

**.MODELO DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA HOGARES CREA DE  
BUCARAMANGA**

**JULIO MARTÍN ARCINIEGAS CHACÓN**

**YOLANDA PINZÓN PEÑA**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BUCARAMANGA**

**1996**

**MODELO DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA HOGARES CREA DE  
BUCARAMANGA**

**JULIO MARTÍN ARCINIEGAS CHACÓN**

**YOLANDA PINZÓN PEÑA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
CONTADOR PÚBLICO**

**DIRECTOR :**

**EDGAR VELASCO**

**Contador Publico**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PUBLICA**

**BUCARAMANGA**

**1996**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCION.....</b>                                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>                                                                                              | <b>3</b>  |
| 1.1 ENFOQUE SOCIAL .....                                                                                                   | 3         |
| 1.2 ENFOQUE FINANCIERO.....                                                                                                | 7         |
| 1.2.1 <i>Importancia de la evaluación de las diferentes fuentes de autofinanciación de una empresa o institución .....</i> | <i>16</i> |
| 1.2.2 <i>Riesgos de la mala selección de alternativas de autofinanciación .....</i>                                        | <i>17</i> |
| 1.3 ENFOQUE ADMINISTRATIVO .....                                                                                           | 18        |
| 1.3.1 <i>Elementos para el Sistema Administrativo : .....</i>                                                              | <i>22</i> |
| <b>2. MARCO OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL DE HOGARES CREA.....</b>                                                          | <b>24</b> |
| 2.1 ASPECTOS GENERALES .....                                                                                               | 24        |
| 2.2 ESTADÍSTICAS GENERALES .....                                                                                           | 33        |
| <b>3. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS .....</b>                                              | <b>34</b> |
| 3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....                                                                                     | 34        |
| 3.1.1 <i>Aspectos económicos. ....</i>                                                                                     | <i>34</i> |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.1.1 Inflación (Incremento de los precios en Colombia)..                    | 35 |
| 3.1.1.2 Devaluación (Pérdida de valor de la moneda Colombiana frente al dólar) | 36 |
| 3.1.1.3 Apertura Económica.                                                    | 37 |
| 3.1.2 Aspectos sociales.                                                       | 38 |
| 3.1.2.1 Seguridad social                                                       | 38 |
| 3.1.2.2 El problema de la drogadicción en Colombia.                            | 39 |
| 3.1.3 Aspectos gubernamentales.                                                | 39 |
| 3.1.4 Aspectos demográficos.                                                   | 39 |
| 3.1.4.1 Crecimiento demográfico                                                | 40 |
| 3.1.4.2 Fenómeno de migración en Colombia                                      | 40 |
| 3.1.5 Aspectos tecnológicos.                                                   | 41 |
| 3.1.5.1 Investigación tecnológica                                              | 42 |
| 3.1.5.2 Modernización tecnológica                                              | 42 |
| 3.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM                        | 42 |
| 3.2 ASPECTOS INTERNOS                                                          | 43 |
| 3.2.1 Capacidad directiva                                                      | 45 |
| 3.2.1.1 Desarrollo de estrategias.                                             | 45 |
| 3.2.1.2 Clima laboral                                                          | 45 |
| 3.2.1.3 Imagen Institucional                                                   | 45 |
| 3.2.1.4 Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes                    | 46 |
| 3.2.2 Capacidad competitiva                                                    | 47 |
| 3.2.2.1 Calidad de los servicios                                               | 47 |
| 3.2.2.2 Satisfacción del usuario.                                              | 47 |
| 3.2.2.3 Oportunidad del servicio                                               | 49 |
| 3.2.2.4 Participación en el mercado.                                           | 49 |
| 3.2.2.5 Competitividad de precios                                              | 49 |
| 3.2.2.6 Conocimiento del usuario y el mercado.                                 | 49 |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.3 Capacidad financiera .....                                                     | 49        |
| 3.2.3.1 Acceso a recursos.....                                                       | 50        |
| 3.2.3.2 Liquidez .....                                                               | 51        |
| 3.2.4 Capacidad técnica y de prestación del servicio.....                            | 51        |
| 3.2.4.1 Efectividad.....                                                             | 51        |
| 3.2.4.2 Recursos físicos-edificios, maquinaria y equipo. ....                        | 52        |
| 3.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y OBJETIVOS.....                           | 52        |
| 3.3.1.1 Formulación de estrategias :.....                                            | 53        |
| 3.3.1.2 Identificación de los factores claves del éxito :.....                       | 55        |
| 3.3.2 Matriz DOFA.....                                                               | 56        |
| 3.3.3 Establecimiento de estrategias .....                                           | 60        |
| 3.3.3.1 Primera Estrategia : Desarrollo del mercado.....                             | 61        |
| 3.3.3.2 Segunda Estrategia : Desarrollo del servicio.....                            | 62        |
| 3.3.3.3 Tercera Estrategia : Penetración del mercado .....                           | 63        |
| 3.3.3.4 Cuarta Estrategia : Penetración del producto .....                           | 64        |
| <b>4. ESTUDIO DE MERCADOS .....</b>                                                  | <b>66</b> |
| 4.1 UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CREA.....                                        | 66        |
| 4.2 RAZONES POR LAS QUE UTILIZARÍA LOS SERVICIOS .....                               | 67        |
| 4.3 RAZONES POR LAS CUALES NO UTILIZARÍA LOS SERVICIOS.....                          | 67        |
| 4.4 TARIFAS QUE ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR.....                                       | 68        |
| 4.5 TIPO DE ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR CREA SUS CONDICIONES DE<br>TRABAJO..... | 68        |
| 4.6 AMPLIACIÓN DEL PROYECTO DE LA BOLSA.....                                         | 69        |
| 4.7 RAZONES POR LAS CUALES DEBE AMPLIAR EL PROYECTO DE LAS BOLSAS .....              | 70        |
| 4.8 RAZONES POR LAS CUALES NO SE QUIERE QUE SE AMPLIA EL PROYECTO .....              | 70        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.9 CONSIDERACIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE UN PROYECTO DE PANADERÍA..... | 71        |
| 4.10 CANTIDADES DE BOLSAS A COMPRAR SEMANALMENTE .....                | 71        |
| 4.11 CANTIDADES DE PAN A COMPRAR .....                                | 72        |
| <b>5. ESTUDIO FINANCIERO .....</b>                                    | <b>78</b> |
| 5.1 LA PANADERÍA.....                                                 | 78        |
| 5.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS INVERSIONES .....                          | 78        |
| 5.1.1.1 Inversión .....                                               | 79        |
| 5.1.1.1.1 Activos fijos .....                                         | 79        |
| 5.1.1.1.2 Giro de capital .....                                       | 80        |
| 5.1.1.1.3 Activos nominales .....                                     | 81        |
| 5.1.1.1.4 Inversión total .....                                       | 81        |
| 5.1.1.2 Capital disponible .....                                      | 81        |
| 5.1.1.3 Capacidad de inversión de la empresa .....                    | 81        |
| 5.1.2 PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS.....                           | 82        |
| 5.1.2.1 Egresos.....                                                  | 82        |
| 5.1.2.1.1 Proyección de los egresos. ....                             | 82        |
| 5.1.2.2 Ingresos .....                                                | 83        |
| 5.1.2.2.1 Proyección de los ingresos .....                            | 83        |
| 5.1.2.3 Punto de equilibrio.....                                      | 83        |
| 5.1.3 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO .....                                 | 87        |
| 5.1.3.1 Estructura y fuentes de FINANCIACIÓN.....                     | 88        |
| 5.1.3.1.1 Alternativas de financiación .....                          | 88        |
| 5.1.3.1.2 Plan de financiación .....                                  | 90        |
| 5.1.3.2 Cuadro de fuentes y usos .....                                | 90        |
| 5.1.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....                                   | 91        |
| 5.1.4.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA.....                                     | 91        |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 5.1.4.1.1 Valor presente neto..                   | 91  |
| 5.1.4.1.2 Tasa interna de retorno                 | 92  |
| 5.1.4.2 Evaluación social                         | 93  |
| 5.1.4.3 Razones financieras                       | 94  |
| 5.1.4.3.1 Rentabilidad.                           | 94  |
| 5.1.4.3.2 Rendimiento de la inversión             | 95  |
| 5.2 LA FABRICA DE BOLSAS                          | 96  |
| 5.2.1 <i>INVERSIÓN</i>                            | 96  |
| 5.2.1.1 Activos fijos                             | 96  |
| 5.2.1.2 Inversión en Activos nominales            | 98  |
| 5.2.1.3 Inversión en capital de trabajo           | 98  |
| 5.2.1.4 Inversión total                           | 99  |
| 5.2.2 <i>INGRESOS Y COSTOS</i>                    | 99  |
| 5.2.2.1 INGRESOS                                  | 100 |
| 5.2.2.2 Costos                                    | 100 |
| 5.2.3 <i>FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</i>            | 101 |
| 5.2.3.1 Capacidad de financiamiento de la empresa | 102 |
| 5.2.3.2 Fuentes externas de financiamiento        | 102 |
| 5.2.3.3 Plan de financiación                      | 104 |
| 5.2.4 <i>EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</i>    | 104 |
| 5.2.4.1 Rentabilidad                              | 104 |
| 5.2.4.2 Rendimiento de la inversión.              | 105 |
| 5.2.4.3 Liquidez                                  | 106 |
| 5.2.4.4 Endeudamiento                             | 106 |
| 5.2.4.5 Rotación cartera                          | 106 |
| 5.2.4.6 Valor presente neto                       | 107 |
| 5.2.4.7 Tasa interna de retorno                   | 108 |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 5.2.4.8 Razón Beneficio- Costo ..... | 108        |
| <b>6. CONCLUSIONES .....</b>         | <b>113</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>             | <b>117</b> |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1 TIEMPO DE ADICCIÓN. ....                                                      | 35 |
| TABLA 2 CLASE SOCIOECONÓMICA. ....                                                    | 37 |
| TABLA 3 UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CREA.....                                     | 68 |
| TABLA 4 UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CREA.....                                     | 68 |
| TABLA 5 RAZONES POR LAS CUALES NO UTILIZARÍA LOS SERVICIOS .....                      | 67 |
| TABLA 6 TARIFAS QUE ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR .....                                   | 68 |
| TABLA 7 TIPO DE ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR CREA SUS CONDICIONES DE TRABAJO..... | 69 |
| TABLA 8 AMPLIACIÓN DEL PROYECTO DE LA BOLSA .....                                     | 69 |
| TABLA 9 RAZONES POR LAS CUALES DEBE AMPLIAR EL PROYECTO DE LAS BOLSAS.....            | 70 |
| TABLA 10 RAZONES POR LAS CUALES NO SE QUIERE QUE SE AMPLIÉ EL PROYECTO .....          | 70 |
| TABLA 11 CONSIDERACIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE UN PROYECTO DE PANADERÍA .....           | 71 |
| TABLA 12 CANTIDADES DE BOLSAS A COMPRAR SEMANALMENTE .....                            | 72 |
| TABLA 13 CANTIDADES DE PAN A COMPRAR .....                                            | 72 |
| TABLA 14 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....                                              | 73 |
| TABLA 15 CAPITAL DE TRABAJO.....                                                      | 73 |
| TABLA 16 ACTIVOS NOMINALES.....                                                       | 74 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA 17 INVERSIÓN TOTAL .....                               | 74  |
| TABLA 18 INGRESOS .....                                      | 74  |
| TABLA 19 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS .....                    | 75  |
| TABLA 20 COSTOS MENSUALES INICIALES .....                    | 75  |
| TABLA 21 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS.....                      | 75  |
| TABLA 22 PLAN DE FINANCIACIÓN .....                          | 76  |
| TABLA 23 CUADRO DE FUENTES Y USOS (MILES DE PESOS) .....     | 76  |
| TABLA 24 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS.....                 | 77  |
| TABLA 25 INVERSIÓN TOTAL (FABRICA DE BOLSAS).....            | 109 |
| TABLA 26 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS (FABRICA DE BOLSAS)..... | 109 |
| TABLA 27 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS (FABRICA DE BOLSAS).....  | 109 |
| TABLA 28 PLAN DE FINANCIACIÓN (FABRICA DE BOLSAS) .....      | 109 |
| TABLA 29 INGRESOS NETOS (FABRICA DE BOLSAS) .....            | 110 |

**Nota de Aceptación**

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

Bucaramanga, Julio de 1996

## **DEDICATORIA**

Hoy me doy cuenta de que he crecido mucho más como persona. Pasa el tiempo y me doy cuenta que cada experiencia que me da la vida engrandece mi forma de ser y pensar por eso hoy quiero, desde lo más profundo de mi ser agradecerles a Ustedes Papá y Mamá este logro obtenido y a quienes dedico con todo mi amor, pues sin Ustedes no lo hubiera conseguido.

**JULIO MARTÍN ARCINIÉGAS**

## DEDICATORIA

**A DIOS** por su infinita sabiduría, depositada en nuestras mentes para actuar siempre con espíritu de superación y servicio.

**A mi Madre MERCEDES**, quien siempre me animó y no permitió que yo desfalleciera en mi intento de alcanzar esta meta.

**A mis Querídisimos Hermanos ASTOLFO y EDGAR** quienes siempre me apoyaron brindándome todo su cariño, comprensión y amor.

**A todos ellos** hoy les agradezco el Profesional que proyectaron en mí y con la satisfacción de haberles cumplido.

Les dedico este logro obtenido.

**YOLANDA PINZÓN PEÑA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus agradecimientos a :

**A HOGARES CREA** de la ciudad de Bucaramanga.

**A Dr. JUAN CARLOS DOMÍNGUEZ - Presidente Hogar Crea Central.**

**A Dr. LUIS EDUARDO VILLAMIL,** Asesor Técnico, Contador Público.

**A Dr. CARLOS CORDÓBA,** - Asesor Metodológico -.

**A Dr. EDGAR VELASCO** - Director de Tesis - Contador Público -.

**A** todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización y elaboración de este Proyecto

## INTRODUCCIÓN

**CREA** es una institución de gran importancia en el contexto social y económico de la ciudad de Bucaramanga, por su gran participación como instrumento para el rescate social, físico y humano de personas que se han visto seriamente afectadas por la droga.

El presente trabajo tiene como propósito general plantear un modelo económico y financiero para el desarrollo de esta entidad, proveyéndola de los mecanismos necesarios para su desarrollo y crecimiento. Esta acción sin embargo no constituye una forma de propuesta, sino que indica y significa unos lineamientos generales, unos supuestos que están relacionados con la posibilidad de adquirir equipo, de ampliarse y producir diferentes tipos de bienes productivos para que **CREA** pueda autofinanciarse en forma parcial.

Es importante aclarar que aunque parezca paradójico, este tipo de propuestas también competen al contador, quien puede contribuir al desarrollo de las

empresas, participar, tomar decisiones, obrar, generar una nueva forma de actuar y gestionar.

Por ello al desarrollar el presente trabajo el aporte que se hace como Contadores consiste en desarrollar una serie de estudios : social, de mercados, técnico y financiero, que fundamenten parte de las áreas que se estudian en la Universidad y que constituyen un todo que está implícito en nuestro desempeño profesional.

Por esto, debemos sustentar nuestra Carrera a través de un modelo integral que mejore a **CREA** y la proyecte hacia el futuro.

## **1. MARCO TEÓRICO**

Se ha tomado como marco de referencia para establecer un modelo de autofinanciación los enfoques : social, financiero y administrativo.

### **1.1 ENFOQUE SOCIAL**

La familia es el primer mundo del niño, como una sociedad en miniatura en la que él despierta a la vida en comunidad, comienza a formarse una imagen de sí mismo, experimenta sus primeras reacciones afectivas y sienta las bases para el desarrollo de su personalidad; por eso las relaciones entre sus miembros conceptos, sentimientos, actitudes y todo aquello que más adelante será parte de sus rasgos psicosociales.<sup>1</sup>

Diversas condiciones de tipo familiar están relacionados con el uso y abuso de drogas; sin embargo no se debe olvidar que es un fenómeno multidimensional, relacionado con los cambios sociales, de crecimiento, de urbanización y de inmigración. También la misma vinculación de la mujer en la vida laboral, la deshumanización creciente en las relaciones interpersonales y muchos más son

---

<sup>1</sup>CLIMET, Carlos E. Cómo proteger a su hijo de la droga. Barcelona. 1990. p. 52.

factores que generan de igual forma conductas antisociales que como la violencia, drogadicción y la delincuencia, han venido contribuyendo al rompimiento de los valores tradicionales, familiares y sociales.

Hablar de drogadicción es hacer alusión a un fenómeno que ha existido desde el mismo inicio de la humanidad pero con connotaciones diferentes de acuerdo al momento cultural e histórico de los pueblos.

Un adicto a la droga es aquella persona que muestra una dependencia física o mental continua hacia uno o varios tipos de drogas a fin de obtener experiencias que le permitan evadir la realidad.

El consumo de sustancias que producen dependencia no sólo afecta a quien lo hace sino a aquellas personas que viven o están cerca de él. La dinámica familiar se ve afectada por la adición de uno de sus miembros en la medida que traspasa los límites habituales de comportamiento, normas y valores del grupo.

La adición acaba con el equilibrio y la integridad del grupo, termina con la ruptura de los canales de comunicación y con las buenas relaciones interpersonales. Crea bandos a favor y en contra del adicto y atenta seriamente con el equilibrio económico y emocional de ella. 2

---

2 AGUDELO, María Eugenia y VILLA G. Tratamiento familiar del fármaco-dependiente.

Ponencia

presentada al primer taller Nacional sobre trabajo social en salud mental.

Medellín. Mayo de 1986. p. 38.

Es aquí donde se pone a prueba la solidez de un grupo en familia, las capacidades para afrontar y resolver conflictos, siendo el momento en que se anuncian y señalan los posibles culpables de que uno de sus miembros presenta dicha sintomatología.

Para algunas familias, el descubrir el problema sirve como llamado de atención para modificar algunos aspectos que interfieren en el desarrollo psicosocial de sus miembros. Para otros es un duro golpe que consideran injusto y por el cual no están dispuestos a soportar y asumir responsabilidades; para los restantes es el punto de conflicto y desintegración del núcleo familiar. Aún así, ante el latente fenómeno social, económico y emocional que genera la adicción, la familia termina por impulsar y motivar al adicto a tratamiento, ya sea con el apoyo y participación de todos los miembros o, como se presenta en la mayoría de los casos, con la vinculación activa de la madre, esposo, hermano, hermana, etc.

La magnitud que ha tomado el consumo de sustancias psicoactivas en amplios grupos de población y las repercusiones en la familia ha determinado la necesidad de implementar acciones preventivas tendientes a contrarrestar el consumo.

La prevención es una actividad fundamentalmente positiva consistente en desarrollar defensa en el individuo contra el uso de drogas, incluyendo entonces una serie de esfuerzos para que las personas mejoren las destrezas, habilidades, adquieran actividades que vayan tanto en beneficio personal como social.

La educación a la familia para la vida parte de la expresión del saber cotidiano, fundamentado en la experiencia, en la capacidad que tienen las personas para analizar el universo de sus relaciones : cultura, identidad como persona y como grupo, dinámica familiar, problemas, limitaciones y posibilidades de enriquecimiento a nivel personal, familiar y comunitario.

Por todo lo anterior, Hogares Crea es una institución que ejerce las funciones básicas de una familia : modela, reeduca el carácter, cambiando valores y actitudes, fomentando la madurez en el adicto en tratamiento, fortaleciendo la fe y propiciando el crecimiento del ser humano hasta convertirlo en un hombre nuevo, útil a la sociedad.

Realmente, toda institución con una misión de orientación en la ayuda y superación, merece toda reconsideración para buscar y encontrar los medios que contribuyan al desarrollo de su objeto social.

## **1.2 ENFOQUE FINANCIERO**

Debido a la reestructuración gubernamental que generó en la pérdida de los auxilios económicos a entidades sin ánimo de lucro se hizo necesario contemplar la necesidad de enfocar la institución, como una empresa donde se deben obtener utilidades, para poder seguir cumpliendo con la labor social. El objetivo principal de este enfoque es determinar los fundamentos de las actividades relativas a la

obtención y aplicación de fondos de la institución dentro del marco de la valuación de mercado.

La administración financiera permite tomar decisiones administrativas que conduzcan a la adquisición y financiamiento de activos para la institución ocupándose de seleccionar los activos específicos, así como los problemas relativos al tamaño y crecimiento de la institución.

El análisis de las decisiones administrativas se basa en los estados financieros y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la institución se propone alcanzar.

A través de este enfoque se considera la posición de la institución como empresa en el mercado, la demanda de sus productos, su capacidad de producción y sus oportunidades de inversión. El proceso para tomar las decisiones es conocido como presupuesto de capital, el cual comprende entre otros aspectos la especificación de los objetivos de la empresa, técnicas para medir el rango, la aceptación y el desarrollo de proyectos específicos, así como la definición del efecto que tendrá la adquisición de un nuevo activo, sobre los estados financieros, originados por los demás activos.

Igualmente, se debe considerar entre otros aspectos la especificación del nivel de activos circulantes y fijos, la composición relativa de cada una de las categorías, y las consideraciones de liquidez de la empresa conforme a las evaluaciones del

mercado ya que es necesario estimar los efectos de inversiones para poder maximizar las utilidades y de ésta forma evitar riesgos.

El financiamiento de capital comprende entre otros aspectos la especificación del nivel de los pasivos a corto y largo plazo, así como el peso relativo de éstos sobre el capital de la empresa. Sobre este mismo aspecto se contempla el llamado riesgo financiero que se refiere a la posibilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones con sus acreedores.

Los aspectos relativos al costo de capital proceden de cada fuente individual y la evaluación de la estructura financiera de la empresa con respecto al mercado, constituye un punto central en las decisiones financieras de la empresa.

Una institución como **CREA** requiere de un desarrollo y estructuración de carácter financiero para su desarrollo. Para el mejor manejo de sus finanzas, este tipo de empresas requiere mejorar su base de trabajo y análisis. La diversidad de programas financieros y la extensión en sus alcances ha permitido configurar un gran repertorio de aplicaciones, para toda empresa, entre los cuales se cuentan :

- Cálculos financieros
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de ventas

- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de administración.

Estas aplicaciones son de gran importancia en el contexto empresarial porque es a partir de ellas que se agiliza todo el proceso de elaboración de presupuestos y se establece cómo se va a financiar, de dónde van a proceder y cómo se van a utilizar los recursos de una empresa?.

Pero es difícil y engorroso realizar el proceso de análisis financiero, sin una estructura, una base de trabajo, operación que se dificulta en la medida que son más complejas las actividades que se analizan y tienen en cuenta. De allí que sea necesario preestablecer, flujos de recursos, y demás instrumentos necesarios para determinar el monto, forma y alcance de la financiación.

La mayoría de las estructuras financieras que se establecen en una empresa para poseer una base de recaudo y de gasto en sus operaciones básicas, operan bajo unas condiciones técnicas operan bajo unas condiciones técnicas que son las siguientes :

- Manejo de grandes volúmenes de información.

- Visualización de diferentes situaciones financieras.
- Establecimiento de situaciones de imponderables.

El desarrollo de una estructura financiera para la búsqueda y manejo de los recursos permite, además de elaborar los presupuestos básicos de una empresa o institución, generar cálculos de diversa índole, entre los cuales se destacan los siguientes :

- Agilización de los procesos básicos de una empresa, como las operaciones matemáticas elementales o las más habituales dentro de las empresas, que pueden ser programadas para su agilización y rápida presentación.
- El desarrollo de mecanismos para la consecución de los recursos básicos de las empresas de acuerdo con sus necesidades, lo que implica la utilización de los recursos ya existente y la búsqueda y puesta en marcha de mecanismo que provean de recursos adicionales a las empresas.
- La evaluación financiera basada en parámetros técnico económicos y técnico financieros, como razones financieras, tasa interna de retorno, recuperación del capital, razón beneficio costo, entre muchas otras, que son necesarias para establecer cómo va y se está comportando financieramente una empresa.

Ello permite desarrollar en forma coordinada una metodología financiera, un contexto financiero de análisis, que es accesible para la gran mayoría de las empresas e instituciones.

Igualmente, se cuenta en el interior de una unidad empresarial con una información básica fundamentada en la expectativa de desarrollo y crecimiento empresarial, de sus fuentes de financiación y de sus gastos y un trabajo específico y documentado cuya razón de ser es el manejo de eventos elementales que se sitúan en las empresas.

El contexto general de éstas aplicaciones financieras es fundamental para que una empresa o institución pueda crecer y desarrollarse, ya que el manejo del área financiera en forma estructurada, con unos presupuestos y una definición concreta de fuentes de financiación para el desarrollo de las operaciones básicas de una empresa o institución agiliza todos los procesos de consecución de recursos, los dinamiza, y les da una base de realidad, sean las operaciones de las que se trate, permitiendo al director o gerente de una empresa o institución más tiempo para poder analizar y tomar decisiones, ya que el desarrollo de la estructura de financiación de la empresa o institución le va a evitar la improvisación, la carencia de recursos o en un momento dado y la imposibilidad de establecer cómo se va a financiar una empresa o institución, generando a cambio un trabajo específicamente ubicado dentro del manejo de las aproximaciones a las necesidades financieras, de tal manera que el director o gerente se convierte en

centro de recomendaciones orientadas al fortalecimiento financiero y su labor se concreta evitando factores de riesgo para la organización.

En otro sentido, es evidente que el establecimiento de unos presupuestos de financiación y de gastos estrechamente ligados, es fundamental para que el Gerente pueda ejecutar, desarrollar y manejar recursos suficientes para suplir sus necesidades empresariales y en donde hayan criterios más claros y definidos, un soporte financiero para el desarrollo de la organización.

El Gerente o director de una empresa o institución debe evaluar las posibilidades que le presenta cada alternativa probable de recursos para su desarrollo y mantenimiento, establecer cuáles son las probabilidades de contar con una fuente segura a través de la misma, propender por el fortalecimiento de la situación financiera de la organización. Ello es fundamental para la buena marcha del ente bajo su cargo.

El conocimiento de lo que ocurre en el orden financiero y en el interior de la empresa o institución supone las características y facilidades de cada alternativa de financiación de las diferentes que se le pueden presentar a una empresa o institución.

Sin embargo, el conocimiento de cada alternativa probable de financiación por sí mismo no satisface las necesidades más elementales en materia de elaboración

presupuestal ya que se requiere de un buen Administrador, de que este conozca la potencialidad de cada fuente, tenga contactos para acceder a ellas.

Por ello el director o gerente de una organización requiere de un dominio claro de los temas financieros, además del conocimiento mismo de cómo se financia o puede financiar la institución o empresa de la que está encargado, de tal manera que pueda producir información suficiente y adecuada, identificar los riesgos financieros, suministrar la información que se requiere, evaluar las diferentes alternativas de financiación desde su utilización práctica y efectiva.

Ello, porque es evidente que el buen funcionamiento de cualquier estructura financiera que se vaya a establecer depende tanto de sus componentes técnicos (Fuente y flujos de recursos), como del personal que interviene en el manejo y desarrollo de las diferentes operaciones o del análisis de la situación financiera y la disposición final hacia nuevos mecanismos de financiación.

Cada posible alternativa de financiación implica un funcionamiento integral, dependiendo de las necesidades y circunstancias específicas de la organización.

Por ello, cuando se va a escoger una alternativa debe hacerse una buena evaluación considerando su contexto integral y las respuestas que da a las necesidades específicas de la empresa o institución.

Además se debe considerar un enfoque objetivo hacia la organización, es decir, tener en cuenta que cada alternativa es un componente que puede tener incidencia en diferentes áreas o aspectos operativos, administrativos o económicos de la organización.

El Gerente o director de la empresa o institución, el encargado de la parte financiera, deben evaluar la seguridad lógica prevista para la operación de las diferentes alternativas de financiación. Igualmente, dado que la mayor cobertura de sistematización y desarrollo financiero genera una mayor concentración de información en las empresas, ocasiona un aumento en los riesgos inherentes al uso de ésta.

Por ello, es importante que toda información financiera sobre una alternativa se aplique, previa verificación de la confiabilidad de la misma y del proporcionamiento de información útil a otras áreas de la empresa, ya que en general surgen múltiples probabilidades que en algunas oportunidades corresponden a áreas como prestación del servicio, mercadeo, entre otras.

Dado que las empresas e instituciones requieren de un criterio claro para su desarrollo financiero, la selección de una determinada fuente de financiación generan absoluta confiabilidad en la medida que se produce una perfecta concordancia entre los objetivos empresariales y el alcance y dimensión de la fuente seleccionada.

Hoy en día cualquier empresa o institución que utilice fuentes internas de financiación requiere de un proceso específico de producción y suministro de información presupuestal así :

- Producir información básica contable como cuentas, Estados Financieros, estados de operaciones.
- Utilizar dicha información para proyectar financieramente la empresa.
- Establecer razones financieras como liquidez, endeudamiento, rotación de inventarios, rotación de activos, capitalización, rotación del patrimonio, entre otros.
- Realizar análisis horizontales y verticales de los Estados Financieros.
- Realizar análisis de sensibilidad en la empresa.
- Establecer costos estándar.
- Establecer la viabilidad económica y financiera de proyectos de compra de maquinaria, compra de bienes inmuebles, ampliación.
- Evaluar diferentes opciones y alternativas financieras para la empresa.

- Determinar rentabilidad, crecimiento y capitalización de la empresa.
- Desarrollar nuevos proyectos empresariales a través de análisis y confrontación de alternativas financieras.
- Desarrollar fórmulas de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Ubicar la empresa o institución dentro de un contexto de desarrollo y crecimiento a través del mejoramiento de los diferentes procesos financieros.

#### **1.2.1 Importancia de la evaluación de las diferentes fuentes de autofinanciación de una empresa o institución**

La evaluación de las diferentes fuentes de financiación de una empresa es muy importante debido a los siguientes aspectos :

Es un proceso planeado, sistemático y permanente orientado a lograr un cambio de cultura hacia la utilización permanente de las finanzas, en todas y cada una de las actividades empresariales.

Es un proceso planeado, permanente y sistemático de uso de las finanzas, liderado según un enfoque gerencial participativo, humano y rentable, que permite diseñar, mejorar y asegurar el suministro de recursos (internos y externos), según sus necesidades y expectativas. Partiendo de la alta gerencia y liderado por ella

directamente, confiere identidad, involucra, compromete y responsabiliza a todos los empleados en el cumplimiento de una misión común : la supervivencia de la empresa o institución y el logro de beneficios económicos y sociales satisfactorios para los usuarios, empleados, y sus familias, la comunidad y la sociedad en general.

Es una filosofía y un conjunto de principios que representan la estrategia de una organización que mejora continuamente.

### **1.2.2 Riesgos de la mala selección de alternativas de autofinanciación**

El primer riesgo que atraviesa hoy en día la selección de una alternativa cualquiera de financiación, es una mala escogencia, lo que puede afectar el futuro financiero de la empresa o institución.

Una amenaza permanente es la falta de compromiso de la alta dirección con el proceso de selección. En muchas ocasiones se asume que cada alternativa elegida es resultado de una sola persona y los demás no se comprometen, cuando todos deberían hacerlo.

El afán de las organizaciones por ingresar a las implementaciones financieras y la elaboración presupuestal, hace que este proceso se inicie sin haber comprometido, por el equipo directivo suficientemente, el proceso y sus

implicaciones. O bien, que habiendo comprendido el tema, no se desarrollen en forma sistemática el proceso y sus metodologías.

### **1.3 ENFOQUE ADMINISTRATIVO**

Una buena administración se ve reflejada en los resultados obtenidos como producto de su gestión.

Se ha determinado que un buen administrador es aquel que fórmula, ejecuta y evalúa las acciones o actividades que realiza la institución para que logre sus objetivos.

Es importante resaltar que la misión de Hogares Crea es el afán de reeducar el carácter del individuo, cambiando valores y actitudes, fomentando la madurez en el adicto en tratamiento, fortaleciendo la fe y proporcionando el crecimiento del ser humano hasta convertirlo en un hombre nuevo y útil a la sociedad.

La institución cuenta con un tratamiento de tipo conductista, el cual se constituye como una gran fortaleza ya que permite identificar en el residente (adicto) aspectos problemáticos de su personalidad y a partir de ellos selecciona la terapia indicada cuyo propósito es fortalecer en el individuo las diferentes capacidades de su carácter.

Desafortunadamente la limitación por los escasos recursos constituye una gran debilidad interna en la institución.

Reconsiderando la actual situación y con el propósito de que la entidad se beneficie, se ha considerado como una gran fortaleza interna reinagurar, fomentar y ampliar actividades que con un buen manejo administrativo serían fundamentales en el proceso de reestructuración de la misma, que ayudarán a Hogares Crea a alcanzar sus objetivos en lo concerniente a brindar orientación e información a nivel preventivo a través de acciones educativas y formativas dirigidas a la comunidad en general a fin de propiciar el desarrollo de potencialidades, habilidades y conocimientos que impidan la aparición del fenómeno.

La meta fundamental de Hogares Crea es llegar a desarrollar todas sus actividades con sus propios recursos, manteniéndose con su distintivo de entidad sin ánimo de lucro.

Por lo anterior se sugerirá que dicha administración sea llevada a cabo por personas ajenas a la institución y no por miembros del Comité Timón.

La institución requiere de una estructura organizacional integrada y coherente en todas sus dependencias y funciones, un esquema de organización que parte del conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de

procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas u estatutos, dentro de las políticas trazadas por la institución y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio de dicha administración debe tener en cuenta los principios de eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y valoración de costos.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse la institución de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la misma, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

La gestión administrativa se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la entidad y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El diseño y el desarrollo de un sistema administrativo en la entidad se orienta al logro de los siguientes objetivos :

- Proteger los recursos buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de los objetivos de Crea.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema administrativo disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque el área administrativa disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

### **1.3.1 Elementos para el Sistema Administrativo :**

Hogar Crea de Bucaramanga bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del mismo.

- Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del sistema administrativo.

- Establecimiento de un sistema moderno de información que facilite la gestión y el control administrativo.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión administrativa.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la administración.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

El desarrollo del área administrativa en Hogares Crea, lleva implícito el diseño de un sistema de información Gerencial que permita dotar de las herramientas necesarias para efectuar en una forma independiente, eficaz y objetiva la función administrativa en toda la organización.

## **2. MARCO OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL DE HOGARES CREA**

### **2.1 ASPECTOS GENERALES**

Hogares **CREA** se rige por una estructura operativa y organizacional que descansa sobre los siguientes aspectos y muestra la siguiente configuración:

Director de Crea : Es responsabilidad del Director del Hogar poner en ejecución el tratamiento que se le ofrece al adicto y garantizar que tanto el ambiente interno del Hogar como el sostén comunitario ofrezcan las condiciones necesarias para que dicho tratamiento se ofrezca en forma efectiva.

Residentes : Como uno de los componentes del ambiente interno, los residentes son responsables de desarrollar las capacidades de su carácter utilizando a un máximo todas aquellas actividades terapéuticas que le ofrecen en el Hogar.

Equipo terapéutico : Como otro elemento básico dentro del ambiente interno, el equipo terapéutico tiene como responsabilidad ofrecer al residente, a través de las

diferentes terapias, las herramientas necesarias para desarrollar cada una de las capacidades de su carácter. Debe proveer además las condiciones más adecuadas para el buen funcionamiento del Hogar.

Sostén comunitario :

El sostén comunitario es otro de los elementos esenciales terapéutico, está compuesto por : el Comité Timón, Comité de familiares y Miembros Cooperadores o Banco de Recursos.

En el movimiento de Hogar Crea la comunidad es la base y piedra angular donde está cimentado el programa de tratamiento.

Es la comunidad parte integrante del movimiento y elemento esencial del ambiente terapéutico que permanece en cada Hogar.

En estrecha coordinación con el equipo terapéutico, los miembros del sostén comunitario, ofrecen su colaboración en el tratamiento que se provee a los residentes participando en el proceso de modificación del carácter de éstos; a su vez al realizar esta función, los miembros del sostén comunitario están modificando su propio carácter.

El sostén comunitario lleva el mensaje de los Hogares Crea a la comunidad siendo agente de ayuda en la divulgación del Programa. Es por consiguiente de

vital importancia que estén presentes en el sostén comunitario personas que representen los diferentes grupos del país tales como : maestros, secretarías, mecánicos, abogados, ministros, sacerdotes, psicólogos y en especial representantes de los medios de comunicación. Estas personas serán aliados y defensores del Programa.

Comité Timón : La constitución de Hogar Crea establece que cada Hogar funcionará bajo la administración de un Comité local con cierto grado de autonomía, pero rigiéndose bajo la constitución, filosofía y directrices que trace el Comité Timón Central. Tienen la responsabilidad primaria de garantizar una sana administración del Hogar y la secundaria de colaborar en el tratamiento que se ofrece a los residentes.

Reeducados: Los reeducados, uno de los elementos adicionales del ambiente terapéutico; son ex-adictos que han recibido su certificado de reeducación luego de terminar el proceso de tratamiento en la comunidad de Reeducación y Crecimiento del carácter. Su función principal es la de servir de inspiración y ejemplo a los residentes y colaborar en todas aquellas tareas que se le asignen y que redunden en un tratamiento más efectivo para éstos. Los reeducados, son los ejemplos del éxito del sistema de reeducación de los Hogares **CREA**.

Los reeducados también participan en la ejecución del proceso de tratamiento de Hogar **CREA**, ya sea de tiempo completo u ofreciendo servicios voluntarios a los Hogares del área geográfica donde residen. Son agentes de enlace entre el

sostén Comunitario y el ambiente interno del Hogar por ser representantes del Hogar **CREA** en la comunidad.

Taller de crecimiento y reeducación del carácter : Cada Distrito **CREA** ha establecido un taller de crecimiento y reeducación del carácter como un recurso adicional para ofrecer capacitación, asistencia técnica y asesoramiento a los demás componentes del ambiente terapéutico.

Es un equipo de trabajo cuya responsabilidad es la de capacitar los elementos que integran la familia **CREA** con el propósito de lograr la superación de éstos a nivel personal y en la ejecución de sus deberes. Este equipo lo integran recursos humanos internos y de la comunidad.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el tratamiento que se ofrece en los Hogares **CREA** es ofrecido mayormente por ex-adictos quienes necesitan ser debidamente adiestrados y capacitados para llevar a cabo su labor con efectividad. Es necesario seguir adquiriendo conocimientos adicionales para continuar la capacitación y superación personal a fin de que los servicios que se ofrecen sean efectivos.

A través del taller de crecimiento y reeducación del carácter se capacita además al Sostén Comunitario, que colabora en estrecha coordinación con el equipo terapéutico para lograr que el ambiente interno de cada Hogar sea de la mejor calidad.

Programa de tratamiento : Estructura de prevención y tratamiento sobre la reeducación y crecimiento del carácter.

El proceso de tratamiento para la reeducación y crecimiento del carácter en Hogar **CREA** consta de cuatro fases, las cuales se subdividen en etapas :

Primera fase de tratamiento - inducción : Se define este término como la acción de instigar, incitar, mover, estimular a una persona que haga algo. En el proceso de tratamiento esto implica que el adicto se prepara para que esté receptivo a recibir la ayuda que se le ofrece. Este proceso consta de tres etapas :

Oficina de contacto y seguimiento, sala de desintoxicación y compromiso existencial La oficina de Contacto y Seguimiento está localizada en un sector con alta incidencia en adicción y/o de otra, problemática social. Está en un sitio accesible para que el adicto pueda llegar a la misma con facilidad. Es en esta oficina donde al adicto activo tiene el primer contacto con el Programa de Hogar **CREA**.

En la oficina de Contacto y Seguimiento el adicto activo empieza su período de inducción recibiendo orientación del Programa, nociones elementales en relación a su problemática y la necesidad que tiene de someterse a tratamiento.

Esta oficina facilita la prestación de servicios en una forma planificada, organizada, desarrollando por consiguiente puntualidad y continuidad en la

asistencia del adicto a las entrevistas de orientación individual y grupal. Se le ofrece, además, el adicto la oportunidad de que inicie una relación con el ambiente terapéutico con el cual habrá de enfrentarse cuando ingrese al Hogar.

Se inicia la orientación general sobre carácter, temperamento y talentos, así como sobre las terapias que se ofrecen y el uso que él debe hacer de ellas.

Una vez el adicto ha cumplido con los requisitos de la oficina de contacto y seguimiento, es evaluado y pasa a la segunda etapa de la fase de inducción que es desintoxicación.

El adicto activo es ingresado a la sala de desintoxicación del Distrito donde recibe los servicios del equipo médico para dejar la dependencia física de la droga que haya estado utilizando.

Programa de prevención : Se define la palabra prevención como la preparación para evitar un riesgo; es la acción de preparar con anticipación una cosa; evitar, advertir, avisar. En otras palabras, prevenir es precaver, anticipar antes de que ocurran las cosas.

Al examinar las capacidades del carácter y la relación de éstas con las instituciones que son responsables del desarrollo normal de las mismas, se conoce cuáles son las cosas de los defectos del carácter del pre-adicto. Conociendo estas causas se puede derivar lógicamente cuáles son los requisitos

esenciales y las actividades de un programa de prevención adecuado, los cuales se señalan a continuación :

- En el hogar, una relación maternal distante, ausente, inconsistente o rechazante disminuye en su raíz, la capacidad de la confianza. Para prevenir la falla en esta capacidad el ambiente hogareño debe ser consistente, acogedor, que brinde seguridad y calor humano. Un ambiente hogareño sano fortalece consistentemente la fe en la capacidad del ser humano de superar sus limitaciones. Para superar las fallas en la capacidad de confianza, el programa de prevención de Hogar **CREA**, incorporado, utiliza el diálogo terapéutico. Esto es, haciendo uso de las técnicas terapéuticas; el sostén comunitario de los Hogares llevan el mensaje de prevención a la comunidad siendo agentes de ayuda para aquellos que lo necesitan.
- La ausencia o falta de supervisión de los padres, debilita en sus comienzos, la formación de la capacidad de autonomía. Para prevenir las fallas en esta capacidad es necesario desarrollar una estructura programática de orden y disciplina con metas de autosuficiencia a través de la participación de ciudadanos modelos. Los miembros de los Comités Timón son agentes preventivos en la comunidad ayudando al pre-adicto y pre-delincuente a establecer metas productivas en sus vidas.
- La falta de supervisión y de controles, los malos ejemplos y las restricciones arbitrarias durante la infancia socavan la iniciativa en el ser humano. Es

necesario por lo tanto establecer programas en la comunidad que tiendan a ofrecer a aquellas personas necesitadas, la oportunidad de desarrollar disposición al trabajo y a encauzar las energías en dirección positiva. El hogar, la escuela, la iglesia y la comunidad en general tienen que estar conscientes y alertas sobre esta necesidad en el individuo aún desde su niñez temprana, ofreciendo actividades ocupacionales terapéuticas, como medida preventiva.

- La experiencia escolar incompleta o deficiente priva a la niñez de desarrollar la capacidad de decidir, su carácter y por consiguiente, su personalidad. Los programas preventivos en la comunidad deben estar encaminados a desarrollar destrezas a través de la terapia educativa, ofreciendo seminarios de capacitación en todas las áreas del conocimiento que son esenciales para fortalecer la industriosisidad y promover cambios en la persona. Una actividad preventiva que ha probado ser efectiva es el establecimiento de comunidades para el crecimiento y desarrollo del carácter dentro de las escuelas públicas y privadas del país. Estas le ofrecen al estudiante la oportunidad de aprender a lidiar con su problemática, evitando así caer en la adicción a las drogas u otros actos delictivos.
- Las instituciones de educación y superior y de las instituciones cívicas y políticas han fracasado en ofrecer modelos adecuados de valores éticos y morales que sirvan al adolescente en su crisis normal de identidad. Esta resulta en una juventud confundida en su percepción de dichos valores humanos, indecisa en su dirección vocacional, ambivalente en su definición

sexual y temerosa de asumir las responsabilidades de la vida adulta. Es necesario estructurar en la comunidad actividades preventivas de concientización sexual, paternal, concientización ciudadana, desarrollo de la urbanidad, el deportismo y la solidaridad con los principios del desarrollo personal que provean al adolescente, firmes marcos de referencia para la culminación de una sana identidad.

- El deterioro en la institución del matrimonio y la corrupción en algunas empresas e instituciones cívicas, no ofrecen incentivo al joven adulto para desarrollar su capacidad de compromiso. Por lo tanto, es necesario crear conciencia en la comunidad, a través de actividades preventivas de acción comunal, que concienticen al ciudadano sobre responsabilidad de ser co-partícipe en la formación de una mejor sociedad que ofrezca seguridad y el disfrute de la felicidad a todos los ciudadanos. Es necesario concientizar al pueblo de que la responsabilidad no se delega, sino que se ejerce. Si cada persona asume la responsabilidad que le corresponde sin depender de los demás, aprenderá a ser más autosuficiente. De esta forma la juventud tendrá imágenes saludables y positivas en quien apoyarse.
- En el grupo familiar el mal ejemplo ha tenido un impacto perjudicial en el desarrollo del carácter. El menoscabo en la estructura hogareña ha contribuido a la pérdida de valores, costumbres y tradiciones, trayendo consigo la falta de generatividad y altruismo en los individuos.

- Los Comités de familiares a través de la terapia familiar llevan el mensaje preventivo a la comunidad mediante el proceso de reconciliación familiar donde se cultivan los principios de comprensión y consideración mutua, de altruismo. Se le hace consciente a la comunidad de enseñar con el ejemplo y a ser sensibles al dolor de los demás.

## 2.2 ESTADÍSTICAS GENERALES

En **CREA** se presenta una gran problemática de adicción entre quienes solicitan sus servicios, según se observa en la Tabla 1, siendo el tiempo promedio de adicción superior a los seis (6) años, evidenciando graves problemas en los internos que trata la entidad.

| AÑOS     | NÚMERO | PORCENTAJE % |
|----------|--------|--------------|
| 0 - 1    | 0      | 0            |
| 2 - 5    | 3      | 4,76         |
| 6 - 11   | 21     | 33,33        |
| 12 - 17  | 25     | 39,68        |
| 18 - 23  | 12     | 19,05        |
| 24 o más | 2      | 3,17         |
| TOTAL    | 63     | 100,00       |

**Tabla 1 Tiempo de Adicción.**

### **3. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)**

Para realizar el análisis DOFA de CREA, se hace el estudio de su ambiente interno y externo, en el presente capítulo.

#### **3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

Para establecer cuáles son las oportunidades y amenazas externas de **CREA**, es necesario estudiar y evaluar las diferentes variables económicas, sociales, gubernamentales, demográficas, tecnológicas y de mercado que afectan la institución apelando a enunciados y conceptos en las revistas y libros, en los documentos que expresen opiniones sobre un aspecto determinado o que permitan delinear una determinada variable dentro de un comportamiento específico.

**3.1.1 Aspectos económicos.** Sobre aspectos económicos se estudiará :  
inflación, devaluación y apertura económica.

Según la Tabla 2. el mayor número de internos procede del estrato medio (Medio - bajo, medio y medio - alto) denotando que esta es la clase social más afectada por el problema de la droga.

| CLASE              | NÚMERO | PORCENTAJE % |
|--------------------|--------|--------------|
| Estrato bajo       | 6      | 9,52         |
| Estrato medio-bajo | 24     | 38,10        |
| Estrato medio      | 15     | 23,81        |
| Estrato medio alto | 15     | 23,81        |
| Estrato alto       | 3      | 4,76         |
| TOTAL              | 63     | 100,00       |

**Tabla 2 Clase socioeconómica.**

3.1.1.1 Inflación (Incremento de los precios en Colombia). La inflación es una variable económica que afecta en gran escala a una institución como CREA, que incrementa los precios y genera tendencias alcistas que hacen prácticamente inalcanzables muchos productos sobre todo de la canasta familiar.

Para los consumidores :

*La presión alcista de los precios en Colombia alcanza niveles insostenibles en muchos productos, ya que continuamente se hallan sometidos a incrementos que producen la disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores, que cada día se ven en mayores*

*dificultades para adquirir los elementos necesarios para mantener un nivel de consumo.* 3

Esto significa que la inflación constituye un factor de desequilibrio, de desajuste económico que implica el decremento del bienestar, porque en la medida que se produzca una espiral alcista, los ingresos de **CREA** tendrán un poder adquisitivo menor. En Colombia, con fuertes presiones de este tipo, los precios de muchos productos y servicios son mayores cada día y existen serios problemas para que la Institución pueda cubrir sus necesidades.

#### 3.1.1.2 Devaluación (Pérdida de valor de la moneda Colombiana frente al dólar).

La devaluación está regida por las medidas colombianas del estado que en la actualidad, y en aras de la apertura económica ha disminuido el ritmo de devaluación de la moneda frente al dólar. Ello, con el propósito de que el dólar se incremente en menor medida y sea atractivo importar productos del extranjero.

De allí que la devaluación actual represente una oportunidad para la Institución de adquirir a menor precio muchos bienes y equipos que necesita para su normal funcionamiento.

---

3 BUENAHORA, Atilio. Informe sobre el mercado de productos de consumo. Editorial El Punto. Bogotá, 1994. p. 33.

### 3.1.1.3 Apertura Económica.

*El proceso de apertura económica ha significado un replanteamiento total de la política cambiaria del gobierno que en contrario a las medidas tradicionales de una tasa de cambio creciente, se ha inclinado por una tasa de crecimiento lento, hecho que obstaculiza un poco el proceso de exportación, que genera una gran expansión de las importaciones ya que disminuye el riesgo de incremento en los precios de los productos extranjeros en el mediano plazo. 4*

“La apertura económica aproxima la producción y el mercado Colombiano al del mundo, con todas las expectativas y posibilidades que ello implica, predisponiendo el mercado hacia un desarrollo más integrado y global. Este proceso supone modernizar y actualizar la economía” 5

Esto significa que la apertura económica es un factor de gran importancia para modernizar la economía Colombiana y se constituye en un punto fundamental, determinante para el desarrollo de **CREA**, ya que este proceso impacta directamente sobre su dinámica y desarrollo, al permitir que la institución pueda mejorar su estructura de servicios convirtiéndose en más eficiente.

---

4 GELVEZ, Efraín. EL ESPECTADOR. Política cambiaria del Gobierno. Separata. Marzo 8 de 1992.

5 SIERRA; Alberto. La apertura económica. Documentos. Agosto 11 de 1992. p. 33.

De allí que la apertura económica se constituye en una oportunidad para modernizar, ampliar y mejorar tecnológicamente la institución.

**3.1.2 Aspectos sociales.** Sobre aspectos se estudiará el mejoramiento de la seguridad social y el problema de la drogadicción en Colombia.

**3.1.2.1 Seguridad social.** La seguridad social es un aspecto determinante en un país que como Colombia observa cada día que la capacidad adquisitiva se pierde y existe mucho menos posibilidad de acceso a Instituciones como? La seguridad social permite cubrir el faltante de recursos en materia de Salud y facilita su desarrollo ya que la cobertura es mayor. Como la drogadicción es un problema social y de salud, en la medida que haya un mejoramiento de la seguridad social, habrá una mayor disposición a tratar dentro de sus programas a los adictos a las drogas.

“El Gobierno Colombiano se halla empeñado en extender la seguridad social a segmentos más amplios, un mayor número de personas en un ambicioso programa que no tiene precedentes ni parangón en la historia del país” 6

Por ello, para **CREA**, la política sobre seguridad social en que se halla empeñado el gobierno Colombiano representa una oportunidad en el futuro.

---

6 CARO; Eugenio. Documentos. El estudio y la seguridad social. Octubre de 1994. p. 21.

**3.1.2.2 El problema de la drogadicción en Colombia.** La drogadicción en Colombia es un grave problema social, y aunque se encuentran afectados principalmente jóvenes, también existen hoy numerosos adultos y es un grave problema para familias de todos los estratos.

Sin embargo, son los sectores más bajos de la población, por falta de recursos económicos los que tienen más dificultades para costear el tratamiento de sus hijos.

Este problema continua y desafortunadamente, en la medida que existan recursos, constituye una oportunidad para que **CREA** preste sus servicios.

**3.1.3 Aspectos gubernamentales.** En Colombia existen una serie de normas y disposiciones que regulan la salud, el tráfico de drogas, pero no hay una Ley general en la que se establezca un plan general de rehabilitación, por lo que ello es una labor que no cuenta ni con apoyo, ni una base institucional.

**3.1.4 Aspectos demográficos.** Sobre aspectos demográficos se estudiará el crecimiento demográfico y el fenómeno de la migración en Colombia.

**3.1.4.1 Crecimiento demográfico.** El crecimiento demográfico constituye un factor de desarrollo del problema de la drogadicción en Colombia, porque en la medida que crece la población se incrementa proporcionalmente su consumo, sino existe un verdadero plan preventivo y un control efectivo del problema.

De allí que para **CREA** sus servicios tendrán una mayor oportunidad de prestar en la medida en que la población crece y que el estado presta toda su atención a controlar la producción y comercialización de las drogas olvidándose del consumidor interno.

**3.1.4.2 Fenómeno de migración en Colombia.** La migración en Colombia es un fenómeno que se ha convertido en un problema para los gobiernos que deben atender las miles de familias que llegan del campo a la ciudad y que requieren obviamente de vivienda, vestido, empleo, planteles educativos y centros de salud.

Desde esta perspectiva la migración :

“Implica que el estado multiplique sus esfuerzos en muchas áreas y medios de quienes emigran, ya que se convierten en verdaderos problemas, pero en muchos también acceden por primera vez a la educación y a la salud, pero que también se vuelven adictos a las drogas o a la violencia”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> AZCARRAGA, Darío. Diagnóstico sobre la salud en Colombia. Ediciones La Fuente. 1992. p. 121.

La migración constituye por lo tanto un factor de deterioro social y moral de parte de dicha población, porque ante esta situación el estado no responde favorablemente con programas serios y responsables al gran número de personas que llegan a la ciudad, no se decide a brindarles las ventajas y atributos de tipo social a las que no tienen acceso los emigrantes en el campo y fácilmente muchos de ellos sobre todo los jóvenes caen en las garras del vicio o la prostitución.

Ello deja la secuela de unos adictos que deben ser tratados por Instituciones como **CREA** que tienen oportunidad de prestar sus servicios y brindar ayuda a los individuos que no tienen acceso a este importante factor de bienestar y redención humana debido a las escasas posibilidades económicas que caracterizan a los migrantes.

**3.1.5 Aspectos tecnológicos.** Sobre aspectos tecnológicos se estudiarán la investigación tecnológica y la modernización tecnológica.

**3.1.5.1 Investigación tecnológica.** La investigación tecnológica es un factor muy importante para el desarrollo de nuevas técnicas y métodos para vencer el flagelo de las drogas, ya que en la medida que se profundice en materia de investigación, que se logren nuevos desarrollos y una mayor orientación de la tecnología hacia la búsqueda de soluciones para erradicarla y combatirla o para reforzar tratamiento y prevenir su uso, se contará con una mayor capacidad para solucionar problemas de adicción.

La investigación tecnológica es por lo tanto una oportunidad para diversificar y mejorar la oferta de drogas y desarrollar el mercado de éstas.

**3.1.5.2 Modernización tecnológica.** Día a día hay un incremento notable de equipos y bienes orientados al sector de la salud, de nuevos instrumentos para la manipulación de sustancias, ya que la tecnología avanza a grandes pasos. Ello constituye una oportunidad para CREA que pueden encontrar disponibles en el mercado todos los elementos necesarios para un tratamiento adecuado de los adictos a las drogas.

Desde esta perspectiva, los nuevos equipos y dotación, que son el producto de una modernización tecnológica, constituyen la mejor oportunidad para que una institución como **CREA** que desea volverse más eficiente, eficaz y competitiva.

**3.1.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.** De acuerdo con lo analizado anteriormente, se diseña el Perfil de Oportunidades y Amenazas del

Medio POAM, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos tratados sobre una base de ponderación de 1 a 4, donde 1 es una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 una oportunidad alta. De acuerdo con el Cuadro 1. y teniendo en cuenta los factores anteriormente reseñados, el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio es igual a 2,36, que se constituye en un punto intermedio, aunque tiende a ser una amenaza baja. Esto significa que CREA se ve afectado por el medio, por lo que su desarrollo y crecimiento debe tener en cuenta dicha dificultad.

Ver Cuadro 1

### 3.2 ASPECTOS INTERNOS

Para presentar la situación actual de **CREA** en su aspecto interno, en el presente numeral se presentarán los aspectos más importantes sobre : capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica y de prestación del servicio.

| FACTORES INDICADORES         | PONDERACIÓN GENERAL | VALORACIÓN |    |    |    | TOTAL    |
|------------------------------|---------------------|------------|----|----|----|----------|
|                              |                     | A1         | A2 | A3 | A4 |          |
| 1. ASPECTOS ECONÓMICOS       | 0,30                |            |    |    |    |          |
| 1.1 INFLACIÓN                | 0,40                | 1          |    |    |    | 0,40     |
| 1.2 DEVALUACIÓN              | 0,30                |            |    | 3  |    | 0,90     |
| 1.3 APERTURA ECONÓMICA       | 0,30                |            |    | 3  |    | 0,90     |
| SUBTOTAL                     | 1                   |            |    |    |    | 2,2/0,66 |
| 2. ASPECTOS SOCIALES         | 0,30                |            |    |    |    |          |
| 2.1 SEGURIDAD SOCIAL         | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,5      |
| 2.2 DROGADICCIÓN EN COLOMBIA | 0,50                | 1          |    |    |    | 0,5      |
| SUBTOTAL                     | 1                   |            |    |    |    | 2/0,60   |
| 3.ASPECTOS GUBERNAMENTALES   | 0,10                |            |    |    |    | 2        |
| SUBTOTAL                     | 1                   |            | 2  |    |    | 2/0,20   |
| 4.ASPECTOS DEMOGRÁFICOS      | 0,15                |            |    |    |    |          |
| 4.1 CRECIMIENTO              | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,5      |
| 4.2 MIGRACIÓN                | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,5      |
| SUBTOTAL                     | 1                   |            |    |    |    | 3/0,45   |
| 5.ASPECTOS TECNOLÓGICOS      | 0,15                |            |    |    |    |          |
| 5.1INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,5      |
| 5.2MODERNIZACION TECNOLÓGICA | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,5      |
| SUBTOTAL                     | 1                   |            |    |    |    | 3/0,45   |
| TOTAL                        | 1                   |            |    |    |    | 2,36     |

**Cuadro 1 Perfil de Oportunidades del Medio : POAM**

Para el desarrollo de este capítulo se cuenta con la información suministrada por los directivos de la institución en Bucaramanga y los documentos desarrollados en dicha institución, por lo cual los factores descritos y analizados son producto del conocimiento que se tiene sobre cada uno de los aspectos de **CREA**.

### 3.2.1 Capacidad directiva

3.2.1.1 **Desarrollo de estrategias.** Este factor se seleccionó por la importancia que tiene el desarrollo de estrategias dentro de esta institución para su crecimiento y proyección futura. En la actualidad, en CREA no existe un proceso de planeación global y no se formulan estrategias generales. El desarrollo de estrategias constituye una debilidad para la institución.

3.2.1.2 **Clima laboral.** Este factor es fundamental para el análisis de CREA porque permite conocer cómo son las relaciones entre directivos y empleados y cómo la institución se proyecta y es aceptada entre quienes componen su fuerza laboral.

El clima laboral de la institución es bueno porque existen excelentes relaciones entre los directivos de la institución y sus empleados.

Para mejorar las relaciones con los empleados, los directivos de **CREA** tienen especial atención en escuchar a los empleados sus peticiones y sugerencias.

De acuerdo con lo anterior, el clima laboral constituye una fortaleza baja para la institución.

3.2.1.3 **Imagen Institucional.** Este factor permite conocer cómo es la imagen de la institución dentro del mercado. A través de la imagen se puede establecer

como es el grado de gestión de la institución en cuanto a participación, lo que conlleva a una mayor cooperación, solidaridad, integración y desarrollo del factor humano.

En **CREA** hay una buena gestión participativa en las actividades desarrolladas en su interior. Todos los empleados participan activamente en la solución de problemas, en la búsqueda de alternativas y sobre todo, hay participación en la toma de decisiones por parte de estos empleados. Ello facilita las labores de desarrollo y la gestión y trabajo institucional. La gestión participativa constituye para la institución una fortaleza baja.

**3.2.1.4 Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes.** La capacidad de respuesta frente a las condiciones cambiantes del mercado por parte de la institución es un factor de gran importancia ya que a través de su análisis se establece como la institución se sitúa frente a un mercado que debido al comportamiento de la sociedad de consumo que rige el país, sus condiciones económicas y sociales, el desarrollo tecnológico y administrativo, está produciendo constantemente personas enfermas, adictas a la drogas, dentro de una gran diversidad de ellas, para lo cual es necesario que CREA tenga la capacidad de ir absorbiendo y ajustándose a dichos cambios.

De acuerdo con lo anterior, la capacidad de respuesta frente al cambio es una fortaleza baja para la institución.

### 3.2.2 Capacidad competitiva

3.2.2.1 **Calidad de los servicios.** La calidad de los servicios determina el grado de posicionamiento y de aceptación de una institución, ya que este es uno de los factores de mayor trascendencia en el tratamiento de los adictos a las drogas, donde la calidad es esencial para lograr los objetivos de mejoramiento personal y conservación de la salud.

Los programas ofrecidos por **CREA** son excelentes, de gran calidad, ya que este punto es fundamental para que haya un mayor desarrollo de la institución y no vayan a presentarse dificultades con los jóvenes tratados en el problema de las drogas.

Esto implica que la calidad de los servicios que ofrece la institución constituye una fortaleza alta.

3.2.2.2 **Satisfacción del usuario.** Los usuarios de CREA que son los adictos y sus familias son atendidos con un alto grado de profesionalismo y una esmerada atención, además se logran magníficos resultados en muchos de los tratamientos por lo que dichas personas y familias quedan satisfechas.

Sin embargo los programas requieren de la fuerza de voluntad de los adictos, de su colaboración, de sus deseos de participar en su mejoramiento. Por ello en

muchos casos los programas no tienen éxito y el usuario no queda satisfecho.

Ello es una debilidad baja para la Institución.

**3.2.2.3 Oportunidad del servicio.** Desafortunadamente la Institución presta el servicio en forma correctiva y no preventiva, cuando ya se ha producido el problema y se ha formado el adicto. Ello es una debilidad baja para CREA.

**3.2.2.4 Participación en el mercado.** Existe un gran número de drogadictos, que se calcula en más de 50.000 para el Oriente Colombiano. Sin embargo CREA solo está atendiendo entre 30 y 40 por falta de mayores recursos y posibilidades. Ello es una baja participación y constituye una debilidad.

**3.2.2.5 Competitividad de precios.** Los precios que cobra la Institución para el tratamiento de los adictos se ajusta al del mercado y existen cobros diferenciados de acuerdo con la capacidad económica del individuo. Sin embargo, debido a la pobreza y baja capacidad económica de las familias de los adictos, la tarifa mínima constituye un obstáculo para que muchos adictos ingresen a la Institución. Esto es una debilidad baja para CREA.

**3.2.2.6 Conocimiento del usuario y el mercado.** CREA tiene un gran conocimiento del usuario, sabe cuáles son sus características, su perfil, las causas de su adicción, cómo se comporta el entorno familiar de un adicto. También conoce la problemática del Oriente Colombiano, de Bucaramanga y su área metropolitana. Por ello este aspecto es una fortaleza alta para la Institución.

### **3.2.3 Capacidad financiera**

**3.2.3.1 Acceso a recursos.** CREA necesita más recursos para mantenerse y operar, para invertir, para prestar sus servicios a un mayor número de adictos a la droga. Sin embargo, es difícil disponer de estos recursos, hay poca capacidad para atender a más personas debido a los altos costos que demanda su sostenimiento.

En la actualidad la Institución opera casi al límite de la caridad pública, por lo que se requiere fundamentalmente mayores fuentes de recursos para que pueda cumplir con sus objetivos. Este aspecto es una debilidad alta.

**3.2.3.2 Liquidez.** La Institución tiene problemas de liquidez en el corto plazo debido a la falta de recursos. Ello constituye una problemática que debe resolverse, porque de lo contrario va a estar en dificultades para tener proveedores, que son fundamentales para el suministro de alimentos y otros elementos básicos en la Institución. Desde esta perspectiva, este factor constituye una debilidad alta.

### **3.2.4 Capacidad técnica y de prestación del servicio.**

**3.2.4.1 Efectividad.** Los programas que desarrolla CREA con los adictos se fundamentan en una metodología general, que se ha ido adaptando y mejorando a través del tiempo. Para tal propósito se trabaja con todo tipo de profesionales, como Sicólogos, Psiquiatras, Trabajadores Sociales, Terapeutas, etc.

Estos programas han tenido un problema grave que es el gran número de deserción porque muchos jóvenes reaccionan ante la rigidez e inflexibilidad de estos.

Aunque esta situación se ha tratado, se continúa en la misma tónica y hasta el momento no hay una solución viable para buscar un equilibrio entre la posibilidad de que el programa sea más aceptado por los adictos y al mismo tiempo los redima. Por ello, desde esta perspectiva la efectividad de los programas es baja, si se miran resultados. Sin embargo, es importante anotar que los adictos que se someten al programa y culminan, se redimen totalmente, en su mayoría. Desde

esta perspectiva puede considerarse la efectividad de los programas como baja, y los resultados como óptimos. Constituye una debilidad baja para la Institución.

**3.2.4.2 Recursos físicos-edificios, maquinaria y equipo.** El estado de los recursos físicos de la institución incide sobre el desarrollo productivo y sobre las expectativas de prestación del servicio, ya que en la medida que se trabaje con edificaciones o equipo obsoleto, habrá un menor rendimiento y eficiencia.

La institución cuenta con recursos físicos como edificios y maquinaria y equipo, pero aunque estos no son obsoletos, si tiene varios años de uso, además de la casa en donde funciona no fue diseñada específicamente para ser el tipo de institución que es sino que se acondicionó para tal propósito.

Esto significa que los recursos físicos constituyen una fortaleza baja para la institución.

### **3.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y OBJETIVOS**

El marco de la planeación estratégica. CREA requiere de apoyos técnicos, de una mejoría en materia organizacional, de herramientas que le permitan desempeñarse y mejorar para que pueda convertirse en constructiva y dinámica.

En este marco se encuentra como una nueva herramienta la gerencia estratégica, que con la formulación, ejecución y evaluación de acciones permitirá que una

organización logre sus objetivos. Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, con unos conceptos básicos que son los siguientes :

La Planeación estratégica es una teoría administrativa que tiene como propósito planificar la orientación de las diferentes áreas de la empresa teniendo en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

La Planeación estratégica es una de las herramientas de mayor uso en la actualidad para las empresas que se sientan comprometidas con el entorno y consigo mismas y que reconocen que hay necesidades y dificultades que deben solventarse a través de la planeación. Ello implica obviamente una serie de fases que deben desarrollarse en forma coherente y que básicamente son :

#### **3.3.1.1 Formulación de estrategias :**

- Establecimiento de la misión de la empresa como un documento para el futuro.
- Establecimiento de fortalezas y debilidades internas en todas las áreas más importantes de carácter interno.
- Determinación de amenazas y oportunidades externas conforme el desarrollo y comportamiento del ámbito externo.

- Análisis comparativo de factores internos y externos teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Formulación de estrategias, políticas, objetivos y metas.
- Estructuración y asignación de recursos.
- Creación de un sistema de evaluación y revisión.

El proceso de planeación estratégica es un ciclo dinámico que forma parte del ciclo total de la planeación a nivel de dirección general.

*Para comodidad al describir el proceso, cada parte del ciclo se explica como un paso distinto. El primer paso del proceso consiste en un análisis de la situación. En este paso, la empresa se subdivide en segmentos que se consideran adecuados para la planeación; se integran el análisis del medio ambiente y las evaluaciones de la industria y de los competidores; asimismo, se definen los asuntos críticos a los que se enfrenta la empresa. 8*

El segundo paso es el concepto de la dirección en la empresa, en la cual se identifican los puntos de ventaja, las situaciones o elementos que tienen el mayor

---

8 DICCIONARIO COLEGIAL DE NEGOCIOS. Editora Standard Brands. Inc. Nueva York. 1989. p. 191.

potencial de rendimiento y se desarrolla un concepto para la empresa que le permite explotar sus ventajas únicas.

El tercer paso consiste en el desarrollo de enfoques opcionales para movilizar la empresa en la dirección propuesta.

Este paso proporciona un paquete de posibilidades realistas para explotar sus ventajas únicas.

El cuarto paso es el plan operativo que determina los programas de acción y el calendario que habrá de seguir si se desea cumplir con las metas deseadas.

El quinto paso es la medición, que implica el establecimiento de criterios con los cuales se pueda medir la efectividad de las acciones y de un sistema de supervisión que permita realizar evaluaciones oportunas. Este paso es crítico para lograr que todo el proceso de planeación estratégica sea una útil herramienta de administración y no solo un conjunto de documentos.

#### **3.3.1.2 Identificación de los factores claves del éxito :**

Una manera eficaz para identificar los factores de éxito en una empresa consiste en :

“Comparar a los ganadores y a los perdedores de esa industria. Los atributos que tienen en común las empresas con éxito y de las cuales carecen las que no los tienen, son los factores claves de éxito” 9

El empleo de los factores claves de éxito es fundamental para que la empresa pueda ser competitiva en su sector.

Evaluación de las fuerzas dentro de una empresa : Las empresas tienen fuerzas internas y externas que inciden sobre su desarrollo. Las fuerzas internas pueden convertirse en fortalezas o debilidades, dependiendo de los factores que representan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las externas en oportunidades o amenazas.

**3.3.2 Matriz DOFA.** Para la elaboración de la matriz DOFA se utiliza la información consignada en el Perfil de Capacidad Institucional PCI (Ver **Cuadro 2**) y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM. (Ver **Cuadro 1**).

En ésta matriz se observa la selección de una serie de estrategias tales como desarrollo del mercado, integración hacia adelante, desarrollo del producto, integración hacia atrás, penetración del producto y penetración del mercado.

---

MAC GRAW-HILL. Biblioteca de Administración Estratégica. Tomo 3. Bogotá, 1992. p. 111.

La estrategia desarrollo del mercado se establece a partir de los criterios :  
Desarrollo de estrategias, desarrollo de misión, velocidad de respuesta al cambio, habilidad para atraer y retener gente creativa, exclusividad de servicios y participación del mercado, porque son éstos aspectos fundamentales para poseer una capacidad realmente eficiente en materia de una ampliación y mejoramiento del mercado, estando orientadas a vencer los problemas que implican la estructura actual de la salud y la normatividad, porque es a través de la creatividad y de la capacidad de desarrollo de **CREA** que pueden vencerse éstas amenazas.

| FACTORES INDICADORES                                    | PONDERACIÓN GENERAL | VALORACIÓN |    |    |    | TOTAL    |
|---------------------------------------------------------|---------------------|------------|----|----|----|----------|
|                                                         |                     | A1         | A2 | A3 | A4 |          |
| 1. CAPACIDAD DIRECTA                                    | 0,30                |            |    |    |    |          |
| 1.1 DESARROLLO - ESTRATEGIAS                            | 0,20                |            | 2  |    |    | 0,40     |
| 1.2 CLIMA LABORAL                                       | 0,20                |            | 2  |    |    | 0,40     |
| 1.3 IMAGEN INSTITUCIONAL                                | 0,20                |            |    | 3  |    | 0,60     |
| 1.4 GESTIÓN PARTICIPATIVA                               | 0,20                |            |    | 3  |    | 0,60     |
| 1.5 VELOCIDAD DE RESPUESTA A LAS CONDICIONES CAMBIANTES | 0,20                |            |    | 3  |    | 0,60     |
| SUBTOTAL                                                | 1,00                |            |    |    |    | 2,6/0,78 |
| 2. CAPACIDAD ADQUISITIVA                                | 0,30                |            |    |    |    |          |
| 2.1 CALIDAD DE LOS SERVICIOS                            | 0,20                |            |    | 3  |    | 0,60     |
| 2.2 SATISFACCIÓN DEL USUARIO                            | 0,20                |            | 2  |    |    | 0,40     |
| 2.3 OPORTUNIDAD DEL SERVICIO                            | 0,20                |            | 2  |    |    | 0,40     |
| 2.4 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO                         | 0,20                |            | 2  |    |    | 0,40     |
| 2.5 COMPETIVIDAD EN PRECIOS                             | 0,10                |            | 2  |    |    | 0,20     |
| 2.6 CONOCIMIENTO DEL USUARIO                            | 0,10                |            |    | 3  |    | 0,30     |
| SUBTOTAL                                                |                     |            |    |    |    | 2,3/0,69 |
| 3. CAPACIDAD FINANCIERA                                 | 0,20                |            |    |    |    |          |
| 3.1 ACCESO A RECURSOS                                   | 0,50                | 1          |    |    |    | 0,50     |
| 3.2 LIQUIDEZ                                            | 0,50                | 1          |    |    |    | 0,50     |
| SUBTOTAL                                                | 1,00                |            |    |    |    | 1/0,20   |
| 4. CAPACIDAD TÉCNICA Y DE PRESTACIÓN                    | 0,20                |            |    |    |    |          |
| 4.1 EFECTIVIDAD                                         | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,50     |
| 4.2 RECURSOS FÍSICOS - EDIFICIOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS  | 0,50                |            |    | 3  |    | 1,50     |
| SUBTOTAL                                                | 1,0                 |            |    |    |    | 3/0,60   |
| TOTAL                                                   | 1,0                 |            |    |    |    | 2,27     |

Cuadro 2 Perfil de Capacidad Institucional : PCI.

La estrategia Integración hacia adelante se establece a través de los criterios :

Desarrollo de estrategia, desarrollo de misión, velocidad de respuesta al cambio,

habilidad para atraer y retener gente creativa, exclusividad de servicios, participación del mercado, capacidad total de planta, educación continuada, educación tecnológica, sistemas de coordinación, porque son estos aspectos los fundamentales para emprender una serie de tareas que lleven a **CREA** a acercarse al cliente a través de una red distributiva, de atención y servicio, venciendo los problemas y dificultades que implica el proceso inflacionario que vive el país y la estructura de la salud en Colombia.

La estrategia Desarrollo del producto se establece a partir de los criterios : Desarrollo de estrategia, desarrollo de misión, velocidad de respuesta al cambio, habilidad para atraer y retener gente creativa, exclusividad de servicios, información financiera, capacidad total de planta, recursos físicos, educación continuada, innovación tecnológica, sistemas de coordinación, programas de entrenamiento, porque son éstos aspectos fundamentales para el desarrollo de un producto, para que este pueda presentar diversas opciones y alternativas de prestación del servicio y de comercialización y lograr de ésta forma aprovechar la apertura económica, la modernización tecnológica que ésta puede traer consigo.

La Estrategia Integración hacia atrás se establece a partir de los criterios: Desarrollo de estrategia, desarrollo de misión, velocidad de respuesta al cambio, habilidad para atraer y retener gente creativa, exclusividad de servicios, participación del mercado, información financiera, capacidad total de planta, recursos físicos, educación continuada, innovación tecnológica, dotación de computadores, sistemas de coordinación, programas de entrenamiento, porque

son éstos factores los fundamentales para el desarrollo y crecimiento de **CREA**, buscando superar fases que le permitan asumir el proceso de prestación del servicio.

La Estrategia Penetración del producto se determina a través de los criterios: Imagen Institucional, líneas de servicios, calidad de los servicios, satisfacción del cliente, oportunidad del servicio, competitividad de precios, crecimiento clientes-mercados, capacidad de cobertura, acceso a recursos, precios, costo de los servicios, recursos para inversión, porque son éstos criterios necesarios para lograr el desarrollo de la institución en un mercado que requiere la excelente calidad en todas las líneas, variedad, satisfacción, un buen servicio, además de los recursos necesarios para generar aquellos servicios que significan un mejoramiento real del problema de la drogadicción en Bucaramanga.

La penetración del mercado exige que la empresa posea : Imagen institucional, líneas de servicios, calidad de los servicios, satisfacción del cliente, oportunidad del servicio, competitividad de precios, crecimiento clientes - mercados, capacidad de cobertura, acceso a recursos, precios, costo de los servicios, recursos para inversión, que son los elementos básicos para poder aprovechar el proceso actual de devaluación, las oportunidades que plantea la situación actual a instituciones de dicho tipo.

**3.3.3 Establecimiento de estrategias.** Las estrategias a desarrollar, de acuerdo con el análisis matricial, son : El desarrollo del mercado, desarrollo del

producto, penetración del mercado y penetración del producto. Para cada una de éstas estrategias se plantean los siguientes objetivos, metas, políticas y asignación de recursos.

#### **3.3.3.1 Primera Estrategia : Desarrollo del mercado**

Objetivos :

- Cubrir el 1% de los Adictos de la ciudad de Bucaramanga para 1995.
- Incrementar los ingresos totales en un 50% para 1996.

Metas :

- Consolidar los ingresos directos de CREA incrementando las entradas para 1995 en un 30% en relación con el año anterior.
- Incrementar los ingresos directos de **CREA** incrementando las entradas para 1995 en un 20% en relación con el año anterior.

Políticas :

- Desarrollar una imagen idónea que genere prestigio como requisito para un mayor desarrollo y crecimiento de los adictos atendidos y los ingresos percibidos.
- Ofrecer un servicio de excelente calidad y por lo cual el incremento de los ingresos se fundamente en éste factor y permita el crecimiento y posicionamiento de la Institución en un mayor segmento del mercado.

#### **3.3.3.2 Segunda Estrategia : Desarrollo del servicio**

Objetivos :

- Incrementar en un 30% la cobertura de servicios ofrecidos a los internos para el año de 1996, especialmente en las áreas de trabajo, terapia y medicina preventiva.

Metas :

- Incrementar en un 15% la cobertura de servicios ofrecidos a los internos para el año de 1995, especialmente en las áreas de trabajo, terapia y medicina preventiva.

- Incrementar en un 15% la cobertura de servicios ofrecidos a los internos para el año de 1996, especialmente en las áreas de trabajo, terapia y medicina preventiva.

Políticas :

- Promover los nuevos servicios sin que ello implique disminución de la atención en los servicios tradicionales prestados por **CREA**.
- Desarrollar los nuevos servicios a través de su calidad, resultados y la satisfacción de necesidades.

### **3.3.3.3 Tercera Estrategia : Penetración del mercado**

Objetivos :

- Realizar una campaña de promoción y difusión de la labor desarrollada por **CREA**, a nivel de instituciones estatales y empresas privadas para 1996.

Metas :

- Elaborar durante 1995 un paquete promocional completo sobre las actividades y logros obtenidos por **CREA** en su fase de funcionamiento en Bucaramanga.

- Entregar el paquete promocional a Instituciones estatales y empresas privadas durante el año de 1996.

Políticas :

- Realizar la publicidad y la promoción de los servicios del laboratorio basándose en las cualidades reales de dichos servicios.
- Utilizar la publicidad y la promoción como elementos para desarrollar el mercado ya conocido, vendiendo la imagen de marca del laboratorio.

#### **3.3.3.4 Cuarta Estrategia : Penetración del producto**

Objetivos :

- Reactivar la producción de bienes y artículos para su venta al público para el año de 1995.

Metas :

- Estudiar las alternativas factibles de elaboración de productos por parte de los internos de **CREA**.

- Adquirir la dotación necesaria para el desarrollo del proceso de producción en serie de los artículos seleccionados durante el segundo trimestre de 1995.
- Empezar la producción de artículos durante el tercer trimestre de 1995.

Políticas :

- **CREA** debe utilizar mecanismos para incrementar el uso de la capacidad instalada para terapia de trabajo y producción.
- **CREA** debe adquirir los elementos y dotación necesarios que le permitan generar producción como un mecanismo adicional de consecución de ingresos.

## **4. ESTUDIO DE MERCADOS**

En el presente capítulo se realiza un estudio de mercados para determinar la factibilidad de un nuevo proyecto para ampliación de la producción actual bolsas y para crear un nuevo proyecto de panadería.

En el anexo 1 se observa en detalle la encuesta, que fue elaborada para establecer las necesidades de información.

### **4.1 UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CREA**

Es importante establecer cual es la demanda de los servicios de Crea, que tanto se adquiere y prefieren dichos servicios y ello se establece a partir de la pregunta 1 de la encuesta .Esta información se coloca en Tabla 3 y se estudia a continuación :

De acuerdo con la Tabla 3, el 50% utilizaría los servicios de Crea y el 50% no.

| UTILIZACIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 25         | 50         |
| NO          | 25         | 50         |

n = 50

**Tabla 3 Utilización de los servicios de CREA**

#### 4.2 RAZONES POR LAS QUE UTILIZARÍA LOS SERVICIOS

De acuerdo con la Tabla 4, el 40% utilizaría los servicios porque es una entidad seria, el 48% por su capacidad de recuperación y el 12% por su desarrollo actual.

| RAZONES                          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------|------------|------------|
| Entidad seria                    | 10         | 40         |
| Por su capacidad de recuperación | 12         | 48         |
| Por su desarrollo actual         | 3          | 12         |

n 25

**Tabla 4 Utilización de los servicios de CREA**

#### 4.3 RAZONES POR LAS CUALES NO UTILIZARÍA LOS SERVICIOS

Conforme se observa en la Tabla 5, el 52% no utilizaría los servicios porque no tiene dinero y el 48% porque no cree en ello.

| RAZONES         | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|------------|
| No tiene dinero | 13         | 52         |
| No cree en ello | 12         | 48         |

n=25

**Tabla 5 Razones por las cuales no utilizaría los servicios**

#### 4.4 TARIFAS QUE ESTARIA DISPUESTO A PAGAR

Esta pregunta es importante porque facilita la comprensión que se tiene sobre que tanto están dispuestos a pagar por los servicios de Crea , los potenciales usuarios y ello facilita cualquier decisión en el futuro al respecto.

De acuerdo con la Tabla 6, el 36% estaría dispuesto a pagar por los servicios menos de \$50.000, el 34% entre \$50.001-75.000, el 4% entre \$75.001-100.000, el 20% entre \$100.001-150.000, el 6% más de \$150.000.

| RAZONES               | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| Menos de \$50.000     | 18         | 36         |
| \$50.001 - \$75.000   | 17         | 34         |
| \$75.001 - \$100.000  | 2          | 4          |
| \$100.001 - \$150.000 | 10         | 20         |
| Más de \$150.000.     | 3          | 6          |

n =50

**Tabla 6 Tarifas que estaría dispuesto a pagar**

#### 4.5 TIPO DE ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR CREA SUS CONDICIONES DE TRABAJO

Crea debe propender por un mayor desarrollo , por ello a continuación se establecen cuales son las acciones que se deben realizar para llevar a cabo una labor mucho mas concienzuda y que facilite el desarrollo en la institución.

De acuerdo con la Tabla 7, el 24% considera que se debe promover el desarrollo de nuevas técnicas para que Crea mejore sus condiciones de trabajo, el 20% desarrollar nuevos proyectos y el 56% reactivar proyectos como la panadería.

| TIPO DE ACCIONES                           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Promover el desarrollo de nuevas técnicas. | 12         | 24         |
| Desarrollar nuevos proyectos               | 10         | 20         |
| Reactivar proyectos como la panadería      | 28         | 56         |

n = 50

**Tabla 7 Tipo de acciones a realizar para mejorar crea sus condiciones de trabajo**

#### 4.6 AMPLIACIÓN DEL PROYECTO DE LA BOLSA

Esta pregunta facilita conocer si verdaderamente es necesario o no, si se debe realizar o no el proyecto de producción de bolsas .

De acuerdo con la Tabla 8. el 60% afirma que se debe ampliar el proyecto de la bolsa y el 40% no.

| AMPLIACIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| SI         | 30         | 60         |
| NO         | 20         | 40         |

n = 50

**Tabla 8 Ampliación del proyecto de la bolsa**

#### 4.7 RAZONES POR LAS CUALES DEBE AMPLIAR EL PROYECTO DE LAS BOLSAS

De acuerdo con la Tabla 9, el 50% considera que se debe ampliar este proyecto porque es muy importante y el 50% que es necesario.

| RAZONES                     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------|------------|------------|
| Es un proyecto importante.  | 15         | 50         |
| Se debe ampliar el proyecto | 15         | 50         |

n=30

**Tabla 9 Razones por las cuales debe ampliar el proyecto de las bolsas**

#### 4.8 RAZONES POR LAS CUALES NO SE QUIERE QUE SE AMPLIA EL PROYECTO

Según la Tabla 10, el 60% afirma que no se debe ampliar el proyecto de las bolsas porque es suficiente y el 40% porque no le interesa.

| RAZONES        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|------------|
| Es suficiente  | 12         | 60         |
| No le interesa | 8          | 40         |

n = 20

**Tabla 10 Razones por las cuales no se quiere que se amplié el Proyecto**

#### 4.9 CONSIDERACIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE UN PROYECTO DE PANADERÍA

Es fundamental conocer si es necesario o no montar un proyecto Panadería, y ello facilita la decisión por parte de Crea, ya que es el consumidor quien decide y de acuerdo con ello se toma la decisión final.

Según la Tabla 11, el 84% afirma que existe la necesidad de un proyecto de panadería y el 16% no.

| CONSIDERACIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| SI            | 42         | 84         |
| NO            | 8          | 16         |

n = 50

**Tabla 11 Consideración sobre la necesidad de un proyecto de panadería**

#### 4.10 CANTIDADES DE BOLSAS A COMPRAR SEMANALMENTE

Esta pregunta permite establecer cuales serán los volúmenes de bolsas adquiridos mensualmente.

Conforme se observa en la Tabla 12, el 34% compraría entre 0-10 unidades, el 16% entre 11-20, el 40% entre 21-50 y el 10% más de 10 unidades.

| <b>CANTIDADES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 10            | 17                | 34                |
| 11 - 20           | 8                 | 16                |
| 21 - 50           | 20                | 40                |
| Más de 50         | 5                 | 10                |

n = 50

**Tabla 12 Cantidades de bolsas a comprar semanalmente**

#### **4.11 CANTIDADES DE PAN A COMPRAR**

Esta pregunta permite establecer cuales serán los volúmenes de pan adquiridos mensualmente.

Conforme se observa en la Tabla 13, el 52% compraría entre 0-10 unidades, el 20% entre 11-20, el 16% entre 21-50 y el 12% más de 50.

| <b>CANTIDADES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 10            | 26                | 52                |
| 11 - 20           | 10                | 20                |
| 21 - 50           | 8                 | 16                |
| Más de 50         | 6                 | 12                |

n = 50

**Tabla 13 Cantidades de pan a comprar**

| CLASE DE ACTIVO          | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL       |
|--------------------------|----------|----------------|-------------------|
| Horno                    | 2        | 750.000.       | 1.500.000.        |
| Mezcladora               | 1        | 350.000.       | 350.000.          |
| Batidora                 | 1        | 225.000.       | 225.000.          |
| Cortadora divisora       | 1        | 50.000.        | 50.000.           |
| Rollera o amasadora      | 1        | 30.000.        | 30.000.           |
| Rodillos                 |          |                | 15.000.           |
| Cuchillos                |          |                | 15.000.           |
| Brochas                  |          |                | 15.000.           |
| Utensilios de cocina     |          |                | 20.000.           |
| Báscula                  | 1        | 30.000.        | 30.000.           |
| Congelador               | 1        | 750.000.       | 750.000.          |
| Estufa                   | 1        | 250.000.       | 250.000.          |
| Selladora                | 1        | 50.000.        | 50.000.           |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b> |          |                |                   |
| Escritorios              | 1        | 75.000.        | 75.000.           |
| Archivador               | 1        | 90.000.        | 90.000.           |
| Sillas escritorio        | 2        | 25.000.        | 25.000.           |
| <b>TOTAL</b>             |          |                | <b>3.490.000.</b> |

**Tabla 14 Inversión en activos fijos**

| COSTO                 | VALOR       |
|-----------------------|-------------|
| Administrador         | \$ 100.000. |
| Panadero              | 90.000.     |
| Arrendamiento         | 80.000.     |
| Gastos Generales      | 20.000.     |
| Servicios             | 30.000.     |
| Harina                | 120.000.    |
| Azúcar                | 30.000.     |
| Otras Materias Primas | 30.000.     |

**Tabla 15 Capital de trabajo**

| <b>ACTIVO NOMINAL</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
|-----------------------|--------------------|
| Permiso de uso        | 25.000.            |
| Patente de sanidad    | 25.000.            |
| Escritura             | 50.000.            |
| <b>TOTAL</b>          | <b>100.000.</b>    |

FUENTE : Cámara de Comercio, Notarías Públicas.

**Tabla 16 Activos nominales**

| <b>INVERSIÓN</b>  | <b>VALOR TOTAL</b> |
|-------------------|--------------------|
| Activos Fijos     | 3.490.000.         |
| Giro de Capital   | 500.000.           |
| Activos Nominales | 100.000.           |
| <b>TOTAL</b>      | <b>4.090.000.</b>  |

**Tabla 17 Inversión total**

| <b>CLASE</b>   | <b>CANTIDAD<br/>DIARIA</b> | <b>VALOR<br/>DIARIO</b> | <b>VALOR<br/>MENSUAL</b> | <b>VALOR<br/>ANUAL</b> |
|----------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Tostado \$20.  | 100                        | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| Mojicón \$20.  | 100                        | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| Mojicón \$50.  | 50                         | 2.500.                  | 75.000.                  | 900.000.               |
| Rollo \$20.    | 100                        | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| Rollo \$50.    | 50                         | 2.500.                  | 75.000.                  | 900.000.               |
| Mestiza \$20.  | 150                        | 3.000.                  | 90.000.                  | 1.080.000.             |
| Mestiza \$50.  | 50                         | 2.500.                  | 75.000.                  | 900.000.               |
| Rollo \$100.   | 25                         | 2.500.                  | 75.000.                  | 900.000.               |
| Mojicón \$100. | 20                         | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| Mestiza \$100. | 20                         | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| Rollo \$200.   | 10                         | 2.000.                  | 60.000.                  | 720.000.               |
| <b>TOTAL</b>   |                            | <b>25.000.</b>          | <b>750.000.</b>          | <b>9.000.000.</b>      |

**Tabla 18 Ingresos**

| <b>AÑO</b> | <b>INGRESOS</b> |
|------------|-----------------|
| 1          | 9.000.000.      |
| 2          | 11.419.200.     |
| 3          | 14.488.681.     |
| 4          | 18.383.238.     |
| 5          | 23.324.652.     |

FUENTE : Cálculo de los autores.

**Tabla 19 Proyección de los ingresos**

| <b>COSTO</b>          | <b>VALOR</b>    |
|-----------------------|-----------------|
| Administrador         | \$ 100.000.     |
| Panadero              | 90.000.         |
| Arrendamiento         | 80.000.         |
| Gastos Generales      | 20.000.         |
| Servicios             | 30.000.         |
| Harina                | 120.000.        |
| Azúcar                | 30.000.         |
| Otras Materias Primas | 30.000.         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>500.000.</b> |

**Tabla 20 Costos mensuales iniciales**

| <b>AÑO</b> | <b>EGRESOS</b> |
|------------|----------------|
| 1          | 6.000.000.     |
| 2          | 7.539.600.     |
| 3          | 9.474.261.     |
| 4          | 11.905.356.    |
| 5          | 14.960.270.    |

**Tabla 21 Proyección de los egresos**

| TRIMESTRE | MONTO      | AMORTIZACIÓN | INTERÉS  | SALDO      |
|-----------|------------|--------------|----------|------------|
| 1         | 2.000.000. | 500.000.     | 752.000. | 1.500.000. |
| 2         | 1.500.000. | 500.000.     | 564.000. | 1.000.000. |
| 3         | 1.000.000. | 500.000.     | 376.000. | 500.000.   |
| 4         | 500.000.   | 500.000.     | 188.000. | -0-        |

**Tabla 22 Plan de financiación**

|                               |                   |                  |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| USOS                          |                   |                  |                    |                    |                    |                    |
| 1. ACTIVOS FIJOS              | 3.490.000.        |                  |                    |                    |                    |                    |
| 2. GIRO DE CAPITAL            | 500.000.          |                  |                    |                    |                    |                    |
| 3. ACTIVOS NOMINALES          | 100.000.          |                  |                    |                    |                    |                    |
| 4. COSTOS OPERATIVOS          |                   | 6.000.000        | 7.539.600.         | 9.474.261.         | 11.905.356.        | 14.960.270.        |
| 5. INTERESES                  |                   | 752.000.         | 564.000.           | 376.000.           | 188.000.           |                    |
| 6. AMORTIZACIONES             |                   | 1.000.000        | 1.000.000.         | 1.000.000.         | 1.000.000.         |                    |
| <b>TOTAL USOS</b>             | <b>4.090.000.</b> | <b>7.752.000</b> | <b>9.103.600.</b>  | <b>10.850.261.</b> | <b>13.093.356.</b> | <b>14.960.270.</b> |
| 2. CRÉDITO                    | 2.000.000.        |                  |                    |                    |                    |                    |
| 3. VENTAS                     |                   | 9.000.000        | 11.419.000.        | 14.481.681.        | 18.383.238.        | 23.324.652.        |
| 4. SALDO ANTERIOR             |                   |                  | 1.248.888.         | 3.563.600.         | 7.095.020.         | 12.484.902.        |
| <b>TOTAL FUENTES</b>          | <b>4.090.000.</b> | <b>9.000.000</b> | <b>12.667.200.</b> | <b>18.045.281.</b> | <b>25.578.258.</b> | <b>35.809.554.</b> |
| USOS                          |                   |                  |                    |                    |                    |                    |
| 1. ACTIVOS FIJOS              | 3.490.000.        |                  |                    |                    |                    |                    |
| 2. GIRO DE CAPITAL            | 500.000.          |                  |                    |                    |                    |                    |
| 3. ACTIVOS NOMINALES          | 100.000.          |                  |                    |                    |                    |                    |
| 4. COSTOS OPERATIVOS          |                   | 6.000.000        | 7.539.600.         | 9.474.261.         | 11.905.356.        | 14.960.270.        |
| 5. INTERESES                  |                   | 752.000.         | 564.000.           | 376.000.           | 188.000.           |                    |
| 6. AMORTIZACIONES             |                   | 1.000.000        | 1.000.000.         | 1.000.000.         | 1.000.000.         |                    |
| <b>TOTAL USOS</b>             | <b>4.090.000.</b> | <b>7.752.000</b> | <b>9.103.600.</b>  | <b>10.850.261.</b> | <b>13.093.356.</b> | <b>14.960.270.</b> |
| FUENTES USOS (SALDO QUE PASA) | 0                 | 1.248.000        | 3.563.600.         | 7.195.020.         | 12.484.902.        | 20.849.284.        |

**Tabla 23 Cuadro de fuentes y usos (miles de pesos)**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| VENTAS                      | 9.000.000 |
| (-) COSTOS OPERATIVOS       | 6.000.000 |
| UTILIDAD BRUTA              | 3.000.000 |
| (-) INTERESES               | 752.000   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 2.248.000 |
| (-) PROVISION PARA IMPUESTO | 674.400   |
| UTILIDAD NETA               | 1.573.600 |

**Tabla 24 Estado de ganancias y perdidas**

## **5. ESTUDIO FINANCIERO**

Este estudio financiero sirve para que Crea establezca las bases para su desarrollo futuro. Los pasos a dar sirven para establecer cada tipo de proyecto: la Panadería y las bolsas de basura, que son los proyectos básicos de la Institución.

### **5.1 LA PANADERÍA**

#### **5.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS INVERSIONES**

Lo primero que se debe hacer es determinar la inversión, es decir las sumas de dinero, necesarias para adquirir los bienes de capital necesarios para producir.

Por ello, para establecer el flujo financiero del proyecto es importante estudiar lo relacionado con inversión, capital disponible y capacidad de inversión de la empresa.

#### 5.1.1.1 Inversión

La panadería demanda inversión para activos fijos, nominales y Capital de trabajo, lo que implica una inversión total que son las sumas de dinero que vale finalmente el proyecto.

5.1.1.1.1 **Activos fijos** : Primero que todo se deben establecer los activos fijos es decir los bienes que deben adquirirse para realizar las labores propias de una Panadería y que implican el demandará el siguiente equipo:

- Hornos
- Mezcladora
- Batidora
- Cortadora divisora
- Rollera o amasadora
- Rodillos
- Cuchillos

- Brochas
- Utensilios de cocina
- Báscula
- Congelador
- Estufa
- Selladora

En la **Tabla 14 Inversión en activos fijos**, se observa la descripción de esta inversión en detalle, que es igual a \$3.490.000.

5.1.1.1.2 **Giro de capital** : Como giro de capital se considera las sumas de dinero necesarias para llevar a cabo las labores propias del proyecto, es decir para trabajar y pagarles al personal, comprar la materia prima, el arriendo, etc.. Ello implica necesariamente los costos del personal, los gastos generales para el primer mes de funcionamiento, el pago de arrendamientos, y todos los elementos necesarios para que funcione la panadería. De acuerdo con la **Tabla 20 Costos mensuales iniciales**, se observa que el capital de trabajo es de \$500.000.

**5.1.1.1.3 Activos nominales:** Cuando se va a montar una empresa ello implica unos costos de legalización de la panadería y que corresponden a la Cámara de Comercio que son de 67.500 y de notaria 32.500, que arrojan una suma de \$100.000. Estos son los activos nominales.

**5.1.1.1.4 Inversión total:** La inversión total es igual a la suma de los activos fijos, giro de capital y activos nominales. En la **Tabla 17 Inversión total**, se observa en detalle esta inversión total que es igual a \$4.090.000.

#### **5.1.1.2 Capital disponible**

Esta suma corresponde al dinero conque se cuenta para desarrollar las actividades propias del proyecto es decir, conque se va a contar en dinero para invertir. Los socios aportarán \$2.090.000 y los restantes \$2.000.000 se financiarán, lo que indica que se dispone el 51% del total requerido para el desarrollo de la empresa, por parte de sus dueños y que el restante 49% se obtendrá a través de proveedores

#### **5.1.1.3 Capacidad de inversión de la empresa**

Son las sumas de dinero conque se dispones para invertir, es decir que tanto se puede invertir del total que se requiere.

La empresa puede invertir los 4.090.000 que requiere para su funcionamiento utilizando fuentes propias y el financiamiento a través de instituciones financieras.

### **5.1.2 PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS**

En el presente numeral se hará un estudio sobre los gastos e ingresos del proyecto teniendo en cuenta sus potencialidades y características.

#### **5.1.2.1 Egresos**

Los gastos del proyecto son los correspondientes a las sumas de dinero necesarias para llevar a cabo las labores propias del mismo: los costos del personal, los gastos generales, el arrendamiento, entre otros. En la Tabla 20, se observa el detalle de estos costos que mensualmente corresponden a la suma de \$ 500.000.

**5.1.2.1.1 Proyección de los egresos:** La proyección de los egresos corresponde a la forma como estos van a crecer a través del tiempo y para ello es necesario tener en cuenta, por un lado la inflación y por otro el aumento de la producción que implica mas gastos.

Los egresos se proyectan a un ritmo del 22% a consecuencia de la inflación y del 3% como expansión anual en la demanda del pan, tal y como se observa en la **Tabla 21 Proyección de los egresos.**

### 5.1.2.2 Ingresos

Los ingresos de la Panadería están constituidos por las ventas diarios de pan que de acuerdo con lo que se observa en la **Tabla 18 Ingresos**, son de \$25.000 diarios, 750.000 mensuales y \$9.000.000 anuales.

**5.1.2.2.1 Proyección de los ingresos:** La proyección de los ingresos corresponde a la forma como estos van a crecer a través del tiempo y para ello es necesario tener en cuenta, por un lado la inflación y por otro el aumento de la producción que implica mas ingresos.

Los ingresos anuales iniciales corresponde a la suma de \$9.000.000, y su proyección se observa en la **Tabla 19**, en donde se incrementan a razón del 22% anual como consecuencia de la inflación y del 4% como consecuencia del incremento de la demanda y de las ventas realizadas anualmente.

### 5.1.2.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el que permite establecer cuanto se debe producir para ganar o perder, es decir la cantidad en que no hay ni beneficios ni tampoco perdidas. Sirve para establecer cuanto es el mínimo a producir, ya que si produce menos del punto de equilibrio, se pierde dinero.

El punto de equilibrio es igual a:

$$pe = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{V}}$$

De donde:

CF = Costos fijos = 270.000

V = Ventas = 750.000

CV = Costo variable= 230.000

Los costos fijos son los siguientes:

|                |            |
|----------------|------------|
| Administrador: | \$ 100.000 |
|----------------|------------|

|           |        |
|-----------|--------|
| Panadero: | 90.000 |
|-----------|--------|

|                |               |
|----------------|---------------|
| Arrendamiento: | <u>80.000</u> |
|----------------|---------------|

|       |         |
|-------|---------|
| Total | 270.000 |
|-------|---------|

Los costos variables son:

|                   |        |
|-------------------|--------|
| Gastos generales: | 20.000 |
|-------------------|--------|

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| Servicios              | 30.000        |
| Harina                 | 120.000       |
| Azúcar:                | 30.000        |
| Otras materias primas: | <u>30.000</u> |
| Total                  | 230.000       |

Desarrollando dicha formula se tiene:

$$pe = \frac{270.000}{1 - \frac{230.000}{750.000}} = \frac{270.000}{0,7} = \$385.714,28$$

Esto significa que se debe vender mensualmente la suma de \$385.714,28 para no incurrir ni en perdidas ni en ganancias. Como se piensa vender \$ 750.000, se esta por encima de este punto. Esto implica una cantidad de 19.286 panes de \$20 o 7.714 de \$50.

Para los siguientes años los costos fijos y variables son los siguientes:

| AÑO | COSTOS FIJOS | COSTOS VARIABLES | INGRESOS  |
|-----|--------------|------------------|-----------|
| 1   | 270.000      | 230.000          | 750.000   |
| 2   | 339.282      | 289.018          | 951.600   |
| 3   | 426.342      | 363.180          | 1.207.390 |
| 4   | 535.741      | 456.372          | 1.531.936 |
| 5   | 673.212      | 573.477          | 1.943.721 |

Para conocer en detalle el punto de equilibrio, ver figuras 2, 3, 4, 5 y 6

#### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

**AÑO 1:            385.714,28**

**AÑO 2:            487.276,67**

**AÑO 3:            609.754,76**

**AÑO 4:            763.060,98**

**AÑO 5:            954.965,90**

#### **5.1.3 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO**

En este numeral se estudia como se va a financiar el proyecto, es decir de donde se va a sacar el dinero necesario para la inversión.

La financiación es muy importante para la panadería y a continuación se estudian las posibles alternativas, partiendo de que del total de la inversión los socios aportarán \$2.090.000 y los restantes \$2.000.000 se financiarán.

### 5.1.3.1 Estructura y fuentes de FINANCIACIÓN

En este numeral se estudian las diferentes formas y variantes, las diferentes posibilidades de acceso a recursos que tiene el proyecto de inversión

5.1.3.1.1 **Alternativas de financiación:** Lo mas normal es buscar un crédito, ir a una institución a establecer las diferentes opciones de prestamos. Entre las diferentes alternativas de financiación que se encuentran en el mercado, se van a estudiar las siguientes:

#### CRÉDITO COMERCIAL BANCOQUIA

MONTO: Hasta \$20.000.000

TASA : 42,6% efectivo anual

PLAZO: 2 años

AÑOS MUERTOS: Ninguno

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Trimestral

**COMERCIAL BANCO POPULAR:**

MONTO: Hasta \$10.000.000

TASA : 37,6% efectivo anual

PLAZO: 2 años

AÑOS MUERTOS: Ninguno

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Trimestral.

**BANCO ANGLO:**

MONTO: Hasta \$10.000.000

TASA : 42,6% efectivo anual

PLAZO: 2 años

AÑOS MUERTOS: Ninguno

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Trimestral

De las anteriores alternativas financieras, la que tiene una menor tasa de interés es la del Banco Popular, que será la seleccionada para operar.

**5.1.3.1.2 Plan de financiación:** Cuando se hace una financiación se debe realizar un plan, es decir establecer las condiciones básicas del proyecto, los intereses que se van a pagar, las amortizaciones a realizar.

Para el plan de financiación se tienen en cuenta las condiciones del Banco Popular: tasa de interés anual del 37,6% anual, 2 años de crédito y amortizaciones trimestrales. En la **Tabla 22** se observa el plan de financiación del proyecto.

#### **5.1.3.2 Cuadro de fuentes y usos**

Luego de realizar el plan financiero es necesario elaborar un cuadro donde se establezca por año cuales serán las fuentes del proyecto y como se van a usar

dichas fuentes, como se va a gastar el dinero. Ello permite conocer cuanto va quedando por año y como se distribuye lo que ingresa y sale del proyecto.

El cuadro de fuentes y usos se observa en la **Tabla 23**, donde se establecen las diferentes fuentes y el uso que se le da a las mismas a través del desarrollo del proyecto.

#### **5.1.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

En el presente capítulo se realiza la evaluación económica y social del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos mas determinantes de un tipo de planta de estas características.

##### **5.1.4.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Para evaluar económicamente el proyecto es necesario utilizar dos criterios: Valor Presente Neto y la **TIR**.

**5.1.4.1.1 Valor presente neto:** Este criterio sirve para establecer cuanto cuesta en la actualidad lo que se va a recibir a lo largo del proyecto, porque lo que se recibe o se gasta mañana, vale menos que hoy, por eso es importante establecerlo teniendo en cuenta una formula de Valor Presente Neto..

De acuerdo con su fórmula, el valor presente neto es igual a la sumatoria de los ingresos actualizados, menos la sumatoria de los egresos actualizados, ncluyendo la inversión. Para establecer el valor presente neto se desarrolla la siguiente fórmula:

$$\text{VPN (\%)} = (\text{Ingresos primer año } (1/1 + i)^1 + \text{Ingresos segundo año } (1/1+i)^2 + \text{Ingresos tercer año } (1/1+i)^3 + \text{Ingresos cuarto año } (1/1+i)^4 + \text{Ingresos quinto año } (1/1+i)^5) - (\text{Inversión} + \text{Egresos primer año } (1/1+i)^1 + \text{Egresos segundo año } (1/1+i)^2 + \text{Egresos tercer año } (1/1+i)^3 + \text{Egresos cuarto año } (1/1+i)^4 + \text{Egresos quinto año } (1/1+i)^5).$$

Para la determinación del valor presente neto se trabajará con una tasa de interés del 28% que es aquella que se considera como la correspondiente al valor del dinero en el mercado. Para ello se utiliza el programa Qpro

El valor presente neto es igual a: \$9.936.000

**5.1.4.1.2 Tasa interna de retorno:** La tasa interna de retorno es la tasa que permite matemáticamente que los ingresos menos los egresos sean iguales a cero, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Se le considera como la verdadera rentabilidad del proyecto, porque tiene en cuenta el valor real del dinero.

De acuerdo con el programa qpro, la tasa interna de retorno es igual a 39,45 lo que significa que el proyecto renta por encima del pago que puede hacer el mercado financiero y que es del 22% (Ver figura 8).

#### **5.1.4.2 Evaluación social**

Sobre evaluación social se estudiará el impacto que tiene la panadería sobre la entidad CREA.

El impacto que se dará sobre las finanzas de dichas instituciones será significativo sobre todo en lo que hace relación al mejoramiento de la oferta de un producto que es de gran consumo y difusión entre las familias de Bucaramanga.

El mejoramiento del proceso de comercialización y de producción del pan generará una serie de beneficios cuyo impacto se resume en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del pan consumido.
- Mejoramiento de la oferta de pan en Bucaramanga, donde se desarrollará el proyecto.
- El desarrollo del pan como un producto que se constituya en una alternativa rentable frente a otros productos.

Pero el principal impacto que generará el mejoramiento en la producción y comercialización de pan en la zona escogida es el bienestar de los jóvenes de Crea que dispondrán de un producto barato y de grandes posibilidades como producto fundamental en la dieta alimenticia.

#### 5.1.4.3 Razones financieras

Las razones financieras sirven para establecer en forma detallada que comportamiento ha tenido, en el área financiera, la empresa. Las básicas son rentabilidad y rendimiento de la inversión.

5.1.4.3.1 **Rentabilidad** : La primera razón a aplicar es la de rentabilidad que permite establecer cuanto se va a ganar teniendo en cuenta los egresos de la empresa.

Por fórmula la rentabilidad es igual a:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Egresos}}$$

Despejando la fórmula se tiene:

$$\frac{750.000 - 500.000}{500.000} = 50\% \text{ mensual.}$$

La rentabilidad es muy alta y hace muy atractiva la realización del proyecto.

**5.1.4.3.2 Rendimiento de la inversión:** Toda inversión genera un rendimiento y con esta razón se establece que tanto generan lo invertido en la empresa.

El rendimiento de la inversión tiene en cuenta el valor de la inversión y las utilidades que genera esta. Por fórmula es igual a:

$$\frac{\text{Ingresos} \quad \text{---} \quad \text{Egresos}}{\text{Inversion}}$$

Despejando la fórmula se tiene:

$$\frac{750.000 \quad \text{---} \quad 500.000}{4.090.000} = 6.11\%$$

Una rentabilidad del 6,11% por mes, que es alta y muy atractiva para el desarrollo del proyecto.

## **5.2 LA FABRICA DE BOLSAS**

En el presente capitulo se estudiará todo lo pertinente a inversión, ingresos y egresos, financiación, punto de equilibrio y cuadro de fuentes y usos, de la fábrica de bolsas.

### **5.2.1 INVERSIÓN**

Se requiere inversión en activos fijos y nominales y en giro de capital, lo que reporta una inversión total que son las sumas de dinero que vale finalmente el proyecto.

#### **5.2.1.1 Activos fijos**

Se trabajara con una ampliación de la empresa en el sitio actual en que esta funciona y los activos fijos requeridos son los relativos a los bienes y equipos necesarios para producir cerca de 100.000 bolsas por año, conforme a los estudiado en el capitulo dos.

La inversión en activos tiene dos tipos de bienes : los relacionados con su estructura física y los relativos a su desarrollo productivo. Los primeros hacen relación a todos aquellos bienes y elementos que son necesarios para montar la estructura física la empresa, y los segundos a todos aquellos necesarios para desarrollar el proceso productivo, y operativo de la misma.

Los bienes de oficina se detallan a continuación:

|              |    |                  |
|--------------|----|------------------|
| ESCRITORIOS  | 4  | 350.000          |
| SILLAS       | 12 | 180.000          |
| LÍNEA TELEFO | 1  | 500.000          |
| ARCHIVADOR   | 1  | 150.000          |
| MOBILIARIO   | 1  | 300.000          |
| <b>TOTAL</b> |    | <b>1.480.000</b> |

Los bienes y elementos necesarios para dotar al servicio de una capacidad productiva, son básicamente los siguientes, teniendo en cuenta los precios del mercado:

| <b>Equipo y<br/>Dotación</b> | <b>Unidades</b> | <b>Valor<br/>Unitario</b> | <b>Valor<br/>Total</b> |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------|
| Selladoras                   | 2               | \$1.500.000               | \$3.000.000            |
| Guillotina                   | 1               | 300.000                   | 300.000                |
| Empacadora                   | 1               | 1.250.000                 | 1.250.000              |
| Mesones de trabajo           | 3               | 200.000                   | 600.000                |
| Cortadora                    | 1               | 900.000                   | 900.000                |
| <b>TOTAL</b>                 |                 |                           | <b>6.050.000</b>       |

La inversión, comprendiendo los dos aspectos , es igual a \$7.530.000.

**5.2.1.2 Inversión en Activos nominales**

Se requiere inversión en activos nominales para:

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| PERMISO DE FUNCIONAMIENTO Y USO | 50.000  |
| PATENTE DE SANIDAD              | 50.000  |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN          | 50.000  |
| TOTAL                           | 150.000 |

**5.2.1.3 Inversión en capital de trabajo**

Se requiere de la siguiente inversión en capital de trabajo:

Capital de trabajo:

**Nómina:**

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| 1 Gerente                     | 200.000          |
| 1 Secretaria                  | 100.000          |
| 1 Contador (Asesoría)         | 60.000           |
| 3 Operarios                   | 270.000          |
| Compra materias primas        | 3.000.000        |
| Pago servicios                | 150.000          |
| Papelería y útiles de Oficina | 50.000           |
| Otros gastos generales        | <u>50.000</u>    |
| TOTAL                         | <u>3.880.000</u> |

Como se piensa producir 100.000 bolsas de la compra es igual a un promedio de \$3.000.000 mensuales.

#### **5.2.1.4 Inversión total**

La inversión total se detalla a continuación en la **Tabla 25**

#### **5.2.2 INGRESOS Y COSTOS**

### 5.2.2.1 INGRESOS

Para establecer los ingresos del proyecto se parte de los precios de venta de los artículos y del número de unidades producidas mensuales según un estimativo inicial.

La capacidad instalada del proyecto es de 100.000 bolsas anuales. El precio es de 522,24 precio mayorista =  $100.000 \times 522,24 = 52.224.000$

Los ingresos anuales son iguales a \$ 52.224.000.

Estos ingresos crecerán a un ritmo del

22 % anual por concepto de la inflación y del 2% por expansión del proyecto.

En la **Tabla 26**, se observa esta proyección en detalle.

### 5.2.2.2 Costos

Los costos directos e indirectos de la empresa son los siguientes:

Nómina:

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1 Gerente                     | 200.000                 |
| 1 Secretaria                  | 100.000                 |
| 1 Contador (Asesoría)         | 60.000                  |
| 3 Operarios                   | 270.000                 |
| Compra mat. prima             | 3.000.000               |
| Pago servicios                | 150.000                 |
| Papelería y útiles de oficina | 50.000                  |
| Otros gastos generales        | <u>50.000</u>           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b><u>3.880.000</u></b> |

Los costos anuales son iguales a \$46.560.000.

En la **Tabla 27** se observa su proyección teniendo en cuenta un incremento del 22% por inflación y del 1,5% por expansión de la planta.

### 5.2.3 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

### **5.2.3.1 Capacidad de financiamiento de la empresa**

La empresa financiara con aporte de sus socios la suma de \$6.560.000 y los restantes \$5.00.000 se conseguirán a través de una entidad financiera.

### **5.2.3.2 Fuentes externas de financiamiento**

Las siguientes son las líneas de financiación del proyecto:

#### **CRÉDITO BANCARIO:**

MONTO: Hasta \$50.000.000

TASA : 37,4% nominal

PLAZO: 3 años

AÑOS MUERTOS: 6 meses

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Trimestral

**BANCO REPÚBLICA LÍNEA IFI**

MONTO: Hasta \$75.000.000

TASA : 34% nominal

PLAZO: 5 años

AÑOS MUERTOS: 1 año

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Semestral

**CORPORACIONES FINANCIERAS:**

MONTO: Hasta \$75.000.000

TASA : 37,4% nominal

PLAZO: 5 años

AÑOS MUERTOS: 1 año

GARANTÍAS: Hipoteca en primer grado y dos codeudores

AMORTIZACIÓN; Anual

De las anteriores alternativas financieras, la que más se ajusta a las necesidades del proyecto por plazos y tasa de interés, es la ofrecida por el Banco de la República.

#### 5.2.3.3 Plan de financiación

Teniendo en cuenta una tasa de interés anual del 34% anual, 5 años de crédito, amortizaciones anuales y un año muerto, en la **Tabla 28** se observa el plan de financiación del proyecto que se hará sobre \$ 5.000.000 de pesos.

#### 5.2.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

Para la evaluación económica y financiera del servicio se utilizarán criterios como rentabilidad, rendimiento de la inversión, VPN. y TIR.

##### 5.2.4.1 Rentabilidad

Por fórmula la rentabilidad es igual a:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Egresos}}$$

Despejando la fórmula se tiene:

$$\frac{52.224.000 - 46.560.000}{46.560.000} = 12.16\% \text{ Anual}$$

La rentabilidad, es por lo tanto alta y justifica la realización del proyecto.

#### 5.2.4.2 Rendimiento de la inversión.

El rendimiento de la inversión es la verdadera rentabilidad del proyecto porque tiene en cuenta el valor de la inversión y las utilidades que genera esta. Por fórmula es

igual a:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Inversion}}$$

Despejando la fórmula se tiene, para un período de un año, lo siguiente:

$$\frac{52.224.000 - 46.560.000}{11.560.000} = 57.64 \%$$

Una rentabilidad del 57,64%, que es alta y muy atractiva para el desarrollo del proyecto.

#### **5.2.4.3 Liquidez**

La razón de liquidez es igual por fórmula a:

Activo corriente/Pasivo corriente

Es igual a  $7.804.000/1.000$ , es decir 7,8 lo que indica que el proyecto tiene una gran liquidez.

#### **5.2.4.4 Endeudamiento**

La razón de endeudamiento es igual a:

Pasivo Total / Activo Total :  $6000.000/ 15.334.000 :0,39$

Lo que indica que el proyecto tiene una alta capacidad de endeudamiento.

#### **5.2.4.5 Rotación cartera**

La rotación de cartera es igual a :

Ventas / Cuentas por cobrar: 52.224.000/7.804: 6,69

Una rotación aproximada de cada dos meses.

#### **5.2.4.6 Valor presente neto**

Por definición el valor presente neto es igual a la sumatoria de los ingresos actualizados menos los egresos actualizados, teniendo en cuenta dentro de estos últimos el valor de la inversión. El valor presente neto está dado por el desarrollo de la siguiente fórmula:

$$\text{VPN (\%)} = (\text{Ingresos primer año } (1/1 + i)^1 + \text{Ingresos segundo año } (1/1+i)^2 + \text{Ingresos tercer año } (1/1+i)^3 + \text{Ingresos cuarto año } (1/1+i)^4 + \text{Ingresos quinto año } (1/1+i)^5) - (\text{Inversión} + \text{Egresos primer año } (1/1+i)^1 + \text{Egresos segundo año } (1/1+i)^2 + \text{Egresos tercer año } (1/1+i)^3 + \text{Egresos cuarto año } (1/1+i)^4 + \text{Egresos quinto año } (1/1+i)^5).$$

El cálculo del valor se establece partiendo de los ingresos y egresos estimados por año, excluyendo de este cálculo los pagos por concepto de amortización e intereses. Estos cálculos se consignan en la Tabla 29 Ingresos netos, teniendo en cuenta un factor con una tasa del 28% anual. Este Valor presente neto es igual a: \$10.999.145.

#### 5.2.4.7 Tasa interna de retorno

Por definición la tasa interna de retorno es aquella en la que los ingresos menos los egresos actualizados se hacen igual a cero. Se le considera como la verdadera rentabilidad del proyecto, porque tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

La tasa interna de retorno es igual a:

$$\text{Sumat. Ingresos} - \text{Sumat. Egresos} = 0$$

Despejando dicha formula con una calculadora financiera es igual a 49,365 por lo que la rentabilidad del proyecto es buena y justifica su desarrollo.

#### 5.2.4.8 Razón Beneficio- Costo

La relación beneficio-costos, es el margen de contribución que hacen los ingresos sobre los costos presentes durante la vida útil del proyecto. La relación beneficio-costos es igual a:

$$\frac{\text{Sumatoria VPN Ingresos}}{\text{Sumatoria VPN Egresos}} = 1,295$$

Esto significa que por cada peso invertido, se están ahorrando 29 centavos.

| <b>INVERSION</b>   | <b>VALOR TOTAL</b> |
|--------------------|--------------------|
| ACTIVOS FIJOS      | 7.530.000          |
| CAPITAL DE TRABAJO | 150.000            |
| ACTIVOS NOMINALES  | 3.880.000          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>11.560.000</b>  |

FUENTE: Los autores

**Tabla 25 Inversion total (Fabrica de Bolsas)**

| <b>AÑO</b> | <b>INGRESO</b> |
|------------|----------------|
| 1          | 52.224.000     |
| 2          | 64.987.545     |
| 3          | 80.870.050     |
| 4          | 100.635.252    |
| 5          | 125.230.508    |

**Tabla 26 Proyeccion de los ingresos (Fabrica de Bolsas)**

| <b>AÑO</b> | <b>EGRESOS</b> |
|------------|----------------|
| 1          | 46.560.000     |
| 2          | 57.655.248     |
| 3          | 71.394.494     |
| 4          | 88.407.801     |
| 5          | 109.475.381    |

Fuente: calculo de los autores

**Tabla 27 Proyeccion de los egresos (Fabrica de Bolsas)**

| <b>AÑO</b> | <b>MONTO</b> | <b>AMORTIZACION</b> | <b>INTERES</b> | <b>SALDO</b> |
|------------|--------------|---------------------|----------------|--------------|
| 1          | 5.000.000    | -0-                 | 1.700.000      | 5.000.000    |
| 2          | 5.000.000    | 1.250.000           | 1.700.000      | 3.750.000    |
| 3          | 3.750.000    | 1.250.000           | 1.275.000      | 2.500.000    |
| 4          | 2.500.000    | 1.250.000           | 850.000        | 1.250.000    |
| 5          | 1.250.000    | 1.250.000           | 425.000        | -0-          |

FUENTE: Cálculo hecho por los autores

**Tabla 28 Plan de financiaci3n (Fabrica de Bolsas)**

| <b>AÑO</b> | <b>INGRESOS</b> | <b>EGRESOS</b> | <b>INGRESOS<br/>NETOS</b> | <b>FACTOR</b> | <b>VPN</b> |
|------------|-----------------|----------------|---------------------------|---------------|------------|
| 0          |                 | 11560000       | 0                         | 0             | 11560000   |
| 1          | 52224000        | 46560000       | 5664000                   | 0,78125       | 4425000    |
| 2          | 64987545        | 57655248       | 7335297                   | 0,6103        | 4476732    |
| 3          | 80870050        | 71394494       | 9475556                   | 0,4768        | 4517945    |
| 4          | 100635252       | 88407801       | 12227451                  | 0,3725        | 4554726    |
| 5          | 125230508       | 109475381      | 15755127                  | 0,2910        | 4584742    |

VPN = 10.999.145

**Tabla 29 Ingresos netos (Fabrica de Bolsas)**

**BALANCE GENERAL****MILES DE PESOS**

| <b>ACTIVO</b>             | <b>1</b>     | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|
| Corriente:                |              |          |          |          |          |
| Cuentas por Cobrar        | <u>7.804</u> | 9784     | 12130    | 15095    | 18784    |
| Total Corriente           | 7.804        | 9784     | 12130    | 15095    | 18784    |
| Fijo:                     |              |          |          |          |          |
| Maquinaria y equipo       | <u>7.530</u> | 7530     | 7530     | 7530     | 7530     |
| Total Fijo                | <u>7.530</u> | 7530     | 7530     | 7530     | 7530     |
| TOTAL ACTIVO              | 15.334       | 17314    | 19660    | 22625    | 26314    |
| PASIVO Y PATRIMONIO       |              |          |          |          |          |
| PASIVO                    |              |          |          |          |          |
| Corriente:                |              |          |          |          |          |
| Cuentas por pagar         | <u>1.000</u> |          |          |          |          |
| Total Corriente           | 1.000        | 3062     | 4860     | 6851     | 8393     |
| No corriente:             |              |          |          |          |          |
| Prestamos                 | <u>5.000</u> | 3750     | 2500     | 1250     |          |
| Total No Corriente        | <u>5.000</u> | 3750     | 2500     | 1250     |          |
| TOTAL PASIVO              | 6.000        | 6812     | 7360     | 8101     | 8393     |
| PATRIMONIO                |              |          |          |          |          |
| Capital                   | 6.560        | 6560     | 6560     | 6560     | 6560     |
| Utilidad                  | <u>2.774</u> | 3942     | 5740     | 7964     | 10731    |
| TOTAL PATRIMONIO          | <u>9.334</u> | 10502    | 12300    | 14524    | 17291    |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 15.334       | 17314    | 19660    | 22625    | 26314    |

Un 15% de las ventas

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS****RUBROS**

|                    |            |            |            |             |             |
|--------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| VENTAS             | 52.224.000 | 64.987.545 | 80.870.000 | 100.638.282 | 125.230.508 |
| (-) COSTO VENTAS   | 46.560.000 | 57.655.248 | 71.394.492 | 88.407.801  | 109.475.381 |
| UTILIDAD OPERAC    | 5.664.000  | 7.332.297  | 9.478.558  | 12.227.481  | 15.755.127  |
| (-) INT.           | 1.700.000  | 1.700.000  | 1.275.000  | 850.000     | 425.000     |
| UTIL. ANTES DEIMP  | 3.964.000  | 5.632.297  | 8.200.558  | 11.377.481  | 15.330.127  |
| (-) PROV IMP.(30%) | 1.189.200  | 1.689.689  | 2.460.167  | 3.413.244   | 4.599.038   |
| UTIL.NETA          | 2.275.000  | 3.942.608  | 5.740.391  | 7.964.237   | 10.731.089  |

**FLUJO DE CAJA**

| <b>INGRESOS</b>              | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
|------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Saldo que pasa               |          | 15248000 | 4217408  | 8707799   | 15422036  |
| Ventas                       | 52224000 | 64987545 | 80870050 | 160635282 | 125230508 |
| TOTAL INGRESOS               | 52224000 | 66512345 | 85087458 | 109343081 | 140652544 |
| EGRESOS                      |          |          |          |           |           |
| Costos                       | 46560000 | 57655248 | 71394492 | 88407801  | 109475380 |
| Intereses                    | 1700000  | 1700000  | 1275000  | 850000    | 425000    |
| Impuestos                    | 1189200  | 1689689  | 2460167  | 3413244   | 4599038   |
| TOTAL EGRESOS                | 49449200 | 61044937 | 75129659 | 92671045  | 114449418 |
| TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS | 2774800  | 5467408  | 9957799  | 16672035  | 26153126  |
| (-) Amortizac.               | 1250000  | 1250000  | 1250000  | 1250000   | 1250000   |
| SALDO QUE PASA               | 1524800  | 4217408  | 8707779  | 15422036  | 249303126 |

## **6. CONCLUSIONES**

Hogares Crea es una institución de gran importancia para la rehabilitación de adictos a la droga y el alcohol por ello su desarrollo y crecimiento son pilares fundamentales para el mejoramiento de la problemática que vive nuestra sociedad caracterizada por la presencia de las drogas y el alcohol como parámetros culturales fuertemente arraigados no solo en poblaciones submarginales sino en todos los estratos de la ciudad.

Hogares Crea requiere desarrollar proyectos que le permitan solventar sus necesidades económicas y financieras, ampliar su atención a la comunidad y para ello requiere tener una estructura general, contar con un modelo que le facilite la evaluación de cualquier tipo de proyecto, brindando la oportunidad de evaluar desde el punto de vista de mercados, financiero, económico y social toda respuesta al respecto.

Dadas las condiciones variables y el comportamiento general de nuestra economía toda propuesta o proyecto debe ser revaluado y analizado con periodicidad con el objeto de actualizar y ajustar los estudios a la realidad cambiante de la economía colombiana.

Para Hogares Crea todo nuevo proyecto debe ser evaluado desde una perspectiva social y económica, teniendo en cuenta como un fundamento para su desarrollo y crecimiento futuro lo que implica necesariamente que se mejoren su capacidad financiera a través del proyecto y no que esta se convierta en una pesada carga para el desarrollo de la institución.

Para Crea es fundamental que en el futuro cualquier proyecto a realizar tenga en cuenta sus alcances sociales y la rentabilidad y ganancias que genera para contribuir a mejorar la liquidez y solvencia de la institución, que son básicas para el desarrollo y mejor atención futuros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADARME, Juan. Desarrollo del mercado. Ediciones La Espada, Bogotá, 1987.

A. BREALEY, Richard. Y STEWART, C. Myers. Finanzas Corporativas. Mac Graw-Hill. Bogotá, 1994.

DORNBUSCH, Rudiger. Mac Graw-Hill, Bogotá, 1991.

MORRIS, George. Evaluación de Proyectos. Editora Trillas. Bogotá, 1989.

SANTACRUZ, Juan. Proyectos. Ediciones La Fé. Bogotá, 1968.

STILL, Gregory. Políticas Financieras, Ediciones La Lux. Bogotá, 1986.

TORRES, Eduardo. Evaluación de Proyectos, Capitulo UNESCO. Caracas, 1989.

TORRES ESCUDERO, Francisco. Mercados y Finanzas. Ediciones El Puma, Medellín, 1987.

USCATEGUI GARCIA, Darío. Evaluación Económica y Financiera. Ediciones Ensueño. Medellín, 1988.

WELLS, Edwin. Evaluación financiera y económica de alternativas de inversión. Editora Urbe. Bogotá, 1989.