

00667



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

Estudio financiero y guía para determinar los apoyos financieros a través del FONAES, y análisis de factibilidad de un proyecto de inversión aprobado por el mismo fondo

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Finanzas.

Presenta: Edgar Villa Tovar.

Tutor M.A. y M. en C. Juan Pedro Jaimes Flores.

México, D.F.

2004



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.

ÍNDICE

	Página
Introducción	4
Capítulo I	
FONDO NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD	4
I.1 Generalidades y Antecedentes	5
I.2 Presentación	5
I.3 Definiciones	6
I.4 Objetivos del programa	8
I.5 Conclusión Capitular	8
Capítulo II	
LINEAMIENTOS GENERALES Y DESTINO DE LOS FONDOS	10
II.1 Generalidades	10
II.2 Tipos de apoyo	10
II.3 Conclusión Capitular	19
Capítulo III	
BENEFICIARIOS	20
III.1 Generalidades	20
III.2 Derechos de los beneficiarios	20
III.3 Obligaciones de los beneficiarios	21
III.4 Convenios e instancias participantes y de control	21
III.5 Conclusión capitular	24
CAPITULO IV	
PROCESO, ENTREGA Y REGISTROS DE LOS APOYOS DE FONAES	25
IV.1 Mecánica de operación	25
IV.2 Registro de operaciones programático-presupuestales	28
IV.3 Evaluación institucional	28
IV.4. Indicadores	28
IV.5 Seguimiento, control y auditoría	29
IV.6. Quejas y denuncias	29

IV.7. Conclusión capitular	29
CAPITULO V	
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS E INDICADORES FINANCIEROS A CONSIDERAR	30
V.1 Presentación del estudio del proyecto (requisitos)	30
V.1.1 Generalidades	30
V.1.2 Aspectos financieros	31
V.2 Conclusión Capitular	51
CAPITULO VI	
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	52
VI.1 Proyecto de Inversión aprobado por FONAES	52
VI.2 Condensado de los estados financieros del proyecto de inversión en estudio	84
VI.3 Análisis comparativo con programa de changarros	100
VI.4 Análisis comparativo con programa Pymes (NAFIN)	102
VI.5 Análisis comparativo con la banca comercial	103
VI.6 Encuesta de percepción y resultados de la misma	106
VI.7 Conclusión Capitular	112
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
VII.1 Conclusiones	113
VII.2 Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFÍA	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Página

Anexo 1 Cedula de solicitud de apoyo de Facultamiento empresarial	116
Anexo 2 Términos de referencia para la elaboración de un estudio de viabilidad financiera de la empresa social de financiamiento	118

“Estudio Financiero y guía para determinar los apoyos financieros a través del FONAES, y análisis de factibilidad de un proyecto de inversión aprobado por el mismo fondo”

Introducción

El “Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)”, es un instrumento creado para proporcionar financiamiento a todas aquellas empresas o grupos sociales marginados que por sus características difícilmente pueden obtener liquidez a través de la banca múltiple, y, por consiguiente, es una alternativa para detonar el crecimiento del país.

Por tanto, es importante no solo identificar la magnitud de este apoyo, sino de plasmarlo a fin de que los beneficiarios lo ubiquen, interpreten y puedan tener acceso al mismo

Todo esto, partiendo de un estudio que va de lo general a lo particular, en el sentido de presentar y explicar brevemente cada uno de los apoyos que proporciona el fondo mencionado, y analizando más a detalle el tipo de apoyo enfocado al caso práctico estipulado en la presente investigación, características, montos plazos tipos de rubros a apoyar, etc.

Objetivo de la investigación:

General

Valorar al FONAES, como un medio de financiamiento para aquellas microempresas que lo requieran, atendiendo los requisitos mínimos para la aprobación de dicho fondo.

Particulares:

- Proporcionar una guía práctica a los microempresarios en el sentido de reconocer los requisitos mínimos para la aprobación del fondo.
- Describir de manera general los elementos mínimos requeridos para la obtención del fondo en estudio
- Ejemplificar los beneficios que proporciona el FONAES a través de un proyecto de inversión ya aprobado por el mencionado anteriormente
- Ofrecer un panorama general de los beneficios que proporciona el FONAES, desde una óptica clara y sencilla.
- Mostrar sus bondades de FONAES comparado con otros apoyos de gobierno, banca de desarrollo y banca comercial, con fines similares pero con diferentes características y condicionantes
- Presentar a través del método de probabilística simple la percepción de una parte del mercado objetivo sobre los apoyos que proporciona el gobierno en todos sus niveles.

Capítulo I FONDO NACIONAL DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD

Descripción del capítulo.

Se expondrá un panorama general del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (FONAES), su surgimiento, sus objetivos, beneficios, y su mercado objetivo.

1.1 Generalidades

Parte del desarrollo económico de cada país, se logra gracias a las fuentes de empleo que se tienen y sobre todo, que se van generando con el transcurso de los años. Sin embargo, para eso es necesario inyectar capital para mover el aparato productivo de los diferentes sectores que lo conforman; mismo que se obtiene de diversas formas: a través de capital privado, nacional - extranjero, y a través del apoyo por parte del estado.

Esto último, sin duda es de vital importancia en el desarrollo de un país, aunque hay que agregar que tales apoyos deben tener un efecto de retorno, es decir, un rendimiento por que de otra forma no habría beneficios ni para el acreditado ni tampoco para el país.

Los apoyos por parte del gobierno, son representados a través de:

- Subsidios en el precio de productos domésticos
- Apoyos a través de la banca de desarrollo
- Capacitación al personal de algunos de los sectores de la economía
- Programas de apoyo a sectores comúnmente marginados.
- Beneficios fiscales.
- Etc.

En esta investigación se hace referencia a un programa de apoyo que es manejado por la Secretaría de Economía identificado como "Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)" que de acuerdo con lo anterior, veremos la importancia del mismo y el impacto que tiene como tal para la generación de pequeñas empresas y por ende la creación de empleos.

1.2 Antecedentes

El Gobierno Federal, en su tarea de generador de recursos y precursor de los mismos mediante decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 1991, creó el Órgano desconcentrado denominado Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, responsable de ejecutar el Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad y el Fondo de Apoyo para las Empresas de Solidaridad; para el ejercicio fiscal, el Presupuesto de Egresos de la Federación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, asigna recursos al programa que llama Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad, dichas figuras son reconocidas y denominadas FONAES. Este órgano Desconcentrado esta sectorizado en la Secretaría de Economía, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000.

El Gobierno de la República, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006¹, establece entre sus áreas de prioridad el Crecimiento con Calidad, que conlleva el impulso a la capacidad e iniciativa emprendedora de los ciudadanos para la creación y consolidación de proyectos productivos incluyentes, que aumenten la cohesión social, fomenten la participación de diversos grupos de la sociedad e impulsen un desarrollo regional equilibrado. FONAES impulsa al crecimiento con calidad, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, con un enfoque incluyente y participativo, generando oportunidades de empleo y la formación empresarial de la Población

1.3 Presentación y Definiciones

1.3.1 Presentación

¹ <http://pnd.presidencia.gob.mx> (04 de marzo de 2004)

En México existen diversas formas de organización social y productiva, que vinculan a los sectores tradicionalmente excluidos del desarrollo económico nacional, que dan respuesta a sus propias necesidades basados en los intereses locales y regionales. Estos sectores, integrados por personas físicas o morales cuentan con la capacidad de evolucionar hacia el asociacionismo gremial o productivo que les permita insertarse en el desarrollo económico de manera formal y permanente, pero sin perder la base social que los sustenta.

El reto de crecer con calidad requiere la construcción de un modelo económico, capaz de incorporar al desarrollo a estos grupos. Así, la Secretaría de Economía participa decididamente fomentando la organización y constitución de empresas sociales cuyo objeto sea la producción, servicios y la distribución. Su apoyo e instrumentación, permite lograr una mayor equidad y cohesión social en el diseño y desarrollo de iniciativas de beneficio individual y colectivo, que conllevan la implementación de factores económicos y sociales para alcanzar un beneficio común, a través del desarrollo de aquellas formas de organización productiva que se fundamentan en principios cooperativistas y solidarios para desempeñar una actividad empresarial, en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno.

La finalidad de este Modelo de Desarrollo Social es detonar el desarrollo económico con el desarrollo humano, entre los mercados y los ingresos familiares, de manera incluyente y sustentable; para crear oportunidades de formar un patrimonio y dar a las familias un mejor nivel de vida y un mejor futuro. Este modelo permite que la población objetivo, con capacidad organizativa e integrados en Grupos o Empresas Sociales, acceda a financiamiento subsidiado con participación en los riesgos; FONAES basa su participación en proyectos de inversión productiva, que sean viables, factibles y sustentables, impulsando la **Formación de capital productivo y el Facultamiento empresarial**² para desarrollar habilidades y capacidades de sus integrantes, así como lograr su participación en los mercados en condiciones competitivas. Promoviendo y fomentando que sus beneficiarios:

- Se organicen en Grupos y se constituyan en Empresas Sociales, para formalizar su actividad productiva;
- Potencien su capital social;
- Desarrollen sus habilidades y adopten nuevas tecnologías;
- Se integren en gremios;
- Constituyan figuras asociativas de segundo y tercer nivel que promuevan su integración a cadenas de valor, e Impacten en el desarrollo local y regional.

El acompañamiento empresarial constituye la vertebración de este Modelo, al impulsar la consolidación y desarrollo productivo de la Empresa Social.

FONAES busca complementar las acciones y los recursos del Gobierno Federal, en un marco de coordinación interinstitucional con los tres órdenes de Gobierno. Especial énfasis se otorgará a la coordinación de acciones con los Programas que incidan en el crecimiento con calidad y el desarrollo social y humano, para lograr un mayor impacto en la atención de la Población Objetivo.

FONAES promueve políticas a favor de la equidad y busca potenciar la actividad productiva de las mujeres y de personas con capacidades diferentes.

1.3.2 Definiciones³

Para efectos del presente trabajo, los siguientes términos tendrán significados que se expresan a continuación:

Definiciones de términos generales

a) Fonaes.

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), es un órgano descentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares-urbanos, para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen.

El Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES) es un órgano que con una visión social atiende a la capacidad emprendedora de grupos sociales organizados. La institución alinea así sus objetivos y acciones a las directrices de desarrollo económico y social, pondera el lado productivo de las empresas: la eficiencia y competitividad; el desarrollo organizativo y el

² www.fonae.gov.mx (15-mayo-2004) Reglas de operación. México: p. 3

³ Ibid., p. 3

impacto social. De este modo, tiene una importante participación en las acciones que impulsan el crecimiento con calidad al crear oportunidades de empleo e ingreso para la población rural y urbana en condiciones de pobreza, con capacidad productiva, organizativa y vocación empresarial y con acceso limitado o nulo al crédito formal. Que promueve, desarrolla y consolida vocaciones y capacidades empresariales de personas, familias, y/o grupos en condiciones de pobreza, con un enfoque de desarrollo regional, productivo y sustentable para mejorar su calidad de vida.

El programa denominado "Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad", según el Presupuesto de Egresos de la Federación 2003; El Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad y el Fondo de Apoyo a las Empresas de Solidaridad, según el Acuerdo de Creación y el cual es ejecutado por la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad según su Acuerdo de Creación y el Reglamento Interior de la Secretaría de Economía;

b) Coordinación General: La Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad;

c) Actualización del Valor de los Apoyos: Es el factor anual que se aplica para la actualización de los apoyos recuperables que otorga FONAES;

d) Beneficiarios: Son los Grupos, Microempresas o Empresas Sociales que, una vez reunidas las condiciones para recibir los apoyos de FONAES, han formalizado su relación con la suscripción del convenio respectivo;

e) CINA: Comité Interno de Normatividad y Aprobación;

f) Dirección General: Se refiere a las Direcciones Generales de FONAES, que actuarán de acuerdo a sus facultades;

g) Empresas Sociales: Entidad económica conformada como persona moral que agrupa a personas del sector social, unidas en torno a una actividad productiva común; con una estructura empresarial propia; orientada a elevar la calidad de vida de sus socios, de sus familias y a desarrollar compromisos con su comunidad; que se fundamenta en los principios sociales de solidaridad, subsidiaridad, democracia, libertad de asociación, organización y liderazgo; incluyendo las figuras asociativas productivas de segundo y tercer nivel que integren entre sí y/o con otros actores económicos del sector social;

h) Empresas Sociales de Financiamiento: Entidades de ahorro y/o crédito popular, constituidas como persona moral, integradas por personas físicas y/o morales de la población rural, campesinos y/o indígenas, en cuyos estatutos define que sus excedentes se destinan para su capital social y se fundamentan en los principios sociales de solidaridad, subsidiaridad, democracia, libertad de asociación y responsabilidad social comunitaria;

i) Grupo Social: Son los grupos que, organizados y con intención de constituirse bajo el amparo de alguna figura jurídica mercantil, aún no formalizan dicha constitución;

j) Microempresa Social: Es la Empresa Social dedicada al Comercio, la Industria o Servicios, cuyo número de Trabajadores es de hasta 10;

k) Personas con Discapacidades: Son las personas que tienen ausencia, restricción o pérdida de la habilidad permanente para desarrollar una actividad, en la forma o dentro del margen, considerado como normal para un ser humano;

l) Reglas de Operación: Es un indicador de acciones, requisitos etc. Para poder obtener el apoyo, parte de este trabajo se fundamenta en tales reglas.

m) Representantes Estatales: Son los Titulares de las Representaciones de FONAES en los 31 Estados y el Distrito Federal.

Definiciones de Términos financieros

- **Activo Circulante o Capital de Trabajo:** Esta compuesto por: Cajas y Bancos; Adquisición de mercancías, materias primas e insumos y sus fletes; Pago de seguros; Gastos de operación (salarios, jornales, etc.); Gastos de venta (sueldos, salarios fletes, etc.); Gastos de administración (sueldos y honorarios).
- **Activo Diferido:** Son: Gastos de constitución: Constitución de figuras legales; Gastos de organización: Organización, manual de procedimientos, manual de control interno, sistema de contabilidad, marcas, patentes, etc.
- **Gastos de capacitación:** Se denomina al: Pago de estudios de factibilidad, mercado, diseño de marca e imagen, diseño de empaque y embalaje.

- **Activo Fijo:** Implica la: Adaptación y rehabilitación; inmuebles; instalaciones (eléctrica, hidráulica, sanitaria); maquinaria y equipo; equipo de oficina; equipo de transporte; invernaderos; sistemas de riego; pastizales, cercos y corrales, entre otros: Adquisición de: Maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de transporte, semovientes, fletes; construcción de: Nave industrial, oficinas, invernaderos, sistema de riego, abrevaderos, corrales y cercos, y Gasto de instalación, prueba y arranque.
- **Agroindustria Rural:** Actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de una o más de las tareas de post-producción, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización, de productos agropecuarios, del mar y del bosque.
- **Comercializadora Social:** Es la Empresa Social que se dedica a la comercialización de productos primarios producidos en su localidad o región y que su abasto es mayoritariamente por terceros.
- **Convenios:** Es el acuerdo de voluntades para crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones.
- **Enfoque de Equidad Género:** Es la instrumentación de políticas y acciones públicas que aseguren la equidad de oportunidades de empleo, salarios y acceso al crédito para el desarrollo personal, familiar y de la comunidad de las mujeres y personas con capacidades diferentes.
- **Plan de Negocio:** Son el conjunto de acciones que una empresa plantea ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, a partir del diagnóstico de situación actual en que esté el proyecto que implementa, para superar o consolidar su actividad, estableciendo tiempos y acciones concretas, medibles y evaluables que permitan el avance de la empresa o la toma de decisiones. Para FONAES sirve, además, como herramienta de planeación sobre futuras inversiones que el proyecto que desarrolla la empresa pueda necesitar.
- **Programa de Ministraciones:** Es la forma calendarizada que FONAES acuerda con los Beneficiarios para la entrega de los recursos que solicitan, para la ejecución de su proyecto o para la realización de un servicio.
- **Proyecto Productivo:** Documento en el que se definen con claridad y precisión los objetivos y los atributos técnicos, financieros y operativos, que favorecen la realización de una actividad productiva rentable.
- **Recuperaciones:** Son los recursos económicos que una vez otorgados por FONAES, son reintegrados por los beneficiados.

1.4. Objetivos del Programa⁴

1.4.1 General

- Impulsar el trabajo productivo y empresarial de la población rural, campesinos, indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, mediante los apoyos que se otorgan.

1.4.2 Específicos

Fomentar y Promover:

- La Formación de Capital Productivo a través del financiamiento de proyectos viables y sustentables;
- El facultamiento empresarial;
- El asociacionismo productivo, gremial y social, y
- La formación de grupos y empresas de mujeres con proyectos productivos.

1.5 Conclusión Capitular

En este capítulo, básicamente se abordaron las bases de esta investigación en cuanto a definiciones, antecedentes, razón o justificación de la existencia de dicho programa entre otros puntos.

Lo que es importante recalcar es el objetivo de FONAES, desde la perspectiva macroeconómica, a razón de la cantidad de personas que se verían beneficiadas en cuanto a encontrarse empleadas, y a su vez ser empleadores a través de la conjunción de empresas sociales, formadas por grupos de personas afines en actividades todo esto sin olvidar que moliva a no tener que erradicar del país como consecuencia de la poca oferta de empleo

⁴ www.fonaes.gob.mx (2004) Op. Cit. Revisa p. 4

Esto sin duda marcará una pauta para el crecimiento de la masa productiva mayoritariamente en nuestro país, es decir, a través de generación de Pymes, y por ende del crecimiento del país.

Todo esto sin olvidar de que para esto se requiere una serie análisis preventivos a efectos de tener un retorno en el capital aportado por parte de la federación, todo esto a través de ciertos lineamientos generales que la Secretaría de Economía solicita para proceder al fondeo. Todo esto será analizado en los siguientes capítulos

Capítulo II LINEAMIENTOS GENERALES Y DESTINO DE LOS FONDOS

Descripción del capítulo

Se mostrarán los tipos de aportaciones financieras que proporciona el FONAES, de acuerdo a ciertas necesidades de los sectores, actividad empresarial, condición física, o de género, incluyendo las características solicitadas al proyecto en estudio.

II.1 Generalidades⁵

2.1.1 Cobertura

FONAES cuenta con Representaciones en los 31 Estados y el Distrito Federal y oficinas regionales, con un enfoque de atención regional.

2.1.2 Población Objetivo

Es la población rural, campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del Sector Social, que a través de un proyecto productivo, demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial; y que tengan escasez de recursos para implementar sus proyectos.

2.1.3 Origen de los recursos.

Al tener como referencia que este tipo de programa es de carácter federal se entiende que el origen de los recursos proviene de la misma federación y por ende de ahí se financia el FONAES.

Como parte de las funciones que realiza la Federación en cuanto al reparto de los recursos procedente del presupuesto de egresos, la partida que le corresponde a la Secretaría de Economía es de \$23,644,111,876 pesos, de los cuales a su vez al programa denominado FONAES le corresponden 790 millones de pesos para el presente año.⁶

II.2 Tipos de apoyo⁷

2.2.1 Formación de Capital Productivo

FONAES fomenta y promueve la formación de capital productivo, otorgando financiamiento directo con un sentido de participación complementaria, para que los productores puedan aprovechar sus activos y experiencias, a través de sus propias iniciativas reflejadas en un Proyecto Productivo de Inversión viable, que es la base de la concertación con FONAES.

Características Generales:

- a) Los apoyos se podrán utilizar para incrementar el activo fijo, capital de trabajo y/o gastos de inversión diferida, excepto para el caso del tipo de apoyo Capital de Trabajo Solidario, en donde sólo se utilizará para capital de trabajo. En ningún caso se utilizarán para rescatar carteras vencidas o pagar pasivos.
- b) Los apoyos se dividen según la actividad que desarrollan los solicitantes y sus necesidades específicas de financiamiento.
- c) Estos apoyos son recuperables a valor nominal más la actualización anual del 6%, fijo y simple.
- d) Los montos y plazos máximos de recuperación se describen por tipo de apoyo.
- e) La adquisición de terrenos no es permitida con los recursos de FONAES, salvo en los casos de proyectos de Agroindustria Rural e Industria Extractiva de transformación y de Procesos, y sólo para la instalación de su infraestructura.
- f) FONAES reconoce en este tipo de apoyos el riesgo implícito de las actividades susceptibles de financiamiento, conforme a lo establecido en las reglas de operación, y que posteriormente se hablara del ello.
- g) Estos apoyos podrán otorgarse como máximo en tres ocasiones, acumuladas a partir del año 2002, si el proyecto así lo requiere, sujeto a que haya disponibilidad presupuestal, con excepción de las Empresas Sociales de Financiamiento que se otorgarán apoyos para la

⁵ www.fonaes.gob.mx (15-mayo-2004) Reglas de operación. México: p. 4

⁶ www.shcp.gob.mx/doc/pe2004/pef2004.pdf (15 de mayo de 2004). México: p. 61

⁷ www.fonaes.gob.mx - op.cit. p. 4

apertura de cada una de sus sucursales, de conformidad con lo estipulado en el numeral 2.2.1.3 del presente trabajo

h) Los apoyos se entregan conforme al programa de ministraciones acordado, que podrán ser reprogramadas.

i) La recuperación de los recursos otorgados por FONAES, se determinará con base al flujo neto de efectivo del proyecto, sin exceder los plazos máximos señalados para cada tipo de apoyo

j) Estos apoyos pueden ser complementados o complementarios con apoyos de otros programas públicos o privados sin perjuicio de otras disposiciones aplicables.

Requisitos Generales.

A continuación se mencionan los requisitos indispensables para poder hacerse acreedor de una parte que proporciona el fondo en estudio:

a) presentar la documentación que acredite al solicitante y/o su representante:

Empresa Social: documentación legal debidamente registrada de la empresa y su representante, incluyendo padrón de socios con CURP e identificación oficial. Presentar la cédula de identificación fiscal (Registro Federal de Contribuyentes), o copia del trámite iniciado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Grupo Social: Acta de Asamblea General donde se forme el grupo y acta de asamblea general donde se designe al Representante Social, incluyendo padrón de integrantes con CURP e identificación oficial.

Persona Física: Registro Federal de Contribuyentes de persona física con actividad empresarial y CURP. En caso de que alguno de los integrantes no cuente con la CURP podrán iniciar la gestión y, en su caso, recibir el apoyo, en tanto tramitan su obtención, por lo que la CURP no es un requisito de elegibilidad.

b) Acreditar la facultad del representante social o legal de gestión para el financiamiento de sus representados, conforme a sus acuerdos o estatutos vigentes;

c) Los Solicitantes deberán contar con la documentación legal, que acredite la disponibilidad de los recursos naturales o materiales que comprometen para el desarrollo del proyecto.

Los documentos para acreditar la propiedad, posesión o concesión de los recursos, pueden ser: certificados agrarios, certificados de derechos parcelarios y de uso común, títulos de concesión, contrato de comodato, escrituras o facturas, así como todo documento legal y de uso común que acredite la posesión y/o usufructo legal de los bienes susceptibles de explotación, a nombre de los socios y/o de la Empresa. En caso de que el solicitante no cuente con documentación para acreditar sus aportaciones diferentes de bienes inmuebles, podrán entregar constancia de existencia de los bienes, avalada por una autoridad o fedatario local, presidente municipal, comisariado ejidal, juez, notario o corredor público. Así como acreditar la aportación en efectivo cuando así se requiera.

d) Cédula de Solicitud emitida por FONAES, firmada por el representante legal o social del solicitante.

e) Presentación de un perfil o proyecto productivo de inversión, según sea el caso, que justifique el monto requerido y demostrar la viabilidad técnica, financiera, operativa y de mercado, que deberá integrarse de acuerdo a los Términos de Referencia para la Elaboración de Proyectos Productivos, que se incorporan en el capítulo V del presente trabajo

f) En los casos en que la estructura financiera incluya aportaciones de otras instituciones y/o organismos públicos o privados, se deberán especificar dichas aportaciones; en estos casos, FONAES podrá colaborar con los solicitantes en su gestión ante otras instancias para la mezcla de recursos.

g) Proporcionar el número de la cuenta de cheques a nombre del Beneficiario, donde podrán depositar los recursos del apoyo; tratándose de Grupos Sociales, la cuenta de cheques deberá ser mancomunada del Responsable Social y otro integrante que se elija.

h) Conocer y aceptar las obligaciones que se contraen en caso de ser autorizado el apoyo solicitado.

A continuación se muestra la composición del capital productivo y que rubros maneja:

2.2.1.1 Capital de Trabajo Solidario (CTS)

Este capital sirve para financiar el inicio de formación de capital de Grupos Sociales que aún no cuentan con una figura jurídica mercantil, pero que tienen intención de constituirse en Empresas Sociales.

Características

a) Los recursos se destinarán para Capital de trabajo, tales como: el pago de jornales y salarios, adquisición de insumos, herramientas y otras operaciones necesarias como fletes para insumos y productos finales, y otros gastos, en ningún caso para la adquisición de activos fijos.

b) Montos y Plazos Máximos por actividad y proyecto:

- El Representante Estatal autorizará los apoyos según la siguiente tabla, y
- El Representante Estatal podrá autorizar proyectos hasta por 1.5 veces el monto que se expresa en la tabla 2.1, previa opinión de la Dirección General correspondiente.

Vertiente Productiva	Monto autorizable por el representante estatal (miles de pesos)	Plazo máximo de recuperación en años
Pecuaría	220	2
Forestal	220	2
Pesquera	220	2
Acuicola	220	2
Agrícola	500	2
Extractiva	500	2
Acopio y comercialización	500	2

Figura 2.1 asignación presupuestal para el rubro Capital de trabajo solidario

2.2.1.2 Capital Social de Riesgo (CSR)

Es un apoyo para financiar la formación de capital social de las Empresas Sociales relacionadas con las Ramas de actividad primaria, incluyendo su desarrollo hacia la agroindustria o industria Extractiva de Proceso y de Transformación.

Características

a) FONAES participará hasta con el 40% del valor total del proyecto

b) FONAES podrá autorizar apoyos para la Agroindustria Rural y la Industria Extractiva, siempre que éstas sean integradas por los productores y;

c) Montos y Plazos Máximos por actividad y proyecto:

- El Representante Estatal autorizará los apoyos según la siguiente tabla, y
- El Representante Estatal podrá autorizar proyectos hasta por 1.5 veces el monto que se expresa en esta tabla, con excepción de la Agroindustria Rural y la Industria Extractiva ligadas a esquemas de impacto regional, que será de hasta cinco millones de pesos. Para estos casos se requerirá opinión previa de la Dirección General correspondiente. La distribución se muestra en la tabla 2.2:

Vertiente productiva	Monto autorizable por el representante estatal (miles de pesos)	Plazo máximo de recuperación en años	
		Capital de Trabajo Diferido	Activo Fijo
pecuaria	600.0	3	8
Forestal	440.0	3	8
Pesquera	600.0	2	5
Acuicola	600.0	2	6
Agricola	440.0	2	8
Extractiva	1000.0	2	8
Industrial	1000.0	3	8

Figura 2.2 asignación presupuestal para el rubro Capital Social de Riesgo

2.2.1.3 Apoyo para Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios (ACCIS)

Es un apoyo para financiar Personas Físicas, Microempresas y Empresas Sociales relacionadas con el comercio, la industria y los servicios incluyendo Empresas Sociales de Financiamiento.

Es importante mencionar que este apoyo va relacionado directamente al caso práctico en estudio (ver capítulo VI); razón por la cual es adecuado darle un mayor énfasis en el estudio de los montos manejados en la tabla y ver su coherencia con el caso expuesto, el monto solicitado, hacia donde van dirigidos los montos asignados, los recursos propios del acreditado y los que se le proporcionan, así como los plazos máximos de recuperación de tales fondos.

Características Específicas:

- FONAES destinará hasta un 10% del presupuesto asignado al ACCIS para apoyo a personas físicas
- FONAES participará hasta con el 60% del valor total del proyecto, excepto para la Empresa Social que será hasta el 40%
- Las Empresas Sociales de Financiamiento deberán contar con más de 200 socios y con un patrimonio mínimo de setecientos mil pesos para la matriz; para apertura de sucursales, el núcleo de socios a atender deberá ser mayor a 100 por sucursal y el patrimonio deberá aumentar cuatrocientos mil pesos por cada sucursal.
- Rangos de Inversión y Plazos Máximos por actividad y proyecto:
 - El Representante Estatal autorizará los apoyos según la siguiente tabla, y
 - El Representante Estatal autorizará, sólo para proyectos de Empresa Social, hasta por 1.5 veces el monto que se expresa en la tabla 2.3, previa opinión de la Dirección General correspondiente.

Vertiente productiva	Monto autorizable por el representante estatal (miles de pesos)	Plazo máximo de recuperación en años	
		Capital de Trabajo	Activo Fijo
Persona Física (auto empleo)	de 30.0 a 50.0	2	2
Micro empresa Social	de 30.0 a 300.	2	4
Empresa social <ul style="list-style-type: none"> Industria Comercio Servicio 	600.0 500.0 600.0	2	7
Empresas Sociales de financiamiento o sucursal	300.0	3	5

Figura 2.3 asignación presupuestal para el rubro Apoyo para Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios (ACCIS)

2.2.1.4 Comercializadora Social

Es un apoyo para impulso de Empresas Sociales para la Comercialización de productos primarios, locales y regionales de sus socios o terceros:

Características Específicas:

- a) FONAES participará hasta con el 40% del valor total del proyecto
- b) Que el abasto de la materia prima principal sea adquirida mayoritariamente de terceros
- c) Montos y Plazos Máximos por actividad y proyecto:
 - El Representante Estatal autorizará los apoyos según la siguiente tabla
 - El Representante Estatal autorizará proyectos ligados a esquemas de impacto regional hasta cinco millones de pesos; previa opinión de la Dirección General correspondiente. La distribución se muestra en la tabla 2.4:

Actividad	Monto Máximo (miles de pesos)	Plazo máximo de recuperación en años	
		Capital de Trabajo y Activo Diferido	Activo Fijo
Comercialización	1,000.0	2	8

Figura 2.4 asignación presupuestal para el rubro Comercializadora Social

2.2.1.5 Impulso Productivo de la Mujer (IPM)

Apoyo que se otorga a Grupos o Empresas Sociales integradas exclusivamente por mujeres; Características Específicas

- a) FONAES participará hasta con el 80% del valor total del Proyecto
- b) Montos y Plazos Máximos por actividad y proyecto para Empresas Sociales:
 - El Representante Estatal autorizará los apoyos según la siguiente tabla
 - El Representante Estatal autorizará proyectos hasta por 1.5 veces el monto que se expresa en la tabla 2.5, previa opinión de la Dirección General correspondiente.

Vertiente productiva	Monto autorizable por el representante estatal (miles de pesos)	Plazo máximo de recuperación en años	
		Capital de Trabajo y Activo Diferido	Activo Fijo
Pecuaria, Forestal, Pesquera Acuícola, Agrícola, Agroindustrial Extractiva, Industria comercio y Servicios.	de 30.0 a 300.0	2	4

Figura 2.5 asignación presupuestal para el rubro Impulso Productivo de la Mujer (IPM)

2.2.1.6 Atención a Empresas Sociales Integradas por Personas con Discapacidad

FONAES brindará un trato preferencial en la atención a Grupos y Empresas Sociales integradas mayoritariamente por personas con discapacidades, y participará hasta con el 80% del valor total de sus proyectos a financiarse con los tipos de apoyo Capital Social de Riesgo y Apoyo para Capitalización al Comercio, la industria y los Servicios, de Formación de Capital Productivo.

2.2.2 Facultamiento Empresarial

Es el fomento al desarrollo organizativo, técnico, administrativo, promoción, de producto y de mercado, para fortalecimiento de los Beneficiarios de FONAES, así como el desarrollo de habilidades y capacidades de sus integrantes.

Características Generales

- a) Son aportaciones que otorga FONAES para sus beneficiarios, como subsidio no recuperable.
- b) Los apoyos se otorgan en especie y/o en efectivo
- c) Un beneficiario, no podrá solicitar un servicio con características, conceptos y contenidos temáticos iguales a los que con anterioridad se le haya apoyado

- d) Los tipos de servicios que se apoyan en especie, serán contratados con terceros
- e) Los servicios podrán ser solicitados en lo individual o consolidados por varios beneficiarios
- f) FONAES tendrá acceso a los productos y materiales que se obtengan
- g) Los apoyos no serán para la adquisición de activos fijos
- h) Estos apoyos pueden ser complementados o complementarios con apoyos de otros programas públicos o privados
- i) Los servicios de este tipo de apoyos serán promovidos y organizados por FONAES o a solicitud de los beneficiarios
- j) Los oferentes de los servicios deberán ser personas físicas o morales o instituciones educativas públicas o privadas, que demuestren la experiencia que permita alcanzar los resultados esperados del tipo de servicio demandado

Requisitos Generales

- a) Presentar Cédula de Solicitud de Apoyo (ver anexo I)
- b) Presentar la documentación que acredite al solicitante y/o su representante, esto es:
 - Empresa Social: Documentación legal debidamente registrada de la empresa y su representante, incluyendo padrón de socios con CURP e identificación oficial. Presentar la cédula de identificación fiscal (Registro Federal de Contribuyentes), o copia del trámite iniciado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 - Grupo Social: Acta de Asamblea General donde se forme el grupo y acta de asamblea general donde se designe al Representante Social, incluyendo padrón de integrantes con CURP e identificación oficial.
 - Persona Física: Registro Federal de Contribuyentes de persona física con actividad empresarial y CURP e identificación oficial.
 - En caso de que alguno de los integrantes no cuente con la CURP podrán iniciar la gestión y, en su caso, recibir el apoyo, en tanto tramitan su obtención, por lo que la CURP no será un requisito de elegibilidad;
- c) Acreditar la facultad del representante social o legal de gestión para el financiamiento de sus representados, conforme a sus acuerdos o estatutos vigentes;
- d) No estar en cartera vencida turnada al área jurídica de FONAES para su cobro, y
- e) Los presupuestos para cada servicio deberán incluir el desglose de los costos; dichos costos podrán ser, entre otros: honorarios del oferente, transportación, alimentación, hospedaje, materiales pedagógicos, renta de instalaciones y equipo, etcétera.

2.2.2.1 Apoyo al Desarrollo Empresarial (ADE)

Es un apoyo destinado a facultar técnica, administrativa y empresarialmente a los Beneficiarios y desarrollo de capacidades de sus integrantes.

Al igual que el punto denominado ACCIS como recurso de apoyo para el caso posteriormente a analizar, también lo es de igual forma a través del ADE. Es importante mencionar que aunque ambos se avocan al proyecto en estudio, la aplicación es distinta.

Características Específicas

- a) Por tipo de servicio, no podrá otorgarse más de tres veces en un mismo ejercicio fiscal, al mismo beneficiario, y
- b) Cuando organizaciones sociales, gremiales o centrales campesinas que actúan como gestoras de apoyos a favor de sus agremiados:
 - FONAES celebrará los convenios correspondientes con éstas;
 - Las Organizaciones serán las receptoras de los recursos;
 - Serán responsables de la contratación de los servicios con terceros, así como de supervisar y comprobar ante FONAES la prestación de los mismos, y
 - Los servicios a concertar son: Formulación de Proyectos Productivos; plan de negocios; estudios especializados; talleres y cursos de capacitación técnica y empresarial; consultoría y acompañamiento de asistencia técnica;

c) Los estudios y/o Proyectos que se elaboren con recursos de FONAES, no obligan a la Institución al financiamiento para su implementación y podrán ser apoyados para su desarrollo o ejecución por cualquier otra entidad pública y/o privada;

d) Los servicios del ADE se podrán otorgar a:

- Grupos o Empresas Sociales previo a recibir financiamiento de FONAES, para la elaboración de Proyectos Productivos, estudios especializados, así como talleres de promoción empresarial o talleres de incubación de empresas, y
- A los beneficiarios que cuenten con financiamiento de FONAES, se les podrá apoyar con todos los servicios que éste brinda, desde la etapa preoperativa y hasta que finiquiten su adeudo con la Institución;

e) Los servicios que podrán solicitar los beneficiarios son: Proyectos Productivos; plan de negocios; talleres y cursos de capacitación técnica y empresarial; asistencia a talleres, cursos, diplomados o eventos análogos; consultorías y acompañamiento de asistencia técnica, y

f) Los servicios, sus montos máximos y su descripción se citan en el siguiente cuadro:

- Las Representaciones Estatales, conforme a sus atribuciones, autorizan todos los tipos de apoyo; para el caso de estudios especializados y programa de pasantes y becarios, requerirá opinión de la Dirección General correspondiente, y
- La Dirección General correspondiente autoriza los apoyos que comprendan programas de carácter estratégico o bien de cobertura nacional o interestatal y en el caso de los convenios señalados en el inciso. La distribución se muestra en la tabla 2.6.

Servicios	Monto (miles de pesos)		Unidad de medida	Descripción
	REFERENCIA	MÁXIMO		
Proyecto Productivo	4.0 10.0	6.0 15.0	Perfil proyecto	Proyecto Integración de un expediente conforme a los términos de Referencia para la Elaboración de Proyectos Productivos, (ver capítulo V) y Estudios de Viabilidad Financiera (anexo II).
Plan de negocios	4.0	6.0	Plan de negocio	Diagnóstico situacional y un programa de acciones concretas a desarrollar en el corto y mediano plazo.
Estudios Especializados	50.0	110.0	Estudio	Elaboración de estudios: de impacto ambiental, nuevas tecnologías, ingeniería básica o de detalle del proyecto, entre otros; así como la formulación de estudios de preinversión o Proyectos productivos de impacto regional.
FORMACIÓN EMPRESARIAL				
Talleres de Promoción	25.0	80.0	Taller	Propuestas por FONAES, orientados al desarrollo humano, social y económico, con temas sobre: ideas de inversión, vocación empresarial, autogestión, liderazgo, planeación, equidad de género y de impulso al asociacionismo gremial y/o productivo, entre otros.
Eventos Especiales	15.0	30.0	Participante	Eventos propuestos por FONAES, que por su carácter estratégico, se orientan a un segmento específico del universo de beneficiarios ya financiados por FONAES, como: empresas de mujeres, de personas con capacidades diferentes, jóvenes, con un alto grado de desarrollo empresarial, exportadores, entre otros.
Talleres y cursos de capacitación técnica y empresarial	20.0	70.0	Talleres o cursos	Son talleres con temas sobre administración, contabilidad, organización, ventas y mercadotecnia y temas productivos vinculados al Proyecto, entre otros.

Talleres, Cursos, diplomados o eventos análogos, organizados por terceros	130	18 0	Participante	Sobre temas especializados en producción y/o administración, entre otros, relacionados con el Proyecto empresarial. Máximo de participantes por Beneficiario, 2 personas.
Incubación de Empresas Sociales	No aplica	80 0	Por modulo	Módulo Son programas desarrollados por FONAES en tres módulos con fines de formación empresarial
Generación y adquisición de metodologías, tecnologías formativas y materiales pedagógicos		Estarán en función del tipo, características y cantidad del producto		Las metodologías son esquemas para la evaluación, análisis, operación y desarrollo de la Gestión empresarial, entre otros. Las tecnologías formativas son modelos que permiten el desarrollo y aplicación de las competencias, habilidades y capacidades de la Gestión empresarial, entre otros. Los materiales pedagógicos son videos, manuales, guías técnicas, libros, derechos, tablas paramétricas, entre otros.
ACOMPANAMIENTO EMPRESARIAL				
Pasante o Becario Coordinador de brigada de Pasantes o Becarios	1.5 5.0	3.0 10.0	Mes Mes	Programas de trabajo propuestos por FONAES, en los que se incorporan estudiantes o pasantes, de carreras técnicas o licenciaturas para desarrollar actividades de seguimiento, acompañamiento y apoyo a los Beneficiarios.
Auditorías Contables y Administrativas	No aplica	70.0	Auditoria	Propuestos por FONAES, pueden comprender uno o varios ejercicios fiscales, según corresponda, y deberán ser realizadas por profesionales autorizados para ello, obteniéndose como resultado dictamen a estados financieros o Informe.
Reestructura Contable	15.0	25.0	Sistema de Contabilidad	Servicios para el diseño y actualización del sistema contable, adecuado a la normatividad vigente.
Consultoría	15.0	45.0	Informe	Asesoría especializada que permita efficientar la operación, administración y desarrollo, entre otros.
Acompañamiento de Asistencia técnica	5.0 10.0		Por grupo o empresa /mes Grupo o grupos de empresas mes	Acompañamiento de profesionistas o técnicos por un periodo no mayor a diez meses, con un programa de trabajo para asesoría sobre sus procesos productivos, comerciales, administrativos y operativos, entre otros.

Figura 2.6 asignación presupuestal para el rubro Apoyo para el desarrollo empresarial (ADE)

2.2.2.2 Procomer

Es un apoyo para fortalecer la competitividad y la inserción en los mercados de los Beneficiarios de FONAES.

Características Específicas

- a) Los eventos de promoción comercial pueden ser organizados por FONAES o por terceros;
- b) Para el caso de eventos de promoción comercial organizados por terceros, se apoyará la participación hasta tres veces en un mismo ejercicio fiscal. FONAES apoyará hasta el 90% del valor de los gastos; la participación en el segundo y tercer evento, estará sujeta al informe de resultados obtenidos en el evento inmediato anterior y a disponibilidad presupuestal;
- c) Los eventos de promoción comercial que organice FONAES, podrán ser de carácter local, regional, municipal, estatal o nacional, cubriendo aspectos territoriales o sectoriales. Los Beneficiarios podrán asistir a todos los eventos a los que convoque FONAES;
- d) Todos los eventos de promoción comercial organizados por FONAES, de carácter nacional, serán evaluados por terceros y dicho resultado será dado a conocer en la página de FONAES³;
- e) FONAES organiza la Feria Nacional de Empresas Sociales, para la que emitirá convocatoria abierta a sus Beneficiarios;
- f) Los apoyos diferentes de promoción comercial, se otorgan por una sola ocasión en el mismo ejercicio fiscal;
- g) Los servicios, sus montos máximos y su descripción se citan en el siguiente cuadro:
- Las Representaciones Estatales, conforme a sus atribuciones, autorizan todos los tipos de apoyo;
 - Para el caso de estudios de mercado y comercialización, será previa opinión de la Dirección General correspondiente, y
 - La Dirección General correspondiente autoriza apoyos que comprendan programas de cobertura nacional o interestatal, o bien por su carácter estratégico. La distribución se muestra en la figura 2.7.

Servicios	Monto (miles de pesos)		Unidad de medida	Descripción
	Promedio	Máximo		
Promoción	20.0	50.0	Acción por grupo o empresa social	Los apoyos se destinan para la participación de las Empresas Sociales en ferias, tianguis, exposiciones, encuentros, concursos, foros, convenciones y eventos análogos relacionados con la actividad comercial, que permitan el mercadeo de sus productos y/o establecimiento de enlaces comerciales.
Difusión e Imagen Comercial	15.0	30.0		Los apoyos se destinarán para la elaboración de materiales como: trípticos, dípticos, folletos, identidad corporativa, entre otros; así como publicidad virtual y en medios masivos, con el objeto de posicionar sus productos y/o servicios.
Servicios	Monto (miles de pesos)		Unidad de medida	Descripción
	Promedio	Máximo		
Desarrollo de Activos Intangibles	20.0	50.0		Apoyos que se destinarán para el desarrollo y registro de marcas y patentes, así como a la obtención de certificaciones de bienes y servicios y diseño industrial de producto, entre otros .
Estudios de Mercado y Comercialización	50.0	110.0		Estudio Los apoyos se destinarán para la elaboración de estudios de mercado y comercialización, caracterización de productos, con el fin de elevar la competitividad de las empresas sociales.

Figura 2.7 asignación presupuestal para el rubro Procomer

II.3 Conclusión Capitular

En este capítulo se analizó lo siguiente:

Se concluye que dentro de los apoyos existentes por parte del FONAES, las bases son dos rubros: **Formación de Capital productivo** que va relacionado directamente la cantidad de dinero a proporcionar y **Facultamiento empresarial**, que va relacionado con la evaluación, estudio de factibilidad del proyecto a financiar, así como la promoción del negocio entre otros puntos, y de estos dos mencionados es de donde surgen todos los demás apoyos de acuerdo a ciertas características del proyecto (Capital de Trabajo Solidario, Capital Social de Riesgo, ACCIS, ADE, PROCOMER, etc.)

De acuerdo con la actividad de cada uno de los sectores objetivo, se derrama cierta cantidad de fondos, todo esto en base a las características de las mismas, vertiente productiva, tipos de beneficiarios, etc.; Y siendo un tanto analítico se observa que los plazos son viables, la tasa a recuperar por parte de FONAES por el financiamiento es realmente factible de pagar, razón por la cual no se ve inconveniente alguno para que este fondeo no sea recuperable, y, por consiguiente, tenga demanda dicho Fondo.

Algo importante que se enfatiza, es el hecho de que el rubro denominado ACCIS (Apoyo para la capitalización al Comercio, la Industria y Servicios) y ADE (Apoyo para el desarrollo Empresarial) van directamente relacionado con el caso de estudio y como se observará posteriormente, se cumplen con todos los requisitos que la Dirección general pide para efectos de proporcionarlo.

En el siguiente capítulo se estudiarán todos aquellos integrantes denominados beneficiarios y lo que conlleva el serlo.

Capítulo III BENEFICIARIOS

Descripción del capítulo

Se reconocerá mediante ciertos criterios de selección, a las personas físicas, grupos o empresas sociales que percibirán dicho fondo, además de las instancias participantes de este proceso y de ser necesario posibilidades de modificación o rescisión de los convenios correspondientes.

III.1 Generalidades

3.1.1 Beneficiarios

Son las personas físicas, los Grupos o Empresas Sociales que una vez cumplidos los requisitos especificados en las generalidades (capítulo II), han formalizado su relación con FONAES a través de la suscripción de los convenios respectivos y recibidos los apoyos correspondientes.

3.1.2 Criterios de Selección de Beneficiarios

Reconociendo que los recursos del programa son limitados, FONAES autorizará los apoyos en orden numérico ascendente de folio, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Que sean elegibles como población objetivo;
- b) Que hayan cubierto las características y requisitos por tipo de apoyo, y
- c) Que haya Disponibilidad Presupuestal de acuerdo a la asignación por Estado, tipo de apoyo y actividad.

3.1.3 Transparencia

La transparencia en el ejercicio de los recursos de FONAES se enmarca en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental⁸ y se sustenta en la emisión, publicación y observancia de las Reglas de Operación; en el acceso a la información gubernamental; la rendición de cuentas; la participación y el control ciudadano, así como de las demás disposiciones aplicables en este numeral.

El proceso de asignación de los apoyos a los proyectos productivos será con base en la aplicación de los criterios señalados en el capítulo II (tipos de apoyo), definidos de acuerdo a las características que presenta cada tipo de apoyo y rama productiva, enunciados en el presente trabajo, los cuales serán verificables y auditables.

Se le dará un especial énfasis a la imparcialidad en el proceso de atención y dotación de recursos, al respeto de las preferencias políticas y religiosas, así como a los usos, costumbres y características culturales de la Población objetivo. Asimismo, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2003, (y hasta la fecha) en todos los convenios que celebre FONAES, en su papelería y documentación oficial, así como la publicidad y promoción de FONAES, incorporará la leyenda siguiente:

"Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".

III.2 Derechos de los Beneficiarios

- a) Recibir atención y orientación sobre los beneficios que otorga FONAES;
- b) Recibir información sobre FONAES y su mecanismo de operación;

⁸Gobierno de la República www.ifai.org.mx (03-junio-2004) Ley Federal de acceso a la información pública p. 3

- c) Recibir respuesta sobre su solicitud en un plazo de 45 días hábiles, plazo que podrá extenderse otros 20 días hábiles, cuando FONAES así lo haga del conocimiento del solicitante y sólo por causa justificada;
- d) En caso de ser autorizada la solicitud, a formalizar la suscripción del convenio respectivo y recibir el apoyo requerido;
- e) En caso de improcedencia, a recibir por escrito las causas de rechazo de la solicitud, y
- f) A presentar las aclaraciones que correspondan en un plazo no mayor a treinta días hábiles, pudiendo solicitar, por escrito, una prórroga de 20 días hábiles.

III.3 Obligaciones de los Beneficiarios

- a) Presentar la solicitud de apoyo en los términos establecidos en este trabajo;
- b) Presentar la documentación requerida para el tipo de apoyo solicitado, que se indica en el capítulo que antecede a este;
- c) Aplicar los recursos aportados por FONAES con estricto apego al objeto del proyecto, según los términos del convenio respectivo;
- d) Cumplir con las obligaciones y plazos de aplicación y recuperación de los recursos aportados por FONAES, estipulados en el convenio respectivo;
- e) Obtener y conservar la documentación comprobatoria de la aplicación de los recursos recibidos de FONAES, así como la necesaria para el seguimiento de los apoyos, proporcionándola en tiempo y forma, cuando las autoridades competentes lo requieran;
- f) Brindar a las autoridades competentes las facilidades necesarias para las actividades de verificación y seguimiento;
- g) Entregar bajo protesta de decir verdad toda la información y documentación señalada en el capítulo II, la cual podrá ser verificada por las autoridades competentes;
- h) Ejecutar el desarrollo de los proyectos en los términos convenidos. y
- i) Contratar los seguros que permitan disminuir el riesgo de las actividades que realicen. En el caso de existir varios prestadores del servicio, será a elección del beneficiario. Cuando en la región no se cuente con el servicio, o las aseguradoras no tengan cobertura en la región o para la actividad, éste no será exigible.

III.4 Convenios e instancias de control

3.4.1 Convenios

Para efectos de poder captar dichos recursos se requiere darle un carácter de formalidad, y es precisamente donde surge el punto a tratar con sus características correspondientes.

Convenios son los instrumentos jurídicos, mediante los cuales se establecen los derechos y obligaciones de los beneficiarios y de FONAES. En dichos Convenios se formalizará la entrega de los recursos federales, en los términos mencionados anteriormente y manejados por la Secretaría de Economía junto con las instancias correspondientes algunas otras disposiciones legales aplicables.

Adicionalmente, la Coordinación General podrá suscribir convenios interinstitucionales con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, así como con personas jurídicas sin fines de lucro consideradas organizaciones de la sociedad civil, en términos de las disposiciones legales aplicables.

3.4.1.1 Modificación y Rescisión de Convenios

3.4.1.1.2 Rescisión, Modificación y Terminación Anticipada de los Convenios

I. FONAES rescindirán los convenios por las siguientes causas, que se mencionan de manera enunciativa, más no limitativa:

- a) Desviación y/o malversación de los recursos otorgados por FONAES;
- b) No adquirir el seguro señalado en la sección de obligaciones de los beneficiarios;
- c) Por negligencia, dolo o mala fe;
- d) Incumplimiento parcial o total de cualquiera de las obligaciones estipuladas en los convenios suscritos con FONAES, así como las que se describen en este trabajo;
- e) No aplicar y comprobar el ejercicio de los recursos recibidos de conformidad con los plazos estipulados en los convenios suscritos con FONAES;
- f) Destinar los recursos otorgados al amparo del convenio, a conceptos de inversión distintos a los aprobados para el desarrollo del proyecto productivo, y
- g) Las demás que se establezcan en las disposiciones jurídicas aplicables.

II. Modificación y terminación anticipada de los convenios:

La modificación y/o terminación anticipada de los convenios aplica en los siguientes casos:

- a) Caso fortuito o de fuerza mayor, y
- b) Casos que se apeguen a lo establecido en el acuerdo número 36 del Acuerdo Nacional para el Campo, entendiéndose que todas las aportaciones directas recuperables de FONAES se aplican con características de capital de riesgo, que cita:

"En el caso de aportaciones de capital de riesgo en proyectos de FONAES, el Gobierno federal asumirá las pérdidas que le correspondan en el caso de proyectos cuya recuperación de la aportación resulte inviable por causas no imputables a los productores, respetando en todo momento el espíritu del concepto de capital de riesgo y para tal propósito se revisará con las organizaciones campesinas y de productores el procedimiento y se aplicará, cuando así corresponda caso por caso."

3.4.1.1.3 Dictamen de No Recuperación

FONAES dictaminará los casos señalados en la fracción II del punto inmediato anterior, señalando las causas que justificaron la inviabilidad de la recuperación, total o parcial, en su caso.

FONAES valorará la afectación al proyecto provocada por el evento y determinará su participación proporcional en el riesgo, con base a los términos y condiciones contenidos en el convenio suscrito.

3.4.1.1.4 Reprogramación y Reestructuración

Es la facultad de FONAES para acordar con los Beneficiarios, mediante convenio o contrato modificatorio, adecuaciones o cambios a las condiciones originalmente suscritas. Esto es:

I. Reprogramación (tiempos modificados):

Son adecuaciones a las fechas calendarizadas para la recuperación de apoyos, para ajustarlas, cuando hubieren cambiado las condiciones del proyecto y continúen vigentes sus objetivos. En este caso, los beneficiarios, deberán suscribir con FONAES, convenios modificatorios donde se expresen las nuevas condiciones que se pactaren.

II. Reestructuración (cambio en los montos):

Requerimiento de inversiones adicionales para fortalecer la estructura financiera del proyecto, sujetándose a las características generales y específicas del tipo de apoyo de que se trate, establecidas en las reglas de operación y en razón de la disponibilidad presupuestal.

Las reprogramaciones y primera reestructuración serán autorizadas por el Representante Estatal en función a la viabilidad del proyecto. La segunda reestructuración requerirá adicionalmente a lo anterior, aprobación del CINA.

FONAES promoverá la celebración de convenios modificatorios para homologar términos y condiciones de contratos y convenios suscritos al trabajo expreso.

3.4.2 Instancias participantes y de control

3.4.2.1 Coordinación Institucional

1. Instancia de Participación Ciudadana

Consejo Consultivo de la Coordinación General (CCCG).

Es una instancia de participación ciudadana, compuesta por personas que gozan en sus diversos ámbitos de reconocimiento y que, en forma colegiada, emiten opiniones y formulan propuestas sobre las acciones de FONAES.

2. Instancia Ejecutora

Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.

La instancia ejecutora de FONAES, a través de sus Direcciones Generales y las Representaciones Estatales. A su vez, se apoya en las instancias colegiadas de operación siguientes:

3. Instancia Colegiada de Operación

a) Comité Interno de Normatividad y Aprobación (CINA)

Es un órgano colegiado de FONAES que tiene las facultades de decisión que le otorgan las reglas de operación y su propio Acuerdo de Integración y Funcionamiento. Asimismo, coadyuva en la definición y establecimiento de las políticas institucionales vinculadas a los distintos tipos de apoyo.

4. Instancias Normativas

a) Secretaría de Economía:

Establece las estrategias y políticas de operación de los programas a su cargo, entre los que se encuentra FONAES, y emite las reglas de operación, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en términos de las disposiciones legales aplicables.

b) Secretaría de la Función Pública:

Establece las medidas conducentes para emitir la normatividad en torno a la vigilancia de la correcta aplicación de los recursos federales, a efecto de mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia, control y disciplina en el ejercicio de los recursos asignados a FONAES y las medidas de control y evaluación del mismo, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

c) Las Direcciones Generales de la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad: En el ámbito de sus facultades.

5. Instancias de Control y Vigilancia

a) Órgano Interno de Control:

La Secretaría de la Función Pública, por conducto del Órgano Interno de Control en FONAES, realiza una labor propositiva, preventiva y correctiva para la correcta ejecución de FONAES. Como órgano de control y vigilancia, revisa, controla y audita los procesos de operación, documentos, registros y sistemas de la Coordinación General, en ejecución de FONAES, y establece las medidas correctivas en caso de acciones u omisiones que pudieran generar sanciones y fincamiento de responsabilidades, conforme a la normatividad aplicable.

b) Comité de Control y Auditoría (COCO A):

Es una instancia estratégica para la adopción de acuerdos que apoyen la toma de decisiones para resolver la problemática, donde destacan aspectos tales como fortalecimiento de control interno, cumplimiento de los objetivos, avances de metas, informe programático-presupuestal de FONAES, solventación de observaciones derivadas de auditorías, seguimiento de acuerdos, programas de fomento al ahorro, avances en modernización y desarrollo administrativo, cumplimiento de medidas de austeridad, programas de transparencia y combate a la corrupción.

Dicho Comité emite medidas preventivas y correctivas; promueve sanciones, en su caso, para arribar a un uso racional de los recursos públicos y a una mejora permanente del control interno en aquellas áreas críticas en la aplicación de FONAES.

III.5 Conclusión capitular

Es indudable que este capítulo nos muestra, cuales son los diversos perfiles aceptados para la aprobación de los apoyos, además de, presentar a todas las instancias que de alguna manera, tendrán que ver con y para la aprobación del mismo.

Como se observó, la mecánica de operación conlleva a tener todos los requisitos en tiempo y forma tales como: los documentos, la correcta aplicación de los recursos entre otras cosas, ya que de no ser así no podrá hacer participe de la derrama los recursos.

Si nos damos cuenta existen diversos grupos o filtros por los que se lleva a cabo una labor preventiva-correctiva para cualquier cuestión que se presentase en dicha operación, y esto nos permite ver que ciertamente existen "candados de seguridad", a efectos de no tener repercusiones negativas.

CAPITULO IV PROCESO, ENTREGA Y REGISTROS DE LOS APOYOS DE FONAES⁹

Descripción del capítulo

Se presentará el proceso que se lleva a cabo desde la solicitud, proceso de selección y entrega, hasta el seguimiento para la correcta aplicación de los recursos. Las autoridades que se encargan de la evaluación de resultados que arroja el FONAES, junto con las áreas de atención directa para los beneficiarios, incluyendo el área asistente en quejas.

IV.1. Mecánica de Operación

4.1.1 Difusión

FONAES publicará las reglas de operación en el Diario Oficial de la Federación. El Padrón de Beneficiarios, los apoyos otorgados y las recuperaciones por grupo o Empresa Social, indicando montos, fechas, actividades productivas, localidad y modalidades de apoyo, estarán disponibles en la página en Internet de FONAES: www.fonaes.gob.mx y las Representaciones Estatales pondrán a la vista del público las correspondientes a la entidad federativa.

4.1.2 Promoción

FONAES promoverá ante la ciudadanía, los distintos tipos de apoyo que ofrece, informando sobre sus características, criterios de elegibilidad y los montos máximos de cada uno de ellos. En las tareas de promoción queda estrictamente prohibido ofrecer recursos de inversión y/o condicionar los apoyos a acciones o requerimientos distintos de los que prevén las reglas de operación y manejadas en el presente trabajo.

De manera enunciativa y no limitativa, forman parte de las acciones de promoción los eventos que realice FONAES como ferias, exposiciones y similares; reuniones de trabajo, así como todas aquellas acciones que tengan por objeto difundir y precisar, ante potenciales beneficiarios, las características de operación de FONAES y sus requisitos.

4.1.3 Ejecución

4.1.3.1 Operación

FONAES opera y ejecuta sus acciones a partir de un proceso de atención que consiste en:

I. Atención a solicitudes de información sobre requisitos y trámites para obtención de Apoyos:

- FONAES atenderá todos y cada uno de los requerimientos de información que presente la población en general;
- Toda solicitud será atendida y respondida por la misma vía por la que sea realizada, y
- FONAES realizará Talleres de Promoción en cada una de las Entidades Federativas y el Distrito Federal, en los que explicará detalladamente el contenido, los requisitos y trámites necesarios para la obtención de apoyos definidos en las reglas de operación.

II. Recepción y Registro de Solicitudes de Apoyo:

- Se recibirán las solicitudes de apoyo acompañadas de la documentación establecida en los requisitos para cada tipo de apoyo en las reglas de operación;
- Se verificará que la documentación anexa a las solicitudes esté completa;
- Se asignará folio consecutivo de registro a aquellas Solicitudes de Apoyo, cuya documentación esté completa, y
- Las solicitudes de apoyo serán evaluadas en estricto orden de prelación.

III. Validación:

FONAES comprobará en campo los siguientes conceptos:

- La existencia de los integrantes de Grupo o Empresa Social solicitante;
- La existencia de los bienes que aporten los solicitantes para la ejecución del proyecto;
- Las condiciones de los mismos bienes;
- Que el proyecto propuesto responda a la iniciativa de los integrantes del Grupo o Empresa Social solicitante, y
- Las condiciones para el desarrollo del proyecto productivo.

IV. Evaluación:

- La evaluación de los proyectos será de acuerdo a la metodología de la institución, misma que estará disponible al público en general en la página de Internet de FONAES; y
- FONAES analizará toda la documentación y evaluará la viabilidad y factibilidad del proyecto productivo;

V. Dictamen de Factibilidad o de Improcedencia:

Dictamen de Factibilidad

⁹ www.fonaes.gob.mx (2004) Op. Cit. Revisa p. 13

- Una vez validado y evaluado el Proyecto Productivo, FONAES emitirá dictamen de factibilidad para los apoyos de Formación de Capital Productivo, y
- Las solicitudes de apoyo para Facultamiento Empresarial, serán dictaminadas respecto de la procedencia del servicio y continuarán al trámite de autorización.

Dictamen de Improcedencia

- En el caso de que FONAES determine inconsistencias en el Proyecto, como resultado de la validación y evaluación, dictaminará su improcedencia;
- FONAES dispondrá de hasta quince días hábiles para comunicar por escrito al solicitante las inconsistencias que lo motivaron;
- El solicitante dispondrá de treinta días hábiles a partir de la fecha en que reciba la comunicación antes señalada, en caso de estar en desacuerdo con el Dictamen de Improcedencia emitido por FONAES, para presentar sus argumentos;
- De no argumentar su desacuerdo dentro del plazo especificado, se entenderá que el solicitante acepta los motivos de la improcedencia;
- FONAES procederá a cancelar el folio consecutivo de registro, y
- La cancelación del folio significará que el trámite de la solicitud ha concluido; si el interesado requiriera presentar nuevamente su solicitud, a ésta se le asignará un nuevo folio consecutivo de registro.

VI. Autorización:

- FONAES autorizará las solicitudes de apoyo de acuerdo a su disponibilidad presupuesta;
- FONAES comunicará por escrito al solicitante, dentro de los diez días hábiles posteriores, sobre la autorización de su solicitud, y
- En caso de no haber suficiencia presupuestal y dependiendo del tipo de solicitud, comunicará al interesado sobre la imposibilidad presupuestal para financiar la solicitud y si ésta es factible de incorporar en el banco de apoyos que llevará la Representación, para asignar disponibilidad y financiar, cuando sea posible, con atención al presupuesto asignado.

VII. Formalización y Entrega de Apoyos

- FONAES y el solicitante formalizarán los términos y condiciones de la inversión, mediante la firma del convenio correspondiente;
- La entrega de los apoyos se hará a los Beneficiarios o al representante legal designado por éstos, contra la formalización de la documentación comprobatoria correspondiente;
- FONAES proporcionará "tarjeta de identificación" por Proyecto Productivo apoyado, con la cual deberán realizarse los pagos en los términos establecidos en el convenio suscrito, y
- El monto autorizado para apoyar el servicio o Proyecto Productivo, se entregará conforme al programa de ministraciones que forma parte integrante del Convenio suscrito. Dichas ministraciones estarán condicionadas a la disponibilidad presupuestal.

VIII. Seguimiento

- **Operativo**
 - La Coordinación General a través de sus Representaciones Estatales, dará seguimiento a los proyectos apoyados, implementando esquemas de gestión empresarial, y
 - Las Representaciones Estatales deberán establecer un programa de seguimiento para esos efectos.
- **Financiero**
 - La Coordinación General mantendrá actualizada su base de datos con su padrón total, distinguiendo entre los diferentes tipos de apoyo. Esta base contendrá información necesaria para la evaluación, así como el monto asignado y los calendarios previstos en los convenios de concertación para la recuperación de los apoyos.

4.1.4 Contraloría Social

Con el propósito de incorporar a la ciudadanía en el control, vigilancia y evaluación del programa, FONAES promoverá a través de sus Representaciones Estatales, acciones para la constitución de instancias de contraloría social, como espacios de comunicación entre el gobierno y la sociedad, con el propósito de que se establezcan programas de capacitación y se implementen mecanismos directos de captación de quejas y denuncias.

A continuación, se anexa un resumen de la mecánica de operación que se muestra en la figura No. 2.8

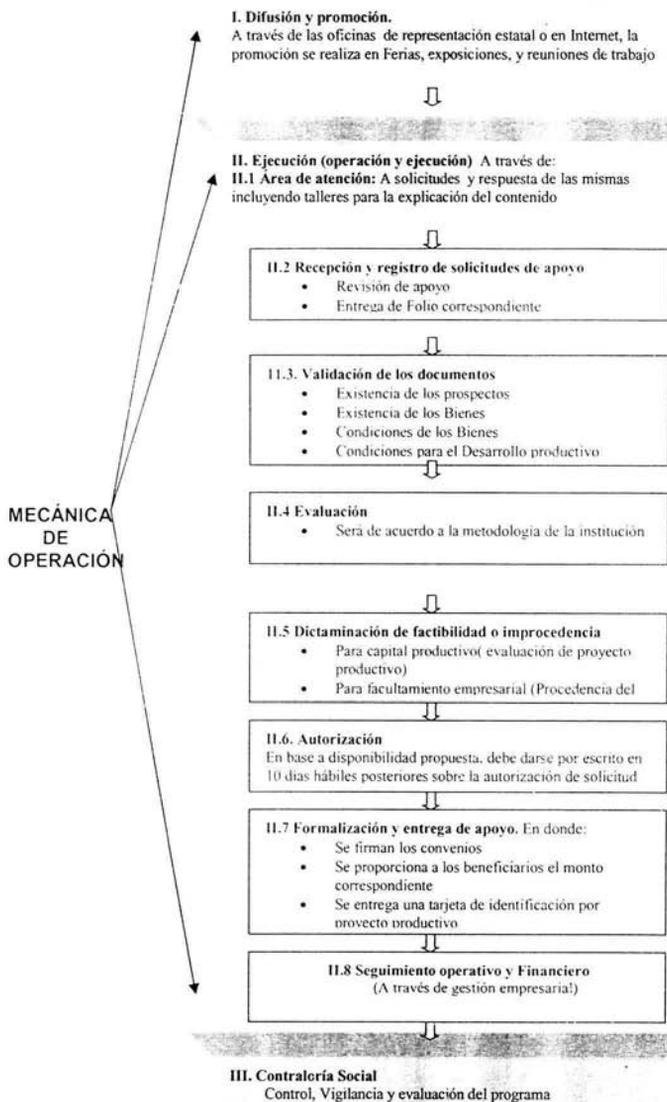


Figura 2.8. Esquema de la mecánica de operación

IV.2 Registro de operaciones programático-presupuestales¹⁰

4.2.1 Avance Físico-Financiero

FONAES remitirá a la Secretaría de Economía, reportes trimestrales sobre el avance físico-financiero de los proyectos productivos.

4.2.2 Cierre del Ejercicio

La información que se presentará al cierre del ejercicio será: cumplimiento del Programa Operativo Anual, presupuesto ejercido, apoyos otorgados, recuperaciones e índices de colocación y recuperaciones por Entidad Federativa y tipo de apoyo.

IV.3 Evaluación Institucional

4.3.1 Interna

A fin de dar seguimiento al Programa Operativo Anual y evaluar el desempeño Institucional, FONAES establecerá un sistema de indicadores de resultados y llevará a cabo las acciones de mejora.

4.3.2 Externa

La evaluación externa de la gestión de FONAES estará a cargo de instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en la materia.

IV.4 Indicadores

4.4.1 Indicadores de Resultados

Actividad	Formula	Periodo
Apoyar a la creación o consolidación de grupos o empresas sociales con un proyecto productivo	No. De grupos o empresas apoyadas con la formación de Capital Productivo en el periodo/No. De empresas programados con Formación de Capital Productivo para empleado No de grupos o empresas apoyados por formación de capital productivo en el periodo/No. De grupos o empresas programados con formación de capital productivo para el ejercicio fiscal.	Trimestral
Apoyar el facultamiento empresarial de los grupos y empresas financiadas	No de acciones de facultamiento empresarial realizados en el periodo/el No. De acciones de facultamiento empresarial programados para el periodo No. De acciones de facultamiento empresarial trimestral realizados en el periodo/el No. De acciones de facultamiento empresarial programados para el ejercicio	Trimestral
Impulsar la formación de grupos de empresas de mujeres con proyectos productivos la participación de mujeres en grupos y empresas	No. De grupos o empresas de mujeres apoyadas en el periodo /el No. Empresas dedujeres programados para el ejercicio No. De grupos de empresas de mujeres apoyadas en el periodo/ No. De grupos de o empresas apoyadas en el ejercicio anterior.	Trimestral

¹⁰ www.fonaes.gob.mx (2004) Op. Cit. Revisa p.15

IV.5 Seguimiento, Control y Auditoría

4.5.1 Atribuciones

Los recursos Fiscales asignados a FONAES serán auditados por la Secretaría de la Función Pública a través del Órgano Interno de Control en el FONAES y demás instancias en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

FONAES supervisará y dará seguimiento a los proyectos apoyados para lograr sus objetivos institucionales.

4.5.2 Objetivo

Verificar la correcta aplicación de los recursos otorgados, medir el avance en la consecución de las metas establecidas, identificación de los obstáculos que requieren ser abordados para su corrección y mejoramiento continuo.

4.5.3 Resultados y Seguimiento

El Órgano Interno de Control emitirá informes de las revisiones efectuadas y dará seguimiento a las anomalías detectadas hasta su total resolución.

IV.6 Quejas y Denuncias

Cualquier persona interesada podrá presentar quejas y denuncias ante el Órgano Interno de Control, en contra de los servidores públicos de FONAES, por incumplimiento de sus obligaciones y/o por violentar los principios de legalidad, honradez, imparcialidad y eficiencia y por las irregularidades en la prestación del servicio conforme a las reglas de operación.

4.6.1 Mecanismos, Instancias y Canales

Mecanismos

Recepción. Las quejas y denuncias no se condicionarán con requisito alguno.

Tramitación. Las quejas y denuncias presentadas se integrarán en expedientes, y se iniciará el procedimiento a que haya lugar.

El quejoso o denunciante será informado de las acciones emprendidas o resolución del caso.

IV.7 Conclusión capitular

En este capítulo se analizó cada uno de los pasos correspondientes a lo que es la mecánica de operación, en donde se observó, que son tres los elementos básicos: la difusión-promoción, ejecución y contraloría, para finalmente percibir el recurso.

Obviamente como todo recurso financiado, requiere del monitoreo hacia las autoridades a los intermediarios o representantes del fondo en estudio.

A manera de resumen se anexó un esquema en donde aparece un resumen de la secuencia en la mecánica de operación

CAPITULO V TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS E INDICADORES FINANCIEROS A CONSIDERAR

Descripción del capítulo

Se hará un análisis de los conceptos más importantes relacionados con los indicadores financieros que se requieren para que se apruebe el proyecto de inversión concepto, interpretación rentabilidad ciclos, etc.

Se mostrará cuales son los requisitos generales para la presentación del proyecto en cuanto al fondo y la forma; todo esto plasmado en un resumen ejecutivo, y dentro del mismo, algunos puntos financieros a solicitar

V.1 Presentación del estudio del proyecto (requisitos) ¹¹

El alcance y ámbito de la información que debe contener un proyecto, estará en razón directa de la complejidad del proyecto y del monto total de la inversión solicitada, por lo que este guión tiene un carácter enunciativo y no limitativo.

El criterio de calidad y objetividad en la información presentada en cada proyecto, debe prevalecer por encima del criterio de cantidad.

Los elementos de información contenidos en los proyectos deberán tener, como atributos de calidad: veracidad y congruencia; oportunidad y actualización; claridad y sencillez; y relevancia.

V.1.1 Generalidades

A continuación se muestran todos los puntos que deben considerarse para la presentación del proyecto de inversión con miras a la aprobación y por ende a la obtención del financiamiento. Estos son:

Contenido

Resumen Ejecutivo

1. Antecedentes y Aspectos Generales (de la empresa y proyecto).

2. Empresa.

3. Proyecto de Inversión.

3.1. Objetivos y metas.

3.2. Localización (Macro y Micro).

3.3. Infraestructura disponible y sus servicios (básica, hidroagrícola en su caso, productiva y de apoyo).

3.4. Producción actual (uso actual del suelo, tecnologías y estructura de la producción actual, inventarios de equipos y otros recursos disponibles).

3.5. Situación financiera actual (análisis de estados financieros y situación crediticia).

3.6. Diagnóstico de la situación actual y previsiones del proyecto (en el mediano plazo: producción y sus costos, ingresos y empleos sin el proyecto).

3.7. Aspectos de Mercado (Productos del proyecto: Identificación, oferta, demanda, balance oferta-demanda, precios, mercadotecnia y comercialización; materias primas del proyecto: identificación, y tendencias de disponibilidad, precios y sistemas de comercialización).

3.8. Aspectos Técnicos del Proyecto: Sitio y tamaño del proyecto; diseños; terrenos, infraestructura y equipos; capacitación y; Programas de abasto y/o acopio de materias primas e insumos; Programa de producción de bienes finales; Proveedores; Procesos de Instalación y producción.

Normatividad en la materia (sanitaria, comercial, de propiedad industrial, entre otras).

Impacto ambiental (análisis del impacto y medidas de mitigación y/o mejoramiento).

3.9. Aspectos Organizativos: Describir a manera de manual de organización y funcionamiento, así como los procedimientos para la operación, seguimiento, control y evaluación de resultados, incluyendo su programa de capacitación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica en general, para el personal que desempeñará las funciones, en su caso.

3.10 Aspectos Financieros. En la siguiente sección (5.1.2) se abundará sobre este punto.

4. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

Anexos.

Aspectos de Mercado: Carta(s) de intención de compra o contrato(s) de compra-venta; Cotización(es) expedida(s) por el o los proveedores o contrato(s) o convenio(s); Estudios de mercado realizados, en su caso.

¹¹ Se hace necesario especificar que: existen diferentes modalidades en cuanto al cuerpo esquemático que, otros organismos solicitan para efectos de poder proporcionar el financiamiento. Para este caso, FONAES maneja los rubros que se mencionan

Aspectos Normativos: Documentos con los que se acredite la propiedad o posesión o concesión de los recursos naturales o materiales; Copia de permisos, autorizaciones y/o concesiones expedidos por las autoridades correspondientes.

Otros: Memorias de cálculo y documentación o información adicional relevante de cada uno de los subapartados o temas que lo requieran; Información de la existencia, condiciones de uso y valoración de activos que aporta la sociedad.

Para efectos de una buena comprensión es importante comprender algunos conceptos manejados en este apartado, estos son:

Plan de Negocios.

El Plan de Negocios tipo FONAES son el conjunto de operaciones organizativas, productivas, financieras y comerciales medibles que la Empresas Sociales planea, ejecuta y evalúa en cada ciclo productivo con el objeto de incorporar mejoras continuas, así como para garantizar el éxito y eficiencia en sus procesos y negocios.

Las organizativas. Son las acciones que la empresa realiza para abordar formas superiores de organización; así como, el perfeccionamiento de su esquema empresarial.

Las productivas. Son las operaciones necesarias para la generación de los bienes y/o servicios competitivos que demanda el mercado.

Las financieras. Son las negociaciones que la empresa celebrará ante instituciones financieras, gubernamentales y otras para obtener los créditos, subsidios o apoyos, así como para la reinversión de las utilidades netas generadas.

Las comerciales. Son los negocios que la empresa realizará con proveedores y clientes para las compras de insumos, la contratación de servicios y las ventas de productos.

NOTA: Adicionalmente, FONAES emitirá guías de formulación de proyectos para distintos tipos de actividades, las que podrán servir como ejemplos para la elaboración de otros, estas guías serán concensadas con las Organizaciones Rurales, a fin de que emitan opiniones y las enriquezcan.

V.1.2 Aspectos Financieros

Esta parte es sin duda la base para determinar si se llevará a cabo el apoyo o no por parte del FONAES; Razón por la cual es necesario que el lector tenga una idea general de los rubros a considerar

A continuación se explicarán los conceptos que serán manejados dentro del proyecto de inversión, todo esto de manera sencilla y sobre todo de "digerible" entendimiento.

Es importante aclarar que en el siguiente capítulo denominado análisis financiero, se plasmarán todos y cada uno de los cálculos, sin embargo, con el objetivo de ejemplificar, en algunos de estos conceptos se desarticularon partes de dicho análisis.

Esta sección se divide en 3 rubros: **Aspectos financieros, Estados financieros y Análisis de Rentabilidad y otros impactos.**

5.1.2.1 Aspectos Financieros: Presupuesto de Inversiones (Fijas, Diferidas y Capital de Trabajo); Financiamiento (Necesidades y Fuentes, Condiciones de plazos y tasas de interés, Estado de Origen y Aplicación, y Calendarios de Ministraciones).

Programas de inversiones (calendario con fuentes y montos); Presupuestos de Operación (ingresos y egresos clasificados en fijos y variables), determinación del capital de trabajo y del punto de equilibrio

5.1.2.2 Estados Financieros Proforma (Estado de Resultados y Balance General), Flujo Neto de efectivo y Calendario de Reintegros de intereses, utilidades y capital.

5.1.2.3 Rentabilidad y otros impactos (Valor Actual Neto, Tasa interna de Retorno y Relación Beneficio Costo y razones financieras)

5.1.2.1 Presupuestos, inversión y financiamiento

En todo proyecto de inversión se requiere de hacer las siguientes preguntas: ¿Cuál es el monto de los recursos requerido para financiar el proyecto? ¿Cuál será la aplicación de tales recursos financieros? En consecuencia, el objetivo de esta explicación es identificar determinar por monto y tipo el flujo de inversión que el empresario o inversionista habrá de requerir para iniciar las operaciones de la empresa, para mantenerla en operación durante el tiempo que tenga previsto que opere.

Lograr el objeto anterior, permitirá:

- ✓ Identificar la relación que existe entre lo que es el presupuesto de las inversiones y el presupuesto de ingresos y egresos que será analizado posteriormente, permitiendo calcular los gastos asociados a la inversión, es decir, los gastos de depreciación y amortización que se derivan del desgaste de los activos fijos y diferidos que permiten la recuperación de la inversión realizada o bien del reemplazo del activo
- ✓ Identificar el tipo de financiamiento al que se puede recurrir en función de las diversas líneas de crédito existentes en el mercado financiero.

Para eso, de primera mano es esencial comprender los siguientes términos:

- Presupuesto. Es el cálculo anticipado de los gastos, costos ventas en cualquier otro evento que ocurran en un periodo determinado.
- Inversiones. Es una erogación de la cual, se espera obtener un beneficio económico
- Financiamiento. Aporta los recursos necesarios para la realización de un objetivo. En este caso FONAES es quien lo concederá.

Entonces, por consiguiente, tendremos que calcular lo que es un presupuesto de inversiones y verificar cual serán los rubros que requerirán de algún tipo de financiamiento

Presupuesto de las inversiones¹²

Clasificación de las inversiones:

Para los fines de formular y evaluar un proyecto de inversión, los activos requeridos se aglutinan en tres aspectos: Inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo.

Inversión fija.

Se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades. Es la inversión que permanece constante. Es la base necesaria para calendarizar las erogaciones Los conceptos típicos de esta inversión son los siguientes:

- Terreno, tanto para la instalación original del negocio, como para las ampliaciones futuras de la planta.
- Obra civil o edificios. Es decir, todas las construcciones e instalaciones requeridas por las principales funciones sustantivas del negocio (producción, administración y comercialización) así como para aquellas áreas de apoyo al proceso productivo tales como estacionamientos, jardinería, comedores, etc.
- Maquinaria y equipos para llevar a cabo el proceso productivo
- Maquinaria y equipo de transporte requeridos para realizar el desplazamiento de las materias primas, productos terminados.
- Equipo de oficina, escritorios, maquinas de escribir, impresoras, cafeteras, vajillas, etc.
- Equipo de computo o de telecomunicación
- Equipo de manejo de materiales como tractores, carretillas, etc.

Inversión diferida.

Estas inversiones se realizan bienes y servicios intangibles que son indispensables para la iniciación del proyecto pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles a diferencia de las inversiones fijas están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo.

Entre los principales conceptos de este tipo de inversión se tienen los siguientes:

- Gastos de instalación, organización y constitución jurídica de la nueva entidad económica.

¹²Gallardo Juan (1998) "Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión". México: Mc.Graw Hill, p.38

- Pago de permisos o derechos requeridos por las diversas autoridades federales, estatales o municipales.
- Pago de patentes
- Pago de estudios previos tales como mecánica de suelos topográficos encuestas, investigaciones de mercado, estudios de preinversión sobre la calidad del agua etc.
- Gastos realizados por anticipado como pago de primas de seguros y rentas pagadas por anticipado.
- En general todo gasto de tipo preoperativo

Capital de trabajo

Así se les denomina a las inversiones indispensables para efectuar y mantener las actividades de producción y venta. Se recuperan a corto plazo y no están sujetas a depreciación ni amortización

Los conceptos comunes de esta inversión son los siguientes:

- Inventarios de materia primas y materiales requeridos por el proceso productivo
- Inventarios de productos en proceso. En los procesos de producción en línea este tipo de inventario tiene como objetivo el desacople del proceso productivo con el fin de eliminar los cuellos de botella que implicaría cualquier interrupción en el proceso
- Inventarios de productos terminados. Cuyo objetivo pretende eliminar los costos de oportunidad representados por la utilidad marginal que deje de ingresar a la organización cada vez que se pierde una venta o pedido por no disponer de producto terminado para surtir dicho pedido.
- Cuentas por cobrar. Derivadas de la política de ventas establecida en las cartas de intención de compra (para el caso de estudio) y comercialización y, obviamente, de la práctica existente en el mercado.
- Dinero en caja y bancos para afrontar imprevistos, así como los saldos mínimos requeridos como reciprocidad por las transacciones bancarias, cuentas de cheques y créditos quirografarios
- Cuentas por pagar. Estas serán representadas con un signo contrario al empleado al clasificar los demás conceptos debido a que representan un crédito o una entrada de efectivo

El esquema que se muestra en la tabla 5.1 será analizado a detalle posteriormente y en conjunto con todas las demás proyecciones, por lo que simplemente esto nos permite ver algunos de los rubros que lo componen como tal:

Inversiones			
1.- Inversión Fija	Rec. Propios	Financiamiento	Total
Terreno	200,000.00	0.00	200,000.00
Maquinaria y equipo	250,000.00	5,500.00	255,500.00
Edificio	100,000.00	54,500.00	154,500.00
Eq. de cómputo	0.00	0.00	0.00
Eq. De Transporte	60,000.00	0.00	60,000.00
Totales	610,000.00	60,000.00	670,000.00
2.- Inversión en Capital de Trabajo			
Materia Prima	43,000.00	40,000.00	83,000.00
Efectivo Gastos de Operación	500.00	0.00	500.00
Totales	43,500.00	40,000.00	83,500.00
Totales	653,500.00	100,000.00	753,500.00
1.- Maquinaria & Equipo			
Moldes (1200, varios modelos)			230,000.00
herramienta en general y tanques actuales			20,000.00
Equipo de Transporte			60,000.00
Totales			310,000.00

Figura 5.1 Rubros del presupuesto de inversión

Calendarización de las ministraciones

Este concepto hace referencia a los periodos en que FONAES irá proporcionando al beneficiario, la cantidad de dinero correspondiente del apoyo asignado que para el caso en estudio la ministración se aplicó en una sola disposición, La calendarización permitirá tener claro cual el desembolso inicial requerido para la entidad económica

Financiamiento¹³. Aunque el tema de investigación abunda sobre los criterios que toma en consideración FONAES para apoyar, es importante que el lector pueda saber cuales son algunas otras alternativas que existen en el mercado, para lo cual se le invita, habiendo una vez investigado la naturaleza e idea del funcionamiento de las demás opciones, comparar el costo de capital de FONAES vs. otras alternativas; por lo que rápidamente le saltará a la vista las bondades del FONDO en estudio. En el siguiente capítulo, un servidor mostrará algunos comparativos que serán analizados a la postre en relación con el gobierno federal (Secretaría de Economía) Banca de desarrollo (NAFIN) y Banca comercial.

A continuación se mencionan algunas de esas alternativas:

1. Fuentes internas. Son las que se generan dentro de la propia empresa como resultado de sus operaciones y promoción entre estas están:

- Aportaciones de los socios
- Utilidades reinvertidas
- Depreciación y Amortización
- Incrementos de pasivo acumulados
- Venta de activos

2. Fuentes externas. Son aquellas que son otorgadas por terceras personas, como son:

- Proveedores
- Créditos bancarios. Estos pueden ser:
 - a) El descuento
 - b) Préstamo quirografario y con colateral
 - c) Préstamo prendario
 - d) Créditos simples en cuenta corriente
 - e) Prestamos a largo plazo
- a) Créditos de habilitación avío (Activo Circulante) bancarios
- b) Préstamo con garantía inmobiliaria
- c) Descuento en libros
- d) Tarjetas de crédito
- Crédito particular
- A través del sistema bursátil como papel comercial, acciones, obligaciones aceptaciones bancarias etc.
- Factoraje.
- Arrendamiento

Presupuestos de operación

Presupuestos de Ingresos y Egresos¹⁴

Esta parte pretende explicar, estructurar y resumir la información financiera que se deriva de las operaciones de la entidad económica. Esta información es la base que servirá para realizar diversos análisis que permitan determinar la factibilidad del proyecto. Esto significa que permitirá conocer entre otras cosas:

- ✓ Cual es el nivel de ventas requerido para lograr el punto de equilibrio operativo del proyecto (que será analizado posteriormente), a partir de que periodo se logra y con que porcentaje de la capacidad instalada se logrará dicho equilibrio.
- ✓ Cual es el grado de apalancamiento operativo y financiero y por lo tanto, el riesgo de operación involucrado en el proyecto
- ✓ Si el proyecto en cuestión tiene capacidad o no para cubrir los diversos egresos, tanto los de tipo operativo como los de tipo fiscal. es decir, si es capaz o no de producir

¹³Hernández Abraham, et al. (2001). "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión" México: Efcasa, 4ta ed. p. 129

¹⁴Gallardo Juan (1998) Op. Cit. Revisa p.43

utilidades después de impuestos y en caso afirmativo, a partir de que periodo serán generadas.

- ✓ Si el flujo de efectivo generado y, que será analizado posteriormente (utilidad + amortizaciones y depreciaciones) por el proyecto en cuestión, es suficiente o no para cubrir las necesidades que implica la sustitución o reemplazo de maquinaria y equipos, así como los incrementos de capital de trabajo derivados de incrementos o expansión de la demanda.

Presupuesto de ingresos

El objetivo de este presupuesto es agrupar a todas las operaciones generadas de ingresos, sean de carácter sustantivo y cotidiano o simplemente operaciones marginales y ocasionales. Al respecto se hablará de dos grupos: *ingresos propios de la actividad y otros ingresos*.

- **El presupuesto de Ingresos propios de la actividad.** Este presupuesto es el más representativo e importante. Se obtiene mediante la suma de los diferentes presupuestos de ingresos parciales que derivan de multiplicar el pronóstico de ventas de cada uno de los diferentes bienes y/o servicios por los precios de venta correspondientes.
Así por ejemplo, si el proyecto incluye la producción y venta de cinco productos (A,B,C,D, y E), deberán obtenerse cinco presupuestos de ingresos parciales se obtendrá multiplicando el pronóstico de ventas del producto por el precio de venta correspondiente. El presupuesto de ingresos del proyecto será la suma de los cinco presupuestos parciales. Los presupuestos son generalmente anuales y se suponen realizados al final del periodo (ver figura 5.3 y 5.3 a)
- **Presupuesto de otros Ingresos.** Este presupuesto tiene como objeto considerar todos aquellos conceptos que generan ingresos al negocio, pero que no corresponden a la actividad principal o sustantiva de la empresa. Por ejemplo la venta de desperdicio, la venta de algunos activos obsoletos o inservibles, los productos financieros generados por los activos financieros de la repesa tales como la adquisición de títulos del mercado de valores.

Presupuesto de Egresos (o presupuesto de costos y gastos)

Este presupuesto esta formado por los conceptos de costo-gasto: El relativo a los costos directos o variables y el relativo a los Gastos de estructura también conocido como gastos fijos del periodo. La característica que distingue a ambos conceptos de costos deriva de que se asocien o no, de manera directa con las actividades de la organización. Así el gasto de estructura se eroga para que las actividades de la organización se puedan llevar a efecto pero su cuantía no esta directamente relacionada con el nivel de actividad, sino que podría decirse que son fijos para cierto nivel de actividad, en cambio el costo directo depende totalmente de la actividad de la organización y es proporcionalmente a esta.

- **Presupuesto de Costos directos.** Son aquellos que están directamente relacionados con la producción y venta de los bienes o servicios, los cuales varían proporcionalmente con el volumen de la producción y la comercialización a estos costos también se les denomina costos variables, costos marginales, costos de actividad o costos de reposición.
Para su integración requiere que se determine el costo directo unitario, el cual posteriormente se multiplicará por el volumen vendido anualmente. Entre otros conceptos aparecen otros expuestos en la figura 5.2- a

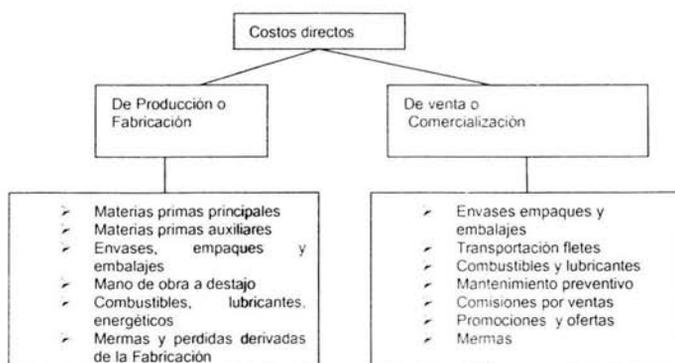


Figura 5.2-a conformación del presupuesto de egresos (rubros de costos directos)

- **Presupuesto de gastos de estructura o de periodo.** Por lo que respecta a este gasto, también se advierte que tiene dos componentes básicos: los gastos asociados con la operación de organización (fabricación administración y ventas) y aquellos que se derivan de las decisiones de apalancar financieramente al proyecto u organización a corto y largo plazo. (Ver figura 5.2.b)
- De estos dos conceptos, los gastos de operación pueden ser objeto de control y en consecuencia la cuantía de los mismos permite medir la eficiencia de quien esta a cargo de la administración del negocio. No sucede igual en el caso de los gastos financieros ya que estos se derivan de la estructura financiera que adquiera la empresa y una vez contraída la deuda el compromiso de pago es independiente de la gestión (buena o mala) que realice el administrador, es decir, no es un gasto controlable.
- Los gastos de operación reúnen actividades sustantivas de una organización: La fabricación administración y la venta o comercialización. Y este rubro de gasto puede dividirse para su análisis en dos conceptos: los gastos efectivamente desembolsados y los que son de tipo virtual o no desembolsados
- Los desembolsados, como su nombre lo indica surgen directamente de las necesidades mismas de las operaciones en la empresa, aunque hay algunos conceptos de gasto que son idénticos a los que aparecen en costo directo, como la energía eléctrica (si es para mover las maquinas es costo directo), si es para iluminar las áreas de la planta independientemente de que se desarrollen o no las actividades propias de la organización

Los no desembolsados o virtuales se consideran los conceptos de depreciación o apreciación que se relacionan directamente con los activos fijos y diferidos respectivamente



Figura 5.2-b conformación del presupuesto de egresos (rubros de gastos de estructura)

Ingresos

Unidades producidas

	Ago
Piezas Prehispánicas	402
Vasijas Decoradas	335
Soles y Lunas	670
Máscaras	168
Flautas	84
Varios	84
Total	1,743

Precio unitario promedio por producto en el mes

Productos o Servicios	Ago
Piezas Prehispánicas	80.00
Vasijas Decoradas	50.00
Soles y Lunas	60.00
Máscaras	35.00
Flautas	35.00
Varios	25.00

Ventas promedio por producto

Productos o Servicios	Ago
Piezas Prehispánicas	32,160.00
Vasijas Decoradas	16,750.00
Soles y Lunas	40,200.00
Máscaras	5,880.00
Flautas	2,940.00
Varios	2,100.00
Total	100,030.00

Figura 5.3.a conformación del presupuesto de ingresos.

Si nos damos cuenta, para calcular lo que son las ventas promedio de mes lo que se debe hacer es: multiplicar el número de unidades producidas por el precio unitario de cada producto resultando el precio de venta; esto se lleva a cabo en cada uno de los productos que se generan y finalmente una vez teniendo los totales de cada uno se procede a realizar una sumatoria que nos dará el total de los ingresos que se percibirán (\$100,030.00)

La siguiente figura (5.2.a 1), muestra los costos en que incurre el negocio en estudio, mismos que repercutirá en las utilidades o ganancias

Egresos

Costos

Presupuesto de costos y gastos del proyecto

Costo unitario de Materia prima para producto en el mes

Productos o Servicios	Ago
Piezas Prehispánicas	28.00
Vasijas Decoradas	22.00
Soles y Lunas	25.00
Máscaras	19.00
Flautas	18.00
Varios	13.00

Costo total de Materia prima para producto en el mes

Productos o Servicios	Ago
Piezas Prehispánicas	11,256.00
Vasijas Decoradas	7,370.00
Soles y Lunas	16,750.00
Máscaras	3,192.00
Flautas	1,512.00
Varios	1,092.00
Total	41,172.00

Figura 5.2.a.1.conformación del presupuesto de egresos.

En lo que compete a este rubro observamos que, el multiplicar los costos de cada uno de los productos por el número de unidades a producir arrojará de resultado el total de costo variable (\$41,172.00)

Los siguientes cuadros (5.2.b.1 y 5.2.b.2) nos muestran la parte que completa la parte de presupuesto de egresos:

Gastos

Gastos fijos mensuales

Concepto	Ago
1 - Combustibles y lubricantes	5,700.00
2 - Teléfono	700.00
3 - Energía eléctrica y agua	800.00
Tota	7,200.00

Gastos de ventas mensuales

1 - Comisiones por Ventas	1,000.00
2 - Plásticos	5,000.00
4 - Gasolina	5,000.00
Tota	11,000.00

Gastos de administración mensuales

1 - Papelería	100.00
2 - Honorarios Empresario	6,500.00
Tota	6,600.00

Otros gastos

Otros Gastos	
Tota	0.00

Numero de puestos (Nomina)

Puestos	Ago
1 - Estampadores	1
2 - Pintores	1
3 - Acabado	1
4 - Empacador y Ventas	1

Salario Mensual por puesto

Puestos	Ago
1 - Estampadores	3,200.00
2 - Pintores	3,200.00
3 - Acabado	2,800.00
4 - Empacador y Ventas	6,500.00
0	0.00

Importe por puesto

Puestos	Ago
1 - Estampadores	3,200.00
2 - Pintores	3,200.00
3 - Acabado	2,800.00
4 - Empacador y Ventas	6,500.00
0	0.00
Tota	15,700.00

Figura 5.2.b.1 parte como se conforma el presupuesto de egresos.

Posteriormente, todos los gastos fijos, son sumados para que nos pueda arrojar un resultado denominado "Total Gastos de operación" y que se verán reflejados en el estado de resultados.

Finalmente, se procederá a calcular el total de los gastos que por ende arrojará el **Total de Gastos financieros**",(figura 5.2.b.2) nótese que en crédito refaccionario y avio en ambos la cantidad es de cero simplemente por que el pago del financiamiento comienza a partir de septiembre y el que se muestra es de agosto*

Gastos financieros

	<i>Del:</i> 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	<i>Al:</i> 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Gastos Financieros		
Crédito Refaccionario	0	300
Crédito Avio	0	200
Total Gastos Financieros	0	500

Figura 5.2.b.2 conformación del presupuesto de egresos (gastos financieros).

5.1.2.2 Estados financieros contables proforma

La contabilidad ha dado un giro muy importante dentro de las finanzas de la empresa, anteriormente considerada solo como un requisito fiscal, donde registrando las operaciones originadas por un ente económico, dentro de un periodo determinado, se identificaba la utilidad sobre la cual se calculaba el impuesto a pagar. Actualmente la contabilidad ha sido un factor determinante en la toma de decisiones ya que es un elemento de planeación para el desarrollo de la entidad.

Después de haber elaborados todos los presupuestos requeridos para el proyecto, se procede a la formulación de los estados financieros pro forma, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con lo que plantea analizar

Los estados financieros son reportes de contabilidad que muestran una fecha determinada la situación financiera de una entidad, así como los resultados de las operaciones de un periodo determinado.

Para el caso de estudio, Los estados financieros solicitados por FONAES son:

1. Estado de resultados¹⁵. Documentos financieros que muestran los ingresos, costos y gastos, también la utilidad o pérdida, el resultado de las operaciones realizadas por una entidad en un periodo determinado, también se le conoce como estado de pérdidas y ganancias. Esta compuesta por:

I. Cuentas de Ingresos

- Ventas, son aquellas que se derivan de las actividades propias de la entidad
- Productos Financieros, manejo de efectivo por la empresa, para que su aprovechamiento genere ganancias adicionales ejemplo: intereses bancarios intereses moratorios, intereses particulares, etc.
- Otros productos. Son aquellos ingresos que se obtienen de manera distinta a la compra de mercancías, son esporádicos y no incurren en ningún tipo de costo, ejemplo: utilidad por venta de activo fijo, venta de papel, cartón o desperdicio.

II. Cuentas de costos.

¹⁵Gallardo Juan (1998) Op. Cit. Revisa p 49

- Costos de ventas. Son aquellos egresos, que cubren un costo para poder obtener un beneficio posterior.

III. Cuentas de gastos

- Gasto de Ventas, son las erogaciones que están relacionadas directamente con todas las operaciones necesarias para vender mercancías
- Gastos de administración, son aquellas erogaciones destinadas a cubrir las necesidades de la Administración de la entidad
- Gastos Financieros. Son erogaciones relacionadas con el manejo de efectivo de la entidad, gasto no recuperable ejemplo: intereses pagados a instituciones de crédito, comisiones bancarias intereses pagados a particulares, etc.
- Otros gastos, son las erogaciones no relacionadas con las operaciones propias de la propia compra-venta de mercancías, además, son esporádicas ejemplo: Pérdida neta en activo fijo, créditos incobrables, etc.

IV. Utilidad Neta

- Utilidad Neta, es el resultado final de las operaciones realizadas por una empresa después de aplicar los impuestos correspondientes al Impuesto sobre la Renta (ISR) y Pago De utilidades (PTU), dentro de un periodo determinados, donde se refleja la ganancia obtenida

Si observamos el tipo de estado financiero contable (5.4) requiere para su formación de todos los rubros analizados en el presupuesto de ingresos-egresos, pero ya considerando pago de impuestos correspondientes. Esto se muestra de forma siguiente.

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Estado de Resultados		
Proforma Mensual		
(Pesos)		
Ingresos		
Ventas Totales	100,030	100,030
Ingresos Totales	100,030	100,030
Costo Variable		
Inventario Inicial	43,000	83,000
Compras	81,172	41,172
Inventario Final	83,000	83,000
Total Costo Variable	41,172	41,172
Utilidad Bruta	58,858	58,858
Gastos Fijos		
Gastos de Producción	7,200	7,200
Gastos de Ventas	11,000	11,000
Gastos de Administración	6,600	6,600
Otros Gastos	0	0
Nomina Mensual	15,700	15,700
Depreciación	4,023	4,023
Total Gastos de Operación	44,523	44,523
Utilidad de Operación	14,335	14,335
Gastos Financieros		
Crédito Refaccionario	0	300
Crédito Avío	0	200
Total Gastos Financieros	0	500
Utilidad Antes de Impuestos	14,335	13,835
Impuestos		
ISR y PTU	0	0
Suman Impuestos	0	0
Utilidad Neta	14,335	13,835

Figura 5.4 conformación del estado de resultados.

2. Balance General. Es un documento contable en el cual se refleja la situación patrimonial de una sociedad en un momento determinado. Este documento recoge con la debida separación, los bienes y los derechos que forman el activo de la sociedad y las obligaciones y fondos propios que forman su pasivo dependiendo del momento en que se realicen o la finalidad para la que se hagan su denominación varía (Todo lo que tiene y todo lo que debe, ver figura). La muestra de dicho estado financiero se muestra en la figura 5.5:

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Estado de Situación Financiera		
Proforma Mensual		
(Pesos)		
Activo Circulante		
Efectivo en Caja y Bancos	19,858	33,383
Cuentas por Cobrar	0	0
Inventarios	83,000	83,000
Total Activo Circulante	101,858	116,383
Activo Fijo		
Terreno	200,000	200,000
Maquinaria y equipo	255,500	255,500
Edificio	154,500	154,500
Eq. de cómputo	0	0
Eq. De Transporte	60,000	60,000
Total Activo Fijo	670,000	670,000
Depreciaciones Acumuladas	-4,023	-8,046
Activo Fijo Neto	665,977	661,954
Activo Diferido Neto	0	0
Activo Total	767,835	778,337
Pasivo		
Corto Plazo		
Cuentas por Pagar	0	0
Credito Refaccionario	20,000	20,000
Credito Avío	20,000	20,000
Total Corto Plazo	40,000	40,000
Largo Plazo		
Credito Refaccionario	40,000	38,333
Credito Avío	20,000	18,333
Otros	0	0
Largo Plazo Total	60,000	56,667
Pasivo Total	100,000	96,667
Capital Contable		
Patrimonio	653,500	653,500
Retiros	0	0
Resultados Ej. Anteriores	0	0
Resultado del Ejercicio	14,335	28,170
Capital Contable Total	667,835	681,670
Suma Pasivo y Capital	767,835	778,337
	0	0

Figura 5.5 conformación del estado de resultados.

Ahora bien, como se pudo observar para el cálculo del balance general o estado de situación financiera, es necesario en la parte del capital contable donde se considera el patrimonio propio o retiros o disminuciones de capital, tomar en consideración el resultado del ejercicio, mismo que es obtenido del estado de resultados estudiado anteriormente (\$14,335.00) para que a la postre se proceda al cálculo y quede "cuadrado" dicho estado contable (es decir, que el $A = P + C$)

3. Flujo de efectivo. Este comprende los años que se supone el horizonte de planeación, dependiendo del tipo de proyecto.

Probablemente el flujo de efectivo sea la medición financiera más antigua que exista en la humanidad. Después de todo, en esencia es muy simple: solo hay que medir entradas menos salidas de dinero. Es más, cuando una persona física lleva una contabilidad generalmente es sobre la base de flujo de efectivo, ya que cualquier otro concepto sería demasiado complejo para manejarse a nivel de finanzas personales. Pero en las finanzas corporativas la medición y el análisis del flujo de efectivo han evolucionado mucho. De allí se han desprendido diversos conceptos relacionados.

El estado financiero que tradicionalmente analiza el flujo de efectivo es el conocido como "estado de cambios en la situación financiera". A través de este estado financiero se pretende analizar dónde se está generado el flujo y en qué se está utilizando.

El estado de cambios en la situación financiera parte de la utilidad neta del ejercicio, como primer gran origen. A ésta se le suman los cargos a resultados que no representaron desembolso de efectivo, como puede ser la depreciación, ya que anteriormente se había restado en el estado de resultados y se trata de un concepto por el que no se va a pagar. La suma de ambos nos lleva al "flujo generado del resultado neto del ejercicio". Este concepto de "flujo generado del resultado neto del ejercicio" también se le conoce en ocasiones como "flujo interno".

Lo único que se debe de considerar para el cálculo del flujo de efectivo son las entradas reales menos las salidas reales, siendo los conceptos más comunes:

Flujo de efectivo = Ventas – Costos Directos – Costos de operación + Intereses Devengados - Intereses pagados - Impuestos de Gobierno – reparto de utilidades + prestamos.

Lo mencionado se encuentra reflejado en la figura 5.6:

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Flujo de Efectivo		
Proforma Mensual		
(Pesos)		
Efectivo Disponible		
Saldo Inicial en Efectivo	500	18,858
Ingresos por Ventas		
Ventas	100,030	100,030
- Cartera del Periodo	0	0
+ Recuperación Cartera Per. Ant.	0	0
Suman ingresos por Ventas	100,030	100,030
Otros Ingresos		
Aportaciones	0	0
Créditos	100,000	0
Suman Otros Ingresos	100,000	0
Suma Efectivo Disponible	200,530	118,898
Disposiciones de Efectivo		
Compras	81,172	81,172
Gastos de Operación	40,500	40,500
Gastos Financieros	0	500
Impuestos	0	0
Compra de Activos	60,000	0
Pago de Pasivos	0	0
Pago de Capital Crédito Habitación y Avío	0	1,667
Pago de Capital Crédito Refaccionario	0	1,667
Suma Disposiciones de Efectivo	181,672	85,505
Saldo Final en Efectivo	18,858	33,383

Figura 5.6 confirmación del estado de resultados.

Calendario de reintegro de intereses y capital

En cuanto a los calendarios de reintegro de interés y capital, se muestran en tiempo y monto, es decir, se irán tanto amortizando o descontando del monto total asignado por FONAES, la cantidad de intereses y capital a fin de que el acreditado salde el total de la deuda en un tiempo estipulado. Las figuras 5.7 y 5.8, muestran la forma como se irán amortizando y depreciando los pagos tanto de crédito avío como de refaccionario.

Refaccionario

Calculo de Tabla de amortización:

Sistema Tradicional

Monto 60,000.00

Plazo 36 meses

Gracia 0

Tasa 6%

Pago	Fecha	Saldo	Capital	Interes	Total
1	01-Sep-2003	60,000.00	1,666.67	500.00	1,966.67
2	01-Oct-2003	58,333.33	1,666.67	291.67	1,958.33
3	01-Nov-2003	56,666.67	1,666.67	283.33	1,950.00
4	01-Dic-2003	55,000.00	1,666.67	275.00	1,941.67
5	01-Ene-2004	53,333.33	1,666.67	266.67	1,933.33
6	01-Feb-2004	51,666.67	1,666.67	258.33	1,925.00
7	01-Mar-2004	50,000.00	1,666.67	250.00	1,916.67
8	01-Abr-2004	48,333.33	1,666.67	241.67	1,908.33
9	01-May-2004	46,666.67	1,666.67	233.33	1,900.00
10	01-Jun-2004	45,000.00	1,666.67	225.00	1,891.67
11	01-Jul-2004	43,333.33	1,666.67	216.67	1,883.33
12	01-Ago-2004	41,666.67	1,666.67	208.33	1,875.00
13	01-Sep-2004	40,000.00	1,666.67	200.00	1,866.67
14	01-Oct-2004	38,333.33	1,666.67	191.67	1,858.33
15	01-Nov-2004	36,666.67	1,666.67	183.33	1,850.00
16	01-Dic-2004	35,000.00	1,666.67	175.00	1,841.67
17	01-Ene-2005	33,333.33	1,666.67	166.67	1,833.33
18	01-Feb-2005	31,666.67	1,666.67	158.33	1,825.00
19	01-Mar-2005	30,000.00	1,666.67	150.00	1,816.67
20	01-Abr-2005	28,333.33	1,666.67	141.67	1,808.33
21	01-May-2005	26,666.67	1,666.67	133.33	1,800.00
22	01-Jun-2005	25,000.00	1,666.67	125.00	1,791.67
23	01-Jul-2005	23,333.33	1,666.67	116.67	1,783.33
24	01-Ago-2005	21,666.67	1,666.67	108.33	1,775.00
25	01-Sep-2005	20,000.00	1,666.67	100.00	1,766.67
26	01-Oct-2005	18,333.33	1,666.67	91.67	1,758.33
27	01-Nov-2005	16,666.67	1,666.67	83.33	1,750.00
28	01-Dic-2005	15,000.00	1,666.67	75.00	1,741.67
29	01-Ene-2006	13,333.33	1,666.67	66.67	1,733.33
30	01-Feb-2006	11,666.67	1,666.67	58.33	1,725.00
31	01-Mar-2006	10,000.00	1,666.67	50.00	1,716.67
32	01-Abr-2006	8,333.33	1,666.67	41.67	1,708.33
33	01-May-2006	6,666.67	1,666.67	33.33	1,700.00
34	01-Jun-2006	5,000.00	1,666.67	25.00	1,691.67
35	01-Jul-2006	3,333.33	1,666.67	16.67	1,683.33
36	01-Ago-2006	1,666.67	1,666.67	8.33	1,675.00
		60,000.00	60,000.00	5,550.00	65,550.00
			Capital	Interes	Total
	2003		6,666.67	1,150.00	7,816.67
	2004	20,000.00		2,650.00	22,350.00
	2005	20,000.00		1,450.00	21,450.00
	2006	13,333.33		300.00	13,633.33
		60,000.00		5,550.00	65,550.00

Figura 5.7 tabla de depreciación

Avio

Calculo de Tabla de amortización:

Sistema Tradicional

Monto 40,000.00

Plazo 24 meses

Gracia 0

Tasa 6%

Pago	Fecha	Saldo	Capital	Interes	Total
1	01-Sep-2003	40,000.00	1,666.67	200.00	1,866.67
2	01-Oct-2003	38,333.33	1,666.67	191.67	1,858.33
3	01-Nov-2003	36,666.67	1,666.67	183.33	1,850.00
4	01-Dic-2003	35,000.00	1,666.67	175.00	1,841.67
5	01-Ene-2004	33,333.33	1,666.67	166.67	1,833.33
6	01-Feb-2004	31,666.67	1,666.67	158.33	1,825.00
7	01-Mar-2004	30,000.00	1,666.67	150.00	1,816.67
8	01-Abr-2004	28,333.33	1,666.67	141.67	1,808.33
9	01-May-2004	26,666.67	1,666.67	133.33	1,800.00
10	01-Jun-2004	25,000.00	1,666.67	125.00	1,791.67
11	01-Jul-2004	23,333.33	1,666.67	116.67	1,783.33
12	01-Ago-2004	21,666.67	1,666.67	108.33	1,775.00
13	01-Sep-2004	20,000.00	1,666.67	100.00	1,766.67
14	01-Oct-2004	18,333.33	1,666.67	91.67	1,758.33
15	01-Nov-2004	16,666.67	1,666.67	83.33	1,750.00
16	01-Dic-2004	15,000.00	1,666.67	75.00	1,741.67
17	01-Ene-2005	13,333.33	1,666.67	66.67	1,733.33
18	01-Feb-2005	11,666.67	1,666.67	58.33	1,725.00
19	01-Mar-2005	10,000.00	1,666.67	50.00	1,716.67
20	01-Abr-2005	8,333.33	1,666.67	41.67	1,708.33
21	01-May-2005	6,666.67	1,666.67	33.33	1,700.00
22	01-Jun-2005	5,000.00	1,666.67	25.00	1,691.67
23	01-Jul-2005	3,333.33	1,666.67	16.67	1,683.33
24	01-Ago-2005	1,666.67	1,666.67	8.33	1,675.00
		40,000.00	40,000.00	2,500.00	42,500.00
			Capital	Interes	Total
	2003		6,666.67	750.00	7,416.67
	2004	20,000.00		1,450.00	21,450.00
	2005	13,333.33		300.00	13,633.33
		40,000.00		2,500.00	42,500.00

Figura 5.8. Tabla de amortización.

5.1.2.3 Rentabilidad y otros impactos

Indicadores de evaluación (valor del dinero a través del tiempo)

Dentro de los requisitos solicitados por FONAES se encuentra la labor de hacer proyecciones sobre el rendimiento, rentabilidad, entre otros impactos de tal forma que den un parámetro de la viabilidad del proyecto, por ejemplo analizar su liquidez, ciclo financiero capacidad de pago, estructura financiera y algunos de estos puntos se calculan a través de las razones financieras que serán analizadas y explicadas mas adelante; Para eso es importante dar una explicación general de los conceptos a calcular. Estos son los siguientes:

1. Valor actual neto (VAN)¹⁶

Este indicador proporciona el valor de los flujos de efectivo generados por el proyecto descontados a una determinada tasa para traerlos al valor que tendrían en este momento de realizar la inversión. Esto nos permite ver que con el estado de flujo de efectivo se calcule dicho valor.

Dicho de otra forma, "el VAN permite traer a valor presente cierta cantidad que en un futuro sería distinta" (como si alguien que quisiera saber cuanto obtendrá de rendimiento por algo que invirtió en el futuro con resultado negativo o positivo, pero, a lo que en realidad en tiempo presente sería su equivalente)

Para calcular o medir el rendimiento de un proyecto de inversión mediante este indicador, es necesaria la determinación de un flujo de efectivo y de una tasa de descuento (TD) que represente las expectativas del inversionista, es decir, la tasa deberá contener un premio real para el inversionista, un premio para cubrir la inflación y un premio para cubrir el riesgo asumidos

El valor actual neto (VAN) de un proyecto de inversión esta dado por la diferencia del valor actual de los beneficios y el valor actual de la inversión, es decir:

$$VAN = VAB - VAP$$

Donde:

VAB = valor actual de los beneficios

VAP = valor actual de los precios

Dado que la formula de VAN es una diferencia de flujos, se generan 3 posibles resultados que el VAN sea igual, mayor o menor a cero. En consecuencia los siguiente poscriterios guían las decisiones de aceptación o rechazo de proyectos: (ver figura 5.9)

Utilidad Neta	28,603
+ Depreciaciones	20,115
- Inversiones	753,500
- Pagos al Crédito	13,333
+ Recuperación de Inversión	0
Flujo de Efectivo Neto	-718,115
Valor Presente Neto al 6%	366,528

Figura 5.9 tabla del VAN

- Si el VAN es cero o positivo el proyecto debe aceptarse
- Si el VAN es negativo el proyecto debe rechazarse

2. Relación beneficio-costos (B/C)¹⁷. Al igual que el anterior método, este también sirve para poder calcular el rendimiento que se va obtener con la salvedad de ciertas variantes

A diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales

¹⁶ Gallardo Juan (1998) Cp. Cit. Revisa p. 54

¹⁷ Ibid., p.57

resultados es en centavos por cada peso invertido. Note, sin embargo, que los resultados obtenidos no se interpretan en forma porcentual sino como centavos por peso invertido.

Formula de la relación beneficio costo

La relación B/C de un proyecto de inversión esta dada por el cociente que hay entre el valor actual neto (VAN) y el valor actual de la inversión (VAP) es decir:

$$B/C = \frac{VAN}{VAP}$$

De igual manera que el VAN, la formula de la relación de B/C genera los siguientes dos criterios que guían las decisiones de aceptación o rechazo de proyectos:

- Si el B/C es cero o positivo el proyecto debe aceptarse
- Si el B/C es negativo el proyecto debe rechazarse

Todos los proyectos aceptados, constituyen una cartera o portafolio de inversión en el cual los proyectos se clasifican por grupos homogéneos en función de la actividad o giro de los mismos. De acuerdo con el criterio de la relación B/C los proyectos o ideas de inversión tendrían una prioridad que será función directa del valor numérico del indicador, es decir: a mayor relación B/C, mayor prioridad. Las figuras 5.10-a y 5.10-b lo demuestran a continuación:

	Del: 1-Ago-2003	1-Ene-2004	1-Ene-2005	1-Ene-2006	1-Ene-2007
	Al: 31-Dic-2003	31-Dic-2004	31-Dic-2005	31-Dic-2006	31-Dic-2007
Relación Beneficio Costo					
Beneficios (Ingresos)	500,150	1,200,360	1,200,360	1,200,360	1,200,360
Costos	477,463	1,050,989	1,049,789	1,041,972	1,028,339
Relación Beneficio Costo	1.05	1.14	1.14	1.15	1.17

*todo el periodo de financiamiento
Figura 5.10-a análisis costo beneficio

	1-Sep-2003	1-Oct-2003	1-Nov-2003	1-Dic-2003
	30-Sep-2003	31-Oct-2003	30-Nov-2003	31-Dic-2003
Relación Beneficio Costo				
Beneficios (Ingresos)	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00
Costos	87,661.58	87,653.25	87,644.92	87,636.58
Relación Beneficio Costo	1.14	1.14	1.14	1.14

*periodo 2003

Figura 5.10-b análisis costo beneficio

Los rubros que se consideran son:

Ventas totales/ Costos y este rubro incluye: La Σ del Total de costo variable, los gastos de operación el crédito Refaccionario y el Pago de Capital Crédito Refaccionario

Si nos damos cuenta en la parte de los costos lo que es el crédito avio también se encuentra incluido en el costo variable esto será plasmado más adelante

3. Tasa interna de rendimiento (TIR)¹⁸. A Diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, y de la relación B/C cuyos resultados están expresados en centavos por cada peso invertido, la TIR expresa la rentabilidad en términos porcentuales. Es decir, si la TIR de un proyecto es de 14.47% como lo es en nuestro caso practico, eso significa un rendimiento de 14.47% anual sobre la inversión anualizada

Este método consiste en igualar la inversión inicial con la suma de los flujos actualizados a una tasa de descuento supuesta que haga posible su igualdad si la tasa de interés (i) que hizo posible la igualdad es mayor o igual al costo de capital

¹⁸ Gallardo Juan (1998). Op. Cit. Revisa p. 58

La TIR se define, al menos, de las siguientes dos maneras:

- Como la tasa de descuento que anula el VAN; Es decir, la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Esto, en los términos empleados anteriormente, se traduce así

TIR es la "i" que hace que VAN = 0, o bien
TIR es la "i" que hace que el VAB - VAP = 0

- Como la tasa de descuento que hace equivalente el valor actual de los costos de adquisición de la inversión con el valor actual del flujo de beneficios generados por dicha inversión, o sea:

LA TIR ES LA "I" QUE HACE QUE VAP = VAB

Formula de la TIR

$$\frac{P_0}{(1+i)^0} + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B}{(1+i)^{n-1}}$$

La TIR vendría siendo la tasa de descuento (i) que aparece en el denominador de cada término de la ecuación. Para encontrar la TIR habría que resolver la ecuación para dicha tasa (i).

La TIR al igual que los indicadores anteriores (VAN y B/C) tiene dos criterios a seguir para aceptar o rechazar propuestas de inversión

- Si la TIR es mayor o igual que la TREMA¹⁹ el proyecto se acepta
- Si la TIR es menor que la TREMA el proyecto se rechaza

A continuación se muestra una parte del análisis que será mostrado totalmente a la postre (ver figura 5.11)

Figura 5.11 tabla del VAN .

4. Análisis de sensibilidad²⁰

Generalmente hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas estudiadas, no solo son problemáticos los estímulos de las condiciones económicas futuras, sino que los demás efectos económicos futuros de la mayoría de los proyectos solamente son conocidos con un grado de seguridad relativo. Es precisamente esa falta de certeza sobre el futuro lo que hace a la toma de decisiones económicas una de las tareas más difíciles que deben realizar los individuos, negocios y el gobierno.

Además, es un hecho que los tomadores de decisiones rara vez se conforman con los resultados simples de un análisis. Generalmente lo que a estas personas les interesa es un rango completo de los posibles resultados que pueden ocurrir como una consecuencia de variaciones en las estimaciones iniciales de los parámetros del proyecto. Por consiguiente, un estudio económico completo debe incluir la sensibilidad de los criterios a cambios en las estimaciones usadas.

Dentro del programa FONAES, para efectos de reafirmar la factibilidad del proyecto presentado en el siguiente capítulo, se toman en consideración varios escenarios en donde se juega con algunas variables, Parte de la tabla (5.12) se muestra a continuación:

¹⁹ Tasa de rendimiento mínima aceptada

²⁰ Sapag Nassir, et. al (2000) "Preparación y Evaluación de Proyectos". Argentina: Mc Graw Hill, p. 379

		PRECIOS																							
		85%			90%			95%			100%			105%			110%			115%					
COSTO		TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo			
		85%	-7.8%	1.39	0.97	4.9%	4.22	1.02	17.1%	7.06	1.08	29.1%	9.89	1.13	41.4%	12.72	1.19	54.0%	15.55	1.24	67.2%	18.39	1.30		
	90%	-13.2%	0.03	0.94	-0.1%	2.87	0.99	12.2%	5.70	1.05	24.2%	8.53	1.10	36.3%	11.37	1.16	48.8%	14.20	1.21	61.7%	17.03	1.26			
	95%	-18.8%	-1.32	0.92	-5.2%	1.51	0.97	7.3%	4.34	1.02	19.3%	7.18	1.07	31.4%	10.01	1.13	43.6%	12.84	1.18	56.3%	15.68	1.23			
	100%	-24.8%	-2.68	0.90	-10.4%	0.15	0.95	2.3%	2.99	1.00	14.5%	5.82	1.05	26.5%	8.65	1.10	38.6%	11.45	1.15	51.0%	14.32	1.20			
	105%	#NUM!	-4.03	0.87	-15.9%	-1.20	0.92	-2.7%	1.63	0.97	9.6%	4.47	1.02	21.6%	7.30	1.07	33.6%	10.13	1.12	45.9%	12.97	1.17			
	110%	#NUM!	-5.39	0.85	-21.7%	-2.56	0.90	-7.8%	0.28	0.95	4.7%	3.11	1.00	16.8%	5.94	1.05	28.7%	8.78	1.10	40.8%	11.61	1.14			
	115%	#NUM!	-6.75	0.83	-27.9%	-3.91	0.88	-13.1%	-1.08	0.93	-0.2%	1.75	0.98	11.9%	4.59	1.02	23.8%	7.42	1.07	35.8%	10.25	1.12			

Figura 5.12 análisis de sensibilidad.

Podemos observar que ante diferentes escenarios entre costos y precios (incrementos o decrementos), relacionados con la TIR, Beneficio-Costo y Capacidad de Pago en consideración otras variables nos arrojan mayoritariamente resultados satisfactorios.

5. Razones financieras

Uno de los instrumentos más importantes para el análisis financiero, son las herramientas conocidas como "razones financieras".

Concepto.²¹

Matemáticamente se llama la razón a la relación que existe entre dos cantidades de la misma especie. Es decir, el número de veces que una cantidad contiene a otra. El cociente que produzca una razón puede significar un número absoluto o relativo. Considerando que entre los diversos valores que constituyen los estados financieros existen ciertas relaciones, se determinó que al usar estas se podrán obtener una serie de observaciones sobre la estructura financiera y productividad de las empresas.

Objetivo:

El análisis a base de razones también puede utilizarse para determinar probabilidades y tendencias. Señala los puntos débiles en el negocio y sus principales fallas, siempre se tenga cuidado de escoger relaciones proporcionales, adecuadas con las cifras de mayor significación, esto es, que sus elementos integrantes tengan entre sí relaciones estrechas de dependencia.

Es importante mencionar que existen un sin fin de razones financieras pero por razones de objetividad, únicamente se mencionarán aquellas que sin duda alguna dan mayores armas para que FONAES proporcione dicho apoyo. A continuación se explicarán algunas de estas razones, y que junto con las formulas que las representan dan un panorama de funcionalidad de la entidad a financiar

Razones de Liquidez. Determinan la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo, o la cantidad de activos de rápida realización con los que cuenta el negocio.

Liquidez Corriente. Representa las veces que los activos circulantes están cubriendo a los pasivos circulantes (ver figura 5.13).

Activo Circulante
pasivo circulante

	Del:	1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al:	31-Ago-2003	30-Sep-2003
Total Activo Circulante		101,858	116,383
Total Corto Plazo		40,000	40,000
Razones de Liquidez Veces			
Liquidez		2.55	2.91

Figura 5.13 análisis de liquidez corriente.

²¹ Moctezuma Anselmo (1998) "Conformación de un modelo de alerta temprana para evaluar el desempeño financiero de las empresas mexicanas (Comparación entre los enfoques multivariado y de creación de valor)" México: Trabajo que obtuvo el premio nacional de investigación financiera. IMEF, p. 10

Si observamos la liquidez comienza a incrementar (de 2.55 a 2.91 con relación a los pasivos); esto es positivo en el sentido de que no se dará una imposibilidad en el pago de la deuda a corto plazo; en el siguiente capítulo se plasmará toda la proyección y veremos que la tendencia se mantendrá ascendente en el transcurso del financiamiento con excepción del año 2006 en adelante, que es donde se habrá consumado la deuda.

Razones de rentabilidad. Miden la eficacia de una administración para generar recursos. Son de dos tipos, aquella que muestra la rentabilidad en relación con las ventas (o alguna otra partida del estado de resultados), y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión (activos o capital). Para este caso podemos observar en la figura 5.14 lo siguiente:

	Del:	1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al:	31-Ago-2003	30-Sep-2003
Razones de Rentabilidad			
% de Rentabilidad a las Ventas		14.33%	13.83%
% de Rentabilidad al Activo Total		1.87%	3.62%
% de Rentabilidad al Capital Contable		2.15%	4.13%

Figura 5.14 razón de rentabilidad.

En cuanto al % de Rentabilidad a las ventas: Surgen de la Utilidad neta / ingresos totales. Representa que grado de eficiencia hay entre lo que ingresa como ventas y cuanto de esto nos permite obtener de utilidades representadas como porcentaje. Si observamos el % disminuye de lo que es agosto a septiembre la razón es por que a partir de septiembre se comienzan a pagar los intereses generados por los créditos tanto de avio como refaccionarios, pero conforme va transcurriendo el tiempo la cantidad de intereses va disminuyendo y eso se observará en el siguiente capítulo

En cuanto al % de Rentabilidad al Activo Total: Surge del resultado del ejercicio/ suma de pasivo y capital. Este de igual manera va incrementando conforme transcurre el tiempo.

En cuanto al % de rentabilidad al Capital contable: Surge del resultado del ejercicio/ capital contable total. Este de igual manera va incrementando conforme transcurre el tiempo

Razones de Actividad o ciclo. Miden la eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos, para efectos del presente trabajo se subdivide en:

Ciclo financiero. Representa el período durante el cual las actividades del negocio dejan de financiarse con proveedores. Abarca el tiempo entre el momento de pago a proveedores y el momento de cobro. (ver figura 5.15)

Esta denominado de la siguiente forma, que es la que se maneja en el proyecto:

$$\text{Ciclo financiero} = \text{Rotación De Inventarios (días)} + \text{Rotación de cartera (días)} - \text{Rotación de proveedores (días)}$$

Podemos observar:

	1-Sep-2003	1-Sep-2003
	30-Sep-2003	30-Sep-2003
Ciclo Financiero corto		
Rotación de Inventarios (Días)	60.48	58.46
Rotación de Cartera (Días)	0.00	0.00
Rotación de Proveedores (Días)	0.00	0.00
Ciclo Financiero Corto	60.48	58.46

Figura 5.15 análisis ciclo financiero.

En cuanto a la rotación de inventarios: Surge del Total de Inventarios/ total costo variable x diferencia entre 1er y ultimo día del mes

En cuanto a la rotación de cartera: Cuentas por cobrar /ventas totales * diferencia entre 1er y ultimo día del mes. en este caso no existe este rubro en relación con el giro del negocio

En cuanto a la rotación proveedores: Cuentas por pagar /Total Costo Variable * diferencia entre 1er y ultimo día del mes. en este caso no existe este rubro en relación con el giro del negocio

En lo plasmado vemos una tendencia ascendente (50.48) descendente (58.46) por que si observamos en cuanto a las fechas que son de naturaleza mensual varían los días de 1 a 30 y 1 a 31 días respectivamente, esto, por consiguiente, afecta el indicador. Lo importante es ver que la tendencia se mantiene constante, es decir, no se incrementa el tiempo o ciclo; sin embargo, en el proyectado anual la tendencia es de 51.07 el primer año y todos los subsiguientes en promedio es de 61 días la razón es por que en la rotación de inventarios el total del costo variable comienza a ascender (por un incremento en las compras) en relación con los inventarios que se mantienen dentro de una constante.

Estructura Financiera. Es la procedencia de los activos con los cuales trabaja la empresa considerando que recursos son propios y cuales corresponden a recursos prestados o financiados considerándose como recursos ajenos

Para su obtención lo que se hace es: calcular el porcentaje que representa el total del capital contable de la suma de pasivo y de capital, y el porcentaje restante por ende nos marca cual es la cantidad proporcionada por FONAES.

En donde se pudo observar (ver figura 5.16):

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Estructura Financiera		
% Recursos Propios	86.98%	87.58%
% Recursos Ajenos	13.02%	12.42%

Figura 5.16 análisis de la estructura financiera

Existen vertientes de riesgo y de seguridad; riesgo en el sentido de que:

"A mayor cantidad financiada del monto total de la inversión mayor apalancamiento (riesgosa)"

"A menor cantidad financiada del monto total de la inversión menor apalancamiento (conservadora)"

Conforme va pasando el tiempo los recursos propios absorben lo financiado, disminuyendo por ende la deuda

Punto de equilibrio²². Cuando se habla sobre las decisiones que deben tomarse sobre la planeación de las utilidades de una organización o de un proyecto de inversión, o dicho de otra forma de las decisiones operativas (de corto plazo) vinculadas con los volúmenes de venta que se espera tener y que fueron tomadas por la información procedente de la cartas de intención de compra²³, con las políticas de venta definidas también en dicho estudio con los costos directos, así como los parámetros técnicos contenidos en el estudio técnico, y los gastos de periodo presupuestados en función de los diferentes niveles de actividad que tiene la organización o que podría tener el proyecto de inversión; resulta conveniente decir que todo proyecto de inversión deberá incluir el cálculo sobre los niveles de venta (ya sea en unidades físicas o en unidades monetarias que son requeridos para alcanzar el equilibrio tanto operativo como total). A esto es a lo que se denomina Punto de equilibrio.

Dicho de otra forma, es el punto donde no se gana pero tampoco se pierde en la inversión

Los elementos que intervienen para el cálculo del mismo son:

Punto de Equilibrio en ventas = Gastos Totales de Operación o GF / (1-(C V T / V))

Donde:

G.F. = Gastos fijos. Retomando los gastos de operación o fijos representan todas las erogaciones en que incurre una empresa y que son independientes al nivel de producción, es decir, se produzca o no estos (teléfono, sueldos, depreciación etc.)

El resultado de todos estos rubros es presentado en la figura 5.17.

²² Galiardo Juan (1998) Op. Cit. Revisa p. 49

²³ Las cartas de intención de compra no se encuentran dentro del presente trabajo, de acuerdo a cierto criterio de confidencialidad

Gastos Fijos	
Gastos de Producción	7,200
Gastos de Ventas	11,000
Gastos de Administración	6,600
Otros Gastos	0
Nomina Mensual	15,700
Depreciación	4,023
Total Gastos de Operación	44,523

C V T= Costos Variables Totales. O también costos directos de producción y presentan las erogaciones en que incurre una empresa y que dependen del nivel de producción, es decir, si no se producen no existen y es el resultado de multiplicar el costo unitario por cantidad producida (materia prima, salarios, Inventario Inicial, Inventario Final, compras)

El costo variable total surge de la siguiente manera de acuerdo a las proyecciones.

Costo Variable	
A) Inventario Inicial	43.000
B) Compras	41.172
C) Inventario Final	43.000
Total Costo Variable	41.172

- Surge de los datos que con los que el Sr. Bolaños inicio de inventarios.
- Surge del Total, del costo variable + inventario final - Inventario Inicial (El costo variable surge de la suma total en monto total de los bienes que se van a producir y estos montos a su vez surgen de costo unitarios por Numero de piezas (ver proyecciones de Presupuestos)
- Surge del total que se gastará en la materia prima, resultado de una sumatoria de todos totales en productos como monto en costo

V = Ingresos totales. Proviene de las ventas que es el resultado de multiplicar el precio de venta por cantidad (ver proyecciones de Presupuestos) esto es:

Ingresos	Mensual
Ventas Totales	100.030
Ingresos Totales	100.030

Una vez teniendo todos los datos se procede al cálculo del punto de equilibrio:

Totales de Operación o $GF / (1 - (C V T / V))$ o $40.950 / (1 - (41.172 / 100.030)) = \$75,667.32$

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Punto de Equilibrio Operativo		
Punto de Equilibrio a Ventas	75,667.32	75,667.32
% PE/Ventas	75.64%	75.64%

Figura 5.17 análisis del punto de equilibrio.

Capacidad de pago

Representa la capacidad que tiene el negocio para poder cubrir sus pasivos la empresa, esto implica que a mayor cantidad se tenga en generar recursos en relación con los gastos más fácil será cubrir la deuda esto se representa en la figura 5.18

	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003
Capacidad de Pago		
Generacion de Recursos + Gastos Fin.	18,35€	18,11€
Gastos Fin. + Amortización Crédito	0	2,15€
Capacidad de Pago	N/E	8.38

Figura 5.18 análisis de la capacidad de pago.

V.2 Conclusión Capitular

Sin duda alguna se observó que estas herramientas expuestas brevemente, son "el parte aguas" para la determinación de aprobar o no algún proyecto por parte de FONAES y que, por consiguiente, el interesado lo deberá tener claro para tomar las medidas necesarias y obtener respuesta positiva de apoyo.

Es por eso que se definieron todas estas herramientas y así tener una visión más clara de las condicionantes.

En la siguiente sección se mostrará un ejemplo vivo de proyecto de inversión aprobado, en donde intervienen todos los puntos ya estudiados incluyendo todos los periodos

CAPITULO VI PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Descripción del capítulo

Se procederá a la presentación del proyecto aprobado por FONAES, así como comparativo sobre los beneficios que tiene dicho fondo con relación al programa de financiamiento a microempresarios (changarros), con banca de desarrollo y la banca comercial. Finalmente se presentará una encuesta sobre la percepción del programa y sus resultados.

VI.I Proyecto de Inversión aprobado por FONAES.²⁴

A continuación se presentará el proyecto de inversión y como ya se mencionó anteriormente, fue aprobado por las autoridades correspondientes representantes de FONAES para la entrega misma de los recursos. Cabe mencionar nuevamente que en este proyecto, los recursos que se proporcionaron son tanto para "Apoyo para Capitalización al Comercio la Industria y Servicios (ACCIS)", como para Apoyo para el Desarrollo Empresarial (ADE).

²⁴ Los datos del proyecto originales, fueron modificados para efectos de seguridad del titular en cuanto al criterio de "confidencialidad." La fuente surgió directamente del empresario, el nombre que aparece es ficticio a razón de lo mencionado anteriormente. Nótese que los puntos que se solicitan en el capítulo que antecede al presente, van a la

Contenido

Resumen Ejecutivo

Antecedentes y Aspectos Generales

- Descripción de la Empresa
- Descripción del Proyecto

Empresa

- Visión de la empresa
- Misión de la empresa
- Objetivos de la empresa
- Estrategias de la empresa
- Metas de la empresa

Proyecto de Inversión

- Objetivos y Metas
- Localización
 - Macro
 - Micro
- Situación socioeconómica actual
- Infraestructura disponible y sus servicios
- Producción actual
- Situación financiera actual y previsiones del proyecto
- Diagnóstico de la situación actual y previsiones sin proyecto

I. Aspectos de Mercado

- Descripción del Producto
- Materias Primas del Proyecto
- Análisis de Competitividad

II. Aspectos Técnicos del Proyecto

- Sitio y tamaño del proyecto
- Componentes de inversión
- Programa de abasto y/o acopio de materias primas e insumos
- Programa de producción de bienes finales
- Proveedores
- Procesos de instalación y producción
- Normatividad en la materia
- Impacto Ambiental

III. Aspectos Organizativos

- Función Directiva
- Estructura Organizacional
- Programa de Capacitación, Desarrollo Tecnológico y Asistencia Técnica

IV. Aspectos Financieros

- Presupuesto de inversiones
- Financiamiento
- Programa de inversiones
- Presupuesto de operación
- Estados Financieros Pro forma
- Rentabilidad

V. Análisis Estratégico (Síntesis)

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

Conclusiones y Recomendaciones

- Conclusiones
- Recomendaciones

ANEXOS²⁵

- Cartas de Intención de clientes
- Cotizaciones de Proveedores
- Acta de Certificación de Propiedad de Bienes

²⁵Los anexos únicamente implican documentos que certifican lo que argumenta el solicitante. Los cuales para efectos de seguridad, no vienen incluidos en el presente trabajo 54

Resumen Ejecutivo
Nombre del Estudio:

"Proyecto de Inversión para evaluar la viabilidad en la obtención de un Financiamiento para Capital de Trabajo y equipamiento en la fabricación piezas prehispánicas de barro en Santa Cruz de Arriba, Municipio de Texcoco, Estado de México"

Nombre del Solicitante: Cesar Bolaños González
Nombre comercial: Nino

Empleados: Cesar Bolaños Méndez
Claudia Bolaños González
Alberto González Chávez
José Antonio Bolaños González

Localización:

La dirección fiscal de la empresa es: Calle Carranza No. 12, Col. Santa Cruz de Arriba, en Texcoco, Estado de México.

Ventas Promedio Mensuales:

ARTÍCULO	# PIEZAS
Piezas Prehispánicas	402
Vasijas Decoradas	335
Soles y Lunas	670
Máscaras	168
Flautas	84
Varios	84

Ingresos Promedio Mensuales: \$100,030.00
Ingresos Promedio Anuales: \$1,200,360.00

Empleados: 4 permanentes
3 por crear a destajo por aumento de la capacidad instalada

Indicadores financieros

Fuente de Financiamiento: Programa de Apoyo para Microempresas – FONAES

Financiamiento Solicitado	
Concepto:	Monto Total:
Capital de Trabajo	\$40,000.00
Equipamiento	\$60,000.00
Total	\$100,000.00

Financiamiento Propuesto

Concepto:	Monto Total:
Capital de Trabajo (M.P.)	\$40,000.00
Maquinaria y Equipo (tanque de gas)	\$5,500.00
Instalaciones Físicas (horno de quemado)	\$54,500.00
Total	\$100,000.00

Condiciones

Tasa anual	6%
Plazo en meses Avio	24
Plazo en meses Refaccionario	36

Rentabilidad

Concepto:	Monto Total:
Valor Presente Neto al 6%	\$366,528.00
TIR	14.47%
Relación Beneficio Costo año 1	1.05
Relación Beneficio Costo año 2 al 3	1.14
Relación Beneficio Costo año 4	1.15
Punto de Equilibrio año 1	87.95%
Punto de Equilibrio año 2 al 4	75.64%

Resumen del Proyecto:

Viabilidad.

El padre del empresario cuenta con más de 25 años de experiencia en el giro y se han presentado aumentos considerables de clientes y ventas a lo largo del tiempo, principalmente por la calidad de los productos terminados y los diseños que se ofrecen. Algunos de los clientes mayoristas, han abusado de los competitivos precios del Sr. Bolaños, por lo que él tiene interés en comercializar la mayor parte de sus productos en venta directa al consumidor. El proyecto se muestra como viable por los aspectos del mercado que se analizaron y derivado de la información financiera obtenida.

Rentabilidad.

La rentabilidad del presente Proyecto de Inversión se muestra analizando las características de las premisas obtenidas en el desarrollo de la información financiera. La ampliación de sus hornos de quemado permitirá incrementar su capacidad instalada y ofrecer empleo a más personas de la localidad, apoyando la derrama económica que se ofrece a la zona, adicionalmente, se podrá llegar a la compra de una mayor cantidad de materia prima, por lo que se pueden reducir los costos de forma significativa.

□ Rentabilidad Financiera.

- Valor Presente Neto de \$366,528.00
- TIR de 14.47%
- Relación Beneficio Costo mínimo de 1.05 en el año en curso y de 1.14 en años subsecuentes.

Por estos aspectos fundamentales, el proyecto se considera como viable bajo las premisas del proyecto.

Antecedentes y aspectos generales

Descripción de la Empresa:

El Sr. Cesar Bolaños Méndez comenzó con el trabajo de elaboración de piezas de barro en 1968 aproximadamente, vislumbrando que no había empresas similares en la zona. El mercado era casi virgen, comenzó con pocos moldes y vendiendo la mayor parte de su producción a personas extranjeras. Por motivos fiscales, la empresa se encuentra dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona física bajo el nombre de Cesar Bolaños González, hijo del empresario.

El tiempo y calidad de trabajos que realiza la empresa del Sr. Méndez le ha permitido incrementar su posicionamiento en el mercado.

La empresa comienza por iniciativa del Sr. Cesar Bolaños Méndez, en su domicilio, con poca herramienta y un horno de leña. Con el paso de los años ha logrado ampliaciones y compra de activo fijo considerable.

Descripción del Proyecto:

El Sr. Cesar Bolaños González y su padre requieren de capitalización que les permita realizar la compra de materia prima para elevar su nivel de inventarios y así poder incrementar las ventas de la empresa considerando su mercado potencial que son las playas turísticas y la frontera norte del país para su traslado a diversas ciudades de los Estados Unidos. La cantidad y variedad de moldes con que cuenta el empresario le permitirían aumentar considerablemente su producción actual, incrementando el número de empleados que participan en la empresa. La importancia de ampliar su línea de producción recae en que se presenta un cuello de botella al momento de esperar para el quemado, ya que el horno actual es de dimensiones reducidas, por lo que el espacio es limitado.

La cantidad solicitada a FONAES por el Sr. Cesar Bolaños González es de \$100,000.00, mismos que utilizarán para la compra de barro amarillo y los materiales necesarios para fabricar un nuevo horno que les permita acelerar el secado de los productos en proceso. La derrama económica que se presentará se mantendrá en la zona.

Según la información emitida por el INEGI (información detallada en macro localización), la ciudad de Texcoco es bien conocida como impulsora de artesanías, por lo que se cuenta con reconocimiento para obtener incrementos de ventas.

Empresa

El crecimiento de la empresa se ha dado desde sus inicios, ya que las ganas por salir delante de la familia Bolaños González son grandes. La empresa es clasificada como micro por tener menos de 10 empleados, las ventas que realiza el Sr. Cesar Bolaños Méndez son en toda la República, esto gracias a la calidad de materia prima, de productos y de mano de obra que este ofrece, ya que él mismo lo ha constatado comparando con otros competidores de la región y foráneos.

"Nino" siempre ha estado en el domicilio del Sr. Cesar Bolaños Méndez, a través de los años de trabajo se ha logrado ampliar de manera considerable, logrando la compra de un terreno adicional para poder realizar ampliaciones. Los empleados de la empresa son familiares, a estos se les ofrece pago a destajo, para poder incentivar su la productividad y evitar posibles problemas.

El Sr. Cesar Bolaños Méndez y familia no han desarrollado un proceso de planeación estratégica, sin embargo, han podido definir los siguientes aspectos para beneficio de la empresa.

La misión de la empresa

“Ofrecer al cliente nacional e internacional productos Prehispánicos de innovación con la más alta calidad y amplios diseños, cumpliendo siempre con las especificaciones requeridas para ser una empresa con altos rendimientos para los empleados y sociedad”

❑ **La visión**

“Aumentar la producción al 30% cada año, para lograr ser el mayor exportador de la región en un lapso de tres años”

❑ **Los objetivos**

○ **Corto Plazo**

- Reducir los costos de producción un 5% cada trimestre para poder ofrecer mejores precios al mercado e incentivar la competitividad entre los empleados.
- Optimizar los recursos de la empresa para poder incrementar las ventas cada mes por lo menos un 3%.

○ **Largo Plazo.**

- Elaborar cantidades suficientes de producto terminado para realizar entregas constantes de por lo menos 6 toneladas por mes.
- Ubicar sus propios centros de distribución en diferentes puntos de venta.

❑ **Estrategias**

- Capacitación en las áreas de oportunidad para todos los empleados.
- Selección de los mejores proveedores de materia prima para reducir los costos de producción.
- Incremento de la plantilla laboral, especializando a cada uno en su área.
- Capacitación en ventas y administración para los principales puestos.

❑ **Metas**

- **Ingresos.** Superar el punto de equilibrio, logrando utilidades de por lo menos el 20% de las ventas mensuales.
- **Calidad.** Mantener altos estándares de calidad, que permitan la satisfacción de los clientes internos y externos.
- **Mercado.** Abarcar nuevos clientes cada mes, para aumentar la participación en el mercado.
- **Personal.** Ofrecer sueldos justos por el trabajo realizado en la jornada de trabajo.

Proyecto de Inversión

❑ **Objetivos y Metas**

La empresa requiere de una inversión para capital de trabajo, que le permita aumentar su flujo de efectivo y reducir los días de rotación de inventarios al darle salida más rápida. La calidad de los productos que ofrece "Nino" es importante, ya que compete en los mercados internacionales.

La viabilidad del proyecto depende en gran parte del desarrollo estratégico que la empresa siga. Los recursos generados por la empresa son en su mayoría invertidos en la empresa nuevamente, sin embargo, por la falta de una definición adecuada de costos se presenta un desconocimiento certero de las utilidades netas de la empresa.

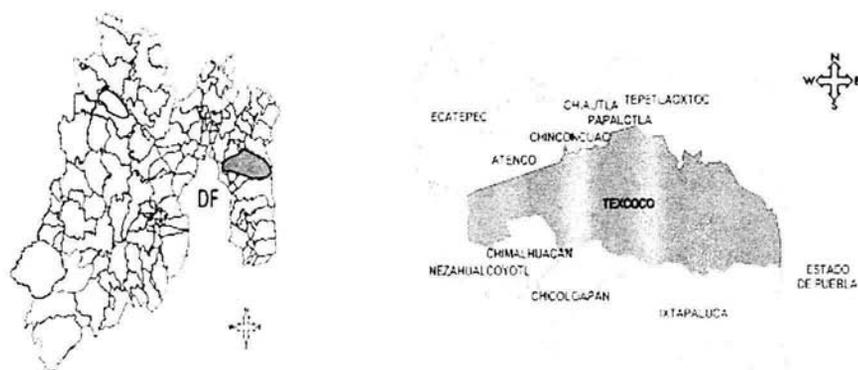
o **Objetivos del Estudio.** Los objetivos que persigue el Proyecto son los siguientes:

- Evaluar la viabilidad operativa del taller.
- Determinar la rentabilidad financiera de la empresa.
- Determinar los montos de inversión y de capacidad de endeudamiento.
- Evaluar la capacidad de generación de flujos de efectivo.
- Determinar la capacidad de pago de la empresa.

□ **Localización**

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Texcoco, por sus condiciones de cercanía con los proveedores es importante, además de encontrarse en un lugar céntrico de la República Mexicana para realizar la entrega de productos. El costeo de la venta de productos no cuenta con fundamentos necesarios para ser precisa.

A continuación se presenta en la figura 6.1, un mapa de la ciudad de Texcoco y sus principales colindancias:



o **Macro localización**

Figura 6.1 Ubicación de Texcoco

Ubicación

La empresa está ubicada en el municipio de Texcoco, que se encuentra situada geográficamente en la parte este de Estado de México y colinda al norte con Tepetlaoxtoc, Papalotla, Chiauhtla, Chiconcuac; al sur con Chimalhuacán, Chicoloapan e Ixtapaluca; al oeste con Atenco; y al este con los estados de Tlaxcala y Puebla.

Sus coordenadas geográficas son las siguientes:

	Minima	Máxima
Longitud	98° 39' 28"	99° 01' 45"
Latitud	19° 23' 40"	19° 33' 41"

Forma parte de la región económica III, sub-región 3.3. la cual se muestra en la figura 6.2
file:///F:/Mexico_vti_binshhtml.exe30r3.htmmap



Figura 6.2 Ubicación de Texcoco en cuanto a su región

Oficialmente el municipio de Texcoco tiene una extensión territorial de 418.69 kilómetros cuadrados. La altitud de la cabecera municipal alcanza los 2,250 msnm, su clima se considera templado semiseco, con una temperatura media anual de 15.9°C y una precipitación media anual de 686.0 mm.

o **Micro localización.**

La empresa se encuentra ubicada según se muestra en la figura 6.3, a casi 2km de la carretera libre México – Veracruz:

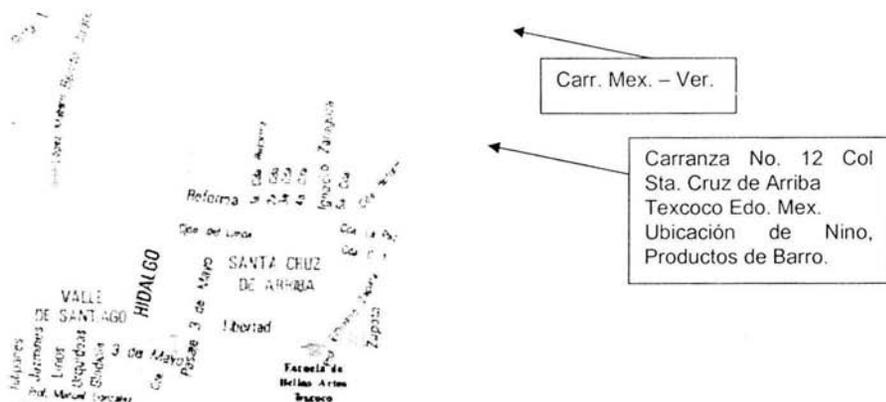


Figura 6.3 Ubicación de la empresa (micro localización)

□ Situación socioeconómica actual

Perfil sociodemográfico

Grupos Étnicos

En la parte oriente del municipio se encuentra únicamente el náhuatl. El idioma se ha mantenido en la mayor parte de las comunidades transmitiéndola de padres a hijos; por lo que habitan en el municipio habitan un total de 2,942 personas que hablan alguna lengua indígena, las cuales representan el 1.91% de la población mayor de 5 años.

Evolución Demográfica²⁶

AÑO	POBLACIÓN	DENSIDAD (HAB/KM2)	CRECIMIENTO MEDIO ANUAL	PARTICIPACIÓN ESTATAL
1960	46.452	90.69	2.80%	2.24%
1970	68.136	135.32	4.60%	1.58%
1980	109.674	217.81	4.73%	1.40%
1990	140.368	338.32	2.93%	1.42%
1970-1990			3.85%	

Es importante señalar que para el año 2000, de acuerdo con los resultados preliminares del Censo General de Población y Vivienda efectuado por el INEGI, existían en el municipio un total de 203,681 habitantes, de los cuales 101,072 son hombres y 102,609 son mujeres; esto representa el 49.6% del sexo masculino y el 50.4% del sexo femenino.

□ Infraestructura disponible y sus servicios

²⁶Fuente: Gobierno del Estado de México. (1993-2000). "Proyecciones de población total por municipio del Estado de México". Toluca, México: IIGCEM.

Infraestructura social y de comunicaciones

Educación

La educación se encuentra determinada en los siguientes datos estadísticos de la figura 6.4:

NIVEL EDUCATIVO	ESCUELAS	GRUPOS	MAESTROS	ALUMNOS
Total	226	1,546	3,481	52,455
Preescolar	68	228	197	5,127
Primaria	81	736	747	25,739
Media básica	43	300	588	10,454
Media superior	19	202	617	6,380
Superior	4	-	1,163	3,663
Capacitación trabajo	11	53	169	1,092

Figura 6.4 Nivel educativo
Ciclo escolar. 1991-1992.

En la educación básica se tienen planteles de preescolar, primaria, secundaria, normal y de enseñanza técnica. (CBTIS).

Para el nivel superior contamos en la delegación "El Tejocote" con la Unidad Académica Profesional Texcoco de la UAEM la cual ofrece las siguientes licenciaturas.

Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Informática Administrativa, Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Turismo, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Económica y Licenciatura en Computación.

Esta unidad se encuentra a 7 Km. de Texcoco sobre la carretera Texcoco-Reyes. En 1997, el municipio contó con 261 escuelas, las cuales son atendidas por 2,501 profesores. En el municipio, el analfabetismo es de 5.16% del total de la población mayor de 15 años.

Gobierno

Organización y Estructura de la Administración Pública Municipal

La figura 6.5 no los muestra a través del siguiente organigrama:

Organigrama del Ayuntamiento de Texcoco



Figura 6.5 Organigrama del Gobierno municipal

□ Producción actual

Agricultura

En el municipio destinan 18,934 hectáreas a la agricultura y 18,494 hectáreas a cultivos cíclicos. Existen huertos familiares que producen aguacate, ciruela, manzana, tejocote y pera.

Ganadería

Se cuenta en la actualidad con ranchos productores lecheros como Xalapango, la Pría, granja La Castilla, establo México, Santa Rosa, Santa Mónica y la Moreda que tendrá alrededor de 9 mil cabezas de ganado lechero.

En la delegación de Cuautlalpan existe la granja de cerdos "Campoamor" y la granja avícola y productora de carne.

Industria

La industria se ha desarrollado últimamente; anteriormente era eminentemente agrícola y es en los últimos años cuando se han establecido importantes industrias.

Turismo

Se cuenta con varios lugares turísticos en el municipio como son la delegación Huexotla, la universidad de Chapingo, los vestigios arqueológicos del palacio de Acolmiztli-Nezahualcōyotl, el monumento de los Bergantines, la catedral o Capilla de Gante de la Enseñanza, una casa de la cultura, edificio del siglo XVIII, el molino de flores y los vestigios arqueológicos de Tetzcutiznco. No ha habido difusión, ni hay infraestructura.

En la delegación de San Miguel Tlaminca, están los vestigios arqueológicos de los baños de Acolmiztli-Nezahualcōyotl, lugar que cuenta con balnearios.

Comercio

Se cuenta con 5 plazas comerciales, mueblerías, zapaterías, alimentos, ferreterías y papelerías, en las cuales se pueden encontrar clientes potenciales para Nino.

Servicios

En la cabecera municipal se cuenta con 4 hoteles de 1,2 y 4 estrellas, así como 2 agencias de viajes y dos más de automóviles.

□ Situación financiera actual y provisiones del proyecto

El municipio de Texcoco cuenta con amplio reconocimiento como lugar donde se elaboran piezas prehispánicas de barro y principalmente en la colonia Santa Cruz de Arriba se encuentran más de 4 productores. En promedio, se da empleo a trabajadores de la familia ya que predominantemente son empresas de tamaño micro, el promedio de personas que participan en la actividad artesanal es de 5, por lo que se encuentran empleando a un promedio de 20 personas de la localidad.

Las ventas que se pueden lograr, considerando que los productos de la empresa se venden principalmente a turistas, son potenciales, ya que los principales lugares de comercialización son centros turísticos visitados por clientes nacionales e internacionales.

La situación financiera actual de la empresa es aceptable, los clientes con que cuenta permiten realizar planeaciones de entrega a estos, sin embargo, no se cuenta con un fundamento escrito, ya que los comercializadores dependen de la afluencia turística.

I. Aspectos de Mercado

□ Descripción del Producto

Los productos que ofrece la empresa de la familia Bolaños González son elaborados con barro amarillo como principal materia prima. Los principales artículos elaborados son:

- Piezas Prehispánicas (ídolos)
- Vasijas decoradas
- Soles y Lunas
- Máscaras
- Flautas
- Otros (caras, tarros, figuras de personas, etc.)

Todos los artículos son de diseños propios del Sr. Cesar Bolaños Méndez, los hay de diversos colores y acabados. La forma es que se realizan los diseños es: analizar modelos impresos en revistas especializadas o en los lugares que visitan; se analiza la figura para detectar errores o posibles mejoras a este y se comienza con el diseño.

Los diseños dependen igualmente de las temporadas y los destinos logísticos de estos.

Las variaciones en color pueden depender del tiempo de quemado, aunque por la experiencia de los empresarios ese ya no es un problema significativo. Todas las pinturas se mezclan en la empresa y se aplican de forma adecuada.

Se hace caso a las recomendaciones que en ocasiones los empleados realizan, ya que pueden ser para mejora de los diseños, innovando y creando nuevas formas que pueden ser de agrado a los clientes por ser bonitas o simpáticas.

□ Oferta

El empresario conoce a su competencia a nivel regional, sabe cuáles son los productos y calidad que estos ofrecen.

Los principales productores se encuentran en Texopa, Metepec (Edo. Méx.), Atlatlán, Teotihuacan y Tonalá. De forma local, en Santa Cruz de Arriba Texcoco, existen productores que también se dedican a la manufactura del barro, sin embargo, ellos se enfocan principalmente a ventas por menudeo, ya que su producción es menor y es principalmente de ollas de muy diversos tamaños. El número de productores reconocidos en la localidad es de aproximadamente 4 familias más.

Por el motivo antes expuesto de proveedores en la localidad, el Sr. Cesar Bolaños no los considera como competidores de los cuales deba cuidarse o analizar con frecuencia, ya que de manera empírica, cada uno tiene su mercado.

La oferta nacional según el INEGI, se da en más de 10 estados de la república, por lo que beneficia el incremento de la demanda para el interior de las empresas.

Debido a que el empresario ofrece sus productos en diversos lugares de la República Mexicana, los gastos de venta de la empresa se presentan en un promedio histórico mensual de \$11,000.00 que se refiere a los viáticos, gasolinas y algunas pequeñas comisiones de venta.

□ **Demanda**

La demanda de los productos que se fabrican en "Nino" es creciente, ya que esta se incrementa permanentemente en el mercado nacional e internacional. Los productos son demandados por consumidores que los requieren para decoración de sus oficinas, hogares, regalos, entre otros.

Existe competencia de los siguientes países principalmente de Latinoamérica, Guatemala, Perú, Colombia, Ecuador, Asia, China, Hong Kong, Singapur, Corea, Tailandia, Europa, Italia, Francia, Alemania. Sin embargo, no se han analizado las amenazas que esto representa para la empresa. La penetración de las mercancías extranjeras a bajo costo y muy diversificadas, compiten en buena medida con las nacionales.

La colocación de estos productos en lugares turísticos, tiendas de autoservicio, tiendas para regalos, entre otras ha dado buenos resultados a los comercializadores del producto del empresario. Cabe señalar, que en el extranjero, estos productos son apreciados por la conjugación de diversos factores como: la creatividad, diversificación, innovación, que se incorpora en ellos como valor agregado en general.

Por la experiencia del empresario sus productos han llegado, a través de los comercializadores, a muchos lugares de la República Mexicana como: Cancún, Mazatlán, Yucatán, Campeche, Chichen-itzá, Playa del Carmen, Guanajuato, etc. De forma internacional, estos han llegado a: Arizona, Dallas, Phoenix, San Antonio, Canadá, Michigan, New York, etc.

Los meses de mejor venta para el empresario están divididos en dos zonas geográficas: en temporada de vacaciones, las ventas se realizan en playas donde los turistas nacionales e internacionales asisten por motivos de descanso y normalmente lo hacen en familia; otra temporada es el resto del año, en donde el empresario envía sus productos a las fronteras para que los comercializadores los envíen a diversas regiones de los Estados Unidos, por lo que se mantiene un nivel de ventas estable.

Por lo tanto, uno de los factores principales que afectan la producción es el clima en sus lugares de venta y el clima en el lugar de producción, ya que se requiere de luz solar para incrementar la producción de piezas.

□ **Precios**

En general, el precio de estos productos es afectado por la importación de mercancías de bajo costo y en cantidades masivas, sobre todo por parte de países como Taiwán, Singapur, Hong-Kong.

Los precios que ofrece el empresario, por citar un ejemplo, de un sol de veinticinco centímetros de diámetro puesto en Cancún es de cerca de \$60.00, mientras que los comercializadores lo ofrecen en \$100.00 o hasta \$140.00 a los turistas.

Bajo esta premisa, al tener un incremento de la capacidad de producción, se podrá contar con mayores posibilidades de aumentar la participación en el mercado y así, ofrecer mejores precios a los clientes nacionales e internacionales, fomentando el gusto por la artesanía de barro. La Reducción del costo de materia prima a través de la compra por mayoreo de esta puede ser una característica competitiva de la empresa, que se deberá explotar en beneficio de Nino.

❑ **Comercialización**

○ **Estrategias de Venta**

Las estrategias que se utilizan en la empresa para colocar sus productos son:

- VI. Ofrecer calidad desde la selección de materia prima, procesos y entrega de producto terminado.
- VII. Conocimiento del mercado para poder mejorar precios.
- VIII. Entrega directa a clientes mayoristas.
- IX. Diseños propios

La desventaja del trabajar con mayoristas es que el ciclo financiero se incrementa de forma considerable, ya que se pueden tardar desde 2 hasta 20 días en realizar el depósito o poder cobrar el cheque. Por el momento, ya no se presentan ventas a crédito por la experiencia del empresario.

Ventajas Competitivas

Una de ellas es definitivamente la experiencia adquirida en la elaboración de piezas de barro, ya que se saben las medidas exactas y los gustos por regiones. El municipio en que se encuentra la empresa, como cabecera municipal, tiene historia como precursor de artesanías, por lo que también es una ventaja sobre la competencia y un compromiso de fabricar productos de calidad.

La ubicación de la empresa permite tomar decisiones sobre el traslado de sus productos de forma rápida.

○ **Canales de Comercialización:**

La empresa tiene dos formas de comercialización: venta directa a clientes por menudeo o venta directa a comercializadores como mayoristas. Las dos formas se realizan en los lugares de compra (por ejemplo las playas), por lo que los precios son aun competitivos por ser directos del productor.

De manera esporádica llegan turistas a realizar compras directamente en el domicilio del taller, lo que genera ingresos adicionales a la empresa.

Uno de los principales comercializadores de los productos de "Nino", es el Presidente del Comité de Artesanos de la localidad del Sr. Cesar Bolaños González.

❑ **Análisis de Competitividad**

○ **Calidad**

La calidad de los productos terminados es constante ya que se presenta la misma materia prima y los mismos procesos para cada uno. La materia prima empleada es casi uniforme, ya que depende de la experiencia de cada artesano para que el grosor sea el mismo y así no afectar el tiempo de quemado.

Los colores al momento del pintado son los mismos, las variaciones que se pueden presentar son en los diseños o combinación de estos en los diseños.

Estos productos ofrecen precisión en cada rasgo, para incrementar así la calidad de estos.

- **Precio**

Los comercializadores de los productos de "Nino" son en la mayor parte de los casos, los competidores de la empresa, por lo que incrementan entre un 65 y 130% los precios que se ofrecen al público en general.

Los precios de adquisición de la materia prima no presentan incrementos importantes, sin embargo, la materia prima principal presenta desbaste local en ocasionalmente, actividad que perjudica a la empresa, ya que puede dejar de hacer ventas.

- **Oportunidad.**

Las oportunidades que presenta la empresa se tienen por la experiencia, ganas de trabajar y el creciente mercado de turistas que llegan a nuestro País.

La capacidad de producción actual también permite al empresario ofrecer productos terminados de manera frecuente a los clientes que ya tiene.

Se presenta una oportunidad para la reducción de costos y así aumentar las utilidades de los productos al conocer la información sobre cada uno de sus productos.

- **Variedad.**

La variedad de productos que ofrece "Nino", es de más de 200 productos, entre ídolos, soles, lunas, flautas, figuras diversas, máscaras y vasijas.

La fabricación de esta extensa variedad depende del lugar al que se vayan a entregar y temporada, ya que las figuras son muy solicitadas por los extranjeros.

Se cuenta con poco inventario de productos terminados, ya que se cuenta con estos principalmente para exhibición a los clientes que llegaran de manera esporádica.

II. Aspectos Técnicos del Proyecto

- **Sitio y tamaño del proyecto**

- **Sitio**

El taller de Nino se encuentra ubicado en el terreno propiedad del empresario. Se cuenta con piso de cemento, para evitar lodo en caso de lluvias. Como se muestra en las fotos (figura 6.A), siguientes, en el patio es en donde comienza el secado de las piezas:



Figura 6.A: Fotos del taller

Se cuenta con área techada por láminas, en la cual se mantiene parte del inventario de moldes y el producto terminado. La totalidad de actividades se realizan en este lugar. El flujo que lleva cada producto se muestra en la figura 6.6:

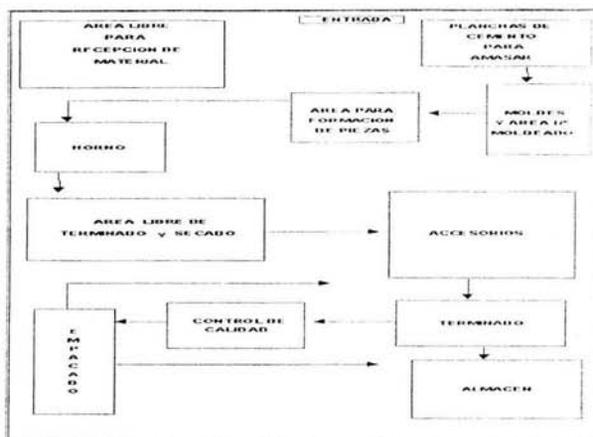


Figura 6.6 Representación del flujo de producción

La materia prima, al entrar, debe llevar un proceso de mojado, mismo que se realiza en las planchas. La materia prima continúa su proceso, hasta llegar al área para formación de piezas, en donde se encuentra un fuerte cuello de botella, ya que la producción se detiene de forma considerable por la espera a entrar al horno. El horno requiere de aproximadamente 8 horas de quemado, para poder ser encendido, por lo que la producción se limita dependiendo del tamaño de las piezas.

- El barro amarillo se desmorona y se cierra.
- Se hace una mezcla y se deja secar para que tome consistencia.
- Cuando se ha amasado, se lleva a las mesas de trabajo.
- Se lleva al área de secado y pintura.
- Cuando el material está seco, se continúa con el horneado.
- La extracción de piezas del horno es hasta el día siguiente.
- Se llevan al área de almacén.

o Tamaño

El taller cuenta con un terreno disponible de aproximadamente 500 metros cuadrados, en la cual se tienen distribuidos todas las áreas necesarias para realizar las actividades.

La cantidad de productos terminados que pueden realizar son mínimo 1,743, con una combinación variada dependiendo del cliente que los solicite, el lugar al que se entregará o la temporada.

La materia prima que se estima utilizar para la elaboración de estos productos es la siguiente (figura 6.7), realizando un prorrateo de una pieza:

PRODUCTOS	CANTIDAD PROM. DE PROD.	Costos		Total	Costo Unitario
		COSTO DE M.P.	GAS Y PINTURAS Y MANO DE OBRA.		
Piezas Prehispánicas	402	\$ 10,130.40	\$ 1,125.60	\$ 11,256.00	28
Vasijas decoradas	335	\$ 6,633.00	\$ 737.00	\$ 7,370.00	22
Soles y lunas	670	\$ 15,075.00	\$ 1,675.00	\$ 16,750.00	25
Máscaras	168	\$ 2,872.80	\$ 319.20	\$ 3,192.00	19
Flautas	84	\$ 1,360.80	\$ 151.20	\$ 1,512.00	18
Varios	84	\$ 982.80	\$ 109.20	\$ 1,092.00	13

Figura 6.7 Prorrateo de una pieza

Gracias al conocimiento del mercado y posicionamiento del Sr. Cesar Bolaños Méndez, la producción es continua todo el año, actividad que no afecta de manera considerable la rotación de inventarios.

□ Distribución del Taller

La distribución del taller se presenta de la siguiente forma (figura 6.8):

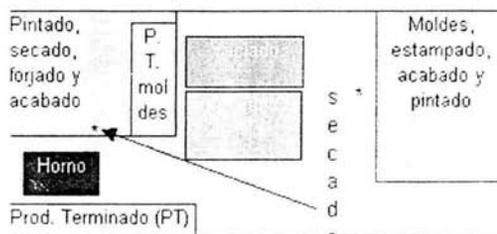


Figura 6.8 Distribución actual del taller

Se cuenta con dos áreas de almacén de productos terminados, la ubicación de los productos depende de su tamaño en su mayoría. El área que se ve en gris son los pasillos, en donde también colocan los productos para su secado al sol.

El nuevo horno, que permitirá incrementar la velocidad de respuesta hacia los clientes de la empresa. Los beneficios que se pueden obtener de contar con este horno son:

1. aumento de la capacidad de producción
2. Debido al aumento de productos, la compra de materia prima se puede reducir de forma considerable, ya que la compra por volumen reduce el costo.
3. A pesar de contar con un inventario alto de materia prima, la empresa cuenta con la capacidad para almacenarlos.

El posible lugar para la ubicación del nuevo horno es, como se muestra en la figura 6.9, cerca del horno actual.

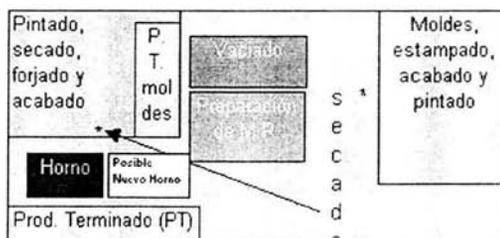


Figura 6.9 Distribución posible del taller

□ Componentes de inversión

CONCEPTO	Monto	Rotación en días
Inventario actual	\$43,000.00	26.46
Inventario proyectado	\$40,000.00	24.61
Financiamiento propuesto	\$83,000.00	51.07

El financiamiento propuesto equivale a incrementar sus inventarios en veinticuatro días en el primer periodo (agosto – diciembre del 2003), para que cuente con la capacidad de apalancarse y no detener su producción en caso de falta de materia prima.

El resto del financiamiento se presenta de la siguiente forma:

CONCEPTO	Monto
Equipamiento de Horno para quemado	\$54,500.00
Tanque de gas	\$5,500.00
Materia Prima (barro amarillo)	\$40,000.00

El desglose de los productos a adquirir por parte del empresario es el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE
Materia Prima, 40 tons. De Barro amarillo	\$40,000.00
Tanque de Gas	\$5,500.00
50 Láminas R-101 3.66 x 1.08	\$15,150.00
15 Láminas poliacril R - 101 6.10 x 1.07	\$6,435.00
20 Mortén Negro 4" x 6	\$2,900.00
200 Pijas punta de broca 1" x 1/4	\$112.70
30 Placas refractarias	\$6,600.00
1000 tabiques refractarios	\$18,000.00
2 Cubetas de mortero	\$1,500.00
2 cajas de fibra	\$1,600.00
32 soportes 40 cm	\$1,440.00
Pinturas varios colores	\$762.30
TOTAL	100,000.00

La forma en que deberá liquidar el financiamiento el empresario deberá ser, bajo el 6% anual sobre saldos insolutos, de la siguiente forma:

	REFACCIONARIO			AVIO		
	Capital	Interés	Total	Capital	Interés	Total
2003	6,666.67	1,150.00	7,816.67	6,666.67	750.00	7,416.67
2004	20,000.00	2,650.00	22,650.00	20,000.00	1,450.00	21,450.00
2005	20,000.00	1,450.00	21,450.00	13,333.33	300.00	13,633.33
2006	13,333.33	300.00	13,633.33			
TOTAL	60,000.00	5,550.00	65,550.00	40,000.00	2,500.00	42,500.00

Programa de abasto y/o acopio de materias e insumos

Los principales proveedores de la empresa se encuentran en la ciudad de Texcoco, por lo que no se pronostican desabastos de materia prima. La relación con los proveedores es constante, el Sr. Espinosa ofrece el barro y demás pinturas que se requieren para el proceso; con él la comunicación es frecuente, ya que la materia prima es traída del Estado de Oaxaca. El nivel de compras por mes más importante, es aproximadamente de dos toneladas de barro amarillo. La foto 6.B, muestra lo mencionado:



- Remojado de barro

- M.P. en proceso para ser utilizada

Foto 6.B materias primas

❑ Programa de producción de bienes finales

El programa de producción pretende realizar un promedio de más de 1700 piezas por mes (diversas figuras)

❑ Aseguramiento de Calidad

La calidad se mantiene en cada proceso que se realiza en la empresa, esta es responsabilidad de cada persona que interviene en el proceso, sin embargo, el Sr. Cesar Bolaños Méndez y Cesar Bolaños González revisan la mayor parte de los productos ya que se encuentran en el empaclado de productos.

No se cuenta con una cantidad específica de productos que no cumplan con las especificaciones requeridas, sin embargo, el empresario mencionó que es menos de un 2% de la producción considerando también las bajas por descuido. Cuando se presentan estos descuidos, en ocasiones se puede reutilizar la materia prima, dependiendo del porcentaje de secado que tengan las piezas.

Algunos aspectos del proceso que se deberán cuidar para asegurar la calidad son:

Proceso:

- Medición de tiempos y movimientos
- Cantidades utilizadas de barro y pintura

Producto Terminado

- Secado en anaqueles laterales
- Lugar de secado
- Balanceo de colores en diseños actuales y nuevos

Estudio Sectorial – Piezas Prehispánicas

Historia del giro

En México, la producción de artículos artesanales se remonta a la época prehispánica. La elaboración de artículos domésticos, de ritual ó decorativos, fueron a los que se orientó la actividad artesanal. Desde entonces el sector artesanal ocupa un renglón importante para la economía familiar y local, toda vez que esta producción es llevada a cabo por un gran número de habitantes del país, los cuales distribuyen su tiempo tanto en la producción agrícola como en la artesanal.

Cabe señalar, que en la actualidad las artesanías no solo satisfacen la demanda local, si no también atienden la demanda de estratos socioeconómicos urbanos.

En algunos lugares del país representa una parte importante del ingreso familiar, en ocasiones la producción de artesanías se realiza por la familia en talleres familiares.

Por otra parte, en lo que se refiere a la capacitación de la mano de obra, los conocimientos y técnicas propias del giro son transmitidas de generación en generación, asimismo, este tipo de actividad no tiende a desaparecer, sólo cambia y se enriquece de acuerdo a las necesidades, modas, condiciones y características del pueblo que las produce. No obstante, la vigencia y vitalidad de esta actividad productiva en algunas regiones del país se observa un casi nulo desarrollo tecnológico, aún existen y se conservan formas antiguas de elaboración artesanal que se realizan en talleres familiares.

Considerando la información de los censos de manufactura del INEGI para 1988 y 1993 se observa un proceso de concentración en el giro a favor de las micro y medianas empresas a cambio de la reducción en la participación en el mercado de pequeñas empresas.

Normas aplicables²⁷

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, comercial, industrial y laboral estableciendo reglas, directrices, especificaciones, atributos, características, o prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Esta actividad se realiza a través de la expedición de las normas que pueden ser de 3 tipos principalmente:

a.- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

b.- Las Normas Mexicanas (NMX's) que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados, y

c.- Las que elaboran las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables que se denominan normas de referencia.

Toda empresa que se quiera crear, ya sea que venda un producto u ofrezca un servicio, tiene que cumplir con ciertos lineamientos que le facilitarán un mayor posicionamiento y más seguro en el mercado, así como un incremento en la calidad del bien o servicio del que se trate.

Las normas en esencia constituyen un conjunto de prácticas que deben investigarse, con el objeto de saber cuáles son todas aquellas que deben observarse en el giro que se propone desempeñarse. Es altamente recomendable informarse con mayor detalle al respecto, pues periódicamente surgen nuevas prácticas que tanto los prestadores de servicios como los productores deben cumplir, en especial para competir eficientemente en el mercado.

Existen normas específicas para cada giro determinado, en la figura 6.10 se muestran ejemplos de normas aplicables al giro:

²⁷ www.rft.gob.mx/8083/conae-ley.html

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
Salud ambiental	NOM-009-SSAI-1993	15/11/94	Cerámica vidriada. Métodos de prueba para la determinación de plomo y cadmio solubles
Salud ambiental	NOM-0010-SSAI-1993	15/11/94	Artículos de cerámica vidriados. Límites de plomo y cadmio soluble

Figura 6.10. Normas oficiales mexicanas de acuerdo a la Ley Federal sobre metrología y normalización

Si se está contemplando la exportación de estas mercancías debe considerarse que en los países a los que se exporta, existen normas de calidad, entre ellas podemos mencionar: el barro ordinario debe tener un grosor de 15 milímetros, en barro fino y cerámicas, el espesor máximo debe ser de 3 milímetros y la porosidad debe ser un máximo de 5% y 3% como nivel máximo en absorción de agua respectivamente.

Existen múltiples lugares donde se ubica la industria artesanal en México, entre los principales se tienen:

Jalisco: Tlaquepaque, Santa Cruz de las Huertas, El Rosario, La Barca; Estado de México: Tecamatepec, Valle de Bravo, Metepec, San Gregorio, Cuatzingo. Chalco; Michoacán: Capula, Huancito, Ocumicho, Patamban, Santa Fé de la Laguna, Tzintzuntzan y Pátzcuaro; Puebla: Acatlán, Amozoc, Izúcar de Matamoros, San Marcos, Acteopan, San Bartolo, Atlixco; Oaxaca: Juchitán, Oaxaca, Jamiltepec, Santa María Atzompa, Coyotepec; Guanajuato: Dolores Hidalgo, Guanajuato; Guerrero: Ameyaltepec, Tuliman, San Agustín; Chiapas: Ahuacatenango y Amatenango del Valle.

Por su parte la producción de tabique se realiza en diversas localidades y regiones como por ejemplo:

En el Edo. de México, en Cuatzingo, Chalco; Puebla: en Cholula, Puebla, etc; Distrito Federal por el área de Magdalena Contreras.

III. Aspectos Organizativos

❑ Función Directiva

La dirección es compartida por el Sr. Cesar Bolaños Méndez y por su hijo Cesar Bolaños González, con este último como representante para efectos fiscales.

❑ Estructura Organizacional

○ Descripción de puestos

Nombre:	Puesto:
Cesar Bolaños Méndez	Director
Actividades:	
➤ Relaciones con proveedores	
➤ Planeación de actividades	
➤ Ventas locales y entregas	
➤ Pagos	
➤ Revisión del personal	
➤ Llamadas y visitas con los clientes	
➤ Trámites	
➤ Horneado de piezas	
Reporta a: No aplica	

Nombre: Resto de la plantilla	Puesto: Ayudante general
Actividades:	
➤ Acatar las instrucciones del Director	
➤ Actividades de pintado	
➤ Actividades de estampado y forjado	
➤ Actividades de vaciado	
➤ Actividades de empacador	
Reporta a: Director	

Las actividades que desarrollan los empleados dependen de las necesidades de la empresa, ya que todos los integrantes conocen el proceso de producción, siendo limitadas para las mujeres en caso de requerir fuerza física.

Planes y Programas de Capacitación

No se cuenta con cursos de capacitación administrativa ni operativa para los empleados. Esta se ofrece empíricamente por el Sr. Cesar Bolaños Méndez, aunque la rotación de empleados es baja por tratarse de una empresa familiar.

Se recomienda capacitación administrativa para los principales puestos de la empresa en el área de ventas y administración, para poder llevar un registro adecuado de las actividades que se realizan. Realizar un estudio de costos para poder reducirlos e incrementar las utilidades de la empresa.

Aspectos Laborales

El clima laboral es agradable, hay cooperación y camaradería por tratarse de empleados de la familia. La forma de pago es a destajo, lo que incentiva a los empleados a trabajar por el sueldo que requieren. A pesar de que existen trabajos que dependen de procesos anteriores para su conclusión, ya se tiene definido aproximadamente el número de piezas que se deben realizar.

El salario que se ofrece al área directiva es simbólico, ya que se intenta reinvertir todas las utilidades.

IV. Aspectos Financieros

Presupuestos de inversión y financiamiento

La inversión total es por \$753,500.00 de los cuales se recomienda en financiamiento \$100,000.00 que equivale al 13.27% del valor total del proyecto de inversión.

Los conceptos de inversión son los siguientes:

1.- Inversión Fija

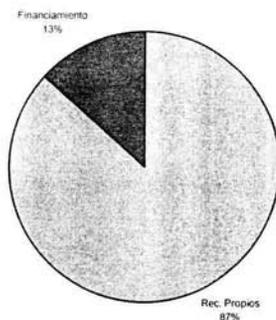
	Rec. Propios	Financiamiento	Total
Terreno	200,000.00	0.00	200,000.00
Maquinaria y equipo	250,000.00	5,500.00	255,500.00
Edificio	100,000.00	54,500.00	154,500.00
Eq. de cómputo	0.00	0.00	0.00
Eq. De Transporte	60,000.00	0.00	60,000.00
Totales	610,000.00	60,000.00	670,000.00

2.- Inversión en Capital de Trabajo

	Rec. Propios	Financiamiento	Total
Materia Prima	43,000.00	40,000.00	83,000.00
	Rec. Propios	Financiamiento	Total
Total Capital de Trabajo + Inversión Fija	653,500.00	100,000.00	753,500.00

La figura 6.11, lo representa a través de una gráfica de pastel

Figura 6.11 Fuentes de Financiamiento



El financiamiento requiere la ubicación de un nuevo horno de quemado con la respectiva instalación de tubería de gas, para incrementar la capacidad de producción y con eso permitir un aumento en utilidades debido a las reducciones de costos. Esto, presentando un escenario conservador nos lleva a ver que las ventas podrían mantenerse estables por el tipo de actividad a detalle que se realiza, sin embargo, las posibilidades de entregar un mayor número de productos apoyan a la viabilidad financiera.

Presupuestos de operación

Presupuesto de ingresos

Los ingresos mensuales proyectados son del orden de los \$100,030.00 conforme al siguiente detalle:

Concepto	Volumen de Ventas Mes	Precio Unitario	Importe Mensual
Piezas Prehispánicas	402	80	32,160.00
Vasijas Decoradas	335	50	16,750.00
Soles y Lunas	670	60	40,200.00
Máscaras	168	35	5,880.00
Flautas	84	35	2,940.00
Varios	84	25	2,100.00
Totales	-----	----	100,030.00

Presupuesto de egresos

- Los Costos de producción mensuales son el orden de los \$41,172.00 que equivale al 41.16% del valor de las ventas.

PRODUCTOS	CANTIDAD PROM. DE PROD.	Costos		Total	Costo Unitari o
		COSTO DE M.P.	GAS Y PINTURAS		
Piezas Prehispánicas	402	\$ 10,130.40	\$ 1,125.60	\$ 11,256.00	28
Vasijas decoradas	335	\$ 6,633.00	\$ 737.00	\$ 7,370.00	22
Soles y lunas	670	\$ 15,075.00	\$ 1,675.00	\$ 16,750.00	25
Máscaras	168	\$ 2,872.80	\$ 319.20	\$ 3,192.00	19
Flautas	84	\$ 1,360.80	\$ 151.20	\$ 1,512.00	18
Varios	84	\$ 982.80	\$ 109.20	\$ 1,092.00	13

Los gastos de operación se tienen en orden de \$44,523.00 en promedio, de los cuales se desprenden las siguientes cantidades:

- Los Gastos de Venta se estiman en \$11,000.00 mensuales y se componen de los siguientes conceptos:

Gastos de Venta	Importe
1.- Comisiones por Ventas	\$1,000.00
2.- Viáticos	\$5,000.00
3.- Gasolina	\$5,000.00
Total	11,000.00

- Los Gastos de Administración se estiman en \$6,600.00 mensuales, como se detalla a continuación:

Gastos de Administración	Importe
Papelería	100.00
Honorario Empleado	6,500.00
Total	6,600.00

- Se presentan otros gastos mensuales como se indica a continuación:

Gastos de Producción	Importe
Teléfono	\$700.00
Combustibles y lubricantes	\$5,700.00
Energía Eléctrica y agua	\$800.00
Total	\$7,200.00

- Las depreciaciones se calcularon por el método de línea recta y a los porcentajes establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta:

Activo	Valor	% Dep.	Dep. Anual	Dep. Mensual
Terreno	200,000.00	0%	0.00	0.00
Maquinaria y equipo	255,500.00	10%	25,550.00	2,129.17
Edificio	154,500.00	5%	7,725.00	643.75
Eq. de cómputo	0.00	25%	0.00	0.00
Eq. De Transporte	60,000.00	25%	15,000.00	1,250.00
Total	670,000.00	--	48,275.00	4,022.91

- Los gastos financieros se calcularon a razón de una tasa del 6% anual sobre saldos insolutos, con pagos mensuales de capital e intereses, a un plazo de 24 y 36 meses, sin considerar gracia al capital.

Evaluación de los indicadores financieros

Indicadores de evaluación que consideran el "Valor del dinero en el tiempo"

Existen varios indicadores que miden la viabilidad del proyecto considerando el valor del dinero en el tiempo. Para el presente estudio se consideraron el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación de la Inversión, en los siete criterios de sensibilización propuestos.

Valor presente neto

- Este indicador proporciona el valor de los flujos de efectivo generados por el proyecto descontados a una determinada tasa para traerlos al valor que tendrían en el momento de realizar la inversión.
- A una tasa predeterminada de 6% el valor presente de los flujos del efectivo generados es de \$366,528.00. Por tener un valor positivo se califica como viable el presente proyecto. Esto indica que el financiamiento ofrecido generará dinero líquido que se verán reflejados en el mercado local y regional.

Tasa interna de retorno del proyecto

- La tasa interna de retorno del proyecto es de 14.47%, por lo que el proyecto se califica como **viable**.

CONCEPTO	2003	2004	2005	2006	2007
Utilidad Neta	28,603	167,921	170,271	171,721	172,021
+ Depreciaciones	20,115	48,275	48,275	48,275	48,275
- Inversiones	753,500	0	0	0	0
- Pagos al Crédito	13,333	40,000	33,333	13,333	0
+ Recuperación de Inversión	0	0	0	235,224	0
Flujo de Efectivo Neto	-718,115	176,196	185,213	441,887	220,296

Valor Presente Neto al 6%	366,528
----------------------------------	----------------

Tasa Interna de Retorno	14.47%
--------------------------------	---------------

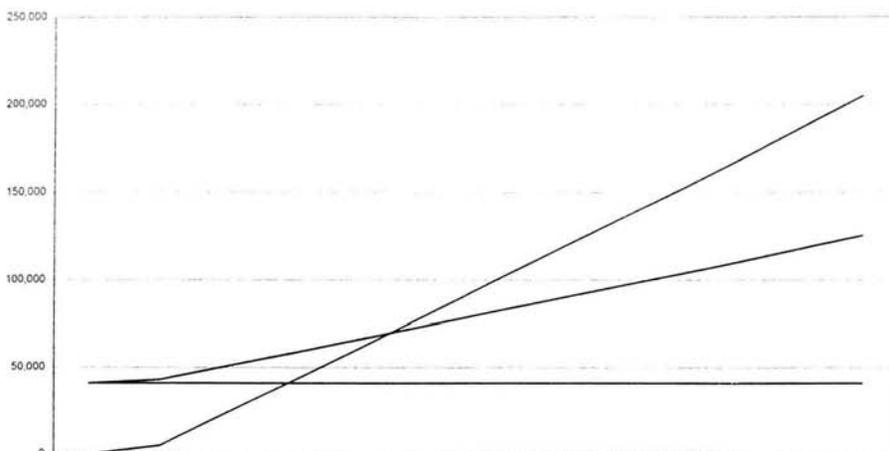
Razones financieras

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de operación en el año 2003 se alcanzará con ventas de \$439,877.00 anuales, lo que representa el 87.95% de las ventas anuales proyectadas (ver figura 6.12), conforme al siguiente análisis:

Concepto	2003	2004	2005
Gastos Anuales	222,615	534,275	534,275
Ventas Anuales para Punto de Equilibrio	439,877.00	908,008.00	908,008.00
% de Ventas para el PE	87.95	75.64	75.64

Figura 6.12. Punto de Equilibrio



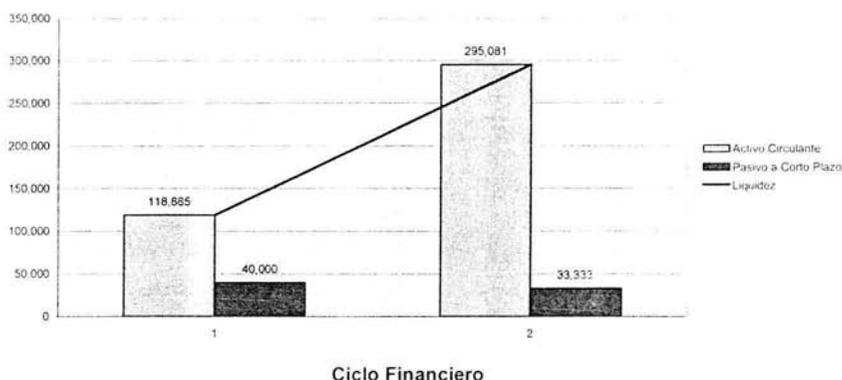
La gráfica indica que por cada mes, la empresa deberá mantener un nivel mínimo de ventas correspondiente a \$75,667.32, cantidad a la que puede llegar fácilmente por contar con una cartera de clientes sana.

Razones de liquidez

El proyecto mantiene un índice de liquidez positivo, en el segundo año de operaciones, lo que indica que podrá hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo de forma adecuada (ver figura 6.13)

Concepto	2003/ (5)	2004	2005
Activo Circulante	118,885	295,081	480,293
Pasivo a Corto Plazo	40,000	33,333	13,333
Liquidez	2.97	8.85	36.02

Figura 6.13. Representación de la razón de liquidez



El ciclo financiero de la empresa proyectado a agosto de 2003 será de 51.07 días, que se compone únicamente de rotación de inventarios; para el siguiente mes y del año 2004 en adelante se ubica en 61.32 días promedio, compuesto exclusivamente por la rotación de Inventarios. Esto significa que se rotan 6 veces al año, lo que permite se recuperará la inversión realizada y volver a invertir en estos. Es importante considerar que esta cantidad de días se podría incrementar en caso de realizar ventas a crédito, sin posibilidad de reducirse por no contar con financiamiento de los proveedores.

Estructura financiera

La estructura financiera es sana, ya que hasta el momento se ha trabajado con mayor proporción de recursos propios y no de ajenos, como se presenta en la figura 6.14:

Estructura Financiera	2003	2004	2005	2006
% Recursos Propios	88.73%	94.80%	98.71%	100.00%
% Recursos Ajenos	11.27%	5.20%	1.29%	0.00%

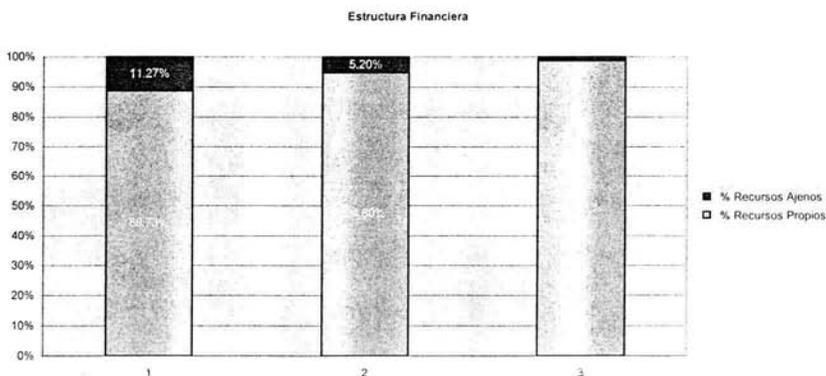


Figura 6.14 Estructura Financiera

Se muestra un buen nivel de apalancamiento, ya que el primer año, el porcentaje de capital propio de la empresa es un 88.73% del total de la inversión, reduciéndose a casi 0 al año tres del financiamiento.

Capacidad de pago y cobertura

Para efectos del presente proyecto, la empresa tiene capacidad para generar flujos para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo; así vemos que para el primer año, la capacidad de pago es de 5.82, para el segundo año se obtiene un índice de 9.08 y para el tercer año de 10.11. (ver figura 6.15)

Capacidad de Pago	2003	2004	2005	2006
Generación de Recursos + Gastos Fin.	49,868	218,846	219,996	220,296
Gastos Fin. + Amortización Crédito	8,567	24,100	21,750	13,633
Capacidad de Pago	5.82	9.08	10.11	16.16

Esto significa que por cada peso ofrecido en financiamiento, el empresario generará la cantidad de 5.82 pesos para hacer frente a las obligaciones contraídas en el primer año.

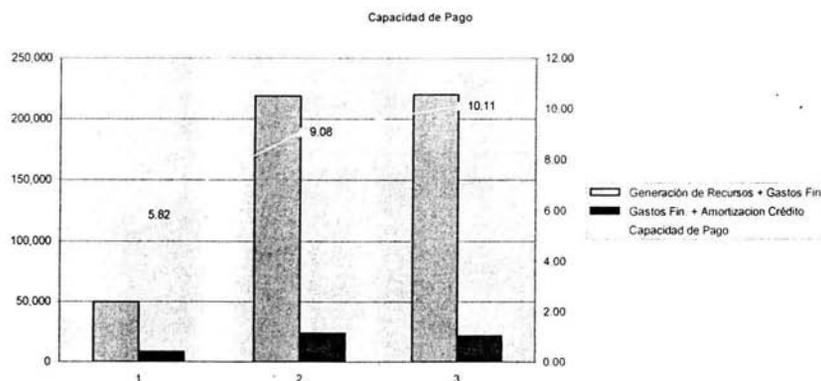


figura 6.15, capacidad de pago y cobertura

Beneficio Costo

La relación beneficio-costo resulta mayor a 1 en todo el horizonte del proyecto; lo que indica que los ingresos son mayores a los costos. (ver figura 6.16)

Relación Beneficio Costo	2003	2004	2005
Beneficios (Ingresos)	500,150	1,200,360	1,200,360
Costos	477,463	1,050,989	1,049,789
Relación Beneficio Costo	1.05	1.14	1.14

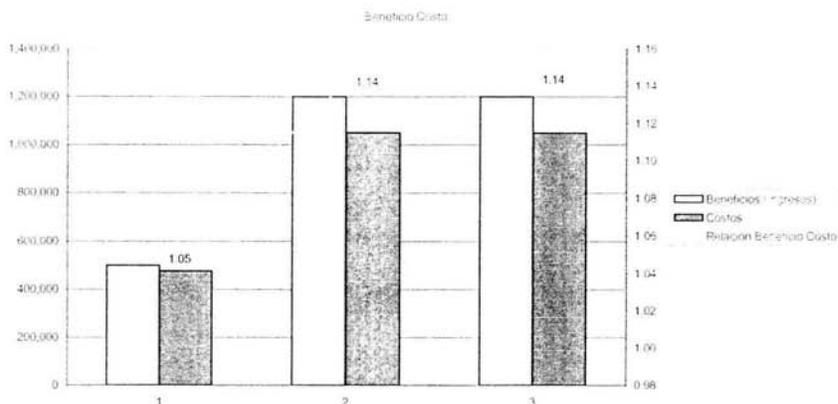


Figura 6.16 Beneficio Costo

Sensibilización

Se realizó una sensibilización observando el comportamiento de la TIR, la Capacidad de Pago y el Costo Beneficio en diversos escenarios de incremento y decremento del precio de venta y del Costo Directo de Producción, los cuales son plasmados en la figura 6.17

		PRECIOS																				
		85%			90%			95%			100%			105%			110%			115%		
COSTO		TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo	TIR	Cap Pago	Benef Costo
	85%	-7.8%	1.39	0.97	4.9%	4.22	1.02	17.1%	7.06	1.08	29.1%	9.89	1.13	41.4%	12.72	1.19	54.0%	15.56	1.24	67.2%	18.39	1.30
	90%	-13.2%	0.03	0.94	-0.1%	2.87	0.99	12.2%	5.70	1.05	24.2%	8.53	1.10	36.3%	11.37	1.16	48.8%	14.20	1.21	61.7%	17.03	1.26
	95%	-18.8%	-1.32	0.92	-5.2%	1.51	0.97	7.3%	4.34	1.02	19.3%	7.18	1.07	31.4%	10.01	1.13	43.6%	12.84	1.18	56.3%	15.68	1.23
	100%	-24.8%	-2.68	0.90	-10.4%	0.15	0.95	2.3%	2.99	1.00	14.5%	5.82	1.05	26.5%	8.65	1.10	38.6%	11.49	1.15	51.0%	14.32	1.20
	105%	#NUM!	-4.03	0.87	-15.9%	-1.20	0.92	-2.7%	1.63	0.97	9.6%	4.47	1.02	21.6%	7.30	1.07	33.6%	10.13	1.12	45.9%	12.97	1.17
110%	#NUM!	-5.39	0.85	-21.7%	-2.56	0.90	-7.8%	0.28	0.95	4.7%	3.11	1.00	16.8%	5.94	1.05	28.7%	8.78	1.10	40.8%	11.61	1.14	
115%	#NUM!	-6.75	0.83	-27.9%	-3.91	0.88	-13.1%	-1.08	0.93	-0.2%	1.75	0.98	11.9%	4.59	1.02	23.8%	7.42	1.07	35.8%	10.25	1.12	

Figura 6.17. Análisis de Sensibilidad

Como se puede observar en la tabla de 7 escenarios de sensibilización, para tener la rentabilidad, si tenemos un incremento de los costos del 105% podríamos mantener los precios al 100%, reduciendo así la capacidad de pago y la TIR ya que la relación costo beneficio se mantiene por arriba de 1, pero la TIR bajo a 9.6% lo cual no es muy recomendable. en conclusión la parte sombreada significa lo que no es muy recomendable para el proyecto, mientras que la parte blanca significa los movimiento que puede haber en el precio como el costo y todavía sigue siendo viable el proyecto .

Bajo la premisa mencionada de las posibles reducciones en el costo de la materia prima al 95%, se presenta el escenario optimista de una reducción de costos, que elevaría la TIR del proyecto en 4.8 puntos porcentuales, hasta 19.3%; al 100% de precios y 95% de costos. Esto sin duda beneficiaría la inversión del proyecto haciéndolo más rentable y permitiendo mayores utilidades. Otro escenario importante para la empresa es el poder aumentar sus precios manteniendo los mismos costos, ya que como se mencionó, las ventas se hacen a menor precio que en el mercado comercial por ser entregados a comercializadores.

III. Síntesis del Análisis Estratégico

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del mercado	Costos de producción no conocidos
Entusiasmo de los empresarios	Costos de entregas no conocidos
Buena relación con los empleados	El registro de productividad de los empleados no opera
Dirección adecuada por tratarse de familia	Falta de capacitación al personal
Calidad de los productos	Información financiera no disponible para la toma de decisiones
Lugar propio	Imagen de la empresa no definida
Experiencia en el giro	
Producción artesanal	

Oportunidades	Amenazas
Productos de gusto en general	Comercializadores
Cientes nuevos de forma constante	Alza en los precios de materia prima
Proveedores con mejores precios	Competencia desleal
Nuevos productos en el mercado	Incumplimiento del proveedor
	Clima

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Las decisiones de la empresa no se toman con el fundamento adecuado, ya que sólo se involucra la experiencia laboral y ocasionalmente la demanda que presenta el mercado.
- La descripción de puestos es un documento del cual la empresa carece, lo que provoca que las cargas de trabajo no estén bien equilibradas y que exista duplicidad de funciones afectando la productividad.
- Se brinda un proceso de inducción, el cual consiste en señalar de manera verbal en que consiste el trabajo que se deberá desarrollar.
- No se cuenta con información estadística que permita conocer de forma real cuales son las variaciones en las ventas que presenta la empresa.
- Las instalaciones de la empresa cuentan con el espacio suficiente para facilitar el manejo de materiales y producto terminado.
- Las áreas se encuentran bien delimitadas, contemplando seguridad para los empleados. El nivel de desorden es bajo, por lo que no se afecta la operación de transformación de materia prima a producto terminado.
- No se conocen los costos en que se incurre para la fabricación de las piezas de barro.
- La relación beneficio costo es mayor a uno a lo largo del tiempo de financiamiento, lo que permite dar como viable este proyecto.

- El escenario analizado es conservador, ya que aun manteniendo las ventas estables, los mismos flujos que genera la empresa le permiten cubrir sus compromisos.
- Los problemas de cuello de botella de la empresa llevan a la necesidad de contar con un horno de dimensiones más grandes, que permitan incrementar la producción, realizar la compra de una mayor cantidad de materia prima y con eso, incrementar las utilidades de la empresa.
- La aplicación del financiamiento permitirá al empresario negociar precios menores en la materia prima, para así incrementar las utilidades de la empresa.
- La derrama económica permite la activación económica de la localidad, ya que todas las materias primas y sueldos son pagados en la empresa.

Recomendaciones

- Los canales de comunicación que se tienen en la empresa son informales, aunque es necesario que se formalicen en algunas áreas y en especial en lo referente a la producción.
- Se recomienda brindar la capacitación que requiere el personal para desarrollar mejor su trabajo. Con esto se fomenta el desarrollo de los empleados que tengan este tipo de inquietudes y se les brindan los conocimientos necesarios para apoyar a la empresa de una mejor manera.
- Analizar los costos de operación.
- Analizar las necesidades de producción anticipadas, para poder programar con anticipación las compras de materia prima y producción.
- La relación producto-mercado que se haya elegido determinará las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación Artesanías de "Nino"-mercado será fundamental también para determinar la estrategia de proyecto.
- Entre los elementos para mejorar la penetración de mercados se pueden apreciar dos aspectos fundamentales:
 - Diversificación de productos,
 - Creatividad para innovar en moldes: combinación de colores, estilos y acabados.
- Asimismo, se puede observar otra estrategia de penetración de mercados que consiste en que el artesano de a consignación sus productos a comercializadores al mayoreo y menudeo, con el objeto de aumentar su volumen de ventas.

- A través de la participación en ferias, preparación de folletos, participación en exhibiciones, y la venta directa en centros turísticos.
- Analizar los flujos que se pueden lograr en caso de lograr descuentos por volumen en la compra de materia prima, considerando la TIR que se puede lograr para el proyecto en la tabla de sensibilización.

VI.2 Condensado de los estados financieros del proyecto de inversión en estudio.

A continuación se muestran todos los aspectos financieros demandados por las autoridades de FONAES pero de manera completa, que a diferencia de lo que se presentó en el capítulo V, vienen todas las proyecciones desde agosto de 2003 a 2006.

	1	2	3	4	5
	Del: 1-Ago-2003	1-Sep-2003	1-Oct-2003	1-Nov-2003	1-Dic-2003
	Al: 31-Ago-2003	30-Sep-2003	31-Oct-2003	30-Nov-2003	31-Dic-2003
Estado de Resultados					
Proforma Mensual					
(Pesos)					
Ingresos					
Ventas Totales	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030
Ingresos Totales	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030
Costo Variable					
Inventario Inicial	43,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Compras	81,172	41,172	41,172	41,172	41,172
Inventario Final	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Costo Variable	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172
Utilidad Bruta	58,858	58,858	58,858	58,858	58,858
Gastos Fijos					
Gastos de Producción	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Gastos de Ventas	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Gastos de Administración	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
Otros Gastos	0	0	0	0	0
Nomina Mensual	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700
Depreciación	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023
Total Gastos de Operación	44,523	44,523	44,523	44,523	44,523
Utilidad de Operación	14,335	14,335	14,335	14,335	14,335
Gastos Financieros					
Crédito Refaccionario	0	300	292	283	275
Crédito Avío	0	200	192	183	175
Total Gastos Financieros	0	500	483	467	450
Utilidad Antes de Impuestos	14,335	13,835	13,852	13,868	13,885
Impuestos					
ISR y PTU	0	0	0	0	0
Suman Impuestos	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	14,335	13,835	13,852	13,868	13,885

Figura 6.18 Estados de resultados pro forma mensual periodo 2003

	1	2	3	4	5
Del:	1-Ago-2003	1-Sep-2003	1-Oct-2003	1-Nov-2003	1-Dic-2003
Al:	31-Ago-2003	30-Sep-2003	31-Oct-2003	30-Nov-2003	31-Dic-2003
Estado de Situación Financiera					
Proforma Mensual					
(Pesos)					
Activo Circulante					
Efectivo en Caja y Bancos	18,858	33,383	47,924	62,482	77,057
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Activo Circulante	101,858	116,383	130,924	145,482	160,057
Activo Fijo					
Terreno	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Maquinaria y equipo	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500
Edificio	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500
Eq. de cómputo	0	0	0	0	0
Eq. De Transporte	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Total Activo Fijo	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000
Depreciaciones Acumuladas	-4,023	-8,046	-12,069	-16,092	-20,115
Activo Fijo Neto	665,977	661,954	657,931	653,908	649,885
Activo Diferido Neto	0	0	0	0	0
Activo Total	767,835	778,337	788,855	799,390	809,942
Pasivo					
Corto Plazo					
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Crédito Refaccionario	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Crédito Avío	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Total Corto Plazo	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Largo Plazo					
Crédito Refaccionario	40,000	38,333	36,667	35,000	33,333
Crédito Avío	20,000	18,333	16,667	15,000	13,333
Otros	0	0	0	0	0
Largo Plazo Total	60,000	56,667	53,333	50,000	46,667
Pasivo Total	100,000	96,667	93,333	90,000	86,667
Capital Contable					
Patrimonio	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500
Retiros	0	0	0	0	0
Resultados Ej. Anteriores	0	0	0	0	0
Resultado del Ejercicio	14,335	28,170	42,022	55,890	69,775
Capital Contable Total	667,835	681,670	695,522	709,390	723,275
Suma Pasivo y Capital	767,835	778,337	788,855	799,390	809,942
	0	0	0	0	0

Figura 6.19 estados de situación financiera (balance general) mensual 2003

	1	2	3	4	5
Del:	1-Ago-2003	1-Sep-2003	1-Oct-2003	1-Nov-2003	1-Dic-2003
AJ:	31-Ago-2003	30-Sep-2003	31-Oct-2003	30-Nov-2003	31-Dic-2003

**Indices financieros
Proforma Mensual
(Pesos)**

Razones de Liquidez Veces					
Liquidez	2.55	2.91	3.27	3.64	4.00
Estructura Financiera					
% Recursos Propios	86.98%	87.58%	88.17%	88.74%	89.30%
% Recursos Ajenos	13.02%	12.42%	11.83%	11.26%	10.70%
Razones de Rentabilidad					
% de Rentabilidad a las Ventas	14.33%	13.83%	13.85%	13.86%	13.88%
% de Rentabilidad al Activo Total	1.87%	3.62%	5.33%	6.99%	8.61%
% de Rentabilidad al Capital Contable	2.15%	4.13%	6.04%	7.88%	9.65%
Punto de Equilibrio Operativo					
Punto de Equilibrio a Ventas	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32
% PE/Ventas	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%
Ciclo Financiero					
Rotación de Inventarios (Días)	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48
Rotación de Cartera (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de Proveedores (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo Financiero	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48
Capacidad de Pago					
Generación de Recursos + Gastos Fin.	18,358	18,158	18,166	18,175	18,183
Gastos Fin. + Amortización Crédito	0	2,167	2,150	2,133	2,117
Capacidad de Pago	N/D	8.38	8.45	8.52	8.59
Relación Beneficio Costo					
Beneficios (Ingresos)	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00
Costos	85,694.92	87,661.58	87,653.25	87,644.92	87,636.58
Relación Beneficio Costo	1.17	1.14	1.14	1.14	1.14
Depreciaciones (Pesos)					
Terreno 0%	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo 10%	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129
Edificio 5%	644	644	644	644	644
Eq. de cómputo 25%	0	0	0	0	0
Eq. De Transporte 25%	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Total Depreciación	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023

Figura 6.20. Razones financieras y depreciaciones mensual 20031320

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Det:	1-Ene-2004	1-Feb-2004	1-Mar-2004	1-Abr-2004	1-May-2004	1-Jun-2004	1-Jul-2004	1-Ago-2004	1-Sep-2004	1-Oct-2004	1-Nov-2004	1-Dic-2004
Al:	31-Ene-2004	29-Feb-2004	31-Mar-2004	30-Abr-2004	31-May-2004	30-Jun-2004	31-Jul-2004	31-Ago-2004	30-Sep-2004	31-Oct-2004	30-Nov-2004	31-Dic-2004
Estado de Resultados												
Proforma Mensual												
(Pesos)												
Ingresos												
Ventas Totales	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030	100,030
Ingresos Totales	100,030											
Costo Variable												
Inventario Inicial	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Compras	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172
Inventario Final	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Costo Variable	41,172											
Utilidad Bruta	58,858											
Gastos Fijos												
Gastos de Producción	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Gastos de Ventas	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Gastos de Administración	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nomina Mensual	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700	15,700
Depreciación	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023	4,023
Total Gastos de Operación	44,523											
Utilidad de Operación	14,335											
Gastos Financieros												
Crédito Refaccionario	267	258	250	242	233	225	217	208	200	192	183	175
Crédito Avío	167	158	150	142	133	125	117	108	100	92	83	75
Total Gastos Financieros	433	417	400	383	367	350	333	317	300	283	267	250
Utilidad Antes de Impuestos	13,902	13,918	13,935	13,952	13,968	13,985	14,002	14,018	14,035	14,052	14,068	14,085
Impuestos												
ISR y PTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suman Impuestos	0											
Utilidad Neta	13,902	13,918	13,935	13,952	13,968	13,985	14,002	14,018	14,035	14,052	14,068	14,085

Figura 6.21 Estados de resultados pro forma mensual periodo 2004

Del: 1-Ene-2004 1-Feb-2004 1-Mar-2004 1-Abr-2004 1-May-2004 1-Jun-2004 1-Jul-2004 1-Ago-2004 1-Sep-2004 1-Oct-2004 1-Nov-2004 1-Dic-2004
 Al: 31-Ene-2004 29-Feb-2004 31-Mar-2004 30-Abr-2004 31-May-2004 30-Jun-2004 31-Jul-2004 31-Ago-2004 30-Sep-2004 31-Oct-2004 30-Nov-2004 31-Dic-2004

Flujo de Efectivo
Proforma Mensual
(Pesos)

Efectivo Disponible												
Saldo Inicial en Efectivo	77,057	91,648	106,256	120,881	135,522	150,180	164,855	179,546	194,254	208,979	223,720	238,478
Ingresos por Ventas												
Ventas	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030	100030
- Cartera del Periodo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Recuperación Cartera Per. Ant.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma Ingresos por Ventas	100030											
Otros Ingresos												
Apotadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma Otros Ingresos	0											
Suma Efectivo Disponible	177,087	191,678	206,286	220,911	235,552	250,210	264,885	279,576	294,284	309,009	323,750	338,508
Disposiciones de Efectivo												
Compras	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172	41,172
Gastos de Operación	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500
Gastos Financieros	433	417	400	383	367	350	333	317	300	283	267	250
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra de Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Pasivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Capital Crédito Habilitación y Avío	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Pago de Capital Crédito Solc.	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Suma Disposiciones de Efectivo	85,439	85,422	85,405	85,389	85,372	85,355	85,339	85,322	85,305	85,289	85,272	85,255
Saldo Final en Efectivo	91,648	106,256	120,881	135,522	150,180	164,855	179,546	194,254	208,979	223,720	238,478	253,253

Figura 6.22 flujos de efectivo pro forma mensual periodo 2004

Estado de Situación Financiera

Proforma Mensual

(Pesos)

	1-Ene-2004	1-Feb-2004	1-Mar-2004	1-Abr-2004	1-May-2004	1-Jun-2004	1-Jul-2004	1-Ago-2004	1-Sep-2004	1-Oct-2004	1-Nov-2004	1-Dic-2004
	31-Ene-2004	29-Feb-2004	31-Mar-2004	30-Abr-2004	31-May-2004	30-Jun-2004	31-Jul-2004	31-Ago-2004	30-Sep-2004	31-Oct-2004	30-Nov-2004	31-Dic-2004
Activo Circulante												
Efectivo en Caja y Bancos	91,648	106,256	120,881	135,522	150,180	164,855	179,546	194,254	208,979	223,720	238,478	253,253
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Activo Circulante	174,648	189,256	203,881	218,522	233,180	247,855	262,546	277,254	291,979	306,720	321,478	336,253
Activo Fijo												
Terrenos	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Maquinaria y Equipo	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500
Edificios	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500
Equipo de computo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Total Activo Fijo	670,000											
Depreciaciones Acumuladas	-24,138	-28,180	-32,183	-36,206	-40,229	-44,252	-48,275	-52,298	-56,321	-60,344	-64,367	-68,390
Activo Fijo Neto	645,863	641,840	637,817	633,794	629,771	625,748	621,725	617,702	613,679	609,656	605,633	601,610
Activo Diferido Neto	0											
Activo Total	820,511	831,096	841,697	852,316	862,951	873,603	884,271	894,956	905,658	916,376	927,111	937,863
Pasivo												
Corto Plazo												
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Refaccionario	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Crédito Avío	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333
Total Corto Plazo	33,333											
Largo Plazo												
Crédito Refaccionario	31,667	30,000	28,333	26,667	25,000	23,333	21,667	20,000	18,333	16,667	15,000	13,333
Crédito Avío	18,333	16,667	15,000	13,333	11,667	10,000	8,333	6,667	5,000	3,333	1,667	-0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Largo Plazo Total	50,000	46,667	43,333	40,000	36,667	33,333	30,000	26,667	23,333	20,000	16,667	13,333
Pasivo Total	83,333	80,000	76,667	73,333	70,000	66,667	63,333	60,000	56,667	53,333	50,000	46,667
Capital Contable												
Patrimonio	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500
Retiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados Ej. Anteriores	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775	69,775
Resultado del Ejercicio	13,902	27,820	41,755	55,707	69,675	83,661	97,662	111,681	125,716	139,768	153,836	167,921
Capital Contable Total	737,177	751,096	765,031	778,982	792,951	806,936	820,938	834,956	848,991	863,043	877,111	891,196

Figura 6.23 estado de situación financiera pro forma mensual periodo 2004

Det 1-Ene-2004 1-Feb-2004 1-Mar-2004 1-Abr-2004 1-May-2004 1-Jun-2004 1-Jul-2004 1-Ago-2004 1-Sep-2004 1-Oct-2004 1-Nov-2004 1-Dic-2004
 Al: 31-Ene-2004 29-Feb-2004 31-Mar-2004 30-Abr-2004 31-May-2004 30-Jun-2004 31-Jul-2004 31-Ago-2004 30-Sep-2004 31-Oct-2004 30-Nov-2004 31-Dic-2004

Indicadores financieros
Proforma Mensual
(Pesos)

	1-Ene-2004	1-Feb-2004	1-Mar-2004	1-Abr-2004	1-May-2004	1-Jun-2004	1-Jul-2004	1-Ago-2004	1-Sep-2004	1-Oct-2004	1-Nov-2004	1-Dic-2004
Razones de Liquidez Veces												
Liquidez	5.24	5.68	6.12	6.56	7.00	7.44	7.88	8.32	8.76	9.20	9.64	10.09
Estructura Financiera												
% Recursos Propios	89.84%	90.37%	90.89%	91.40%	91.89%	92.37%	92.84%	93.30%	93.74%	94.18%	94.61%	95.02%
% Recursos Ajenos	10.16%	9.63%	9.11%	8.60%	8.11%	7.63%	7.16%	6.70%	6.26%	5.82%	5.39%	4.98%
Razones de Rentabilidad												
% de Rentabilidad a las Ventas	13.90%	13.91%	13.93%	13.95%	13.96%	13.98%	14.00%	14.01%	14.03%	14.05%	14.06%	14.08%
% de Rentabilidad al Activo Total	1.69%	3.35%	4.96%	6.54%	8.07%	9.58%	11.04%	12.48%	13.88%	15.25%	16.59%	17.90%
% de Rentabilidad al Capital Contable	1.89%	3.70%	5.46%	7.15%	8.79%	10.37%	11.90%	13.38%	14.81%	16.19%	17.54%	18.84%
Punto de Equilibrio Operativo												
Punto de Equilibrio a Ventas	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32	75,667.32
% PE/Ventas	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%
Ciclo Financiero												
Rotación de Inventarios (Días)	60.48	56.45	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48
Rotación de Cartera (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de Proveedores (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo Financiero	60.48	56.45	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48	60.48	58.46	60.48	58.46	60.48
Capacidad de Pago												
Generación de Recursos + Gastos Fin.	18,191	18,200	18,208	18,216	18,225	18,233	18,241	18,250	18,258	18,266	18,275	18,283
Gastos Fin. + Amortización Crédito	2,100	2,083	2,067	2,050	2,033	2,017	2,000	1,983	1,967	1,950	1,933	1,917
Capacidad de Pago	8.66	8.74	8.81	8.89	8.96	9.04	9.12	9.20	9.28	9.37	9.45	9.54
Relación Beneficio Costo												
Beneficios (Ingresos)	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00	100,030.00
Costos	87,628.25	87,619.92	87,611.58	87,603.25	87,594.92	87,586.58	87,578.25	87,569.92	87,561.58	87,553.25	87,544.92	87,536.58
Relación Beneficio Costo	1.14											
Depreciaciones												
(Pesos)												
Terreno 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo 10%	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129	2,129
Edificio 5%	644	644	644	644	644	644	644	644	644	644	644	644
Eq. de cómputo 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eq. De Transporte 25%	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Total Depreciación	4,023											

Figura 6.24 razones financieras 2004

	Del: 1-Ago-2003	1-Ene-2004	1-Ene-2005	1-Ene-2006	1-Ene-2007
	Al: 31-Dic-2003	31-Dic-2004	31-Dic-2005	31-Dic-2006	31-Dic-2007
Estado de Resultados					
Proforma Anual					
(Pesos)					
Ingresos					
Ventas Totales	500,150	1,200,360	1,200,360	1,200,360	1,200,360
Ingresos Totales	500,150	1,200,360	1,200,360	1,200,360	1,200,360
Costo Variable					
Inventario Inicial	43,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Compras	287,032	494,064	494,064	494,064	494,064
Inventario Final	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Costo Variable	247,032	494,064	494,064	494,064	494,064
Utilidad Bruta	253,118	706,296	706,296	706,296	706,296
Gastos Fijos					
Gastos de Producción	36,000	86,400	86,400	86,400	86,400
Gastos de Ventas	55,000	132,000	132,000	132,000	132,000
Gastos de Administración	33,000	79,200	79,200	79,200	79,200
Otros Gastos	0	0	0	0	0
Nomina Anual	78,500	188,400	188,400	188,400	188,400
Depreciación	20,115	48,275	48,275	48,275	48,275
Total Gastos de Operación	222,615	534,275	534,275	534,275	534,275
Utilidad de Operación	30,503	172,021	172,021	172,021	172,021
Gastos Financieros					
Crédito Refaccionario	1,150	2,650	1,450	300	0
Crédito Avio	750	1,450	300	0	0
Total Gastos Financieros	1,900	4,100	1,750	300	0
Utilidad Antes de Impuestos	28,603	167,921	170,271	171,721	172,021
Impuestos					
ISR y PTU	0	0	0	0	0
Suman Impuestos	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	28,603	167,921	170,271	171,721	172,021

Figura 6.25 estados financieros pro forma 2003-2007

Estado de Situación Financiera

Proforma Anual (Pesos)	1-Ago-2003	1-Ene-2004	1-Ene-2005	1-Ene-2006	1-Ene-2007
	31-Dic-2003	31-Dic-2004	31-Dic-2005	31-Dic-2006	31-Dic-2007
Activo Circulante					
Efectivo en Caja y Bancos	35,885	212,081	397,293	603,956	824,252
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Total Activo Circulante	118,885	295,081	480,293	686,956	907,252
Activo Fijo					
Terrenos	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Maquinaria y Equipo	255,500	255,500	255,500	255,500	255,500
Edificio	154,500	154,500	154,500	154,500	154,500
Mob. Y Equipo	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Total Activo Fijo	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000
Depreciaciones Acumuladas	-20,115	-68,390	-116,665	-164,940	-213,215
Activo Fijo Neto	649,885	601,610	553,335	505,060	456,785
Activo Diferido Neto	0	0	0	0	0
Activo Total	768,770	896,691	1,033,629	1,192,016	1,364,037
Pasivo					
Corto Plazo					
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Crédito Refaccionario	20,000	20,000	0	0	0
Crédito Avío	20,000	13,333	13,333	0	0
Total Corto Plazo	40,000	33,333	13,333	0	0
Largo Plazo					
Crédito Refaccionario	33,333	13,333	0	0	0
Crédito Avío	13,333	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Largo Plazo Total	46,667	13,333	0	0	0
Pasivo Total	86,667	46,667	13,333	0	0
Capital Contable					
Patrimonio	653,500	653,500	653,500	653,500	653,500
Retiros	0	0	0	0	0
Resultados Ej. Anteriores	0	28,603	196,524	366,795	538,516
Resultado del Ejercicio	28,603	167,921	170,271	171,721	172,021
Capital Contable Total	682,103	850,024	1,020,295	1,192,016	1,364,037
Suma Pasivo y Capital	768,770	896,691	1,033,629	1,192,016	1,364,037
	0	0	0	0	0

Figura 6.26. Estados financieros pro forma 2003-2007

Índices Financieros
Proforma Anual
(Pesos)

	1-Ago-2003	1-Ene-2004	1-Ene-2005	1-Ene-2006	1-Ene-2007
	31-Dic-2003	31-Dic-2004	31-Dic-2005	31-Dic-2006	31-Dic-2007
Razones de Liquidez Veces					
Liquidez	2.97	8.85	36.02	0.00	0.00
Estructura Financiera					
% Recursos Propios	88.73%	94.80%	98.71%	100.00%	100.00%
% Recursos Ajenos	11.27%	5.20%	1.29%	0.00%	0.00%
Razones de Rentabilidad					
% de Rentabilidad a las Ventas	5.72%	13.99%	14.18%	14.31%	14.33%
% de Rentabilidad al Activo Total	3.72%	18.73%	16.47%	14.41%	12.61%
% de Rentabilidad al Capital Contable	4.19%	19.75%	16.69%	14.41%	12.61%
Punto de Equilibrio Operativo					
Punto de Equilibrio a Ventas	439,877	908,008	908,008	908,008	908,008
% PE/Ventas	87.95%	75.64%	75.64%	75.64%	75.64%
Ciclo Financiero					
Rotación de Inventarios (Días)	51.07	61.32	61.15	61.15	61.15
Rotación de Cartera (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de Proveedores (Días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo Financiero	51.07	61.32	61.15	61.15	61.15
Capacidad de Pago					
Generación de Recursos + Gastos Fin.	49,868	218,846	219,996	220,296	220,296
Gastos Fin. + Amortización Crédito	8,567	24,100	21,750	13,633	0
Capacidad de Pago	5.82	9.08	10.11	16.16	N/D
Relación Beneficio Costo					
Beneficios (Ingresos)	500,150	1,200,360	1,200,360	1,200,360	1,200,360
Costos	477,463	1,050,989	1,049,789	1,041,972	1,028,339
Relación Beneficio Costo	1.05	1.14	1.14	1.15	1.17

Depreciaciones
(Pesos)

Terreno 0%	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipo 10%	25,550	25,550	25,550	25,550	25,550
Edificio 5%	7,725	7,725	7,725	7,725	7,725
Eq. de cómputo 25%	0	0	0	0	0
Eq. De Transporte 25%	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Total Depreciación	48,275	48,275	48,275	48,275	48,275

TIR
(Pesos)

Utilidad Neta	28,603	167,921	170,271	171,721	172,021
+ Depreciaciones	20,115	48,275	48,275	48,275	48,275
- Inversiones	753,500	0	0	0	0
- Pagos al Crédito	13,333	40,000	33,333	13,333	0
+ Recuperación de Inversión al 40%	0	0	0	235,224	0
Flujo de Efectivo Neto	-718,115	176,196	185,213	441,887	220,296

Valor Presente Neto al 6%	149,488
----------------------------------	----------------

Tasa Interna de Retorno	14.47%
--------------------------------	---------------

Fig. 6.27 Análisis de rentabilidad 2003-2007

Calculo de Tabla de amortización
Sistema Tradicional

Monto 60,000.00
Plazo 36 meses
Gracia 0
Tasa 6%

Pago	Fecha	Saldo	Capital	Interes	Total
1	01-Sep-2003	60,000.00	1,666.67	300.00	1,966.67
2	01-Oct-2003	58,333.33	1,666.67	291.67	1,958.33
3	01-Nov-2003	56,666.67	1,666.67	283.33	1,950.00
4	01-Dic-2003	55,000.00	1,666.67	275.00	1,941.67
5	01-Ene-2004	53,333.33	1,666.67	266.67	1,933.33
6	01-Feb-2004	51,666.67	1,666.67	258.33	1,925.00
7	01-Mar-2004	50,000.00	1,666.67	250.00	1,916.67
8	01-Abr-2004	48,333.33	1,666.67	241.67	1,908.33
9	01-May-2004	46,666.67	1,666.67	233.33	1,900.00
10	01-Jun-2004	45,000.00	1,666.67	225.00	1,891.67
11	01-Jul-2004	43,333.33	1,666.67	216.67	1,883.33
12	01-Ago-2004	41,666.67	1,666.67	208.33	1,875.00
13	01-Sep-2004	40,000.00	1,666.67	200.00	1,866.67
14	01-Oct-2004	38,333.33	1,666.67	191.67	1,858.33
15	01-Nov-2004	36,666.67	1,666.67	183.33	1,850.00
16	01-Dic-2004	35,000.00	1,666.67	175.00	1,841.67
17	01-Ene-2005	33,333.33	1,666.67	166.67	1,833.33
18	01-Feb-2005	31,666.67	1,666.67	158.33	1,825.00
19	01-Mar-2005	30,000.00	1,666.67	150.00	1,816.67
20	01-Abr-2005	28,333.33	1,666.67	141.67	1,808.33
21	01-May-2005	26,666.67	1,666.67	133.33	1,800.00
22	01-Jun-2005	25,000.00	1,666.67	125.00	1,791.67
23	01-Jul-2005	23,333.33	1,666.67	116.67	1,783.33
24	01-Ago-2005	21,666.67	1,666.67	108.33	1,775.00
25	01-Sep-2005	20,000.00	1,666.67	100.00	1,766.67
26	01-Oct-2005	18,333.33	1,666.67	91.67	1,758.33
27	01-Nov-2005	16,666.67	1,666.67	83.33	1,750.00
28	01-Dic-2005	15,000.00	1,666.67	75.00	1,741.67
29	01-Ene-2006	13,333.33	1,666.67	66.67	1,733.33
30	01-Feb-2006	11,666.67	1,666.67	58.33	1,725.00
31	01-Mar-2006	10,000.00	1,666.67	50.00	1,716.67
32	01-Abr-2006	8,333.33	1,666.67	41.67	1,708.33
33	01-May-2006	6,666.67	1,666.67	33.33	1,700.00
34	01-Jun-2006	5,000.00	1,666.67	25.00	1,691.67
35	01-Jul-2006	3,333.33	1,666.67	16.67	1,683.33
36	01-Ago-2006	1,666.67	1,666.67	8.33	1,675.00
			60,000.00	5,550.00	65,550.00
			Capital	Interes	Total
	2003		6,666.67	1,150.00	7,816.67
	2004		20,000.00	2,650.00	22,650.00
	2005		20,000.00	1,450.00	21,450.00
	2006		13,333.33	300.00	13,633.33
			60,000.00	5,550.00	65,550.00

Figura 6.28. Tabla de amortización 2003-2007 Crédito refaccionario

Calculo de Tabla de amortización
Sistema Tradicional

Monto 40,000.00
Plazo 24 meses
Gracia 0
Tasa 6%

Pago	Fecha	Saldo	Capital	Interes	Total
1	01-Sep-2003	40,000.00	1,666.67	200.00	1,866.67
2	01-Oct-2003	38,333.33	1,666.67	191.67	1,858.33
3	01-Nov-2003	36,666.67	1,666.67	183.33	1,850.00
4	01-Dic-2003	35,000.00	1,666.67	175.00	1,841.67
5	01-Ene-2004	33,333.33	1,666.67	166.67	1,833.33
6	01-Feb-2004	31,666.67	1,666.67	158.33	1,825.00
7	01-Mar-2004	30,000.00	1,666.67	150.00	1,816.67
8	01-Abr-2004	28,333.33	1,666.67	141.67	1,808.33
9	01-May-2004	26,666.67	1,666.67	133.33	1,800.00
10	01-Jun-2004	25,000.00	1,666.67	125.00	1,791.67
11	01-Jul-2004	23,333.33	1,666.67	116.67	1,783.33
12	01-Ago-2004	21,666.67	1,666.67	108.33	1,775.00
13	01-Sep-2004	20,000.00	1,666.67	100.00	1,766.67
14	01-Oct-2004	18,333.33	1,666.67	91.67	1,758.33
15	01-Nov-2004	16,666.67	1,666.67	83.33	1,750.00
16	01-Dic-2004	15,000.00	1,666.67	75.00	1,741.67
17	01-Ene-2005	13,333.33	1,666.67	66.67	1,733.33
18	01-Feb-2005	11,666.67	1,666.67	58.33	1,725.00
19	01-Mar-2005	10,000.00	1,666.67	50.00	1,716.67
20	01-Abr-2005	8,333.33	1,666.67	41.67	1,708.33
21	01-May-2005	6,666.67	1,666.67	33.33	1,700.00
22	01-Jun-2005	5,000.00	1,666.67	25.00	1,691.67
23	01-Jul-2005	3,333.33	1,666.67	16.67	1,683.33
24	01-Ago-2005	1,666.67	1,666.67	8.33	1,675.00
			40,000.00	2,500.00	42,500.00
			Capital	Interes	Total
	2003		6,666.67	750.00	7,416.67
	2004		20,000.00	1,450.00	21,450.00
	2005		13,333.33	300.00	13,633.33
			40,000.00	2,500.00	42,500.00

Figura 6.29. Tabla de depreciación 2003-2007 Crédito avio

Inversiones

1.- Inversión Fija

	Rec. Propios	Financiamiento	Total
Terreno	200,000.00	0.00	200,000.00
Maquinaria y equipo	250,000.00	5,500.00	255,500.00
Edificio	100,000.00	54,500.00	154,500.00
Eq. de cómputo	0.00	0.00	0.00
Eq. De Transporte	60,000.00	0.00	60,000.00
Totales	610,000.00	60,000.00	670,000.00

2.- Inversión en Capital de Trabajo

Materia Prima	43,000.00	40,000.00	83,000.00
Efectivo Gastos de Operación	500.00	0.00	500.00
Totales	43,500.00	40,000.00	83,500.00

Totales	653,500.00	100,000.00	753,500.00
----------------	-------------------	-------------------	-------------------

1.- Maquinaria & Equipo

Moldes (1200, varios modelos)	230,000.00
herramienta en general y tanques actuales	20,000.00
2. Equipo de transporte	60,000.00
Totales	310,000.00

Figura 6.30. Presupuesto de inversiones

2.- Ingresos y Egresos

Presupuesto de ventas del proyecto
Número de productos promedio al mes:

Porcentaje a Precio
Porcentaje a Costo

	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Piezas Prehispánicas	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402
Vasijas Decoradas	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
Soles y Lunas	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
Máscaras	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Flautas	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Varios	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Total	1,743											

Precio Unitario promedio por producto en el mes:

Productos o Servicios	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Piezas Prehispánicas	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Vasijas Decoradas	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Soles y Lunas	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Máscaras	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Flautas	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Varios	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Ventas promedio por producto en el mes:

Productos o Servicios	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Piezas Prehispánicas	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00	32,160.00
Vasijas Decoradas	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00
Soles y Lunas	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00
Máscaras	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00
Flautas	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00
Varios	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	100,030.00											

Presupuesto de costos y gastos del proyecto

Costo Unitario de Materia Prima para producto en el mes

Productos o Servicios	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Piezas Prehispánicas	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00
Vasijas Decoradas	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
Soles y Lunas	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Máscaras	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00
Flautas	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Varios	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Figura 6.31 presupuesto de ingresos y egresos

Costo Total de Materia Prima para producto en el mes

Productos o Servicios	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Piezas Prehispánicas	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00	11,256.00
Vasijas Decoradas	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00	7,370.00
Soles y Lunas	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00	16,750.00
Máscaras	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00	3,192.00
Flautas	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00	1,512.00
Varios	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00	1,092.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	41,172.00											

Gastos Fijos Mensuales (Directos de Producción)

Concepto	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1.- Combustibles y lubricantes	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00
2.- Teléfono	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.- Energía eléctrica y agua	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Total	7,200.00											

Gastos de Ventas Mensuales

1.- Comisiones por Ventas	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	1,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.- Viáticos	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
4.- Gasolina	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
Total	11,000.00											

Gastos de Administración Mensuales

1.- Papelería	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2.- Honorarios Empresario	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Total	6,600.00											

Otros Gastos

Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Figura 6.32 presupuesto de egresos

ANEXO B Normina Mensual Projectada
Normina Mensual Projectada (Número de Puestos)

Puestos	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1.- Estampadores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.- Pintores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.- Acabado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.- Empacador y Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Normina Mensual Projectada (Salario Mensual por Puesto)

Puestos	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1.- Estampadores	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
2.- Pintores	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
3.- Acabado	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
4.- Empacador y Ventas	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Normina Mensual Projectada (Importe por Puesto)

Puestos	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1.- Estampadores	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
2.- Pintores	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
3.- Acabado	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
4.- Empacador y Ventas	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	15,700.00											

Figura 6.33 mano de obra

VI.3 Análisis comparativo con programa de changarros²⁸

A continuación se muestra un comparativo del programa de changarros vs. FONAES. Dicho programa salió a la luz pública el 20 de enero de 2001 promovido de 1era mano por el ejecutivo y por la Secretaría de Economía; cabe aclarar por la parte de FONAES, que dicho comparativo únicamente hace referencia a 2 (ACCIS y CTS) de los 6 rubros que integran el concepto denominado "Formación de Capital productivo" ya analizado con anterioridad; esto como consecuencia de que el programa de changarros no tiene de igual forma una variedad de alternativas. (Ver figura 6.34)

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROGRAMA FONAES Y PROGRAMA DE CHANGARROS.

PROGRAMA	FONAES	CHANGARROS
Población objetivo	Es la población rural, campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del Sector Social, que a través de un proyecto productivo, demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial; y que tengan escasez de recursos para implementar sus proyectos. grupos Sociales, o empresas Sociales	Sólo va dirigido para personas físicas con algún proyecto productivo
Montos	30 a 50 mil para persona física en sector servicio (ACCIS) con opción de 1.5 veces el monto de 30 a 300 para micro empresa	500 a 20 mil persona física o grupo social
Plazos de pago	Hasta 2 y 4 años para capital de trabajo y activo fijo respectivamente (ACCIS) 2 años plazo máximo (CTS)	En 16 semanas deberá cubrir el total del crédito para ser nuevamente sujetos deL mismo (revolvente)
Tasas de interés	0.5 % mensual fija para ambos casos	De 1.5 a 8% mensual
Condiciones	Sujetas reglas e operación	Sujetas reglas de operación
Forma de entrega	Se entrega a través de comités integrados por miembros tanto del gobierno federal (delegados FONAES) como de miembros del gobierno estatal. Estos comités evalúan la viabilidad de los proyectos para otorgar y entregar los créditos.	Se entrega a través de microfinancieras
Tipo de Crédito	Los créditos son revolventes	Los créditos son revolventes
Organos determinantes de condiciones	Las tasas de interés sobre el crédito las determinan los comités	Las tasas de interés las determinan las microfinancieras, no interviene el gobierno

Figura 6.34 COMPARATIVO DE PROGRAMA FONAES Y PROGRAMA DE CHANGARROS

* Las cantidades que se muestran están denominadas en miles de pesos

Desventajas del Programa de financiamiento a microempresarios (changarros)

- La Secretaría de Economía no otorga los microcréditos. Los microcréditos son otorgados por las microfinancieras. (inseguridad de cartera vencida por parte de las mismas)
- Es un subsidio disfrazado para los hogares de los grupos marginales
- Los créditos "se malgastan" al enfocarse a resolver necesidades básicas en el hogar como salud o alimentación, y no para atender una microempresa (desviación de recursos).
- La saturación del mercado informal",
- La falta de un marco legal en el sector del ahorro y crédito popular.

²⁸ <http://microcreditos.presidencia.gob.mx/preguntas.html>

- Tasas de interés elevadas
- Periodo de entrega de los recursos
- Incremento en cartera vencida por el no pago oportuno
- etc.

Ventajas del FONAES

- ✓ Tasas De interés factibles de pago
- ✓ Se avoca a una gran variedad de rubros
- ✓ La entrega de los recursos es directamente con la Secretaria de Economía
- ✓ Es un apoyo para el sector rural y urbano popular
- ✓ Los plazos para pagar son adecuados

Desventajas del FONAES

- Si observamos el monto asignado para el FONAES este año (790 mdp.) podemos observar que es mínimo en proporción al mercado, ya que en este país la mayor parte de la población se encuentra dentro del rubro de micro o pequeños negocios
- Además, en cuanto a lo que a difusión se refiere el FONAES es mínima, resultado de una encuesta de percepción que se hizo en algunos municipios del Estado de México que cuentan características idóneas para solicitar el apoyo y que será tratado más adelante.

Conclusión: Podemos observar que indudablemente el FONAES es un medio de financiamiento con mayor oportunidad de alcance, más factible de pago (no incremento de cartera vencida) a sectores marginados, y sobre todo es importante mencionar que de alguna forma no se está cayendo en ningún paternalismo o alguna estrategia "populista" debido a que los montos a fondear son accesibles, con plazos adecuados, y sobre todo, por los filtros por los que pasan los solicitantes antes de la entrega del apoyo dan mayor seguridad, permitiendo a la postre detonar el crecimiento de país a través de la generación de empleos.

VI.4 Análisis comparativo FONAES vs. Pymes (NAFIN)

La banca de desarrollo es una entidad financiera del Gobierno Federal cuyo objetivo es apoyar a determinados sectores de la economía, considerada y conocida como banca de segundo piso. Una de sus funciones es apoyar pequeñas y medianas empresas. A continuación se hace un análisis comparativo con relación a un tipo de financiamiento que proporciona la banca de desarrollo mejor conocida como Nacional Financiera (ver figura 6.35); todo esto con relación a características que en concepto son comunes en ambas, pero que difieren en condiciones, montos, plazos, etc.

Cabe mencionar que de alguna forma es el único tipo de programa de NAFIN que se asemeja al FONAES, ya que en estricto sentido NAFIN actualmente en su mayor parte se avoca a proyectos en operación y no a la generación de nuevos proyectos como lo es en el caso del FONAES. Siguiendo con la misma mecánica únicamente se analizará el rubro ACCIS, tanto para Capital de Trabajo como para la compra de Activos Fijos:

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROGRAMA FONAES Y PROGRAMA PYMES (NAFIN)²⁹

PROGRAMA	FONAES	NAFIN (PROGRAMA DE APOYO A PYMES)
Población objetivo	Es la población rural, campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del Sector Social, que a través de un proyecto productivo, demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial; y que tengan escasez de recursos para implementar sus proyectos.	Micro, pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial, de los sectores industrial, comercial y de servicios. Empresas en operación (aquellas empresas ya constituidas, con al menos 2 ejercicios fiscales terminados) Empresas nuevas (aquellas empresas que comienzan su actividad que ya están dadas de alta en Hacienda, no se aceptan proyectos)
Montos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Persona física y micro empresas Sociales. De 30 a 50 y 30 a 300 respectivamente. Se aplica a capital de trabajo y/o activos fijos ➢ Empresa social abarca de 300 a 600 mil pesos dependiendo del sector (industrial comercio y servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ persona física (no aplica) ➢ para empresas en operación 50 a \$500[*] pesos ya sea para capital de trabajo o para activos fijos ➢ Para empresas nuevas (dadas de alta) DE 50 A 300[*] para capital de trabajo De 50 a 400[*] para activos fijos
Plazos de pago	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Persona física o micro empresas Sociales. de 2 a 4 años para capital de trabajo y activo fijo respectivamente ➢ Empresa social. Capital de trabajo 2 años activo diferido y Activo fijo 7 años 	persona física (no aplica) empresas nuevas, micros, pequeñas y medianas y empresas en operación: Capital de trabajo. Plazos a elegir hasta 18 meses activo fijo plazo a elegir hasta 36 meses
Tasas de interés	.5 % mensual fija	TIE + 4 anual, además de una comisión de 1.5% sobre el monto por apertura de crédito
Condiciones	Sujetas a reglas de operación	<p>En el caso de Personas Morales contar, con un obligado solidario, preferentemente deberá ser el principal accionista del negocio, el cual debe contar con bienes inmuebles (libres de gravamen) y un adecuado historial en el Buró de Crédito</p> <p>En el caso de ser Personas Físicas con actividad empresarial, contar con un obligado solidario, el cónyuge si se encuentran casados bajo el régimen de sociedad conyugal, el cual debe contar con bienes inmuebles y un adecuado historial en el Buró de Crédito</p>
Forma de entrega	Se entrega a través de comités integrados por miembros de del gobierno federal (delegados FONAES) y miembros del gobierno estatal. Estos comités evalúan la viabilidad de los proyectos para otorgar y entregar los créditos.	Se gestiona a través de la banca de 1er piso
Tipo de Crédito	Son revolventes	Cuenta Corriente
Órganos determinantes de condiciones	Las tasas de interés sobre el crédito las determinan los comités	La banca de 1er piso (Santander Serfin)

Figura 6.35 Comparativo FONAES Y Programa de apoyo a Pymes NAFIN

* Las cantidades que se muestran están denominadas en miles de pesos

Con relación a NAFIN podemos comentar lo siguiente:

- Únicamente proporcionará financiamiento a Pymes, y no a grupos sociales que como ya lo hemos mencionado tienen la intención de constituirse bajo el amparo de alguna figura jurídica mercantil, sin embargo, aún no formalizan dicha constitución;
- Aunque son muy buenas las alternativas de financiamiento de la banca de desarrollo, poniendo como ejemplo la relación que existe en garantías es de 1-1, es decir, por cada peso que se pida tendrá que haber un peso que lo respalde como garantía al solicitante. No deja de ser inalcanzable para el mercado rural o el urbano de la periferia.
- Definitivamente el esquema de Pymes de NAFIN va dirigido a otro perfil empresarial, sin embargo, se consideró interesante plasmar otra alternativa de financiamiento que actualmente existe, y se reconoce la labor que lleva a cabo Nacional Financiera.

VI.5 Análisis comparativo con la banca comercial

La banca comercial, es otra de las alternativas ya que al igual que la banca de desarrollo, la banca comercial proporciona diversos tipos de crédito; Razón por la cual resulta básico comparar FONAES con 3 bancos representativos dentro del país (ver figura 6.36). Los créditos en estudio están enfocados a **Capital de Trabajo (CT)** y para **Activo Fijo (A.F.)** El resultado es el siguiente:

Institución o programa	FONAES	HSBC ³⁰	BBVA ³¹	Banorte ³²
Nombre del crédito	Accis	multicrédito	Crédito Tradicional	Agroactivo Banorte
Destino de créditos	C. De trabajo Activo fijo	C. De trabajo Activo fijo	C. De trabajo Infraestructura	C. De trabajo Activo fijo
Montos	C.T. O A.F. Persona física \$30-50,000 C.T. O A.F. Empresa Social \$300-600,000	C.T. Y A.F. 2mdp sin garantía hipotecaria C.T. Y A.F. 3mdp con garantía hipotecaria	En función de los Flujos de efectivo	de 500 a 3mdp
Plazos de pago	C.T. hasta 2 años A.F. hasta 4años	C.T. Hasta 6 años	De 2 a 3 años Para C.T. y A.F.	de 1 a 5 años
Tasas de Interés	6% tasa fija	20% anual fija Variable TIIE +4 con limite de 8 ptos.	TIIE+ 12 puntos	Fija o Variable con base en Cetes
Condiciones o garantías	Sujetos a reglas de operación	Tener mínimo 6 meses en operación	Con garante relación 1.5. – 1(ya sea, bodegas, fabricas etc.)	DNP
Forma de entrega	A través de delegados de FONAES	En la sucursal una vez aprobado por área de riesgos de la institución	En la sucursal aperturando una Cuenta de cheques y firmar pagares	En la sucursal aperturando una cuenta de cheques y firmar pagares
Autorización de crédito (tiempo respuesta)	45 días posteriores con la salvedad correspondiente Posterior a la petición	Varía de 15 a 28 días	4 a 6 semanas Posterior a la petición	DNP
Tipo de Crédito	Revolvente	En cuenta corriente	Crédito simple. 2 a 3 años En cuenta corriente: revolvencia de 90 días	En cuenta corriente
Organos determinantes de condiciones/ u organismos de apoyo	Comité Interno de Normatividad y Aprobación (CINA)	La institución, en conjunto con la Secretaría. De Economía	La institución bancaria	la institución acreedora

Figura 6.36 Comparativo FONAES vs. Banca Comercial

³⁰Fuente: REVISTA Administrate Hoy Edit: Gasca-Sicco Abril 2004, año X, Numero 120

³¹Fuente: BBVA Bancomer mayo 2004. s.e.

³²REVISTA Administrate Hoy, op.cit. Numero 120

Con relación a la banca comercial vs. FONAES, se observó que: En prácticamente todos los rubros, FONAES se encuentra en una mejor posición (tasas de interés, plazo, garantías, etc).

Esto tiene su razón de ser como consecuencia de que: la banca múltiple por ser una banca privada es una institución con fines de lucro, que realiza intermediación financiera, sin embargo, el hecho es que al momento de colocar determinada cantidad de dinero se busca ciertamente ponderar ese riesgo mediante una tasa atractiva para la misma. Ahora bien, recordemos que FONAES es un recurso que proviene de las arcas del gobierno federal, razón por la cual las características son más atractivas.

Además de que FONAES va dirigido a sectores específicos de la economía (como consecuencia de poder cubrir con el perfil mínimo aceptado por la banca comercial), que es precisamente, donde la banca múltiple toma un importante papel para todos aquellos que requieran financiamiento para algún rubro en específico y por ende, con características que se cumplan con las solicitadas por la última mencionada.

Sin embargo, la banca múltiple no deja de ser entidad financiera detonante para el crecimiento del país avocado a ciertos sectores de la economía.

Como comentario adicional, se menciona que aunque la realidad nos dice que no existe colocación de créditos por parte de la banca privada, también lo es el hecho de que la no correcta aplicación del estado de derecho por parte de las autoridades, implica que muchos de estos bancos se sientan en la necesidad de tomar medidas de seguridad más severas para poder dar un crédito (tiempo de recuperación).

Sería importante que se tomen las medidas correspondientes para una eficiente recuperación del préstamo por parte de la banca comercial ya sea modificando las normativas vigentes o aplicar en estricto sentido las actuales (que es más un problema de fondo no de forma).

A su vez, los bancos deberían de procurar un adecuado cobro de comisiones en proporción con la realidad del país ya que si se da un vistazo a lo mencionado por parte del actual gobernador del Banxico Guillermo Ortiz Martínez, sobre el hecho de que las comisiones en el país son más elevadas en México que en otros países industrializados (el "spread" es amplio).

VI.6 Encuesta de percepción del FONAES y resultados de la misma

6.6.1 Justificación. Una de las razones por las que se llevó a cabo todo este trabajo de investigación, es para que los interesados en solicitar el fondo en estudio, tengan una visión clara de los requisitos que deben contemplar para hacerse acreedores del mismo, sin embargo, hay que identificar de primera mano si realmente es conocido este apoyo.

Para eso se hace necesario obtener una muestra del total de la población, razón por la cual se utilizó el método de probabilística simple el cual tiene como ventaja que puede predecir el tamaño de nuestras predicciones. El resultado de dicho cálculo (ver figura 6.37) fue el siguiente:

ENCUESTAS A REALIZADAS EN BASE AL MECANISMO DE PROBABILISTICA SIMPLE

Método: Muestra probabilística simple

Entidad Federativa	Municipios	
15 México	6 Municipios del Estado de México	
No de patrones	1079	
V	0.015	varianza de la población
Valor promedio	1	patrón por negocio
S ²	0.98	Varianza de la muestra como prob. De ocurrencia
	0.02	
s2	0.020	resultado de la varianza de la muestra
v =	0.000225	
muestra	87.11111111	No. De encuestas a realizar
Muestra con total de comercios	81	No. De encuestas a realizar cuando se conoce la población total
*Municipios	patrones	
042 Ixtlahuaca	140	
054 Metepec	725	
051 Lerma	115	
114 Villa Victoria	20	
040 Ixtapan de la Sal	55	
110 Valle de Bravo	24	
TOTAL	1079	

Figura 6.37 método de probabilística simple

* Datos tomados del INEGI 2003

Población ocupada por municipio, sexo y sector de actividad, y su distribución según situación en el trabajo

Como se puede observar, de un universo de 1079 comercios, a través de este método, el resultado arrojado de muestra es de 81 comercios que, son a los que se les "levanto" la encuesta y mostrarían, por consiguiente, la percepción que se tiene sobre los apoyos de gobierno y más específicamente sobre el FONAES. Cabe mencionar que la encuesta se encuentra dividida tanto en preguntas generales, como de carácter particular. El formato de la encuesta se muestra a continuación:

Encuesta de Percepción sobre el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)³³

Nombre del encuestado (a) _____

Edad ____ Sexo ____ Ocupación _____ Escolaridad _____

Dirección _____

Población _____ Sector _____ Puesto _____

1. ¿Usted cuenta con algún tipo de negocio? Si no
 2. ¿Cuánto tiempo tiene operando con el negocio? _____
 3. ¿Cuántos trabajadores tiene en su negocio? _____
 4. ¿En que giro se encuentra su negocio? _____
 5. ¿Tiene clientes asiduos (constantes)? Si no
 6. ¿Cubre las necesidades del cliente? Si no porque: _____
 7. ¿Ha buscado alternativas de financiamiento? Si no por que _____
 8. ¿Estaría dispuesto a solicitar apoyo del gobierno? Si no
 9. ¿Cómo considera los apoyos de gobierno?
(Costo de capital) (Tramites)
a) económicos a) fáciles
b) iguales que los comerciales b) engorrosos
c) elevados c) inalcanzables
 10. ¿Conoce al FONAES? Si no
 11. ¿Que tiempo tiene de conocerlo? _____
 12. ¿Sabe para que lo puede apoyar? Si no
 13. ¿A través de que medio conoció dicho apoyo _____
 14. ¿Ha obtenido apoyo de FONAES? Si No
 15. ¿Cómo lo considera dicho apoyo? _____
 16. ¿Por que no lo utiliza? _____
 17. ¿Recomendaría el apoyo? Si no
 18. ¿Sabe de alguien que lo utilice? Si No
 19. ¿Conoce alguna otra alternativa de apoyo gubernamental? _____
 20. Comentarios _____
- _____

³³Los tipos de preguntas que se manejan son cerradas para efectos de eficiencia.

Los resultados de las encuestas (81) se muestran en la figura 6.38.

No de encuestados (muestra) 81
 Escolaridad promedio: Secundaria
 Puesto: Propietario
 Sector: Comercio

Generales		*R	**C	*R	**C	*R	**C	*R	**C	***T
1	¿Cuánto tiempo tiene operando con el negocio?	de 1-3 años	49	mas de 3 años	32					81
2	¿Cuántos trabajadores tiene en su negocio?	de 1-3	72	mas de 3 años	9					81
3	¿En que giro se encuentra su negocio?	comercial	81							81
4	¿Tiene clientes asiduos (constantes)?	si	81	no	0					81
5	¿Cubre las necesidades del cliente?	si	81	no	0					81
6	¿Ha buscado alternativas de financiamiento?	si	60	no	21					81
7	¿Estaría dispuesto a solicitar apoyo del gobierno?	si	74	no	7					81
8	¿Cómo considera los apoyos de gobierno? (Costo de Capital)	económicos	68	iguales que comerciales	2	elevados	1	no sabe	10	81
9	¿Cómo considera los apoyos de gobierno? (Burocracia)	fáciles	0	engorrosos	18	inalcanzables	53	no sabe	10	81
10	¿Conoce al FONAES? (ubicación)	si	4	no	75	mas o menos	2			81
11	¿Sabe para que lo puede apoyar? (objetivo)	si	0	no	81	mas o menos	0			81
Particulares										
12	¿Que tiempo tiene de conocerlo?	menos de 1 año	2	mas de un año	3					5
13	¿A través de que medio conoció dicho apoyo	conocidos	5	medios	0					5
14	¿Ha obtenido apoyo de FONAES	si	0	no	5					5
15	¿Cómo lo considera dicho apoyo?	accesible	1	no sabe	4					5
16	¿Por que no lo utiliza?	no es para él	1							1
17	¿Recomendaría el apoyo?	si	1	no	0					1
18	¿Sabe de alguien que lo utilice?	si	1	no	0					1
19	¿Conoce alguna otra alternativa de apoyo gubernamental?	municipales	3	federales	2	ninguno	76			81

Figura 6.38 Vaciado de los resultados de las encuestas

*Respuesta

** Cantidad

***Totales

Una vez obtenido los resultados se procederá a su análisis gráfico (ver figura 6.21)

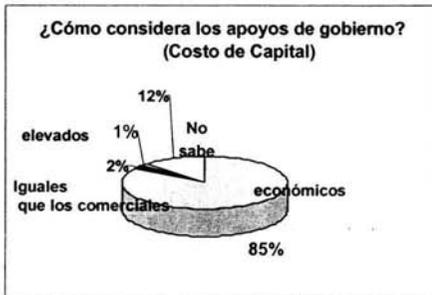
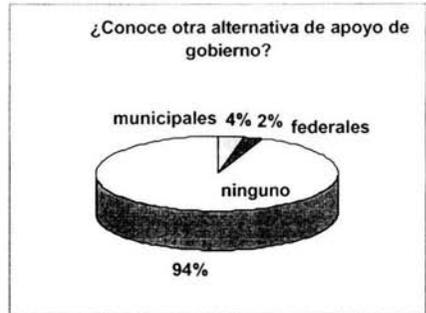


Figura 6.38 Gráficas de pastel de los resultados observados de la muestra

6.6.2 Interpretación del resultado de las encuestas

De toda la serie de preguntas realizadas, se tomaron seis que de alguna forma representan a todas en su conjunto.

Resultados de preguntas generales:

¿Cuánto tiempo tiene operando en el negocio?

- El resultado arroja que el 40% de la población tiene una experiencia dentro del negocio de más de 3 años, algo que sin duda marca una pauta de la consecutividad en el mismo. Y aunque el FONAES No toma como requisito la antigüedad para proporcionar el apoyo, si es necesario hacer una valoración de esto, ya que de no hacerse se podría caer en apoyos sin retornos que esto al final arroja déficit que se verá reflejado en las cifras de la misma Institución. el 60% restante, su experiencia es de 1, 2 hasta 3 años, un dato adicional lo es que ninguno se encuentra por debajo del año, las razones son claras: **“La gente prácticamente no ha buscado otras alternativas de para poder cambiar de giro; además de que, no se han abierto mas negocios esto es que siguen siendo prácticamente los mismos “**

¿Cuántos trabajadores tiene en su negocio?

- El resultado marca que el 11% de la población encuestada se encuentran laborando mas de 4 personas, y aunque no todos son negocios familiares, en una gran proporción lo son; esto es que de una familia de cinco integrantes más de la mitad de ellos se dedican al negocio, lo que lleva a interpretar que única y exclusivamente esa es su fuente de recursos y esto tiene repercusiones como: **la no-generación de riqueza macroeconómica, no hay efecto multiplicador de producción- ventas - empleo y finalmente problemas macroeconómicos más aun existe un exceso de personal en algo que prácticamente puede ser controlado por 2 personas “**

¿Cómo considera los apoyos de gobierno? (Costo de Capital)

- En cuanto al valor del dinero el 85% de la gente percibe los apoyos de gobierno como algo económico, todo esto en cuanto a las facilidades de los pagos y/o tasas de interés. Algo que sin duda a un servidor lo dejo impresionado y que fue posteriormente entendible con la pregunta que será analizada a la postre, fué que el 12% desconoce la realidad de los apoyos en cuanto a su valor, 2% los visualiza igual en intereses y capital que los que ofrece la banca comercial y el 1% los considera elevados lo que nos lleva a estimar que: **En realidad la muestra encuestada no ve los préstamos de gobierno como algo oneroso y que les impediría pagar.**

¿Cómo considera los apoyos de gobierno? (Gestión)

- En el párrafo anterior se hace mención del impacto que le causo al que presenta esta investigación, de lo que percibe la gente en cuanto al valor del dinero obtenido mediante apoyos del gobierno; esto quedo claro cuando se dio paso a la misma pregunta pero vista desde otra óptica, es decir, la gestión, en cuanto a la tramitología. El 66% menciona que son inalcanzables dichos prestamos el 22% lo ve desde de la cantidad elevada o engorrosa de trámites que se debe de manejar, el 12% restante no sabe absolutamente nada de los requisitos, y ninguno dice que es fácil obtener los apoyos. De acuerdo con los encuestados, ese 66% es inalcanzable pero no por el tiempo que uno se tenga que tomar para obtenerlo, ni por el tipo de documentos, sino por el hecho de que "se debe tener cierta influencia en el gobierno, (amistades, parentela, etc.)." Para que te puedan tomar en consideración, lo que en términos simples lo denominamos como trafico de influencias o corrupción; lo cual conlleva a analizar que: **La población actualmente ha pasado a segundo termino el aspecto relacionado con el tiempo para tener el apoyo, enfocándose más al factor de la corrupción como determinante para poder tener apoyo, y esto es letal por que simplemente la gente se desincentiva orillándolos en muchos de los casos a no solicitar apoyo, no tener fuente de empleo y resguardarse en la economía informal, incrementar los actos delictivos (robos, secuestros, etc.) entre otros efectos**

De acuerdo con datos de transparencia Mexicana, el "ranking" corrupción de menor a mayor en 2003 en todos los Estados de la República Mexicana (ver figura 6.39) arrojó:

Posición	Entidad	INCGB 2003*
1	Baja California Sur	2.3
2	Quintana Roo	3.7
3	Colima	3.8
4	Hidalgo	3.9
5	Aguascalientes	3.9
6	Chiapas	4
7	Coahuila	4.4
8	Sonora	4.5
9	Michoacán	4.8
10	Yucatán	4.8
11	Tamaulipas	5.1
12	Sinaloa	5.5
13	Zacatecas	5.6
14	Campeche	5.7
15	Chihuahua	5.7
16	Nayarit	5.8
17	Baja California	6
18	Queretaro	6.3
19	Veracruz	6.4
20	Jalisco	6.5
21	Oaxaca	6.8
22	Tabasco	6.9
23	Tlaxcala	7.8
24	Morelos	8.3
25	Guanajuato	8.9
26	Nuevo León	9.9
27	San Luis Potosí	10.2
28	Guerrero	12
29	Durango	12.6
30	Estado de México	12.7
31	Distrito Federal	13.2
32	Puebla	18

*El INGB, es el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno, calculado por Transparencia Mexicana.

Figura 6.39 Posición de Corrupción a nivel nacional³⁴

En cuanto al aspecto Internacional, de acuerdo con Transparencia Internacional, (ver figura 6.40) encuestó a empresarios, analistas de riesgos y académicos tomando de 132 países, para determinar el grado de corrupción existente. El No.10 como al país más altamente limpio y el cero como el más altamente corrupto, el cuadro se muestra a continuación:

Figura 6.40 Posición de Corrupción a nivel internacional³⁵

Rango de País	PAIS	PUNTAJE
1	Finlandia	9.7
2	Islandia	9.6
3	Dinamarca	9.5
	Nva Zelanda	9.5
4	Singapur	9.4
11	Canadá	8.7
	Reino Unido	8.7
16	Alemania	7.7
18	Estados Unidos	7.5
20	Chile	7.4
21	Japón	7
23	Francia	6.9
	España	6.9
33	Uruguay	5.5
43	Cuba	4.6
54	Brasil	3.9
59	Colombia	3.7
	El Salvador	3.7
	Perú	3.7
64	MEXICO	3.6
	Polonia	3.6
68	China	3.4
70	Egipto	3.3
78	Iran	3

³⁴datos tomados de transparencia nacional e internacional publicados en el artículo "CORRUPCIÓN PÚBLICA Y PRIVADA" Mundo Ejecutivo No. 300 año XXIV Volumen XLI

³⁵ibid., No. 300 año XXIV Volumen XLI

Resultados de preguntas particulares:

¿Conoce otra alternativa de apoyo de gobierno?

- El resultado muestra que el 94% desconoce que existen alternativas de financiamiento de algún tipo por parte del gobierno en sus distintos niveles, el 4% sabe que los hay municipales y únicamente 2% que son federales como el programa de changarros independientemente de que este último tuvo una difusión de gran magnitud en los medios.

¿Conoce Ud. al FONAES?

- La pregunta obligada y de mas envergadura en esta investigación es acerca de la percepción de FONAES para la población objetivo, el 93% de la población lo desconoce en su totalidad, un 2% en algún momento lo escucho, pero, no tiene una idea clara del apoyo, y finalmente el 5% mencionó que si lo conoce pero únicamente por que algunos de sus amigos o parientes se los han comentado. Esto sin duda nos permite mas aún justificar el objetivo general de la investigación presente que es: **"Valorar al FONAES, como un medio de financiamiento para aquellas microempresas que lo requieran, atendiendo los requisitos mínimos para la aprobación de dicho fondo".**

6. 7 Conclusión Capitular

Lo visto anteriormente nos permite ver, entender y comprobar que el proyecto de inversión en estudio aprobado por FONAES, es el ejemplo de cómo se debe llevar a cabo en cuanto a su metodología, sus aspectos financieros entre otras características. Además, nos permite valorar las bondades del programa con relación al costo del mismo todo esto en base al comparativo con otras alternativas de financiamiento en el mercado mexicano; y finalmente ver el impacto actual con la sociedad en cuanto a su percepción, familiaridad y aprovechamiento del mismo.

El origen, la mecánica de operación, el ejemplo, el análisis, junto con la valoración y el impacto en el país, son sin duda razones que muestran la importancia del trabajo presente, y, que en el siguiente capítulo permitirá plasmar conclusiones

Descripción del capítulo

Finalmente se abordarán algunos comentarios finales sobre el trabajo presente, incluyendo algunas recomendaciones.

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII.1 Conclusiones

- La investigación llevada a cabo nos permitió conocer a uno de los apoyos que sin duda han marcado la pauta dentro del país: FONAES. Demostrando que mediante ciertos controles en la forma de obtener los financiamientos, el mercado objetivo plenamente identificado y sin afán de caer en tendencias populistas, bien se podrán alcanzar tanto beneficios macroeconómicos como microeconómicos dentro del país a través de la creación de empresas, ganancias, empleos y todo esto se traslada en crecimiento para el país
- Aunque FONAES se avoca a diversos rubros como Capital de Trabajo Solidario (CTS), Capital Social de Riesgo (CSR) Comercializadora Social, Impulso Productivo de la Mujer (IPM) Atención a Empresas Sociales Integradas por Personas con Discapacidad, que pertenece a la parte denominada "FORMACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO", y, por otro lado el Apoyo para fortalecer la competitividad y la inserción en los mercados de los Beneficiarios de FONAES (PROCOMER), que va relacionado con FACULTAMIENTO EMPRESARIAL; la investigación hace mayor énfasis dos rubros denominados ACCIS (Apoyo para Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios) y Facultamiento empresarial ya que el proyecto de inversión que se planteó, fue precisamente apoyado por estos conceptos que pertenecen a las bases mencionadas respectivamente; sin embargo, esto nos permitió valorar al fondo como una alternativa con un amplio campo de acción que dicho sea de paso esta muy por encima de algunas otras opciones de financiamiento en casi todos los ámbitos.
- Los perfiles que son necesarios para la aceptación por parte de las autoridades correspondientes para la aportación de recursos, nos hace reflexionar lo importante que es para el gobierno la ayuda que generan, viendo mas allá sobre los beneficios del colocar ciertos recursos monetarios y, que ciertamente implicará un estudio detallado para no caer en falsas expectativas de crecimiento para sus beneficiarios ocasionando a su vez problemas en cuanto al gasto de inversión de la federación
- La labor, realizada por FONAES, implica llevar a cabo un procedimiento a fin de que la solicitud-revisión, aceptación y finalmente la entrega del dinero, se encuentre bien estructurada y esto es una medida preventiva más que correctiva, en donde los filtros por lo que se va dando este proceso eliminaran cuellos de botella que a la postre, son un "cáncer" tanto para el deudor como el acreedor.
- Algo que es importante recalcar, es el tiempo en que FONAES toma la decisión en cuanto a la aceptación de la solicitud para proporcionar el financiamiento a que si nos damos cuenta en comparación con alguna otras alternativas de financiamiento, pueden llegar a aplazarse más de dos meses, algo que sin duda desincentiva al solicitante.
- La experiencia en cuanto a la forma en que la mayor parte de los micronegocios en este país comienzan, es meramente empírica en donde difícilmente pueden llegar a tener el éxito a futuro. FONAES, a través del rubro denominado "facultamiento empresarial" permite a los negocios que comienzan, como a los que ya se encuentran establecidos, una forma en que vayan desarrollando ciertas herramientas contables, financieras y de venta entre otras, a fin de que se vayan especializando y puedan de alguna forma ser negocios realmente competitivos ante la ardua tarea hoy en día de estar a la par con todo lo que nos acontece en este mundo inmerso en la globalización
- Las herramientas para valorar la factibilidad de un proyecto de inversión son extensas, sin embargo, FONAES en su afán de minimizar el tiempo respuesta solicita únicamente que se evalúen solo ciertos rubros financieros indispensables de y para la empresa y que no por ello se dice que sea una evaluación al vapor ya que en base a lo estudiado en el capítulo V se observó que dichas herramientas son eminentemente determinantes y justas para una correcta evaluación de un proyecto de inversión

- Al igual que cualquier otra alternativa para efectos de proyecto de inversión, FONAES requiere de cierto tipo de información financiera, esto es que, mediante los estados contables proforma comunes que como por ejemplo los estados de resultados permitieron reflejar los efectos de operación y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida, es decir, si se generará riqueza o no.
 - Es importante acotar que aunque existen diversas alternativas para evaluar a un proyecto de inversión en cuanto a su factibilidad, FONAES requiere únicamente de los puntos plasmados en esta investigación, que en honor de la objetividad, tales puntos son las bases para un buen análisis, que no permita una mala decisión.
 - Como se menciona al inicio del trabajo los objetivos tales como:
 - manual que guía
 - estudio que permite ver el alcance de su funcionalidad de FONAES
 - estudio que permite ver la percepción de la población hacia FONAES y otras alternativas
 - estudio que compara con otras alternativas (y que en definitiva es mas atractivo para la población objetivo(acreditado) y para el gobierno (acreditante) etc.
- Permiten hacer un análisis de su factibilidad del fondo en estudio. FONAES muestra otra alternativa de captar financiamiento, que comparada con las otras opciones existentes (banca comercial, de desarrollo y de gobierno) se observa que FONAES es un mecanismo viable, no oneroso y sobre todo un detonante para el crecimiento del país

VII.2 Recomendaciones

- El tiempo que toma FONAES en dar el fallo positivo o nulo de la aceptación en la solicitud es relativamente "extenso", habrá que disminuir los tiempos eficientando al personal que labora dentro de la institución como hacer labor conciencia a los solicitantes de la necesidad de tener todos los requisitos a la mano en tiempo y forma
- La cantidad de grupos que se encargan de verificar el proceso que conlleva la mecánica del FONAES, ciertamente da un carácter de seguridad elevado, sin embargo, se hace necesario el plasmar la forma como cada uno de estos se correlacionan a fin de no tener duplicidad de funciones.
- Aún cuando el presente trabajo permite darle al lector un panorama general de todo lo que conlleva FONAES, se hace imprescindible adentrarse un tanto más a cuestiones financieras a través de la iniciativa misma de quien tenga contemplado interpretar bien la parte técnica de algún proyecto
- Aunque FONAES es un medio factible de financiamiento, el capital derramado y aportado por la federación es mínimo todo esto en comparación con la demanda de generación de negocios-empleos
- Es necesario que para toda alternativa de financiamiento proporcionada por el Gobierno anticipadamente, se haga un estudio minucioso de sus alcances, de no ser así se sugiere evitar la generación de programas que en lugar de generar crecimiento, sean estimulantes de males para cualquier país (economía informal, incrementos en el gasto público, corrupción, etc.) además de que, sean causantes de formación de ideas ciertamente erróneas para todo lo que va relacionado a apoyos por parte del gobierno en todos sus niveles
- Se sugiere hacer a la población objetivo un eficiente y eficaz estudio (tiempo de residencia, buró de crédito, grado de experiencia en la actividad a realizar o realizada, etc.) a fin de no caer en cartera de créditos incobrables
- Se hace necesario especificar de forma adecuada cuales son las características o perfil que hacen posible a un prospecto de financiamiento tener el beneficio del mismo.
- Finalmente, con relación a la forma de obtener financiamiento por parte de la Federación permiten hacer la siguiente reflexión: " En una nación con problemas de todo tipo económicos, políticos, sociales y personales no son nada comparado con el desincentivo de luchar por tener una mejor calidad de vida" esto en alusión a la corrupción que actualmente en algunas áreas del gobierno en todos los niveles se encuentra para que alguien como solicitante pueda del fondo pueda hacerse acreedor, esperando algún día que la brecha económica entre las clases existentes en la población sea cada vez menor (menos polarización), todo esto con miras a tener un mejor nivel sustentable y sostenido de vida

ANEXOS

ANEXO 1: Cedula de solicitud de Apoyo de Facultamiento Empresarial



FACULTAMIENTO EMPRESARIAL CEDULA DE SOLICITUD DE APOYOS

No. de Control _____ Fecha de Solicitud de Apoyos _____

1.- INFORMACION DEL BENEFICIARIO:

Nombre del Gpo. o la Empresa Social _____

Describir aspectos generales de la actividad productiva que realiza o realizará: _____

En caso de proyecto nuevo monto es timado del total de inversión del proyecto productivo _____

Domicilio Social _____ Tel. y/o fax _____

Edo. _____ Municipio _____ Localidad _____

RFC o CURP _____ Vertiente Productiva _____

Figura Juridica del Gpo. _____ Fecha de Constitución _____

Tipo de Establecimiento: Unico () Matriz () Sucursal () No. de Socios _____ Hombres _____ Mujeres _____

En Operación () Etapa Preoperativa () Otra Especificar _____

Cobertura: Local () Regional () Estatal () Central Campesina u Organización a la que pertenece (siglas)

Nombre(s) del (os) responsable(s) o Representante(s) Social(es) y su cargo respectivo:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Anotar los Apoyos vigentes recibidos del FONAES (PPP, Capital de Riesgo, u otros), así como apoyos recibidos en años anteriores o en el presente, a través del FAAFE o del ADE, específicamente para este caso (Si se trata de Proyectos o Perfiles, no poner nada):

DOO que otorga	Fecha	Instrumento	Concepto	Monto Aportación FONAES	Recuperación		Observaciones
					Prog.	Real	

2.- PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA A RESOLVER: _____

3.- INFORMACION DEL APOYO QUE SE SOLICITA:

Modalidad _____ Servicio _____

Objetivos Específicos y Resultados Esperados: _____

Número de Integrantes que se beneficiarían del apoyo _____ Mujeres _____ Hombres _____

CALENDARIO DE EJECUCION DE ACCIONES:

MES	DEL DÍA AL DÍA	ACCIÓN

PRESUPUESTO:

FUENTE	MONTO	DESTINO
FOIAES		
GPO. O EMPRESA		
OTROS		
TOTAL		

CALENDARIO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL:

MES	FOIAES	GPO. O EMPRESA SOCIAL	OTROS	TOTAL

4.- OFERENTES DE SERVICIOS PROPUESTOS

- 1.-
- 2.-
- 3.-

En caso de que la información no sea proporcionada de manera verídica, el apoyo solicitado no será autorizado.

FIRMAS

Por el Grupo y/o Empresa Social

Por la Central y/o la Organización
(En su caso)

Nombre

Nombre

Cargo

Cargo

Este Programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este Programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este Programa, deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la Ley aplicable y ante la Autoridad competente.

Anexar la siguiente documentación:

- Currículum Vitae del oferente del servicio.
- Para Asistencia Técnica, se deberá anexar programas de las asesorías, talleres y visitas de trabajo con los grupos.
- Para capacitación, anexar cartas descriptivas de los cursos o programas de los talleres, mismos que deben contener: tema, subtema, objetivos de aprendizaje, lugar, fecha, horas de instrucción, teoría o práctica, nombre del instructor, técnica de exposición, equipo y materiales a utilizar para la exposición, así como material de consulta a proporcionar a los capacitandos.
- Para todos los casos se deberá describir los mecanismos de evaluación que se usarán.

Anexo II: Términos de Referencia para la Elaboración de Estudio de Viabilidad Financiera de Empresa Social de Financiamiento (ESF)

El estudio de viabilidad financiera y organizacional para la constitución de la ESF o sucursal deberá contener la siguiente información:

1. Principales datos.- Se reportarán los datos generales relativos a ubicación (estado, región y municipio); cobertura geográfica (región y ámbito de influencia), número de comunidades; propuesta de sucursales; figura jurídica; y población beneficiada (No. total de productores recuperantes: hombres y mujeres).

2. Aspectos relevantes a contemplar dentro del marco geográfico de la ESF o Sucursal.- Servicios (agua, luz, teléfono), vías de acceso entre las comunidades: terracería, carreteras pavimentadas, transporte público entre localidades, así como tiempo de recorrido promedio entre la cabecera municipal y las comunidades integrantes de la ESF o sucursal.

3. Recursos que conforman el capital contable.- Origen y monto de los recursos del patrimonio, número de aportantes que integran el capital social en términos de partes permanentes, partes sociales y aportación común (incluir el nombre del programa fuente) y financiamiento del proyecto (monto de la aportación solidaria para gastos preoperativos y constitución legal).

4. Diagnóstico técnico.- Problemática que se pretende resolver con la constitución y operación de la ESF o sucursal, requerimientos de capacitación y asistencia técnica, servicios de cómputo, manuales, lineamientos, entre otros.

5. Diagnóstico operativo.- Infraestructura requerida para operar (mobiliario, equipo e instalaciones, entre otros).

6. Diagnóstico financiero.- Proyección financiera (política de tasas de interés, política de préstamos, distribución porcentual del capital por plazo de vencimiento y distribución del capital en productos de crédito); proyección de estado de resultados proforma, requerimientos de mercado para la operación de la ESF o sucursal (Bancos existentes en el municipio donde se ubicará la ESF, tasas de interés activa y pasiva neta anual promedio de la Banca Comercial y de otras Entidades de Ahorro y Crédito, así como las tasas de interés activa y pasiva neta anual de la ESF).

7. Diagnóstico organizacional.- Acta Constitutiva Notariada; así como los plazos de previsión para la inscripción en el Registro Público de Comercio, discusión y aprobación de estatutos, permiso de la S.R.E., R.F.C. de la sociedad, en su caso, CURP de cada socio activo e identificación de Representantes Legales vigentes.

8. Plan empresarial.- Constituye el resumen general del proyecto en su ejecución y desarrollo, abarcando las fases de instalación, pre-operación, operación inicial y consolidación, de manera calendarizada. Es un instrumento básico que permite a la organización contar con una amplia guía de acción clara y eficaz, reportando los principales resultados esperados según el programa de actividades y el programa financiero

Referencias Bibliográficas

GALLARDO CERVANTES, Juan. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México, Mac. Graw Hill, 1998. 251 págs.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Abraham; HERNÁNDEZ VILLALOBOS, Abraham. *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 4ta Ed. México, Efcasa, 2001. 299 págs

SAPAG CHAIN, NASSIR; SAPAG CHAIN, Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos en la empresa*. Buenos Aires, Mac. Graw Hill 4ta Ed. 2001, 411 págs.

SAPAG CHAIN, Nassir. *Criterios de Evaluación de Proyectos de Inversión*. Mac.Graw Hill. 1993

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. *Conformación de un modelo de alerta temprana para evaluar el desempeño de las empresas mexicanas (comparación entre los enfoques multivariado y de creación de valor)*. México, UNAM-IMEF, 1998.

Revistas o publicaciones

ADMINÍSTRATE HOY. Gasca-Sicco Abril 2004, año X, Número 120

MUNDO EJECUTIVO *Corrupción pública y privada* No. 300 año XXIV Volumen XLI

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. *Presupuesto de egresos de la federación 2004*

Páginas electrónicas

www.condusef.gob.mx

www.fonaes.gob.mx

www.ifai.org.mx

www.inegi.org.mx

www.nafin.org.mx

www.rft.gob.mx/8083/conae-ley.html

www.santander.com.mx

www.se.org.mx

www.shcp.gob.mx/doc/pe2004/pef2004.pdf

<http://microcreditos.presidencia.gob.mx>

<http://pnd.presidencia.gob.mx>



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Edgar Villa Tovar**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

L.R.C. Avelino Sánchez Mex	Presidente
MA y M. en C. Juan Pedro Jaimes Flores	Vocal
Dra. María Luisa Saavedra García	Vocal
M.A. José María Velasco Alba	Vocal
Dr. Ignacio González Sánchez	Secretario
M.F. Gabriel Malpica Mora	Suplente
M.F. Lilian Ramírez Villanueva	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 11 de octubre del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez