

**crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte No. 707 Colonia Escalón, San Salvador Tel. (503) 264 2009, 264 2012 Fax. (503) 263 2539 e-mail: cietec@crece.com

**CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL**

**Contrato No. 519-C-00-94-00154-00**

**PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001  
UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN S. A.**

**Elaborado por  
Empresas Agrícolas**

**A través de:**

**Chemomics Internacional Inc.  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura ( IICA )  
National Cooperative Business Association ( NCBA )  
World Council of Credit Unions ( WOCCU )  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ( USAID )  
El Salvador**

**Julio del 2000**

PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001  
UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN DE R.L.

Elaborado por:  
Empresas Agrícolas

Julio del 2000

Crecimiento Económico Equitativo Rural  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036;  
Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

---

## INDICE

---

RESUMEN EJECUTIVO	i
SECCIÓN I INTRODUCCIÓN	I - 1
A. Introducción	I - 1
SECCIÓN II PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001	
UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN S.A.	II - 1
A. Plan de Negocios	
A1. Objetivo General	II - 1
A2. Área de Administración	II - 1
A3. Área Económica	II - 2
A4. Área de Mercadeo	II - 4
A5. Área Financiera	II - 5
A6. Área de Capacitación	II - 9

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Unión de Productores y Exportadores de Usulután ( UPREX S.A. ), es una empresa formada por pequeños productores beneficiarios de COMUS dentro del Departamento de Usulután, en comunidades en donde este tiene presencia, firmando su Pacto Social el 30 de julio de 1999, los esfuerzos para su creación, se iniciaron en el año de 1996 con una figura legal de Sociedad Cooperativa, la cual por los objetivos propuestos en su formación y características de sus miembros, resultaba difícil su legalización, esto se debe a que no existían grupos legalmente constituidos dentro de los beneficiarios de COMUS, que tuvieran las características jurídicas adecuadas, ya que en su mayoría son ADESCO ( Asociaciones de Desarrollo Comunal ), organizaciones sin fines de lucro inhabilitadas por la ley para formar este tipo de empresa, por lo que los motivadores de su creación, optaron por una figura legal sencilla.

La sede de UPREX S.A. es en San Francisco Javier, jurisdicción del municipio de Jiquilisco, en el Departamento de Usulután, cuenta con un total de 56 accionistas, de los cuales, COMUS, participará como persona jurídica, la cual es una ONG'S, sin fines de lucro, los demás accionista, son pequeños productores agrícolas, que como se dijo antes, son beneficiarios de los Programas de Desarrollo de COMUS. De acuerdo al buen impacto que la nueva empresa ha mostrado, en las expectativas de otros pequeños productores, desean comprar acciones; se estima que para dentro de muy poco tiempo, sera necesario hacer una llamado de capital para poner a la disposición de estos la oportunidad de hacerse accionista, las proyecciones que se hacen es de llegar a 100 accionistas al segundo año de operación

UPREX S.A. como empresa, tiene básicamente tres objetivos; a) Proporcionar Financiamiento, b) Comercializar la producción y c) proporcionar Asistencia Técnica a sus accionistas.

En el proceso de desarrollo y concretización de la idea de conformación de UPREX, como Empresa que busca la sostenibilidad de los programas con que COMUS implementa con sus beneficiarios, se desarrolló un taller de Planeación Estratégica para tener una guía institucional identificando, claramente el Objetivo, El Proposito y las Estrategias para solucionar los problemas identificados que debe resolver la empresa, y a si satisfacer las necesidades primarias de sus accionistas.

Este taller permitió entre sus resultados, mas relevantes, establecer la Misión de la Unión de Productores, la cual se definió de ésta manera: "Fortalecer la capacidad empresarial de los productores a través de un servicio eficiente en asistencia técnica, financiamiento y comercialización "

Una vez definida la Misión, se inicio a estructurar el Plan Estratégico de la empresa, en dicho Plan se fijaron los objetivos, los cuidados a tener, los componentes o servicios a prestar, los sistemas gerenciales a manejar, la asignación de recursos y por último las indicaciones estratégicas a seguir.

4

El Proyecto CRECER firmo inicialmente una carta convenio de asesoría con la Asociación de Comunidades Unidas de Usulután ( COMUS ), que fue la ONG en que se apoyo UPREX, para su creación, iniciandose una relación más directa con ésta última partir de su creación, por lo que la asesoría a partir de 1998, fue más fuerte, teniendo como objetivo principal, el fortalecimiento empresarial de organización, para lo cual, se le ha brindado apoyo en las siguientes áreas; contable, creando, organizando y legalizando la contabilidad, en el área administrativa, se ha apoyado a la Junta Directiva en la organización de su estructura, así como en la elaboración de términos de referencia para la contratación de un Gerente, el cual inicio sus funciones en abril del corriente año, en el área organizativa, se ha elaborado un Manual de Funciones, en el área de sistemas, se ha capacitado a sus miembros para el manejo de computadoras, ademas que se les ha instalado un Sistema Contable, para poner la información contable de la empresa actualizada en la que CRECER, ha apoyado significativamente en el costo, también se le instaló un programa para el manejo de sus créditos, en el área legal, el apoyo ha sido muy fuerte, ya que han establecido las bases legales para su formación, así como, la asesoría necesaria para legalizar su vida jurídica.

SECCIÓN I  
INTRODUCCIÓN

---

---

## SECCIÓN I INTRODUCCIÓN

---

### A. Introducción

El Plan de Negocios, tiene como fin, el que UPREX S.A. , tenga una guía que le sirva a la Junta Directiva, para conocer los resultados proyectados en sus metas y tomar las decisiones administrativas para hacer las correcciones necesarias es sus operaciones.

Como toda empresa que se inicia, su situación económica financiera, esta apoyada no totalmente en ingresos directos provenientes de sus operaciones mercantiles, sino por fondos provenientes de organizaciones que dan apoyo financiero. En el casos de UPREX S.A...esta recibiendo apoyo para los primeros años de operación, de dos fuentes básicamente, la primera, es COMUS, la cual proporcionará un acompañamiento institucional, además de que soportará algunas actividades dentro de sus programas normales ya en ejecución y que realizará UPREX, como parte de su quehacer. La segunda es el apoyo financiero aportado por cooperantes internacionales

Su mayor apoyo económico lo esta recibiendo de la Oxfam América, dentro de un programa de apoyo a esfuerzo de empresas rurales para lograr sostenibilidad financiera. Este cooperante dentro de su programa de apoyo, aportará a UPREX, de acuerdo a su programación, los fondos necesarios para iniciar sus operaciones en forma sostenible en aspectos varios; están considerados fondos para pagar a un Gerente General, así com otros fondos para la implementación de controles contables, además de algunos fondos para la compra de la producción de los accionista. En la actualidad no ha cumplido su primer año de operación, lo que no permite hacer un mayor análisis de su situación, por lo que el Plan de Negocios propuesto se base en proyecciones obtenidas de datos histórico basados en la relación de COMUS con sus beneficiarios y no en base histórica de productores individuales y que comprenden adecuadamente el termino de sostenibilidad.

Las operaciones de UPREX están encaminadas como se dijo anteriormente a prestar servicios de comercialización, créditos a la producción y asistencia técnica a sus accionistas, estas actividades anteriormente han estado siendo realizadas por COMUS para sus beneficiarios y serán retomadas por la empresa en donde ya estos productores son accionistas. En un inicio, se estima trabajar con Café, Ajonjolí, Aceite de Zacate Limón y en el futuro, se incluirán también el orégano y la albahaca en las áreas de producción y comercialización de sus aceites.

De acuerdo a las proyecciones que se han elaborado con los técnicos de campo: en el rubro de café se tendrán en el programa 200 manzanas de café orgánico con una producción estimada de 902 quintales, en el rubro de ajonjolí orgánico, se tendrán 99 manzanas con una producción a comercializar de 792 quintales y en aceite de Zacate Limón, se tendrán 11.66 manzanas para una producción comercializable de 343 litros aproximadamente para este primer año. Las proyecciones se han elaborado para 5 años, pero se tiene establecido que se harán evaluaciones y correcciones de estas a medida de que se consolide la empresa.

SECCIÓN II

---

PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001  
UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN S.A.

---

**SECCIÓN II**  
**PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001**  
**UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN S.A.**

---

**A. Plan de Negocios**

**A1. Objetivo General**

Como objetivo principal del Plan de Negocios, se ha establecido que la Junta Directiva tenga en el, una guía para el mejor ordenamiento de su gestión empresarial, definiendo estrategias que sean coherentes con las metas propuestas, y poder obtener una rentabilidad adecuada en las operaciones de la empresa, y cumplir con sus proyecciones financieras para el período y las expectativas de sus accionistas.

**A2. Área de Administración**

En el área administrativa de la empresa, este Plan de Negocios le sera de mucho apoyo para evaluar los resultados que se obtengan durante el ciclo de producción y eventualmente, efectuar las medidas correctivas si se producen desviaciones de lo planificado. La gestión empresarial en la empresa ha sido reforzada con la contratación del un Gerente, el que debe tener mucha visión para desarrollar agresivamente las estrategias definidas en el Plan Estratégico de UPREX.

**A2a. Objetivo**

UPREX S.A., En el área administrativa, tiene como objetivo principal, alcanzar las metas propuestas por la administración para hacer un mejor uso de sus recursos y obtener los resultados económicos proyectados en sus proyecciones financieras.

**A2b. Estrategias**

- Estructurar orgánicamente su personal humano, de manera que cumplan con el objetivo para lo cual fueron contratados.
- Capacitar al personal en relaciones con sus clientes para brindarles una mejor servicio.
- Obtener el uso mas eficiente de los recursos de la empresa, maximizando el rendimiento del personal y sus recursos económicos disponibles.
- Establecer un sistema de información de precios de mercado para darlos a conocer en forma oportuna a sus accionistas.
- Establecer y mantener un control adecuado de la cartera de préstamos de los clientes y proporcionarle toda la información que éste requiera.

- Operativisar el Reglamento Interno elaborado con el apoyo del Proyecto CRECER, para normar las operaciones de la empresa.
- Ampliar la base accionaria de la empresa para ofrecerle la oportunidad de pertenecer a UPREX a más pequeños productores de la zona.

#### **A2c. Metas**

- Lograr una mayor identificación de los socios propietarios con su empresa por medio de una comunicación más efectiva.
- Fortalecer la comunicación con los accionistas de la empresa por medio de reuniones de información periódicas.
- Evaluar periódicamente la efectividad del personal que éste en relación directa con los clientes, buscando mayor identificación con de la empresa.
- Lograr que para fines del período 2000/2001, existan 100 accionistas en la empresa.

#### **A2d. Actividades**

- Establecer un control eficiente de la cartera de prestamos de clientes por medio del programa mecanizado que el Proyecto CRECER instalo.
- Integración de la Gerencia con los demás recursos humanos de la empresa, para buscar la participación más dinámica de todos los niveles involucrados en la administración de la empresa.
- Establecer y mantener la información contable-financiera en forma oportuna por medio del buen uso del programa Contable mecanizado que apoyo el Proyecto CRECER..
- Establecer evaluaciones semestrales de las actividades de la empresa, para que la gerencia tenga criterios seguros para la toma de decisiones.

#### **A3. Área Económica**

Por ser el primer año de operación, de UPREX S.A. es necesario, principalmente en el área económica, establecer bases fuertes para el despegue económico de la empresa; de acuerdo a las proyecciones en la producción de sus accionistas y algunos otros pequeños productores de la zona que puede ser comercializada por UPREX, los volúmenes conque se estaría operando este primer año son bastantes bajos, lo que no permitiría tener mucha opción de negociación o de buscar una eventual diversificación de las actividades. Por lo que se estaría dependiendo en algunos de los productos de sus clientes a comercializarlos, de los canales tradicionales ya establecidos, lo que no permitiría a la empresa obtener márgenes de utilidad que sean atractivos y representen una oportunidad para la empresa de obtener ingresos por los servicios de comercialización.

### **A3a. Objetivos**

El principal objetivo de la empresa, es el fortalecimiento económico-financiero, por medio de las utilidades provenientes de la capitalización de sus operaciones y aumentar su capital propio aportado por sus accionistas y depender menos de fondos externos.

### **A3b. Estrategias**

- Aumentar el número de accionistas, vendiendo las acciones que COMUS desee trasladar a sus beneficiarios.
- Obtener el pago de los saldos por venta de acciones de sus accionistas fundadores y poder hacer llamamiento a capital.
- Aumentar el capital accionario de la empresa en cuanto a número y valor de las acciones.
- Fortalecer su capacidad de gestión de fondos para proveer lo necesarios a la administración para operar eficientemente sus actividades.
- Dependiendo del producto comercializado, fijar un aporte económico como certificado de inversión, por unidad comercializada a todos sus accionistas.

### **A3c. Metas**

- Aumentar su capital accionario a ¢ 500,000.00 en transcurso de tres años.
- Aumentar el número de acciones a 500 para ponerlas disposición de más beneficiarios de COMUS así como de clientes estratégicos de la zona.
- Diversificar con dos rubros más su productos a comercializar ( Aceite esencial de Orégano y Albahaca )
- Analizar la implementación de otras actividades complementarias que aporten ganancias a la empresa, como es el caso de la comercialización de Café tostado y molido.

### **A3d. Actividades**

- Controlar el uso eficiente de los recursos financieros obtenidos por la empresa.
- Realizar 2 evaluaciones económicas anuales de las distintas fases de trabajo para hacer las correcciones necesarias en el transcurso de la temporada.
- Preparar informes económicos-financieros a los órganos de dirección para que exista una toma de decisiones ágiles y adecuadas.

### **A3e. Evaluaciones Económicas**

La Unión de Productores y Exportadores de Usulután S.A., en la actualidad depende casi totalmente de fuentes externas de financiamiento, lo que no le permitirá a corto plazo, tener ninguna estabilidad para lograr su punto de despegue económico. En el Plan Estratégico formulado con el apoyo de CRECER en 1997, se dejó establecida como estrategia institucional "Fortalecer la capacidad empresarial de la Unión de productores " para captar recursos financieros de corto y mediano plazo. Esto comprende su propia generación de fondos de acuerdo a su nivel operativo y capacidad de gestión.

De acuerdo a esta estrategia administrativa, es necesario lograr capitalizar la empresa por medio de los aportes de sus socios, ya sea ampliando la membresía por el endoso de las aportaciones compradas por COMUS, o por medio de un llamamiento a capital, para un aumento de su capital accionario por medio de la emisión de más acciones.

- Análisis de Sensibilidad; En el caso especial de UPREX S.S., este tipo de evaluación económica, no es aplicable, ya que dada la situación económica que presenta ésta Empresa, y por estar operando en el punto de equilibrio, cualquier análisis económicos en donde cualquier variable se afecte, se desestabiliza a la empresa y la vuelve inoperable.

### **A4. Área de Mercadeo**

#### **A4a. Objetivo**

Por ser uno de los principales objetivos de la empresa, UPREX S.A. procurar siempre obtener los mejores precios de mercado, disminuyendo la ingerencia de intermediarios, tanto en la exportación como en la venta local de la producción de sus accionistas.

La participación de UPREX en esta área para este ciclo, será la de prestar una servicio de comercialización a sus accionistas, disminuyendo así el esfuerzo de estos en las operaciones comerciales haciendolos más eficientes.

#### **A4b. Estrategias**

- Captar los mayores volúmenes de la producción de sus accionistas, para poder negociar precios.
- Buscar mejorar la calidad del producto de sus accionistas y clientes para poder participar en el mercado con ventaja competitiva contra otros productores.
- Establecer una política de precios diferenciados para los accionistas y clientes particulares para estimular la entrega de materia prima de parte de estos.
- Posesionarse en nichos de mercado especializado para productos orgánicos certificados.

#### **A4c. Metas**

- Obtener la certificación orgánica de sus productos y procesos.
- Ofrecer al mercado internacional 2 contenedores de café orgánico, 2 contenedores de ajonjolí orgánico y 200 litros de aceite de zacate limón para el periodo 2000/2001
- Obtener ingresos brutos por la inter-mediación en los servicios de comercialización por el orden de los ¢ 200,000.00.
- Obtener ingresos brutos estimados de ¢ 87,200.00 por la venta de 200 litros de aceite de Zacate Limón orgánico certificado.
- Obtener ingresos brutos estimados de ¢ 560,000.00 por la venta de 800 quintales de café certificado como orgánico
- Ofrecer 800 quintales de ajonjolí certificado como orgánico provenientes de la producción de accionistas y clientes particulares, con un ingreso aproximado de ¢ 240,000.00

#### **A4d. Actividades**

- Mantenerse informados de mercados internacionales potenciales por medio de la informática y otras canales de comercialización.
- Obtener información de precios de mercados nacionales e internacionales actualizados por medio de canales convencionales y de informática y proporcionárselas a sus accionistas.
- Proporcionar los mejores precios del mercado a nuestros accionistas y clientes en general

#### **A5. Área Financiera**

##### **A5a. Objetivo**

Tener los resultados financieros esperados en sus proyecciones para poder cumplir con las expectativas de sus clientes.

##### **A5b. Estrategias**

- Hacer uso de los fondos destinados por Oxfam American para la compra, comercialización y gastos operativos para el ciclo productivo 2000/2001 y otros cooperantes internacionales.
- Proporcionar a los productores financiamiento necesario para la actividad de producción de 7.7 manzanas de Zacate Limón para materia prima en la extracción de aceite esencial.

- Exigir a los clientes una orden de pago irrevocable (O.P.I.) a favor de la UPREX S.A. extendido por el Beneficio San Mauricio de los clientes de la empresa, para garantizar los préstamos otorgados.
- Cobrar un margen de utilidad por el servicio de préstamos a los Cliente que cubra razonablemente el manejo de los servicios prestados.

#### **A5c. Flujo de Efectivo**

El Flujo de Efectivo que se ha elaborado para el ciclo industrial 2000/2001 (Anexo No. 1), refleja los ingresos y egresos proyectados a obtener de acuerdo a las fuentes de los Fondos Financieros que necesitará la Empresa en sus operaciones.

- **Ingresos**

La proyección de los ingresos provienen de cuatro fuentes básicas:

- a) Cobro por comisión por la comercialización de café, ajonjolí y otros productos.
- b) Por la inter-mediación de Fondos proporcionados en calidad de préstamos bancarios..
- c) Fondos aportados por Cooperantes Internacionales.
- d) Aportes de Capital Social de sus accionistas.

- **Egresos**

Los egresos programados a realizar lo constituyen:

- a) Gastos de en concepto de administración
- b) Anticipo a accionistas por la comercialización de sus producciones

#### **A5d. Estado de Resultados Proyectados**

En los Estado de Resultados que se muestran a continuación en el Cuadro No 1, reflejan como se espera que sean los resultados económicos de la Sociedad, para la cosecha 2000/2001. Los datos numéricos de donde se extraen se encuentra en el Anexo A del Flujo de Efectivo de los Costos de Producción para el periodo antes mencionado.

**Cuadro 1**

**UNIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTÁN S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS  
CICLO AGRÍCOLA 2000/2001**

<b>INGRESOS</b>		c. 885,740.00
Comisiones por venta de Café	c. 32,000.00	
Comisiones por venta de Ajonjolí	c. 12,000.00	
Aporte de Cooperantes	c. 562,480.00	
Aporte en Capital Social	c. 37,500.00	
Vtas. De aceite	c. 69,760.00	
Vta. De Rizomas	c. 172,000.00	
<b>EGRESOS</b>		c. 915,000.00
Gastos Administrativos	c. 205,000.00	
Anticipos de café	c. 320,000.00	
Anticipos de ajonjolí	c. 240,000.00	
Compra de Materia Prima (para Aceite)	c. 50,000.00	
Compra de Rizomas	c. 100,000.00	
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		c. (29,260.00)

• **Ingresos**

Los ingresos que se obtendrá la Sociedad en el Periodo del año 2000 son bastante limitado, debido a que es su primer año de operación, y depende económica mente del apoyo financiero proporcionado por Cooperantes internacionales, de los cuales se espera un continuado apoyo para lograr a corto plazo el despegue económico de la Sociedad. A continuación se detallan los ingresos que se espera percibir:

- a) Aporte de Capital Social de sus Accionistas
- b) El apoyo económico proporcionado por Oxfam American

15

- c) Apoyo económico proporcionado por el Cooperante SCIAF
- d) En menor grado por fondos obtenidos por las operaciones de intermediación producto de la comercialización de la producción de sus accionistas.

- **Egresos**

Los egresos que se reflejan, provienen de fondos destinados por los Cooperantes para el servicio de comercialización y de gastos administrativos principalmente.

- a) Gastos en anticipos proporcionados a los accionistas para los productos comercializados
- b) Compra de Materia Prima para extracción de Aceite de Zacate de Limón
- c) Gastos de Administración
- d) Compra de Rizomas de Zacate Limón a productores para su comercialización

**A5e. Metas**

Las Metas numéricas se reflejan en el Flujo de Efectivo preparado dentro del Plan de Negocios 2000/2001 para UPREX S.A. ( Ver anexo No.A-1 ).

- Obtener una comisión por la compra de café de ¢ 40.00 por quintal
- Obtener una comisión por la compra de Ajonjolí de ¢ 30.00 por quintal
- Compra de 2,500 quintales de Zacate de Limón para la extracción de aceite
- Obtener un rendimiento de 800 cc de aceite por quintal de materia prima
- Se pretender obtener un precio de \$ 40.00 por litro de aceite.

**A5f. Actividades**

Para este primer año, las actividades se verán limitadas por los bajos volúmenes de producción que se espera obtener de los accionistas y de pequeños productores de la zona, se estima que con la experiencia del primer año, las actividades se diversificarán.

- Comercialización de 800 quintales de café
- Comercialización de 800 quintales de Ajonjolí

- Venta de Material Vegetativo para reproducir Zacate Limón
- Venta de Aceite esencial de Zacate Limón

#### **A6. Área de Capacitación**

##### **A6a. Objetivo**

En esta área específica, el Proyecto, CRECER, no podrá tener un protagonismo fuerte, ya que por el poco tiempo que tiene para operar, no podrá proporcionar a UPREX S.A. los servicios de la capacitación, se dejara establecido únicamente de acuerdo a las necesidades identificadas, en nuestras actividades de asesoría, los puntos básicos que deben atenderse prioritariamente, y que fueron identificadas dentro de las estrategias institucionales en el Plan Estratégico elaborado en 1997.

##### **A6b. Estrategias**

- Elaboración de un programa de capacitación que oriente a la administración de la empresa a lograr los objetivos, metas y estrategias propuestas en el Plan de Negocios para el periodo 2000/2001.
- Motivar a los Cuerpos Directivos y accionistas de la empresa a que participen en todos los eventos de capacitación, proporcionados por las diferentes instituciones, con las cuales se tengan relaciones.
- Que los diferentes niveles administrativos y jerárquicos participen en las diferentes sesiones de capacitación proporcionados por instituciones que apoyen las gestiones empresariales como PROCAFÉ y otras.

##### **A6c. Metas**

- Debe ser prioridad de la administración, hacer más eficientes las operaciones de maquilado de zacate limón y otros, por medio de la obtención de conocimientos teórico-prácticos en las sesiones de capacitación
- Capacitar al personal administrativo, para hacer buen uso de los controles de créditos instalados con el apoyo del proyecto CRECER.
- La Gerencia debe de buscar la manera de capacitar a la Junta Directiva para mejorar la Toma de decisiones por medio de la capacitación en organización empresarial.

##### **A6d. Actividades**

- Debe la Sociedad solicitar apoyo para mejorar la administración de la empresa por medio de sesiones de capacitación a instituciones afines a esta actividad.

- La Sociedad debe participar activamente en las capacitaciones impartidas por cualquier institución que contribuya a alcanzar sus objetivos.
- Implementar un cronograma de actividades mínimas de capacitación, buscando el apoyo institucional de organizaciones afines a los objetivos de la empresa.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PROPUESTAS**

Cuadro No. 2

TEMAS/MESES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Área Administrativa	X		X	
Área Industrial		X		
Área de Control de calidad		X		X

**ANEXO A**

---

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**  
**ENERO - DICIEMBRE 2000**

UNION DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE USULUTAN S.A.  
UPREX S.A.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO  
ENERO-DICIEMBRE 2000

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
<b>Saldo Inicial</b>	37,500.00	(95,500.00)	(86,810.00)	(25,860.00)	210.00	(91,100.00)	80,880.00	80,880.00	55,880.00	55,880.00	90,760.00	90,760.00	
<b>INGRESOS</b>	<b>66,580.00</b>	<b>65,770.00</b>	<b>198,030.00</b>	<b>163,150.00</b>	<b>65,770.00</b>	<b>189,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>51,960.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>885,740.00</b>
Capital Social	37,500.00												37,500.00
Oxfan América	17,080.00	48,690.00	111,910.00	111,910.00	48,690.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	457,840.00
SCAIF		13,080.00	39,240.00	39,240.00	13,080.00								104,640.00
Venta de Rizomas Z/Limón						172,000.00							172,000.00
Comisión por comercialización de café		4,000.00	12,000.00	12,000.00	4,000.00								32,000.00
Comisión por comercialización de Ajonjolí	12,000.00												12,000.00
Venta de aceite			34,880.00							34,880.00			69,760.00
<b>EGRESOS</b>	<b>162,080.00</b>	<b>57,080.00</b>	<b>137,080.00</b>	<b>137,080.00</b>	<b>157,080.00</b>	<b>17,100.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>42,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>17,080.00</b>	<b>137,100.00</b>	<b>915,000.00</b>
Anticipo de Café		40,000.00	120,000.00	120,000.00	40,000.00								320,000.00
Anticipo de Ajonjolí	120,000.00											120,000.00	240,000.00
Compra de Matena Prima (Aceite)	25,000.00							25,000.00					50,000.00
Gastos de Comercialización													0.00
Gastos de Administración	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,100.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,100.00	205,000.00
Compra de Rizomas					100,000.00								100,000.00
													0.00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>(95,500.00)</b>	<b>8,690.00</b>	<b>60,950.00</b>	<b>26,070.00</b>	<b>(91,310.00)</b>	<b>171,980.00</b>	<b>0.00</b>	<b>(25,000.00)</b>	<b>0.00</b>	<b>34,880.00</b>	<b>0.00</b>	<b>(120,020.00)</b>	<b>(29,260.00)</b>
<b>NUEVO SALDO</b>	<b>(95,500.00)</b>	<b>(86,810.00)</b>	<b>(25,860.00)</b>	<b>210.00</b>	<b>(91,100.00)</b>	<b>80,880.00</b>	<b>80,880.00</b>	<b>55,880.00</b>	<b>55,880.00</b>	<b>90,760.00</b>	<b>90,760.00</b>	<b>(29,260.00)</b>	
<b>NECESIDADES DE EFECTIVO</b>	<b>95,500.00</b>	<b>86,810.00</b>	<b>25,860.00</b>		<b>91,100.00</b>							<b>299,270.00</b>	

OXFAN \$ 49986.00  
 COMPRAS AJONJOLI 264000 800 QQ 300 C/U  
 COMPRA DE CAFE 400000 800 QQ 400 C/U

SUPUESTOS

No hay compra de productos  
 Comision por compra de café € 40.00/qq  
 Comision por anticipo de Ajonjolí € 30.00/qq  
 Compra de matena pnma para aceite 2500  
 Rendimiento de Aceite 0.8 lts/qq  
 Valor de venta del Litro de aceite \$ 40.00/lts.

20