

***Manual para determinar la
factibilidad económica de
proyectos***

Rafael Luna

PROARCA/CAPAS

1999

Note:

Non-text files (e.g., spreadsheets, charts, maps, etc.)
have been appended at the end of the document

ACERCA DE ESTA PUBLICACIÓN

Este trabajo representa los compromisos de los Estados Unidos y Centroamérica bajo CONCAUSA, la declaración Conjunta Centroamérica – Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservación del ambiente en Centroamérica.

Esta publicación y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Sin embargo, las opiniones e ideas presentadas aquí no son necesariamente respaldadas por USAID, ni representan sus políticas oficiales.

ABOUT THIS PUBLICATION

This work represents commitments by the USA and Central America under CONCAUSA, the Joint Central America – USA declaration (Miami, October 1994) on conservation of the environment in Central America.

This publication and the work described in it were funded by the U.S. Agency for International Development (USAID). However, the views and ideas presented here are not necessarily endorsed by USAID, nor do they represent USAID's official policies.

PROARCA/CAPAS
Programa Ambiental Regional para Centroamérica
Central American Protected Areas System
PROARCA/Costas
WWF
World Wildlife Fund - Fondo Mundial para la Naturaleza
CCAD
Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
USAID
United States Agency for International Development
Centro Uiversitario CIUM-BICU, Puerto Cabezas, Nicaragua

DIPLOMADO SOBRE MANEJO DE RECURSOS NATURALES

***Módulo
Diseño de pequeños proyectos de inversión
en recursos naturales***

Taller sobre Factibilidad de proyectos

Manual de los participantes

Rafael Luna - PROARCA/CAPAS/AID

1999

Factibilidad de Proyectos Turísticos

Rafael Luna
PROARCA/CAPAS/AID

Presentación

PROARCA/CAPAS contribuyó con PROPARCA/Costas y WWF en la ejecución del Diplomado en Manejo de Recursos Costeros, que se lleva a cabo en el Centro Universitario CIUM -BICU, en Puerto Cabezas, Mosquitia de Nicaragua.

El aporte mencionado se ubica en el Módulo 7, Factibilidad de Proyectos Turísticos.

El objetivo al respecto fue que los participantes tuvieran una experiencia de aprendizaje sobre el concepto de factibilidad, por medio del involucramiento en el proceso de diseño de un proyecto, hasta la etapa de cálculos económicos y financieros, por medio de una práctica con proyectos reales o ficticios.

Para tal efecto, fue elaborado el presente manual el cual lleva paso por paso a los participantes en dicho proceso.

Adicionalmente, se pueden obtener en PROARCA/CAPAS, las hojas electrónicas que facilitan la elaboración de los cuadros finales.

Este documento representa el punto de vista del autor y no necesariamente el de PROARCA/CAPAS/AID.

Tabla de contenidos

<i>1. Plan estratégico</i>	<i>4</i>
<i>2. Estudio de factibilidad</i>	<i>13</i>
<i>3. Administración de la empresa</i>	<i>41</i>

1. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

CONTENIDO

1. *Condición o problema enfocado*
2. *Valores impulsores*
3. *Impactos futuros deseables*
4. *Propósito de la organización*
5. *Tendencias globales que afectan el propósito*
6. *Ambientes interno y externo*
7. *Actores clave*
8. *Influencias críticas*
9. *Programa actual*
10. *Programa futuro*
11. *Sistemas gerenciales*
12. *Misión*
13. *Distribución de recursos institucionales*
14. *Sistemas gerenciales*
 - *Producción*
 - *Mercadeo*
 - *Finanzas*
 - *Dirección*
 - *Innovación*
 - *Comunicación y relaciones públicas*
 - *Otros*
16. *Elementos clave de la visión*
17. *Resumen de la estrategia*

1- SITUACIONES O PROBLEMAS QUE ENFOCA LA EMPRESA

a. Definición del problema

- Sobre los recursos naturales

- Sobre los ingresos y las condiciones de vida de la gente

b. Causas del problema

- Sobre las fuentes de empleo

- Sobre la cultura de la comunidad respecto al ambiente

- Sobre la cultura de la comunidad respecto al desarrollo económico

- Sobre los conocimientos y habilidades empresariales

- Sobre otros aspectos

c. Consecuencias del problema

Aspecto	Consecuencias
Condiciones de vida futuras	
El desarrollo económico y social de la comunidad	
El futuro del ambiente	

2. VALORES IMPULSORES

Aspecto	Valores
Ambiente	
Ingresos económicos	
Sostenibilidad de la empresa	
Organización de la empresa	
Administración de la empresa	
El crecimiento de la empresa	
La cantidad y calidad de productos	
Sobre la situación legal de la empresa	
Sobre los empleos	
Sobre el manejo de fondos	
Sobre el futuro a largo plazo de la empresa	

El nivel de vida	
Otro	

5. PROPOSITO DE LA ORGANIZACION

- El ambiente
-
-
-
-
- El desarrollo económico y social
-
-
-
-

6. Tendencias globales que pueden afectar la empresa

AMBITO	SITUACION
Población	
Recursos naturales	
Alimentos	
Ayuda internacional	
Mercado	
Competencia	
Necesidad del producto	
Comunicaciones	
Bosques	
Mundo	
Precios	
Clima	
Drogas	
Otros	

9. ACTORES CLAVE

Importancia	Actor	Qué hacer con ellos
1	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • .
2	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • .
3	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • . 	<ul style="list-style-type: none"> • . • . • .

10. FACTORES ESTRATEGICOS MAS IMPORTANTES

- .
- .
- .
- .
- .

11. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

- Producción
- Mercadeo
- Finanzas
- Dirección
- Innovación
- Relaciones públicas con :
 - Donantes
 - Compradores
 - Colaboradores
 - Organizaciones comunales

12. MISION DE LA EMPRESA

PROPOSITO	
a través de	
QUEHACER	

10. PROGRAMA PROPUESTO

<i>Sistema gerencial</i>	<i>Actividades</i>
<i>Producción</i>	
<i>Mercadeo</i>	
<i>Finanzas</i>	
<i>Dirección</i>	
<i>Innovación</i>	
<i>Comunicación y relaciones públicas</i>	

c. RESULTADOS FUTUROS

<i>Actividades</i>	<i>Resultados futuros deseables</i>
<i>Producción</i>	
<i>Mercadeo</i>	
<i>Finanzas</i>	
<i>Dirección</i>	
<i>Innovación</i>	
<i>Comunicación y relaciones públicas</i>	
<i>El ambiente</i>	

2. EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

a. Definición de Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

- *Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.*
- *Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.*

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos.

Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa.

Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad.

Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.

b. ¿Qué es una empresa?

Una empresa es una unidad económica que satisface necesidades de otros a cambio de una ganancia.

Esta definición incluye :

- *Trabajo organizado*
- *Producto*
- *Mercado (oferta y demanda)*
- *Ganancias*

c. Cuáles son los objetivos de un estudio de factibilidad ?

El estudio de factibilidad tiene varios objetivos:

- *Saber si podemos producir algo.*
- *Conocer si la gente lo comprará.*
- *Saber si lo podremos vender.*
- *Definir si tendremos ganancias o pérdidas.*
- *Definir en qué medida y cómo, se integrará a la mujer en condiciones de equidad*
- *Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.*
- *Decidir si lo hacemos o buscamos otro negocio.*
- *Hacer un plan de producción y comercialización.*
- *Aprovechar al máximo los recursos propios.*
- *Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.*
- *Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.*
- *Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y soslayarlas.*
- *Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.*
- *Obtener el máximo de beneficios o ganancias.*

d. ¿Cuáles son criterios para elaborar la estructura y contenidos del estudio de factibilidad ?

Un estudio de factibilidad tiene una estructura definida; el orden de los contenidos está orientado:

- *Presentar un resumen del proyecto.*
- *Elaborar cada parte por separado.*
- *Fundamentar cada parte en las anteriores.*
- *Elaborar conclusiones y recomendaciones.*

- *Es importante que sea resumido, claro, con lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.*

e. Ordenado el estudio según esos criterios, ¿cuál será su estructura ?

- *Resumen del proyecto.*
- *Antecedentes.*
- *Estudio del mercado.*
- *Aspectos técnicos y productivos.*
- *Aspectos administrativos.*
- *Inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación.*
- *Proyecciones financieras.*
- *Bases para evaluar los datos.*
- *Conclusiones y recomendaciones.*
- *Instalación y operación del proyecto.*
- *Cuadros y anexos.*

f. ¿Cuándo y cómo hacer el resumen del proyecto?

El resumen del proyecto se hace de último, pero es lo primero que aparece en el informe de Estudio de Factibilidad

El resumen tiene como finalidad disponer de una visión general, completa y rápida con lo fundamental del mismo.

Debe destacar los aspectos más importantes del proyecto, incluyendo los que presentan dificultades.

El resumen hace una descripción del proyecto como un todo, luego se enfoca cada componente y posteriormente los resultados finales esperados.

Sobre cada componente se deben señalar los principales supuestos y las principales conclusiones.

Resumen del proyecto

COMPONENTE
<i>1. Descripción del proyecto.</i>
<i>2. Enfoque de cada parte del estudio con supuestos, resultados y conclusiones parciales.</i>
<i>3. Resultados finales esperados.</i>
<i>4. Conclusiones y recomendaciones.</i>

g. ¿Qué son y para qué se elaboran los antecedentes y la proyección del proyecto

Plantear los antecedentes (el pasado) se hace porque el desempeño y los resultados anteriores son una buena referencia sobre cómo podría ser el futuro de la empresa y el proyecto.

Al plantear los antecedentes se busca definir cómo es la persona u organización y cómo ha sido el proyecto.

Esta parte debe formar una idea de cómo es el socio o la organización, en cuanto a nivel de ingresos, interés en llevarlo a cabo, situación financiera y cómo han resultado proyectos anteriores.

La proyección del proyecto aporta la situación prevista si el proyecto se instala y ejecuta.

Antecedentes y proyección del proyecto

ASPECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Datos generales</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>Localización geográfica</i> <i>Forma legal de la organización</i> <i>Motivo de la constitución y breve historia</i> <i>Objetivos de la organización</i> <i>Estructura de la organización</i> <i>Número de miembros</i> <i>Principales actividades de los últimos 5 años</i> <i>Principales logros de los últimos 5 años</i> <i>Relaciones y resultados con instituciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rama de actividad</i> • <i>Tipo de servicio o producto</i> • <i>Volumen de producción</i> • <i>Balance</i> <i>Activos</i> <i>Pasivos</i> <i>Patrimonio</i> • <i>Estado de resultados de los últimos 3 años:</i> <i>Ventas</i> <i>Costos</i> <i>Ganancias</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos que se han integrado</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>Mano de obra</i> <i>Terreno</i> <i>Equipo y herramientas</i>

Local

Capital de trabajo

Conocimientos y destrezas.

- ***Condiciones socioeconómicas***

Actividades generadora de ingresos de la(s) familia (s)

Ingresos familiares anuales.

- ***Beneficios socioeconómicos esperados***

Número de beneficiarios directos del proyecto

Participación y beneficio de las mujeres.

Empleos fortalecidos y/o generados

Nivel de satisfacción de las necesidades básicas familiares.

Alimentación

Salud

Vivienda

Educación

Vestido

- ***Administración del proyecto***

Quiénes administrarán?

Cuáles funciones tienen?

Cuál es la estructura administrativa?

Cómo se manejan la contabilidad y finanzas?.

- ***Grado de motivación, interés y necesidad de hacer el proyecto.***

h. Sobre el área de mercadeo y comercialización :

¿Cuál es la necesidad de la gente que satisface el servicio o producto de la Empresa?

¿ Para cuáles productos o servicios tiene el proyecto capacidad de producir ?

¿ Cuáles de esos productos o servicios parecen ser mejores negocios ?

¿ Según lo anterior, cuál producto o servicio queremos vender ?

i. ¿A dónde debe llevar el estudio de mercado ?

El mercado de productos y servicios es uno de los principales aspectos de un proyecto, por lo que hay que dedicarle un gran esfuerzo a investigar y analizar este campo.

El análisis del mercado llevará a tomar una primera decisión de qué producir

*Para esto debemos antes conocer lo que necesitan y piden los clientes, a lo cual se le llama **Demanda**.*

En actividades de capacitación y análisis conviene replantear el origen del proyecto desde la perspectiva del mercado.

j. ¿Cuáles aspectos nos interesa definir sobre el estudio de mercado ?

- *¿ Qué toma en cuenta la gente para elegir un producto ?*
- *¿ Por qué un producto se vende más que otro ?*
- *¿ Dónde viven nuestros posibles clientes ?*
- *¿ Qué edad tienen ?*
- *¿ Qué ingresos tienen ?*
- *¿ Cómo podrían conocer nuestro producto ?*
- *¿ Nuestro producto es un lujo o es un artículo de primera necesidad para ellos ?*
- *¿ Consumirán nuestro producto continuamente o por épocas ?*
- *¿ Qué debemos hacer para que consuman más nuestro producto o servicio?*

Oferta

*Al conjunto de productos y servicios que tiene la gente a su disposición, se le llama **Oferta**, lo cual es muy importante conocer, porque también nos ayuda a definir qué vender, dónde vender, a qué precio vender, cuánto vender y cómo vender.*

*Esto nos sirve de base para pronosticar **cuál parte** de la demanda futura será cubierta por nuestro proyecto y cómo planear que los clientes de la competencia nos compren a nosotros.*

***Competencia,
productos derivados
y productos sustitutos.***

*No sólo nosotros producimos este producto o brindamos este servicio, hay otros haciendo lo mismo, lo cual significa que estamos en **competencia** con ellos por los mismos clientes.*

También hay que tomar en cuenta que existen productos derivados y sustitutos.

Por ejemplo:

Un **producto derivado** o subproducto es la cuita de gallina en una granja de pollos, la cual se puede vender como un producto diferente para abonar, esto es una **ventaja** porque agrega beneficios a nuestro proyecto.

Un **producto sustituto** de la madera, es el fibro-cemento o el plástico, pues también puede tener los mismos; esto es una **desventaja** porque agrega competencia al producto.

k. **¿Cuáles aspectos debemos tomar en cuenta para definir la oferta de servicios y productos ?**

- ¿ En cuál área geográfica se encuentran nuestros posibles clientes?
- ¿ Qué cantidad de nuestro producto o servicio se consumirá en esa área ?
- ¿ Es mayor la oferta o la demanda ?
- ¿ Quiénes son nuestra competencia ?
- ¿ Qué capacidad tiene la competencia?
- ¿ A qué precio se venden esos productos o servicios ?
- ¿ En cuáles épocas se venden ?
- ¿ De dónde provienen esos productos o servicios ?
- ¿ Cuáles productos sustitutos se venden ?
- ¿ En cuáles épocas se venden los productos sustitutos?
- ¿ Por cuáles etapas pasa el producto desde el productor hasta el consumidor final ?
- ¿ Cuáles formas de comercialización se usan en cada una de esas etapas ?
- ¿Cuál es la mejor forma de comercialización de nuestro producto o servicio?
- ¿ Habrá clientes suficientes para nuestro producto y el de la competencia?
- ¿ De qué depende que podamos competir ?

l. Una vez que hayamos definido la oferta y la demanda de productos y servicios, ¿qué nos interesa definir ?

- ¿ Qué cantidad nos comprará ?*
- ¿ A qué precios nos comprará ?*
- ¿ Dónde comprará ?*
- ¿ Por cuáles medios de comercialización comprará?*
- ¿ El mercado se comporta siempre igual o hay variantes ?*
- ¿ Cuáles son los principales factores que influyen en ese comportamiento del mercado ?*
- ¿ Cuáles criterios, bases o métodos de cálculo se han usado para hacer el estudio del mercado ?*

m. ¿Cuál es el objetivo de definir los aspectos técnicos y productivos de la Empresa ?

El objetivo de esta parte del estudio es conocer cuáles son, cómo son y qué valor tienen los recursos materiales que se necesitan para producir o brindar un servicio.

Estas necesidades pueden ser:

- *Materias primas e insumos*
- *Instalaciones y equipos*
- *El proceso productivo*

Es importante analizar y justificar las decisiones que nos llevarán a definir cómo funcionará el proyecto.

n. ¿ Cómo funcionará la empresa ?

- *¿ De qué tamaño es la planta o el área de producción ?*
- *¿ Cuál es el volumen de producción previsto?*
- *¿ Dónde está localizado ?*
- *¿ Cuál es el programa de ejecución del proyecto?*
- *¿ Cuál es el programa de producción?*

o. ¿Cuáles son las especificaciones de los aspectos técnicos y productivos ?

Tecnología

¿Cuáles especificaciones técnicas tienen los productos y subproductos?

¿Cuál proceso productivo se utilizará y por qué se eligió este?

¿Cuáles recursos tecnológicos se necesitarán?

¿Se necesitará asistencia técnica?

¿Cuál es el diagrama o flujo del proceso de producción?

Necesidades de insumos

- *¿Cuáles y cuántos materiales se necesitan en la producción tales como materia prima, insumos, servicios adicionales, recursos humanos, herramientas, equipos, servicios adicionales ?*
- *¿Cuáles y cuántos materiales se necesitan en la producción tales como materia prima, insumos, servicios adicionales, recursos humanos, herramientas, equipos, servicios adicionales ?*
- *¿Cómo es el abastecimiento y origen de los materiales mencionados?*
- *¿Estarán disponibles en el futuro?*
- *¿A qué precio?*
- *¿Su disponibilidad es estacional o permanente?*
- *¿Son accesibles los proveedores o materiales?*
- *¿Cuáles son las condiciones de transporte, almacenamiento y conservación?)*

Tamaño y localización del proyecto.

- *¿Se plantearon diferentes alternativas sobre tamaño y localización del proyecto? (Considerando el mercado, escala, abastecimiento de insumos, condiciones ambientales, situación del transporte y otras)*

- *¿Cuáles son esas alternativas?*
- *¿Cómo se justifica el tamaño y la localización que ha sido seleccionada?*

¿Qué se necesita conocer sobre la instalación del proyecto ?

- ***Descripción de las instalaciones necesarias:***

Terrenos

Local

Maquinaria, equipo, vehículos

Instalaciones auxiliares

Materia prima

- ***Croquis del proyecto (distribución de planta)***
- ***Suministros para la instalación del proyecto:***
 - Tipo*
 - Valor*
 - Origen*
 - Plazo de entrega*
 - Necesidades y costos de transporte*
 - Montaje de instalaciones*
- *Vida útil de cada componente del proyecto y criterios de depreciación.*
- *Programa de instalación y puesta en marcha del proyecto: Etapa pre-operativa de organización, adiestramiento, investigación, pruebas e inicio de la producción.*
- *Gastos durante la etapa pre-operativa*

q. *Tomando en cuenta todos los elementos anteriores (mercado y capacidad de producción) ¿Cómo hacer el programa de producción ?*

- *Presentación de un programa de producción de varios años sucesivos.*
 - Ramas, áreas o productos*
 - Metas*
 - Actividades*
 - Recursos*
 - Responsables*
 - Cronograma*

- *Factores de producción estacional cuando corresponda.*

- *Justificación del programa de producción, relacionándolo con los factores del proyecto descritos anteriormente*

r. *¿Qué capacidad administrativa se tiene se tiene ?*

<i>Areas del proceso administrativo</i>	<i>Descripción de la capacidad</i>
<i>Planear la instalación y ejecución del proyecto</i>	
<i>Organizar el trabajo</i>	
<i>Integrar al personal a cada función</i>	
<i>Dirigir la instalación y operación de proyecto.</i>	
<i>Controlar</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desempeño personal</i> • <i>Rendimiento</i> • <i>Resultados</i> • <i>Contabilidad</i> • <i>Finanzas</i> • <i>Innovación</i> • <i>Información a la comunidad</i> • <i>Relación con colaboradores</i> 	

Ahora tenemos :

- *Estudio del mercado,*
- *Necesidades de insumos*
- *Instalación del proyecto*
- *Programa de producción.*

s. *¿Cuáles pasos y elementos se requieren ahora para definir la situación financiera ?*

- *Inversiones fijas que se necesitan hasta la puesta en marcha del proyecto*
- *Inversiones en activos circulantes para el inicio de funcionamiento y para el primer período de operaciones*
- *Plan para el financiamiento de las necesidades anteriores*
- *Pronóstico sobre costos de producción.*

Descripción de inversiones, plan de financiamiento, ingresos y gastos

AREA	ASPECTO	DESCRIPCION
<i>Inversiones</i>	<i>Indicación de los diversos componentes de inversión en activos fijo y circulante, necesarios para la ejecución y operación inicial del proyecto.</i>	<i>Ver cuadro 1.</i> <i>Se debe adaptar a las características del proyecto.</i>
<i>Plan de financiamiento</i>	<i>Explicación del plan de financiamiento previsto para las inversiones antes planteadas, con fechas y condiciones.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aporte de capital propio</i> • <i>Préstamos de corto y largo plazo</i> • <i>Condiciones de pago de proveedores de equipo o materia prima.</i> 	<i>Ver cuadro 2.</i> <i>Cuadro resumido de fuentes y usos de fondos desde el período de instalación hasta inicio de funcionamiento.</i>
<i>Ingresos y gastos</i>	<i>Cuadro que ilustra la situación prevista de ingresos y egresos de un año de operación normal.</i>	<i>Ver cuadro 3.</i> <i>Debe ajustarse según las características del proyecto.</i>

t. ¿Cómo hacer las proyecciones financieras ?

La proyección financiera es un cálculo de cómo será la situación futura de la economía del proyecto.

Este cálculo lo haremos fundamentado en los datos que ya hemos elaborado.

*Es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad, pues nos dirá si el proyecto será sostenible económicamente y de ahí sabremos cuántas serán las **utilidades o ganancias esperadas**.*

Proyecciones financieras

ASPECTO	DESCRIPCION
<i>Proyección de Estados de Ganancias y Perdidas para los próximos años del proyecto.</i>	Ver cuadro 4.
<i>Proyección de Flujo de efectivo o Flujo de caja para los próximos años del proyecto. Incluye la fase de instalación.</i>	Ver cuadro 5.

t. ¿ Cómo evaluar el proyecto ?

Ahora es necesario evaluar el proyecto, como base para tomar la decisión de llevarlo a cabo o no, financiarlo o no.

Para evaluar el proyecto es necesario que la información anterior se haya elaborado de manera completa y clara, cada una sobre la base de las anteriores.

Desde la perspectiva del crédito generalmente es suficiente evaluar las condiciones del mercado y las razones técnicas y financieras del proyecto.

En este caso, la evaluación de proyectos se fundamenta, no solo en la factibilidad financiera, sino en el impacto social y en la contribución que cada proyecto hace a la condición ambiental del área de influencia.

Los criterios para evaluar los proyectos son:

Criterios para evaluar el proyecto

CRITERIO
<p>Sostenibilidad financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Balance de situación</i> • <i>Estado de resultados</i> • <i>Flujo de efectivo</i> • <i>Punto de equilibrio</i> • <i>Tasa interna de retorno</i> • <i>Valor actualizado neto</i> • <i>Rentabilidad sobre capital</i> • <i>Capacidad de pago de créditos</i>
<p>Sostenibilidad técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Grado de validez del método de trabajo propuesto</i> • <i>Grado de consistencia de la tecnología propuesta</i> • <i>Grado de dominio sobre el método de trabajo y manejo de tecnología</i> • <i>Suficiencia de la cantidad y calidad de recursos humanos propuestos</i>

- *Suficiencia de la cantidad y calidad de los recursos materiales propuestos*
- *Asistencia técnica.*

Sostenibilidad organizativa

- *Relevancia de los logros obtenidos por la empresa*
- *Capacidad administrativa*
- *Cohesión grupal*
- *Participación y aporte de los miembros*
- *División de funciones y responsabilidades*
- *Procedimientos contables y administrativos*
- *Experiencia del grupo en actividades o proyectos similares*
- *Actitudes orientadas hacia el logro (responsabilidad, perseverancia, apoyo mutuo, contribución)*

Sostenibilidad contextual

- *Compatibilidad del proyecto con las condiciones ambientales, políticas y cultura de la región.*
- *Factores externos que pueden facilitar o dificultar el desempeño. (Oportunidades y amenazas)*

Beneficios ambientales

- *Coherencia con estrategia y objetivos ambientales para la región*
- *Importancia de la contribución con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.*

Beneficios socioeconómicos familiares y comunales

- *Número de beneficiarios directos*
- *Empleos fortalecidos o generados*
- *Aumento de la producción*
- *Aumento del ingreso familiar promedio anual*

- *Mejoramiento en la satisfacción de necesidades básicas*
- *Cambio positivo en valores, comportamientos y prácticas respecto al ambiente*
- *Participación y beneficio de las mujeres*
- *Uso de materias primas nacionales*
- *Ahorro de divisas*
- *Generación de valor agregado*
- *Disminución de intermediarios*
- *Efecto demostrativo en la comunidad*
- *Incremento en la participación comunitaria*

Beneficios organizacionales

- *Fortalecimiento de estructura organizacional de la empresa*
- *Aumento de capacidad administrativa*
- *Mejoramiento de situación financiera*
- *Aumento del número de asociados o beneficiarios*
- *Aumento de la cantidad y calidad de participación y aporte de los asociados y/o beneficiarios*
- *Mejoramiento de capacidad de negociación de productos*
- *Incremento de la capacidad de intervención, negociación de conflictos o gestión sobre la realidad ambiental.*

Complemento con otros proyectos

- *Complemento del proyecto con otros proyectos*
- *Cofinanciamiento del proyecto por otras fuentes de recursos económicos o técnicos.*
- *Potencial del proyecto como proyecto ;piloto de otros proyectos*
- *Contribución al mejoramiento ambiental y social de la región*

t. *¿A cuáles conclusiones ha llegado ? ¿Cuáles recomendaciones considera adecuadas ?*

Una vez evaluado el proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- *Es conveniente llevar a cabo el proyecto.*
- *No es conveniente realizarlo*
- *Es necesario investigar más y tener más información sobre algunos aspectos que generan dudas, y que pueden definir el éxito o el fracaso de proyecto.*

En esta etapa, es importante realizar todas las recomendaciones que se contribuyan al éxito del proyecto, por ejemplo en los aspectos de:

Ejemplo de planteamiento de recomendaciones

ASPECTO	RECOMENDACION	RESPONSABLE DE EJECUTARLA
<i>necesidades y fuentes de asistencia técnica y capacitación.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas de capitalización</i> • <i>Mercadeo y comercialización</i> • <i>Organización</i> • <i>Producción</i> • <i>Administración</i> • <i>Otras</i> 	<i>Investigar más algún aspecto del proyecto que presenta dudas.</i> <i>Señalar la manera de aclararlas y el grado de impacto que puede tener el aspecto mencionado en los resultados del proyecto.</i>	

Cuadro 1
INVERSIONES

RUBRO DE INVERSION	C\$
A. INVERSIONES FIJAS	
<i>Terreno. Incluye compra, alquiler, gastos legales, impuestos, gastos legales vías de acceso, movimiento de tierras, drenajes, cercas y otros gastos de preparación del terreno.</i>	
<i>Edificios y otras construcciones. Construcciones bases para maquinaria, patios, calles, aceras.</i>	
<i>Maquinaria. Máquinas, fletes, acarreos, seguros, impuestos, intereses, montaje.</i>	
<i>Instalaciones auxiliares. Talleres, líneas eléctricas, subestaciones, laboratorios, suministro de agua y vapor, tuberías, sistema de transporte a granel, tanques, depósitos, instalación, montaje.</i>	
<i>Vehículos. Terrestres, acuáticos, aéreos</i>	
<i>Equipo menor. Herramientas, equipo de oficina</i>	
<i>Otros.</i>	
<i>Gastos pre-operativos. Estudios, proyectos, asesoría técnica, asesoría legal, gastos de organización, administración de la ejecución del proyecto, capacitación del personal, gastos de puesta en marcha, intereses durante la construcción y otros gastos correspondientes a la fase pre-operativa del proyecto.</i>	
SUB-TOTAL	
IMPREVISTOS %	
TOTAL DE INVERSIONES FIJAS	
B. INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES	
<i>Materias primas y otros materiales en existencia</i>	
<i>Materiales en proceso</i>	
<i>Existencia de productos terminados</i>	
<i>Productos vendidos, por cobrar</i>	
<i>Dinero en caja, bancos y reserva para contingencias</i>	
TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES	
TOTAL DE INVERSIONES (A + B)	

Cuadro 2
PLAN DE FINANCIAMIENTO
Se refiere a los mismos rubros del cuadro 1

RUBRO DE INVERSION	MONTO TOTAL	CAPITAL PROPIO	FINANCIAMIENTO EXTERNO			
			LARGO PLAZO	CORTO PLAZO	ORIGEN (*)	TOTAL FINANC
<i>Terrenos</i>						
<i>Local</i>						
<i>Maquinaria y equipo</i>						
<i>Vehículos</i>						
<i>Equipo menor</i>						
<i>Otros</i>						
<i>Gastos preoperativos</i>						
<i>Imprevistos</i>						
<i>Activo circulante</i>						
TOTAL						

() Debe especificar las fuentes específicas del financiamiento y sus condiciones*

Cuadro 3
ESTIMACION DE RESULTADOS PARA UN AÑO

RUBRO	VALOR EN C\$		
a. VENTAS ANUALES NETAS			
b. GASTOS ANUALES			
Materias primas y materiales directos. <i>(Materias primas, aditivos, materiales secundarios incorporados al producto, materiales de empaque y similares).</i>			
Gastos de fabricación. <i>(Mano de obra, cargas sociales, combustibles, energía, repuestos, mantenimiento y servicios contratados con terceros, seguros, otros insumos)</i>			
Gastos de administración y generales. <i>(Sueldos, salarios, viáticos, gastos de viaje, asesoría legal, contabilidad, alquileres, comunicaciones, impuestos territoriales, municipales, similares y otros)</i>			
Gastos de distribución ventas . <i>(Sueldos, salarios, comisiones de venta, propaganda, fletes, gastos de vehículo de reparto, otros)</i>			
Gastos financieros <i>(intereses a corto y largo plazo)</i>			
Amortizaciones. <i>(Amortización de gastos preoperativos).</i>			
Depreciaciones. <i>(Depreciación de los diferentes activos fijos)</i>			
c. RESULTADO BRUTO (A - B)			
d. VARIACION DE INVENTARIOS <i>(Puede ser negativo o positivo, es la suma del aumento o disminución del valor de las existencias, el costo de materias primas, materias en proceso y productos terminados)</i>			
e. RESULTADO NETO (C - D)			

Cuadro 4
PROYECCION DE GANANCIAS Y PERDIDAS

RUBRO	MONTO
1. VENTAS ANUALES	
2. COSTO DE LO VENDIDO (2a)+(2b)-(2c)	
2a. Inventario inicial 2b. Costos de producción (materias primas, materiales directos, gastos de fabricación y depreciación) 2c. Inventario final	
3. UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (1) - (2)	
4. OTROS GASTOS DE OPERACION (4a) +(4b)	
4a. Gastos de administración 4b. Gastos de distribución y ventas	
5. UTILIDAD DE OPERACIONES (3) - (4)	
6. GASTOS FINANCIEROS (6a) + (6a)	
6a. Intereses de préstamos a largo plazo 6b. Intereses de préstamos a corto plazo	
7. UTILIDAD NETA DEL PERIODO (5)- (6)	

Cuadro 5
PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO

	AÑOS DE EXISTENCIA DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
100 INGRESOS					
110 <i>Ingresos operativos</i>					
111 <i>Ventas</i>					
112 <i>Otros</i>					
120 <i>Ingresos no operativos</i>					
121 <i>Préstamos</i>					
122 <i>Inversión propia</i>					
123 <i>Venta de activos</i>					
124 <i>Otros</i>					
200 EGRESOS					
210 <i>Egresos operativos</i>					
211 <i>Gastos de operación</i>					
212 <i>Gastos financieros</i>					
220 <i>Egresos no operativos</i>					
221 <i>Inversión inicial</i>					
222 <i>Reposición de activos</i>					
223 <i>Nuevas inversiones</i>					
224 <i>Otros</i>					
225 <i>Amortización de préstamos</i>					
300 FLUJO DE EFECTIVO (100) - (200)					
310 <i>Flujo para cálculo de TIR sobre capital propio</i> (300) - (122)					
320 <i>Flujo para cálculo de TIR sobre el proyecto o en su conjunto, independiente de su forma de financiamiento</i> (310)-(121)+(225) +(212)					

- *Estos años incluyen los períodos existentes desde el inicio de la instalación del proyecto y los períodos posteriores de funcionamiento y operación. 211 Comprende gastos de materias primas, directos, de fabricación, de administración y generales, distribución y ventas. No se deben considerar depreciaciones ni amortizaciones de gastos preoperativos.*

3. LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

OBJETIVO : Aprender a manejar el proceso de administración en la empresa comunal forestal

- *¿Qué es administrar ?*
- *¿Cuáles cualidades debe tener el empresario ?*
- *¿Cuáles factores debe manejar el empresario para tener éxito ?*
- *¿Qué hace el empresario para gestionar la empresa ?*
- *¿Cuál es el proceso administrativo más adecuado ?*

LOS EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES

Para confrontar y resolver lo administración de la empresa, es necesario que el empresario maneje bien varias herramientas técnicas y se esfuerce para que la empresa sobreviva y tenga éxito.

Los conceptos básicos que debe manejar son :

1. Factores externos

Son todos aquellos factores que afectan a la empresa y no pueden ser controlados,, tales como :

- *Las políticas del gobierno*
- *Los fenómenos económicos como la inflación o las modas*
- *La competencia*
- *El clima*

2. Factores internos

Son los que están dentro de la empresa, tales como :

- *Los recursos humanos*
- *La maquinaria y el equipo*
- *Los productos*

3. Mercado

Es el encuentro entre los productores (la oferta) y los clientes o compradores de estos bienes (demanda) .

4. El empresario

Es la persona que :

- *organiza los medios de producción*
- *logra producir un buen producto*
- *logra venderlo todo y a buen precio*
- *recupera el dinero invertido*

- *Tiene ganancias*
- *Reinvierte para que la empresa crezca*
- *Se beneficia*
- *Beneficia a la comunidad*

Esto nos revela varios aspectos y cualidades del empresario :

El empresario es quien organiza los medios de producción:

El empresario organiza el capital y el trabajo.

Los relaciona según un plan

*Es una persona **creativa***

*Es una persona **constante***

El éxito o fracaso dependen de las decisiones que tome el empresario.

- *La empresa es una organización **independiente**.*
- *El empresario tiene libertad de coordinar los elementos de la producción, es su propio jefe.*
- *El éxito o fracaso dependen de las decisiones que tome.*
- *Puede apoyarse en otras, pero las consecuencias de las decisiones que tome lo afectarán solamente a él y a su empresa.*

Debe conocer los gustos y necesidades de los consumidores para aumentar sus ganancias.

*Una empresa es una unidad económica
que satisface necesidades de otros
a cambio de una ganancia.*

La empresa tiene como objetivos

- *la producción*
- *la distribución de bienes y servicios .*

La empresa es útil al consumidor porque le soluciona una necesidad

Por eso, el empresario debe conocer los gustos y necesidades de sus clientes para aumentar sus ganancias.

Lo que produce la empresa debe ser llevado al encuentro con la demanda en el mercado.

La empresa no espera la demanda de sus bienes y servicios, sino que se anticipa a la demanda, pretende atraerla y conquistarla.

El empresario :

- *hace planes para la venta del producto*
- *conoce el mercado, los precios, las características de su producto y de la competencia.*
- *Explora y desarrolla nuevos productos.*
- *Le da nuevas características a los productos disponibles*
- *Prepara nuevas estrategias para atraer y conservar la clientela.*

El empresario no espera, busca, inicia, mantiene, amplía el negocio, para tener mayores ganancias.

5. *Cómo son las actividades del empresario*

Con la empresa, el empresario logra beneficios económicos y sociales.

Su actividad promueve mejor nivel de vida, empleo y progreso.

La actividad del empresario es :

Reiterada

La repetición constante de las mismas actividades mejora las habilidades, mejora el producto y reduce los costos.

Habitual

El consumidor se acostumbra a la existencia de algo que satisface sus necesidades o deseos.

Sabe que puede recurrir a la compra del producto tendrá la calidad que conoce.

Especializada

La empresa atiende una clase de necesidades o deseos.

La especialización se debe a la división del trabajo :

- *Promueve las destrezas de los empleados de la empresa.*
- *Elimina la pérdida de tiempo que representa pasar de una actividad a otra.*
- *Facilita la invención de maquinaria o tecnología adecuada para la actividad especializada.*
- *Aumenta la capacidad productora del trabajo.*

El éxito de una empresa depende de las cualidades de sus productos.

El empresario introduce beneficios económicos y sociales porque:

- *Experimenta mejoras tecnológicas*
- *Establece mejoras comerciales*
- *Establece mejoras de organización en el proceso económico.*

El empresario facilita el cambio, hace cosas nuevas, o las hace diferentes.

Cuando el empresario hace algo nuevo analiza la reacción del cliente.

El empresario es perseverante. No solo imagina la innovación sino que la prueba.

En la venta se relaciona directamente el cliente con la empresa.

*El **consumidor** se convierte en **cliente** si obtiene:*

- *Calidad*
- *Confiabilidad*
- *Servicio*

Para hacer clientes, el empresario debe tener:

- *Conocimientos del producto*
- *Entusiasmo por lo que hace*
- *Interés por el cliente*

La prosperidad de su negocio depende en parte de que este convencido de :

- *La importancia de los detalles*
- *La importancia de las personas (tanto el consumidor, como los trabajadores).*
- *La calidad y el servicio*
- *La importancia de hacer cambios*
- *La obtención de ganancias (el crecimiento económico de la empresa)*

6. *Cómo dirigir al equipo*

El empresario debe saber dirigir a los trabajadores para tener éxito.

Los principios básicos son :

- *Valorar y respetar a la persona.*
- *Informar sobre la empresa para que la conozcan y sepan la importancia de su trabajo.*
- *Invitar a que aprovechen mejor sus energías e inteligencia para hacer mejor el trabajo.*
- *Buscar las mejores condiciones para el trabajo*
- *Buscar el máximo de rendimiento para que se produzca mucho en poco tiempo.*
- *Llevar al equipo a que se interesen y comprometan con el logro de los propósitos de la empresa.*
- *Llevar al equipo da un servicio rápido, completo, atento y entusiasta, el consumidor se convertirá en cliente de la empresa.*
- *Dirigir al equipo para que triunfen en lo que hacen, les permite sobresalir y controla a los perezosos.*

7. *Cómo ser un empresario activo y con buenos resultados*

El empresario se caracteriza por ser:

Emprendedor

Por generar la idea y gestionar la instalación de una empresa que produzca bienes y de la que pueda obtener ganancias.

Perseverante

Tiene una idea y la hace realidad

Organizado

Planea la organización de los elementos de la empresa.

- *Conoce las necesidades y deseos de los consumidores potenciales que piensa satisfacer con los productos de la empresa.*
- *Crea el nombre comercial de la empresa de la marca de los productos, de los emblemas o distintivos.*
- *Dispone la adquisición de materias primas, diseña los procedimientos de transformación de la materia prima en los artículos terminados.*
- *Diseña los procedimientos de distribución y venta de los productos.*

Independiente

La libertad es responsabilidad. El empresario es libre de decidir, entonces toma la responsabilidad y el riesgo de todas sus actividades empresariales.

Dinámico

El dinero y los recursos de la empresa pueden aumentar o disminuir según las decisiones que tome.

Entonces, el empresario reacciona con rapidez para aprovechar las oportunidades o para disminuir un peligro.

Innovador

Siempre está atento a los cambios en el mercado que puedan afectar a la empresa.

También hace cambios dentro de la empresa para mejorar procedimientos, mejorar productos, mejorar las relaciones del equipo, aumentar la productividad o reducir los costos.

Audaz

Arriesga su dinero, su tiempo y su trabajo en la creación y dirección de una empresa.

Disfruta con lo que hace.

Reacciona ante las situaciones, otros se conforman.

Lo mueve el interés de obtener ganancias.

Su labor lo beneficia tanto a él y a la comunidad

Aprende haciendo, pregunta a otros, se basa en la experiencia.

Recurre a amigos para plantear sus dudas, aunque su principal consejero es la experiencia.

Trata de correr riesgos moderados, ni pequeños ni grandes.

Siempre quiere ir más allá.

8. **POR QUE FRACASAN LAS EMPRESAS**

Las características del empresario son importantes, pero no son suficientes para tener éxito.

Hacer que el negocio sobreviva y de ganancias no es una tarea sencilla.

El éxito se debe a varios factores como :

- *Tener una organización adecuada del trabajo*
- *Saber hacia dónde va la empresa*
- *Tratar de lograr los objetivos*
- *Contar reservas económicas para cuando hayan dificultades*
- *Tener formas de control para valorar el progreso.*

Las empresas fracasan por diversos factores :

- *No sabe cómo manejar y controlar*
- *Sigue haciendo las cosas de la misma manera*
- *Recursos económicos insuficientes.*
- *Productos de mala calidad.*
- *Mercados muy competidos por empresas mejor organizadas*
- *Desorganización contable y de la empresa.*
- *Inconstancia, impuntualidad o falta de interés del empresario.*
- *Conocimiento incompleto sobre el negocio*
- *Falta tecnología*
- *Faltan conocimientos y habilidades*
- *Costos altos de producción y ventas*
- *Riesgos altos*

- *Deshonestidad*
- *Poco esfuerzo*

De todos estos factores los más importantes son :

- *Poca capacidad para administrar*
- *Falta de capital*

9. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Los empresarios son los que tienen las ideas y la iniciativa para convertirlas en realidad.

Los administradores son los que organizan el trabajo y conducen la empresa.

Un empresario puede ser o puede no ser un buen administrador.

Los administradores manejan :

- *Ideas*
- *Cosas*
- *Personas*

El proceso administrativo tiene 5 pasos

1. Planificar

2. Organizar

3. Integrar

4. Dirigir

5. Controlar

RESUMEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Funciones en secuencia	Actividades	Definición de actividades
Planificar Predeterminar el curso a seguir. Es la elección del rumbo futuro de los objetivos que se busca alcanzar y la forma cómo se intentará alcanzarlos.	Pronosticar	Precisar a dónde llevará el curso actual
	Fijar Objetivos	Determinar los resultados finales deseados
	Desarrollar estrategias	Decidir cuándo y cómo alcanzar las metas fijadas
	Programar	Establecer prioridades, secuencias y sincronizar los pasos a seguir.
	Presupuestar	Asignar recursos
	Fijar procedimientos	Estandarizar métodos
	Formular políticas	Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
Organizar Relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas	Establecer la estructura de la organización	Preparar el cuadro de la organización
	Delinear las relaciones	Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación.
	Crear la descripción de cada puesto	Definir funciones, relaciones, responsabilidades y autoridad.
	Fijar requerimientos para cada puesto	Definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto
Integrar Seleccionar personal competente para los puestos de la organización	Seleccionar	Reclutar el personal calificado para cada puesto.
	Orientar	Familiarizar al personal con el trabajo.
	Adiestrar	Mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica.
	Desarrollar	Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.
Dirigir Propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados. Es la ejecución de las acciones.	Delegar	Asignar responsabilidades y definir exactamente los resultados esperados.
	Motivar	Persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada. Alentar la iniciativa individual.
	Coordinar	Relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz.
	Superar diferencias	Resolver conflictos
	Administrar el cambio	Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas.
Controlar Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan	Fijar sistemas de información	Precisar qué datos críticos se requieren, cuándo, cómo se obtendrán, quién los proveerá y qué decisiones se tomarán.
	Desarrollar estándares de actuación	Fijar situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones.
	Medir resultados	Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas fijadas.
	Tomar medidas correctivas	Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo.
	Dar incentivos	Felicitar, remunerar, premiar, disciplinar

10. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

La Administración de la empresa tiene los siguientes elementos : ideas, asuntos y personas.

Ideas

La función en este elemento es **analizar la situación y definir el camino**, o sea, recopilar datos, determinar causas, desarrollar soluciones alternas.

La principal función es **planificar**, que consiste en definir objetivos en el futuro y el camino a seguir.

Acciones

La función continua en este elemento es **tomar decisiones**, o sea hacer conclusiones.

La función en secuencia es **organizar**, que consiste en relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas.

Personas

El elemento **personas** tiene como tarea **actuar como líder**, es decir, influir en el personal para alcanzar las metas por medio de la comunicación.

Las funciones son **integrar, dirigir y controlar**.

Integrar es en seleccionar al equipo adecuado para los puestos en la organización

Dirigir es orientar a la gente para que actúe los objetivos deseados

Controlar es asegurarse que la empresa va hacia los objetivos fijados, según el plan.

RESUMEN DE ELEMENTOS DE LA GERENCIA

Los elementos de la gerencia de una empresa son : conceptos, acciones y personas.

- **Conceptos**

El elemento **conceptos** tiene como tarea expresar ideas, es decir, formular nociones básicas.

La función continua en este elemento es **analizar situaciones**, o sea, recopilar datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas.

La principal función en secuencia es **planificar**, que consiste en predeterminar el curso a seguir.

- **Acciones**

El elemento **acciones** tiene como tarea **administrar**, es decir, manejar asuntos ejecutivos.

La función continua en este elemento es **tomar decisiones**, o sea formular conclusiones y juicios.

La función en secuencia es **organizar**, que consiste en relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.

- **Personas**

El elemento **personas** tiene como tarea **actuar como líder**, es decir, influir en el personal para alcanzar las metas.

Las función continua en este elemento es **comunicar**, o sea asegurar la comprensión.

Las funciones en secuencia son **integrar, dirigir y controlar**. Integrar consiste en seleccionar al personal competente para los puestos en la organización ; dirigir consiste en propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados, y controlar consiste en asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan.

11. *Las áreas funcionales de la empresa*

La gente relacionada con la empresa tienen diferentes comportamientos y relaciones :

- *Clientes*
- *Proveedores*
- *Empleados*
- *Socios*
- *Gerente*
- *La comunidad*
- *Organizaciones de apoyo*
- *El gobierno*
- *Gente que quiere los recursos*
- *Otras comunidades*

Las funciones de una empresa son :

- *Producción*
- *Mercadeo*
- *Finanzas*
- *Dirección*
- *Innovación*

DESCRIPCION DE AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

<i>Area Funcional</i>	<i>Descripción</i>
<i>1. Producción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adquisición de insumos</i> • <i>Manejo de insumos</i> • <i>Procesamiento de insumos</i> • <i>Transformación en productos</i>
<i>2. Mercadeo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Búsqueda y encuentro de clientes</i> • <i>Convencimiento de clientes</i> • <i>Ventas</i> • <i>Envío de productos</i>
<i>3. Finanzas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flujos de dinero</i> • <i>Cobros</i> • <i>Obtención de dinero por aporte de los socios o por préstamos</i> • <i>Utilización del dinero para pagar compromisos o como recurso.</i>
<i>4. Dirección</i>	<p><i>Elección de dirección y camino de la empresa.</i></p> <p><i>Búsqueda de personal.</i></p> <p><i>Orientación y motivación del personal.</i></p> <p><i>Aprovechamiento del personal.</i></p> <p><i>Aprovechamiento de otros recursos</i></p> <p><i>Toma de decisiones sobre qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo.</i></p> <p><i>sobre qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.</i></p>
<i>5. Innovación</i>	<p><i>Búsqueda de nuevos productos</i></p> <p><i>Búsqueda de nuevos mercados</i></p> <p><i>Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.</i></p>

UBICACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN AREA FUNCIONAL

ACTIVIDADES	AREA FUNCIONAL				
	PROD	MERC	FINAN	DIREC	INNO
<i>Definir el volumen de producción de un producto</i>					
<i>Hacer una comparación entre las ganancias obtenidas y las planeadas</i>					
<i>Definir una meta de rendimiento de la inversión</i>					
<i>Reparar un equipo</i>					
<i>Solicitar un crédito</i>					
<i>Reclutar candidatos para un puesto</i>					
<i>Recibir mercadería rechazada</i>					
<i>Diseñar lineamientos para la publicidad</i>					
<i>Revisar los informes del vendedor</i>					
<i>Revisar la investigación que hizo un miembro del equipo</i>					
<i>Reducir los desperdicios</i>					
<i>Simplificar un proceso de producción</i>					
<i>Nombrar a un nuevo técnico</i>					
<i>Comparar el volumen de ventas con la meta propuesta</i>					
<i>Capacitar al personal</i>					
<i>Evaluar la capacitación</i>					
<i>Dar un premio a un técnico por su buen desempeño</i>					
<i>Despachar los pedidos</i>					
<i>Visitar a un cliente</i>					
<i>Hacer pruebas de calidad de un producto</i>					
<i>Informar sobre los estados financieros</i>					
<i>Definir el máximo de rechazos de productos</i>					
<i>Copiar el producto de un competidor</i>					
<i>Comprar materia prima</i>					
<i>Comparar las ventas con las de los competidores</i>					
<i>Amonestar a un empleado poco productivo</i>					
<i>Acelerar los cobros</i>					
<i>Manejar un equipo de producción</i>					
<i>Pintar el local</i>					
<i>Elegir un nuevo mercado</i>					
<i>Diseñar un producto</i>					

12. VALORACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

AREA FUNCIONAL	ASPECTO GENERAL	ASPECTOS ESPECIFICOS
PRODUCCION	Instalaciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Estado del edificio • Disponibilidad de espacio • Ventajas de la ubicación para aprovisionamiento de materia prima o mano de obra, distribución del producto terminado o para el contacto con la clientela.
	Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Estado • Actualidad tecnológica • Versatilidad • Disponibilidad de repuestos y mantenimiento • Idoneidad para el logro de los objetivos
	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia (calidad, desechos) • Innovaciones hechas • Cumplimiento de programas • Procedimientos • Conocimiento y control de costos
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Inventario • Estado de las bodegas • Estado del equipo de almacenamiento • Relaciones con proveedores • Imagen ante proveedores • Control y manejo de control de inventarios
	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Estado del equipo de distribución • Redes de distribución • Versatilidad de los canales • • Grado de aprovechamiento de los canales de distribución
	Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Experiencia de los empleados • Capacitación • Grado de motivación • Instrumentos de motivación • Productividad • Rotación • Salarios, bonificaciones, incentivos • Competitividad de los salarios • Calidad de la supervisión • Imagen de la empresa como patrón • Relaciones con el personal • Conflictos actuales o latentes.

MERCADERO	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de productos • Ventajas comparativas respecto a la competencia. • Mejoramiento posible • Procesos de mejoramiento iniciados, grado de avance. • Empaque • Precios, comparación con la competencia • Descuentos • Crédito • Servicio después de la venta • Devoluciones • Asistencia técnica al cliente • Madurez de los productos • Potencial de imagen de los productos • Rotación del producto en el punto de venta • Marcas, imagen
	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Similar a mano de obra
	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información sobre mercados y competencia • Cocimiento del mercado y de la competencia • Publicidad • Promociones • Relaciones públicas • Marcas conocidas • Procedimiento de venta • Cobertura de la clientela
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado potencial y real • Lealtad de los clientes • Ponderación de clientes, pocos grandes , muchos pequeños • Imagen de la empresa ante los clientes
FINANZAS	Activos y pasivos circulantes	<ul style="list-style-type: none"> • Deudas a corto plazo, monto, plazo, costo. • Capital de trabajo necesario • Volumen y rotación de inventarios • Monto y rotación de cuentas por cobrar • Recursos líquidos disponibles • Crédito de proveedores • Imagen ante instituciones de crédito
	Activos y pasivos fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones a largo plazo, monto, plazo, costo • Monto del activo inmovilizado • Apalancamiento financiero
	Resultado de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución de los productos • Punto de equilibrio • Rentabilidad sobre ventas • Rentabilidad sobre inversiones • Productividad de cada familia de activos
DIRECCION		<ul style="list-style-type: none"> • Similar a mano de obra respecto a la dirección • Eficacia de comunicaciones • Eficacia de estructura organizacional • Claridad de la estructura organizacional

		<ul style="list-style-type: none">• Eficacia de la estrategia• Eficacia del sistema de control gerencial• Imagen de la empresa en el entorno• Contribución del administrador en la conducción de la empresa.
INNOVACION		<ul style="list-style-type: none">• Nuevos productos o procedimientos• Proyectos de investigación en marcha• Personal con capacidad de innovar• Promoción de la innovación• Información sobre nuevos productos o procedimientos

**13 Relación entre el proceso administrativo
y las áreas funcionales**

<i>Proceso</i> <i>Areas</i>	<i>Planificación y programación</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Control</i>
<i>Producción</i>			
<i>Mercadeo</i>			
<i>Finanzas</i>			
<i>Dirección</i>			
<i>Innovación</i>			

14. LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA EMPRESA

PUNTOS FUERTES

Los puntos fuertes son los recursos que tiene la empresa (Económicos, materiales, conocimientos, habilidades, actitudes) y la manera de utilizarlos.

Son los factores dentro de la empresa que facilitan el éxito de la empresa.

*Se pueden encontrar respondiendo a la pregunta :
¿Qué tenemos y que sabemos ?*

PUNTOS DEBILES

*Los puntos débiles son los recursos que **no** tiene la empresa (Económicos, materiales, conocimientos, habilidades, actitudes).*

Son los factores dentro de la empresa que dificultan el éxito de la empresa.

*Se pueden encontrar respondiendo a la pregunta :
¿Qué nos hace falta y qué no sabemos?*

15. LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS DE LA EMPRESA

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son factores de afuera de la empresa (mercado, financiamiento, clima, transporte, organizaciones de apoyo).

Son los factores de afuera que ayudan al éxito de la empresa.

Se pueden encontrar respondiendo a la pregunta :

¿Cuáles factores de afuera nos pueden ayudar o facilitar que la empresa tenga éxito ?

AMENAZAS

Las amenazas son factores de afuera de la empresa (competencia, clima, transporte)

Son los factores de afuera que perjudican .

Se pueden encontrar respondiendo a la pregunta :

¿Cuáles factores de afuera nos pueden dificultar que la empresa tenga éxito ?

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Puntos fuertes y débiles de la empresa

LA EMPRESA	fortalezas	debilidades
RECURSOS HUMANOS		
1. Número de socios		
2. Conocimientos y Habilidades		
3. Eficiencia		
4. Actitudes		
5. Organización del trabajo		
6. Otros		
RECURSOS FISICOS		
1. Terrenos		
2. Local		
3. Equipo		
4. Herramientas		
5. Otro		
RECURSOS FINANCIEROS		
1. Dinero disponible		
TECNOLOGIA		
1. Ya probada		
2. Asesores		
MATERIA PRIMA		
1. Suministro		
MERCADEO Y DISTRIBUCION		
ACTIVOS Y PASIVOS		
ADMINISTRACION		
OTRO		

oportunidades y amenazas de la empresa

FUERA DE LA EMPRESA	<i>oportunidad</i>	<i>amenaza</i>
<i>1. Riesgos</i>		
<i>2. Obstáculos</i>		
<i>3. Potencial del mercado</i>		
<i>4. Competidores</i>		
<i>5. Precios</i>		
<i>6. Negociación de ventas</i>		
<i>7. Clientes</i>		
<i>8. Proveedores de materia prima</i>		
<i>9. Tecnología disponible</i>		
<i>10. Problemas del producto</i>		
<i>11. Costos</i>		
<i>12. Permisos</i>		
<i>13. Recursos de apoyo</i>		
<i>14. Otros</i>		

AHORA

¿ QUÉ HACER CON ESOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES ?

¿ QUÉ HACER CON ESAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ?

Cuadro 1

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

No.	Puesto	Especificación	Año		
			1	2	3
1	Gerente general	10.000/ mes	154,250	154,250	154,250
2	Asistente administrativo	5.000/mes	77,375	77,375	77,375
3	Servicios contables-auditoría	Mensual/anual	25,000	25,000	25,000
4					
5					
6					
7					
TOTAL			256,625	256,625	256,625

Cuadro 2

VIATICOS DE JUNTA DIRECTIVA Y FISCAL

No.	Puesto	Especificación	Año		
			1	2	3
1	Viáticos de junta directiva y fiscal	L 250/12 reuniones/ 8 personas	24,000	24,000	24,000
2					
3					
4					
5					
6					
7					
TOTAL			24,000	24,000	24,000

Cuadro 3

PERSONAL DE PRODUCCION

No.	Puesto	Especificación	Año		
			1	2	3
1	Gerente de manejo	9.000/mes	138,875	138,875	138,875
2	Gerente de transformación	9.000/mes	138,875	138,875	138,875
3	Asistente de manejo	2.500/mes	38,973	38,973	38,973
4	Asistente de transformación	2.500/mes	38,973	38,973	38,973
5	Brigada de manejo	10/1.500/6 meses	115,473	115,473	115,473
6	Equipo de apeo, troceo, desrame	L7.5/m3	17,500	35,000	52,500
7	Motorista	2.100/mes	32,287	32,287	32,287
8	Vigilante	1.500/mes	23,562	23,562	23,562
7	Componente aserradero	Combustible 50.000 - Aserrador 50.000/a - 3 operarios 1.800/a - brigada 6/ 1.500/m	335,900	671,800	1,007,700
TOTAL			880,418	1,233,818	1,587,218

Cuadro 4
CONSTRUCCIONES

No.	Artículo	Especificación	Año		
			1	2	3
1	Galeras	4	100,000		
2	Reparación de caminos		278,000	278,000	278,000
3					
4					
5					
6					
7					
TOTAL			378,000	278,000	278,000

Cuadro 5

HERRAMIENTAS

No.	Materiales	Cantidad	Año		
			1	2	3
2	Marcos	7	35,000	35,000	
3	Bombas de mochila	2	2,400	2,400	
4	Limas planas	5 doc	2,370	2,370	
5	Machetes	12	316	316	
6	Hachas	12	600	600	
10	Cambiadores	5	973	973	
16	Ganchos para trozas	10	6,700	6,700	
17	Cadenas P-M 850	120	6,000	6,000	
18	Guaras	4	2,093	2,093	
19	Cadenas Motosierra	8	4,800	4,800	
20	Crayones/madera	6 doc	1,200	1,200	
21	Tableros	4	180	180	
23	Botiquines	2	2,000	2,000	
24	Martillos	12	792	792	
25	Libretas	12	40	40	
26	Talonarios	48	4,800	4,800	
27	Lápices/madera	48	96	96	
28	Seguetas	48	912	912	
29	Marco/seguetas	8	208	208	
30	Bujías/motosierra	84	2,184	2,184	
31	Toldos	6	18,000	18,000	
32	Lazos	400 ydas	3,831	3,831	
33	Cinturones protectores	24	1,500	1,500	
34	Cascos	24	1,500	1,500	
35	Rastrillos forestales	24	1,500	1,500	
36	Matafuegos	24	1,500	1,500	
37					
38					
39					
40					
TOTAL			101,495	101,495	-

33 a 36 con costo aproximado

Se incluyen solo las inversiones iniciales

El segundo año se duplica la cantidad de herramientas

La renovación se cubrirá con la reserva por depreciación

Cuadro 6

COMBUSTIBLES

No.	Materiales	Cantidad	Año		
			1	2	3
1	Diesel	1.500 GI	39,000	39,000	39,000
2	Gasolina	200 GI	7,200	14,400	21,600
3	Aceite 40	180 GI	16,200	32,400	48,600
4	Aceite 50	5 GI	6,400	12,800	19,200
5					
6					
7					
TOTAL			68,800	98,600	128,400

Cuadro 8

EQUIPO DE PRODUCCION

No.	Artículo	Especificación	Año		
			1	2	3
1	Aserradero portátil	1 anual	336,000	336,000	336,000
2	Motosierras	7 anuales	105,000	105,000	105,000
3	Sierras circulares	2 anuales	50,000	50,000	
4	Planta eléctrica	1 anual	50,000	50,000	
5	Cepilladora	1	100,000		
6	Tractor de arrastre	1			500,000
7					
TOTAL			641,000	541,000	941,000

Cuadro 8

VEHICULOS

No.	Artículo	Cantidad	Año		
			1	2	3
1	Mocicletas	2	80,000		
2	Vehículo	1	300,000		
3					
4					
5					
6					
7					
TOTAL			380,000	-	-

Cuadro 9

EQUIPO Y MATERIALES DE OFICINA

No.	Artículo	Cantidad	Año		
			1	2	3
1	Computadora	1	20,000		
2	Impresora	1	7,000		
3	Protector	1	3,000		
4	Fuente de poder	1	3,150		
5	Escritorios	3	4,000		
6	Sillas	3	2,350		
7	Archivador	1	1,500		
8	Materiales		6,000	7,000	8,000
9	Radio				
10	Calculadoras	4	3,400		
TOTAL			50,400	7,000	8,000

9- Radio actual prestado

Cuadro 10

OPCION 1: TRANSPORTE DE PRODUCTOS A LA CEIBA

No.	Fase	Volumen (metros cúbicos)		
		2333	4666	7000
1	Carga bacadilla	6,220	12,440	18,663
2	Camión bosque - puerto	839,880	1,679,760	2,520,000
3	Descarga puerto	6,220	12,440	18,663
4	Carga barco	6,220	12,440	18,663
5	Flete marítimo	314,955	629,910	945,000
6	Descarga barco	6,220	12,440	18,663
7	Carga camión	6,220	12,440	18,663
8	Transporte yarda	40,000	80,000	120,017
9	Descarga yarda	6,220	12,440	18,663
10	Arrendamiento de terreno	2,100	2,100	2,100
11			-	-
12			-	-
13			-	-
14			-	-
Costo de transporte 12 meses		1,234,255	2,466,410	3,699,093
Costo de transporte 11 meses		1,131,140	2,260,876	3,390,835

Cuadro 11

OPCION 2: TRANSPORTE DE PRODUCTOS A PUERTO LEMPIRA

No.	Fase	Volumen (metros cúbicos)		
		2333	4666	7000
1	Carga bacadilla	6,220	12,440	18,663
2	Camión bosque - puerto	839,880	1,679,760	2,520,000
3	Descarga puerto	6,220	12,440	18,663
4	Carga barco	6,220	12,440	18,663
5	Arrendamiento de terreno	2,100	2,100	2,100
6			-	-
7			-	-
8			-	-
9			-	-
10			-	-
11			-	-
12			-	-
13			-	-
14			-	-
TOTAL		860,640	1,719,180	2,578,088

TOTAL 11 MESES

788920 1.575.915 2.363.247

Cuadro 12

COSTO DE LO VENDIDO

No.	Partida presupuestaria	Año		
		1	2	3
1	Viáticos de junta directiva	24,000	24,000	24,000
2	Personal de administración	256,625	256,625	256,625
3	Personal de producción	880,418	1,233,818	1,587,218
4	Combustibles	68,800	98,600	128,400
5				
6	Transporte de producto 11 meses	788,920	1,575,915	2,578,088
7	Mantenimiento de vehículos	25,000	30,000	40,000
8	Tronconaje L 119/m3	277,600	555,200	832,800
9	Impuestos municipales	41,300	82,600	123,900
10	Fondo FINZMOS L 16 / m3	37,300	74,600	119,900
11	Gastos de viaje	100,000	100,000	100,000
12	Fondo de contingencias L 16/m3	37,300	74,600	119,900
13	Depreciación equipo de producción	128,200	236,400	424,600
14	Depreciación de vehículos	76,000	76,000	76,000
15	Depreciación de equipo de oficina	8,800	8,800	8,800
16	Mantenimiento de equipo de oficina	5,000	5,000	5,000
17	Mantenimiento de equipo de producción	5,000	10,000	15,000
18	Depreciación de herramientas	101,495	202,990	202,990
19				
20				
COSTO DE LO PRODUCIDO EN 12 MESES		2,861,758	4,645,148	6,643,221
COSTO DE LO VENDIDO EN 11 MESES		2,623,278	4,258,052	6,089,619

Cuadro 14

INVERSIONES

Rubro de inversión	Año		
	1	2	3
A.INVERSIONES FIJAS			
Construcciones	378,000	278,000	278,000
Equipo de producción	641,000	541,000	941,000
Vehículos	380,000		
Herramientas	101,495	101,495	
Equipo de oficina y materiales	50,400	7,000	8,000
Trámites legales	14,000		
SUBTOTAL	1,564,895	927,495	1,227,000
Imprevistos	156,489	92,750	122,700
TOTAL DE INVERSIONES FIJAS	1,721,384	1,020,245	1,349,700
B.INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES			
Materiales en proceso 1 mes	238,480	193,548	184,534
Producto de 1 mes por cobrar	238,480	193,548	184,534
TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES	476,960	387,096	369,068
TOTAL DE INVERSIONES (A+B)	2,198,344	1,407,341	1,718,768

Cuadro 15

ESTIMACION DE RESULTADOS PARA UN AÑO

Rubro	Año		
	1	2	3
a.Ventas anuales netas L7.5 /pt	3,149,550	6,299,100	9,448,650
b.Gastos anuales	3,713,410	5,491,800	7,484,873
Gastos de producción			
Personal de producción	880,418	1,233,818	1,587,218
Combustible	68,800	98,600	128,400
Mantenimiento de equipo de produc	5,000	5,000	5,000
Mantenimiento de vehículos	25,000	30,000	40,000
Mantenimiento de equipo de oficina	5,000	5,000	5,000
Gastos de administración			
Viáticos de junta directiva	24,000	24,000	24,000
Personal de administración	256,625	256,625	256,625
Impuestos municipales	41,300	82,600	123,900
Fondo FINZMOS	37,300	74,600	119,900
Gastos de viaje	100,000	100,000	100,000
Fondo de contingencias	37,300	74,600	119,900
Tronconaje	277,600	555,200	832,800
Gastos de distribución y ventas			
Transporte de producción 11 meses	788,920	1,575,915	2,578,088
Gastos financieros			
Amortización e intereses de inversion	851,652	851,652	851,652
Depreciaciones			
Equipo de producción 5 años	128,200	236,400	424,600
Herramientas 1 año	101,495	202,990	202,990
Equipo de oficina 5 años	8,800	8,800	8,800
Vehículos	76,000	76,000	76,000
c.Resultado bruto	(563,860)	807,300	1,963,777
d.Variación de inventarios	238,480	193,548	184,534
e.Resultado neto (c+d)	(325,380)	1,000,848	2,148,311

Precio: L7,5 por pie tablar

Sin tomar en cuenta pago parcial de salarios con alimentación

Crédito para cubrir inversiones: 5 años, 30%

Cuadro 16

PROYECCION DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Partida presupuestaria	Año		
	1	2	3
1.Ventas anuales	3,149,550	6,299,100	9,448,650
2.Costo de lo vendido (2a+2b+2c-2d)	1,060,233	1,703,060	2,293,474
2a.Inventario inicial		238,480	432,028
2b.Costos de producción	984,218	1,372,418	1,765,618
2c.Depreciación	314,495	524,190	712,390
2d.Inventario final	238,480	432,028	616,562
3.Utilidad bruta en ventas (1-2)	2,089,317	4,596,040	7,155,176
4.Otros gastos de operación	1,563,045	2,743,540	4,155,213
4a.Gastos de administración			
Viáticos de la junta directiva y fiscal	24,000	24,000	24,000
Personal de administración	256,625	256,625	256,625
Impuesto municipal	41,300	82,600	123,900
Fondo FINZMOS	37,300	74,600	119,900
Fondo de contingencia	37,300	74,600	119,900
Tronconaje	277,600	555,200	832,800
Gastos de viaje	100,000	100,000	100,000
4b.Gastos de distribución y ventas			
Transporte 11 meses	788,920	1,575,915	2,578,088
5.Utilidad de operaciones (3-4)	526,272	1,852,500	2,999,963
6.Gastos financieros			
6a. Amortización e intereses	851,652	851,652	851,652
7.Utilidad neta del periodo (5-6)	(325,380)	1,000,848	2,148,311

Precio: L 7.5 por pie tablar

Sin tomar en cuenta pago parcial de salarios con alimentación

Cuadro 17

PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO

Partida presupuestaria	Años de existencia del proyecto				
	1	2	3	4	5
100 INGRESOS	5,320,095	6,299,100	9,448,650	9,448,650	9,448,650
110 Ingresos operativos	3,149,550	6,299,100	9,448,650	9,448,650	9,448,650
111 Ventas	3,149,550	6,299,100	9,448,650	9,448,650	9,448,650
112 Otros					
120 Ingresos no operativos	2,170,545	-	-	-	-
121 Préstamos	2,170,545				
122 Inversión propia					
123 Venta de activos					
200 EGRESOS	5,883,955	6,871,341	9,174,941	7,484,873	7,484,873
210 Egresos operativos	3,713,410	5,491,800	7,484,873	7,484,873	7,484,873
211 Gastos de operación	2,861,758	4640148	6,633,221	6,633,221	6,633,221
212 Gastos financieros	851,652	851,652	851,652	851,652	851,652
220 Egresos no operativos	2,170,545	1,379,541	1,690,068	-	-
221 Inversión inicial	2,170,545				
222 Reposición de activos					
223 Nuevas inversiones		1,379,541	1,690,068		
224 Otros					
225 Amortización de préstamos					
300 FUJO DE EFECTIVO	(563,860)	(572,241)	273,709	1,963,777	1,963,777