

Capítulo IV

Desarrollo del Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS
“SAN FELIPE MADERAS”
2004



4.1 RESUMEN EJECUTIVO

Plan de Negocios para la Creación de un Aserradero denominado “San Felipe Maderas”

El Estado de Puebla se caracteriza por la gran oferta y demanda de productos madereros; utilizados en la fabricación de muebles, la decoración y la construcción principalmente. Dentro del estado se localiza el municipio de Tehuacán, Puebla que tiene una importante participación en la elaboración y demanda de estos productos. Y debido a las condiciones que presentan las plantas productoras de madera, existe una población localizada en los bosques de coníferas de la región llamada Nicolás Bravo, cercana a esta ciudad, que tiene un importante número de aserraderos debido a los recursos con los que cuenta la región.

Desafortunadamente, gracias a la gran demanda de los productos madereros, y a la elevada burocracia en el sistema legal de la comercialización de la madera existen un gran número de aserraderos que trabajan de manera ilegal, lo cual provoca una incontrolable deforestación para satisfacer dicha demanda y que altera el equilibrio ecológico por la tala inmoderada. Debido a la forma en la que operan estas empresas, no es posible tener una producción constante y no satisfacen la demanda en el tiempo requerido.

Considerando que la madera es un producto aprovechable 100% y que presenta la oportunidad de hacer infinidad de negocios, y dadas las características del mercado se ha identificado la oportunidad de establecer una empresa aserradora que labore de manera legal ya que no es difícil cumplir con los requerimientos por parte de las autoridades correspondientes, y el trabajar de esta manera ofrece importantes beneficios que se presentan como una ventaja competitiva.

La población de Nicolás Bravo, Puebla se considera como un punto estratégico por las condiciones del terreno que serán una fuente de abastecimiento para el aserradero,

además de su cercanía con la ciudad de Tehuacán donde se encuentra el mercado meta inmediato y, al mismo tiempo, es un lugar clave por las conexiones que presenta con los estados de Veracruz y Oaxaca que serán otras fuentes de abastecimiento de la materia prima que se ocupará.

El mercado meta al que se dirigirá la empresa “San Felipe Maderas” serán principalmente las madererías que se localizan en la ciudad de Tehuacan y Puebla, Puebla ya que este tipo de comercios necesitan los productos que se les ofrecerán para las ventas al detallista que ahí se realizan. Además, las madererías, no cuentan con un aserradero propio y los proveedores que hasta la fecha los abastecen no tienen la capacidad de producción para cumplir con la demanda local.

Los productos con los que contará la empresa son: madera en medidas comerciales, barrotes para escoba y cortinero, cajas de empaque para frutas y verduras, leña y merma para venta a granel. La estrategia de operaciones pretende satisfacer diferentes mercados con diferentes productos que provienen de un mismo recurso aprovechable en un 100%. Además, de prever un crecimiento en cuanto a las actividades como pueden ser la venta de triplay, herrajes, duela para piso, ya sea produciéndola o maquilándola; y la creación de un taller de carpintería industrial.

La ventaja competitiva con la que cuenta la empresa en cuanto a servicios se refiere, es el seguimiento que se dará a las preferencias de los clientes y al servicio personalizado post-venta.

El principal objetivo de mercadotecnia es posicionar a la empresa en el mercado como primera opción y vender el mayor número de productos en el mercado meta.

La estrategia que utilizará el aserradero para penetrar el mercado se basa en la estrategia de productos y calidad de los productos y servicios. Dicha estrategia se caracteriza por la disminución de costos a través de la adquisición de madera estufada y, en un futuro, la compra de una estufa de secado única en la región, uso de tecnología para

distinguirse como una compañía que se encuentra a la vanguardia y dispuesta a invertir para ofrecer productos de mejor calidad y enfocándose al nicho desprotegido por las actuales empresas de este ramo brindando un servicio de excelencia para que el cliente tenga una completa satisfacción.

La empresa “San Felipe Maderas” operará inicialmente con una inversión de capital de \$6,723,172 de los cuales \$5,725,000.00 son para los bienes de capital, así como los gastos de instalación y otros gastos que se prevén para imprevistos y \$998,172.00 para la compra de materia prima durante los seis primeros meses.

La inversión inicial se compone de activo fijo principalmente, el cual está integrado por la maquinaria necesaria para la realización del producto.

PLAN DE MERCADOTECNIA

4.2 SITUACIÓN ACTUAL

4.2.1 Descripción de la Empresa

Compañía de nueva creación en el mercado de productos madereros, con muchas ideas innovadoras en el proceso de producción de recursos maderables y su comercialización, preocupados por contribuir en el equilibrio ecológico al seguir normas establecidas por la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Aprovechamiento y Producción (SEMARNAP) durante su proceso de abastecimiento de materia prima y producción.

4.2.2 Misión

Brindar una amplia gama de productos madereros de la más alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes de manera puntual; y sobre todo a precios competitivos en el mercado local.

4.2.3 Visión

Convertirse en una empresa líder que logre a través del tiempo la completa satisfacción de sus clientes y de sus empleados mediante acciones mercadológicas que generen rentabilidad a la empresa y que contribuyan al desarrollo económico y social de la región.

4.2.4 Filosofía

Ser la empresa líder en el ramo, siendo un ejemplo a seguir para la competencia, a través de la optimización de los recursos y potencial humano dando como resultado la completa satisfacción de los clientes y consumidores. Compromiso de la empresa con su clientela para brindarle un valor justo de sus productos a cambio del dinero pagado.

4.2.5 Objetivos Generales de Mercadotecnia

El principal objetivo de marketing es vender la mayor cantidad de productos en los mercados meta a través del conocimiento de las necesidades y gustos de los consumidores. Así se logrará el objetivo principal del aserradero “San Felipe Maderas” que es ser la empresa líder en el ramo maderero.

4.2.6 Objetivos Específicos de Mercadotecnia

Lograr que los productos de “San Felipe Maderas” se posicionen en la mente de los consumidores como un producto de calidad y a un costo razonable, y crear de cierta forma a largo plazo una lealtad a la empresa. De esta manera abarcar un amplio mercado.

- Posicionar la empresa en la mente de los consumidores como su primera opción de compra.
- Penetrar en el mercado a través de una buena asignación de los recursos de mercadotecnia.

4.3 AMBIENTE EXTERNO

4.3.1. Producción Forestal Nacional

Con base en el Inventario Nacional Forestal (1994) más reciente, se calcula que la superficie arbolada con potencial para la producción maderable comercial es de 21.61 millones de ha, de las cuales 10.8 son bosques de coníferas y latifoliadas, 6.8 son selvas altas y medianas y 4.0 son bosques de latifoliadas. El valor de los servicios que producen anualmente las zonas arboladas forestales se estima en 13,677 millones de dólares. Es decir, en promedio cada hectárea genera anualmente servicios con un valor de 244 dólares, que es 8.5 veces más que el valor de la producción maderable actual.

4.3.2 Análisis del Mercado

Esta sección es de vital importancia en el proyecto, ya que para la empresa “San Felipe Maderas” la información proporcionada y los resultados obtenidos en este punto serán fundamentales para la decisión de inversión. Principalmente se contemplarán los siguientes aspectos:

- Mercado Meta
- Análisis de los Competidores
- Análisis FODA

La segmentación permitirá a la empresa poder enfocar adecuadamente una buena técnica de mercadeo y posicionamiento, igualmente puede ayudar a elegir los segmentos con mayor rentabilidad ya sea por el tamaño, por la demanda o porque el producto satisface mejor las necesidades específicas de ese segmento.

Para efectos de este análisis se localizaron 159 madererías y empresas de productos o servicios relacionadas el sector tan sólo en el Estado de Puebla, ubicándose las principales y más grandes en las ciudades de Tehuacán y de Puebla, que representan el mercado a penetrar de manera inmediata para posteriormente abarcar los estados de Oaxaca con 174 empresas madereras y Veracruz con 159 empresas del ramo en un plazo no mayor de 2 años.

Cabe mencionar que la segmentación anterior sólo aplica a la venta al detallista en comercializadora, mercado primario del aserradero.

4.3.3 Mercado Meta

El aserradero “San Felipe Maderas” es una empresa que se interesa en vender productos de la más alta calidad y desea abarcar el mayor mercado posible en la ciudad de Tehuacán. Esto se hará conociendo los gustos y necesidades de los consumidores.

Para esto fue necesario definir el mercado primario y el mercado secundario que se presentan a continuación:

- **Mercado primario:** Abastecedoras y tiendas comerciales de madera, que demanden los productos que se desarrollan en el aserradero.
- **Mercado secundario:** Carpinteros, comerciantes, fabricas de muebles.

4.3.4 Análisis de los Competidores

Las principales competencias para la empresa que se encontraron son seis aserraderos legales ubicados en la población de Nicolás Bravo, Puebla. Sin embargo, se considera el modo de operación de estas empresas como anticuada y obsoleta, ya que de acuerdo a las investigaciones realizadas ninguna tiene un plan estratégico ni de producción ni de marketing debidamente establecido, y en algunos su maquinaria y herramienta no tiene actividad porque se desconoce su manejo apropiado.

Algunas de las desventajas que presentan estas empresas son:

- Tienen una importante desorganización en sus actividades.
- Ninguna tiene una buena administración y organización de sus recursos.
- Ninguna busca reducir costos.
- Se trata de empresas familiares que no crecen, sólo se mantienen debido a que fueron heredadas no concebidas.
- No se presenta una cultura de inversión en investigación y tecnología.

En el sector maderero en la población de Nicolás Bravo, Puebla, hay aproximadamente 6 negocios que ofrecen estos servicios.

Dependiendo de nuestros servicios y el mercado al que nos dirigimos determinamos que nuestra competencia directa es:

- Aserradero Familia Hernández
- Aserradero Familia Huerta
- Aserradero Familia Cid
- Aserradero Familia Tepole
- Aserradero Familia Sánchez
- Aserradero Familia Pérez

Por otra parte, consideramos que nuestra competencia indirecta a las constructoras, mueblerías, etc.

Dentro de los competidores potenciales del aserradero, se encuentran cada una de las madererías que actualmente no tiene aserradero propio y son considerados como clientes pero debido a su desenvolvimiento en el medio en cualquier momento pueden instalar uno.

Se encontró que los productos que ofrece la competencia, se encuentran en los estándares que demanda el mercado local pero su calidad es regular ya que por el momento no tienen competencia que les exija ser más competitivos. En cuanto a precios, estos son manejados de acuerdo a la tendencia del mercado ya que los clientes no les permiten elevar sus precios debido a que existen aserraderos clandestinos que les proveen y en ocasiones pueden mezclar la madera lícita e ilícita, con lo cual evitan sanciones de la SEMARNAP.

Como conclusión se puede decir que existe la posibilidad de penetrar en el mercado local y la competencia no representa ningún riesgo importante o significativo para 'San

Felipe Maderas”. Además, se puede mencionar que las empresas anteriores son jóvenes ya que tienen aproximadamente de uno a cinco años de creación y, por lo tanto, no tienen gran experiencia con la que no se pueda competir ni una adecuada organización de su producción, recursos y personal.

4.3.5 FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

El análisis SWOT es una herramienta estratégica que se utilizará para conocer la situación a la que se enfrentará la empresa “San Felipe Maderas”. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente fuertemente competido en el que la empresa va a desarrollar, esto es, identificarlas en el exterior de la organización, las fortalezas y amenazas se identificarán en el ambiente interno de la empresa.

El propósito fundamental es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Incrementar las fortalezas
- Aprovechar oportunidades.
- Corregir debilidades.
- Contrarrestar amenazas.

Fortalezas

- Gran conocimiento del mercado al que se pretende ingresar.
- Asesoramiento de expertos en el diseño del producto.
- Maquinaria especializada y en algunos casos única en la región para la producción de bienes maderables.
- Contará con personal altamente capacitado para desempeñar los puestos del organigrama.

- La madera, al ser un producto 100% aprovechable, no genera inventario.
- Servicio post-venta para estar en contacto con el cliente.
- El producto se entregará en la fecha acordada, ya que la empresa esta en regla con los permisos no tendrá problema con las revisiones de SERMARNAP.

Debilidades

- Empresa nueva que pretende ingresar a este mercado.
- Falta de experiencia.
- Una falla de la maquinaria ocasionaría un retraso en la entrega de la mercancía.
- El precio depende de la tendencia del mercado local

Oportunidades.

- Por tener una adecuada organización y legalización la empresa podrá trabajar de manera constante, caso contrario en los otros aserraderos que detienen sus actividades debido a inspecciones forestales.
- La única comercializadora de madera debidamente organizada en Tehuacán, Puebla no cuenta con aserradero propio.
- Nicho desprotegido.
- La empresa se podrá establecer en un lugar donde tendrá acceso directo a la materia prima, la madera.

Amenazas

- La competencia se encuentra bien posicionada en el mercado.
- La constante lucha de reducción de precios de cada empresa.
- Incendios.
- Gran número de aserraderos ilegales.

- La oferta pueda ser mayor que la demanda.
- Tala inmoderada.

4.4 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

4.4.1 Productos, Precios y Servicios

La madera es un bien con el cual se puede elaborar una amplia gama de productos. La empresa trabajará sólo con la especie pino debido a su alta demanda en el mercado, disponibilidad de proveedores y a que es la especie dominante en los bosques de la región. Además de que por su economía y maleabilidad, ésta resulta ser muy conveniente para fines comerciales y permite el aprovechamiento de toda la materia prima; incluyendo la merma.

Además, la madera es un producto que se podría calificar como flexible, ya que con las mismas máquinas se pueden producir infinidad de tamaños para satisfacer las demandas y mercados más exigentes. De esta forma, la madera se utiliza para muebles, pero también se incluye en la construcción, decoración, elaboración de tarimas, pisos, aglomerados, barrote para escoba, caja para empaque, etc. Por lo tanto, el producto satisface diversas necesidades.

Por lo anterior, y para el inicio de actividades, se elaborarán cinco diferentes productos de madera que tienen una mayor demanda en la región y que satisfacen diferentes necesidades para de los clientes; estos son:

1. Piezas de madera en diferentes medidas comerciales para construcción, carpintería y decoración.
2. Barrote de madera para escoba y cortineros.
3. Caja para empaque de frutas y verduras con tapa.
4. Leña a granel.
5. Merma a granel.

A continuación se detallan las características de cada uno de los productos que se elaboran en la empresa:

1. Piezas de madera en diferentes medidas comerciales.



La empresa elabora piezas de madera en diferentes medidas comerciales que son establecidas por la demanda de los consumidores y las características de estas piezas son las siguientes:

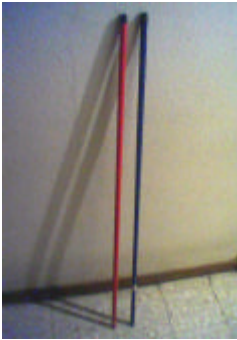
Nombre de la pieza	Medidas
<u>Tabla</u>	½ “, ¾”, 1” x 4”, 6”, 8”, 10” y 12” x 8ft y 10ft
<u>Tablón</u>	1 ½” x 4”, 6”, 8”, 10” y 12” x 8ft y 10ft
<u>Polín</u>	3” x 3” x 8ft y 10ft
<u>Vigas</u>	4” x 8” x 8ft y 10ft

También existe una clasificación en cuanto su calidad, ya que dependiendo de eso es su uso:

- Madera de 1ª calidad: Fabricación de muebles finos y decoración.
- Madera de 2ª calidad: Fabricación de muebles de mediana calidad y otros productos derivados.
- Madera de 3ª calidad: Uso en la construcción de inmuebles y en la fabricación de tarimas.

De todos los residuos que se obtienen en la transformación de la madera en rollo en madera en diferentes medidas comerciales que son tabla, tablón, polín y vigas, se crean los demás productos que se presentan a continuación.

2. Barrote de madera para escoba.



El barrote es una barra circular con las siguientes características:

a) Medida estándar (escoba)

Diámetro: 7/8"

Largo: 1.20 m

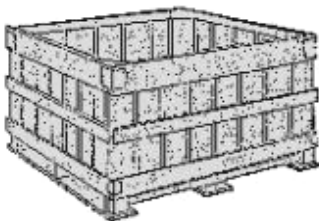
b) Medida estándar (cortinero)

Diámetro: 1" a 1 1/2"

Largo: variable

Se utiliza principalmente para la fabricación de escobas y cortijeros y se obtiene de la corteza que es retirada de la madera en rollo.

3. Caja para empaque de frutas y verduras



Es una caja fabricada con 19 piezas de madera: 3 tiras largas en cada uno de los 3 lados largos de la caja, y otras 3 tiras cortas en los 2 lados restantes; y 4 piezas en las esquinas. La tapa es integrada por 3 piezas largas y dos cortas que las unen a los lados.

Las medidas de estas cajas son:

Altura	29 cm.
Ancho	30 cm.
Largo	50 cm.

Al igual que el barrote, el cuadro que después será circular, se obtiene de la corteza que es retirada de la madera en rollo.

4. Leña a granel



Toda la madera que no se utiliza en la producción de barrote y caja para empaque, es recortada en tramos de aproximadamente 50 cm. y vendida para utilizarse como combustible.

5. Merma



La merma se clasifica en dos tipos que son viruta y aserrín, y son el desperdicio que se obtiene de realizar cortes y cepillar la madera. Se utiliza principalmente como combustible y para la elaboración de comprimidos como: formica, fibracell, etc.

Los precios se manejarán con el precio actual de mercado que es \$7 por ft, que es establecido según las empresas actuales y la demanda. Para penetrar en el mercado se manejará el mismo precio pero con una diferenciación en la calidad y más adelante podrá haber un aumento al darse cuenta los clientes de todos los beneficios que les ofrece un aserradero que se encuentre operando en al región.

Se pretende trabajar con los cinco productos anteriores durante los primeros dos o tres años, dependiendo de la demanda de estos en el mercado; y posteriormente, analizar la posibilidad de extender las actividades de la empresa a la venta de triplay, crear un taller de carpintería industrial, venta de herrajes y la elaboración o maquila y colocación de duela para piso.

4.4.2 Promoción y publicidad

El producto satisface al consumidor final. Por lo tanto su promoción se llevará a cabo en los medios a los cuales tienen acceso el sector maderero como son:

- Las estaciones de radio local que se dirigen a un público popular; y
- El canal de televisión local de Tehuacán, Puebla: Canal 11; y
- La sección amarilla.

De esta forma se logrará un contacto directo con el cliente.

Además, para promover la colaboración con las empresas de la región se formará parte de la Unión de Silvicultores de la Sierra Negra, A.C.

Y se participará en la Feria Anual de la Madera, que se realiza cada año en diferentes ciudades de la República Mexicana.

En el mensaje promocional se resaltarán la calidad y variedad de los productos y la excelente atención a los clientes por parte de “San Felipe Maderas”.

El primer año se determinará lo que serán las temporadas altas de ventas y cómo se dirigirá la promoción y publicidad para los años siguientes.

4.4.3 Plaza/Distribución

Por la naturaleza del producto y de la industria, los canales de distribución son generalmente de fabricante a comercializador de bienes maderables, es decir, el número de intermediarios es mínimo. El alcance del producto será estatal y en su momento nacional.

“San Felipe Maderas distribuirá sus productos de dos formas principales:

- 1) Venta a al consumidor final que para este caso serán las madererías de la región, evitando así costos extras de intermediarios.
- 2) Venta a carpinteros y similares a través de la comercializadora.

La primera forma de distribución es a través de los proveedores de la industria maderera, es decir, aquellos que comercializan más no producen madera o algún bien similar, y además venden accesorios necesarios para la producción de muebles. Será la forma principal de comercialización y representará contratos atractivos para la empresa.

La segunda forma se refiere al contacto directo con quienes transforman o utilizan los productos como son los carpinteros, los fabricantes de escoba o cortineros, agricultores, albañiles, etc. Este contacto se establecerá cuando sea posible en la comercializadora.

4.4.4 Servicio Post-venta

Para brindarles el mejor servicio a los clientes y conservarlos, la empresa decidió implementar un servicio post-venta el cual nos permitirá adquirir la información necesaria de los clientes, estar en constante comunicación con ellos, llevar un control de la cartera, y actualizar sus gustos y preferencias.

Se pretende establecer un contacto con el cliente y dar servicio post-venta de acabados que se refiere al cepillado de la madera o cortes especiales dando un servicio personalizado de alta calidad que se logrará a través de la motivación de los empleados basado en compartir los beneficios que atraerá la empresa como son su reconocimiento en el mercado y sus utilidades.

4.5 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las principales ventajas competitivas que tendrá la empresa serán las siguientes:

- Adecuada organización de sus recursos: materiales, económicos y humanos.
- Elaboración de madera y productos derivados de alta calidad.
- Utilización de maquinaria inexistente en el mercado como lo es la máquina molduradora y la estufa de secado de madera que se adquirirá en el futuro.

Se pretende contar con una ventaja competitiva que abarque los siguientes puntos:

- **Calidad:** Se ofrecerá una gama de productos diversificados que responderán a diferentes necesidades de los clientes de calidad superior a la que ofrece la competencia.
- **Precio :** Se ofrecerán productos a un precio similar que el de la competencia pero que marque una diferenciación en la calidad. Buscando, a través del tiempo, la reducción de costos mediante la elevación en el volumen de ventas y adquisición de nueva y útil maquinaria que será reflejada en un precio menor que beneficiará a los clientes.
- **Ubicación:** Se localizará el aserradero en un lugar accesible y estratégico para la conveniencia de los clientes.
- **Selección:** Se ofrecerá una amplia selección de productos que satisfacen diferentes tipos de necesidades y por lo tanto de mercados.
- **Servicios:** Ofrecerá un servicio de ventas y post-venta más personalizados.
- **Velocidad:** Se realizarán productos en el tiempo que satisfaga mejor las necesidades del cliente y con un mejor acabado debido a la buena organización del departamento que se encargará.

PLAN OPERATIVO

4.6 ESTRATEGIA Y PLANES

4.6.1 Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es el de planear la apertura de la empresa “San Felipe Maderas“. Principalmente, se describirán los procesos, se mostrará el flujo de los procesos, se determinará el personal necesario para brindar un servicio excelente a los clientes. También, se determinará la ubicación, medidas y distribución del aserradero.

4.7 UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Nombre de la Empresa o Razón Social: “San Felipe Maderas”

Constitución: Sociedad Anónima de Capital Variable

Capital: \$6,723,172

Domicilio Fiscal: Carretera Azumbilla a Nicolás Bravo Km. 11, Nicolás Bravo, Puebla.

Permiso Forestal: En trámite.

Domicilio de las Oficinas: Calle Cuauhtémoc No. 512,
Col. Centro, C.P. 75700
Tehuacán, Puebla.

Ubicación de la Planta: Carretera Azumbilla a Nicolás Bravo Km. 11, Nicolás Bravo,
Puebla.

Número de empleados: 28

4.8 ESTRATEGIA DE UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Se estableció que la empresa “San Felipe Maderas se localice en la población de Nicolás Bravo, Puebla. Esto, gracias a que es una población en donde la industria maderera es de gran importancia, por lo que se ha identificado un mercado meta atractivo en esta región.

Además, la posición geográfica de la población también es importante, ya que se pueden atender los mercados tanto del centro del país, como del sureste, en donde también la presencia de la industria maderera es importante, así como la existencia de centros de abastecimiento.

Para determinar la ubicación del aserradero “San Felipe Maderas” se estudió la posibilidad de establecerlo con el fin no sólo de atender a los clientes sino de que pudieran ver todos los productos con los que cuenta la empresa. Los criterios que influyeron en la toma de decisión para la ubicación del negocio son:

- Estar cerca de los clientes. Cercanía de este lugar con Tehuacán, Puebla (30 Km.), donde se encuentra la comercializadora y el mercado meta inmediato.
- Lugar donde se encuentran otros aserraderos, lo cual permitirá que el aserradero “San Felipe Maderas” sea más competitivo.
- Accesibilidad al lugar.
- Punto estratégico de comunicación con carreteras de estados como Veracruz y Oaxaca, donde se encuentran posibles fuentes de abastecimiento para el aserradero “San Felipe Maderas”.
- Accesibilidad a las materias primas

Se decidió no establecer el aserradero directamente en la ciudad de Tehuacán, Puebla debido al excesivo ruido que produce la maquinaria para este tipo de industrias, lo cual incomodaría a los vecinos del lugar.

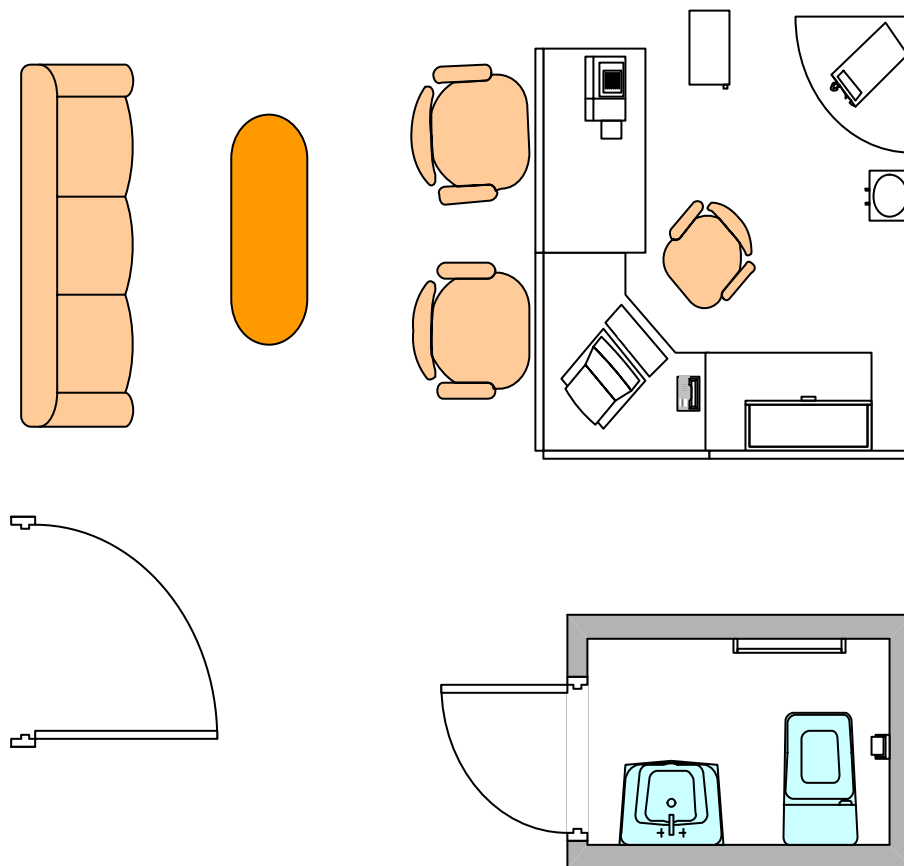
Considerando lo anterior, se llegó a la conclusión de que la mejor ubicación para establecer la planta es en el municipio de Nicolás Bravo, Puebla y la ubicación para las oficinas en la ciudad de Tehuacán, Puebla.

Para poder determinar el área de instalación de la planta y el diseño de la misma, se llevó a cabo la tarea de determinar las mejores condiciones según la maquinaria requerida, en este caso para la línea de producción de todos los productos finales.

Por lo tanto, se tomó la decisión de establecer rampas en los puntos de abastecimiento y de salida de producto terminado para agilizar el tránsito de los productos y abastecer oportunamente la materia prima.

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Así, tomando como base el nombre de San Felipe Maderas, que asocia el nombre de la empresa con el del nombre patronímico de la población donde se establecerá; aprovechando el reconocimiento que este tiene como industria en específico en la región.

Figura 1 Plano de la oficina



Fuente: Elaboración propia

4.9 ESTRATEGIA DE VENTAS

Compras y Ventas será el más importante de los departamentos que conforman la empresa, la política en “San Felipe Maderas” será ante todo, agresividad y cobertura en el mercado, de modo que las técnicas de mercadeo a corto plazo den el posicionamiento de la empresa como la primera opción de compra en la mente de los consumidores.

Se implementará un sistema de ventas y compras que se regirá por las siguientes características:

- Las Ventas al Contado representarán un 20% del total de ventas;
- Las cuentas por cobrar se establecerán en plazos de un mes donde se recibirán el 50% del total de las ventas; y
- El 30% de las cuentas por cobrar restantes, será aplicable en dos meses.

Estas facilidades se brindarán de acuerdo a la reputación y el volumen adquirido de producto por los clientes.

De manera similar se implementará la forma de pago para los proveedores, para pagar sólo un 10% al contado, un 70% a un mes y el 20% restante a dos meses. Lo que permitirá un pequeño financiamiento de corto plazo.

La fuerza de ventas constará inicialmente de un Gerente de Compras/Ventas/Marketing dedicado a la visita de clientes potenciales para ofrecer los productos. Este gerente tendrá que ser contratado bajo el esquema de sueldo fijo más el 3% de comisión sobre ventas y tendrías que ser una persona con conocimiento del mercado.

4.10 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

El plan de producción será determinado por el Director General en conjunto con el Gerente de Producción y estará planeado de acuerdo con los requerimientos del mercado, trabajando en un solo turno diurno y bajo la estrategia de capacidades: al 60% de la capacidad instalada el primer año, incrementándose en un 10% cada año hasta trabajar al 100% a los cinco años del inicio de operaciones. El porcentaje de productividad puede variar, dependiendo del crecimiento económico que tenga el país.

Se utilizará maquinaria usada y hechiza para iniciar operaciones a bajo costo, y poco a poco se realizará la compra de maquinaria nueva. La maquinaria que se utilizará al principio se encuentra en excelentes condiciones y es de países como Alemania, Estados Unidos, Italia, Brasil, México y Hong Kong.

Al haber una adecuada cadena de suministros supervisada por el Gerente de Compras/Ventas y Marketing se recibirá la materia prima lista para colocarse en la maquinaria, asegurando así, la productividad óptima en el proceso. Este es el aspecto técnico más importante para el inicio de la producción. Al asegurar la materia prima de calidad, se obtendrá una ventaja competitiva para “San Felipe Maderas”, ya que será uno de los elementos que marcarán la diferencia técnica contra los competidores potenciales.

4.11 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

El diagrama de flujo de proceso permite mostrar las operaciones que el aserradero seguirá desde el momento en que llega un cliente al aserradero hasta el momento en que se les entrega la materia terminada. Este diagrama nos permitirá conocer con mayor detalle la distancia que recorre la materia prima, el tiempo requerido para cada operación y producto, la situación operacional en la que se encuentra a través del flujo y la descripción del proceso por el que atraviesa. Además, servirá para llevar un registro de los procesos, asignar tareas al personal, evitar cuellos de botella y detectar las fallas en caso de que hubiera.

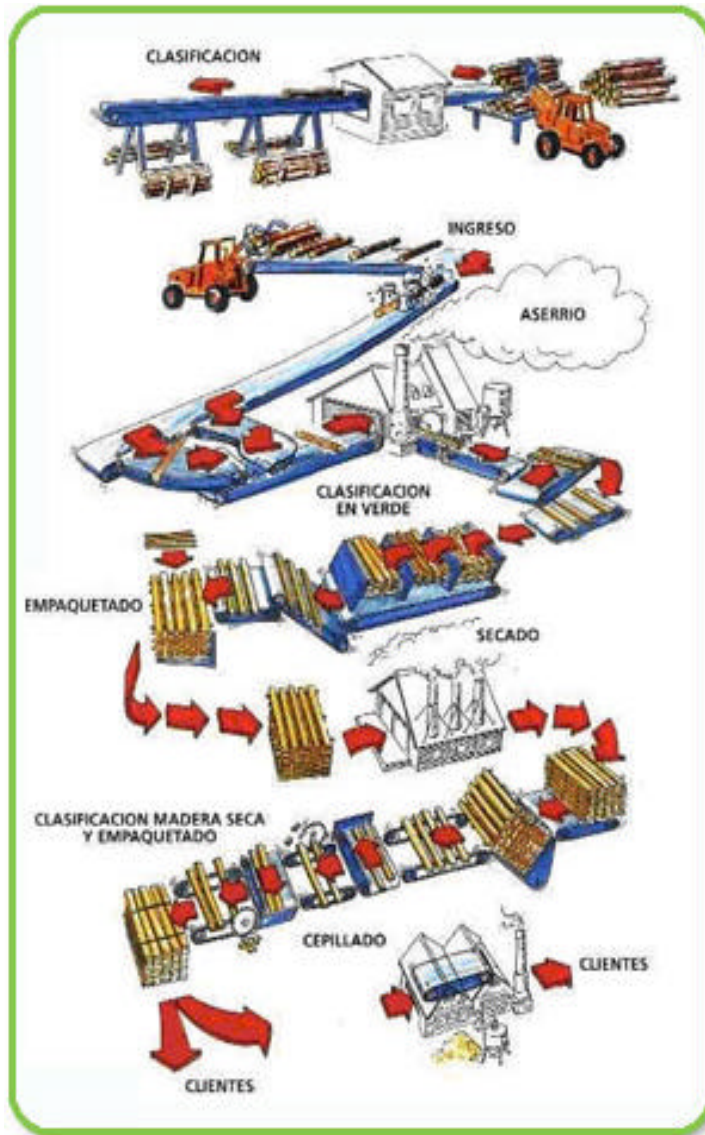
Lo cual nos servirá para:

- Conocer la capacidad de producción de la empresa
- Comparación con métodos alternos de producción
- Capacitación del recurso humano que opera en la empresa
- Aprovechamiento de la tecnología usada en la producción

El Diagrama de Proceso se estableció para cada uno de los 5 productos que se elaboran (Ver Anexo Diagrama de Proceso). Este diagrama se detalla para cada producto ya que a partir de la línea de provisión, la elaboración de cada uno se realiza en forma simultánea.

A continuación se presenta un Diagrama de Proceso Ilustrativo de las actividades de la empresa “San Felipe Maderas”.

Figura 2 Diagrama de Procesos del Aserradero



Nota: La fábrica de secado se comprará en un futuro

Fuente: Elaboración propia

4.11.1 Proceso de Producción

Para demostrar la factibilidad técnica del proyecto se mencionan a continuación todos los elementos que se necesitan para integrar lo que será el proceso de producción.

- A partir de una línea de provisión.
- Se continúa con una línea de distribución de la materia base para cada uno de los productos (máquina aserradora).

Formándose así 5 líneas de operación:

1. Para el corte de madera en diferentes comerciales;
Continuando con el proceso de secado al natural.
2. Para el corte de madera para la elaboración de barrotes para escoba;
Y enseguida la línea de acabado de estos (lijado del barrote).
3. Para el corte de madera corta para caja de empaque;
Y, a continuación, la línea de ensamble de la misma.
4. Para el corte de leña;
Seguida del armado de rollos
5. Para la limpieza de la merma;
Finalizando con el empaquetado de ésta en sus dos versiones: viruta y aserrín.

El proceso se realizará utilizando las maquinarias necesarias para cada producto y se trabajará sólo en un turno diurno debido al excesivo ruido que produce la maquinaria.

Como estrategia se pretende trabajar al 60% de la capacidad instalada el primer año, incrementándose un 10% cada año hasta alcanzar el 100% a los cinco años. Esto con el

fin de evitar el desperdicio de recursos al no tener un buen posicionamiento los primeros años. Además, de que en este período se estudiarán las oportunidades del negocio, así como el comportamiento del mercado y de esta forma se penetrará de manera lenta pero segura.

4.12 ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

Parte fundamental para que la empresa “San Felipe Maderas” funcione es la organización de su personal, sobre todo de quiénes serán responsables y ejercerán una función directiva.

4.12.1 Formación Profesional y Experiencia

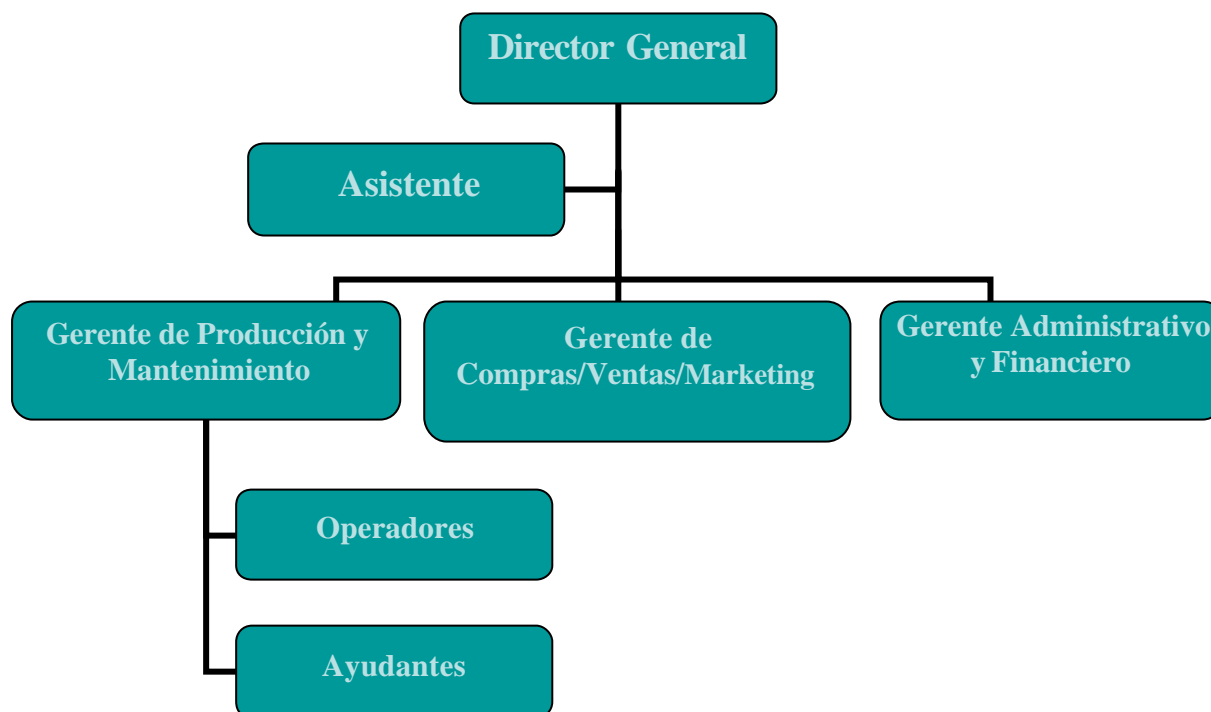
A diferencia de otros casos en los cuales los productores no cuentan con experiencia en el negocio propuesto, el dueño de la empresa tiene amplia experiencia en la actividad que ha realizado desde hace 23 años e incluso en la comercialización de sus productos, por lo cual, tendrá que tomar en cuenta a gente externa que lo apoye en áreas estratégicas dentro de la empresa, tal es el caso del área de ventas, que es una de las áreas de mayor valor con las que contará la empresa.

4.12.2 Estructura Organizacional Óptima

Para la operación de la empresa, se ha definido una estructura relativamente pequeña, concentrada mayormente en el área de producción, que es el área crítica de la empresa, y con una estructura administrativa igualmente pequeña.

A continuación se muestra la el organigrama del aserradero “San Felipe Maderas” el cual es la representación gráfica de las líneas de autoridad dentro del negocio que permite conocer a cada empleado y administrar de cerca las operaciones diarias.

Figura 5 Organigrama del Aserradero “San Felipe Maderas”



Fuente: Elaboración propia

De manera definitiva, la empresa contaría con el personal necesario para su operación; sin embargo, es recomendable contar con una gerencia de ventas y compras, que esté enfocada fuertemente al mercado y al abastecimiento, dado que son los factores que potencialmente presenta mayores oportunidades. El organigrama propuesto tiene como propósito dar a conocer la distribución jerárquica y de responsabilidades de la empresa.

Dentro de este organigrama, el área que ocupará mayor número de personas será el área de producción, ya estará integrada por 2 niveles, que son el Gerente de Producción y Mantenimiento, los operadores y ayudantes.

A pesar de que la estructura anterior es la óptima deseada, el número de personas que laborarán en la empresa a lo largo del año será muy variable, debido principalmente a los requerimientos de personal para alcanzar las metas de producción propuestas y a la alta rotación de personal que se da en la región. Sin embargo, esta rotación no presentará ningún problema en cuanto a costos y capacitación, ya que las actividades que realizan los operadores y ayudantes no presentan ningún grado de especialización.

4.12.3 Descripción de Puestos

La descripción del puesto tiene como finalidad: indicarle al empleado cuáles son sus tareas a realizar, lo que se espera de él, a quién tiene que reportar. La descripción del puesto ayuda a los empleados a enfocarse en tareas específicas. A continuación se describirán los puestos más significativos del organigrama.

- **Nombre del puesto:** Director General

Descripción general: Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa y su buen funcionamiento para brindarle al cliente un producto de la más alta calidad. Como en toda gran empresa, la dirección tiene la responsabilidad de determinar el rumbo que la organización tomará, así mismo, a su cargo está la toma de decisiones estratégicas que influyen decisivamente en todas las áreas de la empresa, así como también llevar un control interno de la empresa, para detectar las fallas de la empresa.

La elección de este miembro de la organización debe estar delimitada por un perfil que permita cumplir cabalmente con las labores que a continuación se detallan.

Actividades clave:

Supervisar y delegar funciones de cada puesto.

Realizar el control absoluto dentro de los lineamientos establecidos en la organización.

Realizar la coordinación adecuada con los departamentos que conforman la organización, así como desarrollar planes y estrategias que llevarán a la empresa a colocarse como empresa líder en el ramo en el que se desarrolla.

Supervisión y decisión sobre todas las áreas como administración, recursos
Revisar y analizar los estados financieros para tomar decisiones de mayor conveniencia para la empresa.

Tener conocimiento de la cantidad de producción que se realiza en la empresa.

Saber con que proveedores cuenta la empresa para tener contacto directo con ellos.

Tener contacto con los clientes de la empresa.

Alcanzar las metas de la organización.

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

- **Nombre del puesto:** Gerente de Producción y Mantenimiento.

Descripción general: Supervisar que el proceso productivo de los productos se lleve de forma adecuada para garantizar la calidad de éstos y entregarlas en la fecha acordada. El gerente de producción y mantenimiento debe tomar en cuenta la descripción de la elaboración del producto como son: los conocimientos, habilidades, equipo, herramientas, materia prima y el tiempo de cada producción.

Actividades clave:

Cumplir en cantidad y calidad al 100% el programa de producción, a través de un uso eficaz de los recursos humanos y materiales, mediante la capacitación continua logrando la plena satisfacción del cliente.

Para el responsable de producción es importante determinar que factibilidad tiene el producto para determinar si realmente está al alcance desde el punto de vista de los conocimientos y habilidades que se necesita para llevar a cabo el proceso productivo.

Dar mantenimiento a la maquinaria para evitar costos innecesarios para la reparación, y llevar a cabo el *just in time* para no parar la producción.

Tener un plan de seguridad en el área de trabajo para evitar accidentes del personal.

Su función es supervisar que el proceso productivo se lleve a cabo adecuadamente, revisar los tiempos de cada producto para este a tiempo, también debe de supervisar la calidad de los productos.

- **Nombre del puesto:** Gerente de Compra/Ventas/Marketing

Descripción general: Es el encargado de comprar las materias primas de excelente calidad y darle un valor agregado al producto mediante la relación estrecha con el cliente para brindarle un producto con excelente calidad. Pieza fundamental en la organización, ya que es este miembro el que debe desarrollar toda la inteligencia de mercado, la cual implica: marca, imagen, campaña de lanzamiento, promoción y publicidad, segmentos, preferencias y condiciones de lealtad para el producto, sin olvidar lo que la competencia está haciendo.

Así mismo, es la encargada de desarrollar los canales de comercialización, establecer la mezcla óptima de productos a colocar en el mercado, monitorear el desempeño de los productos, y pensar en el desarrollo de promociones y nuevos productos. Además de las responsabilidades antes mencionadas, este puesto deberá de desempeñar también la labor de relaciones públicas, con las madererías de la región, motivo por el cual la presentación y capacidad de gestión que debe tener la persona que tome el puesto deben ser destacables. Se tiene que tomar en cuenta que la persona encargada de esta área será responsable en desarrollar el mercado de explotación para el mediano y largo plazo de la empresa.

Actividades clave:

El Gerente de Ventas debe conocer y creer en el producto, y hacer un análisis de las características atractivas del producto para que lo dé a conocer en forma agradable.

La función que hace el gerente de compra y ventas, es la de comprar la materia prima en los mejores lugares, y también debe de contactar a los clientes para venderles los diversos productos que el aserradero San Juan ofrece.

El gerente de ventas debe personalizar la relación con el cliente, siendo una persona que describa el producto diciendo las cualidades para que se les haga atractivo.

La responsabilidad del gerente de ventas es llevar un control del producto vendido para llevar efectivamente las actividades de ventas.

Respecto a su responsabilidad en las compras, se refiere al abastecimiento de materia prima para el taller por lo cual deberá investigar sobre diferentes centros de abastecimiento y presupuestar diferentes especies de madera.

Deberá establecer relaciones con los proveedores para lograr mejores precios, y que este se refleje en el precio final al consumidor.

Para llevar a cabo las actividades de ventas y mercadotecnia será necesaria una adecuada planeación, es decir, un plan que incluya el presupuesto porque se necesitará prever los egresos e ingresos que tendrá a largo plazo.

▪ **Nombre del puesto:** Gerente Administrativo y Financiero

Descripción general: Supervisar que la empresa cumpla con la misión y la visión. Los responsables de esta área deberán conservar un grupo de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Actividades clave:

Pago de nómina

Planeación de proyectos

Contratación de personal

Llevar a cabo los contratos de trabajo

Establecer el reglamento interno de trabajo

Analizar y evaluar los puestos de cada área, además

Elaborar la presentación de la información financiera a la dirección para colaborar en la toma de decisiones y la administración de los documentos legales que la empresa requiera

Registros contables

Elaborar Balances Generales

Valuación de inventarios

Revisar Estados Financieros

El pago de impuestos de la empresa.

4.13 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

4.13.1 Estrategia de Productos y Calidad

Basándose en los objetivos que persigue ‘San Felipe Maderas’, en los recursos y en los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio. Y para este caso tenemos las siguientes:

- **Liderazgo en costos:** Se pretende mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos será reflejada en la calidad de nuestros productos o podrá ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio. Y esto será a través de la adquisición de madera estufada al principio de las operaciones del aserradero y más tarde por la adquisición de una estufa de secado de madera que será única en la región en donde se trabajará, ya que al tener esta estufa se pueden utilizar economías de escala, la producción será muy superior a la de la competencia y el producto final que se ofrecerá tendrá una mayor calidad.
- **Diferenciación:** Además del liderazgo en costos, el usar tecnología como la máquina molduradota y la bastonera, únicas en la región que se pretende penetrar; además de la adquisición en un futuro de la estufa de secado que permitirá a la empresa distinguirse como una compañía que se encuentra a la vanguardia y que está dispuesta a invertir para ofrecer productos de mejor calidad. Además, se pretende remarcar la importancia que tiene para la empresa conservar el equilibrio ecológico de los cuales se abastecerá creando conciencia a los clientes la importancia de preservar los bosques y los recursos que se obtienen de ellos mediante el aprovechamiento legal.

- **Enfoque:** La empresa se dirigirá al nicho desprotegido que se encuentra atacado por los únicos medios de abastecimiento que tienen actualmente, y que por su posición actual establecen las reglas del mercado.
- **Diversidad:** Se contará con los productos necesarios para satisfacer la necesidad de los clientes y consumidores. Tomando como referencia al cliente se fabricarán 5 productos de la más alta calidad como son la madera en medidas comerciales, barrote para escoba, caja para empaque de frutas y verduras, leña a granel y merma.

PLAN FINANCIERO

4.14 ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo general del estudio del análisis financiero será determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de operación y otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final del proyecto que es la evaluación financiera.

Este proyecto abarca desde la creación de la empresa, y por lo tanto, se tienen que estimar todos los costos en que incurriría la nueva empresa al estar funcionando. Estos abarcan los costos de servicios, administración, de venta y financieros.

Ya que se trata de la creación de una nueva empresa, se deberá incluir:

- Costos de inicio
- Los estados financieros proyectados a 5 años, que a su vez incluye:
 - El Estado de Resultados
 - El Balance General
 - El Flujo de Efectivo mensual para cada uno de los 5 años.

4.15 COSTOS DE INICIO

La empresa “San Felipe Maderas” operará inicialmente con una inversión de capital de \$6,723,172 de los cuales \$5,725,000.00 son para los bienes de capital, así como los gastos de instalación y otros gastos que se prevén para imprevistos y \$998,172.00 para la compra de materia prima durante los seis primeros meses.

La inversión inicial se compone de activo fijo principalmente, el cual está integrado por la maquinaria necesaria para la realización del producto. También se consideran cinco equipos de cómputo para manejo de información y bases de datos de los clientes y mobiliario de oficina básico para empezar actividades. La empresa no considera financiamiento para esta etapa del negocio.

Todos los elementos de esta inversión se detallan en la Tabla de Infraestructura.

4.16 LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.16.1 Estado de Resultados :

El estado de resultados se hizo en base a una distribución por porcentaje de todos los conceptos que incluye este estado financiero como son las ventas, los gastos de administración, de venta, financieros y otros; además de los impuestos, manejando un 31.77% como utilidad neta por año, lo cual nos arroja una ganancia libre de impuestos de \$3,731,082.34 en el primer año.

De acuerdo a la estructura de costos y gastos establecida para ‘San Felipe Maderas’, los estados de resultados se proyectaron tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los costos variables totales representan el 20% de las ventas.
- Los gastos de administración corresponden al 11.48% de las ventas.
- Los gastos de venta representan el 7.47% de las ventas.
- Los gastos financieros sólo el .25% de las ventas
- Otros gastos representan el 7.22% de las ventas.

Se considera para el estado de resultados un porcentaje del 30% para el Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.), y del 10% para la Participación de los Trabajadores en las utilidades. Las proyecciones se harán por los primeros cinco años de operación.

4.16.2 Balance General

El Balance general muestra que a lo largo de cinco años el total de activos se incrementará de \$7,584,798.40 en el primer año a \$12,316,988.82 tomando en cuenta las depreciaciones de la maquinaria y equipo.

Se manejan también las cuentas de clientes y proveedores que reflejan los resultados de las estrategias de ventas y compras que se detallan en el flujo de efectivo.

Se dispondrá de cierta cantidad de las utilidades retenidas después de impuestos para la compra de terrenos cercanos a la planta de producción, que cuenten con bosques maderables con cantidades suficientes de madera en rollo para el derribe de árboles y que contribuya a la disminución de costos de producción.

Además, se estudiará la posibilidad de adquirir maquinaria que diversifique aún más la gama de productos. Se buscará capacitación para el mejor aprovechamiento y reforestación del bosque.

Debido a la buena salud financiera que presenta la empresa no se necesitará ningún préstamo a lo largo de las operaciones de los primeros cinco años.

4.16.3 Flujo de Efectivo

Se realizó una proyección para el Flujo de Efectivo detallada de forma mensual para los primeros cinco años.

Refleja los resultados de la estrategia de ventas que se planteó con anterioridad en el desarrollo del Plan de Negocios.

Infraestructura de la Empresa

Descripción	Cantidad	Precio	Importe	
Equipo de Oficina				
Computadoras	5	\$ 15,000.00	\$ 75,000.00	
Teléfono	5	\$ 300.00	\$ 1,500.00	
Fax	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Impresora	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Mobiliario de oficina para gerentes	5	\$ 2,000.00	\$ 20,500.00	
Papelería			\$ 5,000.00	
			TOTAL	\$ 105,000.00
Maquinaria de Planta				
Sierra con carro manual p/aserrar rollo	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
Desorilladora	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	
Trozadora	3	\$ 15,000.00	\$ 45,000.00	
Reaserradora	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
Sierra cinta tabletera	3	\$ 30,000.00	\$ 90,000.00	
Banco con sierra circular	2	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	
Cepillo	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	
Molduradora	1	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	
Canteador	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	
Sierra radial	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Banco de sierra circular	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Bastonera	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
Lijadora grande	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
Lijadora pequeña	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Torno para madera	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Sierra cinta	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00	
Taladro de banco	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Trompo hechizo	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Compresor	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	
Engrapadora	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	
Motosierra	3	\$ 3,500.00	\$ 10,500.00	
Herramienta manual			\$ 20,000.00	
			TOTAL	980,000.00
Terrenos				
Terreno de 6000 m2 p/taller de aserrío			\$ 1,800,000.00	
Terreno de 400 m2 p/comercializadora			\$ 2,000,000.00	
			TOTAL	\$ 3,800,000.00
Transporte				
Camión Tortón	1	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	
Camión tipo "rabón"	4	\$ 87,500.00	\$ 350,000.00	
Camioneta 3 toneladas	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
Camión de volteo	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	
			TOTAL	\$ 770,000.00
Gastos de instalación				
			\$ 70,000.00	
			TOTAL	\$ 70,000.00
Total Inversión Inicial				\$5,725,000

Pronósticos de Ventas Proyectado a 5 años

Producción Anual 1						
		Porcentaje de producción		ft3	PV/ ft3	Total
Madera 1,272,000	ft	1a.	30%	381600.00	10	\$ 3,816,000.00
		2a.	20%	254400.00	8	\$ 2,035,200.00
		3a.	50%	636000.00	6	\$ 3,816,000.00
				<u>1272000.00</u>		<u>\$ 9,667,200.00</u>
Barrote 360,000	pzs.		PV/pz. 2.3			Total \$ 828,000.00
Caja para Empaque 156,000	pzs.		PV/pz. 8			Total \$ 1,248,000.00
						\$ 11,743,200.00
Capacidad = 60%						
Producción Anual 2						
		Porcentaje de producción		ft3	PV/ ft3	Total
Madera 1,484,000	ft	1a.	30%	445200.00	10	\$ 4,452,000.00
		2a.	20%	296800.00	8	\$ 2,374,400.00
		3a.	50%	742000.00	6	\$ 4,452,000.00
				<u>1484000.00</u>		<u>\$ 11,278,400.00</u>
Barrote 420,000	pzs.		PV/pz. 2.3			Total \$ 966,000.00
Caja para Empaque 182,000	pzs.		PV/pz. 8			Total \$ 1,456,000.00
						\$ 13,700,400.00
Capacidad = 70%						
Producción Anual Año 3						
		Porcentaje de producción		ft3	PV/ ft3	Total
Madera 1,696,000	ft	1a.	30%	508800.00	10	\$ 5,088,000.00
		2a.	20%	339200.00	8	\$ 2,713,600.00
		3a.	50%	848000.00	6	\$ 5,088,000.00
				<u>1696000.00</u>		<u>\$ 12,889,600.00</u>
Barrote 480,000	pzs.		PV/pz. 2.3			Total \$ 1,104,000.00
Caja para Empaque 208,000	pzs.		PV/pz. 8			Total \$ 1,664,000.00
						\$ 15,657,600.00
Capacidad = 80%						

PRONOSTICOS DE VENTAS

Producción Anual Año 4						
		Porcentaje de producción		ft3	PV/ ft3	Total
Madera 1,908,000	ft	1a.	30%	572400.00	10	\$ 5,724,000.00
		2a.	20%	381600.00	8	\$ 3,052,800.00
		3a.	50%	954000.00	6	\$ 5,724,000.00
				<u>1908000.00</u>		<u>\$ 14,500,800.00</u>
Barrote 540,000	pzs.		PV/pz. 2.3			Total \$ 1,242,000.00
Caja para Empaque 234,000	pzs.		PV/pz. 8			Total \$ 1,872,000.00
						\$ 17,614,800.00
Capacidad = 90%						
Producción Anual Año 5						
		Porcentaje de producción		ft3	PV/ ft3	Total
Madera 2,120,000	ft	1a.	30%	636000.00	10	\$ 6,360,000.00
		2a.	20%	424000.00	8	\$ 3,392,000.00
		3a.	50%	1060000.00	6	\$ 6,360,000.00
				<u>2120000.00</u>		<u>\$ 16,112,000.00</u>
Barrote 600,000	pzs.		PV/pz. 2.3			Total \$ 1,380,000.00
Caja para Empaque 260,000	pzs.		PV/pz. 8			Total \$ 2,080,000.00
						\$ 19,572,000.00
Capacidad= 100%						

Estado de Resultados Proyectado a 5 años

Año	% Ventas	1	2	3	4	5
Ventas	100.0%	\$ 11,743,200.00	\$ 13,700,400.00	\$ 15,657,600.00	\$ 17,614,800.00	\$ 19,572,000.00
Materia Prima	17.00%	\$ 1,996,344.00	\$ 2,329,068.00	\$ 2,661,792.00	\$ 2,994,516.00	\$ 3,327,240.00
Mano de Obra	3.00%	\$ 352,296.00	\$ 411,012.00	\$ 469,728.00	\$ 528,444.00	\$ 587,160.00
Costos Variables Totales	20.00%	\$ 2,348,640.00	\$ 2,740,080.00	\$ 3,131,520.00	\$ 3,522,960.00	\$ 3,914,400.00
Utilidad bruta	80.0%	\$ 9,394,560.00	\$ 10,960,320.00	\$ 12,526,080.00	\$ 14,091,840.00	\$ 15,657,600.00
Gastos de Administración						
Nómina	10.53%	\$ 1,236,558.96	\$ 1,442,652.12	\$ 1,648,745.28	\$ 1,854,838.44	\$ 2,060,931.60
Gastos de Venta	0.30%	\$ 35,229.60	\$ 41,101.20	\$ 46,972.80	\$ 52,844.40	\$ 58,716.00
Luz, Teléfono y otros	0.65%	\$ 76,330.80	\$ 89,052.60	\$ 101,774.40	\$ 114,496.20	\$ 127,218.00
Depreciación		\$ 308,400.00	\$ 308,400.00	\$ 308,400.00	\$ 293,000.00	\$ 100,300.00
Total Gastos Administrativos	11.48%	\$ 1,656,519.36	\$ 1,881,205.92	\$ 2,105,892.48	\$ 2,315,179.04	\$ 2,347,165.60
Gastos de Venta						
Publicidad y Promoción	1.37%	\$ 160,881.84	\$ 187,695.48	\$ 214,509.12	\$ 241,322.76	\$ 268,136.40
Transporte	1.50%	\$ 176,148.00	\$ 205,506.00	\$ 234,864.00	\$ 264,222.00	\$ 293,580.00
Comisiones	3.00%	\$ 352,296.00	\$ 411,012.00	\$ 469,728.00	\$ 528,444.00	\$ 587,160.00
Gastos de Viaje	1.60%	\$ 187,891.20	\$ 219,206.40	\$ 250,521.60	\$ 281,836.80	\$ 313,152.00
Total Gastos de Venta	7.47%	\$ 877,217.04	\$ 1,023,419.88	\$ 1,169,622.72	\$ 1,315,825.56	\$ 1,462,028.40
Gastos Financieros						
Comisiones bancarias	0.25%	\$ 29,358.00	\$ 34,251.00	\$ 39,144.00	\$ 44,037.00	\$ 48,930.00
Otros						
2% Incobrables	2.00%		\$ 274,008.00	\$ 313,152.00	\$ 352,296.00	\$ 391,440.00
Servicios Contables	1.00%	\$ 117,432.00	\$ 137,004.00	\$ 156,576.00	\$ 176,148.00	\$ 195,720.00
Costo Financiero	2.60%	\$ 305,323.20	\$ 356,210.40	\$ 407,097.60	\$ 457,984.80	\$ 508,872.00
Seguros	1.62%	\$ 190,239.84	\$ 221,946.48	\$ 253,653.12	\$ 285,359.76	\$ 317,066.40
Total Otros	7.22%	\$ 612,995.04	\$ 989,168.88	\$ 1,130,478.72	\$ 1,271,788.56	\$ 1,413,098.40
Gastos Totales	26.42%	\$ 3,176,089.44	\$ 3,928,045.68	\$ 4,445,137.92	\$ 4,946,830.16	\$ 5,271,222.40
Utilidad Neta antes de I.S.R.	53.58%	\$ 6,218,470.56	\$ 7,032,274.32	\$ 8,080,942.08	\$ 9,145,009.84	\$ 10,386,377.60
30% I.S.R.	30.00%	\$ 1,865,541.17	\$ 2,109,682.30	\$ 2,424,282.62	\$ 2,743,502.95	\$ 3,115,913.28
10% P.T.U.	10.00%	\$ 621,847.06	\$ 703,227.43	\$ 808,094.21	\$ 914,500.98	\$ 1,038,637.76
Utilidad Neta	31.77%	\$ 3,731,082.34	\$ 4,219,364.59	\$ 4,848,565.25	\$ 5,487,005.90	\$ 6,231,826.56

Balance General Proyectado a 5 años

Año	1	2	3	4	5
ACTIVO -Activo Circulante					
Cajas	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Bancos	\$ 725,790.40	\$ 1,643,630.40	\$ 2,107,272.00	\$ 2,570,913.60	\$ 2,886,555.20
Clientes	\$ 1,061,280.00	\$ 1,500,480.00	\$ 1,677,450.00	\$ 1,607,936.80	\$ 2,265,000.00
I.V.A. Acreditable	\$ -	\$ 295,723.13	\$ 337,969.30	\$ 380,215.46	\$ 422,461.62
Inventarios	\$ 316,128.00	\$ 1,130,544.00	\$ 1,553,520.00	\$ 1,976,496.00	\$ 2,214,472.00
Total Activo Circulante	\$ 2,178,198.40	\$ 4,645,377.53	\$ 5,751,211.30	\$ 6,610,561.86	\$ 7,863,488.82
Activo Fijo					
Terrenos y edificios	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00
Maquinaria y Equipo	\$ 980,000.00	\$ 980,000.00	\$ 980,000.00	\$ 980,000.00	\$ 980,000.00
Depreciación acumulada	\$ 98,000.00	\$ 196,000.00	\$ 294,000.00	\$ 392,000.00	\$ 490,000.00
Equipo de computo	\$ 77,000.00	\$ 77,000.00	\$ 77,000.00	\$ 77,000.00	\$ 77,000.00
Depreciación acumulada	\$ 23,100.00	\$ 46,200.00	\$ 69,300.00	\$ 77,000.00	
Equipo de Transporte	\$ 740,000.00	\$ 740,000.00	\$ 740,000.00	\$ 740,000.00	
Depreciación acumulada	\$ 185,000.00	\$ 370,000.00	\$ 555,000.00	\$ 740,000.00	
Equipo de Oficina	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
Depreciación acumulada	\$ 2,300.00	\$ 4,600.00	\$ 6,900.00	\$ 9,200.00	\$ 11,500.00
Total Activo Fijo	\$ 5,311,600.00	\$ 5,003,200.00	\$ 4,694,800.00	\$ 4,401,800.00	\$ 4,378,500.00
Activos diferidos					
Gastos de constitución	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Amortización Acumulada	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00
Total Activos Diferidos	\$ 95,000.00	\$ 90,000.00	\$ 85,000.00	\$ 80,000.00	\$ 75,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 7,584,798.40	\$ 9,738,577.53	\$ 10,531,011.30	\$ 11,092,361.86	\$ 12,316,988.82
PASIVO					
Proveedores	\$ 211,288.00	\$ 310,108.00	\$ 333,704.00	\$ 324,660.78	\$ 456,000.00
Documentosxpagar	\$ 120,000.00	\$ 60,000.00	\$ 30,000.00	\$ 15,000.00	\$ 40,000.00
Impuestosxpagar	\$ 260,948.06	\$ 249,295.20	\$ 241,970.00	\$ 238,799.18	
I.V.Axpagar	\$ 1,761,480.00	\$ 2,055,060.00	\$ 2,348,640.00	\$ 2,642,220.00	\$ 2,935,800.00
Total Pasivo	\$ 2,353,716.06	\$ 2,674,463.20	\$ 2,954,314.00	\$ 3,220,679.96	\$ 3,431,800.00
CAPITAL CONTABLE					
Capital social	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
Utilidad del ejercicio	\$ 3,731,082.34	\$ 4,219,364.59	\$ 4,848,565.25	\$ 5,487,005.90	\$ 6,231,826.56
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 1,344,749.74	\$ 1,228,132.05	\$ 884,676.00	\$ 1,153,362.26
Total Capital	\$ 5,231,082.34	\$ 7,064,114.33	\$ 7,576,697.30	\$ 7,871,681.90	\$ 8,885,188.82
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 7,584,798.40	\$ 9,738,577.53	\$ 10,531,011.30	\$ 11,092,361.86	\$ 12,316,988.82

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 1**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
VENTAS	\$ 978,600.00	\$ 950,000.00	\$ 1,050,000.00	\$ 978,600.00	\$ 978,600.00	\$ 978,600.00	\$ 950,000.00	\$ 978,600.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 195,720.00	\$ 190,000.00	\$ 210,000.00	\$ 195,720.00	\$ 195,720.00	\$ 195,720.00	\$ 190,000.00	\$ 195,720.00
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)		\$ 489,300.00	\$ 475,000.00	\$ 525,000.00	\$ 489,300.00	\$ 489,300.00	\$ 489,300.00	\$ 475,000.00
DOS MESES 30 %			\$ 293,580.00	\$ 285,000.00	\$ 315,000.00	\$ 293,580.00	\$ 293,580.00	\$ 293,580.00
OTRAS ENTRADAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 195,720.00	\$ 679,300.00	\$ 978,580.00	\$ 1,005,720.00	\$ 1,000,020.00	\$ 978,600.00	\$ 972,880.00	\$ 964,300.00
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 195,720.00	\$ 190,000.00	\$ 210,000.00	\$ 195,720.00	\$ 195,720.00	\$ 195,720.00	\$ 190,000.00	\$ 195,720.00
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 19,572.00	\$ 19,000.00	\$ 21,000.00	\$ 19,572.00	\$ 19,572.00	\$ 19,572.00	\$ 19,000.00	\$ 19,572.00
PAGOS								
UN MES 70 %		\$ 137,004.00	\$ 133,000.00	\$ 147,000.00	\$ 137,004.00	\$ 137,004.00	\$ 137,004.00	\$ 133,000.00
DOS MESES 20 %			\$ 39,144.00	\$ 38,000.00	\$ 42,000.00	\$ 39,144.00	\$ 39,144.00	\$ 39,144.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 199,144.83	\$ 335,576.83	\$ 333,572.83	\$ 346,144.83	\$ 336,148.83	\$ 336,148.83	\$ 335,576.83	\$ 332,144.83
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	195,720.00	679,300.00	978,580.00	1,005,720.00	1,000,020.00	978,600.00	972,880.00	964,300.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 199,144.83	\$ 335,576.83	\$ 333,572.83	\$ 346,144.83	\$ 336,148.83	\$ 336,148.83	\$ 335,576.83	\$ 332,144.83
FLUJO NETO	- 3,424.83	343,723.17	645,007.17	659,575.17	663,871.17	642,451.17	637,303.17	632,155.17
SALDO INICIAL	75000	71,575.17	415,298.34	1,060,305.51	1,719,880.68	2,383,751.85	3,026,203.02	3,663,506.19
FLUJO DE EFECTIVO NETO	71,575.17	415,298.34	1,060,305.51	1,719,880.68	2,383,751.85	3,026,203.02	3,663,506.19	4,295,661.36

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 1 (continuación)**

MES	9	10	11	12	TOTALES
VENTAS	\$ 970,000.00	\$ 978,600.00	\$ 1,000,000.00	\$ 951,600.00	\$ 11,743,200.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 194,000.00	\$ 195,720.00	\$ 200,000.00	\$ 190,320.00	
CUENTAS POR COBRAR					
UN MES (50%)	\$ 489,300.00	\$ 485,000.00	\$ 489,300.00	\$ 500,000.00	
DOS MESES 30 %	\$ 285,000.00	\$ 293,580.00	\$ 291,000.00	\$ 293,580.00	
OTRAS ENTRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000.00 \$ 761,280.00 1,061,280.00 Clientes
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 968,300.00	\$ 974,300.00	\$ 980,300.00	\$ 983,900.00	
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 194,000.00	\$ 195,720.00	\$ 200,000.00	\$ 190,320.00	
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 19,400.00	\$ 19,572.00	\$ 20,000.00	\$ 19,032.00	
PAGOS					
UN MES 70 %	\$ 137,004.00	\$ 135,800.00	\$ 137,004.00	\$ 140,000.00	
DOS MESES 20 %	\$ 38,000.00	\$ 39,144.00	\$ 38,800.00	\$ 39,144.00	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000.00 \$ 171,288.00 \$ 211,288.00 Proveedores
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	\$ 142,190.58	
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	
IMPUESTOS					
COMPRA MAQUINA					
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 335,976.83	\$ 334,944.83	\$ 336,576.83	\$ 338,604.83	
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	968,300.00	974,300.00	980,300.00	983,900.00	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 335,976.83	\$ 334,944.83	\$ 336,576.83	\$ 338,604.83	
FLUJO NETO	632,323.17	639,355.17	643,723.17	645,295.17	
SALDO INICIAL	4,295,661.36	4,927,984.53	5,567,339.70	6,211,062.87	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	4,927,984.53	5,567,339.70	6,211,062.87	6,856,358.04	

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 2**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
VENTAS	\$ 1,141,700.00	\$ 1,045,141.67	\$ 1,050,000.00	\$ 1,277,879.17	\$ 1,150,000.00	\$ 978,600.00	\$ 1,249,279.16	\$ 978,600.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 228,340.00	\$ 209,028.33	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 230,000.00	\$ 195,720.00	\$ 249,855.83	\$ 195,720.00
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)		\$ 570,850.00	\$ 522,570.84	\$ 525,000.00	\$ 638,939.59	\$ 575,000.00	\$ 489,300.00	\$ 624,639.58
DOS MESES 30 %			\$ 342,510.00	\$ 313,542.50	\$ 315,000.00	\$ 383,363.75	\$ 345,000.00	\$ 293,580.00
OTRAS ENTRADAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 228,340.00	\$ 779,878.33	\$ 1,075,080.84	\$ 1,094,118.34	\$ 1,183,939.59	\$ 1,154,083.75	\$ 1,084,155.83	\$ 1,113,939.58
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 228,340.00	\$ 209,028.33	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 230,000.00	\$ 195,720.00	\$ 249,855.83	\$ 195,720.00
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 22,834.00	\$ 20,902.83	\$ 21,000.00	\$ 25,557.58	\$ 23,000.00	\$ 19,572.00	\$ 24,985.58	\$ 19,572.00
PAGOS								
UN MES 70 %		\$ 159,838.00	\$ 146,319.83	\$ 147,000.00	\$ 178,903.08	\$ 161,000.00	\$ 137,004.00	\$ 174,899.08
DOS MESES 20 %			\$ 45,668.00	\$ 41,805.67	\$ 42,000.00	\$ 51,115.17	\$ 46,000.00	\$ 39,144.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 226,105.26	\$ 384,012.09	\$ 370,591.09	\$ 375,828.84	\$ 405,174.34	\$ 383,843.26	\$ 365,260.84	\$ 397,742.34
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	228,340.00	779,878.33	1,075,080.84	1,094,118.34	1,183,939.59	1,154,083.75	1,084,155.83	1,113,939.58
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 226,105.26	\$ 384,012.09	\$ 370,591.09	\$ 375,828.84	\$ 405,174.34	\$ 383,843.26	\$ 365,260.84	\$ 397,742.34
FLUJO NETO	2,234.74	395,866.24	704,489.74	718,289.49	778,765.24	770,240.49	718,894.99	716,197.24
SALDO INICIAL	75000	77,234.74	473,100.98	1,177,590.72	1,895,880.21	2,674,645.45	3,444,885.95	4,163,780.93
FLUJO DE EFECTIVO NETO	77,234.74	473,100.98	1,177,590.72	1,895,880.21	2,674,645.45	3,444,885.95	4,163,780.93	4,879,978.17

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 2 (continuación)**

MES	9	10	11	12	
VENTAS	\$ 1,350,000.00	\$ 978,600.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,500,600.00	\$ 13,700,400.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 270,000.00	\$ 195,720.00	\$ 200,000.00	\$ 300,120.00	
CUENTAS POR COBRAR					
UN MES (50%)	\$ 489,300.00	\$ 675,000.00	\$ 489,300.00	\$ 500,000.00	
DOS MESES 30 %	\$ 374,783.75	\$ 293,580.00	\$ 405,000.00	\$ 293,580.00	
OTRAS ENTRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000.00 \$ 1,200,480.00 1,500,480.00 Clientes
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 1,134,083.75	\$ 1,164,300.00	\$ 1,094,300.00	\$ 1,093,700.00	
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 270,000.00	\$ 195,720.00	\$ 200,000.00	\$ 300,120.00	
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 27,000.00	\$ 19,572.00	\$ 20,000.00	\$ 30,012.00	
PAGOS					
UN MES 70 %	\$ 137,004.00	\$ 189,000.00	\$ 137,004.00	\$ 140,000.00	
DOS MESES 20 %	\$ 49,971.17	\$ 39,144.00	\$ 54,000.00	\$ 39,144.00	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000.00 \$ 270,108.00 \$ 310,108.00 Proveedores
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	\$ 165,889.01	
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	
IMPUESTOS					
COMPRA MAQUINA					
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 367,275.26	\$ 411,843.26	\$ 360,275.26	\$ 373,283.26	
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	1,134,083.75	1,164,300.00	1,094,300.00	1,093,700.00	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 367,275.26	\$ 411,843.26	\$ 360,275.26	\$ 373,283.26	
FLUJO NETO	766,808.49	752,456.74	734,024.74	720,416.74	
SALDO INICIAL	4,879,978.17	5,646,786.66	6,399,243.40	7,133,268.14	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	5,646,786.66	6,399,243.40	7,133,268.14	7,853,684.88	

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 3**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
VENTAS	\$ 1,304,800.00	\$ 1,045,141.67	\$ 1,050,000.00	\$ 1,277,879.17	\$ 1,150,000.00	\$ 1,390,000.00	\$ 1,249,279.16	\$ 1,500,000.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 260,960.00	\$ 209,028.33	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 230,000.00	\$ 278,000.00	\$ 249,855.83	\$ 300,000.00
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)		\$ 652,400.00	\$ 522,570.84	\$ 525,000.00	\$ 638,939.59	\$ 575,000.00	\$ 695,000.00	\$ 624,639.58
DOS MESES 30 %			\$ 391,440.00	\$ 313,542.50	\$ 315,000.00	\$ 383,363.75	\$ 345,000.00	\$ 417,000.00
OTRAS ENTRADAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 260,960.00	\$ 861,428.33	\$ 1,124,010.84	\$ 1,094,118.34	\$ 1,183,939.59	\$ 1,236,363.75	\$ 1,289,855.83	\$ 1,341,639.58
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 260,960.00	\$ 209,028.33	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 230,000.00	\$ 278,000.00	\$ 249,855.83	\$ 300,000.00
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 26,096.00	\$ 20,902.83	\$ 21,000.00	\$ 25,557.58	\$ 23,000.00	\$ 27,800.00	\$ 24,985.58	\$ 30,000.00
PAGOS								
UN MES 70 %		\$ 182,672.00	\$ 146,319.83	\$ 147,000.00	\$ 178,903.08	\$ 161,000.00	\$ 194,600.00	\$ 174,899.08
DOS MESES 20 %			\$ 52,192.00	\$ 41,805.67	\$ 42,000.00	\$ 51,115.17	\$ 46,000.00	\$ 55,600.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 253,065.69	\$ 430,544.52	\$ 394,289.52	\$ 399,527.27	\$ 428,872.77	\$ 415,769.69	\$ 446,555.27	\$ 431,868.77
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	260,960.00	861,428.33	1,124,010.84	1,094,118.34	1,183,939.59	1,236,363.75	1,289,855.83	1,341,639.58
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 253,065.69	\$ 430,544.52	\$ 394,289.52	\$ 399,527.27	\$ 428,872.77	\$ 415,769.69	\$ 446,555.27	\$ 431,868.77
FLUJO NETO	7,894.31	430,883.81	729,721.31	694,591.06	755,066.81	820,594.06	843,300.56	909,770.81
SALDO INICIAL	75000	82,894.31	513,778.12	1,243,499.43	1,938,090.49	2,693,157.30	3,513,751.37	4,357,051.92
FLUJO DE EFECTIVO NETO	82,894.31	513,778.12	1,243,499.43	1,938,090.49	2,693,157.30	3,513,751.37	4,357,051.92	5,266,822.73

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 3 (continuación)**

MES	9	10	11	12				
VENTAS	\$ 1,350,000.00	\$ 1,250,000.00	\$ 1,589,900.00	\$ 1,500,600.00	\$	15,657,600.00		
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 270,000.00	\$ 250,000.00	\$ 317,980.00	\$ 300,120.00				
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)	\$ 750,000.00	\$ 675,000.00	\$ 625,000.00	\$ 794,950.00				
DOS MESES 30 %	\$ 374,783.75	\$ 450,000.00	\$ 405,000.00	\$ 375,000.00				
OTRAS ENTRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	476,970.00	\$ 1,200,480.00	1,677,450.00 Clientes
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 1,394,783.75	\$ 1,375,000.00	\$ 1,347,980.00	\$ 1,470,070.00				
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 270,000.00	\$ 250,000.00	\$ 317,980.00	\$ 300,120.00				
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 27,000.00	\$ 25,000.00	\$ 31,798.00	\$ 30,012.00				
PAGOS								
UN MES 70 %	\$ 210,000.00	\$ 189,000.00	\$ 175,000.00	\$ 222,586.00				
DOS MESES 20 %	\$ 49,971.17	\$ 60,000.00	\$ 54,000.00	\$ 50,000.00				
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	63,596.00	\$ 270,108.00	333,704.00 Proveedores
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44	\$ 189,587.44				
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25				
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 463,969.69	\$ 440,969.69	\$ 433,767.69	\$ 479,567.69				
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	1,394,783.75	1,375,000.00	1,347,980.00	1,470,070.00				
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 463,969.69	\$ 440,969.69	\$ 433,767.69	\$ 479,567.69				
FLUJO NETO	930,814.06	934,030.31	914,212.31	990,502.31				
SALDO INICIAL	5,266,822.73	6,197,636.79	7,131,667.10	8,045,879.41				
FLUJO DE EFECTIVO NETO	6,197,636.79	7,131,667.10	8,045,879.41	9,036,381.72				

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 4**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
VENTAS	\$ 1,467,900.00	\$ 1,705,000.00	\$ 1,454,600.00	\$ 1,560,000.00	\$ 1,450,000.00	\$ 1,450,000.00	\$ 1,250,000.00	\$ 1,350,000.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 293,580.00	\$ 341,000.00	\$ 290,920.00	\$ 312,000.00	\$ 290,000.00	\$ 290,000.00	\$ 250,000.00	\$ 270,000.00
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)		\$ 733,950.00	\$ 852,500.00	\$ 727,300.00	\$ 780,000.00	\$ 725,000.00	\$ 725,000.00	\$ 625,000.00
DOS MESES 30 %			\$ 440,370.00	\$ 511,500.00	\$ 436,380.00	\$ 468,000.00	\$ 435,000.00	\$ 435,000.00
OTRAS ENTRADAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 293,580.00	\$ 1,074,950.00	\$ 1,583,790.00	\$ 1,550,800.00	\$ 1,506,380.00	\$ 1,483,000.00	\$ 1,410,000.00	\$ 1,330,000.00
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 293,580.00	\$ 341,000.00	\$ 290,920.00	\$ 312,000.00	\$ 290,000.00	\$ 290,000.00	\$ 250,000.00	\$ 270,000.00
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 29,358.00	\$ 34,100.00	\$ 29,092.00	\$ 31,200.00	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00	\$ 25,000.00	\$ 27,000.00
PAGOS								
UN MES 70 %		\$ 205,506.00	\$ 238,700.00	\$ 203,644.00	\$ 218,400.00	\$ 203,000.00	\$ 203,000.00	\$ 175,000.00
DOS MESES 20 %			\$ 58,716.00	\$ 68,200.00	\$ 58,184.00	\$ 62,400.00	\$ 58,000.00	\$ 58,000.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 280,026.12	\$ 490,274.12	\$ 518,460.12	\$ 485,512.12	\$ 498,068.12	\$ 482,668.12	\$ 478,668.12	\$ 452,668.12
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	293,580.00	1,074,950.00	1,583,790.00	1,550,800.00	1,506,380.00	1,483,000.00	1,410,000.00	1,330,000.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 280,026.12	\$ 490,274.12	\$ 518,460.12	\$ 485,512.12	\$ 498,068.12	\$ 482,668.12	\$ 478,668.12	\$ 452,668.12
FLUJO NETO	13,553.88	584,675.88	1,065,329.88	1,065,287.88	1,008,311.88	1,000,331.88	931,331.88	877,331.88
SALDO INICIAL	75000	88,553.88	673,229.76	1,738,559.64	2,803,847.52	3,812,159.40	4,812,491.28	5,743,823.16
FLUJO DE EFECTIVO NETO	88,553.88	673,229.76	1,738,559.64	2,803,847.52	3,812,159.40	4,812,491.28	5,743,823.16	6,621,155.04

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 4 (continuación)**

MES	9	10	11	12	
VENTAS	\$ 1,403,629.00	\$ 1,670,000.00	\$ 1,350,000.00	\$ 1,503,671.00	\$ 17,614,800.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 280,725.80	\$ 334,000.00	\$ 270,000.00	\$ 300,734.20	
CUENTAS POR COBRAR					
UN MES (50%)	\$ 675,000.00	\$ 701,814.50	\$ 835,000.00	\$ 675,000.00	
DOS MESES 30 %	\$ 375,000.00	\$ 405,000.00	\$ 421,088.70	\$ 501,000.00	
OTRAS ENTRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 405,000.00 \$ 1,202,936.80 1,607,936.80 Clientes
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 1,330,725.80	\$ 1,440,814.50	\$ 1,526,088.70	\$ 1,476,734.20	
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 280,725.80	\$ 334,000.00	\$ 270,000.00	\$ 300,734.20	
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 28,072.58	\$ 33,400.00	\$ 27,000.00	\$ 30,073.42	
PAGOS					
UN MES 70 %	\$ 189,000.00	\$ 196,508.06	\$ 233,800.00	\$ 189,000.00	
DOS MESES 20 %	\$ 50,000.00	\$ 54,000.00	\$ 56,145.16	\$ 66,800.00	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54,000.00 \$ 270,660.78 \$ 324,660.78 Proveedores
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	\$ 213,285.87	
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	
IMPUESTOS					
COMPRA MAQUINA					
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 467,740.70	\$ 480,576.18	\$ 511,468.12	\$ 469,741.54	
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	1,330,725.80	1,440,814.50	1,526,088.70	1,476,734.20	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 467,740.70	\$ 480,576.18	\$ 511,468.12	\$ 469,741.54	
FLUJO NETO	862,985.10	960,238.32	1,014,620.58	1,006,992.66	
SALDO INICIAL	6,621,155.04	7,484,140.14	8,444,378.46	9,458,999.04	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	7,484,140.14	8,444,378.46	9,458,999.04	10,465,991.70	

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 5**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8
VENTAS	\$ 1,631,000.00	\$ 1,580,000.00	\$ 1,050,000.00	\$ 1,277,879.17	\$ 1,480,000.00	\$ 1,570,000.00	\$ 1,543,120.83	\$ 1,790,000.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 326,200.00	\$ 316,000.00	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 296,000.00	\$ 314,000.00	\$ 308,624.17	\$ 358,000.00
CUENTAS POR COBRAR								
UN MES (50%)		\$ 815,500.00	\$ 790,000.00	\$ 525,000.00	\$ 638,939.59	\$ 740,000.00	\$ 785,000.00	\$ 771,560.42
DOS MESES 30 %			\$ 489,300.00	\$ 474,000.00	\$ 315,000.00	\$ 383,363.75	\$ 444,000.00	\$ 471,000.00
OTRAS ENTRADAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 326,200.00	\$ 1,131,500.00	\$ 1,489,300.00	\$ 1,254,575.83	\$ 1,249,939.59	\$ 1,437,363.75	\$ 1,537,624.17	\$ 1,600,560.42
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 326,200.00	\$ 316,000.00	\$ 210,000.00	\$ 255,575.83	\$ 296,000.00	\$ 314,000.00	\$ 308,624.17	\$ 358,000.00
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 32,620.00	\$ 31,600.00	\$ 21,000.00	\$ 25,557.58	\$ 29,600.00	\$ 31,400.00	\$ 30,862.42	\$ 35,800.00
PAGOS								
UN MES 70 %		\$ 228,340.00	\$ 221,200.00	\$ 147,000.00	\$ 178,903.08	\$ 207,200.00	\$ 219,800.00	\$ 216,036.92
DOS MESES 20 %			\$ 65,240.00	\$ 63,200.00	\$ 42,000.00	\$ 51,115.17	\$ 59,200.00	\$ 62,800.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25
IMPUESTOS								
COMPRA MAQUINA								
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 306,986.55	\$ 534,306.55	\$ 516,566.55	\$ 446,924.13	\$ 482,869.63	\$ 512,966.55	\$ 525,028.97	\$ 526,203.47
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	326,200.00	1,131,500.00	1,489,300.00	1,254,575.83	1,249,939.59	1,437,363.75	1,537,624.17	1,600,560.42
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 306,986.55	\$ 534,306.55	\$ 516,566.55	\$ 446,924.13	\$ 482,869.63	\$ 512,966.55	\$ 525,028.97	\$ 526,203.47
FLUJO NETO	19,213.45	597,193.45	972,733.45	807,651.70	767,069.95	924,397.20	1,012,595.20	1,074,356.95
SALDO INICIAL	75000	94,213.45	691,406.90	1,664,140.35	2,471,792.05	3,238,862.00	4,163,259.20	5,175,854.40
FLUJO DE EFECTIVO NETO	94,213.45	691,406.90	1,664,140.35	2,471,792.05	3,238,862.00	4,163,259.20	5,175,854.40	6,250,211.35

**Flujo de Efectivo Proyectado
para el año 5 (continuación)**

MES	9	10	11	12	
VENTAS	\$ 1,850,000.00	\$ 1,750,000.00	\$ 1,950,000.00	\$ 2,100,000.00	\$ 19,572,000.00
VENTAS CONTADO (20 %)	\$ 370,000.00	\$ 350,000.00	\$ 390,000.00	\$ 420,000.00	
CUENTAS POR COBRAR					
UN MES (50%)	\$ 895,000.00	\$ 925,000.00	\$ 875,000.00	\$ 975,000.00	
DOS MESES 30 %	\$ 462,936.25	\$ 537,000.00	\$ 555,000.00	\$ 525,000.00	
OTRAS ENTRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 585,000.00 \$ 1,680,000.00 \$ 2,265,000.00 Clientes
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	\$ 1,727,936.25	\$ 1,812,000.00	\$ 1,820,000.00	\$ 1,920,000.00	
COMPRAS (20% VENTAS)	\$ 370,000.00	\$ 350,000.00	\$ 390,000.00	\$ 420,000.00	
COMPRAS CONTADO (10 %)	\$ 37,000.00	\$ 35,000.00	\$ 39,000.00	\$ 42,000.00	
PAGOS					
UN MES 70 %	\$ 250,600.00	\$ 259,000.00	\$ 245,000.00	\$ 273,000.00	
DOS MESES 20 %	\$ 61,724.83	\$ 71,600.00	\$ 74,000.00	\$ 70,000.00	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78,000.00 \$ 378,000.00 \$ 456,000.00 Proveedores
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	\$ 236,984.30	
OTROS GASTOS	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	\$ 37,382.25	
IMPUESTOS					
COMPRA MAQUINA					
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 561,966.55	\$ 568,366.55	\$ 558,366.55	\$ 589,366.55	
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	1,727,936.25	1,812,000.00	1,820,000.00	1,920,000.00	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 561,966.55	\$ 568,366.55	\$ 558,366.55	\$ 589,366.55	
FLUJO NETO	1,165,969.70	1,243,633.45	1,261,633.45	1,330,633.45	
SALDO INICIAL	6,250,211.35	7,416,181.05	8,659,814.50	9,921,447.95	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	7,416,181.05	8,659,814.50	9,921,447.95	11,252,081.40	

ANÁLISIS DE RIESGOS

4.14 PANORAMA GENERAL- SITUACIÓN FORESTAL

México cuenta con una de las tasas de deforestación más altas del mundo. Pierde una superficie de bosque equivalente a 23 veces el tamaño del Zócalo de la Ciudad de México, en sólo una hora. Los problemas que viven los bosques de México son graves y la tala ilegal se debe de terminar o ella acabará con los bosques.

Las comunidades campesinas e indígenas cuentan con explotación racial de los bosques, esta experiencia está demostrando que es posible que los bosques no desaparezcan. Sin embargo, esta opción, que quizá sea la única capaz de salvar las áreas forestales de México, esta amenazada por las actuales reglas de mercado. Ahí, el poder de los consumidores resulta fundamental.

En México, millones de personas están haciendo un gran esfuerzo para conservar la enorme riqueza biológica que albergan los bosques y las selvas que aún quedan en nuestro territorio.

Existen, por ejemplo, comunidades en casi 650 mil hectáreas de bosques que han obtenido el certificado de la FSC (Forest Stewardship Council, o Consejo de Manejo Forestal) debido a que realizan un adecuado aprovechamiento forestal. Esta superficie representa poco más del 1 por ciento de todos nuestros bosques y selvas.

Estos "guardianes" del bosque, los campesinos e indígenas de las comunidades y ejidos certificados por la FSC, y los que serán certificados próximamente, ya están haciendo su parte para conservar nuestros bosques y selvas.

Para garantizar que la madera certificada por el FSC y los productos elaborados con ésta que llegan a los consumidores no se haya mezclado con madera ilegal o que no se falsifique el sello que los identifica, el Consejo de Manejo Forestal ha desarrollado una "Cadena de Custodia" que vigila la procedencia de la madera "desde el bosque y a través de todos los pasos del proceso de producción hasta su llegada al usuario final"

4.15 RIESGOS INTERNOS

4.15.1 Riesgos Tecnológicos:

- Uno de los riesgos al que se puede enfrentar la empresa es el uso de maquinaria, debido a que se necesita tecnología avanzada para la agilización de la elaboración de procesos de los productos. En caso de descompostura de algunas de las maquinas se tendría el contacto de un especialista que pudiera arreglar la misma inmediatamente.
- Otro riesgo tecnológico puede ser la falta de capacitación de los empleados para utilizar adecuadamente las máquinas, ya que es necesario el conocimiento de la maquinaria para poder obtener la producción a un 100%. Si existe falta de conocimiento en cuanto al uso de la maquinaria puede ocurrir un riesgo en cuanto a la falla del proceso productivo o que las máquinas se descompongan y esto generaría mayores costos teniendo un retraso en la fecha de entrega.
- Otro riesgo puede generarse si los inversionistas deciden no invertir en maquinaria que vaya a ser utilizada posteriormente y se tenga que perder o no abastecer la oportunidad de mercado que se presente. La solución podría ser avisar a los inversionistas y estar preparados con un capital de reserva, para la adquisición de activos fijos y anticiparse a la compra, debido a que para la adquisición de estos bienes se requiere de una fuerte inversión.

4.15.2 Riesgos Financieros:

- Se puede incurrir en riesgos financieros si la empresa no llegara al punto de equilibrio, si esto pasara se debería tener de ante mano planes de desarrollo de acuerdo a la tendencia de mercado.
- Otro riesgo financiero es el aumento de precio la materia prima, y tener que mantener el mismo precio de venta de los productos a la clientela. También afectaría la disminución del precio de venta en el mercado de los productos.
- Si no se llegan a obtener las utilidades esperadas no se tendrá capital para poder solventar las deudas. Al ser una empresa nueva en el mercado debe estar

conciente y pensar bien en el personal que realmente sea necesario para no incurrir en mayores gastos.

4.16 RIESGOS EXTERNOS

4.16.1 Riesgos de Mercado:

- Que la oferta sea mayor que la demanda en el mercado.
- Que no se pueda abastecer de suficiente materia prima.

4.16.2 Riesgos de la Competencia:

- Al ser una empresa nueva en el mercado, se enfrentará a empresas bien posicionadas y que conocen muy bien el mercado, así que se debe buscar una diferenciación para tener una ventaja competitiva.
- En cuanto a los clientes existe desventaja ya que al ser nuevos en el mercado, se tendrá que empezar a crear una propia cartera de clientes.

4.16.3 Riesgos de Carácter Regulatorio

- Que la empresa cuente con permiso de aserradero ante la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales para Aprovechamiento y Producción Forestal.
- Que la empresa cuente con permiso de uso de suelo en el municipio de Nicolás Bravo.
- Que cuente con registro de contribuyentes ante la SHCP

4.17 Conclusiones

Gracias a la elaboración del Plan de Negocios para la creación del aserradero “San Felipe Maderas” los inversionistas tiene un panorama general de la situación del lugar en el que se va a crear la empresa y los riesgos que esto conlleva.

Al finalizar el Plan de Negocios se pudo conocer cuál es el mercado meta, la aceptación de los productos, el tipo de promoción y publicidad que va a requerir la empresa, los competidores directos, la mejor estrategia para el aserradero, el proceso de producción para cada uno de los productos, la mejor ubicación para la oficina y planta, las proyecciones de los primeros cinco años, entre otras cosas.

Dado a lo anterior se concluyó que es un proyecto viable para su desarrollo y ayudara a la conservación de los bosques y selvas, a través de crear conciencia en los consumidores y habitantes de la comunidad.