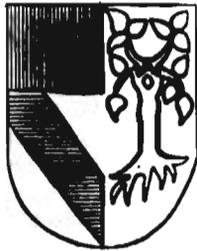


308902  
24  
24.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

con estudios incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

Los proyectos productivos como herramienta de  
financiamiento para las Organizaciones No Lucrativas

Caso Práctico: "El Peñón"

**Trabajo que como resultado del Seminario de Investigación  
presenta como TESIS:**

**NORBERTO ABELARDO SALAS DIAZ DE LEON**

**para obtener el Título de Licenciado en Administración**

**Director de Tesis: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**

**México. D. F. Abril de 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*DEDICO ESTA TESIS:*

*A DIOS, POR TODO LO QUE ME HA DADO.*

*A mis padres Margarita Díaz de León  
y Norberto Salas, fuente insustituible  
de sabiduría y amor.*

*A mi abuelo Abelardo Díaz de León y a mis  
abuelas Carmelita y Luchis.*

*A mis tías Gaby e Irmita, a mi tío Polo y  
a mis demás familiares. Gracias por su cariño  
y apoyo.*

*A todos los Profesores que a lo largo de la vida  
me han formado.*

*A Centro El Peñón, como una contribución al  
logro de su permanencia.*

*A Enrique Lozano Guajardo, por la gran  
oportunidad de desarrollarme profesionalmente.*

*Al Ing. Germán Ventura Topete por todo su apoyo.*

*Y a todos mis compañeros de la Universidad  
Panamericana, especialmente a:  
Pilar Gordón, Citlali Villaseñor, René Herrera  
Manuel Macías, Liliana Velázquez y Sergio Altamirano.*

## INDICE

<b>Capítulo I</b> <b>Introducción</b>	<b>1-4</b>
<b>Capítulo II</b> <b>Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión</b>	<b>5-22</b>
1.- Viabilidad de un proyecto	5-6
2.- Estudio de Mercado	6-9
3.- Estudio Técnico	9-12
4.- Estudio Organizacional	12-14
5.- Elaboración de Flujos de Caja	14-16
6.- Opciones para medir la rentabilidad	16-18
7.- Sensibilidad del proyecto	18-22
<b>Capítulo III</b> <b>Organizaciones No Lucrativas</b>	<b>23-36</b>
1.- Concepto y Clasificación General	23-27
2.- Formas de Organización de la Sociedad Civil	27-28
3.- Marco Jurídico	28-32
4.- Fuentes de Financiamiento	32-34
5.- Organización	34-36
<b>Capítulo IV</b> <b>La Empresa No Lucrativa en el terreno de los negocios</b>	<b>37-69</b>
1.- El inicio de la actividad lucrativa	37-41
2.- Actividades previas al proceso de planeación	41-47
3.- El plan de negocio para la empresa no lucrativa	47-64
4.- La organización del negocio.	64-69
<b>Capítulo V</b> <b>Centro El Peñón, A.C. Situación Actual</b>	<b>70-83</b>
1.- Antecedentes	70-76
2.- Estructura Organizacional	76-77
3.- Conceptos de Egreso	77-79
4.- Fuentes de Ingresos	79-83
<b>Capítulo VI</b> <b>Plan de Negocio para proyecto de manufactura de muebles para exportación.</b>	<b>84-150</b>
1.- Diagnóstico del clima de la organización	84-86
2.- Plan de Negocio	86-143
A) <u>Descripción General del Negocio</u>	86-90
B) <u>Análisis del Mercado</u>	90-114
1. Panorama Mundial	90-92

2. Panorama Nacional	92-95
3. Competitividad Internacional	95-96
4. Oportunidades de Negocios	96-99
5. Estrategias Generales	99-101
6. Estados Unidos. Mercado de la Industria Mueblera. Zona Zona Medio Este	101-107
7. Canadá. Mercado de la Industria Mueblera	107-110
8. El Comercio de Muebles de madera	110-114
<b>C) <u>Plan de Marketing</u></b>	114-123
1. Análisis de la situación	116-119
2. Objetivos para el plan de marketing	119-120
3. Estrategias	120-122
4. Presupuesto de Marketing	122
<b>D) <u>Plan operativo para etapa de maquila</u></b>	123-132
1. Descripción General del proceso	123-124
2. Compras y Análisis de proveedores de materias primas	124-125
3. Requerimientos de Maquinaria y Equipo	126-129
4. Lay Out de la Planta de producción	129
5. Control de calidad de los productos	130
6. Costeo de productos	130
7. Vínculo con la situación actual de la organización	131
8. Proceso de exportación	131-132
<b>E) <u>Plan Organizacional para etapa de maquila</u></b>	132-138
1. Esquema general de organización de la actividad productiva	132-135
2. Antecedentes y perfil de los directivos / responsable y participantes en el proyecto	135-137
3. Esquema de compensación del personal de la actividad productiva	137
4. Planes de capacitación y desarrollo	137-138
<b>F) <u>Plan Financiero para etapa de maquila</u></b>	138-147
1. Plan de inversiones	138-139
2. Fuentes de Financiamiento	139-142
3. Flujos de Caja del Proyecto	142-145
4. Evaluación del proyecto con criterios financieros	145-146
5. Perfil de Riesgo	146-147
<b>G) <u>Contribución del proyecto a la autosuficiencia</u></b>	147-148
<b>H) <u>Impacto Social del proyecto</u></b>	148-149
<b>Capítulo VII Conclusiones</b>	150-155
<b>Bibliografía</b>	156

## CAPITULO I Introducción

La presente tesis nace como una inquietud personal sobre la importancia que tienen las organizaciones no lucrativas dentro del desarrollo social y económico de nuestro país, y de las cuales, pocas veces se entiende su verdadera complejidad e impacto en los grupos a los cuales benefician. Durante gran parte de mi experiencia laboral he estado en contacto con este tipo de organizaciones, lo que me ha permitido conocerlas desde afuera e internamente, con todos sus problemas y bondades. Esta es la verdadera razón por la cual decidí profundizar en este tema y presentar una propuesta para este tipo de organismos.

A partir del primer minuto en que una organización no lucrativa se cuestiona y se propone su misión y razón de ser, comienza su constante gran problema, que no es diferente de cualquier otro: la supervivencia. Este fin es sumamente difícil de alcanzar para cualquier organismo, pero para este tipo de organizaciones aún más. Deben luchar contra la escasez cultural de "dar" que impera en la mayoría de los grupos dentro de nuestra sociedad y del escaso apoyo, en la mayoría de las veces "interesado", de empresas privadas.

Esta supervivencia se traduce en términos prácticos en una palabra: financiamiento. Para las empresas privadas y públicas esta palabra también puede producir grandes dolores de cabeza, sin embargo, la producción de bienes o servicios útiles, les da de manera semi-automática la forma de retribuirse y generar un valor agregado para su subsistencia a lo largo del tiempo. En el caso de las organizaciones no lucrativas, no es tan fácil proporcionar un "algo" tangible o fácilmente perceptible para dar a cambio del apoyo económico. La obtención de recursos para estas organizaciones se basa en la presentación de un proyecto viable de desarrollo social o de apoyo comunitario. Cada ONL debe aprender por sí sola a "vender su idea", tal y como cualquier empresa comercial o de servicio, e incluso posicionarse en la mente de los integrantes de la sociedad, llegando en muchos casos hasta emplear los medios publicitarios que podría pensarse eran exclusivos de las empresas lucrativas.

Durante varios años, el apoyo que se destinaba a estas organizaciones estaba casi asegurado por dos factores: el haber formado un Patronato "fuerte", con personas ampliamente conectadas en diversos sectores de la economía o sociales, y obviamente el poseer un proyecto viable y vendible, con altas probabilidades de obtener rentabilidad social. A partir de las fuertes crisis que han diezmando a nuestro país, el poco apoyo (en aquel entonces suficiente) que se otorgaba a estas organizaciones se vio también reducido considerablemente, hasta el punto que muchas de las organizaciones no lucrativas que florecieron en décadas pasadas, tuvieron que disminuir sus presupuestos de operación, disminuyendo como consecuencia sus beneficios a su grupo de referencia.

Desde siempre, el donativo ha sido la forma más popular de sostener este tipo de instituciones, mismo que podía obtenerse en dinero, en bienes tangibles e incluso

hasta en tiempo de personas voluntarias. Ahora, los tiempos han cambiado. Las ONL's que aún piensan que su fuente obvia de recursos, las donaciones, es lo que las va a seguir manteniendo y les va a permitir incrementar el número de individuos beneficiados, están condenadas a la extinción en cualquier momento. Toda actividad que se desarrolla en beneficio de una comunidad, tiene o debe tener su más fuerte raíz en la misma gente beneficiada.

Lo peor que puede ocurrir en este tipo de labores sociales es que el grupo beneficiado se sienta merecedor natural e incondicional de la ayuda. Sólo cierto tipo de labores pueden darse el lujo de ser cien por ciento asistenciales, ya que la mayoría de ellas deben cambiar su enfoque de la consecución de recursos; además de ver lo que pueden obtener de su medio ambiente externo, deben conocerse a sí mismas y analizar que potencialidades internas poseen y pueden explotar para poder lograr una "autosuficiencia" paulatina de los recursos externos.

Esta tesis es un reflejo de esta mentalidad de autosuficiencia, palabra que sólo hace un par de años se ha comenzado a manejar de manera más o menos generalizada en los organismos no lucrativos y que ha sido difundida por una serie de entidades de apoyo de este sector, así como por personas involucradas en las mismas organizaciones que se han visto en la necesidad de "inventarse" nuevas formas de conseguir el financiamiento necesario para continuar sus operaciones, sin un decremento de su nivel de rentabilidad social. Que sencillo debería ser el vernos a nosotros mismos y analizar cuánto podemos hacer desde dentro, antes de extender la mano para pedir ayuda a otros.

Esta es la esencia de los proyectos productivos que se proponen en esta tesis: localizar puntos clave que se pueden explotar en las organizaciones para obtener recursos y que generalmente pueden ser ubicados en la misma naturaleza de la institución.

El modelo que se emplea para el análisis de la viabilidad de un proyecto de este tipo en la Asociación Civil "Centro El Peñón, A.C." es el de Plan de Negocio que proponen algunos autores norteamericanos en el libro "The Nonprofit Entrepreneur", libro que se enfoca plenamente a este tipo de actividades "lucrativas" dentro de las organizaciones "no lucrativas". En un primer momento esto parecería una total contradicción, ¿cómo es posible que una entidad que supuestamente esta fundamentada en algo no lucrativo ahora puede dedicarse a generar lucro? La respuesta a esta pregunta es muy sencilla: la generación de lucro en este tipo de organizaciones está totalmente condenada, ya que lo único que este tipo de organizaciones pueden registrar en su ciclo operativo son superávits que deben ser invertidos en incrementar los programas de la institución, o bien destinarlos a apoyar a otras instituciones del mismo tipo (tal y como sucede con las Instituciones de Asistencia Privada, cuyo funcionamiento se explicará en el capítulo 3). Pero, qué sucede cuando este tipo de instituciones no puede alcanzar a cubrir sus gastos operativos y debe crear nuevas formas de allegarse recursos, obviamente éticas.

El lucro en si no es malo ni bueno, lo importante es a lo que se va a destinar. En las empresas privadas, si este lucro se genera para remunerar al personal que ahí labora, a pagar rendimientos a personas que arriesgaron dinero propio para echar a andar el negocio, y a expandir las actividades de la empresa, se puede afirmar que el lucro generado esta siendo bien utilizado. Así, en las organizaciones no lucrativas, si se garantiza que el lucro generado por una serie de actividades derivadas o paralelas a los fines de la organización se van a destinar en su totalidad a subsanar gastos operativos de la institución no lucrativa y a expandir el número de personas beneficiadas, este tipo de actividades están totalmente justificadas. Evidentemente suena muy sencillo, pero bien se podría preguntar ¿ de que manera se garantiza que el dinero generado por actividades lucrativas se destinará totalmente a algo no lucrativo ?, una de las respuestas es: de manera legal. En este trabajo se propone para este caso específico de "El Peñón", la creación de una sociedad que en sus estatutos tenga bien establecido el fin de los recursos y utilidades generadas por las actividades productivas.

El objetivo de esta tesis se resume en comprobar si es posible que una actividad productiva pueda ser implantada dentro de una organización no lucrativa, de manera que ésta pueda aumentar los niveles de autosuficiencia de la ONL de manera progresiva, hasta llegar a una mayoría autosustentable. Para ello se desarrollará un plan de negocio para la actividad productiva y se tendrá que evaluar financieramente desde el punto de vista de su contribución a la autosuficiencia de la misma institución y también desde el punto de vista del número de personas beneficiadas e impacto social del proyecto, que en un momento dado se puede considerar como el costo de capital del proyecto, esto debido a que en este tipo de proyectos no suele emplearse capital de socios que solo busquen un retorno a su inversión. Este tipo de instituciones deben buscar personas que aporten dinero por el simple hecho de apoyar a que perdure una entidad que es benéfica para la sociedad y que apoya a grupos desprotegidos.

Un punto importante a considerar es la forma en que este tipo de organizaciones deberá allegarse de los recursos necesarios para echar a andar un proyecto de este tipo, y es aquí donde entra una de las fuentes menos aprovechadas y más eficiente de financiamiento para una ONL, misma que se divide en dos rubros: las personas allegadas a la labor, que en un momento dado pueden apoyar o hacer uso de los recursos de la ONL, mismos que hasta ahora pudieran estar desaprovechados, tal es el caso de la fuerza laboral o recursos naturales; y otra de las fuentes más importantes la constituyen las fundaciones locales e internacionales que en todo momento están dispuestas a apoyar este tipo de actividades productivas, ya que este tipo de organismos creen en el apoyo financiero que contribuya a crear entes autosuficientes, y no entes que vivan de dádivas eternamente.

Es aquí donde surge la necesidad de allegarse de personal capacitado para la planeación e implantación de este tipo de proyectos, que puede ser voluntaria o bien remunerada. Es claro que el éxito o fracaso de un proyecto está determinado por las capacidades e iniciativa de los responsables del mismo; en proyectos para asociaciones no-lucrativas no nos podemos dar el lujo de desarrollar un proyecto,

sino cuando éste presente altas probabilidades de ser un éxito y con un perfil de riesgo relativamente bajo, dado que las fuentes de los recursos para echar a andar la actividad estarán especialmente pendientes de los resultados. El costo financiero será muy bajo o nulo, pero la presión por resultados tangibles de un proyecto de este tipo siempre estará latente y del éxito de nuestro desempeño dependerá el futuro apoyo de las mismas instituciones de financiamiento (tal es el caso específico de las fundaciones) o bien de otras que deseen apoyarnos posteriormente en vista de los resultados obtenidos. Recordemos que nadie ayuda a las causas perdidas, a este tipo de organismos les gusta apoyar a los proyectos viables y por supuesto, autosuficientes.

El primer capítulo de esta tesis trata generalidades acerca de las decisiones financieras, describiendo brevemente algunos de los conceptos fundamentales para la construcción de flujos de caja y criterios para la evaluación de proyectos de inversión, algunos de los cuales serán utilizados posteriormente para la evaluación del proyecto, materia de este trabajo. Este primer capítulo es un resumen de uno de los libros más completos sobre evaluación de proyectos, escrito por *Nassir Sapag*<sup>1</sup>, que es de gran utilidad para todos los sujetos que intervienen en el proceso de construcción y decisión final sobre un proyecto. Inmediatamente después, en el segundo capítulo, se explica de manera detallada la naturaleza de las organizaciones no lucrativas, sus características fundamentales, estructura y algunas de sus generalidades legales, de manera que el lector pueda identificar en qué tipo de organismo se desarrolla el proyecto.

El tercer capítulo es la exposición del modelo que se emplea en la tesis para la formulación de plan de negocio para instituciones no lucrativas, muestra algunas de las actividades a realizar previamente a esta planeación y proporciona un fundamento sólido y práctico para la conformación de este estudio. Este modelo es una valiosa herramienta de planeación, ya que proporciona todos los elementos que los autores más comunes destacan para la elaboración de proyectos de inversión y adiciona las características únicas de los organismos lucrativos para este efecto.

En el cuarto capítulo se hace un análisis de la situación actual que tiene el organismo no lucrativo que fue elegido para la realización de esta tesis: "*Centro El Peñón, A.C.*". En él se exponen sus antecedentes históricos, sus principales conceptos de ingresos / egresos, su estructura organizacional e incursiones en actividades productivas.

Propiamente en el quinto capítulo es donde se desarrolla el **Plan de Negocio** para un proyecto productivo en concreto, consistente en la producción de muebles de madera, que con la ayuda de un miembro del Patronato de esta organización, puede consistir una oportunidad de avanzar hacia el objetivo de autosuficiencia que esta organización se ha propuesto.

---

<sup>1</sup> *Nassir Sapag Chain* es profesor titular del departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

## CAPITULO II Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

### 1.- Viabilidad de un Proyecto

Al momento de recomendar la aprobación de un proyecto de inversión, el evaluador se enfrenta con tres viabilidades principales que investigar, entendiendo por viabilidad la "posibilidad de" o la "conveniencia de" realizar un proyecto: la viabilidad técnica, la viabilidad legal y la viabilidad económica.

Es común encontrar una cuarta viabilidad que es determinante en la realización de un proyecto: la viabilidad política, que corresponde a la intencionalidad, de quien debe decidir, de querer o no implementar un proyecto independientemente de su rentabilidad. Como resultado de varios estudios realizados debidos al hecho de que muchos proyectos que, al ser evaluados mostraron una rentabilidad positiva y que una vez implementados terminaron en un fracaso, nos lleva directamente a destacar la necesidad de incorporar una nueva viabilidad: la gerencial. La falta de capacidad de gestión explica, lamentablemente, el fracaso de muchas iniciativas de inversión que, en otras circunstancias, pudieron haber proporcionado importantes ganancias a los inversionistas que las llevaron a cabo.

La Viabilidad Técnica, que siempre debe establecerse con la ayuda de los técnicos especializados en la materia, busca determinar si es posible física o materialmente "hacer" el proyecto. Tal tarea corresponde a dichos especialistas y no puede ser asumida con responsabilidad por el evaluador económico del proyecto.

La Viabilidad Legal, por otra parte, se refiere a la necesidad de determinar la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto. Al igual que la viabilidad técnica, su realización corresponde a los expertos respectivos, y en ella el responsable de estudiar su conveniencia económica tiene poco o nada que decir.

La Viabilidad Económica pretende realizar un estudio, en el que se pueda definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación. En la concreción de esta viabilidad se reconocen tres etapas o niveles en que se clasifican los estudios de acuerdo con su profundidad y con la calidad y cantidad de información utilizada, siendo la última de tales etapas la de factibilidad.

El estudio de un proyecto surge como respuesta a una "idea" que busca ya sea la solución de un problema, o la forma para aprovechar una oportunidad. Un

análisis preliminar de la situación debe permitir un juicio, también preliminar, de la posibilidad de concretar la idea en una acción.

Cada una de las posibilidades de inversión que se identifiquen pasa a constituir un proyecto y, como tal, deberá poder recomendarse el abandono, la implementación inmediata, la postergación o la profundización del estudio. Esta última se efectúa mediante una o más de las siguientes etapas, conocidas como de preinversión: perfil, prefactibilidad o factibilidad. Cada una de éstas se diferencia de las otras fundamentalmente en la cantidad y calidad de la información involucrada.

La elaboración del perfil de proyecto es la más preliminar de todas. Su análisis es generalmente estático (compara, por ejemplo, los costos con los beneficios de un periodo tipo) y se basa en información secundaria, generalmente de tipo cualitativo, en opiniones de expertos y en cifras estimativas. Su objetivo fundamental es determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar gastos futuros en estudios que buscan mayor y mejor profundidad.

Las etapas de prefactibilidad y factibilidad son esencialmente dinámicas; es decir, proyectan los costos y beneficios del proyecto a lo largo del tiempo y los expresan mediante un flujo de caja estructurado en función de criterios convencionales comúnmente establecidos. La etapa de prefactibilidad proyecta los costos y beneficios sobre la base de criterios cuantitativos, pero sirviéndose de información secundaria (elaborada por terceros: el Banco Central, Institutos de Información y Estadísticas, etc). La etapa de factibilidad, por el contrario, busca determinar la información en la fuente que la genera.

## **2.- Estudio de Mercado**

Es uno de los errores más frecuentes en la formulación de proyectos, la realización de un estudio de mercado enfocado sólo en la determinación de la demanda y del precio de venta del producto que se va a fabricar, o del servicio que el proyecto ofrecerá. Es importante sin embargo, tomar en cuenta otras variables del mercado que son tanto o más importantes que las mencionadas anteriormente y que impactarán en los resultados de un proyecto. En primer lugar, debe considerarse la situación actual del mercado en que participaría la empresa que se crearía con la implementación del proyecto. En él participan una serie de empresas que, con más o menos eficiencia, satisfacen las necesidades de parte o el total de los consumidores potenciales que tendría el proyecto. A ellas se les conoce comúnmente como mercado competidor. Por otra parte, existe otro grupo de empresas que proporcionan hoy los insumos a esos competidores y que probablemente en el futuro lo hagan a la empresa que podría crearse con el proyecto. A estas se les identifica como mercado proveedor del proyecto. Un tercer grupo de empresas lo constituyen los intermediarios que entregan los productos de los competidores a los consumidores; ellas son el mercado distribuidor. Por último, están tanto los

consumidores actuales como los que potencialmente podrían incorporarse demandando los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto. De esta forma, se deberán considerar cuatro mercados diferentes para la recolección de información pertinente para el proyecto. Cada uno de ellos podrá ser individualmente determinante en la rentabilidad del proyecto que se evalúe.

El mercado competidor es generalmente una de las principales fuentes de información para aquellos proyectos nuevos respecto a los cuales no se tenga un conocimiento particular. De su análisis podrá conocerse más acerca de los precios que se cobran y las condiciones de crédito que se ofrecen, de la publicidad que se habrá de enfrentar o del producto ofrecido en su concepto ampliado: diversidad de tamaños y envases, promociones con regalos adicionales al producto, formas de llegar al consumidor, etc.

### **2.1 Mercado Consumidor**

Es indiscutible que actualmente la posibilidad de efectuar una proyección más certera de la demanda es inmensamente mayor que la esperada hace algunos años. Un factor determinante de esta situación lo constituye el desarrollo de sistemas de información y de bases de datos que facilitan, junto con el desarrollo de los elementos computacionales de apoyo, que se lleven a cabo procesos conceptuales más complejos y eficientes para una cada vez mejor estimación de la demanda futura.

La importancia que tiene este factor en la evaluación de un proyecto queda de manifiesto si se considera que la variable de mayor incidencia en el rechazo de solicitudes de otorgamiento de créditos por los bancos para financiar nuevas iniciativas de inversión la constituye la poca confianza que éstos tienen respecto a las posibilidades efectivas de éxito en los niveles de venta propuestos. A pesar de los avances logrados para facilitar una proyección más adecuada de las ventas, las técnicas disponibles no son suficientes para poder garantizar los resultados de la estimación. Las fallas principales se explican principalmente por la imposibilidad de estimar los efectos de la reacción de los competidores ante la aparición del proyecto. Pero más importante que los factores anteriores es la dificultad que se presenta para prever, con cierta certeza, el comportamiento de los consumidores que reaccionan frente a una combinación de estímulos que se modifican permanentemente. Cuando la demanda de un producto, proviene de un consumidor individual, entran en juego una diversidad de factores que determinan cambios muchas veces impredecibles en las decisiones de compra que tome, por tratarse de decisiones de tipo emocional más que racional.

No obstante lo anterior, la teoría ha desarrollado una serie de modelos que permiten, si no estimar con precisión el comportamiento de los consumidores, por lo menos obtener una respuesta aproximada de valor inapreciable para el evaluador. Estos modelos se clasifican en métodos subjetivos, causales y de series de tiempo.

### Métodos Subjetivos

Se basan generalmente en opiniones de expertos y se emplean cuando no se dispone de tiempo suficiente para hacer el pronóstico o se carece de la información mínima necesaria, o también cuando los antecedentes no son confiables para predecir algún comportamiento futuro. Dentro de esta clasificación sobresale el método Delphi, el cual, al recopilar un conjunto de información proporcionada por un grupo heterogéneo de expertos en un proceso en que todos proporcionan información interactiva, la trata sistemáticamente, entregando una convergencia de la información colectiva, de la que nace una predicción.

### La Investigación de Mercado

Un método más conocido de esta clasificación es la investigación de mercados, la cual, mediante la toma de encuestas a una muestra representativa de la población, la realización de experimentos, la observación de los consumidores potenciales en mercados de prueba u otra forma, busca probar o refutar hipótesis sobre un mercado específico.

### Otros Modelos

Completan el grupo de instrumentos en esta clasificación, los métodos de "consenso de panel" y "pronósticos visionarios". El primero, similar al Delphi, se diferencia de éste en que la identidad de los integrantes del panel es conocida por todos ellos. Se basa en el supuesto de que varios expertos son capaces de establecer un pronóstico mejor que el que puede lograr una sola persona. Tiene el riesgo que las opiniones que se emiten, pueden estar distorsionadas por efecto de la existencia de una personalidad dominante, capaz de imponerse a la calidad de los argumentos. El segundo método se aplica principalmente en proyectos que se estudian para empresas ya existentes y donde el personal interno demuestra experiencia y conocimiento del mercado. El caso más común es aquél de los vendedores que, con el conocimiento de sus clientes adquirido en años de experiencia, pueden opinar respecto a reacciones y comportamientos que podrían resultar de la posible introducción de un nuevo producto en el mercado.

Los métodos causales antes mencionados buscan proyectar el mercado partiendo de antecedentes cuantitativos históricos. Dentro de ellos, los métodos más frecuentemente usados son el modelo de regresión, el modelo econométrico y las encuestas de intenciones de compra. Las regresiones son modelos que proyectan matemáticamente el comportamiento de una variable llamada "dependiente", conociendo el comportamiento de una variable denominada independiente (tasa de crecimiento de la población).

Es frecuente apreciar como muchas personas otorgan más credibilidad a estos métodos. Sin embargo, es preciso tomar en consideración que una proyección de tipo estadístico, por ejemplo, no siempre proporcionará una información más confiable que la provista por algún instrumento de los métodos denominados

subjetivos. Es muy importante dejar de manifiesto que no se debe confiar en una proyección por la complejidad del instrumento utilizado. Por el contrario, la complementación de varios modelos probablemente constituya la forma más eficiente de lograr más confiabilidad en la proyección.

#### Modelos Econométricos

Los modelos econométricos, son considerados como una prolongación de los modelos de regresión. Mediante un sistema de ecuaciones estadísticas que interrelacionan a las actividades de diferentes sectores de la economía, ayudan a evaluar la repercusión que tienen en la demanda de un producto o servicio. A pesar de ser sustancialmente mejores que los de regresión, deben emplearse con las mismas reservas que éstos.

#### Encuestas de Intenciones de Compra

Consiste en tomar como base las respuestas de una muestra de la población escogida estadísticamente, y considerarlas representativas del total de ella. El peligro de su aplicación, radica en su dependencia con respecto de las variables del contexto, las que, si son dinámicas, pueden determinar que las condiciones imperantes modifiquen la intencionalidad de compra del grupo encuestado.

#### Series de Tiempo

En esta herramienta, se proyecta el valor de una variable, determinando un patrón básico de comportamiento en su información histórica, el que usa para la elaboración de un pronóstico. Para ello se considera: la tendencia general, el comportamiento cíclico y las fluctuaciones estacionales. Este modelo estima que el comportamiento histórico es un buen indicador de los que se puede esperar y no considera, por tanto, cambios en el entorno que modifiquen el peso relativo de las variables que determinaron ese comportamiento histórico.

Por el hecho de que la determinación de la demanda es uno de los puntos críticos de cualquier estudio de la viabilidad económica de un proyecto, la imposibilidad de conocer anticipadamente su resultado determina que siempre el cálculo de la rentabilidad del proyecto tenga una marcada incertidumbre. Sin embargo, todavía el evaluador dispone de una técnica que le posibilita proporcionar al inversionista una información más completa acerca de la demanda esperada, al aplicar los modelos de sensibilización de proyectos.

### **3.- Estudio Técnico**

Para muchos evaluadores, éste es uno de los estudios donde aparentemente se encuentra la menor cantidad de problemas en la formulación de un proyecto. No es difícil encontrar que la razón de ello reside en el hecho de que los responsables de llevar a cabo esta parte del trabajo, son por lo general, especialistas en los aspectos ingenieriles particulares del negocio que se evalúa. La forma más simple y segura para realizarlo es partir conociendo y entendiendo el proceso productivo y la opción tecnológica propuesta en función de sus efectos económicos. Una forma de enfrentar su tarea será la de pedir que, junto con la identificación de cada variable técnica del proyecto, se especifique y

demuestre cada información proporcionada. Por ejemplo, la forma en que se distribuirán los equipos en las diferentes plantas, como una forma de explicar que las inversiones para las construcciones son adecuadas. Con este mismo criterio, la disposición de cada una de las construcciones en la planta, los caminos interiores, estacionamientos, bodegas y otros, servirán para respaldar los requerimientos de terrenos.

Una situación similar podrá enfrentarse al especificar los requerimientos del personal que trabajará en cada una de las etapas del proceso de producción, así como en las labores anexas, para definir y costear los desembolsos anuales en recursos humanos.

#### Inversiones en Obras Físicas

Aunque este pudiera parecer un tema simple, generalmente se observan errores derivados de algunos vacíos en la determinación de la totalidad de los rubros que deben considerarse. No basta con identificar en líneas generales la superficie necesaria de construir, ya que el proyecto, con toda seguridad, requerirá inversiones de muy variada índole, como por ejemplo: la construcción de caminos, vías de acceso interiores (pasos peatonales y vehiculares), estacionamientos, cercos, casetas de vigilancia, instalaciones para el pesaje de materias primas y otras más tradicionales como bodegas, oficinas administrativas o salas de venta. Obviamente, cada proyecto tendrá necesidades específicas de obras físicas que hacen imposible su generalización. Mientras más avanzado sea el nivel de estudio de viabilidad, más se deberá profundizar en la especificación de cada ítem y en la cuantificación de sus costos. Al hacer un estudio en nivel de factibilidad se recomienda dividir el costo total de cada obra por su superficie, para elaborar estándares más actualizados de costo de edificación.

#### Equipamiento

El problema del equipamiento, surge generalmente por la diversidad de rubros que entran en juego en el proyecto y por el desconocimiento técnico que al respecto tiene el experto en evaluación. Por esta razón, es conveniente que el formulador se acostumbre a solicitar al encargado del estudio técnico toda la información en la forma más desagregada posible, incluso en aquéllos a nivel de prefactibilidad.

Cuando pedimos la información de las necesidades de equipamiento separadamente para maquinarias, mobiliarios y vehículos, entre otros, y en cada uno de éstos rubros también separadamente la información para los requerimientos de la fábrica, las oficinas administrativas y el área de ventas, se está obligando a que se nos proporcione la información como respuesta a un proceso mucho más analítico, meditado y profundo. Obviamente, siempre deberá tenerse presente que si bien, la información constituye un beneficio importante, el costo de obtenerla no debe ser superior al beneficio que reporta.

Una información complementaria y fundamental para una correcta evaluación la constituye la de la vida útil de los equipos, ya que con ella se podrá confeccionar un calendario de inversiones de reemplazo y un calendario de ingresos por la venta de los equipos que están siendo reemplazados. La información de los costos estimados para los equipos debe ser respaldada, ya sea con información secundaria disponible o con cotizaciones, publicaciones de prensa u otra fuente primaria de información, dependiendo del nivel del estudio.

#### Costo de Operación

El estudio técnico genera la información más importante, por su cuantía, para determinar los costos de operación del proyecto. Será fundamental la identificación de los costos de operación fijos (por periodo de tiempo) y variables (por unidad de producto) que se deriven de la operación productiva y tareas anexas, como por ejemplo mantenimiento, aseo y vigilancia entre otras. La opción tecnológica que se elija será determinante de los costos que se deban incorporar en los flujos de caja. Por tal razón, los formularios de recolección de información, denominados balances, deberán confeccionarse tantas veces como opciones tecnológicas y tamaños se hayan considerado. Para cada una de estas combinaciones, el balance de insumos deberá proporcionar la información detallada, para cada ítem, de cantidades requeridas y costos unitarios.

#### Costo de los Recursos Humanos

La forma de calcular correctamente los costos en recursos humanos que deberán desembolsarse exige que se analicen de la manera más desagregada posible las necesidades de recursos humanos. De esta forma, es conveniente que se especifiquen sus necesidades para cada una de las áreas productiva, administrativa y de ventas, detallando el costo de la remuneración total que deberá asumir el proyecto. Muchas veces será necesario incluir en el estudio del mercado proveedor un análisis del costo de ciertas profesiones muy especializadas. La especificación de los cargos y el número de puestos que requerirá cada etapa del proceso productivo, así como su posterior caracterización, permitirán una estimación más exacta de los costos que involucrará en remuneraciones la operación del proyecto en marcha.

#### Curva de Aprendizaje

Este concepto significa que, de forma inicial, la productividad deba de ser inferior a los estándares considerados como normales, por cuanto el personal contratado va muchas veces adquiriendo la experiencia necesaria en el manejo de la tecnología durante la etapa de producción del primer periodo posterior a la puesta en marcha. Esta menor productividad no solo determinará menores niveles de ventas en los primeros periodos, sino también mayores costos unitarios de producción, explicados tanto por la mayor cantidad de material dañado que produce la falta de experiencia como por el menor aprovechamiento de las escalas de producción óptimas. La curva de aprendizaje, conocida también como curva de la experiencia, es una técnica que posibilita incluir una tasa de crecimiento en la productividad (o de

decrecimiento en los costos unitarios) basada en antecedentes específicos que se hubieran observado en la industria.

#### Optimización de la Localización

Una variable que debe ser optimizada es la localización del proyecto. Si bien el objetivo final de la evaluación de la localización es medir económicamente la conveniencia de varias opciones, la decisión final debe ser el resultado de un análisis más integral que incluya los factores técnicos, legales, sociales, institucionales y muchos más que pueden hacer que se recomiende una que no sea la más conveniente a corto plazo, pero que manifieste las mejores condiciones para la permanencia de la empresa en el largo plazo. Entre otros muchos, los principales factores que influyen en la mayor o menor rentabilidad de una localización son los siguientes:

- a) La cercanía de las fuentes de materias primas y del mercado consumidor, así como la calidad de los accesos, por su efecto sobre el costo del transporte y de los sistemas de abastecimiento.
- b) La disponibilidad de mano de obra y la cercanía de los mercados laborales calificados para utilizar la tecnología del proyecto.
- c) La disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo, tales como electricidad, agua potable, comunicaciones, etcétera.
- d) Las condiciones sociales y culturales para verificar, entre otros factores, la aceptabilidad que manifieste la comunidad hacia la instalación de la nueva empresa.
- e) Las consideraciones legales y políticas que dan el marco de restricciones, como, por ejemplo, cuando existen leyes sobre límites de contaminación, especificaciones para construcción y franquicias tributarias y de otras clases.
- f) La topografía de los suelos, el costo del terreno y su disponibilidad.

#### **4.- Estudio Organizacional**

Esta es quizás la etapa que se observa como la más débil en la mayoría de los estudios de viabilidad económica de un proyecto. No son pocos los que consideran que no vale la pena profundizar en un estudio que tiene escasa incidencia en el costo total de un proyecto, y, aunque estén enfrentados a una formulación a nivel de factibilidad, el análisis de las variables económicas que se derivan de la organización lo realizan generalmente en un nivel de perfil o prefactibilidad simple.

Los únicos casos en que podrá evitarse la realización de tal estudio serán los de:

- a) De un proyecto reiterativo, en el que se considere que es posible repetir los cálculos de un estudio de las inversiones y de los costos de administración de otro proyecto realizado anteriormente.
- b) De un proyecto que vaya a insertarse a una empresa existente, donde pueda presumirse que la inversión marginal no requerirá efectuar cambios en la estructura organizacional o en los procedimientos administrativos que alteren los niveles de inversiones o costos.

c) De un proyecto donde, dadas sus particulares y conocidas características, el apoyo organizacional requerido sea mínimo, y no se justifique un estudio cuyo costo podría ser superior al beneficio de la información.

#### Gastos de Organización previos a la puesta en marcha

Hacer un estudio de los aspectos económicos que involucra la organización del proyecto se ha percibido como justificado especialmente en el último tiempo, donde el desarrollo de las comunicaciones y sistemas de información y de muchos sistemas de apoyo a la gestión han tenido una evolución significativa, de la que pocas empresas podrán abstraerse si buscan alcanzar cierto liderazgo, o incluso si desean mantener una posición competitiva con el resto.

La estructura organizacional que se adopte, tanto en la etapa de implementación como de operación, será determinante en el nivel de los desembolsos que se habrán de considerar como inversión o como costo de funcionamiento del proyecto.

En relación con esto es necesario recordar que casi ningún estudio de viabilidad incluye los egresos que genera la organización del proyecto durante la etapa de implementación. La participación de unidades externas, como las empresas contratistas de obras, empresas consultoras, instituciones financieras y otros agentes externos que pueden muchas veces efectuar una parte de las tareas de implementación de un proyecto, originan que el tamaño de la estructura organizativa, y por tanto sus costos, durante esa etapa dependa considerablemente del número de actividades delegadas a las unidades externas.

#### Inversiones en Diseño de Sistemas

Además de los gastos que genera la organización durante la etapa de ejecución del proyecto, hay también inversiones efectivas que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto, pero cuya finalidad es servir a la operación de la empresa en funcionamiento. Una de estas inversiones son los sistemas de información contable, con su respectivo plan de cuentas y con la estructura de los informes periódicos que sean apropiados para la gestión de la empresa en sus distintos niveles de administración. La mayoría de los evaluadores no consideran la contratación del personal de diseño de sistemas que se hace antes de la puesta en marcha. De igual forma deben considerarse el diseño de otros sistemas de información como los de cobranzas, inventarios, abastecimiento, proveedores, clientes y todos aquéllos que la situación particular de la empresa y su tamaño hagan necesarios.

#### Inversiones Tradicionales

La organización involucra también inversiones que pueden llegar a ser de importancia, tanto en infraestructura como en equipamiento. Las inversiones para proveer de espacios físicos donde funcionarán las oficinas administrativas no pueden estimarse superficialmente. Su tamaño dependerá de la estructura organizativa que se diseñe y del número de personas que ocupen los distintos

cargos que se hayan definido en ella. Los espacios para oficinas, salas de espera, atención de público, archivos, bodega, servicios, etc. Sin embargo, no será responsabilidad de este estudio cuantificar las inversiones, ya que difícilmente los especialistas en administración puedan tomar decisiones acerca de las características físicas de las construcciones. Por ello, sólo se deberá proporcionar la información para que en el estudio técnico se efectúen los cálculos correspondientes.

#### 5.- Elaboración de Flujos de Caja

En general se pueden distinguir 3 tipos de flujo de caja, de acuerdo a su finalidad: el que se hace para con fines de calcular la rentabilidad de una inversión, el que se hace para determinar la rentabilidad del inversionista y el que se hace para medir la capacidad de pago de un proyecto.

El flujo de caja que tiene la finalidad de evaluar el proyecto puede confeccionarse de dos formas distintas: una para evaluar un proyecto nuevo y otra para evaluar un proyecto inmerso en una empresa ya existente.

##### Construcción del Flujo de Caja

El flujo de caja, cualquiera que sea la finalidad con que se elabore, tiene una estructura convencional basada en criterios conocidos y ampliamente aceptados, que son fundamentales para que el resultado de la evaluación cumpla con la interpretación que los distintos agentes deben hacer de ellos.

El flujo de caja lo componen varios momentos, que representan la ocurrencia en el tiempo de un ingreso o un egreso. Normalmente, cada momento refleja los movimientos de caja ocurridos durante un año, los que se anotan como la suma simple de ellos. Sin embargo, es posible mejorar la evaluación si en vez de la suma de los flujos durante un año, éstos se capitalizan según los procedimientos que proporcionan las matemáticas financieras. Lo anterior es más importante aún si existen variaciones estacionales significativas durante un año.

El horizonte de evaluación depende mucho de las características de cada proyecto. Si es uno al que se le augura una vida útil real de cinco, ocho o quince años, lo mejor será construir un flujo de caja a ese número de años. Pero, si la empresa que se crearía con el proyecto pretende mantenerse en el tiempo, hay una convención no escrita que determina que la mayoría de los evaluadores usen un periodo de evaluación de diez años. Los beneficios que son posibles de esperar después del décimo año se reflejan en el valor de desecho del proyecto. Este valor se anota como un beneficio del proyecto en el último momento del flujo.

Para un proyecto de inversión evaluado en un horizonte de tiempo de diez años, se deberá construir un flujo de 11 columnas, una para cada año y otra para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha. Esta última va antes que las demás y se conoce como momento cero.

En esta columna se anotará el resultado del calendario de inversiones capitalizado. El capital de trabajo necesario, al ser una inversión más, también debe agregarse a las inversiones anteriores.

Estructura General de un Flujo de Caja

- + Ingresos afectos a impuestos
  - Egresos afectos a impuestos
  - Gastos virtuales
- 
- = Utilidad antes de impuestos
  - Impuestos
- 
- = Utilidad después de impuestos
  - + Ajuste por gastos virtuales (Depreciaciones y Amortizaciones)
  - Inversiones en Activos Fijos
  - + Ingresos de Capital Financiero (Propio o Ajeno) o Venta de Activos
  - Egresos para pagos de capital de préstamos
- 
- = Flujo de Caja del Proyecto Puro

En los ingresos afectos a impuestos se incluyen, en los momentos que corresponda, los que provengan de las ventas de los productos o servicios que generaría el proyecto. En los egresos afectos a impuesto se anotarán todos los provenientes de la fabricación, administración y ventas, por concepto de remuneraciones, insumos, materiales y servicios. En los gastos virtuales irán la depreciación de las edificaciones, maquinarias, mobiliario, vehículos y cualquier otro activo fijo. La diferencia entre los ingresos y los egresos y gastos virtuales da como resultado la utilidad antes de impuestos. El impuesto se calcula aplicando un porcentaje sobre esta utilidad.

Flujo para medir la capacidad de pago del proyecto

Especialmente cuando un proyecto es evaluado desde la perspectiva de una institución financiera que tiene que decidir si entrega los recursos solicitados en préstamo, se hace necesario considerar si el proyecto es capaz de devolver esos recursos y los intereses que devengue en los plazos y con las condiciones que se definan.

Al elaborar un flujo de caja para medir su rentabilidad se incluyen dos beneficios que no constituyen ingresos disponibles sino hasta cuando se acabe la empresa que se crearía con el proyecto: el valor de desecho y la recuperación del capital de trabajo.

Al tenerse el flujo de caja del proyecto puro realmente disponible para pagar el préstamo y su costo financiero, se podrá fácilmente comparar con las

condiciones del crédito y apreciar, por ejemplo, si el periodo de gracia es insuficiente o excesivo.

## **6.- Opciones para medir la rentabilidad**

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de muchas formas distintas: en unidades monetarias, porcentaje, o tiempo en que demora la recuperación de la inversión entre otras.

Una propuesta de inversión se debe juzgar con relación a si brinda un rendimiento igual o mayor que el requerido por los inversionistas. La información requerida para la elaboración de un presupuesto de capital incluye:

1. La elaboración de propuestas de inversión.
2. Estimados de los flujos de efectivo para las propuestas.
3. Evaluación de los flujos de efectivo.
4. Selección de proyectos sobre la base de un criterio de aceptación.
5. Reevaluación continua de los proyectos de inversión después de su aceptación.

Las propuestas de inversión emanan de diversas fuentes. Para fines de análisis los proyectos se pueden clasificar en las siguientes categorías: Nuevos productos o ampliación de productos existentes, reposición de equipos o edificios, investigación y desarrollo, exploración y otros. Esta última categoría incluye partidas misceláneas como el gasto de fondos para cumplir ciertas normas sanitarias o dispositivos para control de contaminación.

Una de las tareas más importantes en la elaboración del presupuesto de capital es estimar los flujos de efectivo futuros para un proyecto. Los resultados finales que se obtengan serán solo tan buenos como la exactitud de los estimados. Debido a que el efectivo, no la utilidad, es fundamental para todas las decisiones de la empresa, los beneficios que se esperan de un proyecto, se expresan en términos de flujos de efectivo en lugar de utilidad. La empresa invierte ahora efectivo con la esperanza de recibir rendimientos en efectivo en una mayor cantidad en el futuro. Solo los ingresos de efectivo se pueden reinvertir en la empresa o pagarse a los accionistas bajo la forma de dividendos.

Una vez que se ha recopilado la información necesaria se está en posibilidad de evaluar los atractivos de las diversas propuestas de inversión bajo estudio. La decisión de inversión será de aceptar o rechazar la proposición. Los métodos más usuales para la evaluación de proyectos son los siguientes:

### **1. Tasa promedio de rendimiento**

Este es un método contable que representa la razón de las utilidades promedio anuales después de impuestos contra la inversión promedio en el proyecto. Una vez que la tasa promedio de rendimiento está calculada para

una propuesta se puede comparar con la tasa de rendimiento requerida para determinar si se debe aceptar o rechazar una propuesta en particular. La principal ventaja del método de la tasa promedio de rendimiento es su sencillez; utiliza información contable que se puede obtener con facilidad. Las principales desventajas del método son que se basa sobre la utilidad contable más bien que sobre los flujos de efectivo y que no toma en cuenta la oportunidad en el tiempo de los flujos de entrada y salida de efectivo. El valor del dinero en el tiempo se ignora; los beneficios del último año son valuados igual que los beneficios del primer año.

#### 2. Método del periodo de recuperación

El periodo de recuperación de un proyecto de inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión en efectivo inicial. Es la razón de la inversión fija inicial sobre los flujos de entrada de efectivo anuales para el periodo de recuperación. El método da una indicación aproximada de la liquidez de un proyecto. Muchos directores lo emplean como una medida rudimentaria del riesgo.

#### 3. Método de la Tasa Interna de Retorno

Debido a los diversos inconvenientes de los métodos de la tasa promedio de rendimientos y del método del periodo de recuperación, generalmente se estima que los métodos de flujo de efectivo descontado brindan una base más objetiva para evaluar y seleccionar proyectos de inversión. Estos métodos toman en cuenta tanto la magnitud como la oportunidad de los flujos de efectivo esperados en cada periodo de la vida de un proyecto. Los métodos de flujo de efectivo descontado permiten aislar las diferencias en la oportunidad de los flujos de efectivo para diversos proyectos al descontar estos flujos de efectivo a sus valores actuales. La tasa interna de retorno para una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de salida esperado con el valor actual de los flujos de entrada esperados. El criterio de aceptación utilizado generalmente con el método de la TIR es comparar esa tasa con la tasa de rendimiento requerida, conocida también como la tasa de límite crítico o tasa mínima. Si la TIR excede la tasa del proyecto se acepta el proyecto; si no, se rechaza.

#### 4. Método del Valor Actual Neto

Al igual que el método de la TIR, el método del valor presente es un enfoque de flujo de efectivo descontado a la elaboración del presupuesto de capital. Si la suma de los flujos descontados a la tasa mínima requerida es igual a cero o mayor, se acepta la propuesta; de lo contrario se rechaza. Otra forma de expresar el criterio de aceptación es decir que el proyecto será aceptado si el valor actual de los flujos de entrada de efectivo excede del valor actual de los flujos de salida de efectivo. La razón fundamental detrás de este criterio de aceptación es la misma que la del método de TIR. Si la tasa de rendimiento requerida es el rendimiento que esperan los inversionistas que gane la empresa sobre la propuesta de inversión y la empresa acepta una propuesta

con un valor actual neto mayor que cero, el precio de mercado de la acción debe aumentar,

#### **5.- Método de la Rentabilidad Inmediata**

Este es el criterio de evaluación de proyectos de más reciente creación. La información que aporta es de una calidad tal, que no puede competir con la que proporciona el Valor Actual Neto (VAN) para decidir acerca de la conveniencia de llevar a cabo un proyecto. Sin embargo, tiene una utilidad especial cuando se analiza el momento óptimo de hacer la inversión.

La rentabilidad inmediata se define como la razón entre el flujo neto del primer año de la operación del proyecto y la inversión capitalizada al momento cero. Como pretende determinar el momento óptimo de hacer la inversión y no medir la rentabilidad del proyecto, este criterio se aplica sólo cuando se ha podido determinar que el proyecto es rentable.

Al dividir el beneficio neto del primer año por la inversión inicial, se puede apreciar si el proyecto rinde ese año a lo menos la rentabilidad exigida por el inversionista. Si la rentabilidad inmediata es inferior a la rentabilidad exigida, se volverá a calcular con el beneficio del segundo año, dividido por la inversión inicial (que no debe capitalizarse, como algunos proponen, por cuanto el desembolso se estaría postergando un año para hacer la inversión, no haciendo al inversionista asumir un costo de capital por esos recursos). Si el segundo año tampoco la rentabilidad inmediata logra igualar o superar a la tasa exigida, se continuará hasta que se encuentre un año en que sí lo haga. Necesariamente, esta condición deberá cumplirse si el proyecto tiene un VAN positivo.

Obviamente, en proyectos donde el comportamiento del flujo de caja no dependa de una variable externa al proyecto no tendrá ningún sentido aplicar este criterio.

Para medir la rentabilidad de una iniciativa de inversión, y para jerarquizar distintas opciones, será siempre el VAN el mejor método. No significa esto que el resto de los criterios expuestos deba descartarse. Cada uno entrega información que complementa a la cantidad de ella que puede disponer el inversionista para tomar su mejor decisión.

#### **7.- Sensibilidad del Proyecto**

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden la rentabilidad del proyecto, sino que sólo miden la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno, harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que tenga efectivamente el proyecto implementado.

Frente a esta limitación y a la necesidad de entregar al inversionista el máximo de información, surgen los modelos de sensibilidad como un complemento de toda evaluación. En general, todos los modelos de sensibilización muestran el grado de variabilidad que puede exhibir o resistir, dependiendo del modelo utilizado, la proyección del flujo de caja, convirtiéndose por ello en alternativa del uso de los modelos que incorporan el riesgo a la evaluación.

### Riesgo

El riesgo de un proyecto de inversión se puede definir como la variabilidad de sus flujos de efectivo en comparación con aquéllos que se esperan. Mientras mayor sea dicha variabilidad, se dice que es más riesgoso el proyecto. Para cada proyecto bajo estudio, se pueden hacer estimados de los flujos de efectivo futuros. Más que estimar sólo el resultado más probable del flujo de efectivo para cada año en el futuro, se estiman varios posibles resultados. De esta forma, se está en la posibilidad de considerar la escala de posibles flujos de efectivo para un periodo futuro en particular en lugar del solo flujo de efectivo más probable.

Si los inversionistas y los acreedores tienen aversión al riesgo, corresponde a la dirección incorporar el riesgo de una propuesta de inversión a su análisis del valor de la propuesta. De lo contrario, es poco probable que las decisiones de elaboración del presupuesto de capital, estén de acuerdo con el objetivo de maximizar el flujo de efectivo de la empresa. Habiendo establecido la necesidad de tomar en cuenta el riesgo, se procede a medirlo para las propuestas de inversión individuales. Sin embargo, debe recordarse que el riesgo de una corriente de flujos de efectivo para un proyecto, puede cambiar con la duración del tiempo en el futuro, y por lo general, es así. En otras palabras, las distribuciones de probabilidades no son por necesidad las mismas de un proyecto a otro.

Expresando el futuro en términos de la distribución de probabilidades de posibles flujos de efectivo, se puede expresar el riesgo de una forma cuantitativa como la desviación estándar de la distribución. Mientras más compacta sea la distribución debe ser menor esta medida y mientras más amplia, mayor deberá ser la medida. El valor esperado y la desviación estándar de la distribución de probabilidades de los posibles valores actuales netos, bien sean derivados mediante un árbol de probabilidades o por algún otro medio, ofrecen una importante cantidad de información mediante la cual es posible evaluar el riesgo de la propuesta de inversión. Si la distribución de probabilidades es aproximadamente normal, se está en posibilidad de calcular la probabilidad de la propuesta brindando un valor actual neto de más o menos un importe especificado. El coeficiente de variación es simplemente la desviación estándar de una distribución de probabilidades sobre su valor esperado, y sirve como una medida relativa del riesgo. El riesgo del negocio es el riesgo relacionado con las operaciones de la empresa y se puede expresar en términos del coeficiente de variación.

Una forma de enfocar el problema es con un árbol de probabilidades. En este caso se especifican los probables flujos de efectivo futuros de un proyecto en cuanto a su relación con los resultados en los periodos anteriores. Si un proyecto resulta ser bueno en el primer periodo, muy bien puede suceder que sea bueno en periodos posteriores. Aunque con frecuencia existe un vínculo entre lo que ocurre en un periodo y lo que ocurra en el siguiente, no siempre es este el caso. Si se estima que los flujos de efectivo sean independientes de un periodo a otro, simplemente se especifica una distribución de probabilidades de resultados de flujo de efectivo para cada periodo. Si existe un vínculo, debe tomarse en cuenta esta dependencia. Con un árbol de probabilidades se intenta presentar los acontecimientos futuros tal y como pudieran ocurrir.

Al descontar los diversos flujos de efectivo a su valor actual se debe utilizar la tasa libre de riesgo. Se utiliza esta tasa, debido a que se intenta aislar el valor en el tiempo del dinero mediante el descuento y entonces se analiza el riesgo por separado. El incluir una prima por riesgo en la tasa de descuento daría como resultado contar dos veces con relación a nuestra evaluación. Se compensaría por el riesgo en el proceso de descuento y entonces de nuevo en el análisis de la dispersión de la distribución de los posibles valores actuales netos. Por este motivo se usa la tasa libre de riesgo para fines de descuento.

El riesgo de negocio global de una empresa está relacionado con su apalancamiento de operación. Este apalancamiento de operación es la utilización de un activo por el cual la empresa paga un costo fijo, así, éste apalancamiento existirá siempre que la empresa tenga ciertos costos fijos que tenga que cubrir, independientemente del volumen que produzca. En el muy largo plazo, éstos costos se convierten en variables. Los costos fijos no varían con los cambios en volumen, e incluyen factores como la depreciación de edificios y equipos, seguros, impuestos prediales y una parte del costo de administración.

Al considerar inversiones riesgosas se puede utilizar la simulación para determinar en forma aproximada el rendimiento esperado y la dispersión alrededor del rendimiento esperado para una propuesta de inversión. Por simulación se entiende la comprobación de los resultados de una decisión de inversión antes de que ocurra en la realidad. La propia prueba se basa sobre un modelo junto con información probabilista. Un modelo de simulación, propuesto por Hertz, toma en cuenta los siguientes factores al derivar la corriente de utilidades de un proyecto:

#### Análisis de Mercado

1. Tamaño del Mercado.
2. Precio de Venta
3. Tasa de Crecimiento del Mercado.
4. Participación de Mercado (que da como resultado el volumen de ventas físicas).

### Análisis del Costo de la Inversión

5. Inversión requerida.
6. Valor residual de la inversión

### Costos de Operación y Fijos

7. Costos de Operación.
8. Costos Fijos.
9. Vida Útil de las instalaciones.

Se asignan distribuciones de probabilidades a cada uno de estos factores, sobre la base de la evaluación de los probables resultados realizada por la administración. De esta forma los posibles resultados se presentan de forma gráfica para cada factor de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia. Una vez determinadas las distribuciones, se determina la tasa de rendimiento promedio que resultará de una combinación al azar de los nueve factores relacionados.

Para muchos evaluadores, el análisis de sensibilidad está reemplazando a los modelos tradicionales de incorporación del riesgo, ya sea en los flujos de caja como en los criterios de evaluación. También es cada vez menor la cantidad de proyectos donde se incluye una cuenta de "imprevistos" para mostrar los cambios que se pueden producir en las estimaciones.

El principal problema de los modelos de riesgo radica en que básicamente consideran información histórica para suponer, probabilidades de ocurrencia que se asignarán a los flujos de caja proyectados.

Los métodos de incorporación del riesgo son insuficientes para agregarlos por sí solos a la evaluación. A continuación se analizan los métodos de sensibilidad, que, si bien en ciertos casos reemplazarán a los de riesgo, se proponen como un complemento de aquéllos.

### Modelo Tradicional

El método más tradicional y común es el que analiza qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de alguna variable que se considera susceptible de cambiar durante el periodo de evaluación.

El modelo propone que se confeccionen tantos flujos de caja como posibles combinaciones se identifiquen entre las variables. Por ejemplo, si el precio puede bajar (o subir) en uno, dos o más por ciento, si simultáneamente sube (o baja) uno o más rubros del costo y si la cantidad de producto fabricado y vendido cambia con respecto a lo esperado en diferentes proporciones, deberá elaborarse un flujo de caja para cada una de estas combinaciones consideradas posibles. El más grave problema de este método es que en vez de facilitar la

decisión del inversionista, tiende a proporcionar una cantidad de información excesiva que lo confunde más.

Este problema anterior ha determinado que se hayan efectuado cambios al modelo tradicional, para hacerlo más eficiente y eficaz. La corrección más conocida es la que lleva a confeccionar sólo tres flujos de caja: el inicial, uno optimista y otro pesimista; éstos dos últimos dentro de tramos realmente posibles de esperar. Sin embargo, todavía subsiste el problema de la subjetividad de lo "optimista" y "pesimista" del evaluador y del inversionista.

#### Modelo Unidimensional

El modelo unidimensional permite trabajar con una sola variable cada vez. A diferencia del anterior, en vez de analizar que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una variable, busca determinar hasta cuándo podrá modificarse el valor de una variable estimada en el flujo inicial para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista.

Este método es mucho más eficiente, por cuanto busca un solo valor límite, el cual, al ser conocido por el inversionista, le permite incorporar a la decisión su propia aversión al riesgo.

## CAPITULO III Organizaciones No Lucrativas

### 1.- Concepto y Clasificación General.

Las organizaciones no lucrativas pueden ser categorizadas de muy diferentes formas, sin embargo una clasificación básica consiste en dos grandes grupos: las organizaciones no lucrativas privadas, mejor identificadas como organizaciones no lucrativas y organizaciones no lucrativas públicas, mejor conocidas como organizaciones públicas. Las diferencias más importantes entre estas organizaciones se muestran a continuación:

	<b>Organización Lucrativa. Empresas</b>	<b>Organizaciones No Lucrativas</b>	<b>Organizaciones Públicas</b>
<b>Origen</b>	Privado	Privado	Público
<b>Financiamiento</b>	Venta de productos o servicios.	Cuotas de afiliación, contribuciones o donaciones de fuentes privadas o públicas y venta de productos o servicios.	Impuestos y otras contribuciones
<b>Tipos</b>	Personas Físicas con Actividades Empresariales o Sociedades	Educativas, Caritativas, de Servicio Comunitario, de Salud, Fundaciones, Culturales y Religiosas.	Secretarías del Gobierno Federal y órganos estatales y municipales.

Las organizaciones no lucrativas son entidades que buscan contribuir al bien común de la sociedad y son apoyadas con fondos primordialmente privados. Ejemplos de este tipo de instituciones tenemos:

- a) **Instituciones Educativas Privadas:** como la mayor parte de las Universidades.
- b) **Instituciones Caritativas:** como Casas Hogar.
- c) **Organizaciones de Servicio Comunitario:** como Alcohólicos Anónimos.
- d) **Organizaciones de Salud:** como algunos hospitales gratuitos no públicos.
- e) **Fundaciones:** a nombre de personalidades reconocidas o instituciones de gran trayectoria.
- f) **Organizaciones Culturales:** como orquestas y museos.
- g) **Organizaciones Religiosas:** como iglesias católicas y de otros creencias.

Surgidas de la gran masa de población que conforman los estados-nación, organizaciones sociales multifacéticas se crean para resolver una gran variedad de problemas sociales que afectan la vida cotidiana de las personas "comunes y corrientes". Estas iniciativas ciudadanas han venido operando en su mayoría al margen de los gobiernos, en razón de la manifiesta incapacidad de dichos gobiernos para trabajar en favor de los ciudadanos a los que presumiblemente representan.

Así, la sociedad civil organizada, también denominada "Tercer Sector", "Sector No-Lucrativo" o "Sector No Gubernamental", ha aparecido en escena como un poderoso actor social, cuya influencia es cada día mayor, y que está incomodando, cuestionando y haciendo reflexionar a los ya de por sí debilitados poderes tradicionales de los estados-nación. Los paradigmas tradicionales de convivencia social, y de ejercicio del poder, expresados en pactos sociales, están siendo profundamente cuestionados, y emerge la necesidad entre el creciente número de ciudadanos de volver a plantearse preguntas básicas como las siguientes: ¿cuál es el sentido y propósito de vivir en sociedad?, ¿cómo debemos concebir un desarrollo viable y sustentable, en el corto, mediano y largo plazo?

El sociólogo Talcott Parsons afirma que la red de vida organizacional que poseemos en nuestras sociedades debe observarse desde el contexto de fuerzas sociales más amplias, destacando que cualquier organización debe enfrentarse a 4 retos para poder conservar su existencia:

- 1.- La necesidad de enfrentar retos básicos de vida.
- 2.- La necesidad de alcanzar objetivos compartidos con otras organizaciones.
- 3.- La necesidad de procurarse los recursos necesarios para mantenerse.
- 4.- La necesidad de relacionarse con otras organizaciones.

Estos retos son tan importantes, que todas las sociedades han creado instituciones para enfrentarlos:

- 1.- La familia y otras estructuras comunitarias para suplir necesidades de sentido y apoyo.
- 2.- Instituciones políticas para definir y articular los objetivos públicos.
- 3.- Instituciones económicas que existen para desarrollar los recursos.
- 4.- Instituciones sociales que existen para armonizar las diversas acciones de las organizaciones.<sup>1</sup>

Estas categorías de instituciones son percibidas comúnmente como sectores en la sociedad. En la práctica, dividimos nuestras instituciones en: **Corporaciones y empresas** que producen la mayoría de los bienes y servicios y emplean a la mayoría de la fuerza laboral, el **Gobierno**, que provee de seguridad y un cierto número de servicios públicos, **Organizaciones No Lucrativas y de Voluntarios**, que llevan a cabo una serie de actividades de beneficio social desde el punto de

<sup>1</sup> Van Til Jon. *Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey Bass Inc. 1994

vista: educativo, asistencial, religiosas, etc. Este último sector es usualmente denominado "Tercer Sector" y se ve afectado por una serie de fuerzas económicas: de productividad, de distribución y de globalización.

Lo relacionado con la productividad se identifica comúnmente con el crecimiento. Cuando la economía esta en crecimiento, la gente se inclina a sentirse esperanzada y optimista. Cuando se estanca, la gente tiende a sentirse abandonada. Las organizaciones no lucrativas se ven directamente influenciadas por estos sentimientos, en términos del nivel de donaciones y aportaciones de la sociedad hacia su causa y en la variación en la magnitud y alcance de los problemas que busca solucionar y que pueden verse modificados por causa de las fuerzas económicas. En épocas de crecimiento, las organizaciones no lucrativas (ONL's) pueden obtener excedentes en su presupuesto operativo, mientras que en épocas de crisis llegan a enfrentar un doble problema: un incremento en las necesidades por parte de sus beneficiados y a la vez, disminuciones en sus fuente de recursos, tanto de fuentes públicas en forma de subsidio o de fuentes privadas.

En lo que respecta a la distribución, la forma en que las sociedades distribuyen su riqueza e ingresos afecta críticamente el trabajo de estas organizaciones. A lo largo de la historia se ha mostrado claramente una reducción en los patrones de desigualdad en la distribución del ingreso, desde la Revolución Industrial. Este patrón ha seguido la misma tendencia, pero en los años recesivos de la década de los 80's se ha revertido, los ricos han incrementado sus riquezas, mientras que las clases medias y trabajadoras se han estancado y los pobres se han sumido en una gran pobreza. Esta situación ha hecho particularmente complicado el trabajo de las ONL's. Cuando una sociedad empieza a culpar a sus pobres, no solo de inducir su propia pobreza, sino además de costar más dinero a sus miembros ricos, bajo los conceptos de combate al crimen, servicios, educación, comienza un ciclo recesivo al que deben enfrentarse las ONL's.

Una tercera fuerza económica que necesita ser monitoreada de cerca por estas organizaciones es la economía mundial. Nunca habíamos vivido tan unidos en solo mundo como ahora. La transnacionalización de la vida económica trae varias implicaciones: 1) reduce el riesgo de una confrontación a nivel mundial, ya que cada vez más las corporaciones adquieren más poder a nivel gobierno y no desean confrontaciones, 2) crea un sólo mercado financiero que hace a todas las economías interdependientes; 3) permite crear soluciones mundiales en un mundo donde los problemas no tienen límites y 4) abre la posibilidad de la creación de sistemas filantrópicos transnacionales, en donde por ejemplo, empresas japonesas que hacen negocios en México, pueden contribuir a desarrollo de ONL's mexicanas.

Los principales actores de este "Tercer Sector" son:

a) los **donantes**, que son aquéllos que perciben y se unen de manera solidaria a solventar las necesidades de otros. Para el donante, no son suficientes los beneficios que proveen los demás sectores de la sociedad. La cooperación de este actor puede ser: no monetaria, donde el donante aporta tiempo, trabajo voluntario,

etc. y monetaria. Estas variedades en el dar y las actitudes detrás de él son materia de la *procuración de fondos* (fund raising), actividad que en los últimos años ha tomado gran importancia. La respuesta de qué es lo que se encuentra detrás de “el dar” ha obligado a realizar gran cantidad de estudios, de los cuáles se ha encontrado que los motivos son muy variados: desde los enteramente altruistas: gente que se siente recompensada al asistir a otros sin recibir ninguna retribución tangible (recibiendo una recompensa psicológica como un sentimiento de haber realizado algo bueno), hasta las recompensas relacionadas con la reputación de una empresa que realiza donaciones a instituciones reconocidas por una comunidad, en búsqueda de la simpatía de sus consumidores hacia la corporación.

Otra de las razones se involucra directamente con una especie de lavado de dinero que practican algunas empresas: El dar a empresas no lucrativas conforma todo un proceso de transformación:

*Dinero hecho en el primer sector (empresas y corporaciones) que no llega al cuarto sector para ser gastado (el familiar), pero que es donado al tercer sector (ONL's) donde recibe una inmediata recompensa por parte del segundo sector (Gobierno) en la forma de deducibilidad de impuestos.*

b) **los intermediarios**, que en el mundo no lucrativo son aquéllos que ayudan a establecer un vínculo entre el dinero y tiempo de los donantes y las necesidades de una organización no lucrativa. Estos intermediarios son comúnmente identificados como consultores y trabajan en sus propias firmas especializadas en procuración de fondos o fundaciones. De todas las instituciones intermediarias, la más visible son las fundaciones. Típicamente establecida por un individuo o empresa con gran riqueza, la fundación provee de ayuda a través de programas a una gran variedad de ONL's. Las fundaciones pueden encontrarse en 3 variedades: regionales, nacionales e internacionales.

c) **reguladores**, entre los que se encuentran: las agencias o secretarías de gobierno encargadas del manejo de los impuestos, organizaciones no lucrativas que sirven como órganos de monitoreo, así como otros comités gubernamentales.

d) **las organizaciones no lucrativas**, que proveen una gran variedad de servicios: religiosos, educacionales, sociales, de salud y culturales.

e) **beneficiarios**, dentro de los que se encuentran:

- 1.- Los que directamente reciben servicios de la organización no lucrativa.
- 2.- Aquéllos cuyo nombre se utiliza como frente de la organización.
- 3.- Miembros de la organización que reciben beneficios directos por la formar parte de ella.
- 4.- Personal empleado por la organización.
- 5.- Aquéllos que disfrutan los beneficios de la ONL como proveedores o consumidores.

- 6.- Miembros del público en general que encuentran un más alto nivel de vida disponible como resultado del trabajo de la organización.

## **2.- Formas de Organización de la Sociedad Civil.**

La sociedad civil mexicana se esta organizando de diversas formas y para distintos propósitos. Hay organizaciones civiles que se constituyen jurídicamente, y otras que simplemente agrupan temporalmente a personas interesadas en la solución del problema específico. Las organizaciones o instituciones civiles no lucrativas se constituyen también para buscar el beneficio de sus propios miembros o asociados, o bien para trabajar y ayudar a resolver problemas de terceras personas.

En relación a las instituciones o grupos de ciudadanos que libremente se asocian para trabajar en beneficio de otros, se puede hacer la siguiente tipología:

- a) *Organismos Asistenciales*, que trabajan en favor de grupos de población que no pueden ayudarse a sí mismos, por condiciones de carácter temporal o permanente. Atienden los efectos de la problemática social expresada en distintas formas, supliendo la falta de capacidad de la población beneficiaria para solucionar por sí misma sus problemas.
- b) *Organismos de Promoción*, que trabajan organizando a la población para que ésta determine sus necesidades y busque la manera de solucionarlas autogestivamente. Operan bajo el principio de que la organización de los miembros de la comunidad es la condición para lograr la solución de los problemas que los afectan.
- c) *Organismos de Desarrollo*, que impulsan la producción de bienes y servicios para la comercialización y el autoconsumo, con criterios de sustentabilidad económica, financiera y ecológica. Intentan solucionar las causas de la marginación a través de la actividad productiva y de la generación de ingresos, lo cual permite la obtención de satisfactores básicos y la creación de excedentes económicos.
- d) *Organismos Cívicos*, cuya finalidad es el impulso a la participación ciudadana en los ámbitos de lo electoral, gestión ciudadana, vigilancia gubernamental, derechos humanos y conservación ambiental. Consideran que promover el conocimiento y análisis de los problemas nacionales y estimular la participación y movilización ciudadana son dos condiciones esenciales para que el gobierno sirva a los intereses de los ciudadanos, para crear un auténtico estado de derecho, y para impulsar una cultura de corresponsabilidad ciudadana en lo político, social, cultural y económico.
- e) *Organismos Culturales*, orientados a la promoción de los valores estéticos y las bellas artes. Consideran que a través del estímulo y difusión de los valores culturales universales, de los valores nacionales, y de las diversas manifestaciones estéticas en que éstos se expresan, se incrementa la capacidad humana para construir mejores niveles de convivencia social.

El desarrollo de un país, en todas sus facetas, debe impulsarse en espacios geográficos bien determinados, tomando en cuenta las características específicas de la población y de su entorno, y promoviendo la participación de los actores sociales que en él se ubican. El desarrollo se ha convertido en un asunto de tal complejidad, que requiere de la concurrencia de diversos actores sociales para que aporten sus conocimientos y habilidades específicas en la búsqueda de soluciones reales y sustentables.

El bienestar social de países en vías de desarrollo como el nuestro requiere de la activación de diversas fuerzas que trabajen en continua interacción y sinergicen sus recursos y capacidades. La atomización de esfuerzos en favor de mejores niveles de vida, promovidos aisladamente por instancias gubernamentales o por organizaciones de la sociedad civil, produce ineficiencia, desperdicio de recursos y frustración.

### **3.- Marco Jurídico**

En México son dos las figuras jurídicas por medio de las cuales los particulares pueden crear personas morales con fines asistenciales o culturales que no tienen carácter preponderantemente económico, por lo que sus actividades son consideradas no lucrativas. Estas dos figuras son: las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) y las Asociaciones Civiles.

#### *a) Instituciones de Asistencia Privada.*

Las Instituciones de Asistencia Privada son entidades jurídicas que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios. Esto último proviene del espíritu de las instituciones, que debe ser el de brindar apoyo a cualquier persona necesitada del auxilio de la institución. Dentro de esta categoría se incluyen las instituciones cuyo objeto sea ejecutar actos de solidaridad que tiendan al desarrollo social.

Estas instituciones se encuentran reguladas en la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAP) y las mismas se encuentran asesoradas, representadas y vigiladas por la Junta de Asistencia Privada para el Distrito Federal que es un órgano administrativo desconcentrado por función, y jerárquicamente subordinado al Departamento del Distrito Federal y encargada de dar cumplimiento a la LIAP que la regula.

Las instituciones de Asistencia Privada pueden ser transitorias, o bien, permanentes y pueden revestir dos formas:

a) Fundación: personas morales que se constituyen mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de su objeto y al sostenimiento de la institución. En cuyo caso, ordinariamente no se constituyen mediante un contrato, como en el caso de la asociación civil, sino por medio de

una declaración unilateral de voluntad por parte del Fundador o Fundadores y por autorización del Gobierno a través de la Junta de Asistencia Privada.

b) Asociaciones: personas morales que por voluntad de los particulares se constituyen en los términos establecidos en la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y cuyos miembros aportan cuotas periódicas para la realización de su objeto y para el sostenimiento de la institución sin perjuicio de que pueda pactarse que los asociados contribuyan además con servicios personales.

Para constituir una IAP, en vida de los fundadores se debe presentar un escrito a la Junta de Asistencia Privada en donde se indiquen el nombre, domicilio y demás datos generales de los fundadores, así como las características de la institución, esto es, si será de carácter permanente o no, las personas que integrarán al Patronato de la Institución, el objeto asistencial, las bases generales de administración, así como el patrimonio que se destine a crear y sostener la institución, que de conformidad con el criterio sostenido por la Junta de Asistencia Privada es de cincuenta mil pesos para el caso de la asociación y de cien mil pesos si se trata de una fundación. Asimismo, se debe acompañar un proyecto de estatutos que regulen la existencia de la Institución para que sean aprobados por la Junta de Asistencia Privada.

Otra forma de constituir una IAP es por testamento, mediante la afectación que lleva a cabo una persona sobre sus bienes para la creación de una institución de este tipo.

Las IAP desde su constitución asumen una serie de obligaciones y compromisos ante la Junta de Asistencia Privada, principalmente, en forma enunciativa y no limitativa, las siguientes:

a) Pago mensual de una cuota de seis al millar sobre ingresos brutos, a excepción de aquéllos ingresos que consistan en comida y ropa, destinados a cubrir los gastos de operación de la Junta de Asistencia Privada.

b) Remitir anualmente el Programa de Trabajo y los presupuestos de ingresos y gastos.

c) Poner a disposición de la Junta de Asistencia Privada los libros de contabilidad cuando ésta lo requiera.

d) Llevar un libro de actas.

e) Solicitar autorización a la Junta de Asistencia Privada para recibir donaciones cuando éstas sean onerosas o condicionales.

Por otra parte, las IAP se consideran de utilidad pública y, por tanto, están exceptuadas del pago de impuestos, derechos y aprovechamientos que establecen las leyes del Distrito Federal.

*b) Asociaciones Civiles*

Una Asociación Civil surge cuando varios individuos, denominados asociados, convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no este prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

Las asociaciones civiles se encuentran reguladas por el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la República en materia federal.

Para constituir una asociación civil se requiere el nombre, dirección y demás datos generales de cada uno de los asociados, así como la elaboración de los estatutos que regirán la vida de la asociación civil, mismos que deberán contemplar entre otros puntos el objeto social al que se dedicará la asociación, la determinación de la forma de operación y administración de la misma, así como las facultades de la Asamblea de Asociados que es el órgano supremo de las asociaciones civiles la cual se integra por todos los asociados y en donde se acuerdan diversas resoluciones que de forma enunciativa y no limitativa incluyen:

- i) Admisión y exclusión de los asociados;
- ii) Disolución anticipada de la asociación civil.
- iii) Nombramiento del director o los directores.
- iv) Revocación de nombramientos.

Las instituciones de Asistencia Privada pueden al igual que las asociaciones civiles recibir donativos que sean deducibles en términos de la Ley del Impuesto sobre la renta. En el caso de las LAP, la Junta de Asistencia Privada es la encargada de realizar el trámite para que las instituciones obtengan la deducibilidad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En el caso de las asociaciones civiles cada asociación debe realizar el trámite directamente ante la Administración Fiscal que le corresponda en razón a su domicilio fiscal.

Son personas morales no contribuyentes entre otras las previstas en las siguientes fracciones<sup>2</sup>:

VI- Las instituciones de asistencia o beneficencia autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles autorizadas para recibir donativos en los términos de esta ley, que sin designar individualmente a los beneficiarios tengan como actividades las siguientes:

- a) La atención a personas que, por sus carencias socioeconómicas o por problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo;

<sup>2</sup> De conformidad con el Art. el artículo 24 y 70 de la *Ley del Impuesto sobre la Renta*

b) La atención en establecimientos especializados a menores y ancianos en estado de abandono o desamparo e inválidos de escasos recursos;

c) La prestación de asistencia médica o jurídica, de orientación social, de servicios funerarios a personas de escasos recursos, especialmente a menores, ancianos e inválidos;

d) La readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas;

e) La rehabilitación de farmacodependientes de escasos recursos.

X.- Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley Federal de Educación.

XI. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines culturales, las dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas, así como bibliotecas y museos abiertos al público.

XV.- Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, deportivos o religiosos.

Las personas morales no contribuyentes anteriormente señaladas, salvo la última contenida en la fracción XV del Art. 70 de la LISR pueden ser autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de las LISR, siempre y cuando cumplan con los requisitos que señala el Art. 70-B de la misma ley:

i) Que se dediquen a cualquiera de los fines señalados en las fracciones VI, X y XI del Art. 70 de la LISR,

ii) Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento del objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o se involucren en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación.

iii) Que destinen la totalidad de sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en éste último caso, de alguna de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.

iv) Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles de conformidad con la LISR.

v) Mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales por el plazo y en los términos que mediante reglas de carácter general fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### **4.- Fuentes de Financiamiento**

Las necesidades financieras de cada institución son muy diversas, razón por la que se debe analizar y escoger con mucho cuidado el método más adecuado para reunir los fondos que una institución requiere con el fin de alcanzar las metas y objetivos fijados por la misma. Para que una institución tenga éxito en la obtención de dichos fondos, debe sustentarlo a través de una o más de las siguientes tres bases:

##### **Medios Primarios:**

a) **Campañas financieras**, que son el esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en equipo de forma organizada y eficiente para alcanzar una meta económica definida, en un periodo determinado.

- *Campañas financieras de fondos anuales*, que son aquellas que se llevan a cabo durante tres o cuatro meses del año con el objeto de conseguir los fondos necesarios para cubrir los gastos operativos de todo un año.
- *Campañas financieras de fondos capitales*, cuando la institución tenga necesidades de expansión, de nuevas construcciones, de la adquisición de equipo costoso, de fundar una nueva institución, el establecimiento de programas ambiciosos de investigación o programas en los que se detecten mayores requerimientos por parte de la comunidad. Estas campañas suelen realizarse cada cinco o seis años cuando mucho

b) **Herencias y Legados**, que en los Estados Unidos ha tenido grandes resultados y que se realiza mediante el cultivo de los posibles donantes, así como la adhesión a la causa de aquéllos a los que sirve, de simpatizantes y gente interesada en los programas que realiza la institución para que estos individuos los tomen en cuenta en su testamento. Entre los donativos por herencia o legado se encuentran desde terrenos o edificios hasta fuertes cantidades de dinero en inversiones, cuentas o fideicomisos en instituciones bancarias. Las herencias y legados se deben a que existe un gran número de personas que no teniendo a quién heredar, destinan sus riquezas a obras de beneficencia o de servicio social para evitar que su fortuna caiga en manos poco apropiadas, o bien por deseo ex profeso del donante o de sus familiares para perpetuar el nombre de éste.

Por lo general, los programas más exitosos en la obtención de fondos han mostrado ser aquéllos que combinan las tres formas arriba señaladas, aún cuando no siempre se desarrollan en este orden ni tampoco en forma paralela. Antes de elegir el plan que hemos de aplicar en una institución para organizar un programa de obtención de fondos, se debe efectuar un análisis profundo de la misma con el fin de determinar si es el momento adecuado para llevarlo a cabo. Otro punto a considerar cuidadosamente es el de contar con un buen proyecto que justifique la solicitud de donativos para la institución.

#### **Medios Secundarios:**

a) Cuotas de miembros y asociados, mismas que pueden constituir de aportaciones económicas periódicas de los miembros del Patronato de la institución, como un apoyo adicional a su trabajo y promoción de la organización.

b) Cuotas de recuperación por algunos de los servicios que presta la institución, que en muchos casos son solamente una cantidad simbólica que debe pagarse por los servicios, tal es el caso de algunos hospitales o colegios.

c) Productos financieros del patrimonio, que se producen por los remanentes del ejercicio que pudiera tener la organización y que en todo caso deben ser invertidos en instrumentos libres de riesgo, para asegurar la estabilidad del patrimonio, asimismo pueden derivarse de los recursos obtenidos por alguno de los tipos de campaña financiera que se han organizado y que pueden invertirse a cierto plazo mientras no son erogados.

d) Fondos para proyectos específicos, tal es el caso de programas que son desarrollados por la ONL y los cuáles en si mismos podrían atraer el interés por parte de un determinado grupo de donantes o simpatizantes, que están dispuestos a contribuir, siempre y cuando los fondos se destinen a dichos programas.

e) Fondos otorgados por organismos internacionales, mismos que son obtenidos mediante la presentación de un proyecto concreto de desarrollo de la ONL y que deben ir acompañados de proyecciones financieras y análisis del impacto social de dicho proyecto. Es importante considerar que la ONL debe investigar a fondo cuáles son los tipos de proyectos que cada organismo internacional apoya, ya que suelen diversificarse de acuerdo a las diversas causas que apoyan, y que están directamente relacionadas con su objeto.

f) Fondos de contrapartida. Éstos se obtienen mediante una negociación con una fundación, un gobierno, o bien una corporación, por medio de la cuál se comprometen a aportar una cantidad igual a la que la institución obtenga por medio de la organización de algún programa de obtención de fondos.

g) Sorteos y eventos especiales, que consisten en la organización de conciertos, cenas gala, subastas o rifas que pueden atraer la atención de nuevos voluntarios, posibles donantes u otras personas que quisieran integrarse a la institución.

h) Campañas por correo (mailing) , donde se selecciona un grupo de individuos o corporaciones a las cuales se les dirigirá información de la institución y una carta de introducción que buscará despertar interés en el donante en potencia.

i) Tarjetas de Afinidad, instrumentos operados por algunos grupos financieros, mediante los cuáles esta institución financiera cede un porcentaje de la comisión que cobra a los establecimientos comerciales afiliados a los sistemas de tarjeta de crédito y la dona a la institución. De esta forma cada vez que el poseedor de la tarjeta de crédito la utilice para adquirir bienes o servicios estará contribuyendo con la ONL.

j) Venta de productos o servicios vinculados con la organización, tal es el caso de instituciones que pueden comercializar ciertos productos estrechamente relacionados con la ONL, como por ejemplo: video documentales en el caso de museos, o bien libros para la enseñanza y práctica de métodos de cultivo elaborados por organizaciones cuyo objeto es solucionar los problemas del campo, siempre con el objeto de generar un ingreso que esté destinado invariablemente a sufragar los gastos operativos de la organización.

## 5.- Organización

De acuerdo al objeto social de la institución, su tamaño y su alcance, la estructura puede variar, sin embargo la organización de cualquier ONL tiene los siguientes elementos básicos:

**Patronato:** que comúnmente se percibe como el único responsable de reunir los recursos para asegurar la viabilidad financiera de la institución y sus programas. Este grupo de individuos se constituye de personas de gran importancia a nivel social de manera que su presencia dentro de la institución atraiga a simpatizantes. En cuanto al número ideal de miembros de un patronato, no existe un número recomendable, pero lo importante es que siempre exista un Presidente que coordine y motive a todos los miembros del patronato y a los órganos inmediatos con liderazgo. Como se dijo anteriormente, cada miembro tiene la responsabilidad de conseguir recursos, aunque llegan a darse casos en que algunos miembros del patronato sólo intervienen en la toma de decisiones, situación que no es muy conveniente, ya que la vinculación real de dichos miembros con la ONL se logra cuando este patrono se convierte en un verdadero "promotor" de la labor que se realiza. Este concepto de promotor se extiende a todas aquellas personas que, aún sin formar parte del patronato, tienen gran cantidad de conocidos y contactos, pudiendo promover la labor y obtener recursos.

**Consejo Directivo:** que puede estar conformado por algunos representantes del patronato de la institución que deseen involucrarse mucho más en la toma de decisiones cotidiana y por el director general de la misma. Este consejo debe solucionar las contingencias y dedicarse a la planeación a largo plazo de la institución, además de preparar los presupuestos anuales de operación con los datos que le proporcione la dirección general para que a su vez sea autorizado por el patronato. En este consejo directivo también se deben tomar todas las decisiones concernientes al manejo de los recursos financieros de la organización y a la contratación del personal, así como su remuneración.

**Dirección General:** la función básica del director general como de cualquier otro es la de coordinar los esfuerzos del personal que tiene a su cargo y de poner en marcha los planes y las estrategias que han sido establecidas en el consejo superior. Además debe estar en contacto cercano con el personal operativo de la institución para lograr la máxima retroalimentación posible.

**Jefes de Proyecto/Programa:** En el caso de organizaciones en que el beneficio social se encuentra diversificado, es usual que cada proyecto cuente con un encargado, que debe responder por toda la operación de dicho programa y debe allegarse al personal adecuado para la consecución exitosa del mismo.

**Oficina Administrativa de Procuración de Fondos:** Como resultado de todos los esfuerzos realizados por la organización y de todos sus miembros para allegarse de recursos (tal es el caso de las campañas financieras), es común que surja la necesidad de conformar un órgano que se encargue de cuestiones administrativas tales como: la cobranza de contribuciones y donativos (que puede llegar a ser compleja), la contabilidad de la organización y todos los aspectos fiscales que conlleva, las relaciones con los donantes en general desde el punto de vista de los agradecimientos, la organización de campañas financieras y su seguimiento, el diseño de los reportes y medios de información hacia donantes y simpatizantes de la labor, las relaciones con organismos internacionales y fundaciones (presentación de proyectos, elaboración de estudios de campo, etc. que son requeridos por este tipo de instituciones), el manejo de los recursos vía inversiones o cuentas de cheques. Este órgano, que es fundamental en el éxito o fracaso de una ONL y que en gran parte es también el órgano de relaciones públicas con la comunidad, existen tres opciones:

- a) la contratación de una oficina externa especializada en procuración de fondos, que cuenta con su propio personal y que solo presta un servicio a la ONL y por la que recibe unos honorarios profesionales.
- b) la conformación de un equipo staff no remunerado, integrado por voluntarios, que dedican parte de su tiempo a la labor.
- c) la conformación de una oficina de procuración de fondos con personal remunerado y/o voluntario que dedica tiempo completo a la organización y que depende directamente de la dirección general o del consejo directivo de la ONL.

El tipo de oficina a escoger, dependerá del grado de evolución de la ONL y de los recursos que tenga disponibles para la consecución de sus fines. En general, toda ONL debe aspirar por tener su propia oficina de procuración de fondos, ya que es la única forma en que se puede llevar a cabo una verdadera profesionalización de los servicios y la operación de una organización de este tipo y que a mediano y largo plazo traerá beneficios medibles a través de la eficiencia administrativa y la diversificación en las fuentes de ingreso.

***Personal Operativo:*** Estos individuos pueden ser de dos tipos:

- a) Personal Remunerado.
- b) Personal Voluntario.

y en ambos casos son los que entran en contacto directo con los beneficiados de la labor, por lo que su selección y capacitación debe ser de vital importancia para el logro del fin social de la organización.

## CAPITULO IV La Empresa No Lucrativa en el terreno de los Negocios.

### 1.- El Inicio de la Actividad Lucrativa

Tal y como cualquier otro tipo de empresa, antes de emprender cualquier tipo de negocio, las organizaciones no lucrativas deben cuestionarse a sí mismas sobre algunas preguntas básicas e importantes relacionadas con: el tipo de riesgos involucrados y con las recompensas esperadas en el mediano o largo plazo. Muy pocas organizaciones no lucrativas se acercan al terreno de los negocios convencidas de que pueden tener éxito. El sentimiento general es miedo o ansiedad en lo relativo a cómo empezar. Lo cierto es que cada proyecto presenta tanto amenazas como oportunidades y una cosa es cierta: los negocios nunca deben ser iniciados por "las causas indebidas".

La primera "causa indebida" es la debilidad financiera. Un número sustancial de empresas no lucrativas (ONL'S) se acercan a los negocios por desesperación económica. Con presupuestos apretados o deficitarios, esperan que con la venta de productos o servicios pueden proveerse de una forma rápida de salvación financiera. El hecho es que, para emprender un negocio es necesaria una estabilidad organizacional y una fuerza financiera que se encuentre lista para ser potenciada y desarrollada. Una organización frágil sólo se dañaría a sí misma y crearía gran inestabilidad entre sus miembros, buscando soluciones inadecuadas a problemas de fondo relativos al financiamiento de sus operaciones.

El desarrollo de un negocio debe derivar de estados financieros saludables para asegurar en parte, la viabilidad del proyecto. Es necesario contar con dinero para la puesta en marcha, ya que la rentabilidad podría tomar meses o hasta años en alcanzarse.

La segunda "causa indebida" es la aparente existencia de una demanda por los productos o servicios de una organización. Los típicos casos de esta vía son: los libros de fotografías (en los museos), videocasetes de documentales, cursos especializados, etc. En estos casos, los miembros de la organización están convencidos de que pueden vender este producto o servicio y hacer negocio. El problema es que los indicadores de demanda con los que cuentan son superficiales y sospechosos, dicen muy poco acerca de factores como los costos fijos, la sensibilidad del precio, la actual o futura competencia y la demanda a largo plazo del producto o servicio. Ningún producto es tan rentable o fácil de vender como se podría percibir al principio, toda organización (con mayor énfasis una ONL) debe pasar por un periodo previo de análisis de mercado.

La tercera causa indebida es asumir que el hecho de emprender un negocio siempre traerá publicidad favorable. Los negocios pueden fallar, causar enfado, afectar a un grupo de la comunidad o a un empresario del lugar o bien no causar el impacto que se había previsto inicialmente. Además, la publicidad favorable no

siempre deriva en un incremento en el apoyo de la comunidad o de los simpatizantes hacia la organización. Aunado a esto último, la posibilidad de que en vez de ganar dinero éste se pierda, puede causar reacciones opuestas entre la gente que rodea a la misma organización.

Una última "causa indebida" es la presión de los miembros de los Consejos Superiores o Patronatos de una ONL. Es generalizada la idea de que emprender un negocio en este tipo de instituciones, pueden distraerla del fin para el que fueron creadas y, en el peor de los casos: llevarla a una quiebra financiera por sostener el negocio, no pudiendo así cubrir sus costos de operación. La posibilidad de que la organización se desvíe de su misión es una preocupación muy válida, ya que la relación entre lo no lucrativo y algo lucrativo no es siempre del todo clara.

La única "causa correcta" para emprender un negocio se da cuando se percibe que la recompensa que se obtendrá a futuro es superior al riesgo en el que se incurre al iniciarla hoy. Todas las demás preocupaciones, incluyendo la actual y proyectada fortaleza financiera de la organización, la apariencia "ética" del negocio, la existencia de talento gerencial, pueden ser analizados bajo un esquema de riesgo /beneficio futuro. Al evaluar estos riesgos y beneficios, una organización puede juzgar: si su personal y staff son capaces y poseen una actitud de apoyo, si el financiamiento es viable y si realmente la probabilidad de éxito vale la pena el esfuerzo.

Intentar medir el riesgo es una tarea analítica. El riesgo es la probabilidad de perder. A mayor riesgo, mayor posibilidad existirá de fallar financiera y organizacionalmente. Para el estudio del riesgo es necesaria la formulación de un Plan de Negocio, que busca minimizar esa probabilidad de perder dinero y maximizar la probabilidad de obtener éxito. Cada paso en el proceso del desarrollo del plan de negocio, así como en el desarrollo del negocio mismo, tiene aunado su propio grado de riesgo.

El riesgo también puede ser medido por el costo de oportunidad o posibilidades con las que cuenta una ONL. Por ejemplo, si una organización cuenta con cierta suma de dinero disponible para ser invertida en algo que la haga ganar más dinero, tiene varias opciones: una de ellas, es depositar dichos fondos en una cuenta de inversión de una institución financiera y ganar cierto interés. Esta forma pasiva de generar ingresos a un porcentaje fijo, tiene riesgo nulo y podría ser la alternativa más segura de inversión. Otra opción es destinar este dinero a la organización de eventos de procuración de fondos, que bien podrían llevar a un ingreso interesante. Una opción más es emplear dichos fondos en un proyecto de negocio, que finalmente es un tipo de procuración de fondos y que podría dar como resultado una fuente de ingreso para la consecución de los objetivos de la organización. Cada opción debe ser sopesada con las demás en términos del retorno potencial de dinero. El riesgo tiene una dimensión temporal. Mientras más tiempo nos tardemos en alcanzar metas financieras específicas, mayor probabilidad existirá de acrecentar los problemas o bien fracasar.

El concepto de proporcionalidad es muy útil al iniciar una aventura de negocio. El tamaño del negocio debe corresponder de manera proporcionada al tamaño de la organización. Las organizaciones pequeñas deben buscar emprender negocios pequeños con riesgos limitados, mientras que organizaciones más grandes, pueden tener mayor flexibilidad en escoger el tamaño de sus negocios. Es también importante destacar que podría darse el caso de que no vale la pena para una organización grande emprender algo muy pequeño, que sólo desvíe su atención y no sea proporcionado a los beneficios que pueda obtener realmente.

Así, se presentan 4 preguntas fundamentales al iniciar un proyecto de negocio. Estas preguntas determinarán en gran medida si las recompensas valen el riesgo que corremos:

1.- ¿ Qué riesgos se encuentran involucrados y ¿ podemos afrontarlos ? ?

Los riesgos se presentan en diversas formas, incluyendo los financieros, organizacionales y de reputación.

Los riesgos financieros tienen varios aspectos. El primero consiste en que el negocio puede costar más en ser planeado, puesto en marcha y operado de lo que la organización está dispuesta a aportar. Este riesgo puede involucrar la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, tales como préstamos o buscando socios capitalistas. Las relaciones a largo plazo con banqueros o accionistas significan menor control sobre las decisiones y activos de la organización.

En cuanto a los riesgos organizativos, el nuevo negocio demandará constante atención de numerosos miembros del staff y personal, principalmente en su etapa de puesta en marcha. Es común que estas personas se pregunten en qué encaja la actividad lucrativa dentro de la organización, mientras mayor atención se le da a esta actividad, podría presentarse mayor tensión en el personal. El riesgo es que la actividad lucrativa compita por tiempo y dinero con las actividades que se encuentran más relacionadas con la misión de la organización.

Una tercera área es la reputación. Para la mayoría de los expertos en procuración de fondos, ésta es una de las preocupaciones más importantes. La ONL posee una "personalidad propia" que influye y se transmite a su staff, a la comunidad en la que se encuentra inmersa, a sus fundadores y a sus donantes. Los proyectos de negocio suelen levantar temores de que la reputación de la organización será dañada, que será vista como un ente avaro en busca de más dinero y que esta caracterización se formará indistintamente, gane o no dinero el negocio.

En parte, una correcta planeación puede manejar este riesgo. Las encuestas y entrevistas clarifican qué es lo que piensa la gente de la organización y cuál es su sentimiento ante una actividad lucrativa. Las presentaciones del proyecto a los miembros del o los patronatos y consejo superior pueden explicar y mejorar el entendimiento de lo que realmente se busca con un negocio. Ninguna ONL

debería acercarse a emprender hasta no estar segura de la aprobación y apoyo de sus colaboradores más cercanos.

2.- ¿ Cuáles son los recursos, habilidades y conocimientos requeridos y ¿podemos aportarlos ? ?

La adquisición de estos recursos, habilidades y conocimientos suele ser cara. No necesariamente deben formar parte permanente de la organización. Consultores, voluntarios o miembros del consejo pueden aportarlos por un pequeño bono u honorario. Una de las razones por la que muchos de los negocios comienzan bajo la forma de microempresas es la dificultad en conseguir habilidades y conocimientos de diversas áreas al mismo tiempo. Es por esto que las organizaciones deben equilibrar el nivel de esfuerzo y el tamaño de empresa al talento que pueden conseguir. Por esto la proporcionalidad es fundamental. Cantidades desproporcionadas de asistencia consultiva sugieren que el negocio es demasiado grande como para ser dirigido eficientemente por la organización. Muchas de las necesidades de un negocio se identifican en el proceso de planeación, a través de un estudio de factibilidad y posteriormente en un plan de negocio.

3.- ¿ Qué tanto difieren los valores, objetivos y actitudes de la organización con los de la actividad lucrativa y es posible adaptarnos ?

Para muchas de las ONL'S esta es la pregunta fundamental. El valor de una ONL comúnmente descansa en el concepto de servicio o participación en una comunidad. Como resultado, los miembros del staff y personal pueden estar mas interesados en conseguir su misión y proveer un servicio que en ganar dinero para la organización. La actitud de estas personas hacia emprender refleja estos valores. Para algunos, el ganar dinero tiene un sentido opuesto o un carácter ofensivo. Para otros, la satisfacción del trabajo se ve "acrecentada" con ingresos más altos, provenientes del negocio. La resistencia derivada de estos conflictos de valores debe manejarse con cuidado y nunca debe ejercerse presión, ya que se producirían conflictos internos que podrían llevar a disminuir la capacidad de servicio de la organización.

La idea de negocio debe darse a conocer o introducirse en un primer momento a foros lo más receptivos posible, esto es, a las personas que supongamos proporcionarán mas apoyo al proyecto, a éstos se les deben dar ejemplos de otras organizaciones no lucrativas que hayan emprendido negocios y hayan resultado exitosas. Lo mas importante en estas pláticas es mantener las expectativas de ganancias a un nivel modesto, ya que si el negocio se anuncia como la gran "solución financiera", sólo estaremos poniendo en aprietos a la organización. Las posibles contribuciones financieras que la empresa podría hacer a los programas de la organización deben discutirse, para dejar bien clara la vinculación entre el beneficio económico y el enriquecimiento de los programas de la labor no lucrativa.

4.- ¿ Cuáles son los requerimientos de tiempo para entrar en el negocio y ¿ podremos con ellos ??

El éxito de emprender suele descansar en la velocidad con la que una oportunidad pueda ser aprovechada y desarrollada. Este aspecto del tiempo tiene dos facetas: la demanda del mercado externo y la capacidad de la organización de satisfacerlo.

El mercado puede estar listo para un nuevo producto o servicio, sin embargo debemos tomar en cuenta que el número de posibles ingresantes puede ser grande. A la vez es posible que el mercado en cualquier lugar esté limitado en tamaño y pueda verse saturado rápidamente. Esto pone cierta presión en la organización para actuar rápidamente, con el objeto de obtener una porción substancial del mercado antes de que los competidores entren al campo. Esta presión en el tiempo puede ser positiva o negativa. Puede forzar a la organización a tomar en serio la labor emprendedora, obligándola a crear esquemas y programas de pronta expansión y así elevar rápidamente los ingresos. Por otro lado la presión puede orillar a la organización a una planeación pobre y decisiones sin análisis que podrían llevar a un fracaso en el corto plazo.

**2.- Actividades Previas al Proceso de Planeación**

La puesta en marcha de una empresa o negocio demanda una serie de conocimientos y habilidades que comúnmente en el medio de las organizaciones no lucrativas se tienen poco desarrollados o bien nulos. En la esfera de los negocios, la organización deberá tener relación con: instituciones financieras, distribuidores, proveedores y fabricantes de insumos, manejo de flujos de caja, etc. Si se trata de un negocio de venta directa, la organización tendrá que fijar precios competitivos, mantener mínimo de inventarios o bien ofrecer promociones de venta atractivas. Los negocios son bien diferentes a lo que la organización había estado haciendo: proporcionar un servicio comunitario.

La reputación de la organización no es suficiente para mantener una actividad lucrativa. Al principio y sólo en una primera ocasión, los consumidores adquirirán el producto o servicio por la fuerza e imagen de la organización, sin embargo si la calidad de lo que están comprando es inferior, toda la buena voluntad del mundo no los inducirá a adquirir nuevamente el producto o servicio.

El mundo de los negocios cambia constantemente, día a día los problemas que surgen en la operación amenazan hasta a los planes mejor fundamentados. Los pedidos no llegan, pero las cuentas por pagar sí. Los empleados clave se enferman o se cambian a mejores trabajos y deben ser reemplazados inmediatamente.

Todos los proyectos de negocio, sin importar su forma deben atravesar por al menos ocho etapas para lograr el éxito, éstas etapas se aplican para cualquier empresa independientemente de su tamaño:

- **Etapa 1.- Definición del Negocio.** Ningún negocio puede tener éxito sin una clara articulación del mismo. Esta fase comúnmente se hace a través del Plan de Negocio, que se compone de una descripción detallada de los productos o servicios que se buscan ofrecer, así como de todos los factores que rodean su arribo a manos del último consumidor, pasando por todas las etapas de producción, distribución y comercialización.
- **Etapa 2.- Definición de la Estructura y Organización de la Empresa.** La empresa debe reflejar la concepción de sus fundadores y debe ser un claro reflejo de sus propósitos. Debe unir a los grupos directivos y al personal de línea de la organización no lucrativa de manera que sirva tanto a ésta como al negocio naciente. Siempre debe ser congruente en tamaño con el negocio.
- **Etapa 3.- Obtención del Capital.** El negocio necesita de recursos para ponerlo en marcha. El capital tiene dos facetas importantes: la primera es la cantidad absoluta en dinero y la segunda es el momento o momentos en los que se puede disponer de él. Una de las más importantes causas de fracasos en los negocios pequeños son los problemas en sus flujos de caja que provienen de las demoras en la recepción del dinero o la pobre administración de las cuentas por pagar.
- **Etapa 4.- Introducción y Mantenimiento de la Posición en el Mercado.** Este es el componente de análisis de mercado y la estrategia de mercado del negocio. A través de la segmentación, definición del mercado meta, atracción del mismo y retención de los consumidores. El posicionamiento de la empresa en el mercado puede identificarse, mantenerse y desarrollarse. Obviamente, mientras más éxito tenga el negocio, más competidores actuales o potenciales buscarán explotar la oportunidad.
- **Etapa 5.- Contratación y Mantenimiento del Equipo Directivo.** La dirección es un ingrediente crucial. Especialmente en las organizaciones no lucrativas, donde las habilidades y conocimientos empresariales están escasos, la calidad de la dirección hará la diferencia entre el éxito o fracaso de la empresa. Los esfuerzos deben estar enfocados a identificar a las mejores personas para el puesto y compensarlos económicamente de manera que permanezcan en el negocio.
- **Etapa 6.- Publicitar el Negocio.** Cualquier vehículo que sea costeable para llevar el producto o servicio a la audiencia meta debe ser utilizado. Para algunas organizaciones el acercamiento podría ser a través de correo directo, para otros la venta personal podría ser lo más adecuado. El valor de las relaciones públicas y la "publicidad no pagada" no puede ser subestimado y debe ser explotado al máximo.
- **Etapa 7.- Expansión del Negocio.** Cuando el negocio ha obtenido cierta presencia en el mercado y ha sido integrado a la organización, debe moverse para asegurar su posición mediante la expansión de la línea de servicios o productos que ofrece, o bien aumentar el número de clientes. En general, ningún negocio

puede sobrevivir si se mantiene sin cambio. La expansión puede atraer personal valioso y hace a la empresa más fuerte a través de la diversificación de su oferta. La empresa debe cuidarse de no crecer muy rápidamente, sino al contrario, ajustar sus recursos humanos y financieros a su máxima capacidad.

- **Etapa 8.- Corrección del Curso.** Esta etapa es realmente parte de todas las anteriores. Todos los aspectos de la empresa deben ser constantemente revisados y se deben tomar medidas cuando lo proyectado no se logra. La retroalimentación y el control son la regla, no la excepción, ya que en esencia, ningún negocio marcha tal y como se había planeado. En este sentido, el ingrediente más importante del éxito es la adaptabilidad al mercado, ya que si la empresa no es capaz de cambiar rápidamente para seguir satisfaciendo a un medio ambiente constantemente en movimiento, seguramente no se mantendrá rentable por mucho tiempo.

Para encontrar el negocio correcto para la organización y desarrollarlo debemos tomar en cuenta que existen 4 opciones para iniciar un negocio:

	Producto o Servicio Existente	Producto o Servicio Nuevo
Cliente Existente	1	2
Cliente Nuevo	3	4

El grado de dificultad de cada negocio aumenta, siendo el 4 el más complicado de todos. La opción número 1 es la más fácil de lograr, siendo en ocasiones la más cercana a lo que la ONL hace bien. Mientras más familiar e institucionalizado sea un producto o servicio a una organización, menor problemas tendrá para crear negocios con él. Siempre ha existido una tendencia a crear nuevos productos y servicios, la gente asume que la novedad es atractiva y lo atractivo es fácil de vender. Esto último en muchos casos no ocurre así, de hecho cuando los clientes no están acostumbrados a adquirir un producto o servicio, éste es difícil de vender.

Así, un principio útil para organizaciones lucrativas y para las no lucrativas es **hacer lo que uno hace mejor**. Mientras más nos alejemos de las vías ya establecidas, más problemas tendremos en alcanzar el éxito comercial. La más importante consideración para la ONL que se enfoca a un negocio es la minimización del riesgo. Este riesgo, contrario a lo que se piensa, puede ser medido de manera precisa y una de las funciones del plan de negocio es identificar y eliminar todo riesgo innecesario. De la misma forma, el potencial puede ser medido. Toda ONL debe poner en una balanza el riesgo y las recompensas de una aventura lucrativa, y después confrontarlo en el contexto de su misión. Para esto es necesario llevar a cabo:

#### 1) La Auditoría Interna

Esta auditoría revela el ambiente y clima de la organización, que debe ser analizado para descubrir todos los impedimentos al emprender. La investigación

debe realizarse sistemáticamente y los resultados deben evaluarse objetivamente. Si la organización no puede ver claramente la forma de remediar los problemas internos identificados, una aventura de negocio sólo exacerbará los problemas. En el **Anexo A** se muestra un formato para realizar una auditoría de este tipo a una organización no lucrativa. La organización debe ser lo más precisa posible en cada una de sus respuestas, y es de gran utilidad responder cada subárea de cada sección en una página entera, enumerando lo relativo a cada fuerza y debilidad.

Algunas organizaciones podrán obtener buena puntuación en una o dos áreas y mostrar pronunciadas debilidades en otras. La tendencia en la mayoría de las organizaciones es ignorar los puntos de debilidad y esperar que el momentum del negocio los llevará al éxito. Esta es una creencia errónea, deben hacerse esfuerzos para actuar contra los problemas internos antes de que afecten negativamente las operaciones.

Las preguntas básicas que debe responder la auditoría interna son:

- ¿El negocio se puede vincular o se relaciona sin problemas con la misión de la organización ?
- ¿Es cierto que nuestros donantes, miembros del patronato y del consejo lo ven favorablemente ?
- ¿Tenemos el suficiente personal para planear y ejecutar el negocio ?
- ¿Nuestra condición financiera es lo suficientemente fuerte como para iniciar el negocio ? ¿Algún programa de la institución se verá afectado sensiblemente desde el punto de vista de recursos por la existencia del negocio ?
- ¿ Los directivos y ejecutivos de la organización se encuentran preparados y tienen la experiencia necesaria para echar a andar un negocio, o tienen el apoyo directo de gente que si la tiene ?

## 2) Identificación del Proyecto y Refinación de la Idea

Hay que tener en cuenta que existen numerosas posibilidades para las organizaciones que buscan iniciar un negocio en actividades empresariales relacionadas con su misión y actividades actuales. Como resultado de este proceso de búsqueda, las organizaciones deben ser capaces de identificar y desarrollar posibilidades de emprender. El siguiente paso es extremadamente importante y debe hacerse sólo cuando se tenga la idea bien identificada: un miembro del staff debe describir el concepto del negocio, detallando exactamente cómo funcionará el negocio.

## 3) Proyección Primaria

La organización debe acordar el ingreso deseado, ya que no es posible decir que "buscamos ganar todo lo que sea posible". Los ejecutivos del staff deben rápidamente remover el misterio y romance de la idea y establecer un ingreso deseado. Al hacerlo, ellos podrán medir la ganancia de manera anticipada contra sus expectativas y decidir si vale la pena o no entrar al negocio. En esta proyección deben incluirse todos los ingresos y gastos derivados de la operación de un

negocio de las características que nos hemos planteado echar a andar. En esta etapa podemos darnos cuenta si efectivamente el negocio puede o no ser rentable.

#### 4) Sondeo de Mercado

Los sondeos de mercado suelen ser un concepto extraño para las organizaciones no lucrativas y muchos sienten que son excesivamente costosas y consumidoras de mucho tiempo. Usadas para identificar una necesidad, y después proveer de un producto o servicio para satisfacerlas, son la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que el mercado realmente quiere?. El mercado únicamente paga por lo que quiere, e incluso no es obvio que el mercado quiere el producto o servicio de la más alta calidad. El sondeo de mercado está enfocado a encontrar lo que el consumidor potencial quiere, por qué producto está dispuesto a pagar y a qué precio lo pagará. Además de lo anterior, el estudio de mercado debe analizar diversos factores relativos al sector industrial/comercial o de servicio en el que el negocio se va a ver inmerso. Algunos de los datos que los investigadores de mercado deben encontrar son:

- ¿Cuál es el negocio específico al cual debemos entrar?, esto es hasta qué punto debemos segmentar el mercado y dónde posicionarnos para tener éxito en un mercado que realmente quiere nuestro producto.
- ¿Está el Nicho de Mercado bien delimitado?
- ¿Es viable? ¿Es el mercado lo suficientemente grande como para aceptar a un nuevo competidor?
- ¿Cómo se encuentra el mercado, creciendo, estable o contrayéndose? ¿Qué tipo de consumidor proveerá qué proporción de las ventas del negocio? ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento a largo plazo del negocio?
- ¿Qué tan fácil es entrar al mercado? ¿Es costoso? ¿Qué características deben cumplir nuestros locales o puntos de venta (si esto es necesario) para atraer una porción atractiva del mercado? ¿Qué inversiones adicionales se deben realizar para entrar al mercado?
- ¿Quién es la competencia? ¿Qué tanta rivalidad existe? ¿Cómo promocionan, distribuyen y venden sus productos los competidores? ¿Cuáles son sus precios y márgenes de utilidad?
- ¿Quiénes son las personas que deben ser atraídas para comprar nuestros productos y qué herramientas de marketing debemos utilizar para atraer al mercado meta? ¿Qué tan costoso es atraerlo?
- ¿Existe un factor temporal en el negocio? ¿Existen factores geográficos que podrían afectar el éxito de las operaciones?
- ¿Existen razones particulares de recursos humanos que podrían causar problemas?
- ¿Cuánto tiempo tomará poner el negocio en marcha?

Como resultado de esta investigación, se puede encontrar que las oportunidades de mercado son notorias, pero que internamente la ONL es débil y se encuentra desorganizada por lo que la posibilidad de tener éxito es mínima. Otras ONL pueden ser muy fuertes internamente y estar listas para empezar un negocio, pero

el estudio de mercado les puede revelar que el mercado ofrece pocas posibilidades de desarrollarse.

### 5) Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad completa al menos tres áreas ya cubiertas parcialmente por el estudio de mercado: puntos concretos sobre el marketing del producto o servicio, la organización del negocio y una descripción sobre la naturaleza financiera del negocio. El estudio de factibilidad es una investigación formal del negocio. Define claramente las oportunidades y los riesgos para la organización cuando decide entrar el terreno de lo lucrativo. Se elabora usualmente desde un punto de vista escéptico, o sea el punto de vista de por qué la idea no puede funcionar.

Desde el punto de vista de marketing la organización debe profundizar en la forma como el producto o servicio se vende, y qué es lo que la organización puede hacer para igualar o mejorar lo que se hace hasta el momento. Así, algunos productos se introducen con grandes cantidades de publicidad, otros se promocionan con premios o precios de introducción especiales para atraer consumidores, otros más tienen altos precios y están enfocados hacia áreas geográficas bien delimitadas. En esta etapa se identifican también los canales de distribución que debemos emplear para cumplir nuestro objetivo.

Organizativamente, algunos negocios son militares y verticales, otros son más flexibles y horizontales. El estudio de factibilidad en esta parte se centra en cómo se conducen y dirigen los negocios similares, desde la fase de inicio hasta las etapas posteriores. El estudio no incluye los nombres de las personas que podrían ser empleadas en el negocio, o sus puestos, o sus responsabilidades específicas, es simplemente un esqueleto que muestra precisamente la forma en que el negocio debe ser organizado.

El análisis financiero provee de un perfil preciso de negocios similares en el sector, el tamaño o monto de la inversión que debe realizarse, los márgenes de utilidad y otros desembolsos que deben realizarse sobre la marcha. Nos revela que tan cerca o lejos nos encontramos de tener el capital necesario para empezar y echar a andar el negocio. Lo que no describe es cómo debe manejarse el negocio, sus utilidades proyectadas, pérdidas o gastos.

Todos los mercados cambian y algunos cambian más rápido que otros. El estudio de factibilidad debe estar basado en las estadísticas más actualizadas posibles y debe reflejar constantemente posibles cambios en el mercado. El estudio de factibilidad debe concluir con un reporte final escrito recomendando una puesta en marcha inmediata o bien un rechazo que puede ser categórico o temporal. En caso de ser positivo, debe persuadir a los miembros del consejo que éste es el negocio apropiado para la organización. Si ellos lo aprueban, la ONL ha tomado un gran paso adelante para producir el documento final: El Plan de Negocio.

Al ver todos los pasos que preceden al plan de negocio queda claro que el hecho de emprender un negocio no puede ser tomado a la ligera, sin importar que tan convencida esta la organización de que es una "ganadora". Cada paso está fundamentado y razonado, y en él se emplean los recursos apropiados para cada tarea. Dado que la mayoría de las ONL existen en un medio ambiente difícil, constantemente aprovechan o tienen que dejar pasar oportunidades con el fin de lograr su fin social o caritativo. Una actividad lucrativa puede convertirse fácilmente en un competidor por los recursos escasos de la organización y debe ser siempre analizada tanto en sus propios términos como en el contexto de los programas sociales de la organización. Esto ya que el negocio puede amenazar la estabilidad financiera de la operación y poner en peligro la capacidad de la organización de lograr su misión.

### **3.- El Plan de Negocio para la Empresa No Lucrativa**

La herramienta clave para el desarrollo de los negocios es el Plan de Negocio. Un plan de negocio es un plan formal y escrito que describe la naturaleza del negocio, qué hace, cómo lo hace y por qué. Es la destilación de gran cantidad de información proveniente de investigación en un documento que debe ser coherente, comprensivo y conciso. El hecho de emprender negocios requiere de un plan escrito que lleve forzosamente a un pensamiento cuidadoso, a formar disciplina, fomentar la comunicación interna y a incrementar la coordinación y la claridad de los propósitos entre directores e inversionistas. Ellos necesitan un plan de negocio que determine la cantidad de capital requerido para ayudar a conseguirlo. Además, una vez que el negocio se encuentre operando, necesitan una proyección sobre la cual definir y medir el progreso que se va obteniendo.

En el sentido más amplio, la planeación de negocios para ONL no difiere considerablemente de la planeación en los negocios lucrativos. Ambas examinan la industria y el mercado para el producto o servicio que se busca ofrecer, define planes operativos y de marketing, identifica necesidades organizativas y de dirección, y traslada objetivos en términos monetarios por medio de estados financieros proforma o proyectados. Ambos determinan los propósitos del plan de negocio y están escritos en términos de la audiencia o grupo específico al que van dirigidos. Las diferencias saltan a la vista cuando se analizan los objetivos de cada una de ellas. En general el objetivo primario de las empresas del sector privado es hacer dinero para sus dueños o accionistas. Al hablar de negocio entre organizaciones no lucrativas normalmente se exhibe mas de un objetivo importante, así se puede hablar de: obtener una ganancia a través de la venta de un producto y además llevar a cabo la manufactura del producto con la ayuda de los beneficiarios de la organización, con el objeto de que éstos aprendan un oficio.

Los planes de negocio en las ONL's comúnmente reflejan una obligación social. En ellos se incorpora la misión de la organización. Ellos buscan generar un ingreso, pero no a expensas de la relación que existe entre la organización y la comunidad en la que opera. Esto llevado al extremo podría significar que el negocio de la ONL llegaría a operar en un esquema de cero utilidades (sobre su punto de equilibrio) o generar una mínima utilidad. Si este es el caso, el capital para el

negocio no podrá provenir de socios puramente capitalistas o instituciones financieras, ya que aceptan bajos riesgos y esperan altos retornos sobre su inversión. De esta manera, los fondos necesarios deberían obtenerse de apoyos gubernamentales o fundaciones, que suelen aceptar altos riesgos y esperan pocos o nulos retornos a su inversión, siempre y cuando se cumpla el fin social con el que fueron creadas.

a) ¿ Cuando debe hacerse el Plan de Negocio y Quién debe hacerlo ?

El Plan de Negocio es el sucesor natural del Estudio de Factibilidad, es el documento que examina las diversas formas con las que el negocio puede operar e investiga las condiciones que lo pueden hacer rentable. Debe ser escrito antes de empezar el negocio con el objeto de obtener el capital o bien después de haber iniciado el negocio para obtener capital adicional, para lograr credibilidad, o para planeación directiva. En cualquiera de los dos casos, debe realizarse una vez que se tenga toda la información necesaria para probar que el negocio será un éxito.

Cualquiera que posea un profundo conocimiento del negocio, esté familiarizado con la construcción de estados financieros y posea habilidades de escritura es capaz de armar un plan de negocio. En el sector privado, es usualmente el emprendedor o un pequeño grupo de socios/ dueños y directores los que lo crean.

En el sector de organizaciones no lucrativas existen diversas posibilidades. Una es que la organización seleccione a un miembro de su staff, principalmente al futuro director del nuevo negocio y le asigne la tarea de elaborar el plan. Otra posibilidad es unir un grupo de trabajo de varios miembros del staff para elaborarlo. Este equipo debe incluir al director ejecutivo, al director financiero, al director de proyectos e incluso a algún miembro del consejo. Otra opción (más riesgosa) es contratar al director de negocio de manera previa al inicio de actividades y requerirle como primer tarea la elaboración del plan de negocio. Una última posibilidad es que un consultor independiente lo lleve a cabo.

Las tres consideraciones más importantes para determinar quién debe armar el plan de negocio son: las habilidades necesarias, el tiempo disponible y un claro entendimiento de la relación entre el negocio y la misión de la organización. Así, la principal ventaja de escoger miembros del staff es que el personal de la organización tiene gran respeto por la misión de la ONL. Ellos asegurarán que los aspectos clave serán incluidos en el plan. Hay también algunas desventajas de escoger personal existente, sobretodo en con el factor tiempo. ya que normalmente no cuentan con el tiempo necesario para dedicarse en tiempo completo al proyecto. La preparación de un negocio es una actividad de tiempo completo.

Para llevar a cabo ciertas tareas de planeación, es conveniente que se apoyen en consultores del área en cuestión o gente con experiencia en negocios y planeación. El punto clave al trabajar con consultores, es que la organización debe supervisar de cerca el trabajo del consultor y dejar claras cuáles son las tareas específicas que llevará a cabo y quién las coordinará.

### **b) La Construcción del Plan de Negocio**

La mayoría de las guías para armar un plan de negocio distinguen 7 componentes fundamentales:

- **RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo es un resumen de una sola página de los puntos clave del negocio. Por su calidad en la redacción usualmente determina el hecho de que la persona que lo está leyendo continuará con todo el documento. El resumen ejecutivo debe ser conciso, interesante y convincente. Contiene una descripción muy general del negocio (el producto o servicio a ofrecer, el sistema de operación, ubicación, estructura organizacional), información financiera (ventas y utilidades, número de empleados, punto de equilibrio) y una declaración del propósito del plan de negocio y del negocio mismo. Es muy importante que convenga al lector que el negocio tiene como fin acercar a la ONL a su misión.

El resumen ejecutivo responde a preguntas como:

- ⇒ ¿Cuál es el producto o servicio ?
- ⇒ ¿ A qué mercado se dirige ?
- ⇒ ¿ Cómo se venderá ? (a detalle, mayoreo, mailing, por distribuidores, etc.)
- ⇒ ¿ Por quiénes se integra el equipo directivo ?
- ⇒ ¿ Cuántos empleados tendrá el negocio ?
- ⇒ ¿ Dónde se encuentra ubicado el negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo operará el negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo se relaciona el negocio con la ONL ?
- ⇒ ¿ Cuáles son las proyecciones de ventas para los próximos tres años ?
- ⇒ ¿ Cuáles son las utilidades estimadas para los próximos tres años ?
- ⇒ ¿Cuál es el punto de equilibrio del negocio ?
- ⇒ ¿ Cuánto dinero se necesita y por qué ?
- ⇒ ¿ Cómo se recuperará el dinero y en cuanto tiempo ?

- **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SU OPERACIÓN**

Esta sección describe el negocio en más detalle. Discute características del producto o servicio, introduce los resultados de la investigación de mercado e identifica características únicas o factores clave que indican éxito. La descripción del negocio deja claro si el negocio es un inicio por primera vez, una expansión o una adquisición. Explica cómo va a operar el negocio y habla de la experiencia de su equipo directivo. Proyecta ventas y utilidades netas de por lo menos tres años, determina el punto de equilibrio y define todos los requerimientos de capital. Para la ONL, esta sección ubica la actividad lucrativa en el contexto de su misión, identifica por qué será exitoso el negocio, apuntando a las relaciones legales y operativas entre la ONL y el nuevo negocio, y enfatiza cómo se capitalizará el negocio con la experiencia, talentos y contactos de la organización. Con esta sección se profundiza a las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Cuál es el producto o servicio ?

- ⇒ ¿ Quién es el mercado meta ?
- ⇒ ¿ Es el negocio un inicio por primera vez, una expansión o una adquisición ?
- ⇒ ¿ Qué tipo de negocio es: venta directa, mayoreo, de manufactura o servicio ?
- ⇒ ¿ Cómo operará el negocio ?
- ⇒ ¿ Quiénes integrarán el equipo directivo ?
- ⇒ ¿ Cuáles son las ventas y utilidades proyectadas ?
- ⇒ ¿ Cuáles son los factores clave que indican éxito ?

- **ANÁLISIS DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING**

El análisis de mercado muestra al lector que existe la suficiente demanda y disposición para pagar por el producto o servicio. Además, los datos derivados del análisis del mercado forman las bases para construir los estados financieros proforma.

Esta sección inicia comúnmente con una discusión sobre la industria, su tamaño, las tendencias en los últimos cinco años, su estado actual (estable, en crecimiento o en decadencia) y factores clave que podrían afectar positiva o negativamente a las ventas (sociales, demográficos, económicos o tecnológicos).

A continuación, el análisis debe enfocarse en el mercado específico para el producto o servicio del negocio. Examina el tamaño del mercado y su potencial de crecimiento, las características del consumidor tipo y la competencia. La calidad del análisis de mercado no diferirá significativamente de un análisis para una empresa lucrativa. LA ONL debe llevar a cabo un análisis estadístico y preciso que sea realista y confiable. A diferencia de las grandes empresas, la mayoría de ONL's no cuentan con largas sumas de dinero para gastar en investigaciones de mercado. Por esto, las organizaciones de este tipo deben escoger cuidadosamente el tipo de investigación y a los investigadores que puedan generar la mejor información por el dinero invertido. Por ejemplo, la ONL puede hacer uso de voluntarios calificados o estudiantes para llevar a cabo encuestas telefónicas, o puede hacer uso de un grupo de una escuela de negocios para llevar a cabo una encuesta masiva por correo. Todo el análisis debe complementarse con la información disponible de instituciones de investigación especializadas, cámaras de comercio, asociaciones industriales y agencias o departamentos del gobierno.

Dependiendo de las dimensiones de los objetivos que la ONL busque conseguir será la profundidad del análisis de mercado, si los objetivos son modestos, entonces bastará con una pequeña investigación de alta calidad que busque cumplir con el objetivo que se ha propuesto inicialmente.

Dado que los productos y servicios no se venden por sí solos, la ONL debe preparar un Plan de Marketing por escrito. El plan es una forma sistemática de organizar el análisis de mercado, la posición de la organización en el mercado y su programa de actividades futuras de marketing. Describe cómo el negocio

atraerá y mantendrá a sus clientes, así como sus políticas de fijación de precios en relación con la competencia. Describe detalladamente: 1) el medio ambiente externo (político, económico, tecnológico, financiero y la competencia); 2) el medio ambiente interno (objetivos, fuerzas y debilidades); 3) Oportunidades y Amenazas; 4) Objetivos de Marketing; 5) Estrategias de Marketing relacionadas con los segmentos del mercado meta, posicionamiento y mezcla de marketing; 6) Un presupuesto; 7) Plan de Acción de Marketing y 8) Sistemas de Control. En el Anexo B se muestra una guía para desarrollar un plan de marketing. Este plan escrito ayudará a las ONL's a escoger entre diversas opciones, coordinar actividades o diferentes partes de la organización y anticipar y afrontar obstáculos del mercado antes de que éstos ocurran.

El Análisis de Mercado y el Plan de Marketing deben contestar a preguntas como:

- ⇒ ¿ Quién es el mercado meta ?
- ⇒ ¿ Quién es el consumidor tipo (edad, sexo, profesión, ingresos, hábitos de compra, etc.) ?
- ⇒ ¿Cuál es el tamaño actual del mercado ?
- ⇒ ¿ Qué participación de mercado busca obtener el negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo expandirá su mercado el negocio ?
- ⇒ ¿Cuál es el potencial de crecimiento del mercado ?
- ⇒ ¿ A qué área geográfica servirá el negocio ?
- ⇒ ¿ Quién es la competencia ? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades ? ¿Cuáles son los factores de diferenciación del negocio frente a su competencia ?
- ⇒ ¿Cuál es la fuerza competitiva del negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo se anunciará y promocionará el negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo distribuirá el negocio sus productos o servicios ?
- ⇒ ¿ Existen garantías o políticas de servicio ?
- ⇒ ¿Cuál es la estrategia de precio de la empresa ?
- ⇒ ¿ Se trata de un negocio a detalle o por mayoreo ? ¿ Empleará a una fuerza de ventas propia o funcionará a través de representantes de ventas ?
- ⇒ ¿ Existen factores de temporalidad que afecten al negocio ?
- ⇒ ¿ Cómo desempeñará la empresa la función de relaciones públicas ?
- ⇒ ¿ Llevará a cabo investigación permanente y desarrollo ?

- **PLAN ORGANIZACIONAL**

La sección organizativa es probablemente la más crucial para el Plan de Negocio y para los lectores del plan. Esto debido a que es generalmente conocido que un alto porcentaje del fracaso de negocios se debe a la debilidad gerencial, por lo que el plan de negocio debe presentar un equipo directivo fuerte, o en su ausencia, la posibilidad y contactos para obtener un staff de asesores clave. Esta sección se refiere a los directores y administradores ejecutivos. Muestra como sus antecedentes y experiencia se relacionan con el nuevo negocio y cómo harán del negocio todo un éxito. Describe funciones, responsabilidades, quién reporta a quién y el proceso de toma de decisiones. Incluye también los salarios y beneficios o prestaciones.

La sección dedicada al personal trata las actuales y futuras necesidades de personal para la operación del negocio. Describe el staff total, la planeación de tiempo completo y medio tiempo requerido, el entrenamiento y capacitación requerida, sueldos, tiempo extra y el abastecimiento de trabajadores adicionales.

De igual forma debe incluir la relación existente entre el personal del negocio y el personal de la ONL. En este sentido, existen varias posibilidades de organización estructural que también deben ser discutidas. Una posibilidad es que ambos entes compartan personal directivo o de línea, si este es el caso, el plan de negocio debe dejar bien clara la relación entre estos dos: debe definir qué personal será compartido, qué porcentaje de su tiempo dedicará a cada actividad y cómo será compensado. Es importante tomar en cuenta que cuando el personal se comparte, los conflictos suelen aparecer al momento de determinar quién va a participar en el negocio, por ejemplo en la fijación de los niveles de compensación (ya que los negocios suelen pagar más que las organizaciones no lucrativas) y la fidelidad o dedicación del staff a un programa sobre otro. Si se escoge la opción de compartir personal, se debe presentar un escenario organizativo muy convincente en el plan de negocio. Una posibilidad extra para el negocio es la de entrenar y emplear a los beneficiarios de la ONL. Aquí los conflictos pueden aparecer en lo relativo a los salarios, productividad, horas disponibles para trabajar, experiencia y habilidades y permanencia a largo plazo. En este tipo de situaciones existe una relación entre la rentabilidad y el número de empleados contratados; el plan de negocio debe anticipar cómo actuará frente a éstas situaciones y cómo las resolverá positivamente para ambas partes.

Las preguntas que debe responder esta sección son:

- ⇒ ¿ Cuáles son los antecedentes en negocios de los directivos ?
- ⇒ ¿Cuál es su experiencia en operación y dirección del personal ?
- ⇒ ¿Cuál es su preparación académica ?
- ⇒ ¿ Por qué ellos harán del negocio un éxito ?
- ⇒ ¿ Cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos ?
- ⇒ ¿ Quién desempeñará la función de planeación ?
- ⇒ ¿ Quién le reporta a quién ?
- ⇒ ¿ Dónde se toman las decisiones finales ?
- ⇒ ¿ Existe una Junta de Directores o un Comité de Vigilancia ?
- ⇒ ¿Cuál es el Organigrama General de la Empresa ?
- ⇒ ¿ Qué tipo de servicios profesionales externos son requeridos y quién los proveerá ?
- ⇒ ¿ Cómo se realizará la compensación del personal ?
- ⇒ ¿ Cuántos empleados requerirá el negocio en los primeros 3 años ?
- ⇒ ¿ Qué funciones específicas llevarán a cabo ?
- ⇒ ¿ Qué habilidades deberán poseer ?
- ⇒ ¿ Se trata de personal de tiempo completo o de medio tiempo ?

⇒ ¿Qué clase de entrenamiento es requerido ?

- **PLAN OPERATIVO**

Esta sección describe políticas operativas específicas y planes de producción o de prestación de servicios. El principal objetivo de esta sección es demostrar que la dirección entiende y ha preparado todos los pasos necesarios para producir el producto o servicio. Debe contestar a las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Cuál es el proceso requerido para la manufactura del producto a vender, o para proveer el servicio ?
- ⇒ ¿Qué aspectos del proceso se llevarán a cabo dentro del negocio y qué otros deberán ser llevados a cabo por otros agentes externos ? ¿ Quién los proveerá ?
- ⇒ ¿Cuáles son los requerimientos de activos fijos, mobiliario, maquinaria y otros equipos ?
- ⇒ ¿Existen factores de temporalidad que pudieran afectar la producción del producto o prestación del servicio ?
- ⇒ ¿Cuál es el Lay Out y las características estructurales de las instalaciones físicas donde se llevará a cabo el proceso de conversión ?
- ⇒ ¿Cómo diseñará el negocio nuevos productos y / o servicios ?
- ⇒ ¿Cómo desempeñará la función de compra de materia prima o inventario ?
- ⇒ ¿Cómo se llevarán a cabo los controles necesarios de calidad y de costo ?
- ⇒ ¿Cómo se beneficiará el negocio de la experiencia de la ONL (en caso de que exista un vínculo entre ambas ). ?

- **PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es la sección del plan de negocio que conjunta las proyecciones de ventas y los costos estimados. El plan financiero describe lo siguiente: 1) los ingresos del negocio, activos requeridos para generar dicho ingreso y las fuentes y montos de los fondos que son requeridos para financiar dichos activos; y 2) la solvencia del negocio, o sea su capacidad para generar flujos de caja positivos que compensen y sobrepasen flujos de caja negativos a través del tiempo. Es crucial que el plan financiero sea comprensible y preciso. Las proyecciones financieras deben mostrar si el negocio ha sido capitalizado con: pasivos, capital, donaciones o una combinación de las anteriores, así como si ha sido capitalizado por un banco, una fundación, por miembros del patronato u otros interesados en el proyecto.

La forma de los estados financieros puede diferir dependiendo de la forma legal del negocio de la ONL, esto es, si el negocio es una subsidiaria lucrativa o bien un programa generador de ingresos dentro de la misma ONL.. El punto más importante es recordar que el plan financiero debe tomar la forma que mejor represente y refleje la naturaleza del negocio y su relación con la ONL.

Antes de comenzar a planear, los analistas financieros están forzados a entender cada aspecto del negocio y asegurarse de que las operaciones del negocio están diseñadas para obtener un alto nivel de eficiencia. A continuación, para proyectar ingresos, costos y gastos, los analistas deben verificar sus fuentes de información y sus estimados.

El plan financiero debe incluir tres tipos de documentos proyectados. Estos documentos deben ser preparados sin importar si se trata de un programa interno de la ONL o una empresa subsidiaria: Estado de Resultados Proforma, Flujo de Caja Proforma y Balance General Proforma. El flujo de caja debe ser proyectado mensualmente, y los estados de resultados y balances de forma anual por los próximos tres años. Adicionalmente, los estados deben ir acompañados de notas explicativas y documentos base para fundamentar las proyecciones realizadas. Un plan financiero para un nuevo negocio incluye un estado de requerimientos financieros. Este estado muestra el monto, el tipo y las fuentes de los fondos requeridos para el inicio de operaciones, bienes de capital y capital de trabajo. Se deriva fácilmente de los estados financieros mencionados arriba.

### **Flujo de Caja**

Este estado busca presupuestar las necesidades de efectivo del negocio y muestra las entradas y salidas de efectivo en una base mensual. Muestra qué tanto efectivo se necesitará, cuándo se necesitará y de dónde provendrá. Esta proyección es probablemente el instrumento central del plan de negocio porque muestra si existe o no existe suficiente efectivo para operar el negocio. En el se incluye la información derivada de toda la investigación previa realizada. El estado se construye en varios pasos: primero se calculan los ingresos y gastos necesarios por cada mes, en segundo lugar, se restan los gastos de los ingresos para llegar a un flujo neto de efectivo, finalmente al flujo de un mes se le agrega el flujo del mes anterior para obtener un acumulado mes con mes hasta el final de la proyección. A pesar de que la realización de éstos cálculos es muy sencilla, determinar qué números utilizar no lo es tanto. Por ejemplo, entradas de efectivo se refiere a :

- Efectivo al principio del periodo
- Efectivo proveniente de la venta de productos y servicios recibidos en el mes que se realizaron.
- Efectivo proveniente de la venta de productos y servicios realizadas en meses previos pero recibidas en este mes.
- Efectivo recibido por venta de activos
- Efectivo recibido por préstamos o donaciones
- Efectivo recibido por aportaciones de capital de socios
- Efectivo recibido por recuperación de cuentas incobrables.

En la proyección de ventas es necesario aplicar lo investigado para estimar el monto total de ventas anuales que se obtendrá. Si el negocio vende varios tipos

de productos, el analista debe determinar el número de artículos de cada tipo de producto que serán vendidos al precio de cada uno. Después, tomando cada total por producto, debe proyectar cuanto será vendido en cada mes del año. Deben conocer acerca de temporalidad del negocio, ya que suelen haber buenas y malas épocas en el año de ventas de los productos y servicios. El estado debe reflejar políticas de ventas: anticipos requeridos, si se otorgará crédito comercial de 30 días después de realizada la venta, si el pago es C.O.D.. Esto determina el mes en el cual el efectivo es recibido.

A pesar de que los préstamos y aportaciones o donaciones se listan como los primeros conceptos de un flujo de caja, éstos generalmente se añaden al final de la elaboración del flujo. De esta forma, una vez que el analista ha determinado los flujos netos y el acumulado de cada periodo, puede observar si existe suficiente efectivo para cubrir los costos a lo largo del tiempo, si existen momentos de flujo negativo, el punto máximo negativo determinará el capital de trabajo mínimo requerido para cubrir los egresos de la operación. Una vez que es determinada esta cifra se coloca en el flujo un periodo antes de ser requerida y se recalcula el flujo, observando que no existan ya puntos negativos en el flujo acumulado.

Cualquier flujo acumulado negativo es un signo de advertencia. Significa que de acuerdo a las estimaciones, no existirá suficiente efectivo para cubrir los gastos, el analista debe regresar a reevaluar sus gastos e ingresos y ajustarlos, posiblemente deberán realizar una inyección de efectivo proveniente de un préstamo o aportación adicional, o bien aumentar sus ventas o disminuir sus costos. Estas dos últimas opciones no deben hacerse arbitrariamente, ya que el ajuste sólo se puede hacer en base a estimados realistas y conservadores del comportamiento del mercado, tomando siempre en cuenta que si realizamos un ajuste en algún área (como ventas) traerá consigo una afectación en alguna otra (como publicidad, aumento de la nómina de vendedores, etc.).

El efectivo que ingresa al negocio puede ser en forma de: donación, préstamo o aportación de socios. En caso de que se trate de un préstamo, es estado debe reflejar el servicio de la deuda como pago de intereses en la parte de desembolsos de efectivo, dentro del cuál podemos encontrar:

- Compra de Inventario o Materias Primas
- Salarios, Destajos, Beneficios, Impuestos
- Rentas
- Honorarios por servicios prestados: legales, contables, etc.
- Seguros
- Servicio de Deuda (Pagos de Intereses por préstamos)
- Compra de Equipo Nuevo o Usado
- Fletes, Transportaciones
- Publicidad
- Gastos de Contingencia

- Dividendos y otros impuestos

Un punto importante a recordar es que algunos gastos mensuales pueden ser gastos fijos, esto es, que se realizan cada mes sin importar el número de unidades producidas o el volumen de ventas alcanzado. Finalmente es conveniente recordar que algunos gastos como la depreciación no deben aparecer en el flujo de caja como un egreso ya que realmente no representan una salida de efectivo de la empresa.

La proyección del flujo de caja sirve a diversos propósitos: es un componente esencial del plan de negocios ya que muestra a los inversionistas, prestamistas o a grupos interesados, dónde se encontrará el negocio, hablando de efectivo, en diferentes momentos o puntos en el tiempo; a manera de presupuesto es una herramienta básica para mantener los ingresos y costos controlados, ya que permite corregir a tiempo el curso de la operación en el caso de que éste se haya desviado.

### **Estado de Resultados**

Este estado financiero mide que tan exitosa será la administración del negocio en el uso de los recursos disponibles y puede predecir que tan rentable será el negocio. También se le llama Estado de Pérdidas y Ganancias y es el resultado de disminuir los costos (materias primas, mano de obra y costos indirectos) y gastos operativos de los ingresos esperados en un periodo.

Al generar las proyecciones para años subsecuentes se debe tomar en cuenta que, dependiendo del negocio, no todos los incrementos en ventas y costos aumentan en la misma proporción cada periodo; algunos negocios tienen mayores gastos de puesta en marcha, otros tardarán algunos meses en realizar su primer venta y otros más están afectados por factores estacionales y tienen la primer mitad del año llena de gastos y la segunda mitad cubierta de ventas.

El punto medular del estado de resultados a lo largo del tiempo está directamente relacionado con el tipo de negocio. Los gastos no crecen a la misma tasa que las ventas, por ejemplo, en los negocios de manufactura algunos gastos permanecen relativamente fijos a lo largo del tiempo, tales como los servicios profesionales, mientras otros aumentan en relación a las ventas, tales como la nómina y los gastos de transportación y fletes. Observando las diferencias entre los costos variables y fijos en relación a las ventas ayuda a visualizar las verdaderas fuentes de los gastos.

### **Balance General**

El balance proforma resume y muestra los recursos invertidos en el negocio, describiendo los activos, pasivos y capital del negocio en un momento de la vida de la empresa. El balance se divide en dos secciones: los activos (efectivo, maquinaria y equipo, inventario) y los pasivos (proveedores, otros préstamos a

corto y largo plazo, etc.) y el capital contable (aportaciones de socios y utilidades acumuladas y del periodo).

El empresario de negocios en ONL's, al igual que el emprendedor de negocios lucrativos tiene que vestir dos sombreros al buscar el financiamiento adecuado para el negocio. Debe ser promotor, de manera que logre atraer los recursos necesarios para hacer que el proyecto se inicie, pero más importante que esto, debe ser friamente analítico sobre lo que se requiere para hacer al proyecto económicamente viable. La estrategia financiera que le da al proyecto la mejor oportunidad de éxito tiene que ser determinada, y debe tener la capacidad de ser ajustada en el supuesto que las cosas no salgan como fueron planeadas. Los prestamistas e inversionistas son los primeros interesados en la viabilidad del proyecto. Estos grupos se inclinan a pensar en términos de riesgo y retorno. ¿ qué tanto riesgo existe de que pierda mi inversión ? y ¿ es congruente el retorno que voy a obtener con el riesgo que estoy corriendo ?.

Es muy importante que el que elabora el plan financiero evalúe los riesgos financieros asociados al negocio e identifique e implemente la estrategia financiera adecuada para esos riesgos. El primer paso en este análisis es realizarse algunas preguntas acerca de las características de la empresa y asignar un factor de riesgo (alto, mediano o bajo) al proyecto, basado en las respuestas a dichas preguntas. Después, observando los riesgos asociados con todas las características de la empresa como un todo, el emprendedor puede desarrollar un plan financiero que contemple el riesgo global del proyecto. La fase inicial de este proceso se denomina: construcción del perfil de riesgo. Los inversionistas y prestamistas llevan a cabo este paso automáticamente, casi de manera intuitiva, rápidamente analizan el plan de negocio y extraen las características clave y mentalmente asignan factores de riesgo a cada una, y al final dan una determinación sobre invertir o prestar el dinero. El que lleva a cabo este tipo de planeación debe cruzar por este proceso con el objeto de anticipar las inquietudes y preocupaciones de inversionistas y financiadores.

#### Construcción de un Perfil de Riesgo

Existen tres preguntas básicas que el planeador debe preguntarse acerca del negocio para identificar los factores de riesgo aplicados por las personas que otorgan el financiamiento:

##### 1.- ¿ Qué tipo de empresa es ?

Existen tres tipos de empresas que las ONL's buscan desarrollar en general: 1) Arrendamiento de Terrenos y Espacio Físico para particulares, desarrollos comerciales o industriales 2) Negocios de manufactura y comerciales 3) Negocios de servicios. Cada una de ellas lleva consigo un nivel diferente de riesgo.

**Arrendamiento de Terrenos/Viviendas o Espacio Físico:** Son percibidas como las menos riesgosas para un ONL, ya que es mucho más fácil definir un

mercado para este tipo de bienes que para un producto manufacturado o un servicio. Además la mayoría de este tipo de negocio ofrecen garantías con un valor relativamente identificado, y que tiende a revaluarse con el paso del tiempo. Incluso, los ingresos (por ventas o rentas) y gastos (operaciones, servicios de deuda, mantenimiento, etc. ) pueden ser proyectados con un mayor grado de certidumbre que los otros tipos de negocios. El arrendamiento a particulares se considera el menos riesgoso, ya que si se ofrece un precio competitivo frente a lo que el mercado paga usualmente, el éxito se encuentra casi garantizado. En este tipo de arrendamiento lo único difícil es el armado del paquete financiero que lo haga adquirible. El desarrollo comercial e industrial es considerado más riesgoso ya que la demanda es más difícil de atraer. Localizar y evaluar arrendatarios puede ser complicado y los ingresos pueden tener cierta incertidumbre. El arrendamiento para desarrollos industriales generalmente incluye la realización de modificaciones especiales para el arrendatario, y en el caso de que éste desocupe, puede ser difícil volver a rentarlo sin adecuaciones adicionales.

**Negocios de Manufactura de Productos:** La producción de un producto tangible es más riesgosa que el arrendamiento ya que es más difícil calcular los ingresos y gastos. Adicionalmente la manufactura incluye diseño de productos, investigación y desarrollo para rediseño, actividades productivas, labores diarias de marketing y manejo de recursos humanos. En este tipo de empresas la maquinaria y el equipo pueden ser usados como garantías, pero son más difíciles de valuar ya que en vez de revaluarse, se deprecian con el paso del tiempo.

**Negocios de Servicios:** Estos negocios representan en más alto grado de riesgos a un prestamista o inversionista ya que no existen garantías tangibles como inventario o maquinaria. Además en general, los negocios de servicio tienen menores márgenes de utilidad que los de manufactura e inmobiliarios. A pesar de esto, este tipo de empresas son las más fáciles para que una ONL entre al terreno de los negocios, debido a que tienen menores costos de capital y porque pueden apoyar alguna actividad frecuente de la ONL.

## 2.- ¿ Que clase de antecedentes tiene la empresa y su administración ?

Otro factor que interviene en la construcción del perfil de riesgo es la cantidad de experiencia en la actividad del negocio. Dado que existen gran cantidad de factores desconocidos, los negocios de primera vez son los más difíciles de financiar. El riesgo de un negocio de primera vez puede verse mitigado mediante el establecimiento de un "joint venture" con un socio con experiencia en el negocio, que ofrezca habilidades o contactos relacionados con el marketing y la dirección de negocios de este tipo, a cambio de una parte de las utilidades.

Si se trata de una expansión de una actividad conocida el financiamiento se facilita. Esto debido a que existen antecedentes sobre los cuáles las proyecciones

futuras se pueden evaluar. Con esta situación los proveedores de financiamiento se sienten más tranquilos.

### 3.- ¿Qué tipo de financiamiento se requiere ?

Encontrar la respuesta correcta para esta pregunta es vital para el éxito del negocio. El tipo de financiamiento que se requiere puede ser diferente al tipo de financiamiento que está disponible. Es importante identificar qué tipo de financiamiento es el apropiado para apoyar la corriente esperada de ingresos basándonos en el tiempo que tardarán y la fuente de donde provendrán dichos ingresos.

Desde el punto de vista de un prestamista o un inversionista, los factores clave que intervienen en la asignación de riesgo para un tipo específico de financiamiento son: el propósito del préstamo, la disponibilidad de garantías, la seguridad de la fuente que permita el retorno y el tiempo que tomará en recuperar el préstamo o la inversión. En general, mientras más incierta sea la fuente que permita el retorno y mientras más largo sea el periodo de tiempo para recuperar el dinero, más riesgo se asignará al proyecto. A pesar de que la mayoría de los prestamistas o inversionistas insisten en las garantías, la liquidación de éstas es vista como la última opción de retorno, a esto se debe que proyectos con suficientes garantías sean rechazados si la fuente de ingresos para retorno es incierta.

Es crucial para la ONL reconocer y conocer los diferentes riesgos asociados con las diferentes necesidades de financiamiento, de manera que se seleccione la fuente de capital apropiada se obtenga. Diferentes tipos de necesidades de financiamiento implican diferentes niveles de riesgo, tanto para el negocio como para el financiador. El riesgo debe reconocerse en dos sentidos: el riesgo al prestamista de que su dinero no le sea devuelto o el riesgo al inversionista de que el retorno no sea suficiente de acuerdo a sus expectativas de inversión. Además de estos riesgos existe el riesgo a la salud del negocio en sí mismo. Emplear un financiamiento indebido probablemente herirá y llevará al fracaso al negocio. Antes de pedir dinero prestado o aceptar inversión de socios, la dirección del negocio de la ONL necesita considerar cuáles son las implicaciones del financiamiento y sus efectos sobre las operaciones diarias y sobre el posible evento de incapacidad de pago. Algunas de las posibles implicaciones incluyen: control ejercido por el financiador sobre las operaciones cotidianas del negocio, cambios en la administración, venta de activos, fusiones y adquisiciones y pérdida potencial de activos asignados al prestamista en el caso de una quiebra.

A continuación se muestran las diferentes clases de necesidades de financiamiento en orden ascendente de acuerdo al riesgo hacia el inversionista o prestamista:

a) **Financiamiento para Flujo de Caja:** Este tipo de necesidad refleja un problema de tiempo en la recepción de efectivo. Se utiliza cuando la empresa que solicita el préstamo, necesita efectivo para cubrir gastos anticipándose a ingresos futuros, siempre que éstos ingresos se refieran a donaciones o contratos firmados. En este caso, la fuente del retorno es claramente identificable, y proviene de un evento que puede ser predicho con un alto grado de certidumbre. El plazo de este tipo de financiamiento es de corto plazo usualmente (menos de un año) y generalmente no requiere la adición de garantías. Desde el punto de vista del que recibe el financiamiento, mientras las actividades para cumplir el contrato se lleven a cabo, hay un riesgo mínimo que la fuente de pago responda tal y como se esperaba.

b) **Hipoteca:** Este tipo de financiamiento es utilizado para adquirir bienes inmuebles como terrenos o edificios. Es usualmente un financiamiento de largo plazo (de 5 a 10 años), la fuente de pago puede derivar: de las rentas de dichos terrenos o edificios, de la corriente de ingresos del ocupante o dueño o una combinación de ambas. Por definición, la hipoteca implica un interés asegurado con la propiedad. En ocasiones puede existir cierta resistencia de los prestamistas a otorgar hipotecas, debido a los riesgos relacionados con las tasas de interés contratadas, que por el plazo del contrato podrían llegar a ser inferiores a su futuro costo de capital. Desde el punto de vista del que adquiere el préstamo, el riesgo asociado con éste tipo de préstamos se relaciona con las posibles fluctuaciones de las tasas de interés (en caso de que la tasa no sea fija) y la dificultad de obtener un plazo lo suficientemente largo como para que el servicio de deuda pueda ser cubierto.

c) **Financiamiento de Equipo (Créditos Refaccionarios) :** Este es un financiamiento que se encuentra asegurado por el equipo y maquinaria adquirido con los fondos del préstamo. Tal y como el capital de trabajo, el financiamiento de equipo sale de los flujos de caja generados por las operaciones del negocio. Dado que este tipo de financiamiento es por definición, utilizado en empresas de manufactura o servicios, éstos flujos de caja no son altamente predecibles. Mientras los prestamistas insisten en asegurarse con el equipo (generalmente no aceptando plazos que excedan la vida útil del equipo), ellos no esperan tener que liquidar los activos para recuperar su dinero.

d) **Financiamiento para Capital de Trabajo:** El término capital de trabajo muchas veces ofrece varios significados. La definición contable identifica al capital de trabajo como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. Sin embargo, los activos circulantes pueden exceder a los pasivos circulantes y la empresa puede estar corta de efectivo para adquirir materias primas, pagar la nómina, o la renta del local, debido a que los activos circulantes incluyen activos no monetarios como el inventario y las cuentas por cobrar. Esta situación se presenta frecuentemente cuando un negocio se encuentra en expansión, y los inventarios y las cuentas por cobrar crecen más

rápidamente que lo que la empresa se tarda en cobrar dichas cuentas. A pesar de que el capital de trabajo se considera como una necesidad de corto plazo, en la práctica puede tomar varios años para una empresa el generar el suficiente efectivo para liquidar un préstamo de capital de trabajo. Un préstamo de este tipo puede tomar la forma de una línea de crédito estacional y revolving, donde el inventario y las cuentas por pagar son financiadas en una parte del año y la liquidación del préstamo se presenta en la segunda mitad del año, en la que se venden y se cobran las cuentas derivadas de dichas ventas. La diferencia básica de este financiamiento con el de flujo de caja es la verificación de la fuente para el pago, misma que tiene un alto grado de certidumbre antes de que se otorgue el crédito.

La liquidación de un préstamo de este tipo depende de factores como la producción, marketing involucrado y la distribución de un producto; qué tan exitosos serán estos factores es algo que no puede ser predicho con certeza. Es por esto que, debido a que la liquidación es impredecible y las garantías no son fáciles de asignar, los prestamistas ven este tipo de financiamientos como de alto riesgo, ya que nada asegura que la empresa contará con el suficiente flujo de efectivo para liquidar el pago de capital e intereses de la deuda.

e) **Capital de Inicio de Operaciones:** Este tipo se refiere al dinero necesario para echar a andar un negocio. El capital de inicio es lo que debe ser invertido antes de que la empresa alcance la etapa en que requiera capital de trabajo. Este capital se aplica para realizar estudios de factibilidad, para sondeos e investigaciones de mercado o para adquirir equipo y realizar pruebas. Es el que posee el mayor riesgo de todos, ya que debe obtenerse desde antes de que se concluya que el negocio es viable. A distinción de los tipos de financiamiento mencionados arriba, es rara la vez que se pueda obtener en forma de préstamo de una institución financiera. Para la ONL es posible obtener este tipo de recursos de fundaciones, de instituciones gubernamentales o de miembros del patronato y simpatizantes de la organización.

#### **Fuentes de Financiamiento e Instrumentos**

Dentro de los negocios de las ONL's existe una característica financiera única al momento de analizar las fuentes de financiamiento. En los mercados financieros convencionales, el alto riesgo está usualmente asociado con alto retorno. En el financiamiento de las ONL, las fuentes que usualmente proveen el capital para inversión (miembros del consejo, amigos de la organización, donaciones de fundaciones, etc.) están más interesadas en los logros sociales de la organización. Ellos no buscan retorno financiero.

Las fuentes más comunes al empezar un negocio en una ONL son:

#### **a) Fondos Generados Internamente**

Los fondos carentes de restricciones son la fuente más flexible de financiamiento disponible para este tipo de negocios, y probablemente los más

difíciles de disponer en grandes cantidades. Estos fondos incluyen utilidades retenidas de años anteriores, exceso de equipo y materiales, y tiempo de los miembros del staff que no es requerido para las actividades cotidianas de la organización. Estos fondos, por su volumen reducido, generalmente son utilizados para gastos de la puesta en marcha del negocio. Debido a que estos fondos son escasos, es muy importante sopesar los riesgos de emplear estos fondos de manera cuidadosa.

#### **b) Consejeros y Amigos**

Estas fuentes son muy buenas para capital de inicio y para capital de trabajo. Son fuentes pacientes y están dispuestos a aceptar altos riesgos. A pesar de que el financiamiento de este tipo puede estructurarse como deuda, los términos bajo los que se contrata son mucho más flexibles que la deuda contratada con instituciones financieras. En muchas ocasiones incluso se llegan a otorgar préstamos con cierto tiempo de gracia y sin intereses. De manera adicional, consejeros y amigos con grandes capitales pueden servir de avales en préstamos de capital de trabajo otorgados por bancos. En este caso es muy común que estas personas se vuelvan muy familiares y activos con las operaciones diarias del negocio, asunto que podría requerir ajustes en la estructura del staff y del consejo de la organización.

#### **c) Donaciones y Contribuciones**

Estas fuentes tienen algunas características de las dos anteriores fuentes y son también apropiadas para capitales de inicio y de capital de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las Fundaciones prefieren apoyar la realización de estudios de factibilidad, que apoyar con capital de trabajo, esto normalmente debido a que si el negocio no alcanza sus proyecciones financieras, podrían recibir una nueva petición de financiamiento. Las Fundaciones ocasionalmente realizan donaciones recuperables para el estudio de mercado bajo la condición de que se devuelva el dinero una vez que el negocio haya tenido éxito. Las donaciones para negocios normalmente conllevan ciertas restricciones en el uso de los fondos, por ejemplo, sólo para compra de maquinaria y equipo, otros activos fijos o incrementos de capital. Lo importante para la ONL es asegurarse que los objetivos financieros del negocio no entren en conflicto con los propósitos de la donación tal y como la percibe la Fundación u Organismo Aportador.

#### **d) Socios en "Joint Venture"**

No es muy común que los negocios de ONL tengan socios lucrativos, pero cuando tiene sentido este tipo de unión, el socio lucrativo es frecuentemente una buena fuente de capital inicial y capital de trabajo. Los socios lucrativos buscan en este tipo de uniones: el uso de beneficios fiscales como la depreciación, que la ONL no puede utilizar, el acceso a ciertos tipos de financiamiento gubernamentales e incluso al renombre y credibilidad de la organización y los contactos que puede llegar a tener. Los socios en una "joint venture" son una buena fuente de capital de riesgo, ya que pueden aportar capital que ellos

mismo ya generan o conseguir préstamos en términos más favorables o con instituciones que no prestan a ONL's, además, como recibirán beneficios financieros del negocio es muy factible esperar que realicen inversiones como capital social al negocio. Debido a que éste tipo de socios no tienen las mismas prioridades en relación con los objetivos sociales de la organización, es muy importante realizar un análisis entre el valor de la inversión que la ONL aceptará y la cantidad de control que tendrá el socio lucrativo sobre las operaciones de la empresa.

**e) Programas de Desarrollo Social**

Dentro de las fuentes de financiamiento social se encuentran: los préstamos comunitarios, las inversiones de Fundaciones para programas sociales y algunos programas de grandes compañías o instituciones financieras dedicadas a propósitos de desarrollo social. En algunos casos se otorgan créditos blandos que tienen riesgo mucho más alto que los que suelen aceptar los bancos. Raramente se pueden emplear este tipo de préstamos a capital de inicio o capital de trabajo, y es más común que se utilicen para compra de equipo, construcción, financiamiento para flujo de caja e incluso hipotecas. Los que otorgan este tipo de financiamiento esperan planes de negocios sofisticados y requieren el llenado de documentación especial tal y como un préstamo bancario. En ellos existen claras restricciones en el empleo de los fondos. Para facilitar la obtención de este tipo de recursos, es importante que el Plan de Negocio incluya los beneficios sociales concretos que aportará no sólo a la ONL sino a la comunidad y a algunos grupos específicos.

**f) Bancos e Instituciones Financieras**

Este tipo de fuentes son las que aceptan el menor riesgo posible, con financiamiento de flujo de caja, hipotecas y créditos para construcción y ocasionalmente compra de equipo. Estas instituciones suelen tener aversión al riesgo debido a que: 1) están regulados y monitoreados por el gobierno y el banco central y 2) su pérdida potencial, si la empresa no puede pagar, es la pérdida del saldo total del crédito, mientras que su utilidad suele ser un pequeño porcentaje del principal. La gran ventaja de los bancos es la variedad de instrumentos financieros que proporcionan, así podemos encontrar: créditos puente, créditos a plazo (que se amortizan en un número determinado de años), líneas de crédito simples o revolventes, etc. Cada uno de éstos, implica diferente grado de control, mismo que se ejerce a través de la petición de avales, garantías, firma de pagarés, etc.

**Pasos Clave para el Financiamiento del Negocio**

- 1.- Evaluación de la Capacidad Organizativa, verificando que sea la apropiada para el sector y competencia, efecto del negocio en los objetivos y misión de la ONL, análisis de mercado y pruebas de mercado.
- 2.- Desarrollo de Proyecciones Financieras, incluyendo análisis de punto de equilibrio (qué nivel de ventas o unidades vendidas son necesarias para

alcanzar el punto de equilibrio, qué tan cerca está la empresa de alcanzar dicho punto y cómo sobrevivirá la empresa hasta alcanzarlo) y proyecciones de flujo de caja. Construcción y Evaluación del Perfil de Riesgo. Identificación de Necesidades Financieras y Fuentes Apropriadas de Financiamiento.

3.- Preparación del Plan de Negocio. Acercamiento y Presentación del Proyecto a las Fuentes de Financiamiento.

4.- Responder a los Puntos Criticados. Modificación del Plan de Negocio.

• **DOCUMENTOS ANEXOS**

Esta sección es un apéndice que sirve para profundizar en ciertos aspectos del negocio dándole al lector información complementaria que no fue necesaria incluir en el cuerpo del Plan de Negocio. Esta parte provee la oportunidad de incluir material relevante sobre la ONL. En general suele incluir:

- Estadísticas de los Estudios de Mercado realizados
- Lista de los Productos y Servicios que se ofrecen y sus características
- Lay Out que muestre los requerimientos de espacio
- Lista de Requerimientos de Capital y Activos
- Cuotas de Venta para Vendedores
- Facturas / Contratos de Renta, Arrendamiento y Compra-Venta
- Documentos que formalicen líneas de crédito o préstamos
- Documentos o Cartas de Intención de posibles compradores de los productos y servicios
- Cartas de Apoyo de Miembros de la Industria, de otras Fundaciones u Oficinas y Departamentos de Gobierno.
- Documentos Legales como Actas Constitutivas y Cartas de Reconocimiento del carácter No-Lucrativo de la Organización.
- Reporte Anual y Estados Financieros de la ONL

**4.- La Organización del Negocio.**

Antes de que una ONL pueda diseñar la estructura organizacional apropiada para su negocio, debe definir claramente los objetivos que persigue a través de la empresa. Sólo después de que los objetivos, el tipo de negocio y el ambiente competitivo están precisamente determinados, se debe elegir de entre los diferentes formatos posibles. Existen tres decisiones clave a las cuáles enfocarse de manera cronológica:

- a) Si la nueva actividad debe ser estructurada como un negocio lucrativo o un programa de la ONL. (Decisión de Lucro).
- b) Si debe estar organizado y dirigido dentro de la misma organización o como una entidad separada. (Decisión de Separación).
- c) En caso de ser una entidad separada, qué tanto control y dominio debe tener la ONL sobre la actividad productiva. (Decisión de Control).

### Decisión de Negocio / No Lucrativo.

En muchos casos, las ONL's no toman en cuenta que cualquier actividad generadora de ingresos puede ser considerada: o bien un "negocio" o un programa no-lucrativo.

#### **Principales Ventajas de ser considerado Negocio/ Lucrativo**

*Acceso a capital:* Un negocio independiente puede atraer más fácilmente inversión privada que un programa no-lucrativo. Este capital puede provenir de bancos, otras empresas o amigos. Puede presentarse en forma de capital social o bien como préstamos. Los inversionistas y prestamistas pueden estar motivados por un retorno de capital y pueden proveer de asistencia en la dirección del negocio.. Incluso podrían establecer un "joint venture" con la ONL. Desde luego que el traer inversionistas usualmente viene acompañado de cierta cesión de control y obviamente algunas ganancias a estos terceros. En el terreno de los créditos, los bancos y otros participantes prefieren tratar con empresas lucrativas.

*Acceso a personal directivo:* muy relacionado con el punto anterior es la posibilidad de atraer directivos con grandes habilidades hacia una empresa lucrativa. Numerosos estudios sobre éxito y fracaso en los negocios destacan el crucial rol de un buen director, mismo que podría no estar a la mano ahora, pero que podría adquirirlo a cambio de participación accionaria.

*Compensación:* Las empresas lucrativas pueden proveer de numerosos incentivos al atraer y mantener valiosos empleados. Participación de las utilidades, dividendos y bonos de venta, elementos no disponibles en la figura jurídica de una ONL, pueden motivar a personal clave y mejorar el ambiente de trabajo.

*Mayor libertad en las operaciones:* en general, hay muchas menos restricciones y una regulación más clara en lo que las organizaciones lucrativas pueden hacer y menos obstáculos para el crecimiento.

#### **Principales Ventajas de ser considerado No-Lucrativo/ Actividad Productiva**

*Acceso a donaciones y subsidios:* Una entidad no lucrativa tiene acceso a toda una variedad de programas de apoyo por parte del gobierno y recursos de individuos, corporaciones y fundaciones, que desde el punto de vista de un negocio no pueden accederse. Además, de estos recursos se puede disponer en términos mas blandos, a mayores plazos, y con menores requisitos o garantías que si fueran destinados al sector privado.

*Deducibilidad de Impuestos:* Si la empresa es estructurada de tal manera que esté estrechamente vinculada con los objetivos de la organización, puede llevar a cabo sus actividades de manera libre y no será sujeto de pago de impuestos (impuesto

sobre la renta a empresas). El vínculo mencionado anteriormente debe mantenerse de manera muy clara, ya que en un momento dado podría poner en peligro el carácter de donataria de la institución y perder sus beneficios fiscales, situación que sería desastrosa para la organización.

*Compartir recursos:* Las organizaciones no lucrativas pueden contribuir con personal y recursos materiales para incrementar las posibilidades de éxito por parte del proyecto productivo. Los costos de espacio de oficina, equipo y personal, aunque sea de medio tiempo producen una reducción importante en los costos, y de manera paralela, producen una vinculación de la organización con la forma en que el proyecto productivo se va desarrollando.

#### Decisión de Separación / Integración.

Al desarrollar una actividad nueva o decidir el futuro de una actividad ya operante, la organización debe enfrentar la opción de operar dicha actividad dentro de la misma organización o bien establecerla como una entidad aparte e independiente. Esta decisión debe tomarse ya sea que se haya elegido por un negocio lucrativo o bien por algo no lucrativo.

#### **Ventajas de la Separación**

*Mayor enfoque al programa en cuestión:* Cuando una organización separa su negocio, el resultado puede ser una mayor claridad en el enfoque para ambas operaciones. Los directores y el personal están atentos a un sólo propósito y existe menor competencia por recursos escasos. En general la operación puede convertirse en más eficiente.

*Inspirar confianza y crédito:* La separación confiere una identidad única, la cuál, en caso de que la empresa sea exitosa, puede incrementar el interés y la confianza de proveedores de recursos de todo tipo sobre las operaciones de la empresa. Particularmente si la nueva organización es una aventura lucrativa, los bancos y otras instituciones de financiamiento se sentirán más confiadas en negociar con la empresa y seguramente proveerán de mejor respuesta a solicitudes de inyección de flujo de dinero.

*Proteger la deducibilidad de la ONL:* Una empresa por separado protegerá a la ONL de conflictos con su carácter de deducible de impuestos.

#### **Ventajas de No Separarse**

*Dirección y Control directos:* Bajo este esquema, las operaciones serán consideradas como un programa de la institución. Como tal, el control sobre la actividad es directo, ya que no existen una duplicidad de estructuras organizacionales en los procesos de toma de decisiones y administrativo. Con menores líneas de

autoridad, y puntos de decisión más cercanos, los conflictos de dicho programa pueden minimizarse.

*Desarrollo Organizacional del Staff:* Debido a la cercanía administrativa del programa, los miembros del staff se podrán involucrar de manera gradual y mejorar sus capacidades administrativas, con lo que posteriormente podrán hacerse cargos de otras áreas de dicho programa.

*Flexibilidad en el uso del personal:* Como un programa de la organización, varios miembros del staff pueden contribuir sus habilidades de manera compartida (tanto a la ONL como a la actividad productiva). Debido a que el efectivo escasea comúnmente al principio, éste esquema puede ahorrar recursos al principio mientras la ONL se encuentra en condiciones de contratar más personal.

*Salvaguardar el propósito social:* Esta decisión de separación tiene un aspecto de relaciones públicas. Particularmente si la organización tiene hondas raíces sociales, la separación puede sugerir que la ONL se está "vendiendo" a otros intereses.

*Se defiende sencillamente la deducibilidad:* Si la organización opta por no separar la nueva actividad, podrá indicar a la comunidad y a la Secretaría de Hacienda su confianza en que la actividad está substancialmente relacionada con su misión social.

Para acomodar la nueva actividad dentro de la organización, los directores y el personal tendrán que modificar la estructura existente. Esto puede requerir: cambios administrativos mínimos o puede llegar a necesitar cambios de fondo en los estatutos de la organización en cuanto a su marco global de actividades.

Muchas organizaciones eligen iniciar la nueva actividad como un programa y después de algún tiempo lanzarlo como una entidad independiente ya sea lucrativa o no lucrativa. Mientras la unidad crezca y vaya tomando forma, irá requiriendo tratamiento individual por separado. La separación generalmente se considera como una preocupación de desarrollo y conformada de dos componentes: organizacional y financiero.

Los siguientes indicadores organizacionales sugieren la necesidad de pensar en separarse:

- Existe la necesidad expresa de que los directores se enfoquen en la actividad seleccionada.
- La dirección de la ONL se ha vuelto invadida con la proliferación de programas con variadas necesidades.
- Cuando un programa no puede operar de manera efectiva por estar estigmatizado por asociación con la ONL.
- Cuando los programas compiten ineficientemente por el uso de staff y/o otros recursos compartidos.

- El plan de trabajo para la actividad subsidiaria esta lo suficientemente desarrollado que el manejo de recursos humanos, financieros y otros asuntos de la operación cotidiana pueden ser proyectados razonablemente para asegurar su viabilidad como una entidad independiente.

Los siguientes indicadores financieros sugieren la necesidad de separarse:

- Cuando el capital que se requiere proviene de fuentes que sólo pueden ser atraídas por la separación.
- La creación de nuevas opciones de inversión para una actividad en particular sirven para ciertos objetivos de la organización. Estas opciones pueden incluir la creación de una sociedad cooperativa, el impulso a un microempresario, venta de partes sociales o acciones de una actividad específica a residentes de la comunidad o empleados.
- La extensión hacia operaciones aparentemente no-relacionadas con la misión de la ONL amenazan el carácter de no lucrativo de la organización.
- Existe un riesgo substancial asociado con una actividad que podría provocar que la ONL asumiera un grado excesivo de pasivos.
- La separación provee de ventajas fiscales que de otra forma no estarían disponibles.

Algunas de las áreas en las que se debe mantener una separación estricta entre la ONL y su subsidiaria son:

- Documentación Independiente ( formas de operación de las juntas de consejo directivo, registros contables y financieros, contratos de todo tipo, etc.)
- Clara delimitación de las responsabilidades del personal.
- Cuentas Bancarias y de Inversión separadas.
- Manejo independiente de relaciones con clientes y proveedores.
- La subsidiaria no debe convertirse en responsable primaria de la estabilidad financiera de la ONL.

### Decisión de Control

Si una ONL ha decidido establecer una organización por separado para operar una nueva actividad, debe decidir qué tanto control debe mantener. Control es la capacidad de influenciar las acciones de dicha empresa, usualmente basado en posesión de una parte del capital o bien la capacidad de intervenir en el consejo de administración de la empresa.

El control puede variar en función de diversos niveles de dominio. El control de la subsidiaria se puede ubicar en dos categorías: participación mayoritaria (51 % o más del capital social) y participación no mayoritaria (50 % o menos del capital social). La principal ventaja de la participación mayoritaria es que la actividad está totalmente controlada por la ONL y su rumbo se encuentra determinado por ella, en el otro caso la ventaja más importante de una participación minoritaria es

la oportunidad de que otros inversionistas que pueden ser: empleados, miembros de la comunidad u micro-empresarios puedan participar en ella y puedan aportar sus recursos o habilidades para el desarrollo de la misma.

Un punto importante en este tipo de decisiones estructurales, es que no son inmutables y pueden cambiar para adaptarse a circunstancias cambiantes.

## CAPITULO V Centro El Peñón, A.C. Situación Actual

### 1.- Antecedentes

Desde hace varias décadas, el campo mexicano ha constituido un verdadero problema, ya que representa un cuello de botella en el marco del desarrollo económico y sobretodo por localizarse en un sector que ha permanecido al margen de los beneficios que gozan los demás mexicanos: educación y salud.

Las maneras de afrontar este problema son muchas y variadas, y quizá todas ellas lleguen a ser eficaces. Sin embargo, en última instancia el problema se reduce a sus dimensiones humanas; el atraso del campo mexicano es un atraso del campesino. Por ello, la mejor solución debe concentrarse en dedicar medios, tiempo y esfuerzo a la formación del campesino, a su educación en la técnica y en la cultura, al fortalecimiento de los valores y de la confianza en si mismo.

El Valle de Amilpas, en el Estado de Morelos podría ser representativo de los problemas del campo mexicano: una larga temporada de sequía, ausencia de sistemas de riego, carencia de técnicas para los cultivos, poca extensión de tierras por familia y, principalmente, un desánimo en el campesino que es producto de muchos años de luchar inútilmente contra los elementos que lo rodean.

Por ello es frecuente la emigración hacia las áreas urbanas de personas sin calificación alguna, que encuentran grandes dificultades para su ubicación y que agravan los problemas de las grandes ciudades. El campesino se encuentra ante una disyuntiva: o permanecer en su parcela, obteniendo escasos rendimientos y con larga temporada anual de desocupación, o emigrar a las ciudades, con todos los inconvenientes que trae consigo la marginación urbana.

En el año de 1950, un grupo de empresarios preocupados por los problemas del campo mexicano, y especialmente del Valle de Amilpas, una de las regiones mas pobres de la república mexicana, se decidieron a ayudar a resolverlo y constituyeron la Asociación Civil *Campo y Deporte*. A su vez, ésta entidad fundó en el municipio de Jonacatepec, Estado de Morelos, el Centro Agropecuario Experimental "El Peñón", como una iniciativa para colaborar en la resolución de los problemas del campo. En el año de 1985 se constituiría la Asociación Civil Centro El Peñón, razón social representativa de la labor.

A lo largo de más de treinta años "El Peñón" ha profundizado en las diversas facetas que presenta el campo y ha ofrecido soluciones de invaluable utilidad para los pueblos que forman el Valle de Amilpas. Los cursos agropecuarios, impartidos en los primeros años de "El Peñón", dieron la oportunidad a cientos de jóvenes campesinos del Valle de Amilpas y de otras muchas regiones agrícolas, de adquirir conocimientos técnicos que les hicieran mejorar el rendimiento de sus tierras: composición de suelos, fertilizantes, tipos de cultivos, técnicas y planeación del trabajo agropecuario. Estos conocimientos, aunados a un fortalecimiento de la

confianza en sí mismo, permitieron aprovechar mejor los escasos elementos con que cuenta el campesino, y han llevado a conseguir mejores rendimientos.

Sin embargo las circunstancias del país han cambiado en los últimos años. El desarrollo de los medios de comunicación social, el incremento en los niveles de escolaridad y una mayor conciencia de integración han hecho variar la inquietud y los horizontes de los jóvenes campesinos. Por ello, desde el año de 1971, "El Peñón" ha integrado los cursos agropecuarios a la enseñanza de la escuela secundaria.

Con el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública funciona desde entonces una escuela telesecundaria, que aprovecha las emisiones educativas hechas por los organismos educativos oficiales a través de los canales de televisión. De esa manera se ha conseguido aumentar el grado de escolaridad en la región, al tiempo que se le abren nuevos horizontes y posibilidades al joven campesino.

El Sistema de Telesecundaria permite a los alumnos ampliar su base de conocimientos sobre la realidad nacional, y supone un nuevo horizonte para ellos, dándoles la posibilidad de continuar sus estudios mediante una carrera técnica o incluso llegar a la Universidad. Al mismo tiempo, esos conocimientos se imparten muy enfocados en la realidad en la que viven, y permite lograr una mejora inmediata en sus sistemas de cultivo y en los hábitos de trabajo.

Las posibilidades laborales de los campesinos no se agotan en el cultivo de la tierra, ya que - al menos en el Valle de Amilpas - los ciclos de temporal requieren solamente unos meses al año. El resto del tiempo puede dedicarse a otro tipo de actividades productivas, como explotaciones avícolas y porcinas en pequeña escala o bien a la elaboración de artesanía.

En el año de 1985, con el apoyo económico de la Comunidad Económica Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo fue posible equipar 5 talleres industriales con maquinaria apropiada, de manera que se pudiera ofrecer a los alumnos una especialidad técnica al terminar su telesecundaria y de manera paralela a la conclusión de su bachillerato.

Por otra parte, al ampliar la escolaridad y la preparación de los alumnos, y al darles la posibilidad de acceder a niveles de educación media y superior, se consigue que la región cuente con gente calificada que se arraiga en su propio medio y que se convierte en un elemento activo para el desarrollo. De entre las primeras generaciones egresadas de la escuela de telesecundaria y bachillerato de "El Peñón", varios han conseguido títulos como maestros rurales y trabajan en la zona para beneficio de la gente. Hay también técnicos agrícolas y veterinarios, contadores privados, oficinistas y otros más han culminado sus estudios universitarios en ingeniería y medicina.

Varios alumnos de "El Peñón" han establecido en las diferentes comunidades de la zona, pequeñas granjas avícolas y porcinas. La preparación teórica y práctica que recibieron, les permite planear y constituir entidades que compran las aves y cerdos, vendiendo posteriormente los productos generados por ellos mismos.

El beneficio de estas actividades es grande, por el número de empleos que crea y por la derrama económica en la región, aunque hay un beneficio considerablemente mayor: restaurar en el campesino su espíritu emprendedor y la confianza en sí, el saber que puede hacer algo por su gente y que no debe permanecer mas tiempo en espera de que otros hagan por él las cosas.

Los beneficios de ésta iniciativa, que significan poco en el contexto nacional, sin embargo, hay ha demostrado el interés que tienen los particulares por el campo y lo que pueden hacer los campesinos por ellos mismos.

A lo largo de más de 40 años, *El Peñón* ha conocido con profundidad la problemática económica y social de la región y ha ofrecido soluciones de invaluable utilidad para los habitantes del Valle de Amilpas.

*El Peñón* otorga al joven mexicano los *conocimientos técnicos* necesarios para que, atendiendo problemas de su entorno y participando en su solución, mejore su calidad de vida.

Actualmente, *El Peñón* cuenta con las siguientes secciones educativas y experimentales:

- ◆ *Telesecundaria (200 alumnos)*
- ◆ *Bachillerato Técnico Agropecuario (100 alumnos)*  
Los alumnos egresados del Bachillerato reciben el título de *técnicos agropecuarios*, pero también pueden acceder a la Universidad; este esfuerzo por iniciar estudios universitarios lo hace un diez por ciento de los alumnos.
- ◆ *Centro Agropecuario, que cuenta con:*
  - Establos
  - Siembras
  - Viveros

En las tres áreas se realizan labores productivas, basadas en la mejora de la raza del ganado, la obtención de leche y cosecha de hortalizas y plantas de calidad.

- ◆ *Talleres Industriales en:*
  - Carpintería,
  - Mecánica Automotriz,
  - Máquinas-Herramientas,
  - Electricidad, y
  - Herrería.

Con estos talleres se pretende ofrecer al alumno una opción más de especialización técnica: la industrial. Para aprovechar más las instalaciones de los talleres industriales se están buscando alianzas con ciertas empresas que permitan hacer de estos talleres, la cuna de entidades productivas.

La educación de los alumnos abarca no sólo el aspecto técnico, sino también los ámbitos de la formación humana, concibiéndola integralmente. A lo largo de todos estos años, El Peñón ha invertido todos sus recursos en favor del campo, pero siempre a través de la persona humana. Esta educación integral, incide mucho más en atender y educar a la persona, en vez de pretender realizar cambios en el entorno socio-económico del mismo. Primero se atiende y educa a la persona, en consecuencia, la persona transforma y mejora a su entorno.

La educación integral consiste en ayudar al alumno a desarrollar lo mejor de sí mismo, en todos los aspectos posibles, mediante la *preceptoría* y una atención personalizada, la educación se centra tanto en la formación del *carácter (hábitos)* como en la personalidad (*habilidades*).

Los resultados de la labor educativa de este centro, percibida en cada ex-alumno :

- Tiene *mayor autoestima y mayor seguridad* en sí mismo.
- Un *afán de éxito* enmarcado en la *ética* y la *armonía familiar*.
- Ha desarrollado hábitos de *proactividad* dentro de un contexto de trabajo en equipo.

Con plena conciencia de la realidad por la que atraviesa nuestra nación, y atento a los cambios y condiciones que privarán en el nuevo mercado global, *El Peñón* mantiene altos niveles académicos y habilita los mejores medios técnicos a su alcance, para educar a sus alumnos en la vida productiva de nuestro tiempo.

Además, se les está ayudando a los alumnos:

- a que tengan una garantía de poseer un *nivel de vida mejor* pues se está promoviendo que ellos creen microempresas y cooperativas (por ejemplo, de producción de palanqueta, de artesanías, de producción de muebles rústicos, etc.), ayudándoles a organizarse y a buscar las oportunidades que presenta el comercio y la pequeña industria actualmente.
- mediante una bolsa de trabajo, de tal manera que se tengan identificadas las oportunidades laborales que presenta la zona.

Los beneficios de esta labor son notables :

- por el número de *empleos que genera*,
- por el *trabajo destacado* que realizan sus egresados en plantaciones, establos e industrias.
- por la *promoción* que realiza en favor de la creación e impulso de *microempresas y cooperativas*.

**La misión de “El Peñón” consiste en:** Invertir en el hombre del campo mexicano, preparándolo para el mundo del siglo XXI.

“El Peñón” es única en su tipo en toda la República Mexicana, pues es la única escuela privada para campesinos con esta escolaridad. Recientemente, la Asociación Cultural Mimiahuapan solicitó una asesoría para establecer una escuela semejante a El Peñón en el Estado de Tlaxcala; se ha brindado la asesoría, y la nueva escuela ya funciona con éxito. El director de este nuevo centro educativo en Mimiahuapan, fue profesor de El Peñón durante varios años.

Entre algunos de los resultados obtenidos de esta labor, desde el punto de vista social se encuentran:

- a) *Dignificación de la vivienda* en un 60% de los exalumnos;
- b) Con respecto a la generación anterior, una *disminución* en el 70% de hábitos de *alcoholismo*;
- c) En cuanto al mejoramiento del nivel de vida, los exalumnos tienen *empleos mejor remunerados* que los egresados de otras escuelas, en un 80%.
- d) Además:
  - varios ex-alumnos formaron la empresa avícola más exitosa de la zona por muchos años;
  - también, algunos ex-alumnos constituyeron una cooperativa muy exitosa de producción de palanqueta de cacahuate;
  - muchos ex-alumnos han contribuido con sus familias en el aumento del patrimonio agropecuario;
  - muchos ex-alumnos son actualmente propietarios de microempresas: de viveros, de maquiladora de camisas, etc.;
  - Existe una sociedad de producción porcina en Chalcatzingo, muy cerca de El Peñón, administrada por ex-alumnos. Esta, según se sabe entre los productores porcinos de la zona, es una de las pocas sociedades rentables en este giro.

La misma Secretaría de Educación Pública en el ámbito federal, recomienda a los que pretenden establecer una escuela técnica agropecuaria, que visiten El Peñón, porque la consideran como una escuela modelo a nivel nacional.

Dentro de los objetivos que han cobrado importancia para la labor se encuentra: el asegurar un mejoramiento en el nivel de vida de los alumnos y de sus familias, y de la zona en general, para lo cual se está implementando lo siguiente:

1. La ampliación de la capacidad del Centro Agropecuario; con significativos adelantos tecnológicos; con un departamento de investigación de explotación agrícola y de suelos. De las actividades realizadas en éste centro, se busca obtener también un ingreso económico, ya que hasta ahora sólo ha servido para prácticas educativas.
2. La formación de un proyecto de capacitación a micro empresarios, para ayudar a los alumnos, a sus familias y a los exalumnos, a constituir micro empresas diversas.

Como agente promotor del desarrollo socioeconómico dentro de la comunidad a la que sirve, se ha empezado un proyecto de "Promoción de Microempresas" que consiste en :

- a) investigar qué productos tienen demanda en los mercados locales e internacionales;
- b) estudiar si alguna o algunas personas de la comunidad -preferentemente ex-alumnos de la escuela - podrían hacerse cargo de la producción de esos bienes;
- c) servir de asesores en la organización y esquema jurídico que tendría que asumirse para producir con eficacia y bajos costos.

Asimismo, "El Peñón" funge como agente que busca atraer inversión a la zona, de tal manera que cuando un fabricante del estado busca instalar o reubicar su planta de producción, se le presenta un proyecto para que dicha ubicación se realice alrededor de "El Peñón". Para ello, se demuestra técnicamente la viabilidad de la ubicación y además se demuestra el impacto positivo de la formación humana que poseen los ex-alumnos de la escuela, dándole al fabricante la posibilidad de seleccionar mejor a su personal para el futuro. Existe la posibilidad de incluir dentro del plan de materias, capacitación especial para ir desarrollando en los alumnos, algunas habilidades y conocimientos que pudieran servir al fabricante a la inducción de esta fuerza laboral potencial.

Dentro de los proyectos de microempresas que se están desarrollando, se encuentra el de un Telar Artesanal, con el que ya cuenta la escuela y que nació como iniciativa de una de la materia Proyectos Productivos. Esta microempresa se dedica a la fabricación de productos de lana natural a pequeña escala como:

cobijas, tapetes y gabanes. Estos productos ya se están vendiendo en lugares de la zona como: Cuautla y Tepoztlán. Ahora se está buscando la ampliación de la capacidad de producción, debido a la demanda creciente de este producto y se está planeando un proyecto: telares-casa, mediante el cual se fabricarán en el taller de carpintería de la escuela los telares y se les venderán a 20 familias de la zona, que lo pagarán a plazo con un pequeño porcentaje de la maquila que elaboren.

Otra de las actividades que han surgido como resultado de la conciencia de autosuficiencia son:

a) la impartición de cursos a productores de la zona de mejora de cultivos. En el año de 1995 se impartieron cursos a productores de nopal sobre técnicas innovadoras de cultivo. Este programa fue patrocinado por Nafinsa con lo que esta institución proporcionó becas a dichos productores, consistiendo esta actividad un ingreso adicional para el Centro.

b) la creación de un periódico, que en un principio se creó con la idea de ser el órgano de difusión interno de la institución, pero que con el objetivo de no ser una carga más para la institución, se le incluyeron otras secciones y la posibilidad de incluir anuncios comerciales, por lo que se incrementó el tiraje y ahora se distribuye entre ex-alumnos y en algunos poblados de la zona. La adición de éstos anuncios comerciales representó la oportunidad de crear un instrumento rentable y que fomenta la imagen de la escuela en la zona.

La manera en que se puede ayudar a la institución es mediante la aportación de becas completas de uno o más alumnos o bien fracciones de becas. El costo de la beca anual por alumno es de \$350.00 mensuales (\$4,200.00 anuales).

## **2.- Estructura Organizacional.**

El organigrama institucional de la organización se compone de 4 niveles principales.

Los órganos que constituyen este organigrama son:

El Patronato, compuesto por 6 empresarios que desde hace varios años han promocionado la labor y que son los principales gestores de grandes donaciones para la organización, entre ellos se encuentran varias personalidades del medio financiero, el medio hotelero y de la construcción que utilizan sus contactos para obtener recursos. Su función más importante es conseguir los recursos necesarios para cubrir el presupuesto de egresos del año escolar, mismo que debe aprobar para cada curso.

El Consejo Superior, que es el órgano en el que se toman todas las decisiones de trascendencia de Centro El Peñón y se encarga de coordinar todos los programas que se desarrollan en la institución. Una de sus funciones primordiales es la de

desarrollar proyectos que tengan como objeto obtener la autosuficiencia de la institución de manera que se tienda a reducir al mínimo la subvención que proviene del patronato, dedicándola únicamente a nuevos proyectos y expansiones y no a cubrir la operación de la organización, como hasta ahora ha sucedido. El consejo superior se compone por el Secretario del Patronato y por 5 asesores y especialistas en diversas áreas.

La Oficina Corporativa, que es la que se especializa en la procuración de fondos y presta todo el apoyo al Patronato para la promoción de la labor. Esta oficina forma parte del personal de la institución y se encuentra ubicada en la ciudad de México. En ella se implementan y se operan todos los sistemas de planeación y cobranza de donativos y se coordina y da seguimiento a todas las gestiones que el Patronato consigue. Además esta oficina se encarga de todas las relaciones públicas de la institución y de la administración financiera de "El Peñón". Organiza todas las campañas de promoción y les da seguimiento y atiende todo lo relacionado con proyectos y peticiones a Fundaciones Nacionales o Extranjeras. Al frente de esta oficina se encuentra el Secretario del Patronato y del Consejo Superior.

El Consejo Académico, esta integrado por 2 representantes del Consejo Superior, el Director General de la escuela y el director administrativo, trata todos los asuntos relacionados con la operación del centro. En este consejo también interviene el Jefe de Proyectos Productivos que incide directamente en el Centro Agropecuario y en los Talleres Industriales para desarrollar los proyectos de autosuficiencia propuestos por el Consejo Superior.

Al final se encuentran las 4 áreas funcionales del Centro: la Telesecundaria, el Bachillerato Técnico Agropecuario, los Talleres Industriales y el Centro Agropecuario. Cada uno de ellos posee un coordinador, que a su vez tiene profesores de cada asignatura a su cargo. En total existen profesores trabajando en el centro.

### 3.- Conceptos de Egreso.

Los conceptos básicos de egreso se dividen en dos grupos principales:

- a) los derivados de la operación de la escuela.
- b) los derivados de la oficina corporativa en la Cd. de México.

En el primer grupo se encuentran los siguientes rubros:

- Nómina de Sueldos del Director, Coordinadores y Profesores.
- Honorarios Jefe de Proyectos Productivos, mismos que se conforman de una parte fija y de un porcentaje de las utilidades generadas por las actividades que se desarrollen en el Centro desde el punto de vista de proyectos de autosuficiencia.

- Primas Vacacionales
- Aguinaldos
- Aportaciones al IMSS
- Aportaciones al SAR
- Aportaciones para Vivienda
- Aportaciones ISPT
- Material Didáctico, Teléfonos, Luz y Agua.
- Mantenimiento de los Edificios.
- Transporte Escolar, que se refiere a mantenimiento y gasolina de 2 camiones que proveen de este servicio a alumnos que viven en comunidades relativamente apartadas del Centro.
- Autos del personal de la escuela. Este concepto incluye mantenimiento de los mismos y gasolina.

Dentro del segundo grupo se encuentran:

- Sueldos del Director de Oficina Corporativa ( Secretario del Patronato). Sueldo Fijo.
- Sueldos de Personal Administrativo (una Tesorera y un mensajero). Ambos con parte fija.
- Renta de Oficina y Teléfonos.
- Servicios de Contabilidad.
- Gastos de Promoción, que se refieren a toda la elaboración de folletos, cupones pagaré y demás literatura de información de la institución.
- Gastos de Papelería.
- Gastos de Representación, que básicamente se conforman de comidas especiales con prospectos y viáticos del director de la oficina corporativa.

En el Anexo I se encuentra el Presupuesto de Egresos para el año 1997, año sobre el cuál se han proyectado las cifras de cada uno de éstos rubros. En este presupuesto se observa lo siguiente:

- a) En el mes de agosto de 1997, se aplicará un incremento en los sueldos del personal de la escuela correspondiente al 18%, dado que en los últimos 12 meses no se había producido ninguno.
- b) Los honorarios del Jefe de Proyectos Productivos se mantienen constantes a lo largo de este periodo, dado que este rubro solo contempla la parte fija que la institución otorga a esta persona. Una vez que las pequeñas microempresas que se busca desarrollar comiencen a ser autosuficientes, se tiene pensado que cada una de ellas otorgue un "dividendo" mensual, de manera que el sueldo de esta persona sea variable y en función de los ingresos de cada actividad.
- c) En los egresos de la oficina corporativa no se contempla ningún incremento en los sueldos del personal, ya que se efectuó un incremento en el pasado mes de diciembre de 1996, por lo que una nueva revisión de sueldos se llevará a cabo hasta diciembre de 1997. El costo de la oficina corporativa es de \$ 17,230.00 en promedio, representando un 10% de los egresos totales del centro. Cabe

destacar que las funciones desempeñadas por las 3 personas que laboran en esta oficina son de vital importancia para la supervivencia del centro, ya que están directamente relacionadas con la renovación, cobranza y búsqueda de nuevos prospectos donantes, sin la cual no podría mantenerse la institución. El porcentaje que representa este órgano administrativo, se encuentra dentro de los límites permitidos por las asociaciones que regulan a los organismos no lucrativos internacionalmente.

#### **4.- Fuentes de Ingresos.**

Las fuentes de ingresos de la organización son variadas, y han surgido como resultado de la investigación e implantación de sistemas financieros avanzados y que son empleados por pocas instituciones de este tipo en nuestro país.

Estas fuentes se clasifican en:

- a) los generados por actividades de la escuela.*
- b) los generados por gestiones y campañas organizadas y operadas desde la oficina corporativa de la Ciudad de México.*

En el primer rubro se encuentran:

- Aportaciones de alumnos. A partir del ciclo 93-94, se empezó a cobrar una cuota simbólica a los alumnos del centro, ya que se realizó una consulta entre los padres de familia y se averiguó que estaban dispuestos a aportar una cantidad - de acuerdo a sus posibilidades - para ayudar al mantenimiento del centro, que en el año anterior había sufrido una gran escasez de recursos y estuvo a punto de cancelar algunos grupos.
- Transporte escolar. Servicio que se cobra también de manera simbólica y tiene como objeto permitir que alumnos de comunidades no tan cercanas al centro, puedan asistir de manera normal a la escuela.
- Cursos y Asesorías. Estos cursos se refieren a la capacitación que imparten algunos profesores del centro a productores de la zona. Dentro de este rubro se encuentran los proyectos de capacitación a productores de nopal (patrocinado por Nafinsa) y algunas otras asesorías en materia de inseminación artificial y métodos de cultivo que llegan a otorgarse a personas interesadas. Este tipo de actividades nacieron durante el ciclo escolar de 1995-1996 y fueron de gran importancia para el mantenimiento de la escuela.
- Proyectos Productivos. Estos programas nacen de la conciencia de autosuficiencia de la labor y todos buscan aprovechar de manera productiva, la maquinaria con la que se cuenta en los diferentes talleres, así como algunas otras iniciativas viables que permitan dar a conocer a los alumnos la aplicación práctica de un proyecto de micro-empresa para la zona. Tal es el caso del periódico y del telar.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En el segundo grupo se encuentran:

Donativos No Programables:

- **Donativos únicos:** Estos donativos son resultado de gestiones enfocadas a proyectos muy específicos de mejoras o de compra de equipo, pudiendo ser, por tanto, en efectivo o en especie. Generalmente estos donativos no son renovables. La proyección de estos ingresos no se puede realizar.

Donativos programables:

- **Donativos anuales:** que desde hace varios se han recibido por una gran variedad de empresas entre las que se encuentran: instituciones bancarias y de seguros, intermediarios financieros, empresas del ramo agrícola, laboratorios, despachos de abogados y de contadores, personas físicas y fundaciones nacionales e internacionales. Estos donativos se reciben a lo largo de todo el año (en una sola aportación por empresa en un mes fijo de acuerdo a las instrucciones de la empresa en cuestión) y constituyen una fuente "segura" de recursos y que puede ser proyectada de manera indefinida. Cada año suelen incorporarse 5 o 6 donantes nuevos a esta fuente de ingreso y también suelen salir del mismo 1 o 2 empresas que por las condiciones económicas del país, no les es posible continuar con su aportación.
- **Donativos periódicos:** Dentro de los ingresos fijos existen donaciones que se cobran de manera mensual, bimestral o trimestral a lo largo del año y que generalmente se reciben de personas físicas. Estos donativos han surgido de dos campañas principalmente:

*"Campaña de Cargo Automático"* realizada desde el año de 1994 y que actualmente representa un porcentaje importante dentro de los ingresos de la institución. Esta campaña consistía en conseguir becas enteras (donativos de \$350.00 mensuales o fracciones) a través de un cupón pagaré, mediante el cual se le daba la facilidad al donante de dar su donativo con un cargo a su tarjeta de crédito. Para esta campaña se reunieron grupos promotores que entre sus amistades conseguían estas donaciones permanentes. Los resultados de la campaña fueron excelentes y los donativos conseguidos iban de un intervalo de \$ 50.00 mensuales hasta \$1,500.00 mensuales por persona. Para esta campaña se establecieron contratos con todos los sistemas de tarjeta de crédito disponibles (Bancomer, Banamex, Carnet y American Express) y se obtuvieron terminales electrónicas de fondos, con las cuáles se facilita la operación de las transacciones que deben efectuarse cada mes.

*Campaña "La Magia de los Muchos Pocos"*, realizada en 1995 en el cuál se empleó la herramienta de correo directo con el apoyo de dos grupos financieros del país: GBM Atlántico y Abaco Grupo Financiero, en donde se enviaron miles de folletos informativos de la labor y de un cupón pagaré a

todos los cuentahabientes, tarjetahabientes y empleados de dichas instituciones. Los resultados no fueron los esperados, sin embargo se logró incrementar en un 8% los ingresos periódicos de la institución.

De acuerdo a su forma de procesamiento, se dividen en:

- a) Donativos por cargo automático a tarjeta de crédito, Visa o Mastercard Nacional o Internacional.
  - b) Donativos por cargo automático a cuenta de cheques, en los bancos Atlántico, Confía y Bancomer a través del Sistema de Domiciliación, con el que se pueden realizar este tipo de cargos, sin existir la posibilidad de sobregiro de las cuentas de cheques y por medio de un enlace directo con cada institución vía módem.
  - c) Donativos por cheque periódico, que suelen cobrarse vía mensajería de la oficina corporativa y que tienen un día fijo de pago.
- **Productos de Alcantías:** En el año de 1995 se diseñaron alcantías de acrílico con el apoyo de la empresa Acrílicos e Ideas, S.A. (líder en el sector productor de exhibidores) que se comenzaron a colocar en las sucursales de los bancos Confía y Atlántico, los restaurantes Wings y algunos de los Macrovideocentros de la Cd. de México, así como en una gran cantidad de otros negocios y restaurantes en esta ciudad y en otras ciudades del Estado de Morelos como Cuernavaca, Cuautla, Tepoztlán, etc. Los ingresos de esta campaña tuvieron su cenit en los meses de marzo y abril de 1996 y desde ese momento han presentado una baja considerable.
  - **Productos de Tarjeta de Afinidad:** En el año de 1994, se firmó un Contrato de Afinidad con el Grupo Financiero Banorte, mediante el cuál se realizó la emisión de una tarjeta de crédito con la imagen corporativa de la institución y que en un principio se distribuyó entre los miembros del patronato, los donantes de la institución y en algunas universidades de la Ciudad de México. Este sistema consiste en que el grupo financiero operador de la tarjeta de crédito cede a la institución un porcentaje de la comisión que cobra a todos los establecimientos afiliados a su sistema, por lo tanto con las compras y consumos de todos los tarjetahabientes del grupo se beneficiaba a la institución con una cuota variable mensual. Este sistema tuvo auge en 1994 cuando el sistema financiero mexicano se encontraba en bonanza, sin embargo como producto de la crisis financiera del 94-95 se registró una cancelación masiva de tarjetas. Ahora en 1996 se abrió un nuevo contrato de afinidad con Banca Confía y en el mes de septiembre de este mismo año se comenzará a promover de nueva cuenta.
  - **Productos Financieros:** derivados del superávit de cada ejercicio y que constituyen un fondo de contingencia que tiene la institución y que representan una parte no significativa de sus fuentes de ingresos. Generalmente aumentan

con las aportaciones de volumen considerable de algunas empresas en el momento de ingresar, pero luego caen al irse aplicando el remanente a la operación de la escuela.

A continuación se presenta una tabla en la cuál se muestra el comportamiento de las fuentes de ingresos de la institución en los últimos 5 ciclos escolares en relación al total de ingresos:

Fuente de Ingreso	Curso 1991-1992	Curso 1992-1993	Curso 1993-1994	Curso 1994-1995	Curso 1995-1996
Donativos Anuales	100%	100%	80%	65%	50%
Donativos Periódicos			20%	30%	35%
Aportaciones de alumnos				5%	6%
Cursos y Asesorías					4%
Actividades Productivas					5%

Como se puede observar, los cursos y asesorías comienzan a formar parte fundamental en el mantenimiento de la institución. Sin embargo todavía se tiene un 85% derivado de donaciones, que como se sabe, no constituyen una fuente cien por ciento segura de ingresos y que debe estar en continuo aumento, ya que las cancelaciones de donativos también se presentan a lo largo del año.

En el Anexo II se presenta un presupuesto de ingresos para el año 1997. En dicho presupuesto se puede observar lo siguiente:

- El rubro de aportaciones de alumnos constituye una cuota simbólica mensual de \$ 30.00 en promedio por alumno, que se fija individualmente de acuerdo a las posibilidades económicas de cada familia.
- Durante el mes de noviembre y diciembre de 1997 se tiene programado repetir los cursos y asesorías a productores de nopal, patrocinadas por NAFINSA.
- En el rubro de proyectos productivos del telar, se tiene contemplada una mayor actividad desde el mes de mayo de 1997 debido a la venta de promocionales artesanales para regalos de empresas, tal es el caso de *Núcleo Radio Mil*, que ha adquirido gavanes con su logo para regalar a sus radioescuchas durante las fiestas patrias. Hasta el mes de diciembre de 1997 se tiene contemplada una ganancia neta de 7,000 promedio. Se está realizando un estudio de mercado para colocar este producto en un futuro en otros estados o incluso, exportar una pequeña cantidad, de acuerdo a lo que permita la capacidad instalada actual.

- d) En lo que respecta a los donativos anuales, se muestra el monto correspondiente a las renovaciones anuales de contribuciones de empresas, sin incluir nuevas gestiones que pudieran realizarse durante este año.
- e) En los productos de alcancías, se piensa continuar esta campaña hasta el mes de febrero de 1997, y en ese momento se evaluará la viabilidad de dar un nuevo impulso al proyecto y solucionar algunos problemas derivados, dado que se ha disminuido considerablemente la recaudación, debido a problemas de robo y desinterés por parte del público.
- f) En la tarjeta de afinidad se espera que durante los meses de diciembre y enero se incremente la recaudación, ya que es en éstos meses cuando la facturación en tarjeta de crédito se incrementa, basándose en la tendencia de los últimos dos años.
- g) Los productos financieros es el rendimiento aproximado correspondiente al fondo de contingencia de la institución.

De igual forma, en el Anexo III se muestra el flujo de caja proforma para este mismo año de 1997. Como se puede observar, durante todo este año no es necesaria ninguna inyección de capital, sin embargo es notorio que el flujo de cada mes es preponderantemente negativo, ya que los ingresos fijos del mes no alcanzan a cubrir la operación del centro. La razón por la cuál la operación puede seguirse desarrollando es debido a donativos fuertes esporádicos y del fondo de efectivo acumulado de años pasados que, integrándose al flujo, cubren los déficits operativos de la mayoría de los meses. De cualquier manera, al final de 1997 el saldo en efectivo es de \$298,583.95.

De acuerdo a este flujo, los meses más endeble financieramente hablando, son los de mayo y junio, donde el saldo en efectivo alcanza su punto mínimo.

El promedio de ingresos mensuales fijos es de \$ 74,590.00, mientras que los egresos mensuales fijos alcanzan \$ 153,460.50, por lo que se puede concluir que a la fecha se está cubriendo sólo el 48.60% con ingresos seguros, generados todavía en su mayoría por donativos (72% por concepto de donativos por cargo automático fijos mensuales).

En cuanto al nivel de autosuficiencia actual, se observa que al tomar únicamente las aportaciones de alumnos y transporte escolar, sólo se alcanza un 6.67% de autosuficiencia sobre los egresos anuales de la escuela. Si a esto se le añaden las actividades productivas que a la fecha ya se desarrollan en la escuela (cursos, periódico y telar), el nivel de autosuficiencia se eleva hasta un 15.03%, cifra que se busca incrementar en los años siguientes progresivamente.

## CAPITULO VI Plan de Negocio para Proyecto de manufactura de muebles para exportación.

### 1.- Diagnóstico del Clima de la Organización.

Durante el mes de julio de 1996, se llevó a cabo un análisis estratégico entre los miembros del Consejo Superior de Centro El Peñón, A.C., y algunos representantes de la dirección de la escuela, para definir las fuerzas y debilidades de la institución después de 35 años de funcionamiento como institución de desarrollo social en la comunidad del Valle de Amilpas. A continuación se muestran algunos de los resultados encontrados:

#### I.- Area Académica

Aspectos	Fuerzas	Debilidades
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la institución.</li> <li>• Prestigio Académico.</li> <li>• Calidad humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta potenciar espíritu emprendedor en profesores.</li> <li>• Ausencia de capacitación técnica para emprender.</li> </ul>
Material de Apoyo / Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres con equipo.</li> <li>• Edificio e instalaciones de gran tamaño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta equipar laboratorios.</li> <li>• No existe centro de cómputo.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visión y líneas de acción.</li> <li>• Escaso vínculo con las operaciones de la Oficina Corporativa.</li> </ul>

#### II.- Generación de Recursos Propios

Aspectos	Fuerzas	Debilidades
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con más de 1,500 exalumnos y casi 300 alumnos en aulas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta personal capacitado y con tiempo.</li> <li>• Falta persona que dirija proyectos.</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen muchos proyectos en el tintero.</li> <li>• Se cuenta con relaciones en varios sectores productivos y acceso a recursos por parte de empresarios y fundaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con la estructura, ni con los conocimientos para llevarlos a cabo.</li> </ul>

Involucración	• Comienza a generarse la cultura de autosuficiencia.	• No se ha podido canalizar dicha necesidad.
---------------	---	--

### III.- Financiamiento Externo (Donativos)

Aspectos	Fuerzas	Debilidades
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo adecuado, y bien conectado.</li> <li>Patronato fuerte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta información de la escuela.</li> <li>Falta de capacitación.</li> </ul>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad y Confiabilidad (35 años).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen de poca productividad, más asistencial.</li> </ul>
Patronato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está bien motivado.</li> <li>Grupos de promotores jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información.</li> <li>Falta de renovación de los miembros.</li> </ul>

Adicionalmente, se levantó el siguiente cuestionario entre los miembros del Consejo Superior al presentar la idea de realizar un proyecto productivo dentro de la escuela:

	Débil      Fuerte				
	1	2	3	4	5
<b>Personal</b>					
Interés del Personal en el concepto				■	
Experiencia del Personal en negocios		■			
Apertura del Personal				■	
Apoyo del Patronato					■
Apoyo de otros Miembros / Donantes				■	
Apego a los Objetivos No Lucrativos					■
Disponibilidad del Director Ejecutivo					■
<b>Total A</b>					<b>29</b>
<b>Financiero</b>					
Estabilidad Fiscal y Financiera (últimos 3 años)				■	
Diversidad de las fuentes de ingresos					■
Flexibilidad en el Presupuesto/ Disponibilidad de recursos para iniciar el negocio			■		
Posibilidad de habilitar recursos para capital de trabajo		■			
Posibilidad de obtener apoyo futuro de donantes actuales.				■	
<b>Total B</b>					<b>18</b>

<b>Instalaciones</b>					
Disponibilidad de Espacio en las instalaciones actuales (actual y futura)					
Ubicación (Atractivo)					
Espacio para expansiones					
Estado de las Instalaciones					
Disponibilidad de Equipo					
<b>Total C</b>					<b>22</b>
<b>Sistemas</b>					
Sistemas de Administración de Información en Operación (MIS)					
Experiencia en Recolección de Datos					
<b>Total D</b>					<b>2</b>
<b>Activos Especiales</b>					
Reputación					
Fidelidad de las personas allegadas					
Contactos disponibles					
Relación con Medios de Comunicación					
Poder de Crédito / Préstamo					
<b>Total E</b>					<b>22</b>
<b>Total General</b>					<b>93</b>

Como se muestra en el análisis anterior, la situación interna de la institución presenta posibilidades altas de tener éxito, tomando en cuenta que la máxima puntuación de este cuestionario es de 120 puntos, teniendo un 77.5 % de los requerimientos necesarios para desarrollar un proyecto productivo.

## 2.- Plan de Negocio

### A) Descripción General del Negocio.

Como resultado de la nueva cultura de autosuficiencia que se pretende promover en la institución, se buscará desarrollar en la zona de influencia de "El Peñón" un proyecto autogenerador de recursos, que consiste en la planeación e implantación de diversas actividades productivas que además de contribuir económicamente a la operación del Centro, posean alta rentabilidad social entre los habitantes de la zona. Para llevar a cabo estas actividades productivas se tiene contemplada la creación de una empresa de apoyo que dará toda la asesoría necesaria a cada una de éstas actividades productivas (que a su vez se constituirán como empresas independientes) para su correcto y eficiente desempeño. Esta empresa de apoyo tendrá como finalidad principal el

financiamiento de los programas llevados a cabo por el Centro hoy día y la creación de nuevos programas con fines educativos y sociales en la zona.

En este trabajo, se contempla el plan de negocio de la primera de estas actividades productivas, que a continuación se desarrolla de manera general.

El proyecto de manufactura de muebles de Centro El Peñón, A.C. consiste en la producción de muebles de madera, orientados para su comercialización a mercados internacionales, pudiendo en un futuro enfocar una parte de la producción al mercado nacional.

Este proyecto está compuesto de dos etapas: una primera de maquila de muebles de madera, mediante el apoyo de un productor de muebles establecido en la Ciudad de México, en la que este productor nos provee de asesoría técnica, capacitación y pedidos, misma que le permite aumentar su oferta exportable. Este productor cuenta con una vasta experiencia en la producción de mueble, y se caracteriza por tener demanda real por parte de empresas de mercados exteriores por sus productos y que hasta la fecha no ha podido satisfacer en su totalidad, debido a que no tiene la capacidad suficiente de producción, por lo que no ha tenido incursiones importantes en los mercados internacionales.

Esta primera etapa es de vital importancia y se compone a su vez de dos fases: un programa inicial de capacitación que será instrumentado por personal de este productor y se dirige a un grupo seleccionado de exalumnos de diversas generaciones (selección a realizar por el Jefe de Proyectos Productivos y el Director de la Escuela), y que tendrá como objeto dar continuidad práctica a los cursos de carpintería ya impartidos en el Centro, dando solidez a las conocimientos que ya poseen; en la segunda fase se realizará una selección final de los exalumnos que constituirán una empresa productora, poniendo ya en marcha la producción de pedidos de 1 o 2 clientes en las instalaciones de los talleres industriales de la escuela, con este equipo de 20 ex-alumnos de la escuela. En esta etapa los beneficios concretos para el Centro serán: la renta del espacio físico y de la maquinaria que se empleará para tal efecto. La dirección temporal de esta empresa estará a cargo del Jefe de Proyectos Productivos.

Al cabo de un año y medio aprox. de haber iniciado la actividad maquiladora, y una vez que esta empresa de exalumnos haya alcanzado un grado de experiencia suficiente para operar la producción de manera independiente, se seleccionará a aquél exalumno con mayor liderazgo y conocimiento de la producción, para ser cabeza del negocio y administrarlo, siempre con la asesoría cercana de la empresa de apoyo con sede en la Ciudad de México. El capital social de la microempresa estará representado en su mayoría por la empresa de apoyo descrita anteriormente. Es en esta segunda etapa cuando se buscará entrar directamente a mercados internacionales, los cuáles, de acuerdo a lo que se ha investigado, ofrecen oportunidades crecientes de negocio.

Dentro de los mercados a los que se busca incursionar con este proyecto se encuentran: nuestros socios comerciales del TLC: Canadá y Estados Unidos, así como algunos países de la Unión Europea como España, Francia y Alemania. Los productos de esta actividad productiva se comercializarán en tiendas especializadas de muebles y otros distribuidores de muebles de dichos países, dependiendo del país del que se trate. El producto estará enfocado a un segmento de clase media alta y alta de estos países, que busque un producto de alta calidad / alto precio / bajo volumen. Esta última característica va de acuerdo con la capacidad instalada que tendrá la planta de producción equivalente a 90 o 120 unidades mensuales en la etapa de maquila. Para la etapa de producción directa, se tiene estimado incrementar la capacidad hasta 150 o 200 unidades en el primer año.

En lo organizacional, este proyecto operará en su fase de capacitación como un programa interno de Centro El Peñón, A.C. derivado de las actividades del taller de carpintería de dicho centro. Paralelamente, se constituirá la microempresa productora y la empresa de apoyo de comercialización que se encargará de toda la logística de exportación y de la búsqueda y selección de compradores en los mercados meta, siendo su sede la Ciudad de México.

Dos de los objetivos primordiales de este proyecto son: la generación de empleos y la capacitación a ex-alumnos del centro, buscando dotar de nuevos oficios a las comunidades de la zona. Es así como se podrán ir desarrollando nuevas actividades productivas, donde los ex-alumnos más destacados del Centro podrán entrar a laborar y serán remunerados por su trabajo, a través de estas micro-empresas, mismas que serán administradas cada una por un ex-alumno y que tendrá en todo momento la asesoría administrativa y directiva de la empresa comercializadora en México.

Para este proyecto inicial, los muebles a producir serán de dos estilos fundamentalmente: rústicos y de estilo mexicano-colonial. Los tipos de muebles que podrán fabricarse son muebles accesorios: mesas de centro, baúles, roperos y libreros.

Existen algunos factores clave que le darán a este proyecto una ventaja competitiva sobre los demás productores de muebles dentro del mercado. Para la primera etapa, una gran fuerza es que los demandantes de este producto ya están plenamente identificados y se conocen las cualidades del producto que se les debe proporcionar, esto es: se tiene una demanda segura, además de que la logística de exportación estará a cargo del productor de muebles, dado que la micro-empresa le venderá a la empresa del productor el total de su producción (que obviamente está determinada por la demanda del productor). Aunado a esto, se buscará elaborar un producto de alto valor artesanal y de alta calidad en procesos y acabados; en la actualidad, gran parte del mueble rústico que se exporta, tiene un nivel bajo de calidad, por lo que no puede ser vendido a precios altos y por lo consiguiente su margen de utilidad es bajo. Tal como se refleja en los estudios de mercado en diversos países se sabe que los mercados

extranjeros están dispuestos a pagar un alto precio si se trata de un producto de alta calidad.

Como segundo punto, se buscará innovar continuamente en los diseños y sacar distintas sub-líneas dentro de las dos líneas básicas, buscando la retroalimentación continua con los clientes, para adecuarse a necesidades del mercado y buscar atender algunos nichos de estos mercados. De acuerdo al sondeo de mercado realizado, existe gran demanda por muebles de nuestro país en diversos mercados, por lo que las oportunidades de exportar son altas.

Como una tercer fuerza se encuentra la promoción del producto, que se realizará a través de los medios electrónicos como Internet, mismo que no es explotado a fondo actualmente por productores de nuestro país, y a través de las consejerías internacionales de Bancomext en distintos países. El producto se venderá con un certificado de autenticidad en el que se establece que el producto es fabricado en su totalidad por artesanos mexicanos de una zona de bajos recursos del país.

Otro de los factores que darán fuerza interna al proyecto es el apoyo del productor mencionado anteriormente. Esta persona se encargará de poner en marcha la planta de producción en los talleres de la escuela, implementando todos los procesos de producción y poniendo el personal necesario que dará la capacitación a los encargados del proyecto en Morelos para lograr una operación eficiente y un alto grado de productividad. Por proporcionar esta asesoría solo cobrará el tiempo de la persona(s) que él mismo defina para capacitar a los exalumnos.

En la segunda etapa, un punto decisivo es que los costos de intermediación serán muy bajos, ya que la empresa se dedicará a fabricar y a comercializar, por lo que podrá ofrecer a tiendas especializadas y otros distribuidores, precios competitivos.

La parte del negocio relativa a la producción estará coordinada por el Jefe de Proyectos Productivos y por un Gerente de Planta que será la persona encargada de toda la operación y el control de calidad de los productos, además de trabajadores para cada uno de los procesos de fabricación del mueble. En cuanto al proceso de exportación, se tendrá una persona de tiempo completo desde la oficina corporativa de El Peñón, base de operaciones de la empresa de apoyo mencionada anteriormente y que estará encargada de investigar la demanda y a coordinar la logística de exportación de los productos. Además se contará con el apoyo de un Consultor en Comercio Internacional que ayudará en lo que respecta a la promoción del producto en los mercados internacionales y a eficientar la logística de exportación.

En la primera etapa del proyecto, en la que se podrá producir un contenedor mensual, se tiene previsto que el negocio tendrá unas ventas de \$2'449,943.04 durante el primer año, que corresponden a 672 unidades de tipo rústico a un

precio inicial promedio de \$2,627.00 por unidad y 432 de tipo mexicano-colonial, a un precio inicial promedio de \$1,584.72. El flujo de efectivo producto de las utilidades, después de impuestos que se espera obtener al final del primer año es de \$96,373.61.

De las utilidades generadas por el negocio, Centro El Peñón se verá beneficiada por un ingreso fijo mensual correspondiente a renta de espacio físico y maquinaria. Estos ingresos sumarán \$144,000.00 a lo largo de este año y representan un 8% del costo total de operación de la institución en el año 1997. Durante el segundo año de operación del proyecto, se estima alcanzar unas ventas de 4'115,904.31, que corresponden a 1,161 unidades de tipo rústico y 747 de tipo mexicano-colonial. El flujo de efectivo producto de las utilidades que se esperan obtener al final del segundo año es de \$369,287.07. Este proyecto le ayudará a Centro El Peñón a alcanzar un nivel de autosuficiencia del 31.27% al final de este segundo año.

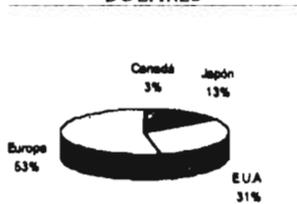
#### B) Análisis del Mercado.

En la primer etapa, el socio productor es el que determinará las características del producto a manufacturar, debido a su conocimiento del mercado, por lo que no se requiere un estudio profundo de la demanda. Sin embargo y dado que se trata de un proyecto con visión a largo plazo, a continuación se presenta una visión general del sector a nivel nacional y a nivel internacional, en aquéllos mercados que presentan oportunidades de penetración por parte de muebles mexicanos, lo que permitirá a los encargados del proyecto elaborar un plan de marketing adecuado para la promoción e introducción del producto en los mercados elegidos.

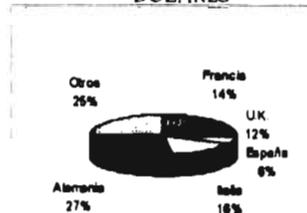
#### **1.- Panorama Mundial**

El principal consumidor de muebles de todo el planeta es Estados Unidos. Consume cerca de 41 mil millones de dólares, y es el más alto consumidor por país individual dentro de los países de la OCDE, quienes en conjunto forman un mercado de 131.4 mil millones de dólares.

**OCDE**  
TOTAL: \$131.4 MIL MILLONES DE DÓLARES



**EUROPA**  
TOTAL: \$69.7 MIL MILLONES DE DÓLARES



Estados Unidos cuenta con una Industria Mueblera altamente desarrollada. Sus productos tienen una orientación funcional, lograda mediante maquinaria con tecnología de punta.

#### ESTADOS UNIDOS

<b>Tamaño de la Empresa</b>	Empresas Grandes con un promedio de 70 trabajadores por empresa.
<b>Estilo</b>	Funcional con diseños que cambian cada 5 años.
<b>Línea de productos</b>	Pocas líneas con variedad de modelos dentro de cada una.
<b>Maquinaria y Equipo</b>	Especializada y con equipo de control numérico.
<b>Tipo de Industria</b>	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.

*Fuente: BOOZ ALLEN & HAMILTON DE MÉXICO*

En contraste, el sur de Europa presenta una orientación más artística, diseño, un número mayor de empresas de menor tamaño. Alemania, quien tecnológicamente se asemeja al modelo estadounidense, produce menos variedades y en un número reducido de empresas.

	ITALIA	ESPAÑA	ALEMANIA
<b>Tamaño de Empresa</b>	Gran número de empresas, principalmente pequeñas. De 5 a 10 trabajadores por empresa.	Gran número de empresas, principalmente pequeñas. De 8 a 10 trabajadores por empresa.	Pocas empresas y grandes. De 60 a 100 trabajadores por empresa.
<b>Estilo del Producto</b>	Muebles de diseño artístico y vanguardista.	Muebles de diseño artístico y estético.	Muebles de alta calidad en su manufactura, con gran funcionalidad y durabilidad.
<b>Línea de Productos</b>	Muchas líneas con gran variedad de modelos.	Muchas y líneas y gran variedad de modelos, aunque en menor número que Italia.	Pocas líneas y poca variedad de modelos.

<b>Maquinaria y Equipo</b>	Maquinaria sofisticada.	Maquinaria sofisticada.	Maquinaria más especializada y de mayor complejidad.
<b>Tipo de Industria</b>	Mucho oficio, mucho prestigio y tradición familiar, imagen artesanal.	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar.	Industria muy desarrollada y de gran escala.

*Fuente: BOOZ ALLEN & HAMILTON DE MEXICO*

Por su parte, México cuenta con una industria mueblera medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen.

#### MEXICO

Tamaño de la Empresa	Muchas empresas pequeñas con un promedio de 6 trabajadores por empresa.
Estilos	Tradicional y artesanal con poco diseño propio.
Línea de Productos	Diversas líneas de productos, gran variedad de modelos dentro de cada línea.
Maquinaria y Equipo	Poca maquinaria especializada, equipo semi-industrial.
Tipo de Industria	Semi-desarrollada, con capacidad instalada ociosa.

#### 2.- Panorama Nacional

La industria del mueble en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominantemente artesanal. Hasta hace algunos años, el nivel de calidad del mueble mexicano era el adecuado en el mercado nacional; sin embargo, para competir en el mercado internacional, el sector ha requerido adoptar su tecnología. A partir de la apertura comercial, la fuerte competencia con los muebles importados ha provocado que, en promedio, las empresas utilicen su capacidad instalada en menor medida; por otra parte, la caída del mercado doméstico ha propiciado que las empresas busquen una mayor penetración en el mercado internacional.

La industria del mueble ha participado durante los últimos seis años con el 1.9% en promedio dentro del PIB manufacturero y contribuyó con el 3.6% del empleo total de la industria manufacturera en 1993.

Durante el periodo 1991-1994 las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento media anual del 24.5%. El crecimiento se sustentó, básicamente, en las exportaciones de partes para muebles que crecieron a una tasa media anual del 84% y de muebles de metal que lo hicieron a una tasa media anual del 34%.

Durante el primer semestre de 1995 las ventas al exterior de muebles mexicanos registraron avances significativos, ya que se alcanzaron ventas por 410.4 millones de dólares, lo que se atribuye, en principio, a la devaluación registrada en diciembre de 1994, que hizo más atractiva la venta de muebles al exterior.

Entre los productos que destacan, por sus montos de exportación, en este periodo, se encuentran: partes de asiento de madera moldeada, asientos con armazón de madera tapizados, comedores y muebles accesorios de madera, asientos giratorios con altura ajustable, recámaras de madera y muebles metálicos para el hogar.

La industria maquiladora ha contribuido con un alto porcentaje de las exportaciones totales; participando con el 71% del total del sector. Cabe destacar que las exportaciones de la industria no maquiladora han crecido a una tasa media anual del 43%, mientras que la maquiladora lo ha hecho al 19%.

El comercio exterior continúa ofreciendo grandes oportunidades para los productos mexicanos por lo que las exportaciones son una alternativa sólida para reactivar la industria mueblera.

Las importaciones de muebles en el periodo 1991-1994 presentaron una tasa de crecimiento media anual del 36%, donde algunos proveedores de muebles cambiaron su actividad productiva por la comercial, importando muebles terminados, aprovechando tanto la apertura comercial experimentada en el país como los canales de distribución con los que cuentan.

En el periodo 1991-1994 el saldo de la balanza comercial fue positivo, incluyendo a la industria mueblera maquiladora, y negativo sin ésta.

#### INDUSTRIA MUEBLERA

Número de Empleados	114,844 en 1993 (3.6% de la Industria Manufacturera)
Número de Establecimientos	19,600 en 1993 (7.4% de la Industria Manufacturera)
<i>Por tamaño de empresa</i>	95.4% Micro, 4% pequeñas 0.5% medianas y 0.1% grandes.

<b>Por entidad federativa</b>	D.F. (25.9%), Edo. de México (17.7%), Jalisco(15.8%), Baja California Norte (11.7%), Nuevo León (10.8%), Chihuahua (9.3%), Sonora (3.7%), Durango (3.5%) y resto (1.6%)
<b>Producto Interno Bruto</b>	32.9 millones en 1994 a precios constantes de 1980. (1.9% del PIB Manufacturero)
<b>Exportaciones (1994)</b>	757.1 millones de dólares (3.2% de las manufactureras)
<b>Importaciones (1994)</b>	455.3 millones de dólares (0.6% de las manufactureras)

**EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE  
(millones de dólares)**

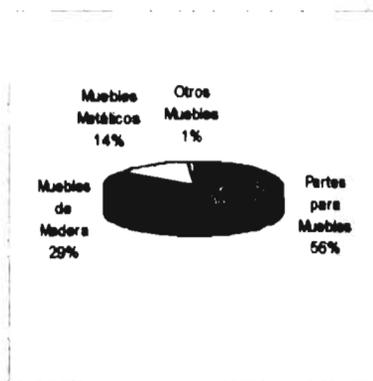
<b>Concepto</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>TOTAL</b>	<b>392.1</b>	<b>323.7</b>	<b>453.4</b>	<b>757.1</b>	<b>784.7</b>
Partes para muebles	68.8	63.0	159.1	424.9	431.4
Muebles de Madera	269.8	175.7	185.9	209.5	233.0
Muebles Metálicos	47.3	73.7	99.0	114.1	112.6
Muebles de Plástico	1.9	5.7	7.1	6.8	6.3
Muebles de Roten, Bejuco y Mimbre	4.4	5.4	2.4	1.9	1.4

*Fuente: Banco de México y SECOFI*

**BALANZA COMERCIAL  
SECTOR MUEBLES**

<b>Concepto</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>EXPORTACIÓN</b>	<b>392.1</b>	<b>323.7</b>	<b>453.4</b>	<b>757.1</b>	<b>784.7</b>
<b>IMPORTACIÓN</b>	<b>182.7</b>	<b>270.6</b>	<b>329.8</b>	<b>455.3</b>	<b>265.4</b>
<b>SALDO</b>	<b>209.4</b>	<b>53.1</b>	<b>123.6</b>	<b>301.8</b>	<b>519.3</b>

**Participación de las Exportaciones por Tipo de Mueble.  
1994**



### 3.- Competitividad Internacional

*Percepción Competitiva Internacional de la Industria Mueblera en México*

● Nulo ○ Bajo ■ Medio □ Alto

<b>Abastecimiento:</b>	
Oferta de Proveedores de Insumos	○
Estandarización de Componentes y Materias Primas	○
Calificación de Proveedores	●
Subcontratación de Componentes	●
Entrega de Materia Prima y Componentes Subcontratados (Justo a Tiempo)	●

<b>Manufactura:</b>	
Estandarización de herramientas y partes para ensamble.	■
Uso de medios Mecánicos/Eléctricos/Neumáticos para fabricación de productos y movimiento de materiales	■
Establecimiento de incentivos de productividad individuales y de grupo	■

Escala óptima de producción.	)
Adecuada distribución de líneas de producción.	)
Programación de la producción con identificación de actividades clave.	)
Control de calidad de materias primas y maquinado con criterios específicos.	)
Maquinado y ensamble con dispositivos de verificación y montaduras.	)
Auditorías al producto terminado.	)
Empleo de estándares internacionales para transporte de productos por ensambles.	)

<b>Comercialización:</b>	
Canales de distribución internacionales para maquiladoras.	■
Canales de distribución internacionales para no maquiladoras.	○
Espacios de exhibición en instalaciones de comercializadores.	○
Auditorías post-venta de calidad del producto.	●
Asociación entre empresas pequeñas para comercialización y campañas publicitarias.	●

<b>Diseño:</b>	
Diseño para demanda del mercado, no por tradición.	●
Ofrecimiento de flexibilidad, en características y acabados de productos.	●
Análisis comparativos de costo de productos internacionales.	●
Reingeniería continua de procesos de fabricación.	●
Empleo de CAD (Computer Aided Design).	●

#### 4.- Oportunidades de Negocios

Algunos de los nichos de mercado detectados por Bancomext a través de sus consejerías en el extranjero, se encuentran:

**Centro y Sudamérica**

Tipo de Mueble	País de Destino	Segmentos de Mercado
Muebles tapizados de metal	Chile	Ingreso Medio Alto
Asientos giratorios y transformables en cama.	Chile	Ingreso Medio Alto
Muebles de Metal para oficina	Chile, Colombia, Venezuela	Ingreso Medio Alto
Muebles de Metal para oficina	Chile, Colombia, Venezuela	Ingreso Alto
Partes para muebles y asientos	Costa Rica, Colombia y Venezuela.	Ingreso Medio Alto

Los mercados de muebles de Centro y Sudamérica (Costa Rica, Chile, Venezuela y Colombia) presentan oportunidades tanto de exportación como de alianzas estratégicas y co-inversiones, en las cuales la región centroamericana y sudamericana pudiera proveer partes dimensionadas para muebles y que se efectúe el ensamblado y terminado en México, aprovechando la entrada en vigor de los acuerdos comerciales con esa región.

**América del Norte***El Mueble en el Marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte***Importaciones de Muebles**

País	# Fracción Arancelaria	Arancel Promedio	Fracciones Libres
E.U.A.	43	0 %	43
MEXICO	25	10.76 %	12
Rango		(16-9)	
CANADÁ	27	7.10%	6
Rango		(8-6.4)	

Tipo de Mueble	País de Destino	Segmentos de Mercado
Centros de Entretenimiento de Madera	Estados Unidos	Ingreso Medio Alto
Muebles para jardín de hierro forjado	Estados Unidos	Ingreso Medio Alto / Alto
Sillas de Madera Tapizadas y Muebles Accesorios.	Estados Unidos	Ingreso Alto
Muebles de madera rústicos sin tallado	Canadá	Ingreso Alto

Tradicionalmente, Estados Unidos importa muebles de diversas partes del orbe. Cabe destacar que cerca del 45% de sus importaciones provienen de países en desarrollo. En 1994, México fue el segundo socio comercial de este país para asientos y el tercero en muebles, entre más de 100 distintos proveedores de la Unión Americana. En éste país se estima que el gasto en consumo de muebles crecerá 3.8 % para 1996, al pasar de 47.8 millones de dólares en 1995 a 49.7 millones de dólares en 1996.

Se han detectado regiones en los Estados Unidos donde las ventas de muebles han crecido a tasas superiores al 20%, localizadas en los estados de Colorado, Ohio, Nuevo México, Arizona, Nevada, Utah, Montana, Nebraska y las Dakotas, principalmente, destacando el área de Provo-Orem, Utah (con un crecimiento del 31% en sus ventas), Hamilton-Middletown, Ohio (27%) y Fort Collins Loveland, Colorado (27%), que contrastan con las zonas fronterizas de Texas (4%) y California (de -1% promedio).

Los productos que se han identificado con mayor potencial de exportación para este mercado son: asientos de hogar, armazones de madera para sillas sin tapizar, asientos para exterior e interior con armazón de metal y sin cojín textil, muebles metálicos para el hogar; mostradores, lockers, racks, exhibidores de metal, muebles de madera para oficina; gabinetes de instalación fija; muebles de madera para dormitorio y partes para muebles de madera.

En los Estados Unidos, una de las estrategias más efectivas debe ser la de buscar comercializadores que de preferencia cubran todo el país a través de canales de distribución. Para ello es de vital importancia proporcionar catálogos e inventarios/muestrarios de los productos en cuestión. Las tendencias de la moda en los Estados Unidos en los mercados de ingreso medio alto hacia arriba apuntan hacia: muebles tradicionales / formales con acabados finos y detalles (alta calidad), camas de gran tamaño, sillas con respaldos altos, muebles de grandes dimensiones, cubiertas de mármol en mesas, muebles tipo western y gabinetes para cocina. Los colores más gustados en tapices son: rojo, ciruelos, verde musgo y verde tabaco.

En el caso de Canadá existe un enfoque muy claro de valor/precio y se busca el servicio post-venta en todos los productos. Se demandan muebles de estilo contemporáneo, sencillos pero muy originales y algunos de tipo rústico sin tallado.

### Europa

Tipo de Mueble	País de Destino	Segmentos de Mercado
Muebles Rústicos y apolillados	Francia, España y Alemania.	Ingreso Medio Alto.
Hierro Forjado combinados con madera	Francia y España	Ingreso Medio Alto

Muebles de Cocina (gabinets y puertas de caoba de tipo artesanal)	España y Francia	Ingreso Medio Alto
---	------------------	--------------------

El mueble mexicano en Europa y en particular en Francia y en Italia, se ha constituido como un nicho y ha logrado ingresar con éxito al selectivo mercado europeo. Los productos que han tenido éxito en este mercado son los muebles de hierro forjado y de madera con acabados artesanales.

Por otra parte, se ha detectado el interés de empresarios europeos por formar alianzas estratégicas con empresarios mexicanos para penetrar en el mercado de los Estados Unidos, aprovechando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y si es posible, sacar provecho del resto de los acuerdos comerciales que tiene firmados nuestro país con Centro y Sudamérica.

Los empresarios europeos han manifestado su interés en co-inversiones para procesos semi-automatizados que aumenten el volumen, para acabados en diseños artesanales que diferencien el mueble, o en transferencia de tecnología, principalmente alemana, para instalar sistemas de control numérico de alta precisión, que cubran normas de calidad y diseño, en particular para muebles listos para ensamble.

### 5.- Estrategias Generales

Para poder concurrir a los mercados internacionales de forma exitosa, es necesario conocer algunas de las tendencias de éstos en forma clara:

- Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.
- Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes, como proveedores de empresas mas grandes.
- Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia el mercado de exportación.
- Innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más automatizados.
- Menor uso de maderas tropicales y mayor utilización de las templadas.
- Cambio en la industria hacia la fabricación de muebles listos para ensamble (RTA) dirigidos a ciertos mercados.
- Mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requeridas en los mercados de exportación.

*Acciones a desarrollar por producto*

Grupo de Productos	Consolidar Productos	Desarrollar Oferta Exportable	Promover Integración Cadena de Producción/Exportación	Aprovechar Nichos
Sillas c/ armazón de madera	X	X		X
Rústicos para el hogar	X	X	X	X
Gabinetes		X		X
Recámaras		X	X	
Oficina	X			X
Partes	X	X	X	

*Estrategia de Promoción Externa Sector Mueblero E.U.A*

Tipo de Promoción	Noroeste	Medio Oeste	Sur	Oeste
Mercado Medio/Alto de Exportación	X	X	X	X
Maquila			X	X
Alianzas para complementación	X	X	X	X
Inversión extranjera	X	X	X	X
Moda y Diseño	X		X	
Importación de Maquinaria	X		X	
Ratificar interés en zonas potenciales identificadas.			X	X
Identificar empresas proveedoras y productoras.	X	X	X	X
Consejería Correspondientes	Nueva York	Chicago	Atlanta/Dallas	Los Angeles

Estrategia de Promoción Externa Sector Mueblero Otros Países

Tipo de Promoción	CANADÁ	CENTRO Y SUDAMÉRICA	EUROPA
Mercado Medio/Alto de Exportación	X		X
Maquila	X	X	X
Alianzas para complementación	X	X	X
Inversión extranjera	X	X	X
Moda y Diseño			X
Importación de Maquinaria			X
Ratificar interés en zonas potenciales identificadas.			
Identificar empresas proveedoras y productoras.			X
Consejería Correspondientes	Vancouver / Montreal	Venezuela / Chile	España / Alemania / Italia / Francia

Eventos Internacionales 1996

- Mercado Internacional de Muebles para el Hogar. High Point, E.U. Febrero-Julio y Agosto-Enero 1997.
- Salón Internacional del Mueble. Milán, Italia. 18-21 Abril 1997.
- Feria Internacional de Muebles de Valencia, Valencia, España Septiembre de 1997.
- Feria del Mueble de Tupelo, Tupelo, Mississipi, E.U.A. Febrero de 1997.

Al participar en ferias internacionales es importante realizar las siguientes actividades prioritarias: Conocer la competencia, tanto nacional como del país al que se visita, comparando precios y calidades. Es conveniente contactar compradores de diversos niveles de distribución (fabricantes, representantes, mayoristas, minoristas, etc.), mantenerse actualizado en cuanto a diseños, técnicas, etc.

**6.- Estados Unidos. Mercado de la Industria Mueblera. Zona Medio Este.**

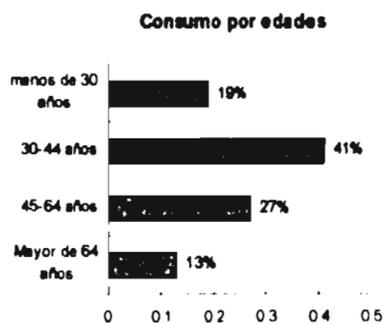
La producción de la industria en 1995, ascendió a \$18,166 millones de dólares, lo que significó un aumento del 8.6% en comparación a 1994, en donde se incluyen los muebles de madera con el 50% del total de ventas, muebles tapizados con el 35%, muebles de metal con el 13% y otros con el 2%.

*Número de Fabricantes de Muebles*

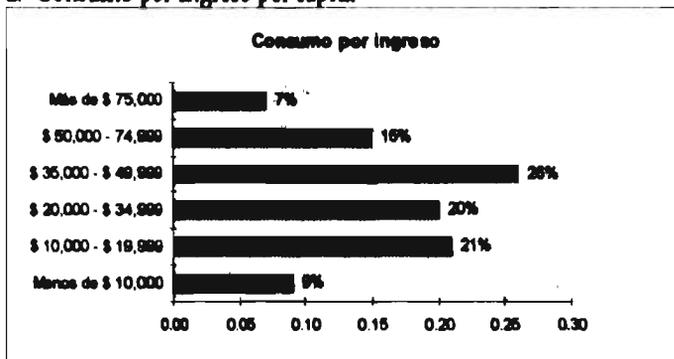
Estado	1992	1993	1994
<b>Total Estados Unidos</b>	5,790	6,101	5,397
<b>Total Area de Influencia</b>	1,640	1,647	1,489
Alabama	111	108	118
Georgia	182	184	167
Kentucky	36	38	36
Carolina del Norte	1,009	1,014	880
Carolina del Sur	28	28	29
Tennessee	165	163	150
Virginia	109	112	109

*Minoristas en la Industria del Mueble*

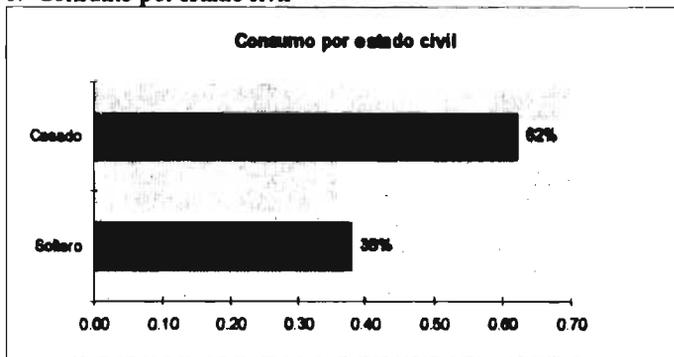
Estado	1992	1993	1994
<b>Total Estados Unidos</b>	40,589	42,313	39,895
<b>Total Area de Influencia</b>	8,190	8,339	8,759
Alabama	1,009	988	974
Georgia	1,474	1,497	1,469
Kentucky	846	832	797
Carolina del Norte	1,780	1,844	1,745
Carolina del Sur	904	929	911
Tennessee	1,069	1,134	1,056
Virginia	1,108	1,115	1,807

***Perfil del Consumidor (1994)*****1.- Consumo por edad**

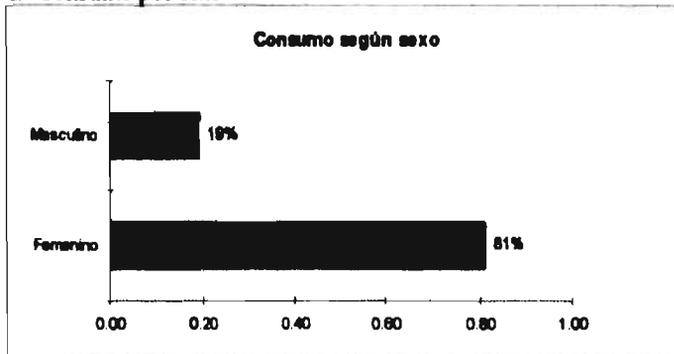
## 2.- Consumo por Ingreso per capita



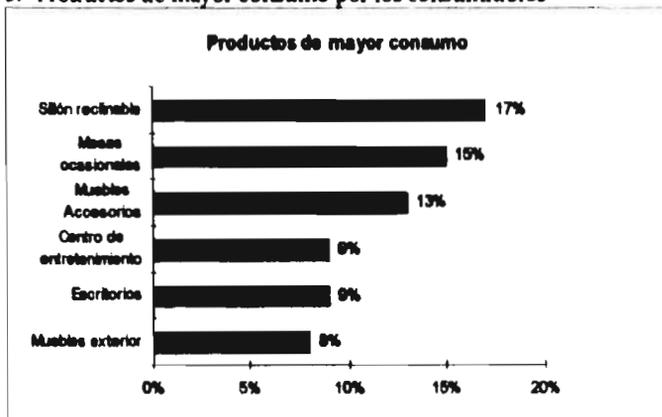
## 3.- Consumo por estado civil



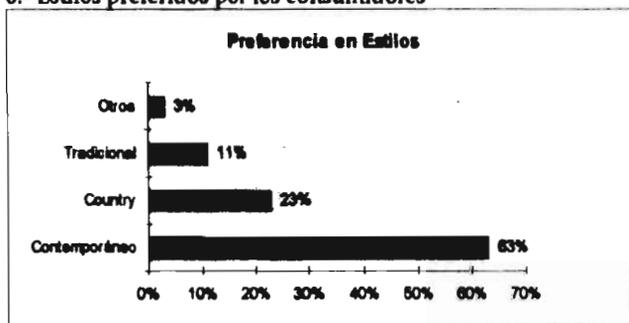
## 4.- Consumo por sexo



### 5.- Productos de mayor consumo por los consumidores



### 6.- Estilos preferidos por los consumidores

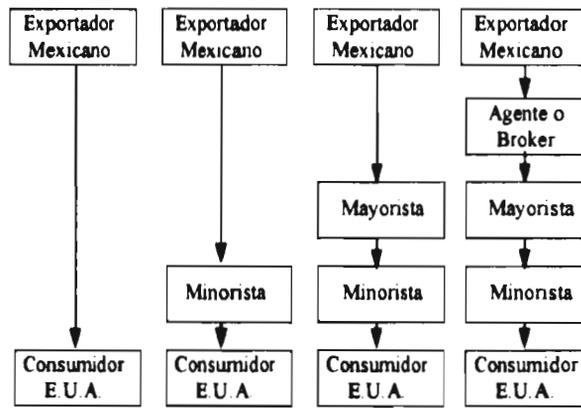


### 7.- Principales razones para hacer las compras



## 8.- Canales de Distribución

### Canales de Distribución Mercado del Mueble en los Estados Unidos



Los canales de distribución utilizados por los fabricantes de muebles en los Estados Unidos para realizar las ventas son los siguientes:

#### **Exportador-Minorista**

Cuando el fabricante mexicano vende directamente al minorista, debe diferenciar entre dos mercados: 1) Medio Mayoreo (volúmenes pequeños), 2) Mayoreo (Volúmenes Grandes) y 3) Venta por catálogo.

#### 1.- Minoristas de Medio Mayoreo

Las ventas a tiendas o a diseñadores que manejan volúmenes pequeños ofrecen ciertas ventajas al fabricante mexicano, especialmente al pequeño, ya que éste tipo de ventas le permite un crecimiento paulatino y diversificación de clientes. Sin embargo, requerirá de mayores esfuerzos de promoción y atención al cliente, así como de los servicios de un agente que le pueda ofrecer los servicios adecuados en cuanto a recibir los embarques consolidados de México y reenviar a clientes, reempacar cuando sea necesario, ofrecer servicios de post-venta, como resanar raspones, recibir pagos, etc.

El productor mexicano tendrá que prepararse para ofrecer servicio desde un puerto norteamericano y al mismo nivel de sus competidores, como: cotizaciones FOB puerto americano, tiempos de entrega competitivos de 4 a 6 semanas. Este tipo de clientes no está interesado en involucrarse en trámites de importación.

### 2.- Minoristas de Mayoreo

Las ventas de mayoreo a almacenes le permitirá la venta de grandes volúmenes a un solo cliente, lo que ahorrará esfuerzos promocionales, trámites, personal, etc. Sin embargo se deberán tomar las siguientes consideraciones: el control de calidad de los productos deberá ser estricto, el precio de venta será lo más bajo posible y generalmente el cliente pedirá un crédito de 30 días, la dependencia hacia el cliente es muy elevada, el servicio post-venta deberá ser negociado y el producto deberá ser adaptado a las medidas y diseños del gusto del consumidor final. Este tipo de cliente es difícil de acesar y generalmente compra a través de un agente de compras o distribuidor.

### 3.- Ventas por catálogo (medio mayoreo o mayoreo)

Las ventas por catálogo son bastante populares en este mercado. Las empresas que manejan este tipo de ventas, son minoristas que venden al consumidor final. Estas empresas pueden realizar compras de volúmenes importantes y generalmente su ámbito de distribución es a nivel regional o nacional. La consideración más importante para el exportador mexicano es que será notificado del volumen de la venta hasta muy cercana la fecha de entrega y en muchas ocasiones le solicitarán algún tipo de exclusividad.

## **Exportador-Intermediario-Minorista**

### 1.- Representante

Los representantes son muy populares para vender a los minoristas. Generalmente cuentan con salas de exposición y vendedores ("reps on the road") para dar seguimiento a sus clientes. Su función consiste en levantar órdenes, las cuales deberán ser surtidas con el cliente directamente, por lo que cobrará una comisión entre 10 y 20% del valor de la orden. En la mayoría de los casos, los representantes no ofrecen los servicios de bodega, cobranzas, servicios post-venta, por lo que éstos servicios deberán contratarse por separado.

### 2.- Distribuidor o Mayorista

Los distribuidores resultan una buena estrategia para los exportadores mexicanos, ya que compran para revender a minoristas u otros intermediarios. Sus ventajas son las siguientes: conocen el mercado norteamericano, realizan la promoción y la venta del producto a través de sus propios medios, cuentan con bodegas, realizan las cobranzas de sus clientes, diseñan el producto de acuerdo a los gustos del mercado.

### 3.- Fabricantes

Los fabricantes norteamericanos, resultan una estrategia de distribución muy exitosa, ya que cuentan con esquemas de distribución muy amplios y adecuados. La estrategia consiste en complementar sus líneas con otras similares de otro rango de precios, surtirlo de partes o fabricar sus diseños.

#### 4.- Agentes de Compras

Los agentes de compras son empresas que se dedican a realizar compras para cadenas departamentales u otros minoristas que compren grandes volúmenes. Generalmente cuentan con salas de exhibición y sus compras serán de grandes volúmenes pero de duración corta, ya que cambiarán de diseños con frecuencia.

Si se decide por un representante, agente o distribuidor, es conveniente hacer una evaluación de ellos. Localizar antecedentes con otros proveedores, referencias bancarias, tomando en consideración el manejo de los productos, conocer su fuerza de ventas, su organización, sus volúmenes de ventas, solidez financiera y su experiencia en la promoción, para determinar a los candidatos más adecuados para representar sus líneas de productos.

Uno de los mecanismo más importantes de Promoción consiste en la participación en Ferias especializadas. Paralelamente a la participación es conveniente reforzar la promoción a través de revistas especializadas. Éstas son un medio de publicidad muy popular en el país. Algunas de las revistas especializadas más importantes del ramo son:

- Furniture Quality Program Guide. Revista sobre control de calidad en la industria mueblera.
- Furniture Today/ Accesories Today. Periódico con información y noticias sobre la industria del mueble.
- Wood & Wood Products. Revista con información técnica sobre la industria de la madera y sus productos.
- Furniture Retailer. Periódico de la "National Home Furnishing Association"
- Elle Decor. Revista sobre decoración de interiores.
- Furniture World. Revista especializada en la industria mueblera con información sobre marketing, administración, etc.
- Decorating Remodeling. Revista sobre decoración de interiores.
- Market Press. Periódico publicado durante las exhibiciones en muebles de High Point., N.C.
- Chain Store Guide. Directorio de todos los minoristas de muebles de los EUA.

#### **7.- Canadá. Mercado de la Industria Mueblera.**

La población canadiense está conformada por una mezcla de diferentes culturas como consecuencia del número de inmigrantes llegados al país desde hace más de dos décadas. Las estadísticas recientes muestran que el 55% de los inmigrantes son de origen asiático; 15% específicamente de Hong Kong; 18% de países de Europa; 16% de América Latina, 8% de África y 3% de los Estados Unidos. Esta diversidad de culturas ha creado diferentes segmentos de mercado de acuerdo con las costumbres y gustos de cada grupo étnico.

Por otro lado, las estadísticas muestran que independientemente del estrato social y el grupo étnico de pertenencia, el consumidor canadiense emplea casi el 4% de su ingreso anual en la compra de muebles para el hogar, es decir, un promedio de mil dólares estadounidenses por año.

De la fabricación canadiense de muebles, el 43% se concentra en muebles para el hogar, 23% para la oficina y 33% en muebles para restaurantes, hoteles, así como partes y componentes. En relación con los materiales utilizados para su fabricación, el 50% son de madera, 35% son tapizados y 15% de metal y plástico. Casi la mitad de las empresas de este sector se localizan en la provincia de Ontario y el 39% en la provincia de Quebec.

En los últimos años, el número de establecimientos de la industria mueblera disminuyó en un 5%. El ajuste se ha debido a la combinación de dos factores principalmente: la recesión económica y el incremento en las importaciones de Estados Unidos como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La balanza comercial del sector mueblero es deficitaria para Canadá. Sus principales exportaciones se concentran en los muebles de oficina. De los productos que más importó Canadá en 1994 fueron los muebles de madera para restaurantes, hoteles e institucionales. En segundo lugar, Canadá importó sillas tapizadas; en tercer lugar, muebles de madera para oficinas, seguido de muebles de madera para el hogar.

En el caso de los muebles canadienses, éstos se fabrican con maderas finas y en diseños variados, factores que elevan su costo y por otro lado, la oferta nacional no es suficiente para atender el consumo doméstico.

Las exportaciones mexicanas de muebles de madera y metal para el hogar no han sido muy significativas, en relación con la participación total de las exportaciones de estos productos al resto del mundo.

Actualmente, el 69% de las importaciones canadienses de muebles provienen de Estados Unidos. La entrada de los muebles estadounidenses al mercado de Canadá se ha incrementado aún más, a partir de la entrada en vigor del Acuerdo de Libre Comercio en 1989, ya que gozan de un arancel preferencial de cero por ciento. Taiwan es el segundo proveedor más importante de muebles de madera de estilo sencillo, el tercero en importancia es Italia y en menor medida, Malasia. En muebles de madera de diseño y precio alto, los países escandinavos han alcanzado un lugar importante en el mercado, particularmente Suecia y Dinamarca.

#### Participación de los productos mexicanos en Canadá

Producto	Total	A Canadá	Total	A Canadá	Total	A Canadá
Muebles de Madera tapizados.	759,514	20,269	1'523,816	8,663	1'018,993	5,333

Muebles de madera para dormitorios.	11'151,101	47,541	7'818,404	46,685	3'057,389	82,625
Los demás muebles de madera.	10'411,016	87,740	8'493,635	34,807	14'646,351	159,580

La distribución de muebles se realiza en su mayoría del fabricante al minorista, debido al difícil manejo del producto, dadas sus características de peso y volumen. Por lo general no existen bodegas para almacenar volúmenes grandes porque el costo de mantenimiento es alto en Canadá. Lo más usual en el mercado canadiense es que sobre un pedido del consumidor final, el minorista solicite el mueble al fabricante en el extranjero, situación por la que los tiempos de entrega son determinantes dentro de esta cadena de distribución.

El mercado minorista se clasifica básicamente en tres segmentos: las tiendas departamentales, las bodegas especializadas en muebles y tiendas pequeñas independientes. Los dos primeros segmentos atienden principalmente la demanda de muebles para el hogar, el tercer segmento satisface la demanda para muebles de oficina. Adicionalmente, dentro del grupo de las tiendas independientes existe un número importante de boutiques que atienden la demanda de muebles de diseño exclusivo.

La mejor manera de promover un producto entre los importadores es el envío de una muestra, junto con las cotizaciones y el catálogo de los diversos colores y diseños ofrecidos. Tal vez en la primera ocasión, el exportador deberá adaptar el producto a los requerimientos del mercado canadiense. Asimismo, deberá ajustar sus precios en caso de que no resulten competitivos. Cuando el volumen es realmente amplio, el importador tal vez solicite un descuento de entre 5 y 10%.

En relación con la regalía del mayorista, ésta es del 30% del precio de venta, a las tiendas minoristas o de departamentos les corresponde el 40% y el margen de ganancia de los importadores es de aproximadamente del 10%. Por lo tanto, el precio final está 80% arriba de la cotización FOB. Sobre este aspecto cabe destacar que, el alto margen de ganancia se debe a que el costo de los servicios de mano de obra, transportación, almacenaje y renta son muy caros.

Debido a las condiciones del clima, gran parte del año la gente permanece en casa. Este factor crea la necesidad natural de dar un especial interés al mantenimiento de los interiores. Más del 50% de las familias canadienses decoran su casa para cada temporada, indicando esto en un alto consumo en accesorios como cortinas, cojines, tapetes, adornos, etc. Los muebles, en cambio, tienen una rotación de largo plazo. Es por ello, que tradicionalmente las familias tienden a comprar muebles prácticos, cómodos y de calidad. La madera es el material más común en el consumo de muebles para el hogar.

Los muebles canadienses están hechos tradicionalmente de roble, pino, maple y cherry y por lo general su precio está en el nivel medio y alto. No obstante, existen también los muebles importados de maderas exóticas como madera de teca, mahogany (caoba), lauan, meranti, seraya y ramin, entre otros, cuyo costo es menor. Las maderas enchapadas (hoja o lámina de madera) muchas veces sustituyen a los muebles canadienses de maderas sólidas.

La venta exitosa de muebles de madera importados depende de la elección de la temporada correcta, la buena calidad de la madera, incluyendo el nivel de humedad adecuado para su conservación. Esto último, considerando que en las casas canadienses el clima es siempre artificial, ya sea calefacción o aire acondicionado.

El criterio general de los consumidores canadienses se basa en el diseño, la comodidad, la calidad y el precio del producto. El diseño es el factor más importante, solamente el color del mueble influye en un 60% en la decisión de compra del consumidor debido a que los colores por lo general, cambian en cada estación. El gusto canadiense se inclina más por los muebles de diseños sencillos sin muchos adornos. No obstante, es importante mencionar que existen grupos variados entre los diversos grupos de inmigrantes:

Los diseños más importantes se clasifican en tres grupos:

1. El diseño clásico es pesado, voluminoso, finamente decorado y de madera sólida.
2. El diseño contemporáneo es de densidad medio fibrosa con piezas de madera comprimida. Esta es la categoría que más está creciendo en el mercado canadiense.
3. El moderno sofisticado con combinaciones de cristal, mármol y metal.

#### **8.- El Comercio de Muebles de Madera**

En las negociaciones del TLC, particularmente con Estados Unidos, se establecieron condiciones favorables, que permiten a la industria mueblera mexicana un acceso a mejores términos, así como una protección temporal adecuada a la industria del mueble en México. Cabe señalar, que Estados Unidos aplica a la importación de muebles mexicanos de madera, una categoría de desgravación arancelaria "A", lo que significa que, actualmente, los muebles de madera mexicanos que cumplan con lo establecido en la regla de origen correspondiente, ingresen libres de arancel a ese mercado.

Canadá por su parte, estableció un periodo de desgravación arancelaria para estos productos en forma mas conservadora. Así, por ejemplo, los muebles de madera para oficina, dormitorio y "otros", estarán desgravados en 10 etapas, en tanto que aquéllos destinados para la cocina, el periodo es de 5 años.

### *Regla de Origen*

En el TLC se acordó que, en caso de que los muebles de madera incorporen insumos extra-regionales, en el Anexo 401 del TLC se definen tres criterios básicos para determinar su origen. Para este grupo de productos, los criterios establecidos que aplican son:

a) El cambio de clasificación arancelaria (también llamado salto arancelario). Esto significa que los insumos extra-regionales que se incorporen al mueble, deberán entrar con una fracción arancelaria distinta a la fracción con la que se exporta el mueble. Con ello, se estará cumpliendo la regla de origen.

b) Para el cálculo del Valor Contenido Regional (VCR) que deberán tener los muebles de madera (en caso de que incorporen insumos extra-regionales y puedan ser considerados como originarios), se tienen dos opciones de cálculo:

b-1) Método de Valor de Transacción (VCR): Este método define el contenido regional a partir del precio factura del bien exportado y los precios factura de los insumos importados fuera de la región. El contenido regional exigido es del 60%.

b-2) Método de Costo Neto (CN): Aquí se define el contenido regional a partir de la estructura de costos del bien exportado y los precios factura de los insumos importados fuera de la región. Con base a este método, el porcentaje del contenido regional asciende al 50%.

### *Otras regulaciones*

Además de lo dispuesto en el TLC sobre "Reglas de Origen", para determinar si una mercancía califica como originaria y por tanto, es susceptible de recibir las preferencias arancelarias que se establecen en el propio Tratado, el exportador deberá tomar en consideración otro tipo de regulaciones que inciden en la comercialización de los muebles de madera en los mercados de América del Norte.

### **Estados Unidos**

En Estados Unidos, además de las normas de etiquetado que aplican a las mercancías de consumo duradero, existen para ciertos tipos de muebles, normas técnicas o de calidad, que son establecidas por Instituciones o Asociaciones privadas de fabricantes estadounidenses, de estas mercancías, y que su cumplimiento se considera "voluntario".

Asimismo, se señala que dependiendo de los materiales de fabricación, en algunos casos pudieran existir regulaciones que tengan que cuidar para su comercialización en ese país. Así, el exportador de muebles rústicos, deberá tener en cuenta que sus productos pueden ser sujetos de una revisión en la

aduana de ingreso en los Estados Unidos por parte de inspectores del Departamento de Agricultura (USDA por sus siglas en inglés). Esta revisión tiene como objeto principal el de cuidar que las maderas utilizadas en el mueble no contengan termitas.

En el caso de que sean muebles tapizados, ese mercado cuenta con normas voluntarias establecidas por el "Upholstery Furniture Action Council" (UFAC) y por la "Consumer Product Safety Commission" (CPSC). Estas normas establecen el requisito de efectuar pruebas sobre telas que se utilizan en los muebles, a fin de comprobar su resistencia a la ignición, y con ello, medir el riesgo de flamabilidad para los consumidores.

Para exportar muebles mexicanos hacia los E.U.A. se requiere lo siguiente:

- Certificado de Origen TLC. Para envíos de \$ 1,250.00 USD o menos no se requiere.
- Factura Comercial y Lista de Empaque.
- Pedimento de exportación (expedido por el agente aduanal)
- Guía aérea o certificado de transporte (expedido por el transportista)
- Algún documento que productos específicos requieran

Los muebles de madera y muebles de metal y hierro forjado se encuentran clasificados dentro del Sistema Armonizado de importación de E.U.A: bajo los siguientes códigos:

<b>Fración Arancelaria</b>	<b>Producto</b>
9403.10	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas.
9403.20	Los demás muebles de metal.
9403.30	Muebles de madera del tipo de los utilizados en las oficinas.
9403.40	Muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas.
9403.50	Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios
9403.60	Los demás muebles de madera.
9403.90.70	Partes de madera

#### **Canadá**

Por su parte, el mercado canadiense, habrá de considerar las normas de etiquetado que se establecen en la Ley Federal de Rotulación y Empaque de Artículos de Consumo. En ellas, se dispone que todos los empaques de los productos no comestibles deben contener información referente al nombre común del producto, peso neto, número de unidades, el origen geográfico del producto, nombre del importador en Canadá y nombre del exportador. Todo esto debe ir en inglés y en francés.

Asimismo, el Consejo Canadiense de Fabricantes de Muebles implementó un programa voluntario para fomentar el uso de materiales resistentes a las quemaduras de cigarrillos y posibles incendios (este programa se basa en el acta UFAC de los Estados Unidos). Al respecto se señala que aunque la norma no es obligatoria, muchas veces es exigida por los importadores.

Los muebles de madera y muebles de metal y hierro forjado se encuentran clasificados dentro del Sistema Armonizado de importación de Canadá bajo los siguientes códigos:

Fracción Arancelaria	Producto
94.01.61.00	Sillas de madera con asientos tapizados.
94.01.69.90	Sillas de madera.
94.01.71.90	Sillas de metal con asientos tapizados.
94.03.20.00	Muebles de metal para el hogar: camas, roperos, chimeneas, libreros, comedores, recámaras, salas.
94.03.50.10	Cunas y tambores para cama
94.03.60.00	Muebles de madera para el hogar: cajoneras y gabinetes, puertas, libreros, comedores, salas, muebles para escuelas.

#### Otros impuestos en Canadá

Impuesto Federal (Goods And Services Tax: GST) el cual debe ser cubierto por el importador.	7%
---	----

Los requisitos de importación para Canadá son los siguientes:

- No. de Guía de Carga, expedida por la empresa transportista.
- Factura comercial.
- Factura Pro-Forma para Canadá, proporcionado por el importador.
- Certificado de Origen TLC, tramitado en SECOFI.
- Lista de empaque.
- La marca del país de origen debe estar en el producto y en el empaque para mayoreo o menudeo.
- Rotulado Bilingüe (inglés y francés).

#### Normas a la importación de muebles de madera:

- Inflamabilidad. Materiales resistentes a quemaduras de cigarrillos e incendios. *Standards Information Division. Standards Council of Canada.*

- Grado de humedad en muebles de madera. El contenido de humedad es del 8%. *Canadian Standards Association*.

### C) Plan de Marketing

Este proyecto tiene dos momentos diferentes:

a) **la etapa de maquila;** en la que no se requiere un plan de marketing detallado, dado que las características del producto, los precios, los tiempos de entrega, calidad requerida, etc., son fijados directamente por el productor que solicita la maquila y se trata de pedidos seguros (derivados del exceso de demanda del productor). En este momento, no se requiere realizar ningún esfuerzo de promoción, ni selección de canales de distribución, ya que todo esto lo controla el productor. El principal objetivo de esta etapa es que las personas que se encuentren dentro de la empresa puedan obtener el grado de experiencia necesario para que la empresa pueda ser operada después de manera independiente y sólo con la asesoría directiva de la empresa "concentradora".

### Objetivos del Plan de Marketing

- Obtener un nivel de ventas de \$ 2'500,000.00 (USD 312,500.00) durante el año de 1997.

### Estrategias

#### *Producto. Investigación y Desarrollo*

En un primer momento, el tipo de mueble que se fabricará en la planta es bastante simple y se compone de 2 modelos de dos líneas básicas: mueble rústico y mueble estilo colonial. A continuación se presenta una tabla con los diferentes productos que estaremos en posibilidades de producir en los talleres de "El Peñón", mostrando sus características principales:

Nombre del Mueble / Línea	Tipo de maderas empleadas	Acabados / Colores disponibles
Librero Secreter / Rústico	Cedro Blanco / Habilidad	Encerado / Cardeado
Mueble para T.V. / Rústico	Cedro Blanco / Cottonwood	Encerado / Cardeado
Librero Santa Fé	Cedro Blanco / Encino Americano	Verde-Amarillo / Blanco-Azul
Cómoda Santa Fé	Cedro Blanco / Habilidad	Verde-Amarillo / Blanco-Azul
Cabecera Santa Fé	Cedro Blanco	Verde-Amarillo / Blanco-Azul

En cuanto a la investigación y desarrollo del producto en esta fase, estará totalmente controlada por el productor. La retroalimentación por parte de los consumidores será transmitida directamente desde el productor, quien decidirá cualquier cambio y modificación a las características de los productos.

### **Precio**

Los precios que se han fijado para la venta de los productos de cada una de las líneas son los siguientes. (Mas adelante en el plan operativo se describe la estructura de costos de cada uno de estos modelos).

<b>Nombre del Mueble / Línea</b>	<b>Precio de Venta</b>
Librero Secreter / Rústico	\$ 2,670.00
Mueble para T.V. / Rústico	\$ 2,584.00
Librero Santa Fé / Colonial	\$ 1,860.00
Cómoda Santa Fé / Colonial	\$ 1,700.00
Cabecera Santa Fé / Colonial	\$1,194.16

*\* A estos precios no se les aumenta el I.V.A. por el hecho de tratarse de una exportación indirecta, dado que su destino final es un país extranjero.*

### **Distribución**

El sistema de distribución que se empleará para nuestros productos en esta etapa es el que tiene a la fecha el productor de muebles que nos comprará el cien por ciento de nuestra producción. Aproximadamente el 75% de los clientes del productor de muebles son tiendas especializadas que se dedican a vender a detalle los productos que adquieren de otros países o que producen ellos mismos. Para el proyecto de maquila, el comprador al cual se estará surtiendo en el extranjero, es una empresa que cuenta con varias tiendas especializadas de venta de muebles en tres ciudades del sur de España. El nombre de esta empresa es SUNBELTZ. Esta empresa es cliente del productor desde hace algunos años y ha mantenido un flujo constante de demanda por diversos modelos de muebles del catálogo principal del productor.

El consumo mensual de SUNBELTZ es de 1 contenedor mensual. El mueble debe ir empacado con plástico de burbuja y un sencillo huacal de madera para que éste llegue en óptimas condiciones. Hasta el momento, la producción de los pedidos para esta empresa se realizaba en la planta de muebles que el productor tiene instalada desde hace varios años en la Ciudad de México. Una vez terminada la producción, se cargaba el contenedor con el producto ya empacado y se enviaba por vía terrestre al Puerto de Veracruz de donde se embarcaba a España. A partir del inicio del proyecto productivo, el mueble se empacará y se destinará al mismo puerto mexicano, reduciendo el costo de

flete ya que "El Peñón" se encuentra ya camino a Izúcar de Matamoros, aproximadamente. En cuanto a la logística de transporte de la mercancía y específicamente a los tiempos de producción y de entrega, se tiene como fecha de embarque del contenedor el día 20 de cada mes.

#### **Promoción**

Para esta etapa la promoción requerida es nula.

**b) la etapa de producción y comercialización directa**, para la cual se requiere analizar cuidadosamente todas las variables de la comercialización de los productos en cuestión. El plan de marketing que se propone para esta etapa se realiza con anticipación y se basa en las tendencias e información con la que se cuenta en este momento. Se realiza para demostrar que el negocio tiene grandes oportunidades y potencial. Este plan deberá actualizarse con la información que se tenga al momento de iniciarlo, ya que hasta ahora sólo se tiene una fecha estimada de inicio.

El siguiente plan de marketing es para la segunda etapa:

### **1.- Análisis de la Situación.**

#### **a) Externa**

##### ***Consumidores***

En base a la investigación realizada, el mercado que posee las características para aceptar la introducción de nuestros muebles de madera en un primer momento, es el de los Estados Unidos de Norteamérica y en los siguientes estados de dicho país: Colorado, Ohio, Utah, Nuevo México, Arizona y Nevada, donde se han identificado aumentos considerables en el consumo e importaciones de muebles, por lo que poseen un potencial importante para desarrollar nuestros productos.

El segmento al cuál van dirigidos nuestros productos es el segmento de muebles para el hogar medio alto y alto, comprendido entre ingresos económicos de 35,000 a 75,000 dólares al año y con edades que oscilan entre los 30 y los 44 años, preferentemente casadas.

##### ***Distribuidores***

Los canales de distribución de los Estados Unidos para este tipo de productos, tal y como se mencionó en el estudio de mercado anterior, se desglosan en:

##### **Exportador-Minorista**

Cuando el fabricante mexicano vende directamente al minorista, que se divide en: Medio Mayoreo, Mayoreo (Volúmenes Grandes) y Ventas por catálogo.

### Exportador-Intermediario-Minorista

Este tipo de canales pueden estar integrados por: Representantes que venden directamente a minoristas, Distribuidores o Mayoristas, Fabricantes de Muebles de Madera con esquemas de distribución amplios y Agentes de Compras (dedicados a compras para cadenas departamentales u otros minoristas de grandes volúmenes).

### Competidores

Como en todo mercado internacional, se tienen dos tipos de competidores: los del mercado local y los de otros países (incluyendo el del exportador).

Entre los competidores locales más importantes a los que se enfrentan nuestros productos se encuentran:

- |                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1. <i>Masco Home Furnishings</i>     | <i>Taylor, Michigan</i>            |
| 2. <i>Broyhill/Lane</i>              | <i>Lenoir, North Carolina</i>      |
| 3. <i>La-Z-Boy Chair Co.</i>         | <i>Monroe, Michigan</i>            |
| 4. <i>Ladd Furniture, Inc.</i>       | <i>High Point, North Carolina</i>  |
| 5. <i>Thomasville Furniture Ind.</i> | <i>Thomasville, North Carolina</i> |
| 6. <i>Klaussner Furniture Ind.</i>   | <i>Asheboro, North Carolina</i>    |
| 7. <i>Ethan Allen Inc.</i>           | <i>Danbury, Connecticut</i>        |
| 8. <i>Mohasco Corporation</i>        | <i>Fairfax, Virginia</i>           |
| 9. <i>Sauder Woodworking</i>         | <i>ArchBold, Ohio</i>              |
| 10. <i>Bassett Furniture Ind.</i>    | <i>Bassett, Virginia</i>           |

Todas estas empresas son productoras y/o comercializadoras de muebles en varios de los estados a los que queremos dirigir nuestros productos y cuentan con amplios canales de distribución a lo largo de los Estados Unidos. Es importante apuntar que estas empresas son competidoras nuestras desde el punto de vista en que participan al momento de que el consumidor toma la decisión de comprar un mueble para el hogar. De cualquier forma, existe la posibilidad de que estas empresas puedan convertirse en clientes potenciales de nuestros productos en la continua búsqueda de diversificar sus líneas de productos.

Entre las empresas mexicanas con capacidades de producción similares a las de la planta del proyecto productivo, y que ya se encuentran exportando a estos estados de la unión americana se encuentran:

Nombre de la Empresa	Tipos de Mueble que fabrica	Países a los que exporta actualmente	Ventas anuales USD (1996)
<i>Manufacturas Postform (Estado de Durango)</i>	Maquilador de partes para muebles.	EUA	2'920,000
<i>Hermanos de Italia (Estado de México)</i>	Muebles de madera general.	EUA, El Salvador, Israel y Líbano	195,205

Antico Muebles Rústicos (Estado de Puebla)	Muebles de madera para el hogar.	EUA	440,000
Industrial Mueblera, S.A. (Estado de Jalisco)	Recámaras, Comedor y Cómodas	EUA	75,189
Muebles Rústicos de Puebla (Estado de Puebla)	Muebles de madera en general	Canadá, EUA, Chile, Suecia, Francia, Bélgica y Nueva Zelanda	200,000
Muebles Vaesa, S.A (México, D.F.).	Recámaras y mesas de centro	EUA	525,547

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior. SIMPEX 1997. Módulo Directorio de Exportadores

### Oportunidades

- El creciente apoyo a las empresas exportadoras por parte de instituciones como Bancomext, que además de apoyar en la promoción de productos nacionales, proporcionan apoyos financieros desde el punto de vista de descuentos de cartas de crédito y diversos apoyos en el terreno del financiamiento de pedidos específicos, para compra de materias primas y adquisiciones de maquinaria para modernización de equipo o incremento de la capacidad instalada.
- El gran interés por parte de los mercados internacionales en general por los productos mexicanos, que se ha reflejado en el aumento significativo y creciente de las exportaciones en los últimos 3 años. En el ramo de muebles se ha registrado un crecimiento medio anual del 24.5%.
- Las devaluaciones del peso, que seguirán ocurriendo de manera paulatina o brusca, de acuerdo a las políticas monetarias del gobierno, han ayudado a igualar los precios de los productos mexicanos a los niveles internacionales, haciéndolos más "competitivos". Es importante destacar que ésta es una oportunidad que no debe entenderse como "la llave de entrada a los mercados internacionales", la verdadera llave es la calidad.
- De acuerdo a la información recopilada de estudios de mercado realizados por Bancomext, los comedores, muebles accesorios de madera y recámaras de madera destacan por sus montos de exportación. Como resultado de estos estudios, se tienen identificados diversos nichos de mercado que permiten dirigir y concentrar los esfuerzos promocionales de los productores de mueble mexicanos.
- El arancel promedio para muebles de madera en los mercados a los que se busca penetrar de manera inicial es: en los Estados Unidos del 0% y en Canadá del 7.10% con disminuciones paulatinas a 10 años. Estos aranceles se obtienen cumpliendo la Regla de Origen como resultado de

las preferencias arancelarias contenidas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

***Amenazas***

- Percepción de poca calidad del mueble mexicano en algunos segmentos del mercado, debido a las incursiones en los mercados internacionales de productores que no ofrecen o mantienen los niveles de calidad a lo largo del tiempo.

**b) Interna**

***Fuerzas***

- Se buscará en todo momento la estandarización en las materias primas para la construcción del mueble. Esto se logrará con una adecuada selección de proveedores en la zona y un estricto control de calidad en la compra de materias primas. Ambas actividades traerán como consecuencia la manufactura de un producto de alta calidad.
- Estandarización de procesos de producción y Uso de estándares de calidad internacionales. Se buscará obtener un certificado ISO9000 de todo el proceso, para proporcionar a los clientes futuros una razón de peso para adquirir nuestros productos sobre los de la competencia.
- El diseño de los productos estará en todo momento enfocado al mercado y en la demanda por los diferentes estilos de muebles. Para esto se buscará tener una profunda retroalimentación con los clientes de nuestros productos.
- Alta flexibilidad en los materiales, medidas y acabados de los muebles de madera. Esto es de vital importancia para la fase de introducción del producto, ya que debemos adecuarnos a las demandas y cualidades que el mercado solicita. Para ello se manejarán diferentes opciones y se declarará abiertamente la flexibilidad para la manufactura de muebles sobre diseño.
- Aprovechamiento de los canales de distribución ya existentes, de acuerdo a las características de cada mercado.
- Aprovechamiento de nichos de mercado de poco volumen.

***Debilidades***

- La empresa se encuentra cerca del inicio de la curva de la experiencia.
- Se maneja una oferta exportable baja.

**2- Objetivos del Plan de Marketing**

- Contactar a un mínimo de 20 o 25 empresas productoras / comercializadoras de muebles de madera, en los estados previamente mencionados.

- En base a los contactos realizados, seleccionar 1 o 2 clientes que estén interesados por nuestros productos, realizando las adecuaciones necesarias a nuestros productos para satisfacer sus requerimientos.
- Obtener un nivel de ventas de \$ 5'500,000.00 ( USD 687,500.00) durante el año de 1999. Esto representa un incremento aproximado del 37% en relación a las ventas obtenidas como empresa maquiladora en el último año, y que será posible gracias a: el avance en la curva de la experiencia con mayor eficiencia en los procesos de producción, y a una ampliación de la capacidad en la planta a través de la adquisición de nueva maquinaria.

### 3.- Estrategias

#### Posicionamiento

El tipo de mueble que se busca colocar en los mercados de Norteamérica es un mueble de alta calidad y con acabados artesanales, dirigido a un mercado de alto nivel socioeconómico. Se concentrarán los esfuerzos a muebles para el hogar y únicamente se manejará el mueble de tipo accesorio.

#### Mezcla de Marketing

##### *Producto. Investigación y Desarrollo. Diseño.*

De acuerdo con las necesidades y demanda identificada del mercado al cuál nos queremos enfocar para esta etapa, se deberá realizar un estudio en el momento en que se inicie la etapa de comercialización directa.

El diseño de los productos se hará en base a las tendencias que marca la demanda y moda de los muebles de los mercados a los que se planea penetrar. Para ello se comprarán continuamente revistas de decoración y especializadas en muebles, tanto norteamericanas como europeas, de donde se tomarán ideas para después diseñar nuevas combinaciones de materiales y nuevos acabados para los muebles.

##### *Precio*

#### Análisis Comparativo de Precios Mercado del Mueble de los Estados Unidos

Tipo de Mueble	Fabricante	Precio del producto a detalle
Centros de Entretenimiento	Stevens Inds. / I.D. Home	\$266 - \$976
Centros de Entretenimiento	Tennessee Furniture	\$230 - \$999

Centros de Entretenimiento	Wood Craft	\$200 - \$1,000
Centros de Entretenimiento	Zespi Rustic Furniture	\$339 - \$1,300
Libreros	Sauder Woodworking	\$299 - \$ 799
Libreros	Southwood Furniture	\$ 670 - \$ 1,800
Libreros	Jasper Cabinet	\$ 740 - \$ 2,180
Libreros	Lifestyle California	\$ 399 - \$ 1,495
Cómodas	Canwood Furniture	\$ 139 - \$ 299
Cómodas	Global Furniture	\$ 299 - \$ 349

### ***Distribución***

El sistema de distribución que se empleará para nuestros productos será de manera tentativa:

- a) a través de tiendas especializadas en muebles, que preferentemente cuenten con salas de exhibición. Para este tipo de distribuidores se tendrán que enviar muestras físicas de nuestros productos para que puedan conocerlos directamente y después puedan exhibirlos adecuadamente.
- b) a través de productores actuales de muebles que deseen ampliar sus líneas de productos.

Los estados que buscamos cubrir con los sistemas de distribución arriba citados son primordialmente: Colorado, Ohio, Arizona y Nevada.

### ***Promoción***

Para efectuar una promoción adecuada de nuestros productos, se tienen planeadas las siguientes actividades:

- Participación en la Feria de HighPoint a celebrarse durante el año de 1998. Esta feria esta considerada como el principal evento en los Estados Unidos para productores y comercializadores en general de muebles para el hogar, por lo que es una excelente oportunidad de dar a conocer nuestros productos en los mercados que nos interesan específicamente. Para llevar a cabo esta actividad se solicitará el apoyo de Bancomext, quien financia un porcentaje del 50% en la primera participación de productores en ferias internacionales. Para esta feria deberá invertirse en muestras físicas de muebles de madera que luego serán trasladadas a la feria. Como apoyo a nuestra participación en esta feria se publicará un anuncio en la revista especializada en madera y muebles: Market Press. Este tipo de publicidad es altamente recomendada por los expertos en comercio internacional, ya que es bien visto por los

compradores potenciales que las empresas se publiciten en este tipo de medios.

- Como elemento fundamental de difusión de los productos, se diseñará un Home Page para Internet. Este home page tendrá fotos a color de los muebles que estamos produciendo, así como fotografías de los talleres de la escuela y de la planta de manufactura, y tendrá un vínculo con el home page que El Peñón tiene en la actualidad en la red. En este Home Page de "EL Peñón" se describe a fondo la labor que ha realizado la escuela y se habla de manera extensa de los talleres industriales y de las actividades productivas que se están desarrollando.
- Se realizará un mailing a empresas productoras / comercializadoras, con envío de catálogos con los diversos modelos y características de los muebles, acompañados de muestras de la madera empleada en los muebles y listas de precios.
- Distribución de catálogos en Bancomext a través de sus consejerías internacionales. Esta es una herramienta de promoción muy importante ya que es totalmente gratuita y permite ingresar al sistema SIMPEX en donde se concentra la oferta exportable y demanda de cientos de productores, distribuidores y clientes potenciales de todo el mundo.

#### 4.- Presupuesto de Marketing

Actividad	Inversión Estimada	Fecha Tentativa Inversión
<b>Participación en la Feria de HighPoint</b>		
- Elaboración de Muestras	\$ 5,600.00	Junio 1998
- Fletes y Exportación de Muestras.	\$ 12,300.00	
- Viáticos y Otros Gastos.	\$ 18,000.00	
- Costo del Stand. (considerando apoyo de Bancomext)	\$ 9,600.00	
Anuncio en Revista Especializada <i>Market Press</i>	\$ 8,000.00	Mayo y Junio 1998
<b>Home Page en Internet</b>		
- Diseño	\$ 4,500.00	Pagos Anuales Abril 1998
- Mantenimiento / Renta	\$ 3,600.00	
<b>Mailing a empresas</b>		
- Diseño e impresión de catálogo.	\$ 16,800.00	Mayo 1998
- Elaboración de muestras de madera.	\$ 650.00	Mayo 1998
- Compra/Renta de Bases de Datos.	\$ 2,800.00	Mayo 1998
- Papelería / Otros	\$ 3,500.00	Mayo 1998
<b>Distribución de Catálogos a Bancomext</b>		
- Impresión de Catálogo	\$ 6,000.00	Junio 1998
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 91,350.00</b>	

## D) Plan Operativo para etapa de maquila.

### 1.- Descripción General del Proceso

1. Las **materias primas** que se requieren para la fabricación del mueble se dividen en dos tipos: las relacionadas con la construcción del mueble y las relacionadas con los acabados del mismo. El primer paso en el proceso de producción, consiste en la **compra de la madera en bruto** (sin cepillar). Es de vital importancia la **selección de la madera adecuada**, ya que va directamente relacionada con el nivel de calidad que queremos dar al producto terminado y también debe estar en función de los requerimientos del mercado al que queremos entrar. Las maderas usualmente utilizadas en el mercado norteamericano son: el pino de primera, la caoba, el cedro blanco y el encino americano. De éstas, la última es de importación y se utiliza cuando deseamos que el mueble tenga un color claro. La unidad básica para la compra de madera es el pie tablón. **Otras de las materias primas que se utilizan en la fabricación del mueble son:** los clavos o tornillos y el resistol, para pegar las uniones del mueble al momento del ensamble. Las materias primas que se adquieren para el acabado son, de acuerdo al tipo de mueble y gusto del cliente: pintura, laca, cera o barniz.
2. El siguiente paso es el **cepillado de la madera**, en caso de que ésta haya sido comprada en bruto, esto es con el objeto de quitar asperezas a la madera y dejar plana la superficie, antes del corte.
3. Posteriormente, la madera cepillada pasa a las Sierras Radiales y Cintas o Escuadradoras, dependiendo de la parte del mueble de que se trate, las primeras se utilizan para realizar **cortes transversales** y la última para hacer cortes perfectos de piezas en escuadra. Esta es la parte del proceso en que más residuos de madera se producen, por lo que es conveniente tener máquinas recolectoras de viruta, ya que ésta puede ser luego utilizada para el empaque de algunos muebles.
4. Una vez cortada la madera en las partes necesarias para la construcción del mueble, se separan las **piezas que deben prepararse para el ensamble** y se procesan en la Escopleadora y la Espigadora. La función de éstas máquinas es realizar la combinación "macho"- "hembra" en las piezas de ensamble, de manera que el mueble pueda ser unido de manera estructural.
5. Después, deben **lijarse** los tableros que se van a utilizar en el mueble con la Lijadora de Banda o Calibradora y la Lijadora de Cantos, a efecto de que pueda estar listo el mueble para dársele acabado, una vez armado. Además, es en este momento, donde se utiliza el Trompo para fabricar las molduras que va a llevar cada mueble y que serán colocadas al momento del ensamble.
6. El siguiente paso es el **armado del mueble**, que se hace uniendo las piezas macho-hembra ya listas y dichas uniones se refuerzan con resistol en la cavidad entre ambas piezas. Después de aplicar el resistol,

se utilizan prensas o sargentos (en el caso de piezas grandes) para aplicar presión a todas las uniones del mueble y consolidar el ensamble. Además, en las uniones más importantes del mueble, se clavan los tornillos que le darán mayor rigidez al mismo.

7. En el caso de muebles de tipo rústico, se utiliza previo al acabado, un **sub-proceso** que se denomina como *cardeado*; ésta operación se usa para dar una apariencia de "rayado" al mueble y se hace con un alambre, que extrae partes blandas de madera y le da una apariencia diferente. En caso de que el mueble requiera algún tipo especial de *tallado*, éste puede ser realizado en este momento, o previamente si se trata de alguna pieza difícil de tallar una vez armado el mueble.
8. Una vez armado el mueble y cardeado (en su caso), se procede a dar el **acabado deseado por parte del cliente**. La primer parte del acabado consiste en el entintado del mueble, dándole el color deseado, a través de la aplicación de una tinta a base de pintura esmalte y gasolina. Posteriormente, existen tres opciones de acabado: el encerado, que se aplica sobre la pintura para darle un acabado mate (opaco) al mueble y protección; el barnizado, que proporciona otro tipo de acabado, en dos opciones: brillante o mate; y por último el laqueado, que produce el máximo brillo posible y superficies reflejantes.
9. Una vez acabado, el mueble procede a ser **empacado para su traslado**, de dos maneras: primero forrándolo con poliuretano o plástico de burbuja y posteriormente colocando cartón en las esquinas del mueble para evitar el maltrato del mismo. Este tipo de empaque es el que se utiliza para enviarlo por medio de contenedor, para otros efectos, además del poliuretano, es conveniente construir huacales de madera para cada mueble, con el objeto de incrementar la seguridad y evitar el roce entre productos.
10. Proceso de Logística de Exportación.

## 2.- Compras y Análisis de Proveedores de Materias Primas

### a) Localización. Selección de Proveedores. Precios.

Posibles Proveedores	Ubicación
1.- Maderería Cuauhnáhuac, S.A.	Domingo Diez # 405, Cuernavaca, Mor.
2.- Maderería La Pradera, S.A.	E. Zapata # 116, Cuernavaca, Mor.
3.- Industrial Maderera Ramón Santa Cruz	Jacarandas # 14, Cuernavaca, Mor.
4.- Maderería Tamoachan, S.A.	Carretera Cuernavaca-Cuatla km 13.8, Jiutepec, Mor.
5.- Maderería Balvi, S.A.	Progreso # 563, Cuautla, Mor.

De las empresas antes citadas que pueden suministrarnos la materia prima básica para la fabricación de muebles, fueron seleccionadas las dos últimas, debido a su cercanía con la planta de maquila y ya que cumplen los requisitos

de calidad y precio necesarios. De las 2, Maderería Tamoachan, S.A. es la que surte en menor tiempo y cuenta con el mejor precio de madera a volumen. A continuación se muestra una lista de precios de esta empresa:

*Maderas*  
*Precios de Maderas Estufadas al 8% de Humedad con el Sistema Moore*

Especie / Largos	Gruesos	# 1 C	Primera	Selecta
Cedro Blanco	1" _ 1 1/2" _ 2"	\$13.90		\$18.90
	Larga en 6' 2 1/2" _ 3" 4"	\$16.60		\$22.70
Habillo	3/4" 1"	\$11.80	\$13.20	\$16.30
	1 1/2"	\$12.00	\$13.60	\$16.80
	2"	\$12.30	\$13.80	\$17.40
Cottonwood	1"	\$17.90	\$22.00	
	1 1/2"	\$19.00	\$23.50	
	2"	\$19.60	\$24.20	
Caoba Roja	3/4" 1"	\$21.10		\$27.60
	1 1/2"	\$21.60		\$28.40
	2"	\$22.70		\$29.20
Caoba Clara	1"	\$21.10		\$27.60
	1 1/2"	\$21.60		\$28.40
	2"	\$22.70		\$29.20
Encino Americano	1"	\$27.50		\$36.70
	1 1/4" 1 1/2"	\$36.20		\$48.80
	2"	\$51.90		\$70.10

*Tornillos, Resistol y Clavos*

Posibles Proveedores	Ubicación
1.- Ferretera Jojutla	Universidad # 101-A, Jojutla, Mor.
2.- COTO y Cia. FERRECOTO	F. Leyva # 12, Cuernavaca, Mor.
3.- Ferro Morelos	Av. Morelos Sur # 801, Cuernavaca, Mor.
4.- Ferreteria de Cuautla	Defensa de Agua # 31-B, Cuautla, Mor.

*Materiales de Acabado*

Posibles Proveedores	Ubicación
1.- Paint Holding, S.A.	Av. Morelos Norte # 1004, Cuernavaca, Mor.
2.- Pinturas y Tintes KROMMA Color	Plan de Ayala # 430, Cuernavaca, Mor.
3.- CIMEX	Calle 21 de Noviembre # 25, Cuernavaca, Mor.

### 3.- Requerimientos de Maquinaria y Equipo.

Desde el punto de vista técnico, se requiere de la siguiente maquinaria para poder establecer un taller de capacidad pequeña, pero suficiente para poder satisfacer a uno o dos clientes en el extranjero:

#### Especificaciones Técnicas de Maquinaria:

1.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Sierra Circular / Radial</b>
Marca sugerida:	Maggi Modelo Junior 640
Pais de Origen:	Italia
Potencia del Motor:	4 HP
Velocidad del Motor:	2800 RPM
Ancho de Corte:	min. 20X630 mm. max. 110X545 mm.
Dimensiones de la mesa:	860X1,100 mm.
Peso neto:	170 kg.
Precio:	2,967 USD

2.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Trompo</b>
Marca sugerida:	Invicta Modelo DS-15
Pais de Origen:	Brasil
Potencia del Motor:	7.5 HP
Altura de la mesa:	850 mm.
Dimensiones de la mesa:	640X1,100 mm.
Peso neto:	515 kg.
Precio:	4,737 USD

3.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Sierra Escuadradora</b>
Marca sugerida:	SCMI Modelo S300
Pais de Origen:	Estados Unidos
Potencia del Motor:	6.6 HP
Cortes posibles:	45° y 90°
Dimensiones de la mesa:	558.8X838.2 mm.
Peso neto:	469 kg.
Precio:	7,500 USD

4.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Escopleadora</b>
Marca sugerida:	Invicta Modelo RI-11
Pais de Origen:	Brasil
Potencia del Motor:	2 HP

<b>Diámetro de Broca:</b>	12 mm.
<b>Dimensiones de la mesa:</b>	210X500 mm.
<b>Peso neto:</b>	430 kg.
<b>Precio:</b>	5,009 USD

5.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Lijadora de Cantos</b>
<b>Marca sugerida:</b>	Lobo Modelo EGS-132
<b>País de Origen:</b>	Taiwan
<b>Potencia del Motor:</b>	3 HP
<b>Velocidad del Cinturón:</b>	3000 RPM
<b>Medidas:</b>	1,579X57X1,168 mm.
<b>Peso neto:</b>	172 kg.
<b>Precio:</b>	2,104 USD

6.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Lijadora de Banda</b>
<b>Marca sugerida:</b>	Arordi Modelo LB-21
<b>País de Origen:</b>	Italia
<b>Potencia del Motor:</b>	3 HP
<b>Dimensiones de la lija:</b>	7,300 X 150 mm.
<b>Dimensiones de la mesa:</b>	2,500X1,000 mm.
<b>Peso neto:</b>	565 kg.
<b>Precio:</b>	2,630 USD

7.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Cepillo</b>
<b>Marca sugerida:</b>	Invicta Modelo DJ-15
<b>País de Origen:</b>	Brasil
<b>Potencia del Motor:</b>	2 HP.
<b>Número de cuchillas en el eje:</b>	3
<b>Dimensiones de la mesa:</b>	762X150 mm.
<b>Peso neto:</b>	190 kg.
<b>Precio:</b>	1,956 USD

8.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Esapigadora</b>
<b>Marca sugerida:</b>	Invicta Modelo RO-30
<b>País de Origen:</b>	Brasil
<b>Potencia del Motor:</b>	2 HP
<b>Rotación del eje porta-sierra</b>	3,000 RPM
<b>Dimensiones de la mesa:</b>	410X430 mm.
<b>Peso neto:</b>	430 kg.
<b>Precio:</b>	6,340 USD

9.

<b>Nombre de la Máquina:</b>	<b>Sierra Cinta</b>
<b>Marca sugerida:</b>	Invicta Modelo DB-60
<b>País de Origen:</b>	Brasil
<b>Potencia del Motor:</b>	2 HP
<b>Largo máximo de corte:</b>	580 mm.
<b>Dimensiones de la mesa:</b>	810X645 mm.
<b>Peso neto:</b>	530 kg.
<b>Precio:</b>	3,958 USD

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 37,201 USD</b>
--------------	----------------------

<b>TOTAL CON DESCUENTOS</b>	<b>\$ 30,931 USD</b>
-----------------------------	----------------------

Todos los precios fueron proporcionados por la empresa *Virutex, S.A. de C.V.*, distribuidora autorizada de maquinaria para madera, misma que fue seleccionada después de un sondeo de precios entre diversas empresas. Las condiciones de pago de esta maquinaria incluyen:

- Un descuento del 25% en la marca INVICTA.
- Un descuento del 10% en las demás marcas listadas.
- La Sierra Escuadradora no tiene descuento alguno.
- 30 días de crédito comercial.
- Garantía de 6 meses.

#### Herramientas para maquinaria y Vida Útil

<b>Concepto</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Costo</b>
Discos para sierra radial.	4 meses	\$ 1,250.00
Discos para sierra escuadradora.	6 meses	\$ 3,750.00
Fresas para trompo y espigadora.	6 meses	\$ 2,790.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7,790.00</b>

Además de la maquinaria citada arriba se requiere realizar ciertas adaptaciones al local que existe, que a la fecha posee las siguientes características:

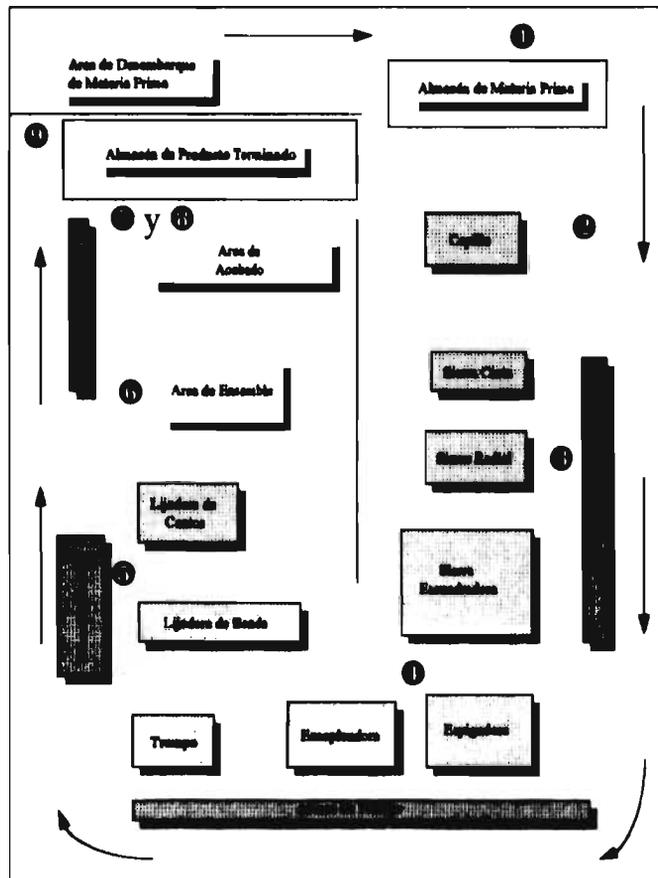
<b>Características</b>	<b>Estado Actual</b>
Dimensiones de los Talleres Industriales: 800 metros cuadrados.	Buen estado, se requiere nivelación del terreno para apoyo correcto de la maquinaria.
Instalación eléctrica	Insuficiente para potencia requerida.

**Relación de adaptaciones al local:**

Trabajo de Adaptación	Costo Real
Instalación Eléctrica	\$ 13,500.00
Instalación Neumática	\$ 18,930.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32,430.00</b>

**4.- Lay Out de la Planta de Producción**

A continuación se muestra el Lay Out de la planta de producción, ubicada en una parte de los talleres industriales de Centro El Peñón, A.C.:



### 5.- Control de Calidad de los Productos.

La calidad de un mueble esta dada por una serie de aspectos en general:

- La superficie del mueble debe quedar totalmente libre de astillas y hendiduras, conservando siempre superficies rectas en todas sus caras.
- Las uniones de los ensambles deben carecer de excesos de pegamento y estas uniones deben notarse lo menos posible a simple vista. Asimismo debe chequearse la rigidez del mueble, verificando que no se pueda "balancear" lateralmente con facilidad.
- Los colores del mueble deben conservar uniformidad en todas las partes del mismo y se deben aplicar de acuerdo al número de capas necesario para el entintado de la madera.
- La operación de puertas y cajones debe ser fácil y para ello se deberá de lubricar correctamente los rieles o bisagras de cada uno de los productos. Los herrajes del mueble en el caso de la línea rústica, deberán estar colocados en línea recta con las demás verticales del mueble y deberán ser probados individualmente antes de empacarse.

Para una máxima eficiencia de la planta, existirán dos tipos de controles de calidad:

a) *Control de Calidad individual* para cada una de las operaciones. Cada supervisor de proceso será el responsable de que las partes que sean terminadas en su operación sean revisadas cuidadosamente y cumplan con las cualidades requeridas. En caso de existir algún tipo de falla o error debe notificarse de inmediato al Jefe de Planta para poner una solución correctiva al problema.

b) *Control del producto terminado antes de ser embarcado.* El control de calidad de cada uno de los embarques deberá ser responsabilidad del Jefe de Proyectos Productivos, quien deberá revisar cuidadosamente cada unidad antes de ser empacada y verificar que el empaque de la misma se haga de acuerdo a las normas de empaque que deben seguirse para cuidar la integridad del producto.

### 6.- Costeo de Productos.

Estructura de Costos para fabricación de Muebles de Madera  
en %

#### Mueble Rústico/Colonial

<b>Materias Primas: Madera</b>	<b>48%</b>
<b>Mano de Obra</b>	<b>28%</b>
<b>Materias Primas: Acabados</b>	<b>19%</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>100%</b>

### **7.- Vínculo con la situación actual de la Organización.**

En lo que respecta a la interacción de las operaciones de la actividad productiva con las actividades que se vienen llevando a cabo actualmente en el Centro, se tiene planeado lo siguiente:

- El área que se empleará para llevar a cabo esta actividad será el 70% de la superficie actual de los talleres y se usará durante 10 horas diarias, de las 7:00 A.M. a las 17:00 P.M. en tiempo normal. La jornada de trabajo podrá ampliarse en caso de así ser necesario para cumplir con el tiempo de entrega de las órdenes de producción en marcha que se tengan.
- Como parte del espacio físico que se utilizará para el proyecto, se habilitará una bodega - almacén para materia prima y/o producto terminado.
- En cuanto al personal necesario para operar el proyecto, éste saldrá directamente de los exalumnos que tengan las evaluaciones más altas y mejores aptitudes en la asignatura de Taller de Carpintería. Este proyecto será dirigido en un primer momento por el Jefe de Proyectos Productivos. Posteriormente se procederá a seleccionar a un Jefe de Planta que deberá ser uno de los exalumnos que vayan a ser capacitados para la fase de maquila y que tenga el liderazgo y mejor conocimiento de los procesos.
- Los alumnos del Centro podrán entrar a la planta de maquila acompañados de un profesor, de manera que puedan observar de manera tangible la operación de una planta de manufactura, de manera que afiancen los conocimientos que les han impartido en las clases de Carpintería y que practican en el Taller de Carpintería con maquinaria más sencilla. Esto se hace con el propósito de despertar en los alumnos el interés por este tipo de actividades y oficios.
- Algunas tareas administrativas derivadas de la operación tales como la facturación, compra de materiales, recepción de materia prima, etc. podrán ser apoyadas por personal administrativo de la escuela. Dichas actividades serán desempeñadas de tal forma que no intervengan con las funciones que les son propias, y sólo podrán dedicar un 10% de su tiempo como máximo para apoyar el proyecto.

### **8.- Proceso de Exportación**

Para llevar a cabo la comercialización de estos productos a nivel internacional, se tendrán que analizar detalladamente y llevar a cabo las siguientes actividades, de manera que se tengan contempladas todas las etapas por las que debe atravesar una empresa exportadora con intenciones de colocar sus productos en el extranjero.

- I. Definición precisa de la Oferta Exportable, en base a la capacidad instalada con que se cuenta. Esta oferta exportable se debe cuantificar en

- número de unidades mensuales, desglosado en las diversas líneas o tipos de productos que manejemos.
- II. Identificación de demanda internacional y proceso de promoción de los productos, mismo que estará a cargo del personal de la empresa de apoyo específicamente contratado para ello.
  - III. Efectuar contacto con empresas interesadas. Comienza proceso de negociación, que culmina con la elaboración de un contrato internacional y que esta basado en diversos puntos que han sido discutidos previamente y que toma en cuenta las necesidades y requisitos propuestos por ambas partes del contrato.
  - IV. Elaboración de Orden de Producción. Análisis emergente de tiempo para cumplir con tiempos de entrega.
  - V. Producción de los Artículos solicitados con la calidad y especificaciones del contrato.
  - VI. Orden de Operación para programar : Fletes a Puerto de Salida, Facturación, Agente Aduanal (generación de documentos: pedimento de exportación), Agente Aduanal Exterior (envío de documentos: pedimento y guías de embarque) y Contratación de Seguros.
  - VII. Embarque de la mercancía hacia el puerto o frontera de salida.
  - VIII. Seguimiento hasta destino final. Solución de posibles contingencias de embarque. Verificación de que la mercancía haya llegado íntegra y sin daños.
  - IX. Cobro de la Venta a través de medios más usuales: Carta de Crédito o Giro / Transferencia Bancario contra presentación de documentos de embarque.

#### D) Plan Organizacional para etapa de maquila.

##### **1.- Esquema General de Organización de la Actividad Productiva.**

Como se explicó anteriormente, el proyecto iniciará como un programa de capacitación interno del Centro, por lo que no es necesaria la constitución o alta de ningún tipo de sociedad o asociación para llevar a cabo la primera etapa. En el Anexo IV se muestra un programa de instrumentación del proyecto.

**Decisión de Lucro:** La primer etapa de capacitación será totalmente no lucrativa y es una actividad que se llevará 100% dentro de los programas actuales de capacitación de la organización. Para la etapa de inicio de maquila, se contempla la creación de una sociedad lucrativa, para evitar problemas relacionados con el carácter no-lucrativo de "Centro El Peñón", ya que podría poner en peligro la exención de impuestos y la capacidad para expedir recibos deducibles del organismo.

**Decisión de Separación:** La actividad productiva tendrá su propio personal y únicamente hará uso de parte de las instalaciones del Centro (a cambio de una contraprestación económica mensual), sin embargo existe autonomía de la Sociedad de producción de muebles en lo que respecta a los ámbitos laboral,

decisiones productivas y legales, obviamente con el control de la "Empresa de Apoyo".

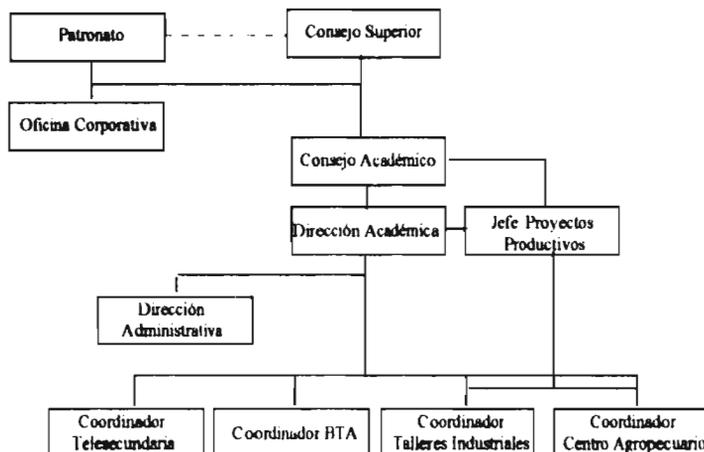
**Decisión de Control:** "Centro El Peñón" tendrá al menos el 51% del capital social de la nueva entidad. Para efectos legales, y ya que una asociación no lucrativa no puede ser accionista de ninguna sociedad lucrativa, se realizará una donación de acciones por parte de la Sociedad Anónima "Empresa de Apoyo". La donación se llevará a cabo en la práctica a través de un endoso de las acciones. La empresa de apoyo será la representante de "El Peñón" para efectos legales en la constitución de la sociedad de producción de muebles.

De manera previa al inicio de la segunda etapa, se deberá proceder a la constitución de 2 de las sociedades anónimas abajo mencionadas para proceder a la operación formal del esquema de actividades productivas.

**Personas Morales Componentes del Proyecto y Organigrama General:**

- **Centro El Peñón, A.C.,** Asociación Civil (sin fines de lucro) con objeto social de naturaleza educativa de carácter gratuito y con orientación al desarrollo rural. Esta asociación es el fundamento de todas las demás entidades a crear, y su razón de ser.

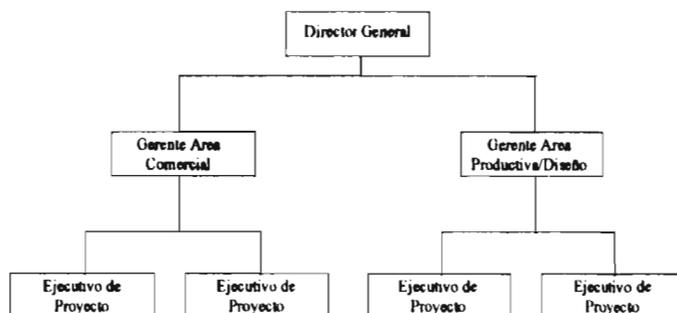
## Organigrama Institucional *Centro El Peñón, A.C.*



- **Empresa de apoyo:** Empresa constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable cuyo objeto social es la generación de lucro, pero este únicamente puede ser destinado a solventar las necesidades operativas de Centro El Peñón, A.C. y los programas educativos y de desarrollo social que en él se desarrollen, así como para cubrir los propios gastos administrativos y de representación que la empresa de apoyo realice. El capital social de esta sociedad estará integrado por cuatro miembros del Patronato actual del Centro. Sus funciones específicas son: asesoría en general, realización de estudios de mercado para identificación de oportunidades en mercados nacionales e internacionales, planeación y operación de la logística de exportaciones de todas las actividades productivas que nazcan bajo el esquema de autosuficiencia de "El Peñón". Esta empresa tiene dos ramas de apoyo básicas: la relacionada con la comercialización y la relacionada con la producción y su optimización continua, así como el rediseño de los productos de acuerdo con lo investigado por el área de mercadotecnia.

## Organigrama Institucional

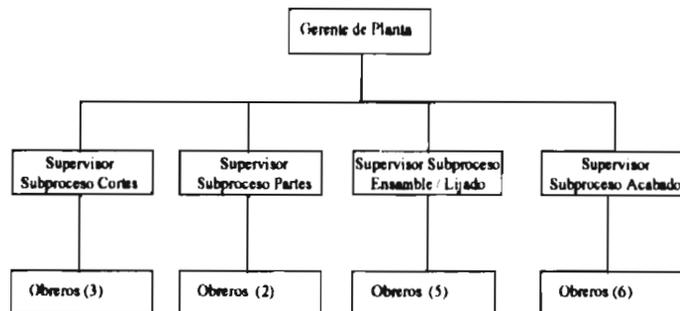
### *Empresa de Apoyo, S.A. de C.V.*



- **Empresa para "Actividad Productiva",** constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. El capital social estará integrado en un principio por un 100% de capital de la Empresa de Apoyo; de manera paulatina se irá vendiendo parte del capital de esta empresa al director de la misma, hasta llegar a un porcentaje de participación del 51% por parte de la empresa de apoyo. En un futuro, existe la posibilidad de vender por completo cualquiera de estas empresas a sus directores.

## Organigrama Institucional

### *Fábrica de Muebles "El Peñón", S.A. de C.V.*



## 2- Antecedentes y Perfil de los Directivos/Responsables y Participantes en el Proyecto. Funciones Generales.

### a) participantes en Centro El Peñón, A.C.

#### **Director de la Escuela**

*Ingeniero Agrónomo/Cursos Pedagogía.* Posee 2 años de antigüedad en el Centro a la fecha de realizarse este estudio. Ha conseguido mantener los niveles educativos del Centro y ha sido elemento fundamental de cambio al darse cuenta de la necesidad de que el Centro sea autosuficiente. Dentro de este proyecto, participará fundamentalmente en la selección de los exalumnos que conformarán el equipo que iniciará la planta de producción y como agente promocional del proyecto dentro del Centro, de manera que logre la interacción y participación activa de profesores y demás personal a su cargo en beneficio de la actividad productiva, de manera que en un futuro logre generar iniciativas para otras actividades de este tipo entre los mismos profesores, padres de familia y alumnos.

#### **Director de Proyectos Productivos**

*Ingeniero Industrial.* Tiene 6 meses de antigüedad en el Centro y es un elemento que fue contratado de manera expresa para fomentar el cambio de cultura organizacional y dirigirla hacia la autosuficiencia. Su participación hasta el momento ha sido enfocada a la búsqueda y planeación de proyectos autogeneradores de recursos viables para el Centro. En concreto, su intervención en el proyecto de manufactura de muebles será total, ya que será la cabeza del negocio y deberá implantar y mantener un alto nivel de eficiencia en la operación de la planta. Aunado a esto, será el responsable del control de

calidad y de la coordinación de las diversas áreas o procesos dentro de la planta.

#### a) participantes en la Actividad Productiva

##### **Asesor en capacitación (Personal del Productor de Muebles)**

*Gerente de Planta Mueblera.* Con una experiencia de 15 años en la supervisión de este tipo de procesos. Será el encargado de dotar a los exalumnos de todo el conocimiento teórico y práctico necesario para poder iniciar la producción dentro de los talleres del centro. Esta persona permanecerá de 3 a 4 meses en el Centro siguiendo un plan de capacitación que el mismo ha desarrollado para el entrenamiento de la gente de nuevo ingreso en la empresa del productor de muebles ya mencionado anteriormente. Junto con el Director de Proyectos Productivos realizará la organización de la empresa maquiladora, rotando y evaluando a los exalumnos que participen en el proyecto y definiendo sus posiciones dentro del proceso.

##### **Gerente de Planta/Director de Actividad Productiva**

*Exalumno del Bachillerato Técnico/Profesionista.* Será seleccionado por el Director de Proyectos Productivos de acuerdo a una serie de evaluaciones a todos los participantes en el proyecto. Deberá ser un joven con un gran interés y vocación en este negocio y con las aptitudes necesarias para administrarlo en un futuro, con asesoría de la empresa de apoyo.

##### **Supervisores de Proceso**

*Exalumnos del Bachillerato Técnico. Edades 23-27 años.* Su función será la de coordinar y supervisar a los trabajadores de cada uno de los procesos productivos que integran la operación de la planta. Cada uno de ellos tendrá a su cargo de 2 a 6 trabajadores.

##### **Trabajadores**

*Exalumnos del Bachillerato Técnico. Edades 18-22 años.* Son los operarios de la maquinaria y sujetos que llevarán a cabo la producción de los muebles bajo la supervisión de su "maestro" en cada proceso.

#### a) Participantes en Empresa de Apoyo

##### **Director de Empresa de Apoyo**

*Profesionista Areas Económico Administrativas.* Su función primordial será el impulso de todas las actividades productivas que se vayan desarrollando en el Centro. El deberá localizar, canalizar y gestionar todo tipo de apoyos y oportunidades que se presenten derivadas de otras gestiones y contactos que los miembros del patronato le proporcionen, así como las que él mismo identifique.

### **Ejecutivos de Proyecto. Rama Comercial**

*Pasantes de Licenciaturas Económico Administrativas/Profesionistas.* Su función es realizar todo tipo de estudios de mercado (consumidor, proveedor y canales de distribución) sobre productos que sean viables de producir y comercializar y cuyo origen sea Centro El Peñón. Tendrán a su cargo un proyecto en específico y deberán coordinar todo lo relacionado con: la identificación de clientes potenciales, diseño de estrategias comerciales y operación de toda la logística de distribución y exportación (en su caso), así como todas las negociaciones con clientes nacionales y extranjeros con asesoría del Director de la empresa de apoyo.

### **Ejecutivos de Proyecto. Rama Productiva/Diseño**

*Pasantes de Ingeniería Industrial/Diseño Gráfico.* Su función es auditar de manera permanente las operaciones de las plantas de producción / generación de servicios para verificar que los niveles de productividad y eficiencia sean los óptimos. Asimismo, deberán asesorar a cada proyecto en lo relacionado con el diseño tanto del mismo producto para adecuarlo a lo que la rama comercial haya identificado previamente, así como a rediseños posteriores por cambios en las tendencias y gustos del mercado. Esta actividad incluirá toda la logística que comprende el empaque de los productos para asegurar que lleguen de manera íntegra a su destino.

### **3.- Esquema de Compensación del Personal de la Actividad Productiva.**

En lo relacionado con la compensación del personal, se tienen contemplados los siguientes sueldos, que se encuentran muy por encima del promedio de mercado para personal de este tipo. Sin embargo, esto se planeó con el objeto de incentivar fuertemente el inicio del proyecto. Posteriormente, se diseñará un esquema fijo/variable de bonos de productividad por incrementos en la eficiencia de producción, todo conforme a la siguiente tabla desglosada por niveles de autoridad:

<b>Puesto</b>	<b>Número</b>	<b>Sueldo Fijo Aproximado</b>	<b>Parte Variable (% de la utilidad a repartir sobre ahorros en costos)</b>
Gerente de Planta	1	\$ 4,200.00	4%
Supervisores de Proceso	4	\$ 2,800.00	4%
Obreros	16	\$ 1,700.00	4%

### **4.- Planes de Capacitación y Desarrollo.**

La primera etapa de este proyecto, tal y como se ha mencionado anteriormente, será el cimiento de lo que se piensa hacer a largo plazo con esta actividad

productiva. La capacitación será impartida por un empleado que posee varios años de experiencia como supervisor y gerente de procesos en la empresa del productor de muebles que apoyará el proyecto. Él mismo ha calendarizado todo el curso de capacitación, y se planea que dure entre 2 y 3 meses en total.

De manera complementaria y como parte del desarrollo que se planea proporcionar a todos los involucrados en el proyecto, se tienen contempladas las siguientes actividades, mismas que forman parte de la segunda etapa de producción independiente y que serán calendarizadas en su momento, y entre las que se encuentran:

- Asistencia por parte del Director de Proyectos Productivos y Director de la Actividad Productiva a Seminarios y Conferencias relacionadas con temas como logística de exportación, informes sobre la situación y tendencias del sector, impartidas por organismos como el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) o bien por la Cámara de la Industria correspondiente.
- Asistencia como visitantes del Director de Proyectos Productivos y Director de la Actividad Productiva a Ferias Nacionales e Internacionales del Mueble, misma que les dará las pautas para poder participar como expositores en futuras ocasiones y sobre todo como parámetro para conocer las tendencias y competidores a los que se enfrentará la empresa.
- Asistencia de Directores de Actividades Productivas a seminarios y conferencias sobre temas relacionados con el Control de Calidad y Eficiencia en Procesos Operativos.
- Asistencia de Directores de Actividades Productivas a diplomados impartidos por diversos institutos sobre materias de dirección en general.
- De manera interna, los Directores de Actividades Productivas, deberán organizar reuniones con los supervisores de su actividad para ponerlos al tanto de los conocimientos que vayan adquiriendo a través de su capacitación personal, de manera que se integre una cadena de capacitación hacia abajo y que produzca mejores resultados en la operación de la empresa.

E) Plan Financiero para etapa de maquila. Perfil de Riesgo. Escenarios.

**1.- Plan de Inversiones.**

Resumen de Inversiones a realizar:

a) en Centro "El Peñón"

Descripción de la inversión	Monto de la inversión	Fecha estimada para realizar la inversión
Compra de Maquinaria Nueva. (Aprovechando descuentos. Tipo de Cambio 7.95).	\$ 245,901.45	Enero de 1997

Realización de Adaptaciones a los talleres industriales.	\$ 32,430.00	Enero de 1997
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 278,331.45</b>	

b) en la empresa productora.

Descripción de la inversión	Monto de la inversión	Fecha estimada para realizar la inversión
Compra de herramienta para maquinaria.	\$ 5,500.00	Enero 1997 (y sucesivamente cada 4 meses - Vida Útil)
Capital de trabajo. (Renta de espacio físico y maquinaria por 3 meses.)	\$ 10,000.00	Enero 1997
Programa de Capacitación de exalumnos. (\$6,500.00 mensuales, incluye material de práctica)	\$ 19,500.00	Enero, Febrero y Marzo de 1997
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48,500.00</b>	<b>Inversión Inicial</b>

## 2.- Fuentes de Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento se dividen desde el punto de vista de las inversiones a realizar en las dos entidades básicas que participan en el proyecto: Centro El Peñón y la empresa maquiladora naciente.

Del total de la inversión requerida para iniciar el proyecto, las fuentes propuestas para obtener los recursos se dividen de la siguiente forma:

CENTRO EL PEÑÓN, A.C.

Recursos Necesarios: \$ 278,330.00 35,010 USD

Fuente de Financiamiento	% del Total requerido	Importe USD	Importe Pesos Mexicanos
<b>A) Donaciones de Fundaciones Internacionales:</b>	<b>70%</b>	<b>USD 24,507.00</b>	<b>\$ 194,830.65</b>
1.- Association for Cultural Interchange. (ACI).		USD 10,000.00 (41%)	\$ 79,500.00
2.- The Resource Foundation		USD 14,507.00 (59%)	\$ 115,330.65

<b>B) Préstamos de Fundaciones</b>			
1.- Fomento de Fundaciones.	20%	USD \$ 7,002.00	\$ 55,665.90
<b>C) Contribución Fondo de Contingencia del Centro</b>			
	10%	USD \$ 3,501.18	\$ 27,834.45
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>USD \$ 35,010</b>	<b>\$ 278,331</b>

#### A) Donaciones de Fundaciones Internacionales

##### 1.- Association for Cultural Interchange (ACI).

ACI es una asociación constituida en los Estados Unidos de Norteamérica, cuyo objetivo principal es apoyar a proyectos y programas específicos relacionados con la educación, fomento y desarrollo de la cultura, y en general todo lo relacionado con intercambio cultural entre naciones en desarrollo. En el Anexo V se muestra una "Forma de Aplicación" que se utiliza para solicitar apoyo económico. Entre los requisitos que la institución solicita para integrar una petición formal de recursos están los siguientes:

- Estatuto o Documento Oficial emitido por el Departamento encargado de la actividad tributaria del país en cuestión declarando el carácter de "exento de impuestos" (tax-exempt) de la organización que realiza la petición.
- Declaración o Acta que indique el carácter no lucrativo de la institución que aplica.
- Lista de los miembros de la Junta de Gobierno de la organización con nombres, direcciones y cargos.
- Presupuesto de operación proforma del año en el cual serán empleados los recursos que se solicitan.
- Balance General y Estado de Resultados de los dos años anteriores de la institución.
- Llenado de cuestionario relativo al proyecto en concreto, mencionando si en el financiamiento del proyecto intervendrán otras organizaciones.

##### 2.- The Resource Foundation

Esta fundación fue constituida en 1987 como una organización de carácter no lucrativo y con exención de impuestos con el objeto de apoyar a organizaciones privadas de desarrollo en el Tercer Mundo. (PDO's - Private Development Organizations). Esta fundación provee la oportunidad de acceder a recursos económicos, técnicos y de administración con fines de desarrollo comunitario. La Resource Foundation cree que las personas más adecuadas para llevar a cabo actividades de desarrollo son los mismos pobladores de las comunidades, por lo que está dedicada a incrementar la capacidad de las PDO's para implementar sus propios programas de autodesarrollo, autoayuda y proyectos de desarrollo en general, siempre buscando que la dependencia

de los países del tercer mundo sea reemplazada con un autodesarrollo sostenible. Específicamente, la Resource Foundation provee de los siguientes servicios a las organizaciones afiliadas:

- Fuente de información técnica y asesoría, sobre temas relacionados a la procuración de fondos, que se encuentra disponible en las diferentes sedes de la fundación en: Europa, Canadá, Asia y los Estados Unidos.
- Procuración de recursos financieros, promoviendo proyectos específicos.

La Resource Foundation administra contribuciones que provienen de otras diversas fundaciones, corporaciones y empresas de diversos giros y particulares, conformando un "Fondo de Desarrollo" (The Development Fund) que se emplea para apoyar proyectos de desarrollo socio-económico seleccionados.

Para poder solicitar algún tipo de apoyo económico debe formularse un proyecto completo, acompañado de apéndices que permitan demostrar que el proyecto busca lograr la autosuficiencia de algún programa o actividad de desarrollo. Este proyecto será revisado y en su caso aceptado por un Comité de Revisión de Proyectos que designará el monto de los recursos que serán invertidos en el proyecto, en función de los resultados esperados y del monto en el "Fondo de Desarrollo" que este destinado para proyectos de la naturaleza en cuestión.

## **B) Préstamos de Fundaciones**

### **1.- Fomento de Fundaciones**

Es un organismo español que tiene la finalidad de apoyar a instituciones de asistencia social tanto de España como de otros países de América Latina. Dentro de sus estatutos se establece la posibilidad de apoyar preferentemente a instituciones de tipo educativo, por lo que Centro El Peñón califica para ser receptora de fondos por parte de este organismo. Esta institución no proporciona donaciones, sino que otorga financiamientos con costo cero y a plazos que dependen del tipo de proyecto. El préstamo que estaría en posibilidades de obtener el proyecto de manufactura de muebles sería a un plazo de 1 año y 4 meses, liquidando capital de manera mensual, contemplando un plazo de gracia de 6 meses. Las mensualidades que deben liquidarse inician en USD 500.00 durante los primeros 6 meses y después de este plazo suben a USD 1,000.00.

## **C) Contribución Fondo de Contingencia del Centro**

Como resultado de un superávit operativo derivado de la gran variedad de campañas financieras que se instrumentaron durante 1996 en la oficina de procuración de fondos de Centro El Peñón, fue posible la constitución de un fondo de contingencia para la operación del Centro y para proyectos futuros. Por consiguiente, existe la posibilidad de destinar una cantidad mínima de este fondo como inversión para la compra de la maquinaria

necesaria, que será recuperado dentro de los primeros 3 o 4 meses de la operación del proyecto.

**FABRICA DE MUEBLES "CENTRO EL PEÑON" S.A. DE C.V.**

Recursos Necesarios: \$ 48,500.00 6,100.00 USD

Fuente de Financiamiento	% del Total requerido	Importe USD	Importe Pesos Mexicanos
A) <i>Aportaciones de Socios</i> (Empresa de Apoyo, S.A. de C.V.). Miembros del Patronato.	100%	USD \$ 6,100.00	\$ 48,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>USD \$ 6,100</b>	<b>\$ 48,500</b>

**A) Aportaciones / Donaciones de Miembros del Patronato**

Tal y como se muestra en el análisis del clima de la organización, existe un interés considerable en los miembros del patronato para desarrollar un proyecto de esta naturaleza, que contribuya a la autosuficiencia de la institución. Cada integrante del patronato realizará una contribución, ya sea personal o bien recabándola entre otros prospectos propios que pudieran estar interesados en apoyar este proyecto, siempre de acuerdo a las posibilidades de cada uno. Esta aportación tiene carácter de donación, ya que no se espera ningún retorno económico para las personas que lo ofrecen. El compromiso que existe es transformar estos recursos en resultados tangibles en la operación de la institución y en el número de personas beneficiadas con el desarrollo del proyecto.

**3.- Flujos de Caja del Proyecto.**

En el anexo VI, se muestran los flujos de caja del proyecto de la etapa de maquila durante 1997. Asimismo, en el Anexo VII se muestra un flujo de operación de Centro El Peñón, que muestra el impacto de la actividad productiva sobre los ingresos del Centro. Estos ingresos están integrados por las rentas de maquinaria y espacio físico; aquí se puede observar lo siguiente:

Supuestos:

1. Se contemplan 3 meses (de enero de 1997 a marzo de 1997) para llevar a cabo la capacitación del personal que laborará en la planta de producción; a partir del mes de abril de 1997 debe comenzar la producción en forma. La materia prima será adquirida con los anticipos que el comprador proporcionará para cada pedido mensual (60% de cada orden por anticipado), esto es suficiente para que la empresa se pueda financiar mensualmente y producir sus órdenes sin la necesidad de un fondo adicional de capital de trabajo.
2. A partir del mes de octubre de 1997, se contempla un primer aumento en la producción, mismo que el comprador solicita y es equivalente a un 20%.

El número de unidades que se produce en los primeros 6 meses es de 70 muebles rústicos y 45 muebles coloniales, mientras que los últimos 3 meses del año se incrementa a 84 muebles rústicos y 54 de tipo colonial. Anualmente esto se traduce en: 672 rústicos y 432 coloniales (1,104 unidades en menos de un año).

3. Como resultado del incremento a la producción anterior, los costos de materia prima de madera, acabados y costos indirectos aumentarán aproximadamente en igual porcentaje (20%). En lo que respecta a la mano de obra no existirá ningún incremento, debido al efecto de la curva de la experiencia en los trabajadores, mismos que pueden llegar al nuevo nivel de producción sin mayores jornadas de trabajo.
4. Dentro de los gastos de venta del proyecto, se contempla: un 4% de las ventas netas para el empaque del producto, mismo que consiste en un huacal de madera y una capa de poliestireno; asimismo se tiene un 2% sobre las ventas netas para el flete del contenedor de la planta de producción en el Estado de Morelos hasta el puerto de Veracruz.
5. Desde el punto de vista de los ingresos que obtendrá Centro El Peñón por concepto de renta de maquinaria y espacio físico se tienen 3 momentos: durante los primeros tres meses del proyecto, la renta ascenderá a \$8,000.00, en los siguientes 6 meses, cuando ya se encuentra el proyecto en operación es de \$12,500.00 y una vez que la planta ha recibido su primer incremento en demanda en el mes de octubre, se eleva a \$15,000.00.

Se encontró lo siguiente:

- Las ventas que se obtendrán en este periodo son equivalentes a \$2'449,943.04, de las cuales el 72% corresponde a muebles rústicos y el 28% a muebles de tipo colonial.
- Una vez que han sido incluidas las prestaciones que la Ley Federal del Trabajo le otorga a los trabajadores (aguinaldo, primas vacacionales, SAR e IMSS), el proyecto arroja los siguientes porcentajes sobre las ventas generadas: el 82.7% de las ventas netas corresponde al costo de venta del proyecto, por lo que el margen bruto es del 17.2%, la utilidad antes de impuestos corresponde al 7.35 % de las ventas y el 3.93% a la utilidad después de impuestos o neta.
- El flujo al final del periodo es de \$96,373.61 y la inversión realizada por la empresa de apoyo de \$48,500.00 se recupera a partir del tercer mes de operación de la empresa.
- En el flujo de Centro El Peñón, se observa el ingreso derivado de la actividad productiva de \$144,000.00 en todo 1997, mismo que representa el 8% de los costos totales de operación de la escuela.
- El flujo final en Centro El Peñón al final del año, una vez integrando el proyecto productivo es de \$447,583.95. En caso de no haber iniciado este proyecto, el Patronato de la escuela se hubiera visto en la necesidad de echar mano del fondo de contingencia a partir del mes de abril de 1998, o bien conseguir un aproximado de hasta \$117,000.00 para solventar la operación de la escuela para ese año. Ver Anexo VIII.

En el Anexo IX se muestran el flujo de caja estimado para el año de 1998, segundo año del proyecto en operación y a su capacidad óptima de producción.

Supuestos :

1. A partir del mes de enero de 1998 se contempla un incremento en los sueldos del personal que labora en la planta del 20%.
2. En el mes de abril de 1998, se presenta un requerimiento adicional en la producción del 16%, mismo que lleva a la planta de producción a su volumen de producción óptima. El número de unidades que se produce en los primeros 3 meses del año es de 84 muebles rústicos y 54 muebles coloniales, mientras que los últimos 9 meses del año se incrementa a 101 muebles rústicos y 65 de tipo colonial. Anualmente esto se traduce en: 1,161 rústicos y 747 coloniales (1,908 unidades en el año, casi un 73% más que el año anterior).
3. Para efecto de la estimación del flujo de este año, y en relación al incremento a la producción anterior, los costos de materia prima de madera, acabados y costos indirectos aumentarán en el mismo 16%. En lo que respecta a la mano de obra no existirá ningún incremento, debido al reciente aumento en los salarios del mes de enero.
4. Los gastos de venta permanecen en el mismo nivel que el periodo anterior: un 4% de las ventas netas para el empaque del producto y 2% para el flete del producto al puerto de embarque.
5. Desde el punto de vista de los ingresos que obtendrá Centro El Peñón por concepto de renta de maquinaria y espacio físico se tienen 2 momentos: el año inicia con un incremento del 33% en relación a la última renta de 1997, iniciando en \$20,000.00 mensuales y al llegar a su producción óptima en el mes de abril se estabiliza en \$25,000.00.

Se encontró lo siguiente:

- Las ventas que se esperan obtener en este periodo son equivalentes a \$4'115,904.31, un 68% más que el año anterior.
- Para este año, el proyecto arroja los siguientes porcentajes sobre las ventas generadas: el margen bruto es del 19.26%, la utilidad en operación es del 11.56%, la utilidad antes de impuestos corresponde al 10.47 % de las ventas y el 6.63% a la utilidad después de impuestos o neta. Esto representa un avance importante en la rentabilidad de la empresa.
- El flujo al final del periodo es de \$369,287.07, situación financiera que facilita la independización de la empresa, pudiendo plantearse la posibilidad de adquirir maquinaria propia. (cabe destacar que la renta de \$25,000.00 se convertirá en un donativo mensual para Centro El Peñón de la misma cantidad).
- En el flujo de Centro El Peñón para este año, se observa el ingreso derivado de la actividad productiva de \$285,000 en todo 1998 (98% mayor

que el periodo anterior), mismo que representa el 13.64% de los costos totales de operación de la escuela.

- El flujo final en Centro El Peñón al final del año, una vez integrando el proyecto productivo es de \$443,186.36. (Ver Anexo X).

Realizando una proyección a 5 años hasta el 2001, donde se puede observar el avance en los niveles de contribución potencial del proyecto en fase de producción y comercialización directa, se tiene lo siguiente:

Supuestos financieros:

1. Para los años de 1999, 2000 y 2001 se están calculando los siguientes incrementos globales en el monto de ventas: 30%, 15% y 25% sucesivamente, en el primero y último el incremento es mayor debido a que la empresa adquiere maquinaria y por lo consiguiente aumenta su producción de muebles. Ver Anexo XI.
2. En cuanto a la repercusión de éstos incrementos sobre los costos se calcula un incremento anual del 25% fijo aproximado para estos tres años; en el caso de la mano de obra durante 1999 y 2001 se calcula un incremento del 25%, exceptuando al año de 2000, donde sólo se eleva el costo un 20%.
3. Se contemplan inversiones en maquinaria para aumentar la capacidad de producción por \$120,000.00 en 1999, momento donde se espera tener el grado de conocimiento y experiencia necesarios para que el proyecto pueda operar de manera independiente con los clientes del extranjero. Posteriormente en el año de 2001, se tendría contemplado una nueva compra y reposición de maquinaria equivalente a \$150,000.00.
4. Los gastos de renta de espacio físico y maquinaria, se incrementarán en un 20% fijo anual desde el año de 1999. Ver Anexo XII.

Se encontró lo siguiente:

- El flujo al final del periodo 1997-2001 es de \$855,537.15, mismo que se obtiene a partir de una inversión de sólo \$48,500.00 (tomando en cuenta sólo el capital invertido para gastos iniciales de operación, ya que la empresa puede financiar su propia operación y el monto mayor en inversión fue objeto de donaciones / préstamos de fundaciones.

#### **4.- Evaluación del Proyecto con Criterios Financieros**

Para este tipo de proyectos, la rentabilidad debe calcularse desde dos puntos de vista:

- a) desde el punto de vista puramente financiero, esto es, del negocio en sí mismo, que se puede realizar con los criterios tradicionales de VPN o TIR. Siguiendo estos criterios, los resultados obtenidos son:

Inversión realizada por Centro El Peñón, A.C.	\$27,834.45 proveniente del Fondo de Contingencia. (El resto de inversiones se obtuvo por financiamiento a diversos organismos como se mencionó anteriormente).
Inversión realizada por Empresa de Apoyo, S.A. de C.V.	\$48,500.00 proveniente de los accionistas de la Empresa de Apoyo.

En el Anexo XIII se muestra un flujo de caja del proyecto de inversión, desde el punto de vista de Centro El Peñón. En dicho flujo se muestran tres conceptos fundamentales: la inversión realizada por el Centro (\$27,834.45), los ingresos correspondientes a la renta de maquinaria y espacio y el pago mensual del préstamo a costo cero que la fundación Fomento de Fundaciones otorgó para el proyecto. Como se puede apreciar, la inversión realizada en este proyecto es recuperada a partir del mes de abril de 1997 y el flujo al final del periodo es de: \$345,165.55. El Valor presente neto del proyecto, a una tasa de descuento del 2.08% (costo de oportunidad de los recursos invertidos en el proyecto) es de \$247,155.45. La TIR obtenida es del 47% mensual.

La inversión realizada por la Empresa de Apoyo en el proyecto de \$48,500.00 puede observarse en el Anexo XI, inversión que es recuperada en los primeros meses del primer año de operación. El valor presente neto del proyecto a una tasa de descuento del 25% es de \$358,719.55 y la TIR es de 347% anual.

b) desde el punto de vista del desarrollo de la Organización No Lucrativa, se debe medir en relación a dos factores fundamentales y que son la causa y razón de haber desarrollado un proyecto de este tipo: la contribución o impacto en la autosuficiencia de *Centro El Peñón* y el Impacto Social que pueda tener el proyecto en la comunidad en la que se desarrolla y que se expone al final de este capítulo.

### 5.- Perfil de Riesgo.

El tipo de actividad que se busca desarrollar tiene los siguientes componentes de riesgo:

- en cuanto al tipo de actividad, se trata de un proyecto de producción y fabricación industrial por lo que el riesgo que presenta es alto, hablando de manera general.
- en relación a la experiencia de la organización a este tipo de proyectos, existe el antecedente del taller de carpintería, ya que existen profesores/instructores que han realizado diversas prácticas en

fabricación de muebles, por otro lado se tiene la ventaja de que el productor de muebles que impartirá el curso de capacitación nos proporcionará todo el "know how" de la operación, siendo esto de gran importancia para el éxito del proyecto.

- en cuanto al tipo de financiamiento, el 77% de la inversión total requerida en el Centro y en la nueva empresa es proveniente de donaciones o préstamos a costo cero, por lo que el riesgo es relativamente bajo.

En términos globales se puede concluir que el riesgo del proyecto es de nivel medio-bajo.

#### **F) Contribución del Proyecto a la Autosuficiencia**

En la siguiente tabla, se observa un resumen de los niveles de autosuficiencia que se alcanzarán con la implantación de este proyecto, mismos que están calculados en base a los flujos de caja proforma previamente formulados:

<b>Fase / Año</b>	<b>Nivel de Autosuficiencia alcanzado en Centro El Peñón, A.C.</b>
1997	23.39%
1998	31.27%
1999	34.11%
2000	37.21%
2001	40.59%

Como se puede observar, el nivel de autosuficiencia alcanzado durante el primer año representa casi la cuarta parte de la operación de la escuela y su ascenso es considerable, llegando a cubrir más de un 40% del total de egresos, situación que coloca a Centro El Peñón en una posición financiera muy importante y que le permitirá incrementar el número de personas beneficiadas por sus programas y tener una operación financieramente sana, ya que se busca que la escuela en Morelos sea capaz de autofinanciarse con actividades con sede en el mismo centro. (Ver Anexo XII).

Suponiendo que durante el horizonte de evaluación de 5 años fueran agregadas otras dos actividades productivas al plan global de autosuficiencia, los resultados son los siguientes (Ver Anexo XIV):

Fase / Año	Nivel de Autosuficiencia alcanzado en Centro El Peñón, A.C.
1997	23.39%
1998	31.27%
1999	63.87%
2000	69.68%
2001	76.01%

Esto muestra el gran impacto que puede tener la implantación de proyectos relacionados con los fines de la ONL al financiamiento de su operación. Las cifras contempladas para los dos proyectos adicionales son una proyección realista de lo que se podría estar percibiendo por dos actividades adicionales: una relacionada con la cría de cochinilla (utilizada para la Industria Textil) y la cría de cabras (que tienen varios usos, entre los que figuran: la producción de leche, la carne y la piel que se emplea para hacer artesanía y artículos de uso varios).

#### G) Impacto Social del Proyecto.

Como resultados tangibles y a corto plazo de la implantación del proyecto, se tiene lo siguiente:

- El primer resultado inmediato es la generación de 20 a 25 empleos permanentes en la comunidad, remunerados por encima de las percepciones normales del puesto tipo de referencia superiores al 25%.
- Consecuente aumento en el nivel de vida de por lo menos 25 familias por la percepción de un ingreso superior, logrando motivar a sus demás hijos y parientes sobre lo importante que es la educación y capacitación.
- Aumentar de manera significativa el nivel de capacitación que se les ha proporcionado a los exalumnos que participan en el proyecto, lo que les permitirá conocer a fondo un oficio y poder acceder a mejores trabajos en un futuro en caso de no querer permanecer a largo plazo en el proyecto.
- Proporcionar los cimientos en el clima de la organización necesarios para desarrollar otro tipo de proyectos del mismo tipo, con el apoyo del personal que actualmente labora y del Patronato, así como otros simpatizantes de la labor dispuestos a apoyarla.
- Despertar interés en familiares y comunidades cercanas al Centro, que permita generar iniciativas para iniciar otro tipo de proyectos, dando énfasis a actividades agropecuarias y ganaderas.
- Incrementar las oportunidades laborales para exalumnos del Centro, ya que dependiendo de los incrementos progresivos de capacidad en la planta, podrán acceder a laborar mayor cantidad de exalumnos. En este sentido podrían estar trabajando en el año 2000 alrededor de 40 o 50 exalumnos.

Como resultados a mediano y largo plazo, tomando en cuenta el desarrollo de éste y varios proyectos del mismo tipo:

- Lograr una disminución progresiva del fenómeno "wet back", presente en diversas comunidades de nuestro país y que a la fecha se ha presentado de manera clara en las comunidades del Valle de Amilpas y que se reflejado en la constante emigración de estudiantes o exalumnos a los Estados Unidos en busca de oportunidades laborales, que desgraciadamente no se generar en su lugar de origen por falta de iniciativa, recursos y apoyo de organizaciones.
- Aumento del nivel de vida en las personas de la comunidad, que se irá presentando al participar de manera más activa otros miembros de la comunidad, incluyendo padres de familia, madres e hijas en estos proyectos.
- Lograr el clima propicio para la creación de microempresas en la zona. Algunos de los proyectos que se tienen en mente para desarrollar paralelamente son: el aumento en la capacidad del telar y la profesionalización y mejora en los niveles de calidad de estos productos textiles, un proyecto de producción de leche de cabra y elaboración de queso (que será posible gracias a la donación de machos y hembras cabríos de un miembro del Patronato), un proyecto de comercialización de artesanías de barro que son características de la región, etc.

## CAPITULO VII Conclusiones

### A) Precisiones Generales

- Este estudio tiene como finalidad primordial: cambiar la mentalidad y enfoque de las asociaciones civiles y de las demás instituciones de asistencia y desarrollo social. El enfoque dirigido en un 100% a la búsqueda de donativos para sostener la operación de estos organismos, debe ser puesto en crisis y se debería pensar en desarrollar un plan de autosuficiencia a través de otro tipo de actividades que si bien, no lograrán cambiar de manera instantánea la dependencia que tienen estos organismos de la buena voluntad de algunos grupos e individuos de nuestra sociedad, podrá fortalecer a la organización gradualmente desde adentro y permitirá cuestionarse y potenciar su razón de ser, desde sus raíces.

La transición hacia la autosuficiencia es algo arduo y que tendrá seguramente gran cantidad de obstáculos y desilusiones, sin embargo, a pesar de que puede tardar uno, cinco o más años en alcanzarse, lo importante es la tendencia clara por parte de los directivos y responsables de lograrla. Convencer a los responsables de la operación de los beneficios del proyecto global de autosuficiencia es el detonador fundamental de un plan de esta magnitud. Antes de iniciar cualquier tipo de proyecto, es imperativo realizar un sondeo del clima de que prevalece en la organización, ya que de lo contrario podríamos estar perdiendo tiempo y recursos económicos (que especialmente aquí no abundan) en algo que tiene pocas probabilidades de funcionar por obstáculos que residen en la misma gente que conforma al organismo y que alguna u otra forma se verá involucrada inevitablemente en el plan general.

- Las actividades productivas tienen su fundamento en la misma actividad que se está desarrollando y en el grupo beneficiado. Así, si hablamos de instituciones educativas y de desarrollo social como "El Peñón" localizadas en una comunidad rural, los proyectos a desarrollar deben estar justificados en actividades económicas realizadas por la comunidad: agropecuarias, artesanales, etc. Estas actividades deberán desarrollarse por la misma gente que habita la comunidad y deberá existir un nexo importante con las actividades que la asociación no lucrativa promueve. En el caso de "El Peñón", el taller de carpintería fue el antecedente que permitió desarrollar el proyecto objeto de esta tesis. Cada tipo de organización puede desarrollar toda una gama de actividades que bien se relaciona con su propio fin.

En el mismo "Peñón" se buscará desarrollar nuevas actividades, que también contribuyan a formar un grupo de proyectos / actividades económicas que permitan mantener en el largo plazo a la organización, y minimizar al máximo posible los riesgos de que pudiera disminuir sus beneficios a la comunidad o bien, desaparecer.

La mentalidad de autosuficiencia es algo que no aparecerá de manera espontánea en los miembros de la organización, es una cultura que debe fomentarse día a día, proporcionando espacios de interacción e involucrando a todos los integrantes en los proyectos a realizar, buscando iniciativas y apoyándolas fervientemente.

- No se puede esperar que un sólo proyecto o actividad vaya a solucionar la supervivencia de la organización en el largo plazo. Incluso, es recomendable desarrollar varios proyectos, siempre progresivamente y no empezando uno nuevo, sino hasta que los anteriores estén ya consolidados. La suma de los resultados de cada actividad es lo que realmente redituará en la autosuficiencia de la organización. No debemos confiarnos en los resultados de un sólo proyecto, ya que el medio ambiente es muy cambiante y en cualquier momento podría ponerse en peligro la seguridad de la institución, riesgo que un ente no lucrativo no puede absorber.
- Siempre es conveniente tener claras las metas que debemos alcanzar con nuestro plan de autosuficiencia: Debemos calcular los diferentes niveles de autosuficiencia que queremos y podemos alcanzar y la participación de cada actividad para el resultado global, esto con el objeto de que podamos apoyar a aquellas actividades que puedan aportarnos el máximo beneficio social, los recursos económicos esperados y el menor riesgo.
- Al elaborar un plan global de autosuficiencia o un proyecto productivo en particular, una idea clara debe redondear todo lo que hagamos alrededor de éste: el fin de desarrollar este tipo de actividades dentro de la institución no es el lucro por el lucro mismo, es el lucro para lo social, la empresa para beneficio comunitario. Los resultados económicos obtenidos serán aplicados para financiar la operación de la ONL en un primer momento, una vez que la empresa tenga la oportunidad de crecer aún más, existe la posibilidad de que se venda una parte del capital al director de la empresa, de manera que él pueda desarrollarla posteriormente. La participación de "El Peñón" (a través de la empresa de apoyo) siempre deberá permanecer como una especie de capital fundador, aunque ya no conserve la mayoría del capital necesariamente. Esto le permitirá a la ONL poseer un "dividendo" fijo permanente mientras la empresa siga creciendo.
- La conformación de un Patronato "fuerte" desde el punto de vista de contactos y con capacidad económica es de gran importancia ya que nos permite dar una buena imagen de la organización. Recordemos que los líderes de opinión son fundamentales al atraer personas y buscar apoyo. (factor que será inútil si es que no tenemos un proyecto viable). Es fundamental buscar un equilibrio entre los miembros del patronato, de manera que pertenezcan a diversos sectores económicos. Las actividades o proyectos productivos bien se pueden relacionar a la actividad que desarrolla algún miembro del patronato. En el caso de esta tesis, el productor de muebles, persona allegada a la labor de "El Peñón" fue

determinante para proponer este proyecto y es un factor en el éxito del mismo. Debemos conocer bien las actividades y potencialidades de nuestros patronos, ya que podríamos estar desaprovechando muchos contactos y fuentes de ideas que podrían ser benéficas para nuestra institución.

- La situación financiera existente en “Centro El Peñón” al momento de realizar el estudio es estable. El flujo de caja proforma para el año de 1997 permite cubrir todos los costos de operación, además de algunos gastos en los que tendrá que incurrir para la realización del proyecto. El factor financiero es muy importante para considerar al momento de que una ONL se dispone a realizar un proyecto o actividad productiva. Este tipo de actividades definitivamente no deben ser consideradas como la salvación a una crisis económica a corto plazo, muchas de ellas podrían tardar varios meses en ser autofinanciadas y sólo provocarían desestabilidad en la organización, ya que los recursos que la ONL aporta para este tipo de actividades tienen un costo de oportunidad bastante alto.

Por otro lado, el clima organizacional es óptimo para desarrollar un proyecto que involucre a exalumnos de la escuela, mismos que desde hace mucho tiempo esperan una oportunidad laboral en la zona, en concreto derivada de los conocimientos que en el mismo centro les proporcionaron. Esta es una necesidad apremiante, ya que no es posible pedirle a la gente que no abandone sus raíces y su lugar de origen si no se les puede mostrar de manera tangible de qué manera se puede fomentar una actividad económica y hacerla productiva en la misma zona. El Patronato por su parte, se encuentra en su mejor momento para apoyar una iniciativa de este tipo; es de su conocimiento que cada vez es más difícil obtener financiamiento vía donativos para el Centro y que es necesaria una nueva fuente de recursos para el sostenimiento de la escuela, que mejor que sea algo que pueda ser potenciado en la misma comunidad beneficiada y con altas posibilidades de tener éxito.

### C) Resultados Esperados del Proyecto

- Tal y como se muestra en la Gráfica de implantación del proyecto, se recomienda iniciar el proyecto durante el mes de enero de 1997 y evaluar su viabilidad como empresa independiente durante el año de 1998, preparando a la empresa naciente para avocarse a la producción y comercialización directa. A partir de este momento, y una vez que el flujo de efectivo lo ha permitido, se recomienda la inversión en maquinaria propia por parte de la empresa productora, misma que le producirá beneficios desde el punto de vista de la depreciación de dicha maquinaria y le permitirá acceder a créditos en un futuro, siendo poseedora de activos fijos, mismos que pueden ser tomados en garantía para financiamientos diversos.
- La forma en que Centro “El Peñón” recibe los ingresos de la actividad productiva, a través de la renta de maquinaria y espacio físico es la forma

contable y fiscal más adecuada para no poner en riesgo el carácter de no lucrativo del centro. El esquema que se propone de intervención de "El Peñón" a través de la "Empresa de apoyo" también facilita legalmente la posibilidad de que el centro pueda verse beneficiado en un futuro con una mayor cantidad de recursos económicos a manera de donativo de esta empresa de apoyo. La seguridad de "El Peñón" en lo que respecta al patrimonio de dicha empresa es la donación a través del endoso de las acciones hacia la ONL, de manera que se garantice que el destino de los recursos generados en esa sociedad anónima derive hacia los programas que Centro "El Peñón" desarrolle a lo largo del tiempo.

- Dentro de los resultados relativos a los estudios comercial y operativo realizados se encuentran los siguientes:
  1. De manera general se puede afirmar que el mercado de muebles de madera presenta grandes oportunidades a nivel internacional, básicamente en los Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa (España, Francia y Alemania) y Sudamérica, donde se localizan nichos de mercado que requieren de volúmenes pequeños, pero si exigen calidad alta y flexibilidad en lo que respecta al empleo de materias primas para la construcción del mueble y en cuanto a estilos y diseños que puedan adaptarse conforme a las tendencias de la moda en dichos países. La demanda de productos específicamente mexicanos es creciente, por lo que en el largo plazo la posibilidad de cimentar relaciones de negocio duraderas con clientes extranjeros es muy alta.
  2. En la primer etapa de maquila, la empresa logrará, a través de su relación con el productor de muebles, adquirir el "know how" de los procesos y acceder a un cliente del mercado exterior (en este caso de España) con el producto que fabricará, experiencia que en el futuro le permitirá acceder directamente a dichos mercados, ya con un grado de preparación óptimo.
  3. Al proyectarse la empresa de manera independiente, se tiene pensado elegir a los mercados miembros del Tratado de Libre Comercio como primeros destinatarios de la oferta exportable: Canadá y Estados Unidos (con 41 mil millones de dólares en consumo anual en su haber), países con un mercado consumidor de gran potencial y tradicionalmente caracterizados por ser grandes compradores de muebles para el hogar.
- Organizacionalmente, la empresa naciente iniciará como un programa interno del centro (durante los tres primeros meses del proyecto), y posteriormente se conformará como una sociedad anónima independiente que proveerá a un exportador nacional con cierto número de unidades mensuales. El poseedor de las acciones de esta empresa será la "Empresa de Apoyo", S.A. de C.V., empresa conformada por miembros del patronato y que realizará aportaciones de capital para iniciar el proyecto.

- Desde el punto de vista financiero:

1.- Existen 3 tipos de fuentes de recursos para la realización del proyecto: *las que provienen del mismo centro* y que se destinan a las adaptaciones que requieren los talleres industriales para ser utilizados como planta de producción; *las que provienen de fundaciones y organismos de financiamiento y apoyo a ONL's* que son aplicadas a la compra de maquinaria y que representan el grueso de la inversión requerida para el proyecto, y por último *las que provienen del Patronato de la institución*, a través de la "Empresa de apoyo". Esta combinación de fuentes es la que se sugiere para la realización del proyecto, ya que permite que diversas entidades participantes puedan cumplir con sus objetivos particulares.

2.- La tasa de rentabilidad para las entidades participantes es muy superior al costo de oportunidad de los recursos invertidos:

a) para Centro El Peñón hay una TIR del 47% mensual, además de la posibilidad de lograr una contribución considerable hacia el camino de autosuficiencia que se ha propuesto.

b) para los accionistas de la empresa de apoyo una TIR de 347% anual y la posibilidad de tener un proyecto productivo independiente que permita el sostenimiento de la institución en el largo plazo.

c) para las fundaciones que intervienen en el proyecto, permite recuperar su inversión (sólo en el caso de una de ellas, que únicamente realizó un préstamo blando del dinero requerido) o bien ver consolidado el deseo de una institución en búsqueda de la autosuficiencia, alcanzando hasta un 40% en 5 años y generando desarrollo y empleo en una comunidad de tercer mundo.

- En lo que se refiere al nivel de autosuficiencia, medida fundamental para conocer los resultados del proyecto en relación a "El Peñón", se observa que además de poder alcanzar un 23% en sólo el primer año de operación, se puede llegar hasta un 40% con un sólo proyecto. Con la incorporación de otras 2 actividades más y manteniendo un ingreso fijo realista, la autosuficiencia de la institución puede llegar hasta un 76% en los mismos 5 años de evaluación del proyecto.
- La característica fundamental que engloba el estudio es la creación de un ente lucrativo que posee las siguientes características intencionalmente buscadas: crea empleos en la zona bien remunerados, proporciona una contribución importante al centro a través de una contribución fija y además permite que este mismo ente lucrativo sea autosuficiente en si mismo, permitiendo su crecimiento.

### C) Recomendaciones Finales al Proyecto

- Se sugiere crear un "Comité de Evaluación de Proyectos", en el que participen activamente miembros del Patronato y otras personas interesadas, mismas que analizarán la viabilidad de los proyectos, que podrán ser presentados por los mismos alumnos egresados, con el apoyo de sus profesores, y que podrán acceder a financiamiento para su puesta en marcha. Este financiamiento provendrá de un fondo que debe irse creando con las utilidades de cada una de las actividades productivas y que será de vital importancia para desarrollar iniciativas de la comunidad.
- Cada proyecto deberá evaluarse por lo menos cada tres meses, tanto financieramente, de manera que sea autosuficiente en si mismo (característica fundamental ya que no existen recursos para financiarlo a lo largo del tiempo, sino solamente por lo que se obtenga inicialmente para ponerlo en marcha y por lo que pueda generar con su operación al arrancar) y que el número de personas beneficiadas sea considerable y en aumento constante.
- Desde el punto de vista de la obtención de recursos, es muy importante conformar una "Base de Datos de Fuentes de Recursos", identificando los organismos (fundaciones) e incluso empresas comerciales (a través de sus órganos de apoyo comunitario) que posean programas de apoyo relacionados con nuestros propios objetivos.
- La inversión que realicemos en capacitación de nuestra gente es básica para el éxito de los proyectos a realizar. No podemos esperar que de buenas a primeras sean capaces de desarrollar proyectos y operarlos eficientemente. Es por esto que la implantación del programa de capacitación que se sugiere en el capítulo VI es de gran importancia para la consecución de los resultados esperados al proyecto. Esta capacitación bien puede ser financiada dentro del mismo gasto de capacitación / material didáctico que prevé el Centro mensualmente para estos fines.
- La realización de un proyecto de esta magnitud, dentro de una institución que sólo hace unos cuantos años estuvo obligada a reducir el número de alumnos y contempló en aquellos momentos la posibilidad de cerrar definitivamente, proporciona una nueva esperanza a este tipo de instituciones, que lo único que buscan es suplir subsidiariamente a las instituciones gubernamentales que desgraciadamente no pueden llegar a cubrir las grandes necesidades de educación que existen en nuestro país, sobretodo en las comunidades rurales, sector que todos hemos olvidado y que sin duda es la base de las economías y al que debemos voltear y apoyar si es que realmente queremos hacer de México el país que queremos para nosotros y las futuras generaciones.

## Bibliografía

- Van Horne, James**  
**Fundamentos de Administración Financiera**  
 Sexta Edición  
 Prentice Hall
- Sapag Chain, Nassir**  
**Criterios de Evaluación de Proyectos**  
 McGraw Hill, 1994.
- Van Til, Jon**  
 Nonprofit Organizations and Social Institutions  
**The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**
- Massarsky W., Cynthia**  
 Enterprise Strategies for Generating Revenue  
**The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**
- Noriega Malo, Maria Elena**  
**Recursos Financieros ¿ Cómo Lograrlos ?**  
 Edit. Limusa, 1994
- Skloot, Edward**  
 The Venture Planning Process, How to think about enterprise  
 The Growth of, and Rationale for, Nonprofit Enterprise  
**The Nonprofit Entrepreneur**
- Massarsky W., Cynthia**  
 Business Planning for Nonprofit Enterprise  
**The Nonprofit Entrepreneur**
- Arrick, Ellen**  
 Financing the Enterprise  
**The Nonprofit Entrepreneur**
- Wiewel, Wim**  
 Organizing Businesses: The Organizational Context of Income-Generating Activities  
**The Nonprofit Entrepreneur**
- Manual del Exportador**  
**Canadá, un mercado para los productos mexicanos**  
 Perfil de Muebles de Madera y Hierro Forjado. Estados Unidos  
 Mercado de Muebles de Madera Rústicos y Hierro Forjado. Canadá  
 Bancomext, 1995.
- Wright, Peter , Kroll, Mark J. , Parnell, John**  
**Strategic Management. Concepts and Cases.**  
 Prentice Hall, 1996

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
*(sin proyecto productivo)*

jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL	% EGRESOS
\$ 75,070.00	\$ 88,582.60	\$ 88,582.60	\$ 88,582.60	\$ 88,582.60	\$ 88,582.60	\$ 968,403.00	47.28%
					\$ 92,422.66	\$ 92,422.66	4.51%
					\$ 11,914.36	\$ 22,011.27	1.07%
\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 261,479.66	12.77%
\$ 3,738.00		\$ 4,402.56		\$ 4,402.56		\$ 23,757.11	1.16%
\$ 9,345.00		\$ 11,019.68		\$ 11,019.68		\$ 59,419.35	2.80%
\$ 32,520.00			\$ 32,520.00			\$ 147,283.00	7.18%
\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 114,000.00	5.57%
\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	2.83%
\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 20,750.00	1.01%
\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00	3.52%
<b>\$ 163,231.00</b>	<b>\$ 131,140.60</b>	<b>\$ 150,258.75</b>	<b>\$ 167,356.52</b>	<b>\$ 150,258.75</b>	<b>\$ 239,173.53</b>	<b>\$ 1,841,526.05</b>	<b>88.91%</b>
\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 121,200.00	5.92%
\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 46,500.00	2.27%
\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00	1.06%
\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 3,000.00	0.15%
	\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00	\$ 3,900.00	0.19%
\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00	0.28%
\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00	0.23%
<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>	<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>	<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>	<b>\$ 206,760.00</b>	<b>10.80%</b>
<b>\$ 180,386.00</b>	<b>\$ 148,445.60</b>	<b>\$ 167,413.75</b>	<b>\$ 184,661.52</b>	<b>\$ 167,413.75</b>	<b>\$ 256,478.53</b>	<b>\$ 2,048,286.05</b>	<b>100.00%</b>

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
 (sin proyecto productivo)

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97
<b>EGRESOS ESCUELA</b>						
Nómina de Sueldos	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00
Aguinaldo						
Prima Vacacional				\$ 10,096.91		
Aportación IMSS	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00
Aportación SAR	\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 3,738.00	
Aportación Vivienda / Infonavit	\$ 9,345.00		\$ 9,345.00		\$ 9,345.00	
Aportación ISPT	\$ 49,723.00			\$ 32,520.00		
Mat. Didáctico.Teléfono. Luz.Agua	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00
Transporte Escolar	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Autos	\$ 4,250.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Honorarios Jefe de Proy. Productivos	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<b>Total Egresos Escuela</b>	<b>\$ 183,184.00</b>	<b>\$ 117,628.00</b>	<b>\$ 130,711.00</b>	<b>\$ 140,244.91</b>	<b>\$ 130,711.00</b>	<b>\$ 117,628.00</b>
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>						
Sueldos de Personal	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00
Renta y Teléfonos	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00
Servicios de Contabilidad	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Gastos de Promoción	\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00	
Gastos de Papelería		\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00
Gastos de Representación.	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Otros Gastos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
<b>Total Egresos Ofic. Corporativa</b>	<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>	<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>	<b>\$ 17,155.00</b>	<b>\$ 17,305.00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 200,339.00</b>	<b>\$ 134,933.00</b>	<b>\$ 147,866.00</b>	<b>\$ 177,549.91</b>	<b>\$ 147,866.00</b>	<b>\$ 134,933.00</b>

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
 (sin proyecto productivo)

jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL	% INGRESOS
\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 115,200.00	5.71%
\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 7,680.00	0.38%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 30,000.00	1.49%
\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 53,940.00	2.67%
\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 70,000.00	3.47%
\$ 20,950.00	\$ 20,950.00	\$ 23,305.00	\$ 23,305.00	\$ 38,305.00	\$ 38,305.00	\$ 276,820.00	13.73%
\$ 399,200.00	\$ 38,000.00	\$ 3,000.00	\$ 22,000.00	\$ 254,000.00	\$ 10,000.00	\$ 830,050.00	41.16%
\$ 70,000.00			\$ 70,000.00			\$ 210,000.00	10.41%
\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 648,000.00	32.13%
						\$ 4,000.00	0.20%
\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 18,000.00	0.89%
\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	1.49%
\$ 526,700.00	\$ 95,500.00	\$ 60,500.00	\$ 149,500.00	\$ 314,000.00	\$ 70,000.00	\$ 1,740,050.00	86.27%
\$ 547,650.00	\$ 116,450.00	\$ 83,805.00	\$ 172,805.00	\$ 352,305.00	\$ 108,305.00	\$ 2,016,870.00	100.00%

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
 (sin proyecto productivo)

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97
<b>INGRESOS ESCUELA</b>						
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
CURSOS Y ASESORIAS	\$ -	\$ -				\$ -
PROY. PROD. PERIODICO	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00
PROY. PROD. TELAR	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	<b>\$ 17,450.00</b>	<b>\$ 17,450.00</b>	<b>\$ 17,450.00</b>	<b>\$ 17,450.00</b>	<b>\$ 20,950.00</b>	<b>\$ 20,950.00</b>
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>						
Donativos Anuales		\$ 11,700.00	\$ 5,200.00	\$ 10,050.00	\$ 1,050.00	\$ 75,850.00
Otros Donativos Fundaciones Nac.				\$ 70,000.00		
Donativos Periódicos	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00
Productos Alcantalias	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00				
Productos Tarjeta de Afinidad	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Productos Financieros	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
<b>Total Ingresos Campañas</b>	<b>\$ 60,500.00</b>	<b>\$ 71,200.00</b>	<b>\$ 62,700.00</b>	<b>\$ 137,550.00</b>	<b>\$ 58,550.00</b>	<b>\$ 133,350.00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 77,950.00</b>	<b>\$ 88,650.00</b>	<b>\$ 80,150.00</b>	<b>\$ 155,000.00</b>	<b>\$ 79,500.00</b>	<b>\$ 154,300.00</b>

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
*(En proyecto productivo)*

ANEXO III

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97	jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 380,000.00	\$ 207,611.00	\$ 161,328.00	\$ 93,612.00	\$ 71,642.00	\$ 2,046.00	\$ 22,063.00	\$ 389,327.00	\$ 357,331.00	\$ 273,722.74	\$ 261,864.25	\$ 244,737.48	
<b>INGRESOS ESCUELA</b>													
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 113,300.00
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 7,860.00
CURSOS Y ASISTENCIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 30,000.00
PROY. PROD. PERIODICO	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 38,940.00
PROY. PROD. TELAR	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 70,000.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	\$ 17,450.00	\$ 17,450.00	\$ 17,450.00	\$ 17,450.00	\$ 20,950.00	\$ 20,950.00	\$ 20,950.00	\$ 20,950.00	\$ 25,305.00	\$ 25,305.00	\$ 25,305.00	\$ 25,305.00	\$ 276,820.00
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>													
Donativos Anuales		\$ 11,700.00	\$ 5,300.00	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 75,850.00	\$ 399,300.00	\$ 38,000.00	\$ 3,000.00	\$ 22,000.00	\$ 254,000.00	\$ 10,000.00	\$ 830,050.00
Otros Donativos Fundac. Nac.				\$ 70,000.00			\$ 70,000.00		\$ 70,000.00		\$ 70,000.00		\$ 210,000.00
Donativos Periodicos	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 408,000.00
Productos Alcanfor	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00											\$ 4,000.00
Productos Tarjeta de Afiliado	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 18,000.00
Productos Financieros	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
<b>Total Ingresos Campañas</b>	\$ 40,500.00	\$ 71,200.00	\$ 62,700.00	\$ 137,550.00	\$ 38,550.00	\$ 133,350.00	\$ 388,700.00	\$ 65,500.00	\$ 60,500.00	\$ 149,500.00	\$ 314,000.00	\$ 70,000.00	\$ 1,740,850.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 77,950.00	\$ 88,850.00	\$ 80,150.00	\$ 155,660.00	\$ 79,500.00	\$ 154,900.00	\$ 647,880.00	\$ 116,450.00	\$ 85,805.00	\$ 172,805.00	\$ 352,305.00	\$ 100,305.00	\$ 2,017,670.00
<b>EGRESOS ESCUELA</b>													
Norma de Sueldos	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 88,382.40	\$ 88,382.40	\$ 88,382.40	\$ 88,382.40	\$ 88,382.40	\$ 968,403.60
Aguinaldo				\$ 10,094.91									\$ 92,422.64
Primo Vacacional													\$ 11,814.34
Aplicación IMSS	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 20,558.00	\$ 24,258.92	\$ 24,258.92	\$ 24,258.92	\$ 24,258.92	\$ 24,258.92	\$ 261,479.48
Aplicación IAF	\$ 3,738.00	\$ 3,738.00		\$ 3,738.00			\$ 3,738.00		\$ 4,402.54		\$ 4,402.54		\$ 28,757.11
Aplicación Vitrinas / Imprenta	\$ 9,345.00		\$ 9,345.00		\$ 9,345.00		\$ 9,345.00		\$ 11,019.48		\$ 11,019.48		\$ 39,419.33
Aplicación IPT	\$ 87,723.00			\$ 32,530.00			\$ 32,530.00		\$ 32,530.00		\$ 32,530.00		\$ 127,583.00
Mat. Didáctica, Teléfono, Luz, Agua	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 114,000.00
Transporte Escolar	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Audios	\$ 4,250.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,800.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 20,750.00
Honorarios Jefe de Proy. Product	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
<b>Total Egresos Escuela</b>	\$ 183,184.00	\$ 117,428.00	\$ 130,717.00	\$ 140,244.91	\$ 130,717.00	\$ 117,428.00	\$ 143,291.00	\$ 131,740.40	\$ 180,298.75	\$ 147,354.52	\$ 130,298.75	\$ 299,173.33	\$ 1,641,326.05
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>													
Sueldos de Personal	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 121,300.00
Buena y Telefonos	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 3,873.00	\$ 46,300.00
Servicios de Contabilidad	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00
Gastos de Promoción	\$ 500.00		\$ 500.00			\$ 500.00			\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 3,000.00
Gastos de Papelería		\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00		\$ 650.00	\$ 3,900.00
Gastos de Representación	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 3,760.00
Otros Gastos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
<b>Total Egresos Ofic. Corporat.</b>	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 17,153.00	\$ 17,305.00	\$ 204,760.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 200,337.00	\$ 134,733.00	\$ 147,870.00	\$ 177,549.91	\$ 147,870.00	\$ 134,733.00	\$ 160,444.00	\$ 149,045.40	\$ 197,451.75	\$ 164,659.52	\$ 147,413.75	\$ 303,478.33	\$ 1,846,086.05
<b>FLUJO DEL MES</b>	\$ (122,387.00)	\$ (44,283.00)	\$ (67,142.00)	\$ (22,549.91)	\$ (68,370.00)	\$ (19,347.00)	\$ (34,264.00)	\$ (31,995.00)	\$ (11,646.75)	\$ (11,844.50)	\$ (147,071.25)	\$ (148,173.33)	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	\$ 207,611.00	\$ 161,328.00	\$ 93,612.00	\$ 71,642.00	\$ 2,046.00	\$ 22,063.00	\$ 389,327.00	\$ 357,331.00	\$ 273,722.74	\$ 261,864.25	\$ 244,737.48	\$ 240,383.95	



ASSOCIATION FOR CULTURAL INTERCHANGE, INC.  
36 West 44th Street, Suite 400  
New York, New York 10036

Application # \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Name of Organization Applying for Grant

\_\_\_\_\_  
Street Address

\_\_\_\_\_  
City, State (Country), Zip Code

**General Information for Completing this Application Form**

All applications must be completed in English

Please answer all of the questions as concisely as possible in the space provided on the form. If you feel that additional information should be given, you may add an attachment. However do not simply answer a question with the statement "see attached sheet". In question 6, the amount entered must be in U.S. Dollars.

The following items should also be attached to the application:

- A. Copy of the ruling or determination letter issued by the U.S. Internal Revenue Service, or similar entity in the case of a foreign organization, concerning the applicant's tax exempt status.
- B. Statement indicating the not-for-profit character of the organization. A certificate of incorporation or articles of organization of an unincorporated entity will suffice. The document should contain a statement that no income or assets of the organization inure to the benefit of any officer or director of the organization, and that no officer or director receives any compensation other than for services actually rendered in fulfillment of the purpose of the organization.
- C. List of the name, address, and title of each member of the organization's governing board.
- D. Copy of the applicant's proposed budget for the year in which the grant funds are to be used.
- E. Balance sheets and Income and Expense statements for the two previous years.
- F. If the funds are to be a substantial part of the total budget, attach a copy of the latest information return (Form 990 or 990-PF) filed by the applicant with the U.S. Internal Revenue Service, or equivalent government information return containing financial and budgetary data, for non-U.S. entities.
- G. Copies of brochures or other existing printed matter relating to the sponsoring organization and to the requested funding.

An application which is incomplete or incorrectly filled out will be returned to the applicant for revision before being submitted to the Board.

1. Is the applicant organized as a nonprofit organization under State or other local laws governing charitable organizations? If yes, under the laws of which State, Commonwealth or territory? If no, please explain.

Yes  State \_\_\_\_\_  
No

2. Has the applicant received a ruling or determination letter from the U.S. Internal Revenue Service concerning any of the following?

Exempt status	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Private Foundation status	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Grant-making proceduree	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

3. Is the applicant controlled by, related to, connected with, or sponsored by another organization? If yes, please identify the organization, including its purposes and activities, and explain the relationship.

Yes  No

4. Describe in general the applicant's goals and activities.

5. Has the applicant, or any organization listed in response to question 3 ever applied for or received funds from the Association for Cultural Interchange? If yes, please explain.

Yes  No

6. Enter the amount being requested. US \$ \_\_\_\_\_
7. Describe the project for which the funds will be used. State whether the funds are to be earmarked for the use or benefit of any one person, group, or class of people. If so, for whom?

8. Has the applicant applied for a grant from any other organization or individual for the purpose stated in this application? If yes, list the name, addresses and telephone numbers of all organizations and individuals to whom the applicant has applied and the amount requested.

9. Person to contact who will be administering the proposed project.

_____	_____
Name	Title
_____	_____
Street Address	City, State, Zip Code
_____	
Area Code and Telephone Number	

10. From my own knowledge, I state that the information given in this application is correct. The applicant organization has authorized me to make this application.

_____	_____
Signature of Preparer	Date

\_\_\_\_\_  
Typed or Printed Name of Preparer with Title

FABRICA DE MUEBLES "EL PEÑON", S.A. DE C.V.  
 FLUJO DE CAJA PROFORMA  
 ENERO 1997 - DICIEMBRE 1997  
 Etapa Maquila

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97	ju-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 19,300.00	\$ 54,000.00	\$ 48,300.00	\$ 31,442.80	\$ 14,775.80	\$ 41.32	\$ 21,548.24	\$ 36,305.44	\$ 49,972.36	\$ 79,744.49	\$ 116,144.33		
<b>VENTAS</b>													
Muebles Tipo Rustico <sup>1</sup>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 183,890.00	\$ 183,890.00	\$ 183,890.00	\$ 183,890.00	\$ 183,890.00	\$ 220,448.00	\$ 220,448.00	\$ 220,448.00	\$ 1,765,344.00	
Muebles Tipo Colonial <sup>2</sup>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71,312.40	\$ 71,312.40	\$ 71,312.40	\$ 71,312.40	\$ 71,312.40	\$ 85,574.88	\$ 85,574.88	\$ 85,574.88	\$ 684,999.04	
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 255,202.40	\$ 255,202.40	\$ 255,202.40	\$ 255,202.40	\$ 255,202.40	\$ 306,022.88	\$ 306,022.88	\$ 306,022.88	\$ 2,449,343.04	
<b>COSTO DE VENTAS</b>													
<b>Materiales Primos</b>													
Muebles de Tipo Rustico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,140.00	\$ 42,140.00	\$ 42,140.00	\$ 42,140.00	\$ 42,140.00	\$ 74,392.00	\$ 74,392.00	\$ 74,392.00	\$ 594,954.00	
Muebles de Tipo Colonial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,105.40	\$ 24,105.40	\$ 24,105.40	\$ 24,105.40	\$ 24,105.40	\$ 28,926.72	\$ 28,926.72	\$ 28,926.72	\$ 231,413.74	
Materiales de Acabado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,405.00	\$ 24,405.00	\$ 24,405.00	\$ 24,405.00	\$ 24,405.00	\$ 29,526.00	\$ 29,526.00	\$ 29,526.00	\$ 236,708.00	
Muebles de Tipo Rustico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 11,450.16	\$ 11,450.16	\$ 11,450.16	\$ 91,401.28	
Muebles de Tipo Colonial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 9,541.80	\$ 11,450.16	\$ 11,450.16	\$ 11,450.16	\$ 91,401.28	
Mano de Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 36,260.00	\$ 292,340.00	
Muebles Tipo Rustico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 112,514.40	
Muebles Tipo Colonial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 14,061.40	\$ 112,514.40	
Ajustes y Prima Vacacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
IAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 10,064.32	\$ 80,378.88	
Sr a #Monov	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 7,045.02	\$ 55,295.12	
<b>Costos Indirectos</b>													
Muebles de Tipo Rustico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,475.00	\$ 4,475.00	\$ 4,475.00	\$ 4,475.00	\$ 4,475.00	\$ 7,796.00	\$ 7,796.00	\$ 7,796.00	\$ 62,140.00	
Muebles de Tipo Colonial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,511.00	\$ 2,511.00	\$ 2,511.00	\$ 2,511.00	\$ 2,511.00	\$ 3,013.30	\$ 3,013.30	\$ 3,013.30	\$ 24,105.40	
Renta de Espacio Físico	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 87,000.00	
Renta de Maquinaria	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 57,000.00	
<b>Total Costo de Ventas</b>	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 209,329.34	\$ 202,264.32	\$ 209,329.34	\$ 202,264.32	\$ 209,329.34	\$ 227,709.02	\$ 220,444.00	\$ 209,611.02	\$ 2,097,825.04	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 11,300.00	\$ 46,000.00	\$ 40,300.00	\$ 45,873.06	\$ 52,938.08	\$ 45,873.06	\$ 52,938.08	\$ 45,873.06	\$ 78,313.36	\$ 85,578.88	\$ 96,411.86	\$ 1,351,518.00	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>													
Gastos de Administración				\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00	\$ 37,800.00	
Sueldo Cuentas de Planta				\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 3,500.00	
Renta y Telefonos				\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 4,500.00	
Servicios de Contabilidad													
Gastos de Venta													
Gastos de Embarque				\$ 10,208.10	\$ 10,208.10	\$ 10,208.10	\$ 10,208.10	\$ 10,208.10	\$ 12,249.72	\$ 12,249.72	\$ 12,249.72	\$ 97,997.72	

ANEXO VI

Gastos de Transportación				\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 5,104.08	\$ 6,124.86	\$ 6,124.86	\$ 6,124.86	\$ 48,998.86
Total Gastos Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,362.14	\$ 20,352.14	\$ 20,362.14	\$ 20,362.14	\$ 20,362.14	\$ 20,362.14	\$ 23,424.57	\$ 23,424.57	\$ 23,424.57	\$ 192,444.86	
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	\$ (8,000.00)	\$ (8,000.00)	\$ (8,000.00)	\$ 25,510.91	\$ 32,555.94	\$ 25,510.91	\$ 32,555.94	\$ 25,510.91	\$ 32,555.94	\$ 46,109.28	\$ 52,154.31	\$ (17,792.72)	\$ 229,271.42	
<b>OTROS GASTOS</b>														
Compra de herramienta	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,000.00	
Gastos de Capacitación	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,500.00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (19,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ 25,510.91	\$ 22,555.94	\$ 25,510.91	\$ 32,555.94	\$ 25,510.91	\$ 17,555.94	\$ 46,109.28	\$ 52,154.31	\$ (17,792.72)	\$ 180,171.42	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,473.71	\$ 7,669.02	\$ 8,473.71	\$ 11,069.02	\$ 8,473.71	\$ 5,948.02	\$ 13,337.14	\$ 17,792.46	\$ -	\$ 83,797.81	
<b>FLUJO DEL MES</b>	\$ (19,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ 16,837.20	\$ 14,886.92	\$ 16,837.20	\$ 21,486.92	\$ 16,837.20	\$ 11,606.92	\$ 29,772.13	\$ 34,421.84	\$ (17,792.72)	\$ 96,373.61	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	\$ (19,500.00)	\$ (34,000.00)	\$ (48,500.00)	\$ (31,662.80)	\$ (16,775.88)	\$ 41.32	\$ 21,548.24	\$ 38,385.44	\$ 49,972.36	\$ 79,744.49	\$ 114,166.33	\$ 96,373.61		

1 Número de Unidades producidas y vendidas al mes: 70. Precio Promedio: 2,590.00

2 Número de Unidades producidas y vendidas al mes: 45. Precio Promedio: 1,562.40

3 A partir del mes de Octubre se contempla un incremento del 20% en los requerimientos del cliente nacional, mismo que puede ser observado con la capacidad instalada y dado que la experiencia y eficiencia aumenta paulatinamente.

INVERSION REALIZADA \$ 48,900.00  
 FLUJO AL FINAL DEL AÑO \$ 96,373.61  
 RECUPERACION 2.0 VECES EN UN AÑO

CALCULO DE LA TIR / VPN DURANTE EL PRIMER AÑO DEL PROYECTO

PERIODOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJO	\$ (19,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ (14,500.00)	\$ 16,837.20	\$ 14,886.92	\$ 16,837.20	\$ 21,486.92	\$ 16,837.20	\$ 11,606.92	\$ 29,772.13	\$ 34,421.84	\$ (17,792.72)
FLUJO ACUMULADO	\$ (19,500.00)	\$ (34,000.00)	\$ (48,500.00)	\$ (31,662.80)	\$ (16,775.88)	\$ 41.32	\$ 21,548.24	\$ 38,385.44	\$ 49,972.36	\$ 79,744.49	\$ 114,166.33	\$ 96,373.61
TIR	29.10%											

VPN  
 TASA LIBRE DE RIESGO 1.99% \$78,536.11

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**ENERO 1997-DICIEMBRE 1997**  
*(Ingresos Proyecto Productivo en Etapa de Maquila)*

ANEXO VII

**CONCEPTO**

	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97	jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 300,000.00	\$ 215,411.00	\$ 177,308.00	\$ 117,812.80	\$ 107,542.00	\$ 31,494.00	\$ 85,343.00	\$ 447,327.00	\$ 449,831.40	\$ 360,722.74	\$ 385,044.25	\$ 385,267.40	
<b>INGRESOS ESCUELA</b>													
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 113,000.00
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 7,800.00
CURSOS Y ASESORIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00
PROY. PROD. MUEBLES DE MADERA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 12,800.00	\$ 13,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 144,000.00
PROY. PROD. PERIÓDICO	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,350.00	\$ 4,985.00	\$ 4,985.00	\$ 4,985.00	\$ 53,940.00
PROY. PROD. TILAP	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,800.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 70,000.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	\$ 25,450.00	\$ 25,450.00	\$ 25,450.00	\$ 29,750.00	\$ 33,450.00	\$ 33,450.00	\$ 33,450.00	\$ 33,450.00	\$ 33,805.00	\$ 38,300.00	\$ 33,300.00	\$ 33,300.00	\$ 430,420.00
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>													
Donañitos Anuales	\$ -	\$ 11,700.00	\$ 3,300.00	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 75,000.00	\$ 99,300.00	\$ 38,000.00	\$ 3,800.00	\$ 22,000.00	\$ 254,000.00	\$ 10,000.00	\$ 680,000.00
Otros Donañitos Fundaciones Mec.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,000.00	\$ -	\$ -	\$ 70,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210,000.00
Donañitos Pentasiticos	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 408,000.00
Productos Asociados	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00
Productos Tarjetas de Afiliados	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 13,000.00
Productos Financieros	\$ 2,500.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,300.00	\$ 30,000.00
<b>Total Ingresos Campañas</b>	\$ 40,500.00	\$ 71,300.00	\$ 42,700.00	\$ 137,580.00	\$ 88,500.00	\$ 183,300.00	\$ 226,700.00	\$ 95,300.00	\$ 60,805.00	\$ 149,300.00	\$ 317,300.00	\$ 47,300.00	\$ 1,783,080.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 65,950.00	\$ 96,750.00	\$ 68,150.00	\$ 147,390.00	\$ 92,090.00	\$ 214,840.00	\$ 261,190.00	\$ 138,950.00	\$ 104,605.00	\$ 187,600.00	\$ 342,300.00	\$ 130,800.00	\$ 2,213,500.00
<b>EGRESOS ESCUELA</b>													
Honorio de Sueldos	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 75,070.00	\$ 88,882.40	\$ 88,882.40	\$ 88,882.40	\$ 88,882.40	\$ 88,882.40	\$ 948,403.00
Aguinaldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92,422.44
Prima Vacacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,914.34
Aportación IMSS	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 20,588.00	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 24,253.92	\$ 261,479.48
Aportación SAT	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 3,788.00	\$ 4,402.34	\$ 4,402.34	\$ 4,402.34	\$ 4,402.34	\$ 23,733.11
Aportación Vivienda / Interanual	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 9,345.00	\$ 11,019.68	\$ 11,019.68	\$ 11,019.68	\$ 11,019.68	\$ 99,419.35
Aportación EPT	\$ 47,723.00	\$ 47,723.00	\$ 47,723.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 52,530.00	\$ 147,383.00
Mater. Didáctico, Teléfono, Luz, Agua	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 9,300.00	\$ 114,000.00
Transporte Escolar	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Auxilio	\$ 4,250.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 20,750.00
Honorarios Jefe de Proy. Productivos	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 30,000.00
<b>Total Egresos Escuela</b>	\$ 183,184.00	\$ 117,438.00	\$ 130,711.00	\$ 160,244.91	\$ 130,711.00	\$ 111,438.00	\$ 137,297.00	\$ 251,740.00	\$ 144,298.75	\$ 141,354.32	\$ 144,298.75	\$ 233,175.33	\$ 1,799,354.05
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>													
Sueldos de Personal	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 121,200.00
Bonificación y Telefonos	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 46,500.00
Servicios de Contabilistas	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00
Gastos de Promoción	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Gastos de Papelería	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00
Gastos de Representación	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00
Industria Farmacia de Fundaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 52,000.00
Otros Gastos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
<b>Total Egresos Ofic. Corporativa</b>	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 208,760.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 199,319.00	\$ 134,743.00	\$ 147,846.00	\$ 177,549.91	\$ 147,846.00	\$ 128,743.00	\$ 154,432.00	\$ 269,045.00	\$ 161,433.75	\$ 158,659.32	\$ 161,433.75	\$ 250,480.33	\$ 1,908,114.05
<b>FLUJO DEL MES</b>	\$ (134,369.00)	\$ (38,332.00)	\$ (69,714.00)	\$ (10,049.91)	\$ (55,844.00)	\$ (96,247.00)	\$ (81,744.00)	\$ (130,695.00)	\$ (56,828.75)	\$ (70,954.32)	\$ (119,133.75)	\$ (117,175.33)	\$ (694,614.05)
<b>SALDO ACUMULADO</b>	\$ 215,411.00	\$ 177,308.00	\$ 117,812.80	\$ 107,542.00	\$ 31,494.00	\$ 85,343.00	\$ 447,327.00	\$ 449,831.40	\$ 360,722.74	\$ 385,044.25	\$ 385,267.40	\$ 447,308.15	

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**ENERO 1998-DICIEMBRE 1998**  
(sin prospecto productivo)

ANEXO VII

CONCEPTO	ene-98	feb-98	mar-98	abr-98	may-98	jun-98	jul-98	ago-98	sep-98	oct-98	nov-98	dic-98	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 298,383.75	\$ 185,225.33	\$ 131,712.75	\$ 88,191.15	\$ 59,821.34	\$ 117,979.74	\$ 105,925.54	\$ 226,362.84	\$ 185,835.37	\$ 83,721.80	\$ 17,817.04	\$ 178,919.38	
<b>INGRESOS ESCUELA</b>													
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 12,600.00	\$ 12,600.00	\$ 12,600.00	\$ 12,600.00	\$ 58,340.00
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 844.00	\$ 844.00	\$ 844.00	\$ 844.00	\$ 9,214.00
CURSOS Y ASISTORIAS													\$ 30,330.00
PROY. PROG. PERIODICO	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 5,822.75	\$ 5,822.75	\$ 5,822.75	\$ 5,822.75	\$ 40,391.00
PROY. PROG. TELAP	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 64,000.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 23,315.00	\$ 26,976.75	\$ 26,976.75	\$ 26,976.75	\$ 26,976.75	\$ 202,347.00
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>													
Donativos Anuales	\$ 12,876.00	\$ 5,750.00	\$ 11,088.00	\$ 1,184.00	\$ 88,488.00	\$ 29,118.00	\$ 41,888.00	\$ 3,888.00	\$ 24,388.00	\$ 97,888.00	\$ 11,888.00	\$ 13,888.00	\$ 13,888.00
Otros Donativos Funciones Nec.													
Donativos Partidos	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 904,390.00
Productos Tejeño de Afiliados	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 18,000.00
Productos Financieros	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	\$ 30,000.00
<b>Total Ingresos Campañas</b>	\$ 105,516.00	\$ 98,890.00	\$ 103,216.00	\$ 94,324.00	\$ 183,628.00	\$ 123,266.00	\$ 134,016.00	\$ 97,016.00	\$ 119,516.00	\$ 192,016.00	\$ 204,016.00	\$ 204,016.00	\$ 1,447,370.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 128,831.00	\$ 184,115.33	\$ 234,928.75	\$ 182,515.15	\$ 243,449.34	\$ 341,245.74	\$ 340,941.54	\$ 323,378.84	\$ 305,812.02	\$ 306,703.75	\$ 333,812.75	\$ 333,812.75	\$ 1,999,827.00
<b>GASTOS ESCUELA</b>													
Materiales de Sumos	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 104,537.47	\$ 104,537.47	\$ 104,537.47	\$ 104,537.47	\$ 104,537.47	\$ 1,142,913.53
Aguietas				10,294.91									\$ 109,288.74
Prima Vacacional													\$ 24,155.83
Aportación IMSS	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 20,358.00	\$ 28,419.42	\$ 28,419.42	\$ 28,419.42	\$ 28,419.42	\$ 278,942.49
Aportación IAF	\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 3,738.00		\$ 25,342.08
Aportación Vivienda / Interservi	\$ 9,343.00		\$ 9,343.00		\$ 9,343.00		\$ 9,343.00		\$ 13,003.22		\$ 13,003.22		\$ 43,386.43
Aportación BPI	\$ 32,530.00		\$ 32,530.00		\$ 32,530.00		\$ 32,530.00		\$ 38,373.30		\$ 38,373.30		\$ 185,933.30
Mat. Didactico Letramto. Lit-Aguar	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 131,100.00
Transp. Escolar	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 3,730.00	\$ 49,000.00
Auxios	\$ 4,230.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 25,225.00
Honorarios Jefe de Proy. Productivo	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 84,400.00
<b>Total Gastos Escuela</b>	\$ 182,648.40	\$ 134,740.40	\$ 147,825.40	\$ 177,357.31	\$ 147,825.40	\$ 134,740.40	\$ 180,543.40	\$ 130,485.47	\$ 174,945.37	\$ 197,120.39	\$ 174,945.37	\$ 201,844.77	\$ 2,069,759.39
<b>GASTOS OFICINA CORPORATIVA</b>													
Sueldos de Personal	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 121,300.00
Beneficio y Jubilaciones	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 44,300.00
Servicios de Contabilidad	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00
Gastos de Promoción	\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 3,000.00
Gastos de Papeleria	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 3,900.00
Gastos de Representación	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00
Otros Gastos	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 4,800.00
<b>Total Gastos Ofic. Corporativa</b>	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 17,135.00	\$ 17,305.00	\$ 204,740.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 199,783.40	\$ 152,045.40	\$ 164,960.40	\$ 194,662.31	\$ 164,960.40	\$ 152,045.40	\$ 197,678.40	\$ 147,790.47	\$ 192,080.37	\$ 214,425.39	\$ 192,080.37	\$ 219,149.77	\$ 2,274,509.39
<b>FLUJO DEL MES</b>	\$ (113,388.40)	\$ (67,920.07)	\$ (33,247.65)	\$ (116,451.15)	\$ (121,511.06)	\$ 189,270.34	\$ 135,996.14	\$ 142,813.37	\$ 133,876.75	\$ 110,378.36	\$ 116,877.75	\$ 106,897.63	\$ (274,682.39)
<b>SALDO ACUMULADO</b>	\$ 185,225.33	\$ 131,712.75	\$ 88,191.15	\$ 59,821.34	\$ 117,979.74	\$ 105,925.54	\$ 226,362.84	\$ 185,835.37	\$ 83,721.80	\$ 17,817.04	\$ 178,919.38	\$ 218,434.34	



ANEXO D

OTROS GASTOS

Compra de herramienta	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 31,354.31	\$ 44,354.31	\$ 44,354.31	\$ 42,687.33	\$ 35,491.34	\$ 42,687.33	\$ 30,491.34	\$ 42,687.33	\$ 34,491.34	\$ 42,687.33	\$ 30,491.34	\$ 38,444.87	\$ 480,754.71
ISR	\$ 10,440.46	\$ 13,740.46	\$ 13,740.46	\$ 14,392.76	\$ 12,047.13	\$ 14,392.76	\$ 17,149.13	\$ 14,392.76	\$ 12,047.13	\$ 14,392.76	\$ 17,149.13	\$ -	\$ 137,303.94
FLUJO DEL MES	\$ 20,913.84	\$ 30,613.84	\$ 30,613.84	\$ 27,744.77	\$ 23,424.43	\$ 27,744.77	\$ 13,324.43	\$ 27,744.77	\$ 23,424.43	\$ 27,744.77	\$ 13,324.43	\$ 38,444.87	\$ 272,913.46
SALDO ACUMULADO	\$ 117,047.45	\$ 147,661.30	\$ 178,255.14	\$ 205,999.91	\$ 229,424.34	\$ 257,169.11	\$ 290,493.54	\$ 318,238.31	\$ 341,662.74	\$ 359,707.51	\$ 422,731.94	\$ 549,387.07	

1 Número de Unidades producidas y vendidas al mes: 60. Precio Promedio: 2,584.80

2 Número de Unidades producidas y vendidas al mes: 48. Precio Promedio: 1,528.92

3 A partir del mes de Abril se contempla un incremento del 1.6% en los requerimientos del cliente nacional, mismo que con puede ser observado con la capacidad instalada existente.

INVERSION REALIZADA	\$ -
FLUJO AL FINAL DEL AÑO	\$ 389,387.07

CALCULO DEL VPN DURANTE EL SEGUNDO AÑO DE OPERACION

PERIODOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
FLUJO	\$ 31,354.31	\$ 44,354.31	\$ 44,354.31	\$ 27,744.77	\$ 23,424.43	\$ 27,744.77	\$ 33,324.43	\$ 27,744.77	\$ 23,424.43	\$ 27,744.77	\$ 33,324.43	\$ 38,444.87
FLUJO ACUMULADO	\$ 31,354.31	\$ 77,708.61	\$ 124,042.92	\$ 151,807.69	\$ 175,232.12	\$ 202,976.89	\$ 236,301.32	\$ 264,046.09	\$ 287,470.52	\$ 315,215.29	\$ 348,539.72	\$ 381,094.85

VPN	
TASA LIBRE DE RIESGO	1.78%
	\$289,389.66

**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**ENERO 1998-DICIEMBRE 1998**  
*(Integrando Proyecto Productivo)*

ANEXO X

CONCEPTO	ene-98	feb-98	mar-98	abr-98	may-98	jun-98	jul-98	ago-98	sep-98	oct-98	nov-98	dic-98	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 447,368.95	\$ 549,225.35	\$ 310,714.75	\$ 252,191.15	\$ 182,178.44	\$ 132,090.04	\$ 177,074.44	\$ 392,380.84	\$ 519,835.37	\$ 443,721.80	\$ 372,182.64	\$ 304,219.38	
<b>INGRESOS ESCUELA</b>													
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 12,960.00	\$ 12,960.00	\$ 12,960.00	\$ 12,960.00	\$ 188,560.00
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 730.00	\$ 864.00	\$ 864.00	\$ 864.00	\$ 864.00	\$ 9,216.00
CUBIERTOS Y ALERCIAS									\$ 20,320.00	\$ 20,320.00	\$ 20,320.00	\$ 20,320.00	\$ 81,280.00
PROY. PROD. AMBLES	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00
PROY. PROD. PERIODICO	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 4,785.00	\$ 5,802.75	\$ 5,802.75	\$ 5,802.75	\$ 5,802.75	\$ 60,291.00
PROY. PROD. TELAR	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 120,000.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 44,305.00	\$ 54,306.75	\$ 54,306.75	\$ 54,306.75	\$ 54,306.75	\$ 688,367.00
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>													
Donativos Anuales		\$ 12,870.00	\$ 9,750.00	\$ 11,084.00	\$ 1,164.00	\$ 85,488.00	\$ 89,178.00	\$ 41,805.00	\$ 3,880.00	\$ 54,388.00	\$ 29,488.00	\$ 11,080.00	\$ 513,084.00
Otros Donativos Fundaciones Nac.													
Donativos Particulares	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 88,840.00	\$ 1,064,320.00
Productos Tarjetas de Afiliación	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 13,000.00
Productos Prácticas	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
<b>Total Ingresos Campañas</b>	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 93,340.00	\$ 104,228.00	\$ 104,228.00	\$ 104,228.00	\$ 104,228.00	\$ 1,442,374.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 137,645.00	\$ 158,534.75	\$ 158,534.75	\$ 158,534.75	\$ 158,534.75	\$ 1,930,741.00
<b>EGRESOS ESCUELA</b>													
Nómina de Sueldos	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 88,582.40	\$ 104,527.47	\$ 104,527.47	\$ 104,527.47	\$ 104,527.47	\$ 104,527.47	\$ 1,442,713.54
Aguiónes													\$ 109,098.74
Primo Vacacional													\$ 24,158.83
Aportación IMSS	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 20,598.00	\$ 28,619.42	\$ 28,619.42	\$ 28,619.42	\$ 28,619.42	\$ 343,624.48
Aportación IAF	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 3,798.00	\$ 45,576.00
Aportación Vivienda / Inquilinato	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 9,343.00	\$ 13,003.22	\$ 13,003.22	\$ 13,003.22	\$ 13,003.22	\$ 158,324.43
Aportación IPI	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 32,530.00	\$ 38,378.30	\$ 38,378.30	\$ 38,378.30	\$ 38,378.30	\$ 460,533.50
Mat. Didáctica, Teléfono, Luz, Agua	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 10,925.00	\$ 131,100.00
Transporte Escolar	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 5,790.00	\$ 69,480.00
Autos	\$ 4,290.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00	\$ 20,775.00
Honorarios Jefe de Proy. Productivo	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 86,400.00
<b>Total Egresos Escuela</b>	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 182,948.40	\$ 210,685.47	\$ 210,685.47	\$ 210,685.47	\$ 210,685.47	\$ 210,685.47	\$ 2,689,294.39
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>													
Sueldos de Personal	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 10,100.00	\$ 121,200.00
Renta y Teléfonos	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 3,875.00	\$ 46,500.00
Servicios de Contabilidad	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00
Gastos de Promoción	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Gastos de Papelería	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 5,400.00
Gastos de Representación	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00
Relaciones Fomento de Fundaciones	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
Otros Gastos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
<b>Total Egresos Ofic. Corporativa</b>	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 25,135.00	\$ 301,600.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 208,083.40	\$ 235,820.47	\$ 235,820.47	\$ 235,820.47	\$ 235,820.47	\$ 235,820.47	\$ 2,990,894.39
<b>FLUJO DEL MES</b>	\$ (70,338.40)	\$ (58,310.60)	\$ (8,368.65)	\$ (49,942.25)	\$ (26,188.96)	\$ 43,064.40	\$ 355,364.40	\$ (2,225.47)	\$ (74,113.57)	\$ (73,308.67)	\$ 222,346.43	\$ (151,264.02)	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	\$ 549,225.35	\$ 310,714.75	\$ 252,191.15	\$ 182,178.44	\$ 132,090.04	\$ 177,074.44	\$ 392,380.84	\$ 519,835.37	\$ 443,721.80	\$ 372,182.64	\$ 304,219.38	\$ 443,184.34	

**FABRICA DE MUEBLES "EL PEÑON", S.A. DE C.V.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**1997-2001**  
**Proyecto de Fabricación de Muebles de Madera**

CONCEPTO	0	1997	1998	1999 *	2000	2001
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ -	\$ (48,500.00)	\$ 96,373.61	\$ 369,287.07	\$ 535,599.47	\$ 735,145.50
<b>INVERSIONES</b>	\$ (48,500.00)			\$ (120,000.00)		\$ (150,000.00)
<b>VENTAS</b>						
Muebles Tipo Rústico		\$ 1,765,344.00	\$ 2,965,777.92	\$ 3,855,511.30	\$ 4,433,837.99	\$ 5,542,297.49
Muebles Tipo Colonial		\$ 684,599.04	\$ 1,150,126.39	\$ 1,495,164.30	\$ 1,719,438.95	\$ 2,149,298.69
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>		\$ 2,449,943.04	\$ 4,115,904.31	\$ 5,350,675.60	\$ 6,153,276.94	\$ 7,691,596.17
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
<i>Materias Primas</i>						
<i>Maderas</i>						
Muebles de Tipo Rústico		\$ 596,736.00	\$ 1,002,516.48	\$ 1,253,145.60	\$ 1,566,432.00	\$ 1,958,040.00
Muebles de Tipo Colonial		\$ 231,413.76	\$ 388,775.12	\$ 485,968.90	\$ 607,461.12	\$ 759,326.40
<i>Materia de Acabado</i>						
Muebles de Tipo Rústico		\$ 236,208.00	\$ 396,829.44	\$ 496,036.80	\$ 620,046.00	\$ 775,057.50
Muebles de Tipo Colonial		\$ 91,601.28	\$ 153,890.15	\$ 192,362.69	\$ 240,453.36	\$ 300,566.70
<i>Mano de Obra</i>						
Muebles Tipo Rústico		\$ 326,340.00	\$ 522,144.00	\$ 652,680.00	\$ 750,582.00	\$ 938,227.50
Muebles Tipo Colonial		\$ 126,554.40	\$ 202,487.04	\$ 253,108.80	\$ 291,075.12	\$ 363,843.90
<i>Aguinaldo y Prima Vacacional</i>						
		\$ 62,902.00	\$ 75,482.40	\$ 125,723.49	\$ 144,582.01	\$ 180,727.51
<i>IMSS</i>						
		\$ 90,578.88	\$ 108,694.66	\$ 181,157.76	\$ 208,331.42	\$ 260,414.28
<i>Sar e Infonavit</i>						
		\$ 35,225.12	\$ 42,270.14	\$ 69,745.74	\$ 80,207.60	\$ 100,259.50
<i>Costos Indirectos</i>						
Muebles de Tipo Rústico		\$ 62,160.00	\$ 104,428.80	\$ 130,536.00	\$ 163,170.00	\$ 203,962.50
Muebles de Tipo Colonial		\$ 24,105.60	\$ 40,497.41	\$ 50,621.76	\$ 63,277.20	\$ 79,096.50
Renta de Espacio Físico		\$ 72,000.00	\$ 171,000.00	\$ 205,200.00	\$ 246,240.00	\$ 295,488.00
Renta de Maquinaria		\$ 48,000.00	\$ 114,000.00	\$ 136,800.00	\$ 164,160.00	\$ 196,992.00
<b>Total Costo de Ventas</b>		\$ 2,003,825.04	\$ 3,323,015.64	\$ 4,233,087.53	\$ 5,146,017.83	\$ 6,412,002.29

## ANEXO XI

UTILIDAD BRUTA		\$ 446.118,00	\$ 792.888,67	\$ 1.117.588,07	\$ 1.007.259,11	\$ 1.279.593,89
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Gastos de Administración						
Sueldo Gerente de Planta		\$ 37.800,00	\$ 60.000,00	\$ 72.000,00	\$ 86.400,00	\$ 103.680,00
Renta y Teléfonos		\$ 3.150,00	\$ 4.200,00	\$ 5.040,00	\$ 6.048,00	\$ 7.257,60
Servicios de Contabilidad		\$ 4.500,00	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00
Gastos de Venta						
Gastos de Mercadotecnia		\$ -	\$ -	\$ 160.520,27	\$ 61.532,77	\$ 76.915,96
Gastos Aduanales		\$ -	\$ -	\$ 80.260,13	\$ 92.299,15	\$ 115.373,94
Gastos de Empaque		\$ 97.997,72	\$ 144.636,17	\$ 205.795,22	\$ 257.244,02	\$ 321.555,02
Gastos de Transportación		\$ 48.998,86	\$ 82.318,09	\$ 102.897,61	\$ 128.622,01	\$ 160.777,51
Total Gastos Operativos		\$ 192.446,58	\$ 317.154,26	\$ 633.713,23	\$ 640.785,95	\$ 795.928,04
UTILIDAD EN OPERACION		\$ 253.671,42	\$ 475.734,41	\$ 483.874,85	\$ 366.473,16	\$ 483.665,85
<b>OTROS GASTOS</b>						
Compra de herramienta		\$ 25.000,00	\$ 45.000,00	\$ 56.250,00	\$ 70.312,50	\$ 87.890,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 228.671,42	\$ 430.734,41	\$ 427.624,85	\$ 296.160,66	\$ 395.775,22
ISR *		\$ 83.797,81	\$ 157.820,96	\$ 141.312,45	\$ 96.614,62	\$ 125.983,58
FLUJO DEL PERIODO		\$ (48.500,00)	\$ 144.873,61	\$ 272.913,46	\$ 166.312,40	\$ 199.546,03
SALDO ACUMULADO		\$ (48.500,00)	\$ 96.373,61	\$ 369.287,07	\$ 535.599,47	\$ 735.145,50

\* A partir de este año tentativamente podría iniciar la etapa de comercialización directa de muebles.

\* A partir del año de 1999, la base gravable para el pago de impuestos está actualizada, contemplando la depreciación correspondiente a un 10% anual de la maquinaria adquirida, autorizado por la Ley del Impuesto sobre la renta.

TIR	347%
-----	------

Tomando una TASA LIBRE DE RIESGO  
25,00%  
anual

VPN	\$358.719,55
-----	--------------

**CENTRO EL PEÑON, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**1997-2001**

CONCEPTO	1997	1998	1999 *	2000	2001
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 330,000.00</b>	<b>\$ 447,583.95</b>	<b>\$ 443,186.36</b>	<b>\$ 446,954.96</b>	<b>\$ 442,215.38</b>
<b>INGRESOS ESCUELA</b>					
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 115,200.00	\$ 138,240.00	\$ 165,888.00	\$ 199,065.60	\$ 238,878.72
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 7,680.00	\$ 9,216.00	\$ 11,059.20	\$ 13,271.04	\$ 15,925.25
CURSOS Y ASESORIAS	\$ 30,000.00	\$ 40,500.00	\$ 48,600.00	\$ 58,320.00	\$ 69,984.00
PROY. PROD. MUEBLES	\$ 144,000.00	\$ 285,000.00	\$ 342,000.00	\$ 410,400.00	\$ 492,480.00
PROY. PROD. PERIODICO	\$ 53,940.00	\$ 60,291.00	\$ 72,349.20	\$ 86,819.04	\$ 104,182.85
PROY. PROD. TELAR	\$ 70,000.00	\$ 120,000.00	\$ 144,000.00	\$ 172,800.00	\$ 207,360.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	<b>\$ 420,820.00</b>	<b>\$ 653,247.00</b>	<b>\$ 783,896.40</b>	<b>\$ 940,675.68</b>	<b>\$ 1,128,810.82</b>
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>					
Donativos Anuales	\$ 830,050.00	\$ 913,055.00	\$ 958,707.75	\$ 1,006,643.14	\$ 1,056,975.29
Apart. de Fundaciones p/Proyectos	\$ 210,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Donativos Periódicos	\$ 648,000.00	\$ 706,320.00	\$ 741,636.00	\$ 778,717.80	\$ 817,653.69
Productos Aalcancias	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos Tarjeta de Afinidad	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,650.00	\$ 14,332.50	\$ 15,049.13
Productos Financieros	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 31,500.00	\$ 33,075.00	\$ 34,728.75
<b>Total Ingresos Campañas</b>	<b>\$ 1,735,050.00</b>	<b>\$ 1,662,375.00</b>	<b>\$ 1,745,493.75</b>	<b>\$ 1,832,768.44</b>	<b>\$ 1,924,406.86</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2,155,870.00</b>	<b>\$ 2,315,622.00</b>	<b>\$ 2,529,390.15</b>	<b>\$ 2,773,444.12</b>	<b>\$ 3,053,217.68</b>
<b>EGRESOS ESCUELA</b>					
Nómina de Sueldos	\$ 968,403.00	\$ 1,142,715.55	\$ 1,258,987.11	\$ 1,382,685.82	\$ 1,520,954.40
Aguinaldo	\$ 92,422.66	\$ 109,058.74	\$ 119,984.81	\$ 131,981.07	\$ 145,157.18
Prima Vacacional	\$ 22,011.27	\$ 24,155.85	\$ 28,571.44	\$ 29,228.58	\$ 32,151.44
Aportación IMSS	\$ 261,479.66	\$ 278,942.49	\$ 308,838.73	\$ 337,520.41	\$ 371,272.45
Aportación SAR	\$ 23,757.11	\$ 25,342.03	\$ 27,878.23	\$ 30,683.88	\$ 33,730.24
Aportación Vivienda / Infonavit	\$ 59,419.35	\$ 63,386.43	\$ 69,725.08	\$ 76,697.58	\$ 84,367.34

## ANEXO XII

Aportación ISPT	\$ 147,283.00	\$ 135,933.50	\$ 149,528.85	\$ 164,479.53	\$ 180,927.49
Mat. Didáctico.Teléfono. Luz.Agua	\$ 114,000.00	\$ 131,100.00	\$ 144,210.00	\$ 158,631.00	\$ 174,494.10
Transporte Escolar	\$ 60,000.00	\$ 69,000.00	\$ 75,900.00	\$ 83,490.00	\$ 91,839.00
Autos	\$ 20,750.00	\$ 23,225.00	\$ 25,547.50	\$ 28,102.25	\$ 30,912.48
Honorarios Jefe de Proy. Productivos	\$ 30,000.00	\$ 86,400.00	\$ 95,040.00	\$ 104,544.00	\$ 114,968.40
Total Egresos Escuela	\$ 1,799,526.05	\$ 2,089,259.59	\$ 2,298,185.55	\$ 2,528,004.10	\$ 2,780,804.51
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>					
Sueldos de Personal	\$ 121,200.00	\$ 121,200.00	\$ 133,320.00	\$ 146,652.00	\$ 161,317.20
Renta y Teléfonos	\$ 46,500.00	\$ 46,500.00	\$ 51,150.00	\$ 56,285.00	\$ 61,891.50
Servicios de Contabilidad	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 23,760.00	\$ 26,136.00	\$ 28,749.60
Gastos de Promoción	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00
Gastos de Papelería	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 4,290.00	\$ 4,719.00	\$ 5,190.90
Gastos de Representación.	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 6,336.00	\$ 6,969.60	\$ 7,668.56
Préstamo Fomento de Fundaciones	\$ 32,000.00	\$ 24,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80
Total Egresos Ofic. Corporativa	\$ 238,760.00	\$ 230,760.00	\$ 227,436.00	\$ 250,179.60	\$ 275,197.56
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2,038,286.05</b>	<b>\$ 2,320,019.59</b>	<b>\$ 2,525,621.55</b>	<b>\$ 2,778,183.70</b>	<b>\$ 3,056,002.07</b>
<b>FLUJO DEL MES</b>	<b>\$ 117,583.95</b>	<b>\$ (4,397.59)</b>	<b>\$ 3,768.60</b>	<b>\$ (4,739.58)</b>	<b>\$ (2,784.40)</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>\$ 447,583.95</b>	<b>\$ 443,186.36</b>	<b>\$ 446,954.96</b>	<b>\$ 442,215.38</b>	<b>\$ 439,430.98</b>
<b>NIVEL DE AUTOSUFICIENCIA</b>	<b>23.39%</b>	<b>31.27%</b>	<b>34.11%</b>	<b>37.21%</b>	<b>40.59%</b>

**FLUJO DE CAJA 1997-1998  
PROYECTO FABRICA DE MUEBLES  
CENTRO EL PEÑON**

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97	jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97
<b>INVERSIONES</b>											
Proveniente de Fondo de Contingencia	\$ (27,834.45)										
<b>INGRESOS</b>											
Renta de Maquinaria y Espacio	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<b>EGRESOS</b>											
Pago Préstamo Fomento de Fund.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)
<b>FLUJO DE CAJA DEL MES</b>	\$ (19,834.45)	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	\$ (19,834.45)	\$ (11,834.45)	\$ (3,834.45)	\$ 8,665.55	\$ 21,165.55	\$ 29,665.55	\$ 38,165.55	\$ 46,665.55	\$ 55,165.55	\$ 66,165.55	\$ 77,165.55

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO

TIR

TASA DE DESCUENTO	2.08%
VPN	\$247,155.45

TIR	47%
-----	-----

**FLUJO DE CAJA 1987-1988  
PROYECTO FABRICA DE MUEBLES  
CENTRO EL PEÑON**

dic-87	ene-88	feb-88	mar-88	abr-88	may-88	jun-88	jul-88	ago-88	sep-88	oct-88	nov-88	dic-88
\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
\$ (8,000.00)	\$ (8,000.00)	\$ (8,000.00)	\$ (8,000.00)									
\$ 7,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
\$ 84,185.55	\$ 88,185.55	\$ 108,185.55	\$ 120,185.55	\$ 145,185.55	\$ 170,185.55	\$ 185,185.55	\$ 220,185.55	\$ 245,185.55	\$ 270,185.55	\$ 295,185.55	\$ 320,185.55	\$ 345,185.55

**CENTRO EL PEÑON, A.C.**  
**FLUJO DE CAJA PROFORMA**  
**1997-2001**

(Incluyendo 2 actividades productivas adicionales.)

CONCEPTO	1997	1998	1999 *	2000	2001
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 330,000.00</b>	<b>\$ 447,583.95</b>	<b>\$ 443,186.38</b>	<b>\$ 1,130,954.96</b>	<b>\$ 1,947,015.38</b>
<b>INGRESOS ESCUELA</b>					
APORTACIONES ALUMNOS	\$ 115,200.00	\$ 138,240.00	\$ 165,888.00	\$ 199,065.60	\$ 238,878.72
TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 7,680.00	\$ 9,216.00	\$ 11,059.20	\$ 13,271.04	\$ 15,925.25
CURSOS Y ASESORIAS	\$ 30,000.00	\$ 40,500.00	\$ 48,600.00	\$ 58,320.00	\$ 69,984.00
PROY. PROD. MUEBLES	\$ 144,000.00	\$ 285,000.00	\$ 342,000.00	\$ 410,400.00	\$ 492,480.00
PROY. PROD. CULTIVO COCHINILLA			\$ 342,000.00	\$ 410,400.00	\$ 492,480.00
PROY. PROD. CRIA DE CABRAS			\$ 342,000.00	\$ 410,400.00	\$ 492,480.00
PROY. PROD. PERIODICO	\$ 53,940.00	\$ 60,291.00	\$ 72,349.20	\$ 86,819.04	\$ 104,182.85
PROY. PROD. TELAR	\$ 70,000.00	\$ 120,000.00	\$ 144,000.00	\$ 172,800.00	\$ 207,360.00
<b>Total Ingresos Escuela</b>	<b>\$ 420,820.00</b>	<b>\$ 653,247.00</b>	<b>\$ 1,467,896.40</b>	<b>\$ 1,761,475.68</b>	<b>\$ 2,113,770.82</b>
<b>INGRESOS CAMPAÑAS FINANCIERAS</b>					
Donativos Anuales	\$ 830,050.00	\$ 913,055.00	\$ 958,707.75	\$ 1,006,643.14	\$ 1,056,975.29
Aport. de Fundaciones p/Proyectos	\$ 210,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Donativos Periódicos	\$ 648,000.00	\$ 706,320.00	\$ 741,636.00	\$ 778,717.80	\$ 817,653.69
Productos Alcancías	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos Tarjeta de Afinidad	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,650.00	\$ 14,332.50	\$ 15,049.13
Productos Financieros	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 31,500.00	\$ 33,075.00	\$ 34,728.75
<b>Total Ingresos Campañas</b>	<b>\$ 1,735,050.00</b>	<b>\$ 1,662,375.00</b>	<b>\$ 1,745,493.75</b>	<b>\$ 1,832,768.44</b>	<b>\$ 1,924,406.86</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2,155,870.00</b>	<b>\$ 2,315,622.00</b>	<b>\$ 3,213,390.15</b>	<b>\$ 3,594,244.12</b>	<b>\$ 4,038,177.68</b>
<b>EGRESOS ESCUELA</b>					
Nómina de Sueldos	\$ 968,403.00	\$ 1,142,715.55	\$ 1,256,987.11	\$ 1,382,685.82	\$ 1,520,954.40
Aguinaldo	\$ 92,422.66	\$ 109,058.74	\$ 119,964.61	\$ 131,961.07	\$ 145,157.18
Prima Vacacional	\$ 22,011.27	\$ 24,155.85	\$ 26,571.44	\$ 29,228.58	\$ 32,151.44
Aportación IMSS	\$ 261,479.66	\$ 278,942.49	\$ 306,836.73	\$ 337,520.41	\$ 371,272.45

ANEXO XIV

Aportación SAR	\$ 23,757.11	\$ 25,342.03	\$ 27,876.23	\$ 30,663.86	\$ 33,730.24
Aportación Vivienda / Infonavit	\$ 59,419.35	\$ 63,386.43	\$ 69,725.08	\$ 76,697.59	\$ 84,367.34
Aportación ISPT	\$ 147,283.00	\$ 135,933.50	\$ 149,526.85	\$ 164,479.53	\$ 180,927.49
Mat. Didáctico, Teléfono, Luz, Agua	\$ 114,000.00	\$ 131,100.00	\$ 144,210.00	\$ 158,631.00	\$ 174,494.10
Transporte Escolar	\$ 60,000.00	\$ 69,000.00	\$ 75,900.00	\$ 83,490.00	\$ 91,839.00
Autos	\$ 20,750.00	\$ 23,225.00	\$ 25,547.50	\$ 28,102.25	\$ 30,912.48
Honorarios Jefe de Proy. Productivos	\$ 30,000.00	\$ 86,400.00	\$ 95,040.00	\$ 104,544.00	\$ 114,998.40
<b>Total Egresos Escuela</b>	<b>\$ 1,799,526.05</b>	<b>\$ 2,089,259.59</b>	<b>\$ 2,298,185.55</b>	<b>\$ 2,528,004.10</b>	<b>\$ 2,780,804.51</b>

<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>					
Sueldos de Personal	\$ 121,200.00	\$ 121,200.00	\$ 133,320.00	\$ 146,652.00	\$ 161,317.20
Renta y Teléfonos	\$ 46,500.00	\$ 46,500.00	\$ 51,150.00	\$ 56,265.00	\$ 61,891.50
Servicios de Contabilidad	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 23,760.00	\$ 26,136.00	\$ 28,749.60
Gastos de Promoción	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00
Gastos de Papelería	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 4,290.00	\$ 4,719.00	\$ 5,190.90
Gastos de Representación.	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 6,336.00	\$ 6,969.60	\$ 7,666.56
Préstamo Fomento de Fundaciones	\$ 32,000.00	\$ 24,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80
<b>Total Egresos Ofic. Corporativa</b>	<b>\$ 238,760.00</b>	<b>\$ 230,760.00</b>	<b>\$ 227,436.00</b>	<b>\$ 250,179.60</b>	<b>\$ 275,197.56</b>

<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2,038,286.05</b>	<b>\$ 2,320,019.59</b>	<b>\$ 2,525,621.55</b>	<b>\$ 2,778,183.70</b>	<b>\$ 3,056,002.07</b>
----------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

<b>FLUJO DEL MES</b>	<b>\$ 117,583.95</b>	<b>\$ (4,397.59)</b>	<b>\$ 687,768.60</b>	<b>\$ 816,060.42</b>	<b>\$ 982,175.60</b>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>\$ 447,583.95</b>	<b>\$ 443,186.36</b>	<b>\$ 1,130,954.96</b>	<b>\$ 1,947,015.38</b>	<b>\$ 2,929,190.98</b>
------------------------	----------------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------

\* Supone una utilidad estimada mensual por proyecto de \$27,000.00

<b>NIVEL DE AUTOSUFICIENCIA</b>	<b>23.39%</b>	<b>31.27%</b>	<b>63.87%</b>	<b>69.68%</b>	<b>76.01%</b>
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## ANEXO XIV

Aportación SAR	\$ 23,757.11	\$ 25,342.03	\$ 27,876.23	\$ 30,663.86	\$ 33,730.24
Aportación Vivienda / Intonavit	\$ 59,419.35	\$ 63,386.43	\$ 69,725.08	\$ 76,697.59	\$ 84,367.34
Aportación ISPT	\$ 147,283.00	\$ 135,933.50	\$ 149,526.85	\$ 164,479.53	\$ 180,927.49
Mat. Didáctico.Teléfono. Luz.Agua	\$ 114,000.00	\$ 131,100.00	\$ 144,210.00	\$ 158,631.00	\$ 174,494.10
Transporte Escolar	\$ 60,000.00	\$ 69,000.00	\$ 75,900.00	\$ 83,490.00	\$ 91,839.00
Autos	\$ 20,750.00	\$ 23,225.00	\$ 25,547.50	\$ 28,102.25	\$ 30,912.48
Honorarios Jefe de Proy. Productivos	\$ 30,000.00	\$ 86,400.00	\$ 95,040.00	\$ 104,544.00	\$ 114,998.40
<b>Total Egresos Escuela</b>	<b>\$ 1,799,526.05</b>	<b>\$ 2,089,259.59</b>	<b>\$ 2,298,185.55</b>	<b>\$ 2,528,004.10</b>	<b>\$ 2,780,804.51</b>
<b>EGRESOS OFICINA CORPORATIVA</b>					
Sueldos de Personal	\$ 121,200.00	\$ 121,200.00	\$ 133,320.00	\$ 146,652.00	\$ 161,317.20
Renta y Teléfonos	\$ 46,500.00	\$ 46,500.00	\$ 51,150.00	\$ 56,265.00	\$ 61,891.50
Servicios de Contabilidad	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 23,760.00	\$ 26,136.00	\$ 28,749.60
Gastos de Promoción	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00
Gastos de Papelería	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 4,290.00	\$ 4,719.00	\$ 5,190.90
Gastos de Representación.	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00	\$ 6,336.00	\$ 6,969.60	\$ 7,666.56
Préstamo Fomento de Fundaciones	\$ 32,000.00	\$ 24,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80
<b>Total Egresos Ofic. Corporativa</b>	<b>\$ 238,760.00</b>	<b>\$ 230,760.00</b>	<b>\$ 227,436.00</b>	<b>\$ 250,179.60</b>	<b>\$ 275,197.56</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2,038,286.05</b>	<b>\$ 2,320,019.59</b>	<b>\$ 2,525,621.55</b>	<b>\$ 2,778,183.70</b>	<b>\$ 3,056,002.07</b>
<b>FLUJO DEL MES</b>	<b>\$ 117,583.95</b>	<b>\$ (4,397.59)</b>	<b>\$ 687,768.60</b>	<b>\$ 816,060.42</b>	<b>\$ 982,175.60</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>\$ 447,583.95</b>	<b>\$ 443,186.36</b>	<b>\$ 1,130,954.96</b>	<b>\$ 1,947,015.38</b>	<b>\$ 2,929,190.98</b>

\* Supone una utilidad estimada mensual por proyecto de \$27,000.00

NIVEL DE AUTOSUFICIENCIA	23.39%	31.27%	63.87%	69.68%	76.01%
--------------------------	--------	--------	--------	--------	--------