa, cumpliendo así con la correcta ejecución del negocio y alcanzando objetivos propuestos por la Gerencia.

1.3 Objetivo Específico.

Ahorro en Gasto de Pago de Comisiones en CM Retail mediante la aplicación de nuevos esquemas de Pago diseñados específicamente para Minimizar el costo generado mensualmente por el Proceso de Pago a Comerciantes.

Indicadores objetivamente verificables (del Objetivo Específico)

- Núm. de Negocios Activos y con Comerciante de la Base.
- Esquema de Pago Actual (Tabuladores aplicados por negocio de la Base).
- Venta de Cerveza, Tiempo real en operación de Negocios.
- Status de Comerciantes incluyendo: Rango de Pago, Antigüedad.

Indicadores para medición:

Indicador 1: Componentes del proyecto ejecutados en forma complementada y aporte, entre los ejecutores: # de Comerciantes por negocio de la Base, Tabuladores o Esquema aplicados a los negocios para generar así el pago de comisión.

Indicador 2: Indicadores Reales sobre Venta de Cerveza, Tiempo de Operación de Negocios y Status de Comerciantes.

1.4 Justificación

El proyecto se desarrolla debido a que se presenta la necesidad recurrente de optimizar costos en la empresa referentes al gasto del departamento de Recursos Humanos y su proceso principal (Pago de Comisiones por venta de Cerveza a Comerciantes que operan un negocio de cadena en la Región Noroeste).

Los esquemas de pago definidos para este proceso y sobre los cuales se estaba definiendo el presupuesto no son los más convenientes para la organización hasta llegar al punto de poner en juego la rentabilidad del mismo.

Los beneficios que se pueden enlistar y sobre los cuales se justifica esta iniciativa son los siguientes:

- Reducción de Costos en proceso de pago de Comisión en al menos 5% del costo total anual.
- Practicidad y eficiencia en los nuevos métodos o esquemas de pago de Comisión.
- Conveniencia de la herramienta para la organización y en un futuro como base para nuevos modelos o iniciativas de pago.

1.5 Alcances y Limitaciones.

Alcances.

El proceso de pago de comisión en el canal de CM Retail en Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma se lleva a cabo de forma nacional y simultáneamente de acuerdo al calendario establecido por la empresa y en coordinación con el banco y proveedores de información FEMSA. Cada mes los comerciantes reciben el pago en las tarjetas bancarias que son entregadas por la empresa.

La iniciativa de ahorro debe ser aplicada inicialmente en los territorios con mayor venta en el país para obtener los mejores resultados y no afectar el crecimiento y/o maduración de los negocios del resto del país.

El Noroeste del país (Sonora, Chihuahua, Sinaloa, BCN, BCS, Nayarit) y Noreste únicamente es la región seleccionada para la disminución de costos con el nuevo modelo de pago de comisión como piloto.

Limitaciones.

La propuesta para el proyecto de cambio de esquema de pago de Comisiones se realizó bajo las siguientes condiciones:

- No debe ser mayor al presupuesto establecido para el gasto en Recursos Humanos del Área de Comisiones de aproximadamente 160 millones anual.

- En caso de que el costo ya con la nueva propuesta sea igual o menor al presupuesto debe tener beneficios considerables para cambiar el esquema de pago.
- Debe estar autorizado por el Gerente de Recursos Humanos Nivel País y Gerentes de Zona en conjunto.

1.6 Viabilidad del Proyecto.

El cambio en el modelo de pago debe ser viable para la empresa y minimizar el costo de acuerdo a las necesidades de la misma sin afectar las políticas y lineamientos establecidos (Ver en Descripción del Proceso en Anexos).

El esquema diseñado para optimizar el 5% del costo en el proceso de pago de comisión por venta de cerveza es realizado por un equipo multidisciplinario interno de la empresa (Analistas de Información, Recursos Humanos, Servicios Retail) por lo tal no implica un adicional para la empresa en cuanto a gasto adicional considerable para la organización.

La implementación en Noroeste corre a cargo de Recursos Humanos apoyado por el área comercial para comunicar a los aproximadamente 2mil comerciantes que migraran al nuevo esquema de pago.

1.7 Resultados Esperados.

La correcta planificación de las finanzas en la compañía permite optimizar los recursos financieros para alcanzar diferentes objetivos.

La administración financiera es uno de las herramientas más eficaces para incrementar el nivel de crecimiento en forma segura. Los componentes para aplicar dicha administración son los recursos financieros, es decir el dinero que ingresa a una cuenta y el nivel de gasto que se realiza, así que el manejo de estos conceptos nos ayuda al crecimiento o fracaso financiero.

Se tiene contemplado un ahorro de al menos 5% (que representa aproximadamente 14 millones de pesos en total anual) considerable en un plazo de 7-12 Meses iniciado en Septiembre año en 2012 a Febrero de 2013 aplicando los nuevos esquemas de Pago diseñados para lograr así el Objetivo general y continuar generando mejoras para la Empresa.

1.8 Organización y Propósito

Uno de los canales con mayor rentabilidad y crecimiento en los últimos años y donde se desarrolla el proyecto es CM RETAIL o TECATE SIX (Cuauhtémoc Moctezuma Comercio al Detalle) conformado por la cadena de Expendios, Super Six o depósitos donde el objetivo principal es la venta de Cerveza directa al cliente a cambio de una comisión o pago y son operados por comerciantes o comisionistas.

El comercio al por menor de CM tienen las siguientes características:

1. Atrae clientes por la ubicación y el diseño del establecimiento.
2. Tiene extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
3. Hace publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera

Los comerciantes que operan los negocios de CM Retail (TECATE SIX) reciben un pago de Comisión definido por un tabulador según la zona geográfica donde se encuentre y el volumen de venta, se detecta área de oportunidad en el Gasto de Pago en Noroeste (Sinaloa, Sonora, BCN y Chihuahua).

El propósito de la Organización en estos momentos así como la solicitud de Gerencia es ahorrar mínimo el 5% del costo del Proceso de Pago de Comisiones implicando una reestructuración financiera en el esquema actual.

II. Capítulo 2. MARCO TEÓRICO (MARCO DE REFERENCIA)

El marco Teórico o Marco de referencia es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema, esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Es importante porque aporta la referencia conceptual necesaria para delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar las hipótesis o las afirmaciones que más tarde tendrán que verificarse, e interpretar los resultados de estudio.

La principal utilidad del marco teórico consiste en evitar plagios y repeticiones de investigaciones generalmente costosa.

Uriegas Torres, Carlos (1987) Análisis Económico de Sistemas en la Ingeniería, México DF, ED. Limusa S.A de C.V. "Es tarea fundamental del ingeniero combinar recursos, herramientas de producción y energía en sistemas integrados, capaces de generar productos nuevos y útiles, o productos a un costo menor, o incluso productos mejores a menor costo."

2.1 Eficiencia Económica.

El objetivo fundamental que debemos proponer debe ser llegar a la Eficiencia Económica, al plantearnos preguntas como ¿Puede lograrse lo mismo con menor costo?, ¿Pueden aumentar los ingresos o beneficios económicos sin aumentar costos?, ¿Puede realizarse el mismo proyecto a un costo reducido? Es imprescindible optimizar la relación:

$$\text{Eficiencia Económica} = \frac{\text{Utilidad o Beneficio}}{\text{Costo}}$$

Esta fracción tiene carácter simbólico, significa que la Eficiencia Económica se puede lograr aumentando el numerador y manteniendo constante o disminuyendo el denominador.

Medina Nava, Celia (1992) Economía para Ingenieros, México DF, Edit. Alfaomega propone la definición de Costo como "El valor que representa el monto total de lo invertido (tiempo, dinero y esfuerzo) para comprar o producir un bien o un servicio y son importantes pues ayudan a seleccionar las mejores decisiones para ajustarse a los objetivos de la empresa. Así mismo permiten evaluar en que medida las empresas utilizan adecuadamente los recursos y factores productivos".

Reducir los costos/gastos en el proceso de pago de comisión actual en CM RETAIL es sumamente importante para cumplir con los objetivos establecidos de ahorros del próximo año para esta caso es el 5% total anual.

2.2 Reestructuración Financiera.

La Reestructuración Financiera se vuelve una necesidad recurrente para contribuir al sano panorama económico de la empresa u organización.

Thuesen, H.G, Fabrycky, W.J, (1996) Ingeniería Económica, Ed. Prentice Hall Inc., define a la organización como “Medios para crear e intercambiar utilidades”.

La cultura de cambiar la estructura establecida se tiene que ir adoptando para el beneficio de la compañía y sanar las finanzas. Es necesario evaluar la situación actual para poder identificar las opciones disponibles para la solución de los problemas financieros y analizar e implementar los planes de acción de mejora en el entorno de trabajo.

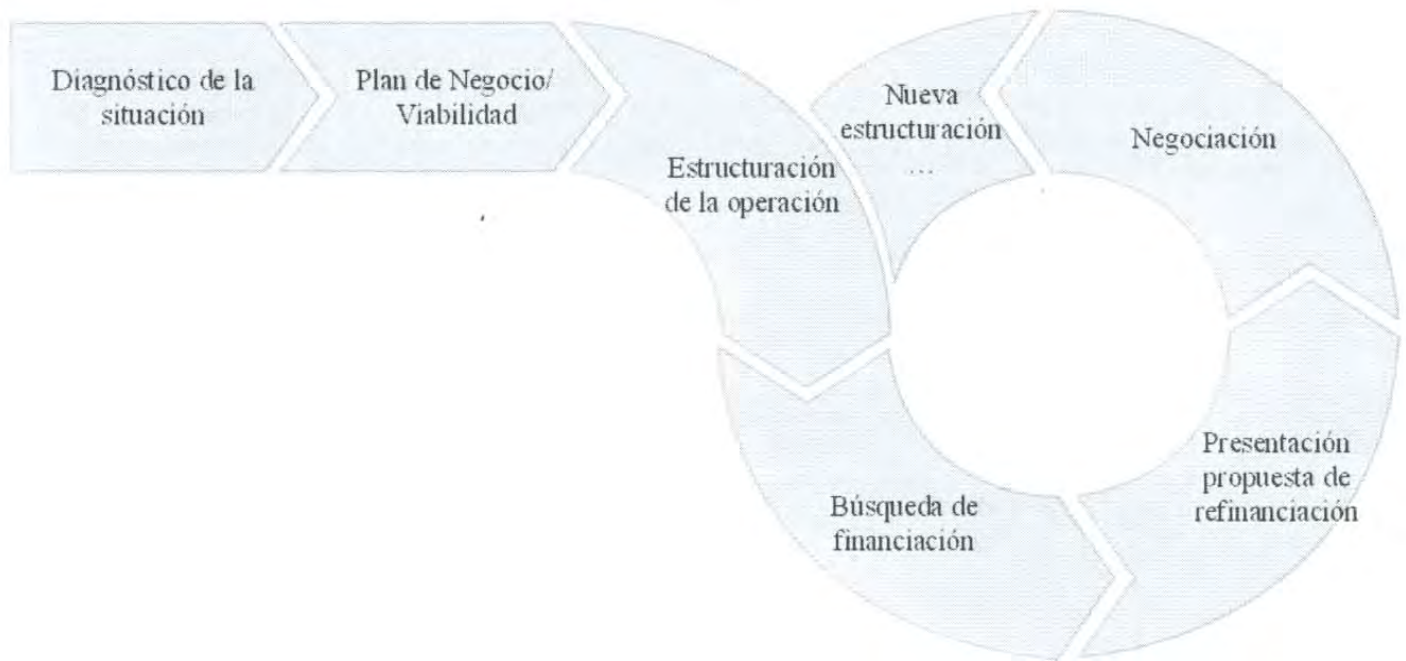
2.3 Visión Global.

Respecto a la Visión Global. *Alta Partners IE Business School. (2010) El Proceso de Reestructuración Financiera: Madrid, España, Junio 2010, de: <http://tourism.blogs.ie.edu/files/2010/06/JornadaIEMagma-ALTAPartners.pdf> define lo siguiente:*

“Concepto de Reestructuración Financiera: La reestructuración es un proceso de cambio de las relaciones entre los diferentes stakeholders de una empresa que tiene como objetivo incrementar el valor total de la empresa. La creación de valor en la empresa responde a una serie de actuaciones en todas las áreas: operativa, comercial, financiera, fiscal y también de liquidez y solvencia. El punto clave del éxito de una reestructuración es la reestructuración del activo.”

A nivel internacional, en Europa (Madrid, España) la renegociación de deudas o procesos que impliquen gastos y costos excesivos para la empresa están siendo cambiados gracias a la reestructuración financiera y así poder recuperar e incrementar el valor total de la compañía.

Figura 1. Concepto de Reestructuración Financiera



En México también se utiliza la reestructuración financiera para lograr los objetivos de la empresa y aumentar su rentabilidad.

Desafortunadamente es hasta que los costos se disparan / elevan considerablemente o cuando hay pérdidas económicas que es cuando se buscan alternativas factibles para mejorar el entorno financiero en la empresa.

2.4 Visión Nacional/Local

En cuanto a Visión Nacional / Local tenemos, *PWC Servicios Asesoría Financiera: Reestructuración Financiera, México, 2014*, <http://www.pwc.com/mx/es/business-consulting/index.jhtml> “En épocas de crisis, las empresas pierden presencia en los mercados, reducen la capacidad de generación de efectivo, incurren en incumplimiento de pagos de obligaciones de crédito, incrementan su carga financiera y fiscal, decrecen las utilidades afectando seriamente el capital de los accionistas y de sus acreedores.

Actualmente, los drásticos y constantes cambios en los mercados globales con una competencia más fuerte, la aplicación incorrecta de estrategias y circunstancias inesperadas en los negocios hacen que las empresas se vean afectadas por retos y crisis importantes que demandan la necesidad urgente de una transformación financiera.”

Figura 2. Efecto Reestructuración Financiera



E. Bueno Campos- I. Cruz Roche- J.J. Durán Herrera, *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Ed. Pirámide (15ª ED 2007.) Define los siguientes Objetivos e Implicaciones:

2.5 Objetivos de la Reestructuración Financiera.

- Lograr un mejor equilibrio entre los recursos Internos y Externos
- Incrementar la Productividad Financiera
- Inducir a una mayor Sanidad Financiera

Implicaciones.

- Menores costos financieros
- Mayores Utilidades
- Mayor Productividad Financiera
- Mayor rentabilidad Corporativa
- Menor Riesgo Financiero

El concepto de costo debe ser diferenciado de otros conceptos cercanos como el de gasto o inversión. Se denomina gasto a los bienes y servicios adquiridos para la actividad productiva de una empresa, es un concepto asociado al momento de la adquisición de los factores a diferencia del coste que es el gasto consumido en la actividad productiva y que por tanto está vinculado al momento en que se incorporan al proceso productivo. La inversión viene del hecho de que ciertos gastos son consumidos en varios ejercicios.

Salih N. Neftci, *INGENIERIA FINANCIERA*, (February 27, 2008) Publisher: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Define:

2.6 El Perfil de la Empresa Objeto de una Reestructuración.

Cuando una empresa plantea a sus acreedores la necesidad y/o conveniencia de una reestructuración financiera, estos proceden a efectuar un análisis técnico que permita evaluar dicha alternativa.

El análisis se enfoca al estudio de los rubros siguientes:

1. Viabilidad operativa
2. Funcionalidad
3. Riesgos Corporativos y sobretodo:
4. Perspectivas Financieras posteriores a la reestructuración”

Definir la solución óptima para resolver la problemática de gasto en el proceso de Pago de comisiones en CM Retail es el objetivo principal determinando el beneficio y asegurando satisfacer la necesidad de la empresa.

El universo de negocios sobre el cual se aplicara el cambio de esquema de pago está sujeto a ciertos comportamientos importantes como lo son: Contar siempre con comerciante activo operando la tienda correctamente, esto a su vez se ve afectado por la rotación de personal que es el cambio de comerciante activo por negocio de CM Retail.

Al aplicar un esquema de pago diferente el operador o comerciante puede que perciba de forma incorrecta el esquema nuevo y decida dejar el negocio, el aumento en la rotación de personal en la base de comerciantes es el principal riesgo que se corre al implementar los nuevos modelos de pago.

Se espera el ahorro de 5% al menos en un total acumulado por año.

Figura 3. Implementación de Reestructuración Financiera



Riggs, Bedworth, Randhawa (2002) *Ingeniería Económica*, Ed. Alfaomega., proponen “El análisis de Costo/Beneficio como un medio para llegar a una decisión documentada de los proyectos a realizar”

También Schmid, Allen (1989) *Benefit Cost Analysis-A Political Economy Approach*, Ed. Westview Press Boulder Co, define el análisis de Costo Beneficio como “Un marco de referencia Analítico para organizar ideas, listar los pros y los contras de alternativas, y determinar valores para todos los factores relevantes de manera de manera que se pueden clasificar las alternativas.”

Kjell B. Zandin (2001), *Maynard Manual del Ingeniero Industrial 5ta Edicion*, Ed. McGraw Hill, Define los siguientes conceptos:

2.7 Pronósticos Financieros.

El pronóstico financiero constituye la base, la pauta, la referencia para desarrollar la planeación financiera. La cantidad de los planes, depende de la calidad del pronóstico, y la certeza se basa en la objetividad de las premisas consideradas en la formulación del pronóstico financiero.

Existen diversas técnicas y metodologías para realizar pronósticos financieros, algunas tienen un perfil muy teórico. El método más práctico para efectos de pronósticos es aquel que considera como referencia básica los eventos importantes que se presentaran y que influirán en el entorno financiero.

En este proyecto se toma en cuenta o como referencia el total de venta de cerveza por año así como el histórico para poder aplicar el nuevo esquema de pago, es decir a la información que se tiene actualmente se aplica el cambio del modelo para obtener la información necesaria y justificar si procede o no el otro modelo.

2.8 Escenarios Financieros.

Es el estudio que permite conocer los diferentes estados esperados en el futuro para una serie de variables estratégicas interrelacionadas entre sí, cuyo comportamiento nos permite obtener conclusiones específicas para la toma de decisiones relevantes. Cabe precisar que el estado futuro de esas variables se determinan en base a la consideración de una serie de premisas, mismas que se deben fundamentar con toda amplitud.

Conceptualmente el escenario es el conjunto de circunstancias en torno a un suceso. Técnicamente es el instrumento por medio del cual se está en posibilidades de visualizar la futura situación financiera de la empresa, considerando una serie de premisas y supuestos técnicos.

Las variables integrantes de los escenarios financieros son los siguientes:

- Ventas
- Costos

- Gastos
- Utilidad
- Flujo de efectivo

Los escenarios financieros se desarrollan practicando una proyección acerca del comportamiento esperado para el futuro de las variables estratégicas de la empresa, este análisis se apoya en la consideración de un conjunto de premisas como lo son el estado de la economía actual, la situación de mercado en la que participa la empresa, el incremento en los elementos directos de los costos de materias primas y mano de obra, el nivel de tasa de interés, la inflación y la estructura de precios.

Los Tipos de Escenarios. Generalmente en la práctica se desarrollan tres tipos de escenarios que son de Referencia, Optimista y Pesimista.

- El Escenario de Referencia: Es aquel que se elabora considerando las premisas otorgadas por fuentes institucionales.
- El Escenario Optimista: Se elabora en base a la consideración de una serie de premisas benévolas para la empresa, cuyo grado de ocurrencia es elevado.
- El Escenario Pesimista: se elabora en base a la consideración de premisas adversas para la empresa, cuyo grado de ocurrencia es bajo.

El proyecto de este trabajo en CM RETAIL se realiza en base a un escenario de referencia que nos permite conocer la situación futura de la empresa con información actual sin considerar futuros proyectos inciertos que puedan crear falsas proyecciones. Se lleva a cabo bajo situaciones normales de proyección de las variables.

2.9 Evaluación de Proyectos.

No cabe duda que hoy en día la preparación y evaluación de proyectos cumple un papel de primera importancia entre los agentes económicos responsables de decidir acerca de la asignación de recursos para implementar iniciativas de ahorro.

La realización de un estudio para medir la viabilidad de un proyecto, sin embargo, no debe verse solo como un requisito impuesto por una institución financiera para prestar recursos financieros, sino principalmente como un instrumento que provee una importante información a los empresarios respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo.

Como finalidad se tiene de suma importancia saber que lo que se espera del trabajo, y sobredimensionar las capacidades de la técnica comúnmente denominada de preparación y evaluación de proyectos. El resultado de un estudio de viabilidad no es sino un antecedente más

para ayudar a la empresa a tomar la decisión de llevar a cabo una determinada iniciativa de inversión, su carácter anticipado determina, incluso, que su resultado pueda estar totalmente equivocado, y no necesariamente por un mal trabajo del evaluador, ya que el resultado dependerá del comportamiento de las variables que lo condicionan y sobre las cuales este no tiene ningún grado de control, para este caso práctico tenemos:

Indicadores objetivamente verificables

- Núm. de Negocios Activos y con Comerciante de la Base.
- Esquema de Pago Actual (Tabuladores aplicados por negocio de la Base).
- Venta de Cerveza, Tiempo real en operación de Negocios.
- Status de Comerciantes incluyendo: Rango de Pago, Antigüedad.

Indicador 1: Componentes del proyecto ejecutados en forma complementada y aporte, entre los ejecutores: # de Comerciantes por negocio de la Base, Tabuladores o Esquema aplicados a los negocios para generar así el pago de comisión.

Indicador 2: Indicadores Reales sobre Venta de Cerveza, Tiempo de Operación de Negocios y Status de Comerciantes.

2.10 Optimización del Proyecto.

Considerando que en la formulación de un proyecto de reestructura es conveniente que el equipo evaluador actúe permanentemente buscando diferentes tipos de reestructura, costo de operación o beneficio que se considere relevante, en el caso del pago de comisión minimizar al 5% el gasto es el objetivo principal.

Aunque la evaluación de un proyecto se debe efectuar en forma independiente de las fuerzas de financiamiento, no cabe duda de que mientras más convenientes sean las condiciones de financiamiento que se logren, más atractivo será el resultado de un proyecto.

2.11 Análisis de Sensibilidad.

Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (que tan sensible es) el flujo de efectivo ante cambios en determinadas variables del proyecto, tales como los costos totales, ingresos, volumen de producción. Este análisis no está encaminado a modificar cada una de estas variables para observar su efecto sobre la generación de flujos de efectivo.

2.12 Ingeniería Económica.

La ingeniería económica es la rama que calcula las unidades monetarias, las determinaciones que los ingenieros toman y aconsejan a su labor para lograr que una empresa sea altamente rentable y competitiva en el mercado económico.

Como sucede con otras clases de decisiones sobre la asignación de capital, la ingeniería económica se funda en la proposición de que rara vez la negativa a consumir los recursos escasos es la medida más prudente. La palabra operativa es economía; el ingrediente esencial en materia de economía es la consideración de las consecuencias económicas de las alternativas durante un periodo determinado: el horizonte de planificación.

1. Solo se deben considerar las alternativas factibles
2. Todas las decisiones se toman en una sola dimensión y por lo general las unidades monetarias parecen ser las más apropiadas.
3. Se deben examinar todas las alternativas durante un horizonte común de planificación durante el cual se evalúan las consecuencias futuras de dichas alternativas.
4. Los criterios que fundamentan las decisiones de inversión deberían incluir el valor en el tiempo del dinero y los problemas relacionados con el racionamiento del capital.
5. Las decisiones deberían ponderar las consecuencias que no se pueden expresar en unidades monetarias. Lo que no se expresa como consecuencias monetarias de las alternativas propuestas, se debería especificar con claridad para proporcionar a los administradores del capital toda la información razonable que les servirá de fundamento para tomar sus decisiones.

La ingeniería económica conlleva la valoración sistemática de los resultados económicos de las soluciones sugeridas a cuestiones de ingeniería. Para que puedan aprobarse en lo económico, las resoluciones de los problemas deben impulsar un balance positivo del rendimiento a largo plazo, en relación con los costos a largo plazo y también deben promover el bienestar y la conservación de una organización, construir un cuerpo de técnicas e ideas creativas y renovadoras, permitir la fidelidad y la comprobación de los resultados que se esperan y llevar una idea hasta las últimas consecuencias en fines de un buen rendimiento (Sullivan et al., 2004, p.3).

“La misión de la ingeniería económica consiste en balancear dichas negociaciones de la forma más económica” *(Sullivan et al., 2004, p.3).

Al aplicar ingeniería Económica en este proyecto aseguramos que las alternativas o decisiones se tomen en base a información confiable y no con falsas proyecciones o expectativas.

Por medio de rangos de volumen de acuerdo a las ventas de cada negocio se realiza un análisis para aplicar esta información y decidir si conviene o no el cambio de modelo de pago en los negocios teniendo como objetivo minimizar el gasto detectado.

Las siguientes divisiones son las que corresponderán al cambio de esquema de pago.

Tabulador 1 de 0 a 100 Mil

Tabulador 2 de 100 a 200 Mil

Tabulador 3 de 200 a 300 Mil

Tabulador 4 de 300 a 400 Mil

Tabulador 5 de 400 a 500 Mil

Tabulador 6 de 500 a 600 Mil

Tabulador 7 de 600 Mil en adelante

III. Capítulo 3. METODOLOGIA

Al evaluar el entorno sobre el cual se tiene que aplicar la reestructuración financiera es definido, la opción más viable es cambiar el esquema de pago de Comisiones a uno que cumpla con las necesidades del negocio en cuanto a funcionalidad y ahorro en el gasto de este procedimiento.

Se tiene un grupo de aproximadamente 1700 negocios o expendios de cerveza que determinan las ventas del noroeste del país, región más productiva de México para la empresa Cuauhtémoc Moctezuma, estos negocios tienen de acuerdo a su posición geográfica, nivel de volumen generado un tabulador o esquema de pago establecido que se propone y pretender cambiar agrupando únicamente tomando en cuenta el nivel de venta y productividad sin variantes adicionales.

3.1 Proceso de Pago Actual (Descripción del Esquema)

Actualmente, dependiendo de las condiciones del negocio, es decir, ubicación geográfica y volumen de venta (en economía es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado) se le asigna el tabulador que corresponde para calcular el pago de Comisiones que se depositara en tarjeta bancaria al Comerciante. (El proceso de comisiones para cada comerciante se lleva a cabo de forma mensual y se mas adelante).

El tabulador es el esquema de pago individual de cada negocio de la empresa y está conformado actualmente por una Comisión fija que es la cantidad que se cobra por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el importe de la operación ya definida por la empresa (se venda o no se venda cerveza se paga una cantidad establecida), una Comisión Variable que es una cantidad distinta todos los periodos de pago y se calcula de la venta excedente al superar la meta se paga el % definido y sumando también un porcentaje% también ya definido de pago por el concepto de Merma (pago por envases quebrados o desperdicio de cerveza).

Todo negocio tiene asignada una meta u objetivo de venta que cumplir (es necesario superar para tener derecho al pago de comisión variable).

El esquema de pago actual está conformado por una parte fija y una parte variable.

3.2 Lineamientos de Pago.

El Cálculo de Comisiones es un proceso mensual el cual está compuesto por Complementos, Componentes y Lineamientos que a su vez son necesarios para la correcta ejecución del mismo.

Es de suma importancia la definición de los únicos Conceptos Autorizados que se tienen para pago Vía Comisiones, se describen a continuación:

Comisión Fija RI (Régimen Intermedio): Corresponde al ingreso por la comisión fija establecida en la plaza donde se encuentra el negocio, según tabulador aplicado. (Aplica para Noroeste, Noreste, Sureste)

Comisión Variable RI (Régimen Intermedio): Corresponde al ingreso derivado de la aplicación del tabulador que rige en la plaza correspondiente, es lo que conocemos como % de comisión variable (Para todas las Regiones). Se incluye el % por Merma (aplica para tabuladores de esquemas anteriores en Noroeste y Noreste).

Las Comisiones Fija/ Variable se calculan y pagan en base al tiempo que tiene operando el comerciante en el negocio; este a su vez debe estar dado de alta correctamente en el sistema de administración de Información de Comerciantes ABC (en SAP) de lo contrario el pago no se realiza.

Adicional a los conceptos anteriores, se tienen situaciones que implican un pago Extraordinario y son las siguientes:

PAGO DE BANCA, INSTRUCTOR, APOYO TEMPORAL, COMPLEMENTO DE COMISION FIJA, VARIABLE, Y ADICIONAL, APOYOS, INCENTIVOS, PAGO POR CAPACITACIÓN, PLAN POR REGION, ETC

Comerciante BANCA

Se define como BANCA al comerciante que no tiene negocio asignado y está en espera para operar. El número de bancas por plaza no debe exceder la rotación ya que la finalidad de tener bolsa de trabajo o reserva de Personal es cubrir las vacantes en los negocios que estén libres.

*EJEMPLO, en un mes corriente se tienen 127 negocios con rotación en 5 regiones (Alta y Baja en el Mes). *Tabla 1. (Anexos)*

Se define el Núm. de Comerciantes Banca autorizado como no excedente a un tercio del total de los negocios con más de 1 comerciante en el mes de pago, para este caso 42 comerciantes es el Máximo de Comerciantes Banca en total.

- Una vez concluido el proceso de reclutamiento y Selección por parte de RH, los comerciantes Banca deben estar dados de alta en sistema (ABC-SAP) para poder recibir Pago de Comisión, de no ser así no se realizará el cálculo ni depósito correspondiente.
- Los comerciantes Banca no deben permanecer sin negocio por más de 25 días (por mes donde puede presentarse rotación), de lo contrario deberán ser dados de baja en sistema.
- Deben ser capacitados por un Comerciante INSTRUCTOR en el Negocio Escuela de la Plaza y recibir un Pago por Capacitación.

PAGO DE CAPACITACION

- PAGO DE CAPACITACION. Se define un monto fijo de pago UNICO por capacitación de \$100.00 pesos diarios por no más de 4 días para cada comerciante Banca sin operar algún negocio.

INSTRUCTOR

Los comerciantes INSTRUCTOR son los encargados de dirigir el negocio escuela y capacitar a las personas de nuevo ingreso ya sean Comerciantes en negocio asignado o Bancas.

- Cada uno debe capacitar de 2 a 10 personas por mes como Máximo.
- Instructores deben recibir un pago fijo no mayor a \$400.00 por persona.
- Negocios con venta mayor a 500 cajas no podrán ser Tienda Escuela.
- El comerciante Instructor no podrá tener más de un negocio.
- Todo pago para un Capacitador o Instructor debe ser validado por ACR (Asesor Comercial Retail) y a su vez RH Retail.

APOYO TEMPORAL

Todo comerciante de la base que apoya en operar un negocio cerrado se conoce como APOYO TEMPORAL (COMODIN)

- No debe exceder los 21 días en el negocio y a su vez debe recibir montos fijos diarios dependiendo de la plaza a operar.
- Se debe tener 1 comerciante de Apoyo Temporal por ACR (Asesor Comercial Retail) para cubrir las bajas inmediatas urgentes.
- De acuerdo a las variables que afectan directamente las condiciones del negocio (rotación, inseguridad, ubicación, etc.) entre RH Retail, Gerencia de Plaza y Gerencia RH

definen y autorizan la cantidad para pago diario, mismas que son variables (No Mayor \$450.00 pesos por día).

- Negocios con venta menor a 100 cajas deben recibir un pago Máximo de \$150.00 pesos por día.

*EJEMPLO, para un mes corriente de Pago de Comisión se tienen 123 Comerciantes que Apoyan Temporalmente en un negocio cerrado en promedio 20 días con un pago de \$373.00 pesos diarios en 2 Regiones: *Tabla 2. Ejemplo Apoyo Temporal (Anexos)*

La tabla de pago para comerciantes APOYO TEMPORAL Propuesta según la venta en Cajas del negocio es la siguiente: *Apoyo Temporal*

TABLA PAGO APOYO TEMPORAL PROPUESTA
Entre 1 y 100 = \$150.00
Entre 101 y 300 = \$250
Entre 301 y 600 = \$350
601 > mayor = \$450

Todo apoyo “Extraordinario” y que no es directamente concepto autorizado de pago debe ser enviado por el RH Retail en el formato correspondiente (separando los conceptos de pago y llenando toda la información) a la Central de Servicios Retail con autorizaciones correspondientes de la Gerencia de Plaza y/o Gerencia RH dependiendo el caso, el cual de anexa a continuación. *Pantalla 1. Archivo de Apoyos/Ayudas para Comision_Mes(Archivo Excel)#.xls (Anexos)*

Definiciones de Conceptos:

- **COMPLEMENTO DE COMISION FIJA:** Es la diferencia o complemento de comisión fija que se paga por tabulador y son cantidades de 1mil a 3mil pesos, también entra en este concepto cuando al comerciante por tema de fechas el operador RH no refleja los movimientos en el ABC correctamente ó en sistema no se puede realizar el movimiento en la fecha indicada y se tiene que reembolsar este pago (por días trabajados sin variable). Si un comerciante recibe pago de Complemento de Comisión Fija no Podrá recibir en el mismo mes de pago por Apoyo de Periféricos o Productos Complementarios. Debe ser validado y enviado por el RH Retail debido a que es pago “No Autorizado”.
- **COMPLEMENTO DE COMISION VARIABLE:** En este concepto se pagan todas las cantidades pendientes directamente de % de variable, por ejemplo diferencias en el

reporte de administrativo vs tickets de venta, ajuste de comisión de pago estimado contra real (diciembre-enero y/o año-mes anteriores), días trabajados con venta y no reflejados en ABC.

- **COMPLEMENTO DE COMISION ADICIONAL:** Los pagos que no son comisión fija ni %variable en el mes de pago son complemento adicional, por lo general es un apoyo del mes o meses anteriores, ajuste de algún pago o adelanto de anticipo y para contabilidad, es para diferenciar los conceptos anteriores y no alterar la comisión pagada en el mes actual.

Como complementos del Tabulador se pueden pagar AYUDAS ó APOYOS siempre y cuando autorizados por la Gerencia de Plaza, Gerencia RH RH y/o RH Retail dependiendo del monto y situación puntuales donde se trate de impulsar la venta y al comerciante en negocios nuevos y/o de bajas productividades.

- **INCENTIVO DE VOLUMEN:** Pago de Incentivo de Incentivo de Volumen por Cumplimiento de Meta establecida, se calcula validando el Vol. Real vs Meta para definir el % de pago o Cantidad Fija dependiendo la Plaza.
Previamente Autorizado por el Gerente de Plaza.
- **INCENTIVO DE CHECKLIST:** Pago de Incentivo de Incentivo de Checklist por Cumplimiento de todas las variables a evaluar, con calificación mayor a 80 son cantidades fijas dependiendo la Zona a pagar.
Previamente Autorizado por el Gerente de Plaza.
- **APOYO PLAN POR REGION:** Concepto de pago para Iniciativas Regionales ya sea por concepto de Incentivo por Ventas o Apoyo Directo a Comerciantes. (Ejemplo Plan de Apoyo de Permanencia en NL, Plan Laguna en Coahuila-Durango).
Previamente Autorizado por el Gerente de Plaza y Gerencia RH.
- **APOYO VENTA 24 HRS:** Pago por Extensión de Horario como Iniciativa para Aumento de Venta, solo para Plazas autorizadas por la Gerencia.
Previamente Autorizado por el Gerente de Plaza y Gerencia RH.
- **GARANTIA 4MIL PESOS A COMERCIANTES DE NUEVO INGRESO:** Apoyo pagado para garantizar la permanencia de comerciantes de nuevo ingreso y no debe ser mayor a 3 meses.
Se calcula complementando el pago de comisión del día 10 del mes para pago y ya incluye el anticipo.
Iniciativa Autorizada por el Gerente de Plaza y Gerencia RH.

Los Pagos excepcionales autorizados por el Gerente de Zona y Gerencia RH se deberán enviar en tiempo y forma describiendo la mecánica del Concurso a la Central de Servicios Retail antes del Periodo de Cálculo de Comisiones. (Proceso Calendarizado Máximo día 28 del mes)

Actualmente se pagan una serie de conceptos vía Comisiones donde no se tiene clara la justificación o la mecánica correspondiente para Pago, se propone definir y presentar la Autorización de las Gerencias de Plaza y RH de los más importantes de lo contrario ELIMINAR.

- **AYUDA RI (REGIMEN INTERMEDIO):** Las ayudas en general corresponden a los pagos a comerciantes por apoyos por alcoholes, ingresos de casetas telefónicas, Plan por Región. También puede haber otro tipo de ayudas como: Reembolso Multa y/o Varios, Gastos Funerarios, Gastos Médicos, Bono por Recomendación, Permanencia, Espera de Negocio.
- **CASSETAS:** Concepto de pago por Comisión de Casetas Telefónicas en los Negocios únicamente para BCN (5%)
- **PERIFERICOS:** Pago por Productos Complementarios o Periféricos (Botana, Refresco, Cigarros) se captura la comisión que se les da para que genere ingresos y que después se les descuenta, (Préstamo para Inversión).
- **APOYO ALCOHOLES:** Pago o Reembolso para el comerciante que salda gastos de Alcoholes es decir: Salubridad, Papelería, Multas, Seguridad Pública, etc... Para evitar el cierre del negocio.
- **APOYO TRANSPORTE:** Pago por ayuda de transporte cuando el negocio se encuentra a una distancia considerable. Debe estar autorizado por Gerente de Plaza. Pago de Gasolina

En comisiones se aplican una serie de descuentos, se describen a continuación:

DESCUENTOS ADMINISTRATIVOS:

- **IVA RETENIDO:** Es el iva que el comerciante tiene que pagar al gobierno derivado de su ingreso el cual corresponde a las 2/3 partes del IVA
- **ISR VALORIZADO:** Es el impuesto sobre la renta que genera el comerciante que se paga al gobierno derivado de los ingresos que se obtienen. Hay que recordar que el impuesto que se visualiza en el estado de cuenta corresponde a los ingresos del mes inmediato anterior.
- (*IMSS, INFONAVIT, ISSE)
- **DESCUENTOS DE HONORARIOS DE CONTADOR:** Este descuento es el monto que el comerciante tiene que pagar mensualmente al contador externo por sus servicios.
- **DESCUENTO DE RATIFICACION DE FIRMAS:** Es el cobro que hace el notario por dar validez a el poder que otorgan los comisionistas al contador externo para los trámites legales que hará o hace a su nombre.
- **DESCUENTO DE IMPRESIÓN DE FACTURAS:** La impresión de facturas se hace cada vez que se manden a imprimir (al inicio y cuando se acaben), y el descuento es el costo que tiene esta impresión.

DESCUENTOS OPERATIVOS:

- TELÉFONO: Descuento por la renta de Teléfono en los negocios.
- HIELO: Descuento por hielo, bolsas o exceso de insumos.
- MULTAS: Para capturar los descuentos por multas aplicadas al negocio e imputables al comerciante.
- SINIESTROS: Cuando se tenga que descontar un Siniestro o Robo y el Gerente de Plaza autorice su descuento.
- PRESTAMOS: Cuando se tenga que descontar un Préstamo al Comerciante y el Gerente de Plaza autorice su descuento.
- FALTANTES: Cuando se tenga que descontar un faltante y el Gerente de Plaza autorice su descuento y permita que el comerciante continúe en el negocio
- PERIFERICOS: Aplica para la recuperación de montos por la venta de productos periféricos o complementarios cuando hubo negociación con proveedor y/o el stock es de CM RETAIL.
- Para capturar descuentos por préstamos destinados a comprar un vehículo para el negocio
- EXTRAVÍO DE TARJETAS: Descuento por perdida/extravío/Robo de tarjeta Bancomer. El descuento no deberá pasar los \$50 pesos por persona por tarjeta extraviada.
- PENALIZACIONES: Descuento por penalización por falta de cumplimiento en prácticas operativas. (Dejar Luz encendida, etc.)
- DESCUENTO DE ANTICIPO DE COMISION: El descuento de Anticipo de comisión se define como una compensación ya que este monto se otorga como adelanto los días 25 de cada mes y posteriormente ese pago es descontado del total del ingreso.

Todo descuento Administrativo u Operativo debe ser enviado por el Auxiliar de Administración de la plaza encargado de consolidar las cantidades a descontar en el formato correspondiente, el cual se presenta en Anexos: *Pantalla 2. Base de Datos de Descuentos Consolidado_Mes #.xls* (Archivo Excel)

La descripción del proceso de pago inicial es el sig:

3.3 Anticipo de Comisión.

El anticipo de comisión es un adelanto de la comisión Fija según el tabulador que rige para cada negocio dependiendo de la Plaza y Región a pagar; cada día 25 del mes los comerciantes reciben por transferencia bancaria la cantidad determinada. Únicamente personas activas y altas hasta el día 1 (Para Sureste) y activos y altas al día 15 del mes en curso (Noroeste y Noreste) con cuenta asignada reciben dicho pago.

De acuerdo al diagrama de pago de anticipo. *Pantalla 3. Diagrama de pago de anticipo (Anexos)*:

La base de datos para pago de anticipo se arma utilizando los Datos Flexibles de Empleado y vaciando información de reporte de infotipos con fecha de acuerdo al calendario de pago del CSC. *Pantalla 4. Base de datos Flexibles (Anexos)*

Se ordenan por nombre del comerciante los datos para validar a los comerciantes con segundo negocio y diferenciar los pagos para que no genere rechazo.

Una vez lista la información para pago es necesario realizar la precarga en SAP para que el CSC pueda generar contabilidad y solicitar el fondeo correspondiente a Bancomer.

CONSIDERACIONES:

- El sistema sólo aceptará a socios que se encuentren dados de alta en SAP.
- Es importante recordar que en las cargas de anticipos sólo se considerarán los que tengan limitada vía de pago M o Z.
- En cuanto a los anticipos fijos, sólo se considerarán los de aquellas divisiones que estén dados de alta en la Tabla de anticipos Fijos, por lo que si existe alguna división de nueva creación o cambio, es necesario dar aviso al CSC, indicando los datos correspondientes.
- En caso de que se realice alguna precarga en forma incorrecta, es necesario avisar al CSC para que se pueda eliminar dicho registro ya que una vez actualizando los datos de precarga, por seguridad el sistema no permite volver a considerar los mismos socios.
- Para la solicitud de procesamiento de anticipos, la fecha de precarga a utilizar deberá ser la del día indicado según calendario de nómina.
- Se deberá seguir levantando el ticket correspondiente, pero ahora no deberá enviarse archivo alguno, sólo debe indicarse la siguiente información:

Ejemplo:

Área de nómina	Registros cargados	Importe total a pagar	Fecha de Precarga
KB	4	\$500,000.00	01.12.2010

Se pide seguir copiando al operador de nómina del CSC para que dé seguimiento a estos requerimientos.

3. Previos para Cálculo y Pago de Comisiones.

3.1.- Reporte previo para archivo de cálculo.

Una vez concluidas todas las capturas de Altas / Bajas / Transferencias del mes en SAP se continúa con el proceso de cálculo y pago de comisiones. *Pantalla 5. Diagrama Proceso de Pago de Comisiones (Anexos).*

El cálculo de comisiones se inicia corriendo un reporte para obtener el listado definitivo de Comerciantes y su status que será la base para el proceso.

El nombre de este reporte es “reporte de datos flexibles” y la transacción en SAP para ejecutarlo es “S_AHR_61016362”.

Una vez obteniendo este listado de Comerciantes se formatea en Excel para crear la base de datos en la cual se plasmara el cálculo de comisiones del mes.

Estos datos obtenidos del reporte al cierre de mes se trasladan a la base de datos en donde se vaciara toda la información que formara parte del cálculo de comisiones. Este archivo normalmente está compuesto por cinco bloques de información que son:

- 1.- Datos generales (son los que se obtienen del reporte de datos flexibles).
- 2.- Información de ventas y tabulador.
- 3.- Conceptos que conforman el ingreso (comisión fija, comisión variable, ayudas, etc.).
- 4.- Conceptos de descuentos y retenciones (impuestos, honorarios, etc.).
- 5.- Monto del pago (la diferencia entre los ingresos y los descuentos).

Ejemplo de la estructura de un archivo concentrado.

- 1.- Datos generales. *Pantalla 6. Estructura Archivo para pago de Comisiones.(Anexos)*
- 2.- Información de ventas y tabuladores. *Pantalla 7. Información de ventas y tabuladores.(Anexos)*
- 3.- Conceptos que conforman el ingreso (comisión fija, comisión variable, ayudas, etc.). *Pantalla 8. Conceptos que conforman el ingreso (comisión fija, comisión variable, ayudas, etc.) (Anexos)*
- 4.- Conceptos de descuentos y retenciones (impuestos, honorarios, etc.). *Pantalla 9. Conceptos de descuentos y retenciones (impuestos, honorarios, etc.)(Anexos)*
- 5.- Monto del pago (la diferencia entre los ingresos y los descuentos). *Pantalla 10. Monto del pago (la diferencia entre los ingresos y los descuentos).(Anexos)*

En este punto está concluida la parte de trabajo previo en lo que se refiere a intelcción, movimientos en SAP de altas, bajas y transferencias y la construcción de los reportes base para el cálculo de comisiones.

La siguiente etapa previa al cálculo de comisión es el análisis y procesamiento de descuentos, deducciones, ayudas y complementos que forman parte del cálculo.

Descuentos y deducciones.

Los descuentos y deducciones se originan por obligaciones del Comerciante o por sanciones en temas operativos relativos al negocio.

Las deducciones son facilitadas por los Contadores Operativos CM RETAIL de cada Región y los descuentos por los RH Retail también de cada Región. Una vez revisados a detalle por Analista CSR se procesan en plantillas con formatos definidos para ser alimentados a SAP directamente identificados por “Infotipos”, los cuales funcionan como una clave asignada que le dice al sistema a que se refiere y que naturaleza contable tiene el descuento.

Esta información se baja del sistema de operación SAP y es manipulada para trabajar en el esquema de pago definida por la gerencia.

Se alimentan los datos requeridos para iniciar con la Interfase.

NOTA: Es de suma importancia una revisión detallada de estos reportes en excel para asegurar que los números de personal y status de los Comerciantes estén bien asignados y de esta forma no incurrir en errores en este proceso.

Apoyos, incentivos y complementos.

Estas ayudas al igual que los descuentos tienen origen de la operación de los negocios sin embargo la cantidad de “Infotipos” que se utilizan son menores y la transacción y plantilla para su alimentación a SAP es también la ZPYMXZ161.

Estos apoyos, complementos e incentivos son enviados por los Coordinadores RH CM RETAIL en el formato definido y sus conceptos, “Infotipos” y proceso de alimentación al sistema se detalla a continuación:

Transacción para Apoyos / Complementos / Incentivos ZPYMXZ161:

Tabla 3. Transacción para Apoyos / Complementos / Incentivos ZPYMXZ16

PAGOS AUTORIZADOS A REALIZAR VIA COMISIONES	
CCNom	Nombre
1095	Comisión Complementaria RI
1026	Comisión otros productos RI
1131	Incentivo Cumpli Meta vol
1132	Incentivo cump meta vol Reg Int
1131	Incentivo Cumpli Meta vol
1130	Incentivo Eventos RI (24 hrs)
1028	Ayuda RI
1335	Incentivo check list
105 B	Soul citric
105C	Hielo
113G	Incentivo
1622	Ayuda Transporte
1623	Instructor
1652	Capacitación
113 F	Apoyo Temporal (comodin)

Para la alimentación a SAP de estos apoyos, complementos e incentivos se sigue el mismo proceso que las deducciones, creando plantillas con los mismos formatos y siguiendo los mismos pasos en el sistema.

Los conceptos para pago que forman parte de estos apoyos, complementos e incentivos son:

- Pago al Apoyo Temporal (Comodín)
- Pago a instructores
- Pago a Capacitados
- Apoyos Diversos
- Pago por cumplimientos a Incentivos (Meta y/o Checklist)

- Pagos por Complementos de Comisión (Adicionales, Mes Cierre Año)

NOTA: Es de suma importancia que RH Retail haga una revisión detallada de estos reportes en excel para asegurar que los números de personal de los Comerciantes estén bien asignados y de esta forma no incurrir en errores en este proceso.

Una vez completadas estas actividades previas anteriormente descritas el siguiente paso es trabajar con los archivos de las ventas que son enviados por los contadores operativos en el formato definido cada día primero.

Los archivos de las ventas son hojas de Excel que contienen la venta mensual y la venta diaria de los negocios. Estos son manipulados por Analista CSR para, una vez formateados, mediante ligas alimentar la venta en el archivo control de cálculo de comisión (base de datos del mes).

A los Comerciantes que operaron el mes completo se les considera el total de la venta del mes, y al resto de Comerciantes que fueron alta, baja o transferencia, se les toma en cuenta la venta proporcional a los días que operaron en los negocios correspondientes.

Una vez con las ventas alimentadas al archivo de control de cálculo de comisiones se procede a trabajar con SAP (cálculo manual).

Cálculo manual (SAP)

Se alimenta directamente la Comisión Fija (para los comerciantes que en SAP no tienen emolumentos básicos determinados) Comisión Variable y Merma correspondiente al cálculo obtenido aplicando la venta al tabulador que rige al negocio. Este dato se obtiene del archivo de control de cálculo de comisiones y solo debería de ser la correspondiente a las Plazas en donde opera más de un tabulador. Este archivo es el mismo mostrado como ejemplo anteriormente, el cual se utiliza para desglosar ventas, tabuladores y descuentos.

 ARCHIVO DE CALCULO DE COMISIONES ABRIL 2011_DEFINITIVO

El proceso de alimentación a SAP es con la transacción ZPYMXZ161 al igual que deducciones y ayudas (consultar deducciones y ayudas), y con la misma estructura de plantillas. La única particularidad que tiene esta operación es que todas las comisiones variables y mermas se alimentan con el “Infotipo” 1095 (complementos).

Nota: Por definición a todos los Comerciantes que están Activos, o causaron alta y baja en el mes se les alimentara su comisión variable y merma por esta vía.

Al concluir con este grupo de actividades se considera que el proceso de alimentación al sistema de las ventas, comisiones, mermas, ayudas, apoyos, complementos, descuentos y deducciones esta completo y a la vez detallado en el archivo de control de cálculo de comisiones.

El siguiente paso es solicitar al Centro de Servicios Compartidos (CSC) que corra una actualización para que todo lo que se ha alimentado al sistema sea actualizado y se refleje en el reporte con el que se hace la conciliación del cálculo. Este reporte se genera en SAP con la transacción ZPYMXZ009 y su nombre es "Listado Moneda".

Iniciamos en SAP llamando la transacción para generar el reporte "Listado Moneda".

En caso de haber diferencias se revisan y se realizan las correcciones correspondientes. Normalmente las diferencias se encuentran en errores u omisiones en la parte procesadora (RH) ya que el resultado del CSC simplemente es una actualización del sistema sin embargo hay ocasiones en que el sistema en si falla en algunos conceptos como calculo de comisión fija o la falta del resultado de la interfase de SAP.

Las diferencias más comunes a corregir normalmente son:

- Diferente monto en comisión fija entre tabulador de archivo de control vs SAP
- Falta de algún complemento, ayuda, descuento o deducción ya sea en archivo de control o SAP.
- Considerar % de IVA erróneo en archivo de control (Plazas que están en frontera).
- Falta de cálculo de comisión fija por parte de SAP.
- Diferencia en tiempo de Trabajo considerado para Pago, es decir en ocasiones SAP calcula por Hrs la comisión Fija y deben ser días completos.
- Falta de cálculo de comisión variable o merma por parte de SAP.

Una vez revisadas las diferencias y efectuadas las correcciones pertinentes se solicita nuevamente al CSC una actualización más, que en teoría ya no generará diferencias y es cuando se puede solicitar un cierre definitivo.

Un ejemplo del reporte de listado de Netos, está compuesto principalmente por Núm. Personal del Comerciante, Nombre, Monto de pago. *Pantalla 11. Listado de Netos (Anexos)*

Es necesario vaciar información de Cuenta Bancaria para validar las vías de pago correspondiente y generar los listados de Diferencias para el CSC.

Concluido el proceso de cálculo y alimentación al sistema de todos los datos que conforman el resultado de la comisión se prosigue con el proceso de pago de comisiones. Este se comenta en el siguiente punto.

3.4 Pago de Comisiones.

El pago de comisiones es el proceso siguiente al cierre del cálculo y este se realiza vía transferencia bancaria en una cuenta activa y asignada al comerciante.

Pagos vía transferencia electrónica – Para que los pagos de comisión puedan ser realizados vía transferencia electrónica es necesario que a los Comerciantes se les asigne la tarjeta de pago electrónico negociada por la compañía con Bancomer.

Este proceso nace con la solicitud de stock de plásticos por parte de los RH Retail al CSR (Centro de Servicios Retail) a Bancomer, los cuales una vez que son surtidos a CM RETAIL se reparte una cantidad a los Operador RH para ser asignados a los Comerciantes que se van integrando a la operación.

Esta asignación no significa entrega, la entrega física del plástico al Comerciante se hace una vez que la transferencia está confirmada.

CSR recibe de parte de los Operador RH un listado de los números de cuenta de las tarjetas asignadas a los Comerciantes en un archivo Excel con formatos definidos, estos listados se concentran y son enviados al CSC quien tiene el contacto con el Banco y a su vez se encarga de la activación de estas tarjetas.

Una vez activadas se envía por parte del CSC una respuesta de proceso exitoso para que el equipo central ABC actualice la vía de pago de los Comerciantes correspondientes en SAP con los números de cuenta de estas tarjetas.

Si alguno de los datos del Comerciante plasmados en el archivo para activación no cumple con el formato exigido por el banco, la activación de la tarjeta tendrá problemas y marcará error teniendo que corregir y enviar nuevamente el archivo corregido.

Las activaciones se pueden solicitar también cuando un Comerciante extravía, cancela o es víctima de robo de su tarjeta, pero en este caso sería una activación por reposición cuyo diagrama se muestra más adelante.

Figura 4. Diagrama Solicitud Plásticos para asignación a Comerciantes

El flujo del proceso de solicitud de Plásticos es el siguiente:

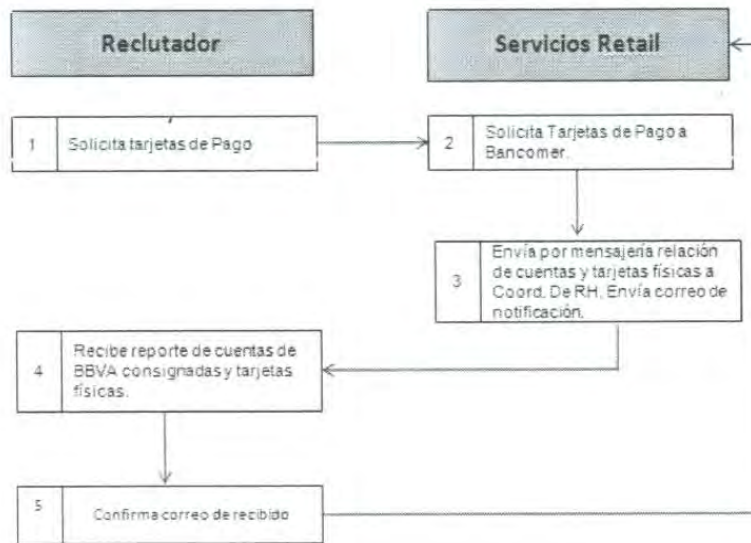


Figura 5. Diagrama de Asignación de Cuentas para Comerciantes:

El flujo del proceso de solicitud de activación de cuentas (plásticos) es el siguiente:



Formato: ABC , celda numero de tarjeta Bancomer asignada
Vía: Carpeta compartida Por horario

Precarga Activación (Asignación de Cuentas para Comerciantes):

Para enviar la información sobre activaciones al CSC es necesario realizar la precarga correspondiente en SAP.

La transacción ZPYMXZ351-Precarga de Tarjetas, se utilizará para realizar las precargas de datos de tarjetas a afiliar a los socios.

Una vez que se ejecuta el programa, éste dará un reporte de los registros que se presentan sin ningún problema, y que sí son candidatos a solicitar la tarjeta bancaria.

CONSIDERACIONES:

- El sistema sólo aceptará a socios que se encuentren dados de alta en SAP y que tengan estos tres datos capturados.
- Es importante capturar datos como nombre y apellidos, estado civil, CURP, sexo y nacionalidad, ya que aunque en esta primera transacción sean aceptados, puede que por falta de estos campos no sean procesados los socios en la generación del layout a enviar al Banco.
- En caso de que se realice alguna precarga en forma incorrecta, es necesario avisar al CSC para que se pueda eliminar dicho registro ya que una vez actualizando los datos de precarga, por seguridad el sistema no permite volver a considerar los mismos socios ni tarjetas.
- Las tarjetas se ligarán a las direcciones de las sucursales bancarias, y éstas estarán asignadas por área de nómina como sigue:
- Es importante que según el área de nómina, se asigne la sucursal que corresponda, ya que el sistema también realiza esta validación y puede ser motivo de error.
- Para la solicitud de procesamiento de altas, la fecha de precarga a utilizar deberá ser la del día indicado según calendario de nómina.

Reposición de Cuenta para Comerciantes

El flujo del proceso de solicitud para reposición de cuentas se describe en anexos *Pantalla Pantalla 12. El flujo del proceso de solicitud para reposición de cuentas.*

El formato utilizado para reposición de tarjetas también se describe en anexos *Pantalla 13. Formato utilizado para reposición de tarjetas* y debe ser llenados todos los campos correspondientes para enviarlo por correo electrónico al Centro de Servicios Compartidos.

Cuando el proceso de cálculo de comisión esta terminado y validado y el CSC corre su cierre definitivo, nos hacen llegar los reportes de los importes a pagar por comisiones por área de nómina.

Estos reportes aparte de contener el monto de pago también nos arroja la vía por la cuál el sistema nos indica se deben de generar dichos pagos que pueden ser M (Transferencias) o Z (Cheque).

Actualización Vía de Pago en SAP (Activación y Reposición)

Una vez que se tiene la confirmación correspondiente por parte del CSC (correo electrónico) es necesario actualizar la vía de pago de los comerciantes uno por uno en la transacción PA30 para que el pago quede correctamente.

Validación para CSC

Teóricamente el proceso está diseñado para que sea automático, esto quiere decir que el CSC al momento de correr sus reportes solo realizara transferencias a aquellos Comerciantes que a la fecha de cierre tengan vía de pago M. Sin embargo, no es así, el sistema no reconoce las actualizaciones de vías de pago una vez cerrado el ciclo por lo que es necesario hacer un listado de aquellas actualizaciones realizadas después del día último del mes correspondiente al cálculo.

Para llevar a cabo esto se tiene que hacer una conciliación entre las vías de pago que tienen los reportes del CSC vs las vías de pago más actuales que SAP nos arroja con el "Reporte de Infotipos" que se corre con la transacción ZHRPAZ23.

Con esta conciliación se aseguraría que los pagos sean vía transferencia a todo aquel Comerciante que tenga tarjeta activa y este o no actualizada en SAP.

Estos listados de diferencias referentes a vías de pago son los siguientes:

 SOCIOS A CONSIDERAR COMO TRANSFERENCIA MES

uno de estos, lo que ocasiona que el ingreso de ese negocio no sea suficiente para nivelar el saldo.

- d) Comerciantes con descuento por préstamo – En esta situación el cálculo normalmente es positivo sin embargo al descontar el préstamo el saldo se sobregira y es la razón por la cual no se genera pago.

Cabe señalar que cuando existe un sobregiro en el cálculo de un Comerciante activo (que aun seguirá operando su negocio) el sistema administra este adeudo y en automático le descuenta ese monto en el cálculo del siguiente mes.

La principal problemática es que al elevarse el gasto por pago del Proceso de comisión surge la necesidad de reducir esta cantidad y se detecta que los pagos por comisión fija deben eliminarse, así como también homologar los esquemas de pago para la región, la ubicación geográfica deja de tener peso para la toma de decisiones sobre aplicar el tabulador al negocio.

Nos enfocamos únicamente en el volumen de venta y su productividad que es el principal indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida para el cambio de modelo de pago.

Otros elementos que se suman al pago total del comerciante son descritos en el proceso más adelante como lo son pagos adicionales (incentivos) y descuentos correspondientes (IVA, Descuentos por contabilidad etc.) estos NO son tomados en cuenta para el proyecto de Ahorro de Comisiones ya que son cantidades fijas que deben aplicarse.

3.5 Tabuladores

El proceso de Cálculo y Pago de comisiones ya está completo y listo para aplicar los esquemas propuestos y validar la alternativa con mayor factibilidad.

Los tabuladores del esquema actual de pago son 35 para la región Noroeste, están confirmados por la meta a superar en venta (o venta mínima), comisión fija (se venda o no se paga cierta cantidad) y comisión Variable (pago si se supera la meta establecida) así como un porcentaje de merma (pago por desperdicio promedio en la tienda) y se presentan a continuación:

Tabla 4. Tabuladores por Región (Noroeste)

TABULADOR	VENTA MINIMA	COM.FIJA	% COM.VA	% MERMA
CHIHUAHUA	40,000.00	5,000	3.00%	0.50%
Tabulador SLRC	40,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Agua Prieta	45,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Caborca	60,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Culiacán	60,000.00	6,000	3.00%	0.50%
Tabulador Ensenada	40,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Escuinapa	45,000.00	5,000	2.00%	0.50%
Tabulador Guamuchil	40,000.00	4,500	3.00%	0.50%
Tabulador Guasave	60,000.00	5,000	3.00%	0.50%
Tabulador Guaymas	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Hermosillo 1	60,000.00	5,000	3.25%	0.50%
Tabulador Hermosillo 2	60,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Hermosillo 3	45,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador La Paz 1	45,000.00	5,000	3.00%	0.50%
Tabulador La Paz 2	30,000.00	5,000	3.00%	0.50%
Tabulador Los Cabos 1	40,000.00	5,000	5.00%	0.50%
Tabulador Los Cabos 2	30,000.00	5,000	5.00%	0.50%
Tabulador Magdalena	60,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Mazatlán 1	40,000.00	4,500	3.00%	0.50%
Tabulador Mazatlán 2	30,000.00	5,000	5.00%	0.50%
Tabulador Mexicali 1	50,000.00	5,000	5.00%	0.50%
Tabulador Mexicali 2	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Mexicali 3	30,000.00	6,000	5.00%	0.00%
Tabulador Mochis	60,000.00	6,000	3.00%	0.50%
Tabulador Navojoa	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Navolato	60,000.00	6,000	3.00%	0.50%
Tabulador Nayarit	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Nogales 1	60,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Nogales 2	45,000.00	5,000	4.50%	0.50%
Tabulador Obregón	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Peñasco	50,000.00	5,000	5.00%	0.00%
TABULADOR SAN LUIS POTOSI	40,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Tijuana 1	40,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Tijuana 2	30,000.00	5,000	5.00%	0.00%
Tabulador Tijuana 3	30,000.00	6,000	5.00%	0.00%

Teniendo esta información después se realiza el análisis preliminar para determinar la factibilidad del cambio del modelo de pago actual.

Cada negocio tiene asignado de igual forma un incentivo de ejecución (descrito en el proceso anteriormente) el nuevo esquema de pago que es 100% variable debe estar conformado por venta e incentivo.

Las ventas por mes así como las percepciones (comisiones pagadas) durante todo el año del universo de negocios son revisadas para calcular el gasto anual de la empresa por concepto de comisión a operadores de Tecate Six. Se calcula el % Porcentaje de Comisión/Venta para analizar el cambio al nuevo esquema por pago variable. Una vez calculado el % Porcentaje Comisión/Venta por negocio, se detectan las diferencias a favor para aplicar el nuevo esquema de pago total Región Noroeste (Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Baja California Norte y Baja California Sur) por ejemplo:

Tabla 7. % Porcentaje de Comisión/Venta Región Noroeste.

TOTAL REGION NOROESTE			
MES	VENTA	PERCEPCION	%Comision/Venta
Jan-13	236,493,785	19,024,081	8.04%
Feb-13	215,774,945	17,271,997	8.00%
Mar-13	293,273,417	20,449,710	6.97%
Apr-13	313,404,061	21,508,905	6.86%
May-13	313,385,665	21,321,820	6.80%
Jun-13	337,197,218	22,442,847	6.66%
Jul-13	318,193,930	21,804,292	6.85%
Aug-13	336,010,211	22,610,689	6.73%
Sep-13	325,779,284	22,306,754	6.85%
Oct-13	304,348,417	21,603,192	7.10%
Nov-13	291,250,252	21,441,856	7.36%
Dec-13	312,638,377	22,734,902	7.27%
Total Anual	3,597,749,560	254,521,046	7.07%

A continuación se detalla un ejemplo tomando un solo negocio para tener visión individual de lo que se analizo uno a uno casi los 3mil negocios que conforman la cadena:

Ejemplo:

NOROESTE NCC SONORA NEC HERMOSILLO

Tabla 8. Ventas Negocio Hermosillo 300092024 DRIVE THRU CERVEFRIO II (Ejemplo)

MES	VENTA	PERCEPCION	%Comision/Venta
Jan-13	148,635	12,602	8.48%
Feb-13	116,690	9,134	7.83%
Mar-13	115,886	9,094	7.85%
Apr-13	164,711	11,536	7.00%
May-13	140,500	10,325	7.35%
Jun-13	182,902	12,445	6.80%
Jul-13	149,302	10,765	7.21%
Aug-13	194,575	13,029	6.70%
Sep-13	137,297	10,165	7.40%
Oct-13	146,665	10,633	7.25%
Nov-13	150,147	10,807	7.20%
Dec-13	136,723	10,534	7.70%
Total Anual	1,784,034	131,069	7.40%

Se aplica el tabulador Actual para calcular gasto de Comisiones al año para este negocio con el mes de enero (Tabla 9. Tabulador *Negocio Hermosillo 300092024 DRIVE THRU CERVEFRIO II (Ejemplo)*):

NEC HERMOSILLO 300092024 DRIVE THRU CERVEFRIO II

TABULADOR	VENTA MINIMA	COM FIJA	%COM VAR	%MERMA
TABULADOR HERMOSILLO	60000	5000.01	4.50%	0.50%

$\$148,635.00$ VENTA MENSUAL – $60,000.00$ (Venta Mínima) = $\$88,635.00$ VENTA EXCEDENTE y sobre la cual se calcula la COMISIÓN VARIABLE. $\$88,635.00 / 4.5\% = \$3,989.00$ (Comisión Variable)

La COMISIÓN FIJA a pagar según el tabulador definido para este negocio $\$5,000.00$

La MERMA se calcula aplicando el %Porcentaje sobre la venta excedente directo $\$88,635.00 / 0.5\% = \443.00

La suma de estas 3 cantidades son la comisión o representan el gasto se busca reducir, para este negocio en el mes de enero es de $\$3,989.00$ (Comisión Variable) + $\$5,000.00$ (Comisión Fija) + $\$443.00$ Merma en total $\$9,432.00$

Ahora aplicamos el esquema propuesto que está conformado por una estructura 100% variable, es decir conforme a la venta depende la comisión sin incurrir en el gasto de comisiones fijas. Una parte importante alrededor del 20% del nuevo esquema de pago esta el Incentivo de ejecución.

Para este negocio en el año se pagaron 18mil pesos de IE (Incentivo de Ejecución)

\$1,784,034 VENTA TOTAL ANUAL \$131,069 COMISIÓN TOTAL ANUAL con el 7.4%Comision/Venta, se tiene \$113,069 de Venta – \$18,000 IE (Incentivo de Ejecución) ahora el **6.34%Comision/Venta** es el correcto.

Entonces, si a la venta mensual del negocio \$148,635.00 aplicamos el esquema propuesto directo (ya sin comisión fija) tenemos $\$148,635.00 * 6.34\%$ redondeado al 6% = **\$7,629.00** Comisión pagada mensual.

Se tiene un ahorro de **\$1803.00** con el esquema propuesto que representa un 20% al mes solo en este negocio por lo cual es viable y representa un beneficio notable para la empresa.

Este ejercicio se realizo con todo el universo de negocios para la cadena cervecera y así poder analizar el impacto total mensual y anual en dinero y %Porcentaje de ahorro en el proceso de Pago de Comisiones para CM Retail.

3.7 Propuesta.

Actualmente el sistema de pago de Comisiones tiene 35 Tabuladores en la Región Noroeste, establecidos por rangos que corresponden al volumen de venta directamente, reducir a 7 tabuladores de acuerdo al rango de ingresos con cortes cada 100,000 mil pesos, de esta forma no se diferencian los territorios sino los niveles de ingresos independientemente de su zona geográfica. La propuesta consiste en operar únicamente con un esquema de pago 100% variable conformado por Comisión/Venta y el Incentivo de Ejecución (IE) asignado a cada negocio.

La gerencia solicita el ahorro de mínimo el 5% en el gasto de este proceso de Pago de Comisiones, con esta propuesta de nuevo modelo de pago nos permite reducir al menos el 10% el nivel de gasto de Comisiones pagadas en todos los rangos de ingresos del tabulador asignado por negocio, (cantidad que duplica la solicitud y de suma importancia nivel regional).

El objetivo principal es no tener cantidades fijas para pago y que el esquema sea 100% variable, dependiendo de lo que se venda sobre esta cantidad se paga, se pretende incentivar al comerciante de esta forma como podría aumentar sus ingresos a su vez que al no esforzarse el cambio de modelo de pago podría afectarlo considerablemente.

Cabe señalar que el proceso de cambio de tabuladores que se aplicara al universo total de negocios de la cadena aproximadamente 3000 en total y se tienen incrementos en algunos casos puntuales que se verifican uno a uno y en la mayoría representa ahorros importantes como el ejemplo anterior del 20%.

Esta estrategia de cambio se maneja con el comerciante ya que se defina si procede, así mismo si filtramos únicamente los negocios que en algún mes del año tendrán reducción en comisiones el potencial de ahorro se incrementa sustancialmente para llegar al objetivo de al menos 5% en ahorro.

Se deben considerar el factor de rotación de comerciantes (comerciantes que salen del negocio por conveniencia o cambio en el esquema de pago) que no sufra aumento drástico el indicador; los cambios a los tabuladores se realizara primero en el estado de Sonora, después Sinaloa/BCS, BCN y Chihuahua respectivamente a partir del periodo de tiempo 2012 a Diciembre del año 2013.

IV. Capítulo 4. ANALISIS COMPARATIVO

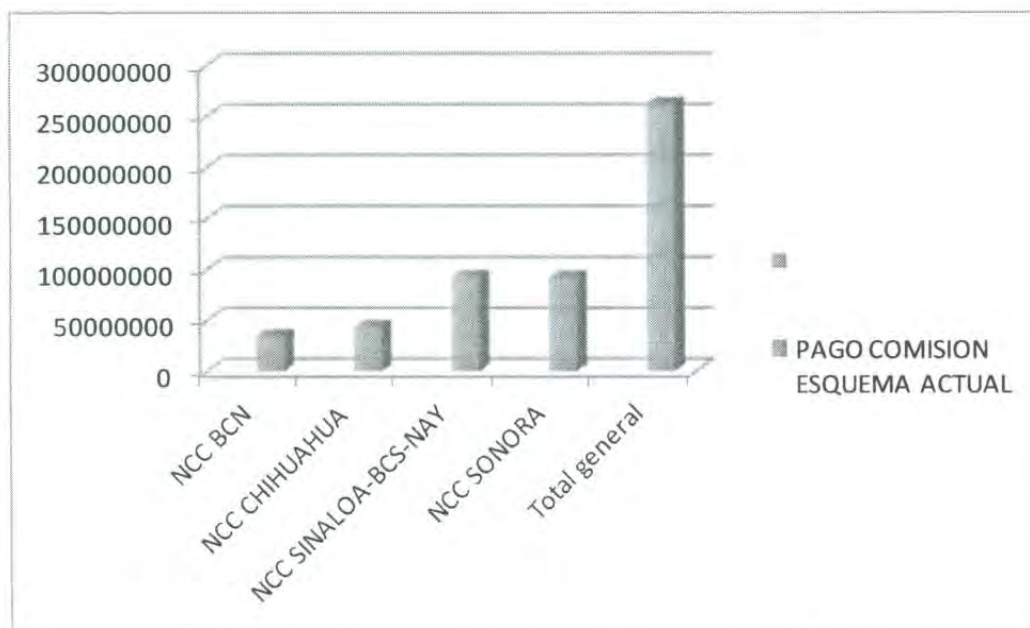
4.1 Resultados Obtenidos.

El pago de comisiones para el canal de ventas de los negocios Tecate SIX bajo el esquema establecido actualmente se describe a continuación:

Se paga con un tabulador conformado por Comisión Fija (Cantidad Fija a pagar, independiente de si se venda producto o no), Comisión Variable (Cantidad a pagar sobre el volumen vendido excediendo la meta propuesta) y %Porcentaje de Merma (Cantidad Fija del 0.05% a pagar sobre el volumen para apoyar al comerciante del negocio por concepto de desperdicio o producto dañado).

Tomando el universo de aproximadamente 2500 negocios se realiza el pago de comisiones restando a la venta anual total por mes el excedente o meta establecida para cada uno de los negocios de la cadena, se aplica el modelo de pago o tabulador con la cantidad fija de pago y %Porcentajes correspondientes de Variable y Merma esto nos arroja un total de costo anual de **\$262,322,169.28**

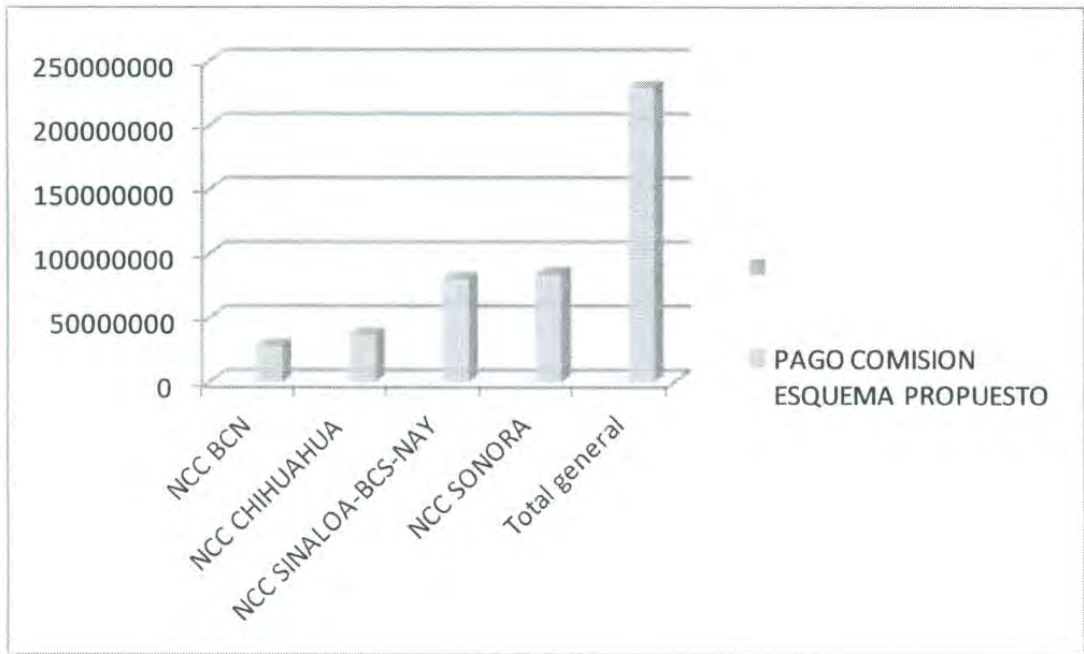
Grafico 1. Costo Anual de Pago de Comisiones "Esquema Actual"(Millones de pesos)



Ahora con el esquema propuesto y tomando en cuenta que es un modelo de pago 100% variable depende en su totalidad del volumen de ventas.

Se toma el total anual de ventas para el universo de 2500 negocios que se tienen como en la base de datos de negocios activos en Noroeste y se descuenta la meta o venta excedente que se debe cumplir para poder tener derecho al pago de Comisiones, después el %Porcentaje de comisión Variable se aplica a estas cantidades, el costo total anual es de **\$230,088,723.83**

Grafico 2. Costo Anual de Pago de Comisiones "Esquema Propuesto" (Millones de pesos)



V. Capítulo 5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 Descripción del Cambio de Esquema de Pago y Resultados Obtenidos.

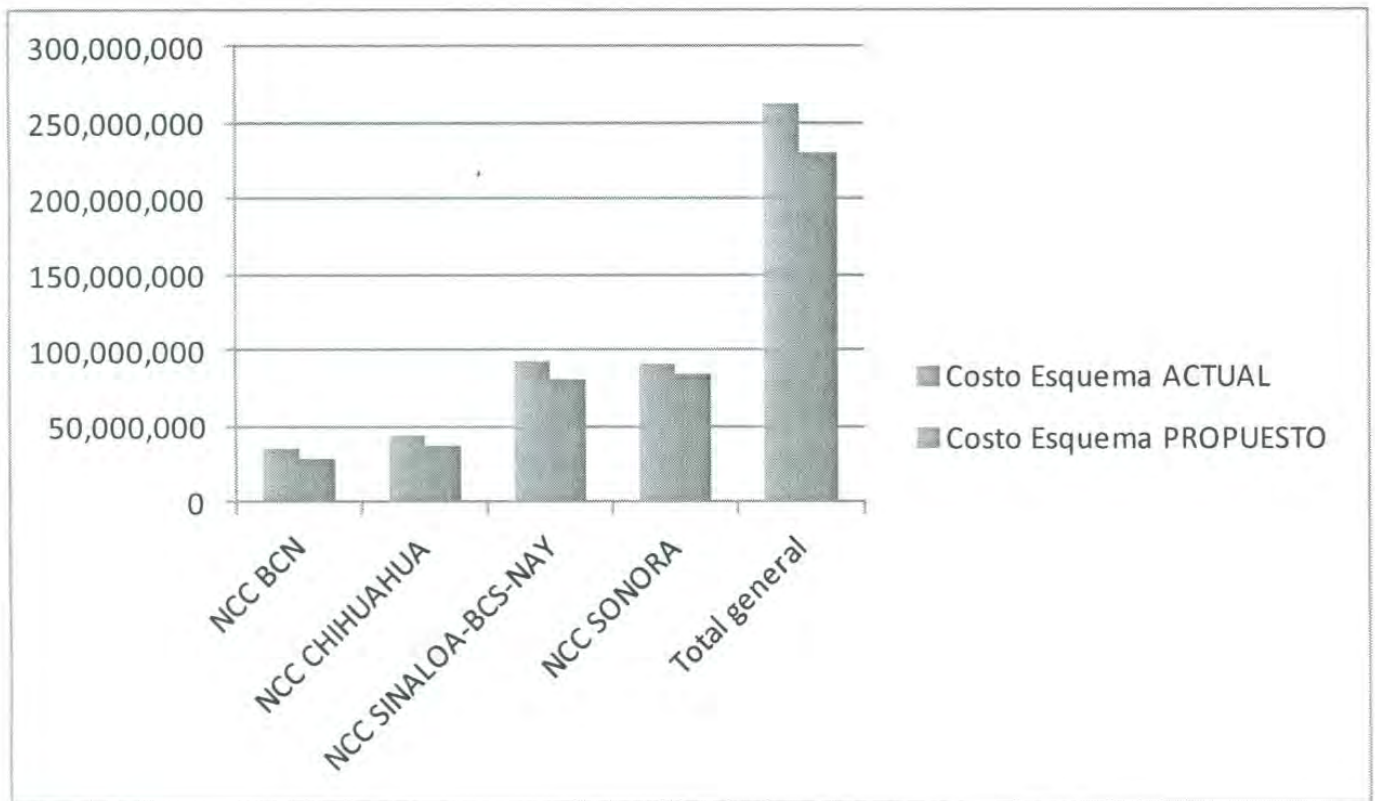
Se toma en cuenta un universo promedio anual de 2490 negocios como el target a aplicar los esquemas actual y propuesto para analizar la opción más factible para la empresa Cuauhtémoc Moctezuma.

En la siguiente tabla se resume el total de Ahorro en dinero por estado (que conforman la Región Noroeste para Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) y en conjunto donde la cantidad es mayor (duplicada) considerablemente a la solicitud de la empresa del 5%, el total representa un **12.29%** y corresponde a **\$32,233,445 millones de pesos al año** de ser implementada la propuesta.

Tabla 10. Análisis Comparativo de Costo Esquema Actual VS Esquema Propuesto

NOROESTE	Venta Anual	Costo Esquema ACTUAL	Costo Esquema PROPUESTO	Variacion Comision
NCC BCN	445,805,774	34,409,679	28,452,038	5,957,641
NCC CHIHUAHUA	435,147,584	43,158,084	36,940,994	6,217,090
NCC SINALOA-BCS-NAY	1,429,835,488	92,791,355	80,504,307	12,287,048
NCC SONORA	1,363,649,509	91,963,051	84,191,385	7,771,666
Total general	3,674,438,355	262,322,169	230,088,724	32,233,445

Grafico 3. Comparativo de Costo Esquema Actual VS Esquema Propuesto



Necesidad de Ahorro

El minimizar al menos 5% el gasto en el Proceso de Pago de Comisiones representa una necesidad sustentada por la empresa al departamento de Recursos Humanos en Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma para el canal de CM Retail (Expendios Tecate Six), como consecuencia de la búsqueda del beneficio para esta organización el cambio en el esquema de pago actual es la alternativa más viable para cumplir con el presupuesto del año entrante.

El esquema actual de pago en el proceso de Comisiones está conformado por una parte fija y otra variable, independientemente si se venda Cerveza o no la empresa se ve obligada a pagar cierta cantidad al Comerciante que opera el negocio. Al cambiar este modelo de pago por otro 100% variable se toma en cuenta únicamente el volumen de venta y productividad del negocio, incentivando al mismo tiempo al Comerciante a que puede siempre vender más para tener mayor y mejor ingreso.

5.1 Descripción del Cambio en Esquema de Pago y Resultados

Tomando como universo de negocios total 1647 tiendas con comerciantes activos y con tabulador actual en la región Noroeste y teniendo en cuenta el gasto de pago de comisiones conformado por Comisión Fija, Comisión Variable y % de Merma (o desperdicio) para análisis el costo anual con el esquema de pago actual es de \$156,954,713 millones de pesos.

El comparativo para obtener la cantidad total se realiza uno a uno con todos los negocios de base que son candidatos para la iniciativa, obviamente se ajustan los que salen de los rangos definidos anteriormente en metodología.

VI. Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los conocimientos adquiridos al estudiar la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas me permitieron estar preparada para desarrollar, mejorar, implementar y evaluar sistemas integrados de gente, riqueza, equipamiento, energía, materiales y procesos en la empresa donde se llevo a cabo este proyecto.

Herramientas como Análisis de datos donde el objetivo principal es inspeccionar y resaltar la información útil, Optimización de Recursos donde se permite que la ineficiencia en los procesos sea detectada y corregida para aumentar la rentabilidad de la empresa, así mismo la Ingeniería Económica, Finanzas donde la reestructuración financiera o cambios en los esquemas actuales para mejoras entre otras permiten integrar ciertas técnicas con miras a una gestión competente, segura y calificada se logra el ambiente ideal para satisfacer las necesidades solicitadas.

Al realizar la comparación entre la situación actual del esquema de pago así como la propuesta se tiene lo siguiente:

1. El esquema actual representa un gasto considerablemente elevado al presupuesto del departamento de Recursos Humanos, la empresa está solicitando una reducción en dicho gasto por lo menos del 5% este porcentaje en escala anual y en su totalidad corresponde a un ahorro significativo.
2. Se puede validar que cambiando el esquema de pago actual al propuesto se reduce en 12% (total anual en la región Noroeste) el gasto del Proceso de pago de Comisiones este porcentaje en dinero representa casi 33 millones de pesos.
3. Se recomienda cambiar lo antes posible los modelos de pago a 100 % variable, de esta forma la empresa no paga cantidades fijas sin recibir el volumen esperado por concepto de venta de cerveza y así aumentar rentabilidad.

VII. ANEXOS

Tabla 1. Negocios con rotación en 5 regiones (Alta y Baja en el Mes).

NEGOCIOS CON ROTACION			
REGION	ORV	# COMERCIANTES	# PROPUESTO
NOROESTE	NCC BCN MEN	8	3
	NCC CHIHUAHUA	17	6
	NCC SINALOA-BCS-NAY	26	9
	NCC SONORA	13	4
NOROESTE Total		64	21
NORESTE	NCC COAH-DUR	8	3
	NCC NUEVO LEON	4	1
	NCC TAMAULIPAS	10	3
NORESTE Total		22	7
SURESTE	NCC Q ROO MEN	23	8
	NCC TABASCO MEN	11	4
	NCC VERACRUZ NORTE	2	1
	NCC VERACRUZ SUR	3	1
SURESTE Total		39	13
CENTRO	NCC PTH	2	1
CENTRO Total		2	1
OCCIDENTE	NCC GQM	1	1
OCCIDENTE Total		1	1
Grand Total		127	42

Tabla 2. Ejemplo Apoyo Temporal.

REGION	OrV	DIAS TOTALES DE APOYO (Promedio)	IMPORTE DIARIO (Promedio)	# APOYO TEMPORAL (Comodin)
NOROESTE	BCN	20	460	20
	CHIHUAHUA	25	414	14
	SIN-BCS-NAY	20	354	50
	SONORA	14	412	25
NOROESTE Total		19	395	109
NORESTE	COAH-DUR			
	NUEVO LEON	26	220	10
	TAMAULIPAS	30	163	4
NORESTE Total		27	204	14
Grand Total		20	373	123

Pantalla 1. Archivo de Apoyos/Ayudas para Comision_Mes(Archivo Excel)

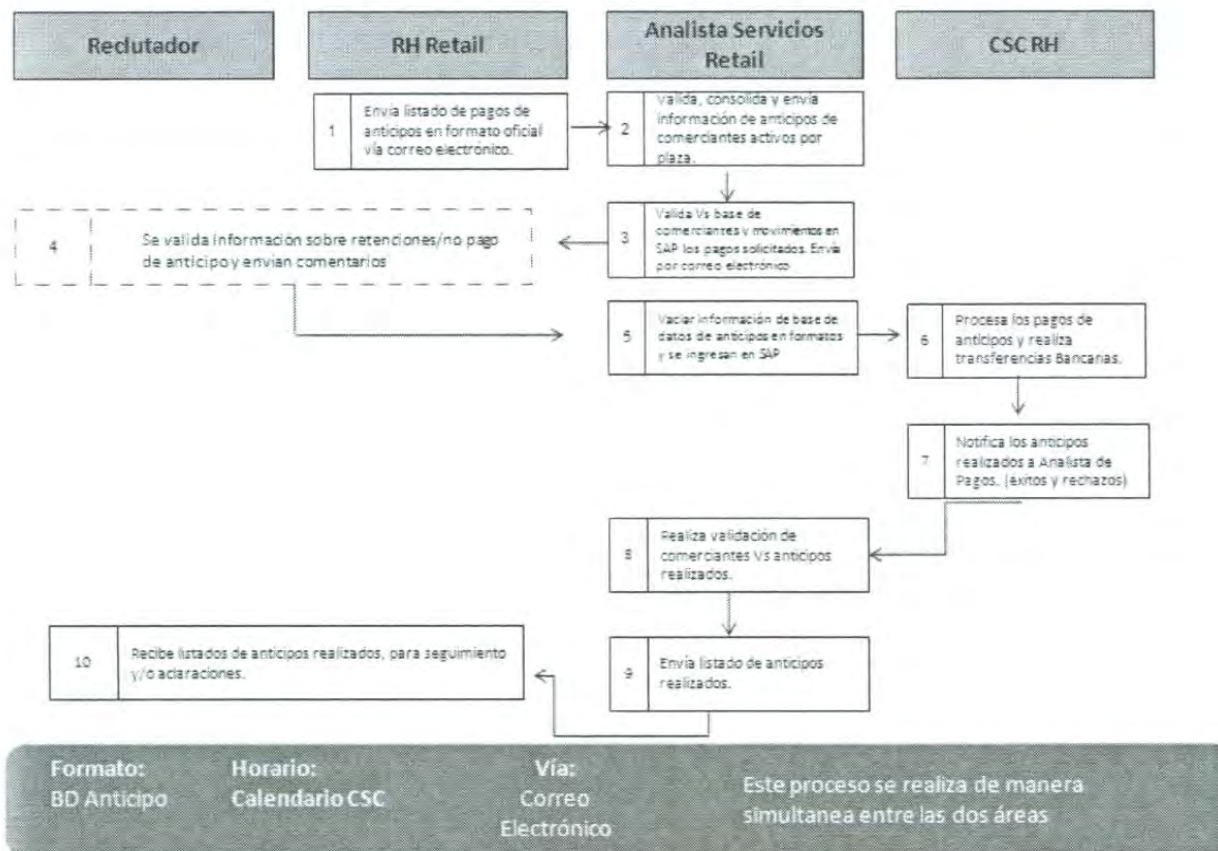
SOLICITUD DE PAGO A COMODINE					
No. PERSONAL SAP DEL COMISIONISTA COMODIN	NOMBRE DEL COMISIONISTA COMODIN				No. SAP D OF
1460214	FIDEL GARCIA VIZCARRA	FIDEL GARCIA VIZCARRA	OK	Activo	300094277
211414	MIGUEL DELGADO MENDOZA	MIGUEL DELGADO MENDOZA	OK	Activo	300180712
211395	GUMARO GUTIERREZ ITURRIOS	GUMARO GUTIERREZ ITURRIOS	OK	Activo	300134385
1394669	JOSE ROSENDO LEAL ANZURES	JOSE ROSENDO LEAL ANZURES	OK	Activo	300080842
1516745	JUAN PABLO GONZALEZ CAZAREZ	JUAN PABLO GONZALEZ CAZAREZ	OK	Activo	300183640
211408	JESUS ABEL ROJO PLATA	JESUS ABEL ROJO PLATA	OK	Activo	300182290
1331866	MARIA DE LOURDES VILLASENOR LOPEZ	MARIA DE LOURDES VILLASENOR LOPEZ	OK	Activo	300093678
1331866	MARIA DE LOURDES VILLASENOR LOPEZ	MARIA DE LOURDES VILLASENOR LOPEZ	OK	Activo	300093678
211628	GUADALUPE SICAIROS VALENZUELA	GUADALUPE SICAIROS VALENZUELA	OK	Activo	300086060
1416219	MARIA LUISA VILLEGAS RODRIGUEZ	MARIA LUISA VILLEGAS RODRIGUEZ	OK	Activo	600060756
1482134	SALVADOR ZARATE ARMENTA	SALVADOR ZARATE ARMENTA	OK	Activo	300089754
1513318	RUBEN RODRIGUEZ PACHECO	RUBEN RODRIGUEZ PACHECO	OK	Activo	300087555
1463518	JUAN RAMON VEGA ROMAN	JUAN RAMON VEGA ROMAN	OK	Activo	600061883
1503112	CARLOS ROJAS COTA	CARLOS ROJAS COTA	OK	Activo	300479473
1532378	LIZETH VERDUGO LEAL	LIZETH VERDUGO LEAL	OK	Activo	300091326
1529705	EDITH SUSEY EGUINO RUIZ	EDITH SUSEY EGUINO RUIZ	OK	Activo	300090245
1415779	DALILA VILLALOBOS TENA	DALILA VILLALOBOS TENA	OK	Activo	300080313
1460505	RAMON MARTIN RAMIREZ VEGA	RAMON MARTIN RAMIREZ VEGA	0	Activo	300109398
1475139	JESUS EFRAIN GUERRERO ROJO	JESUS EFRAIN GUERRERO ROJO	OK	Activo	300489930
1512423	GABRIEL AYALA ZAVALA	GABRIEL AYALA ZAVALA	OK	Activo	300097558
1409828	DEPOSITO CRUCERO	ANGEL ARMANDO CAZAREZ	0	Activo	300091261
1502264	DEPOSITO 5 DE MAYO	ELSA IVONNE HERNANDEZ AM	0	Activo	300087642
1359718	Dora alicia Rojas Sanchez	DORA ALICIA ROJAS SANCHEZ	OK	Activo	300088445
1512656	Jose Ramon Zambrano Altamirano	JOSE RAMON ZAMBRANO ALTI	OK	Activo	600061189
1329242	Adalberto Vargas Juarez	ADALBERTO YARGAS JUAREZ	OK	Activo	300191010
1479821	Oscar Joel Vizcarra Nevarez	OSCAR JOEL VIZCARRA NEVAZ	OK	Dado de baja	600060990
1451031	Solangel Duran Palualto	SOLANGEL DURAN PALVALTO	0	Activo	300224440
1451031	Solangel Duran Palualto	SOLANGEL DURAN PALVALTO	0	Activo	300224440
1431749	Rafaela Osuna Osuna	RAFAELA OSUNA OSUNA	OK	Activo	300181106

Pantalla 2. Base de Datos de Descuentos Consolidado_Mes (Archivo Excel)

	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
						ZPYMKZ161	ZPYMKZ161	ZPYMKZ161	61	61	ZPYMKZ161	ZPYMKZ161	
						2354	2006	2007	2007	2062	2622	2625	
	IMPRE DEL COMERCI	NO DE PERSON	STATI	FECHA AL	FECHA B	ANTICIPO	IMP FEDERALE	ISR ASIMILABLE	ISSE	IMSS	HON CONT EX	RAT DE FIRMA	IMPR
4	ROGELIO GERARDO LOPEZ	211241	Activo	20/04/2004			1,074.00					406.00	
5	JOSE IVAN BOJORQUEZ LEON	211243	Activo	19/04/2004			1,722.00					406.00	
6	ISRAEL ANGULO ANGULO	211246	Activo	01/05/2005			79.00					406.00	
7	ADELO REYES ALVAREZ	211252	Activo	19/04/2004			312.00					406.00	
8	JESUS OMAR ROJO XXXXXXX	211253	Activo	19/04/2004			319.00					406.00	
9	JOSE FEDERICO GASTELUM A	211254	Activo	19/04/2004			833.00					406.00	
10	MARCO ANTONIO MARTINEZ	211258	Activo	19/04/2004			217.00					406.00	
11	JOAQUIN SANCHEZ GIL	211259	Activo	19/04/2004			1,302.00					406.00	
12	BENJAMIN GERARDO LUGO	211260	Activo	19/04/2004			363.00					406.00	
13	MA SOCORRO CAMACHO RO	211262	Activo	05/04/2005			362.00					406.00	
14	TIBURCIO REYES ALVAREZ	211266	Activo	19/04/2004			169.00					406.00	
15	AGUSTIN VARGAS CERVANTE	211270	Activo	17/03/2005			121.00					406.00	
16	JUAN ANTONIO GONZALEZ SI	211272	Activo	20/05/2004			485.00					406.00	
17	LUZ HERENDIDA RODRIGUEZ	211280	Activo	22/10/2004			455.00					406.00	
18	JOSE DE JESUS GIL VEGA	211282	Activo	01/10/2003			550.00					406.00	
19	FRANCISCO JAVIER MORALES	211290	Activo	01/10/2003			3,988.00					406.00	
20	MANUEL DE JESUS URIARTE F	211291	Activo	01/10/2003			1,361.00					406.00	
21	JUAN PEREZ LOPEZ	211295	Activo	15/03/2004			1,282.00					406.00	
22	SERGIO MANUEL RIVAS XXXX	211303	Activo	26/07/2005			1,830.00					406.00	
23	FAUSTO SOTO REYNA	211307	Activo	15/04/2003			1,490.00					406.00	
24	ABELARDO RIVERA MONTON	211319	Activo	15/03/2004			1,215.00					406.00	
25	JESUS ROBERTO ESPINOZA RI	211320	Activo	15/10/2004			613.00					406.00	
26	FABIAN RODRIGUEZ ESCARRI	211324	Activo	12/02/2004			968.00					406.00	
27	JESUS ROBERTO ESPINOZA RI	211326	Activo	01/08/2005			709.00					406.00	
28	LUIS ENRIQUE REYES RUBIO	211328	Activo	01/05/2004								406.00	
29	HECTOR MORENO BUELNA	211333	Activo	01/10/2003			655.00					406.00	
30	SOCORRO TAMPA RUISEFF	211336	Activo	01/10/2003			961.00					406.00	

R. T150038

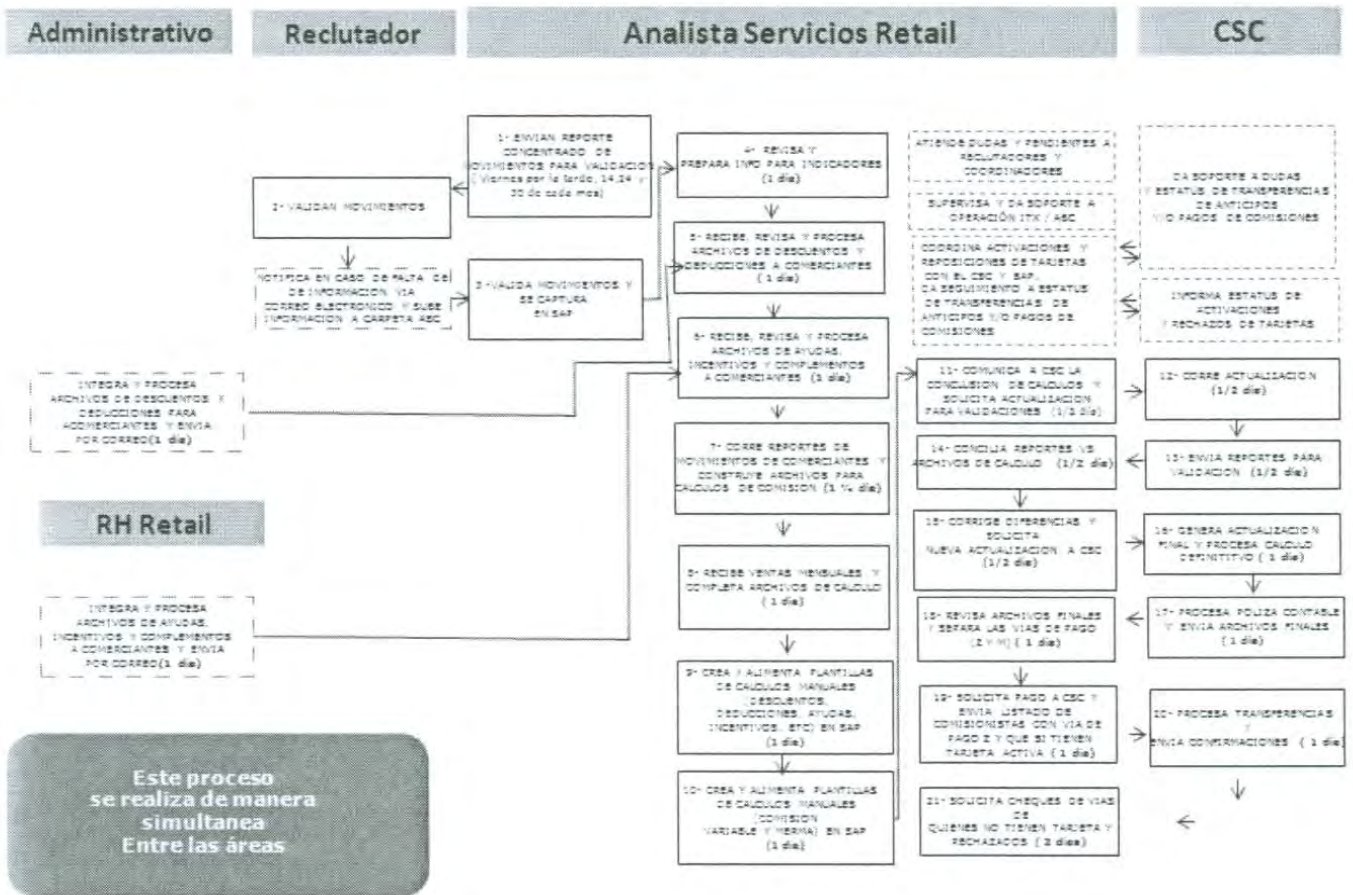
Pantalla 3. Diagrama de pago de anticipo



Pantalla 4. Base de Datos Flexibles

ORV	PLAZA	CLIENTE	NEGOCIO	NUM PERSONAL	NOMBRE	STATUS	fecha de	ANTICIPO	VA DE PAGO
09	NOC SONORA MEN NEC CABOACA	300049384	SIA MI BARRIO	1523558	SALVADOR ESPINOZA OCHOA	Activo	21/05/2010	2500	4413130770383992
10	NOC SONORA MEN NEC HERMOSILLO	300033325	EXPENDIO LA LLEGADITA	1522489	MARIO ENRIQUE CANTU LEON	Activo	22/05/2010	1500	4413130906632571
11	NOC SONORA MEN NEC AGUA PRIETA	300074473	EXPENDIO EL CORRAL	1520579	GUSTAVO LEYVA LEYVA	Activo	14/05/2010	2500	4413130770383906
12	NOC SONORA MEN NEC OBERGON	800035806	DEPOSITO INTERNACIONAL	1522990	JUAN RAMON CARDONA ZAMORA	Activo	25/05/2010	2500	4413130770384517
13	NOC SONORA MEN NEC HERMOSILLO 3	300033325	SIA EL RIO	1523078	MARTIN ANDRES MARTINEZ GALVEZ	Activo	20/05/2010	1500	4413130808031589
14	NOC SONORA MEN NEC HERMOSILLO	300037440	EXPENDIO SABLES 1	1524513	MANUEL SEBASTIAN MOLINA CAMERO	Activo	01/08/2010	2500	4413130905042449
15	NOC SONORA MEN NEC HERMOSILLO	300037803	EXPENDIO EL MARRITO	1524890	ARIBULO COTA MURRETA	Activo	03/08/2010	2500	4413130666832290
16	NOC SONORA MEN NEC QUAYMAS	300051734	DEPOSITO EL PEDROM	1524903	MAYRA GABRIELA RAMON CONTRERAS	Activo	04/08/2010	2500	4413130770384428
17	NOC SONORA MEN NEC NAVOJOA	300051193	EL DESERTO	1524900	OSCAR EDUARDO FIGUEROA CUARTE	Activo	04/08/2010	2500	4413130770384244
18	NOC SONORA MEN NEC CABOACA	800035850	TS LOS COPINES	1526183	RANDOLFO SALOMON IVOREGA	Activo	09/08/2010	2500	4413130770386043
19	NOC SONORA MEN NEC AGUA PRIETA	300068911	DEPOSITO TEGATE	1526247	FRANCISCA TESERA BARBA BARRA	Activo	10/08/2010	2500	4413130770386514
20	NOC SONORA MEN NEC CABOACA	300069922	EXPENDIO SURTIDOR EL ESPECIAL	1520161	GUADALUPE OLIVEROS OCHOA	Activo	10/08/2010	1500	4413130770384905
21	NOC SONORA MEN NEC HOOGALES 2	300068168	EXPENDIO JHONY LIQUORS	1526248	RICARDO CUESTAS SALAS	Activo	10/08/2010	2500	4413130770383610
22	NOC SONORA MEN NEC HOOGALES 2	300068283	TENDA DE SERVICIO S DE MAYO	1526683	RAMON ANTONIO CALZADILLAS IBARRA	Activo	11/08/2010	2500	4413130770384223
23	NOC SONORA MEN 3) Guaymas	300081734	TS ELSA	1526824	BEATRIZ ADRIANA ROSAS LOPEZ	Activo	16/08/2010	2500	4413130770384327
24	NOC SONORA MEN NEC AGUA PRIETA	300069921	TENDA DE SERVICIO LA EICAL	1525967	IRMA BEATRIZ LA-BARDA ESPINOZA	Activo	15/08/2010	2500	4413130770385510
25	NOC SONORA MEN NEC NAVOJOA	800035498	MI SUPER	1527083	RAFAEL EVERARDO GASTELUM NOROYOVUI	Activo	15/08/2010	2500	4413130770385419
26	NOC SONORA MEN NEC HERMOSILLO 2	300115923	2x3 SUPER RAPIDO	1527038	OSCAR ARMANDO RUIZ TANORI	Activo	16/08/2010	1500	4413130888332423
27	NOC SONORA MEN NEC OBERGON	300050978	EXPENDIO EL PASO	1526561	GAMALEL GIL FIGUEROA	Activo	16/08/2010	2500	4413130770384301
28	NOC SONORA MEN NEC AGUA PRIETA	300068214	SUPER CHASO	1526587	JESUS HORACIO MADRICAL BARRIOS	Activo	19/08/2010	2500	4413130770385498
29	NOC SONORA MEN NEC OBERGON	300050656	TENDA DE SERVICIO KARLOS	1526847	MARIA GABEL VALDEZ VALENZUELA	Activo	21/08/2010	2500	4413130770384077
30	NOC SONORA MEN NEC OBERGON	800039774	ZODIM	1526868	MAYRA RENE RIVERO TANORI	Activo	23/08/2010	1500	4413130770384269
31	NOC SONORA MEN NEC AGUA PRIETA	800024109	ULTRAMARINOS BACANORA	1526988	RUFO OLIBERTO GALINDO OCHOA	Activo	24/08/2010	2500	4413130886832484

Pantalla 5. Diagrama Proceso de Pago de Comisiones



Pantalla 6. Estructura Archivo para pago de Comisiones.

Microsoft Excel - ARCHIVO DE CALCULO DE COMISIONES DIA NORTE JULIO 2009 010809 4

ORV	PLAZA	SAP DE NEGOC	HOMBRE DEL NEGOCIO	HOMBRE DEL COMISIONISTA	TIPO DE PERSONA	STATUS	FECHA	DIA	MES	ANO	S LABORAT	EMOLUMENTOS
1	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300092041 DEPOSITO EL NIHO	BARRON ROCHA GARCIA	180348	ACTIVO	07/05/2009	7	5	2009	31	0.000.01
2	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	300092042 DEPOSITO LAS FLAYAS	APRI ARDO RIVERA MONTOYA	211319	ACTIVO	15/03/2004	15	3	2004	31	5.000.01
3	SINALOA-BCS	NCC ELIOTA	600065099 DEPOSITO CAMINO REAL	ALBERTO TRILLER RAMIREZ	132247	ACTIVO	07/04/2007	7	4	2007	31	5.000.01
4	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300191010 DEPOSITO ISLA PARAISO	ADALBERTO VARGAS JUAREZ	1329242	ACTIVO	09/09/2006	9	9	2006	31	5.000.01
5	SINALOA-BCS	NCC ELIOTA	600060987 DEPOSITO CHACHAROLA	ADALBERTO ZAMORA GARCIA	1352472	ACTIVO	01/04/2007	1	4	2007	31	5.000.01
6	SINALOA-BCS	NCC GUAMBUHEL	300093142 DEPOSITO EL PAPIENTE	ADELO REYES ALVAREZ	211257	ACTIVO	19/04/2004	19	4	2004	31	4.500.01
7	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300094865 DEPOSITO LOS PORTALES	ADOLFO SANCHEZ LIZARRAGA	681342	ACTIVO	11/02/2006	11	2	2006	31	5.000.01
8	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300094345 DEPOSITO MALECÓN	ADRIAN ALFREDO MALFA MORALES	145506	ACTIVO	19/01/2009	19	1	2009	31	5.000.01
9	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	168267212 NEG CTRL ZONA 2 GUASAVE	ADRIAN BELTRAN BUJORGUEZ	148853	ACTIVO	10/06/2009	10	6	2009	31	0.000.01
10	SINALOA-BCS	NCC CULIACAN	500093848 SIX RECOVECO	ADRIAN ERASMO GASTELUM GILVAS	1404745	ACTIVO	01/04/2008	1	4	2008	31	6.000.01
11	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	600147691 TECATE SIX SANCTOS	ADRIAN SANCHEZ SANTOS	1404863	ACTIVO	23/04/2008	23	4	2008	31	5.000.01
12	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300094642 TECATE SIX NAJERA II	AGUSTO APANZURE PATRON	1441139	ACTIVO	21/11/2006	21	11	2006	31	5.000.01
13	SINALOA-BCS	NCC GUAMBUHEL	300093241 DEPOSITO EL CAMINANTE	AGUSTIN VARGAS CERVANTES	211270	ACTIVO	17/03/2005	17	3	2005	31	4.500.01
14	SINALOA-BCS	NCC GUAMBUHEL	300093207 DEPOSITO SAN ANTONIO	AGUSTIN VAZQUEZ URIBE	1273816	ACTIVO	09/10/2007	2	10	2007	31	4.500.01
15	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	300089935 DEPOSITO OAMA	ALEJO ANJULO ARRIBENO	211344	ACTIVO	21/02/2004	21	2	2004	31	5.000.01
16	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300103049 DEPOSITO BAUTILLOS	ALJANDRO FUENTES SANCHEZ	211440	ACTIVO	03/01/2005	3	1	2005	31	5.000.01
17	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	300119810 DEPOSITO LAS MILPAS	ALJANDRO LEAL ROMERO	1431259	ACTIVO	17/09/2008	17	9	2008	31	5.000.01
18	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300082837 DEPOSITO EQUINOXIO	ALEJANDRO PAUL CHARLES ESQUEDEA	1453025	ACTIVO	23/02/2009	23	2	2009	31	5.000.01
19	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	800081808 SUPER LOMAS	ALEJANDRO PERAZA LIZARRAGA	1409983	ACTIVO	27/05/2006	27	5	2006	31	5.000.01
20	SINALOA-BCS	NCC GUAMBUHEL	300093237 DEPOSITO SIQLO XXI	ALEXIS MONTOYA OJEDA	681770	ACTIVO	08/03/2006	8	3	2006	31	4.500.01
21	SINALOA-BCS	NCC GUAMBUHEL	300095527 SUB AGENCIA ANGGOSTURA	ALEXIS MONTOYA GURIOA	1521125	ACTIVO	03/08/2000	3	8	2000	31	4.500.01
22	SINALOA-BCS	NCC CULIACAN	300083678 SIX LA PALMAS	ALMA ESMERALDA ZAZUETA BARRAZA	1409876	ACTIVO	21/05/2008	21	5	2008	31	6.000.01
23	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300090785 DEPOSITO BATESQUE	ALFONSO AVILA CASTRO	1421040	ACTIVO	13/01/2008	13	1	2008	31	6.000.01
24	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300087576 DEPOSITO NAVERO	ALFONSO GARCIA COTA	211551	ACTIVO	06/03/2005	6	3	2005	31	6.000.01
25	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300086924 DEPOSITO SALIDA BARTOTEN	ALFONSO RAMOS ESCALANTE	681849	ACTIVO	09/03/2005	9	3	2005	31	6.000.01
26	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300094688 TECATE SIX JUAREZ	ALFONSO RODRIGUEZ SANTOS	663863	ACTIVO	01/05/2006	1	5	2006	31	5.000.01
27	SINALOA-BCS	NCC ESCUINAPA	000001195 DEPOSITO TECUALLILLAS	ALFREDO ALEJANDRO MEDINA CORONA	1354927	ACTIVO	15/05/2007	15	5	2007	31	5.000.01
28	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	600065099 DEPOSITO EL ROSARIO CARTA	ALMA DELIA LINIA RAYGOSA	1444444	ACTIVO	01/03/2009	1	3	2009	31	5.000.01
29	SINALOA-BCS	NCC CULIACAN	600060757 DEPOSITO EUREKA	ALMA YADIRA ZAMBADA CASTORENA	1336257	ACTIVO	19/05/2007	19	5	2007	31	6.000.01
30	SINALOA-BCS	NCC CULIACAN	600060755 DEPOSITO TOMATE	ALMA YADIRA ZAMBADA CASTORENA	1485917	ACTIVO	19/05/2009	19	5	2009	31	6.000.01
31	SINALOA-BCS	NCC MOCHIS	300091279 DEPOSITO JARAMILLO	ALVARO ESCALANTE ARMENTA	1432240	ACTIVO	16/10/2008	16	10	2008	31	6.000.01
32	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	500296055 DEPOSITO MALECÓN	ATA CECILIA LOPEZ RAMIREZ	1404650	ACTIVO	01/04/2009	1	4	2009	31	5.000.01
33	SINALOA-BCS	NCC LA PAZ	300215605 TECATE SIX KALIMAN	ANA LETICIA CASTRO MONTOYA	1456603	ACTIVO	07/03/2009	7	3	2009	31	5.000.01
34	SINALOA-BCS	NCC NAVOLATO	300193639 DEPOSITO LA VILLITA	ANASTACION MARIN BONILLA	1348197	ACTIVO	21/03/2007	21	3	2007	31	6.000.01
35	SINALOA-BCS	NCC GUASAVE	300087866 DEPOSITO PITAHUAL	ANATOLIO LEYVA DUARTE	684520	ACTIVO	03/06/2006	3	6	2006	31	5.000.01
36	SINALOA-BCS	NCC MAZATLAN	300195959 DEPOSITO TOLEDO	ANDRES BEREN RENTERIA ROMERO	211540	ACTIVO	28/07/2005	28	7	2005	31	5.000.01

Pantalla 7. Información de ventas y tabuladores.

Microsoft Excel - ARCHIVO DE CALCULO DE COMISIONES DIA NORTE JULIO 2009 DOCUMENTACION

VENTA	FABRICADOR	VENTA BRANCA	COM EJIA	% COM VAR	% MERCA	VENTA E DEDENTE	COMISION FIJA	COMISION VARIABLE	MERCA	COMPLEMENTO DE COMISIO	AYUDAS
1	-	50000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
2	-	50000	5000	3.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
3	-	45000	5000	2.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
4	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
5	-	45000	3000	2.00%	0.50%	-	3,000	-	-	-	-
6	-	40000	4500	3.00%	0.50%	-	4,500	-	-	-	-
7	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
8	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
9	-	0	0	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-
10	-	50000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
11	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
12	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
13	-	40000	4500	3.00%	0.50%	-	4,500	-	-	-	-
14	-	40000	4500	3.00%	0.50%	-	4,500	-	-	-	-
15	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
16	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
17	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
18	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
19	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
20	-	40000	5000	3.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
21	-	40000	4500	3.00%	0.50%	-	4,500	-	-	-	-
22	-	40000	4500	3.00%	0.50%	-	4,500	-	-	-	-
23	-	50000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
24	-	50000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
25	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
26	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
27	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
28	-	15000	5000	2.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
29	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
30	-	60000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
31	-	80000	8000	3.00%	0.50%	-	8,000	-	-	-	-
32	-	50000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
33	-	60000	5000	3.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
34	-	30000	5000	3.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
35	-	14000	6000	3.00%	0.50%	-	6,000	-	-	-	-
36	-	50000	5000	3.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-
37	-	30000	5000	5.00%	0.50%	-	5,000	-	-	-	-

Pantalla 8. Conceptos que conforman el ingreso (comisión fija, comisión variable, ayudas, etc.).

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU
2	INCENTIVO VOLUMEN	INCENTIVO CHECKLIST	PAGO X COMODIN	PAGO X INSTRUCTOR	CAPACITADO BASE	CAPACITADO BAUCA	APOYO PLAN TROYA	APOYO REP & DOMICILIO	APOYO VENTA 24 HRS				
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													
36													
37													

Pantalla 9. Conceptos de descuentos y retenciones (impuestos, honorarios, etc.).

	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU
1	APOYO AL COHESION	PERCEPCION	IVA	INGRESO BRUTO	IVA RET	ANTICIPO	IMPUESTOS	ISR ASIMILABLES	ISSE	IMSS	IMFOHAVIT	BON COHT	RAT DE FIRMAS
2		5,000	900	5,900	600								
3		5,000	750	5,750	600								
4		5,000	750	5,750	500								
5		5,000	750	5,750	500								
6		5,000	750	5,750	500								
7		4,500	675	5,175	450								
8		5,000	750	5,750	500								
9		5,000	750	5,750	500								
10													
11		6,000	900	6,900	600								
12		5,000	750	5,750	600								
13		5,000	750	5,750	600								
14		4,500	675	5,175	450								
15		4,500	675	5,175	450								
16		5,000	750	5,750	500								
17		5,000	750	5,750	500								
18		5,000	750	5,750	500								
19		5,000	750	5,750	500								
20		5,000	750	5,750	900								
21		4,500	675	5,175	400								
22		4,500	675	5,175	400								
23		6,000	900	6,900	600								
24		5,000	900	5,900	600								
25		4,500	675	5,175	600								
26		6,000	900	6,900	900								
27		5,000	750	5,750	500								
28		5,000	750	5,750	500								
29		5,000	750	5,750	500								
30		6,000	900	6,900	600								
31		6,000	900	6,900	600								
32		5,000	750	5,750	600								
33		5,000	750	5,750	500								
34		5,000	500	5,500	133								
35		6,000	900	6,900	600								
36		5,000	750	5,750	500								
37		5,000	750	5,750	500								

Pantalla 10. Monto del pago (la diferencia entre los ingresos y los descuentos).

Microsoft Excel - ARCHIVO DE CALCULO DE COMISIONES DM NORTE JULIO 2009 DOCUMENTACION

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Adobe PDF

Arriba 10 B I U 80%

AUT RAT DE FIRMAS

	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK
	IMPR FACT	TELEFONO	HELO	MULTAS	SENIESTROS	PRESTAMOS	OTROS DCTOS	TOTAL DESCUENTOS	PAGO	CALCULO CEC	DIFERENCIA					
2	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
3	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
4	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
5	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
6	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
7	-	-	-	-	-	-	-	480	4,725	0	4,725					
8	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
9	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
11	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
12	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
13	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
14	-	-	-	-	-	-	-	450	4,725	0	4,725					
15	-	-	-	-	-	-	-	450	4,725	0	4,725					
16	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
17	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
18	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
19	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
20	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
21	-	-	-	-	-	-	-	450	4,725	0	4,725					
22	-	-	-	-	-	-	-	450	4,725	0	4,725					
23	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
24	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
25	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
26	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
27	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
28	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
29	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
30	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
31	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
32	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
33	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
34	-	-	-	-	-	-	-	333	5,157	0	5,157					
35	-	-	-	-	-	-	-	500	5,300	0	5,300					
36	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					
37	-	-	-	-	-	-	-	500	5,250	0	5,250					

H \ SINALOA \ SONORA \ CHIHUAHUA \ BUN \ NL \ TAMPS-VER \ COAH-DUR

Ready

start 10:13 a.m.

Pantalla 11. Listado de Netos

NETOS / 557 NEGOCIOS CONTROLADOS SINALOA MES 04 2011										
A	Texto área nom	DivP	Texto divisi	N° per	Nombre del empleado o candidato	VP	Importe	M	ti	
4	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1502831	ERIC NOEL ORTEGA CORTES	M	3,423.00	MXN	4413130748126198
5	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1503370	LUIS ANGEL PIÑA HERNANDEZ	M	7,119.00	MXN	4413130748126172
6	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1505473	OSCAR ALFREDO TERRAZAS LULE	M	16,292.00	MXN	441313086632787
7	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1508147	ALFREDO PONCE BARRON	M	11,290.00	MXN	4413130748125810
8	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1508283	YOJARY VALDEZ FUENTES	M	5,492.00	MXN	4413130748125802
9	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1509454	CARLOS MATA CARDOSO	M	8,320.00	MXN	4413130748126040
10	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1509455	JUAN PEDRO MARQUEZ RIBE	M	13,547.00	MXN	441313086632811
11	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1512831	GERARDO BERNABE GONZALEZ VENEGAS	M	5,539.00	MXN	4413130748126214
12	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1537243	ALMA PATRICIA SANCHEZ CORRALES	M	6,684.00	MXN	441313086633439
13	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1537247	LUIS ANGEL PIÑA HERNANDEZ	M	9,049.00	MXN	441313086633470
14	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1539887	JEHOVA ARMENTA SOTO	M	7,457.00	MXN	4413130866781115
15	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1540283	SANTIAGO NUÑEZ FLORES	M	5,531.00	MXN	4413130866780984
16	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1542220	JORGE LUIS ROSALES LEDESMA	M	2,715.00	MXN	4413130866781085
17	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	684620	JESUS ERNESTO OCHOA PEÑA	M	7,380.00	MXN	4413130748125919
18	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1328704	CRISTIAN JOSE DE LOS RIOS BOJORQUEZ	M	14,746.00	MXN	4413130748125570
19	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1331884	LUIS LOPEZ	M	4,976.00	MXN	4413130748124516
20	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1331865	ISMAEL CORONEL HERNANDEZ	M	11,483.00	MXN	4413130748124508
21	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1331866	MARIA DE LOURDES VILLASEÑOR LOPEZ	M	11,219.00	MXN	4413130748111380
22	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1341251	FRANCISCO ZATARAIN RIOS	M	30,635.00	MXN	4413130748122817
23	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1348065	CESAR BARRAZA HERNANDEZ	M	13,616.00	MXN	4413130748123013
24	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1352786	FAUSTINA AYALA MUÑOZ	M	8,154.00	MXN	4413130748124482
25	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1356267	ALMA YADIRA ZAMBADA CASTORENA	M	5,340.00	MXN	4413130866780681
26	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1382420	JESUS MANUEL ANQUIANO MANJARREZ	M	11,020.00	MXN	4413130748125620
27	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1382422	LENY ALEJANDRO BEMTEZ MORENO	M	16,684.00	MXN	4413130748111338
28	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1380400	MARIO ISRAEL GASTELUM MURGUIA	M	4,754.00	MXN	441313086632898
29	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1388556	HECTOR FRANCISCO ROBLES	M	10,481.00	MXN	4413130748124433
30	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1394889	JOSE ROSENDO LEAL ANZURES	M	7,131.00	MXN	4413130748122825
31	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1404745	ADRIAN ERASMO GASTELUM SILVAS	M	210.00	MXN	4413130866330333
32	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1404756	MARIA ROSA PEREZ RAMIREZ	M	6,397.00	MXN	4413130748122965
33	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1404759	MARTINA REYES REYES	M	11,524.00	MXN	4413130748124672
34	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1416219	MARIA LUISA VILLEGAS RODRIGUEZ	M	13,865.00	MXN	4413130864280506
35	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1421244	LUIS ALBERTO OVALLE GARCIA	M	8,643.00	MXN	4413130748122932
36	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1421288	MARIA LUISA VILLEGAS RODRIGUEZ	M	12,628.00	MXN	4413130748123468
37	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1424445	JESUS ALBERTO RAMOS FELIX	M	4,446.00	MXN	4413130748126024
38	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1431304	ELSA MARICELA OCHOA OCHOA	M	5,533.00	MXN	4413130748122890
39	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1438842	GREGORIO REYNAGA LOPEZ	M	12,341.00	MXN	4413130748111505
40	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1444403	Porfirio Diaz Meza	M	12,287.00	MXN	4413130748124367
41	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1447485	JUAN MANUEL QUINTERO VILLEGAS	M	13,025.00	MXN	4413130748128107
42	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1448537	MOISES OLIVAS SALAZAR	M	14,395.00	MXN	4413130748122494
43	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1448540	JESUS RAMON MEZA GUZMAN	M	5,331.00	MXN	4413130748122790
44	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1458876	GILDARDO VILLA LOPEZ	M	7,040.00	MXN	4413130748124086
45	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1460214	FIDEL GARCIA VIZCARRA	M	7,965.00	MXN	4413130748123039
46	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1468532	LUIS ENRIQUE BARRA LARES	M	5,744.00	MXN	4413130864280431
47	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1469917	ALMA YADIRA ZAMBADA CASTORENA	M	11,594.00	MXN	4413130748124474
48	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1472815	ARMANDO LEAL OCHOA	M	11,567.00	MXN	441313086633371
49	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1474189	ERNESTO SALAS DUARTE	M	31,210.00	MXN	441313086632894
50	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1481135	GUADALUPE JAVIER ARCE PEREZ	M	10,485.00	MXN	4413130748125497
51	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1481975	MIGUEL ROMERO VEGA	M	5,444.00	MXN	4413130748125448
52	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1485916	ADOLFO RUIZ BELTRAN	M	8,090.00	MXN	4413130748125562
53	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1487006	SERGIO MARTINEZ VALDEZ	M	4,751.00	MXN	4413130748124235
54	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1543612	MARIKRUZ CARRAZCO MARTINEZ	M	4,206.00	MXN	4413130866780927
55	KD	NCC SINALOA MEN	D203	NEC CULIACAN	1543613	GERARDO QUINTERO LEON	M	10,303.00	MXN	441313086633078

Reserv

VIII. BIBLIOGRAFIA

Referencias en Papel

1. Salih N. Neftci, "Ingeniería Financiera", (February 27, 2008) Publisher: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
2. Kjell B. Zandin (2001), "Maynard Manual del Ingeniero Industrial" Tomos I y II 5ta Edición, Ed. McGraw Hill,
3. E. Bueno Campos- I. Cruz Roche- J.J. Durán Herrera, "Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales". Pirámide, 15 ed. Pirámide
4. Uriegas Torres, Carlos (1987) "Análisis Económico de Sistemas en la Ingeniería", México DF, ED. Limusa S.A de C.V.
5. Medina Nava, Celia (1992) "Economía para Ingenieros", México DF, Edit. Alfaomega
6. Thuesen, H.G, Fabrycky, W.J, (1996) "Ingeniería Económica", Ed. Prentice Hall Inc.,
7. Riggs, Bedworth, Randhawa (2002) "Ingeniería Económica", Ed. Alfaomega.,
8. Schmid, Allen (1989) "Benefit Cost Analysis-A Political Economy Approach", Ed. Westview Press Boulder Co

Referencias de publicaciones en web:

9. Alta Partners IE Business School. (2010) "El Proceso de Reestructuración Financiera": Madrid, España, Junio 2010, de: <http://tourism.blogs.ie.edu/files/2010/06/JornadaIEMagma-ALTAPartners.pdf>
10. PWC Servicios Asesoría Financiera: "Reestructuración Financiera", México, 2014, <http://www.pwc.com/mx/es/business-consulting/index.jhtml>