

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**ESTUDIO SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA
VIABILIDAD FINANCIERA DE PROYECTOS PRODUCTIVOS
APOYADOS POR EL PROMUSAG**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

LOURDES PATRICIA ESCOBAR PÉREZ

Mexicali, B.C.

Enero de 2009

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Joaquín, mi esposo y amigo,
a Nadia, Alan y Andrés, mis amados hijos,
y con mucho cariño, a papá y mamá, guías en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco todo su apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación a los maestros Ma. Flor Fernández Morales, Lorena Vélez García, Juan Benito Vela Reyna y Gloria Muñoz del Real.

RESUMEN

El PROMUSAG -Programa de la Mujer en el Sector Agrario- es un programa del Gobierno Federal que apoya a grupos de mujeres en ejidos y comunidades rurales en condición de pobreza patrimonial, para que establezcan un negocio. La presente investigación consistió en estudiar el proceso de evaluación de la viabilidad financiera de proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG.

La interrogante que motivó la investigación es determinar si la forma en que PROMUSAG evalúa la viabilidad financiera de los proyectos productivos, es adecuada para definir la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, y por consiguiente autorizar la asignación del recurso económico.

Este programa difiere del universo de programas que apoyan a los pequeños emprendedores, en que el capital otorgado está exento de su pago o reembolso, en que el destino de los fondos es aplicado en actividades productivas de libre elección (agrícola, pecuario, turístico, de protección al medio ambiente, comercial, de servicios u otros) y en que el recurso puede ser destinado a negocios que se encuentran operando o para iniciar operaciones.

De tal forma, existen características del PROMUSAG que ofrecen la posibilidad de revisión del formato tradicional de evaluación de proyectos de inversión, considerando en su momento la modificación según sea el caso para este tipo de programas.

El estudio se realizó sobre los proyectos que fueron autorizados para el estado de Baja California en el ejercicio 2007 y que se localizan en la zona rural del municipio de Mexicali.

INDICE.

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN.

1.1 Antecedentes.	1
1.2 Planteamiento del problema.	1
1.3 Objetivos.	3
1.4 Justificación.	4
1.5 Hipótesis.	5
1.6 Alcance.	7

CAPÍTULO II.

MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Elementos que conforman el tema de investigación.	8
2.1.1 Evaluación de la viabilidad financiera.	8
2.1.2 Proyectos productivos.	9
2.1.3 PROMUSAG (Programa de la Mujer en el Sector Agrario).	10
2.2 El proceso de formulación y evaluación de proyectos productivos.	13
2.2.1 Recopilación y procesamiento de la información.	14
▪ Recopilación: fuentes secundarias y primarias.	14
▪ Procesamiento: perfil, prefactibilidad y factibilidad.	15
2.2.2 Estudios que conforman un proyecto.	16
▪ Estudio de mercado.	16
▪ Estudio técnico.	17
▪ Estudio administrativo y legal.	18

▪ Estudio financiero.	19
2.2.3 La evaluación del proyecto.	21
▪ Evaluación de la rentabilidad del proyecto.	21
▪ Tipos de evaluación financiera.	23
▪ Decisiones producto de la evaluación.	23
2.3 Indicadores utilizados en la evaluación de la viabilidad financiera de proyectos productivos.	24
2.3.1 Presupuestos y programas de inversión.	24
2.3.2 Proyección financiera.	25
2.3.3 Periodo de recuperación de la inversión.	26
2.3.4 TREMA (Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptada).	27
2.3.5 VPN (Valor Presente Neto).	28
2.3.6 Relación Beneficio / Costo.	29
2.3.7 TIR (Tasa Interna de Retorno).	29
2.4 Uso de la investigación por observación en la formulación de proyectos productivos.	31
2.4.1 Justificación.	31
2.4.2 Descripción del método.	32
2.4.3 Adecuaciones al método de observación.	34
CAPÍTULO III.	
METODOLOGIA.	
3.1 Elección de la población y de la muestra.	35
3.2 Hipótesis.	35

3.3	Métodos empleados.	36
3.4	Descripción del instrumento de medición.	37
CAPÍTULO IV.		
ANÁLISIS Y RESULTADOS.		
4.1	Estadísticas.	38
4.2	Revisión de expedientes.	39
4.3	Entrevista y aplicación de cuestionario.	41
4.4	Gráficas e interpretaciones.	43
4.5	Análisis de resultados.	57
CAPÍTULO V.		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		
5.1	Conclusiones.	59
5.2	Recomendaciones.	62
	▪ Grupo de mujeres beneficiadas.	62
	▪ PROMUSAG.	62
	▪ Organizaciones campesinas.	63
	▪ Instituciones educativas.	64
	▪ Futuros investigadores.	64
	▪ Metodología.	64
5.3	Propuesta.	64
ANEXOS.		
1.	Proyectos productivos autorizados en el ejercicio	
	2007 para el estado de Baja California.	66

2. Proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.	67
3. Proyecciones de venta reportadas en el perfil de los proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.	69
4. Indicadores financieros reportados en el perfil de los proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.	70
5. Cuestionario para la evaluación de los procesos de inicio, implementación y seguimiento del PROMUSAG en grupos de mujeres que recibieron el apoyo económico en 2007.	71
GLOSARIO.	75
REFERENCIAS.	78

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN.

1.1 Antecedentes.

En México existe diversidad de programas que apoyan económicamente a personas que quieren desarrollar un proyecto productivo, con el propósito de impulsar el establecimiento y desarrollo de pequeñas empresas, que estimulen la generación de empleos y mejoren el nivel de vida de los beneficiarios.

Los apoyos son entregados de diversas formas, algunos programas otorgan financiamiento con intereses bajos o sin intereses, otros programas otorgan capital exento de su pago o reembolso, en ambos casos el apoyo puede ser monetario o en especie, y el destino de los fondos es aplicado ya sea en actividades productivas específicas designadas en el programa o en actividades productivas de libre elección.

De este abanico de opciones, los programas que el gobierno federal ofrece en el rubro económico y de competitividad, para apoyar proyectos productivos de libre elección, mediante la asignación de recursos monetarios a fondo perdido, es decir, con poca o ninguna posibilidad de recuperar el dinero, son: Mujeres en el Sector Agrario (PROMUSAG), Proyectos Productivos (FAPPA) y Joven Emprendedor Rural.

De tal forma, el programa objeto de estudio de esta tesis es el denominado Programa de la Mujer en el Sector Agrario, conocido por sus siglas como PROMUSAG, el cual tiene como origen el Acuerdo Nacional para el Campo (2003), cuando varias instancias del Gobierno Federal firmaron compromisos con las Organizaciones Campesinas, correspondiendo a la Secretaría de la Reforma Agraria la atención del PROMUSAG.

1.2 Planteamiento del problema.

Los programas de apoyo a proyectos productivos citados anteriormente, tienen por objetivo impulsar el establecimiento y desarrollo de microempresas, que estimulen la generación de empleos, mejoren el nivel de

vida y fomenten el arraigo de los beneficiarios en su tierra. Como medio de asegurar el cumplimiento de este objetivo, los programas presentan como requisito de elegibilidad común, que el apoyo sea dirigido a proyectos financieramente viables y sustentables¹.

No obstante, el presidente de la Unión Nacional Integradora de Organizaciones Solidarias y Economía Social, Javier López Macías, en el marco de la inauguración la Cuarta Convención Nacional de UNIMOSS denominada “Por un campo competitivo y exitoso”, aseguró que en México el 85 por ciento de los proyectos productivos que otorga el gobierno federal a través de sus programas sociales en el medio rural, fracasan anualmente².

Además se debe considerar que hasta la fecha, el PROMUSAG se limita a proporcionar el financiamiento inicial, a ofrecer una capacitación básicamente en la etapa pre-operativa y una supervisión posterior a los proyectos apoyados, donde la información recuperada es la mínima, esencialmente de control administrativo y tiene un desfase significativo (retraso en el seguimiento de un año al menos).³ Todo esto revela sus limitaciones como programa dedicado al apoyo de empresas rurales que perduren en el tiempo.

Con respecto al requisito de que los proyectos sean financieramente viables, se advierte la necesidad de conocimientos en materia financiera, sin embargo el PROMUSAG está dirigido a personas del campo en situación de pobreza, con pocos o nulos conocimientos sobre formulación y evaluación de proyectos. Para solventar esta carencia de experiencia financiera, el PROMUSAG asigna un importe para la contratación de personal capacitado que formule el proyecto y brinde asesoría técnica, dicho importe se entrega a los proyectos que logran ser elegidos para recibir los beneficios del programa.

El foco de alerta se presenta en la posible pérdida de objetividad al momento de formular el proyecto, pues con el propósito de lograr su aceptación, la rentabilidad del proyecto puede no reflejar la rentabilidad real sino la rentabilidad óptima esperada.

¹ Entendiendo sustentable como: perdurable, sostenible, duradero en el tiempo.

² Fuente: www.argonmexico.com Diciembre de 2007

³ Fuente: Resultados de la evaluación del PROMUSAG realizada por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco, para el ejercicio 2007.

Otra situación que enmarca el contexto del problema es el hecho de que la evaluación del proyecto la realizan evaluadores externos que únicamente tienen contacto con el proyecto en papel. Tanto en las reglas de operación del PROMUSAG como en su manual de procedimientos se identifica claramente que ninguna de las diferentes instancias que participan en la administración del programa revisa el proyecto en sí. La delegación estatal (contacto directo con los grupos de mujeres beneficiadas) se concreta a revisar si la documentación cumple con los requisitos y a turnar por oficio los proyectos productivos; los evaluadores externos realizan la evaluación de los proyectos productivos y remiten por oficio los resultados de la evaluación; el proceso continúa cumpliendo con todos los demás requisitos pero nadie corrobora la información base de las proyecciones del proyecto productivo.

Surge entonces la interrogante: ¿la forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG es la adecuada para asegurar su continuidad?

Actualmente los indicadores para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión constituyen instrumentos de uso generalizado y creciente a la hora de asignar recursos. De hecho, es tan generalizado su uso, que en México los programas de carácter social que manejan las instituciones gubernamentales los utilizan. Sin embargo, ¿es adecuado utilizar estos indicadores como medio para la selección de proyectos productivos por el PROMUSAG?

1.3 Objetivos.

El objetivo general de este trabajo de investigación consiste en estudiar, en función de las características particulares del PROMUSAG, el proceso de evaluación de la viabilidad financiera de los proyectos productivos, comparándolos con su desempeño real, a fin de conocer el grado de cumplimiento del propósito para el cual se otorgó el recurso.

De este objetivo se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer las peculiaridades que presentan los proyectos productivos objeto de estudio.
2. Establecer los fundamentos metodológicos requeridos para la formulación y evaluación de proyectos.
3. Con base a la información recopilada, evaluar la necesidad del análisis de rentabilidad por medio de indicadores financieros.

La meta en esta investigación es presentar una propuesta alternativa para la evaluación de la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, que permita a las personas involucradas en el PROMUSAG, no sólo evaluar si el proyecto es viable, sino procurar que en el mediano y largo plazo, estos proyectos permanezcan y crezcan dentro del mercado, cumpliendo el propósito social para el que fueron creadas.

1.4 Justificación.

Primeramente es conveniente anotar respecto de las fuentes de financiación del programa, que las reglas de operación del PROMUSAG (publicado en el Diario Oficial de la Federación del lunes 19 de abril del 2004) señalan que “...sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes”. Razón que justifica el interés de que los proyectos productivos que reciben apoyo económico del PROMUSAG logren cumplir el propósito social para el que fueron creados.

Aterrizando en una justificación menos global, es importante considerar los resultados de la evaluación de consistencia y resultados 2007 del PROMUSAG. Esta evaluación, según los lineamientos del programa debe hacerse cada año por parte de alguna institución educativa, para el ejercicio 2007 (la más reciente) dicha evaluación fue realizada por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco, de México, D.F.

Los resultados de la evaluación se presentan mediante un formato de 100 preguntas y respuestas y su correspondiente conclusión, aquí aparecen entre otras limitantes del programa, las referentes al proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios, que señalan de manera literal lo siguiente:

- “El programa no mostró evidencia suficiente que avale que los criterios para la selección de los proyectos y/o beneficiarias cumplan con lo establecido en la normatividad. Para saberlo se debe tener el diagnóstico de la dictaminación y la revisión de los expedientes tanto de los proyectos apoyados como de los no apoyados.”⁴
- “Las evidencias mostradas por el programa permiten determinar que los apoyos otorgados no cumplen con las características establecidas en las reglas de operación, particularmente en cuanto a la selección de beneficiarias (en materia de género o de reducción de la pobreza). Pero sí –aparentemente- en lo que se refiere a recursos destinados como capital de riesgo para los proyectos (a fondo perdido) y como recursos para asistencia técnica y capacitación. Es importante aclarar que en este tema no es posible dar una respuesta contundente, aún cuando la normatividad describe los tipos de apoyo y sus características, pues se requiere trabajo de campo para verificar que esto se lleva a cabo.”⁵

Como puede observarse, estas limitantes se enfocan a los problemas de selección de las beneficiarias y no contemplan limitantes respecto a la forma de seleccionar los proyectos, por consiguiente, tampoco contempla limitantes respecto a la manera de verificar la viabilidad financiera de los proyectos.

La falta de análisis respecto a la forma de verificar la viabilidad financiera de los proyectos apoyados por el PROMUSAG, es precisamente la limitante que mueve y justifica el presente trabajo de investigación.

1.5 Hipótesis.

Considerando la problemática que se ha venido señalando respecto a la forma en que el PROMUSAG realiza la evaluación de la viabilidad financiera de los proyectos apoyados, surgieron algunas preguntas que sirvieron de guía para llevar a cabo la investigación documental y para el diseño del

⁴ Respuesta 58 del Informe final de la evaluación de consistencia y resultados 2007 del PROMUSAG.

⁵ Respuesta 61 del Informe final de la evaluación de consistencia y resultados 2007 del PROMUSAG.

instrumento de medición aplicado a la población objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación:

- a) ¿Qué es viabilidad financiera?
- b) ¿Qué aspectos definen el concepto de proyecto productivo?
- c) ¿Cómo se debe formular un proyecto productivo?
- d) ¿Los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG en 2007 en Baja California se formularon sobre bases verificables?
- e) ¿En qué indicadores se basa un evaluador para decidir si un proyecto es financieramente viable?
- f) ¿El uso de estos indicadores es aplicable a los proyectos productivos del PROMUSAG?
- g) ¿Qué peculiaridades presentan los proyectos productivos objeto de estudio?
- h) ¿La forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos depende del propósito del programa que le brinda los apoyos?
- i) ¿Cómo miden los resultados el PROMUSAG?
- j) ¿Cuál es la situación actual de los proyectos productivos apoyados en 2007 en Baja California por el PROMUSAG?
- k) ¿Qué opinan los beneficiarios apoyados en 2007 por el PROMUSAG respecto al programa?
- l) ¿Se identifica algún componente, actividad o proceso que no se esté llevando a cabo en la actualidad y que podría mejorar la eficiencia del programa?

En base a la información documental y una vez efectuado el análisis de las posibles respuestas a las interrogantes anteriores, se hace el siguiente planteamiento de las hipótesis:

Hipótesis de trabajo.

“La forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, no es adecuada para definir su continuidad en el mediano y largo plazo”.

Hipótesis nula.

“La selección de proyectos cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en la normativa aplicable al PROMUSAG”.

Hipótesis alternativa.

La forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, no es adecuada para decidir sobre la selección del proyecto para su consecuente asignación de recursos.

1.6 Alcance.

El presente trabajo de investigación es de carácter exploratorio. No obstante que el tema de evaluación de proyectos productivos es un tema muy estudiado, analizar la utilización del modelo tradicional de evaluación financiera como medio adecuado para decidir sobre la asignación de recursos en programas gubernamentales de carácter social, es un tema poco desarrollado.

El trabajo de investigación se limita al estudio de los proyectos productivos resguardados en la delegación estatal de Secretaría de la Reforma Agraria del estado de Baja California, ubicados en la ciudad de Mexicali, que hayan recibido el apoyo económico en el ejercicio 2007 (ya que el proceso de asignación de apoyos del ejercicio 2008 aún no concluye). La entrevista y aplicación del cuestionario se dirigió a los representantes de los grupos beneficiados, considerando que su opinión representa la del grupo. La muestra fue elegida en forma aleatoria, representada por 10 proyectos de una población total de 30 proyectos beneficiados en Mexicali, Baja California.

CAPÍTULO II.

MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Elementos que conforman el tema de investigación.

El tema de la presente investigación es “estudio sobre la evaluación de la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG”. En este enunciado se identifican tres elementos cuya delimitación es importante para el desarrollo de la investigación: (1) evaluación de la viabilidad financiera, (2) proyectos productivos, y (3) PROMUSAG.

A continuación se explican cada uno de ellos:

2.1.1 Evaluación de la viabilidad financiera.

Un aspecto muy importante para las empresas, especialmente para aquellas que cuentan escasos recursos, es el de realizar una evaluación previa a la implantación de un proyecto productivo, para conocer si se obtendrá algún beneficio real del mismo.

De esta forma, la evaluación responde a las preguntas: ¿el proyecto es financieramente viable?, ¿técnicamente viable?, ¿socialmente viable? ¿ambientalmente viable?, etcétera. El enfoque de esta investigación es sobre la primera de las preguntas.

La evaluación de la viabilidad financiera de proyectos se basa en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta cuándo son recibidos y entregados -es decir, en los flujos de efectivo que se obtienen en dicho proyecto- con el fin de determinar si son suficientes para el pago del financiamiento adquirido (principal + intereses) y para retribuir adecuadamente el capital aportado por los socios.

Para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión los indicadores más utilizados por los expertos son: valor presente neto, tasa interna de retorno, relación beneficio costo, y periodo de recuperación, los cuales se explican en el apartado 2.3 de esta tesis.

Estos indicadores de evaluación permiten dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que se puede obtener con el proyecto de inversión, antes de ponerlo en marcha. También permiten compararlo con otros proyectos similares, y en su caso, realizar los cambios en el proyecto que se consideren oportunos para hacerlo más rentable.

2.1.2 Proyectos productivos.

El gobierno de México en su sitio oficial www.gob.mx, define proyecto productivo como el “conjunto de actividades planeadas, encaminadas a desarrollar una actividad económica que genere beneficios económicos, de tal forma que justifique el uso de recursos financieros” (Portal ciudadano. Noviembre 2008).

Esta definición es muy general considerando lo amplio del concepto “actividad económica” y “beneficio económico”. Por ello, para mejor comprensión del término en cuestión, a continuación se presenta la clasificación de los proyectos de inversión de la cual forma parte.

Los proyectos de inversión pueden clasificarse, de acuerdo con las características de los productos que se elaboran o los servicios que se prestan o de los beneficios que se aportan, en proyectos sociales, proyectos de infraestructura y proyectos productivos. (Secretaría de Planeación, Banco de Programas y Proyectos, Cundinamarca, 2006):

Proyectos sociales.

Su objetivo central es mejorar el bienestar de una comunidad a través de la prestación de servicios o del suministro de bienes necesarios para satisfacer sus necesidades. Ej. Saneamiento básico, salud, recreación, etc.

Proyectos de infraestructura.

Se concentran en obras civiles que tienen como finalidad responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Ej. Carreteras, acueductos, puentes, etc.

Proyectos productivos.

Tienen como finalidad instalar y operar una capacidad transformadora de insumos con el fin de producir bienes con destino a la atención de necesidades de consumo. Ej. Producción agrícola, agroindustria, explotación minera, etc.

2.1.3 PROMUSAG.

El Programa de la Mujer en el Sector Agrario –PROMUSAG– es un programa del Gobierno Federal clasificado dentro de los programas Económicos y de Competitividad, sustentado en el Plan Nacional de Desarrollo. Este programa contempla cumplir con el objetivo de impulsar y apoyar la generación de proyectos productivos del Programa Sectorial Agrario 2007-2012.

Con el PROMUSAG se apoyan proyectos productivos de grupos de mujeres en ejidos y comunidades, titulares o no de tierra, en condición de pobreza patrimonial. El objetivo del programa es promover actividades productivas y atacar las causas por las cuales la mujer en el sector rural se encuentra desprotegida, social y económicamente.

El programa otorga aportaciones directas a grupos de mujeres para que establezcan un negocio agrícola, pecuario, turístico, de protección al medio ambiente, comercial, de servicios u otros, con el propósito de generar oportunidades de empleo, ingreso y bienestar para ellas y sus familias. Las beneficiarias reciben asesoría técnica para asegurar el éxito de sus empresas sociales.

El PROMUSAG opera a nivel nacional a través de la Secretaría de la Reforma Agraria (S.R.A.), la cual publica las reglas de operación del programa para que sean consultadas por los interesados y el público en general. En las reglas de operación se pueden revisar los requisitos y procedimientos del programa para que los interesados realicen la inscripción de sus proyectos productivos de forma correcta y tengan la posibilidad de acceder a los beneficios.

Precisamente, las reglas de operación del PROMUSAG indican que, para participar en el programa, las solicitantes deben reunir los siguientes requisitos al registrar sus proyectos productivos:

- Ser habitantes de núcleos agrarios, ejidatarias, comuneras, posesionarias o vecindadas ubicados preferentemente en zonas de bajo índice de desarrollo⁶ o poblaciones indígenas.
- Constituirse en grupos con un mínimo de 3 y un máximo de 12 socias.
- No haber sido beneficiado el grupo o una de sus integrantes por otro programa de la S.R.A. en los últimos cinco años. Ni haber sido beneficiados por programas de otras dependencias.

Los recursos que maneja el PROMUSAG son aportaciones directas, recursos fiscales no recuperables, dirigidos a los grupos cuyos proyectos productivos sean aprobados. Los apoyos son de hasta \$20,000 pesos M.N por socia del grupo, pero sin exceder de 198,000 pesos M.N por proyecto productivo aprobado.

Dentro del apoyo económico que se brinda, se incluye la cantidad de \$ 5,400 para la elaboración del proyecto y \$12,600 para la asistencia técnica, cantidades que se entregan directamente al técnico contratado por el grupo de mujeres beneficiarias del programa para realizar tales actividades.

Todos aquellos grupos apoyados en los dos últimos años que demuestren haber sido exitosos, podrán ser susceptibles de recibir un crédito de una institución financiera, para realizar nuevas inversiones que consoliden y expandan sus empresas sociales. Para tal efecto, el PROMUSAG podrá disponer de hasta un 5% del presupuesto total para el pago de las garantías correspondientes.

El grupo de beneficiarias del programa, deberán cumplir las obligaciones que se resumen a continuación:

⁶ En Mexicali, B.C., las zonas consideradas como zonas de bajo índice de desarrollo son, Estación Delta, Ejido Hermosillo, Benito Juárez y Estación Coahuila. Fuente: Diagnósticos Situacionales de Localidades CEC (Centros Estratégicos Comunitarios) publicados por la Secretaría de Desarrollo Social en la página de internet www.microrregiones.gob.mx

1. El “grupo” debe estar constituido en “grupo de trabajo”, con fecha anterior a la presentación de la solicitud⁷.
2. Presentar información sobre la correcta aplicación de los recursos dentro de los siguientes tres meses de recibido el recurso.
3. Cumplir con la primera etapa del programa de capacitación de la S.R.A., antes de la entrega de recursos a través de la instancia que ésta designe, debiendo asistir al menos el 75% de las integrantes del “grupo” beneficiado.
4. Cumplir con el resto de las etapas del programa de capacitación, debiendo asistir al menos el 75% de las integrantes del “grupo”.
5. Permitir las visitas de seguimiento para la verificación de la correcta aplicación de los recursos, así como las visitas de evaluación y auditoría de terceras personas que la autoridad determine.
6. Utilizar los recursos que se le hubieren otorgado del “programa”, exclusivamente para el desarrollo del “proyecto productivo” aprobado.
7. El “grupo” deberá permanecer al menos un año integrado por las beneficiarias originalmente plasmadas en la solicitud.

El programa también establece las sanciones a aplicar en los diferentes tipos de incumplimiento a las reglas de operación, que van desde la cancelación de las solicitudes, hasta acciones legales sancionadas por las leyes penales.

Como se ha venido explicando, el objetivo general del PROMUSAG es promover la integración económico-productiva de las mujeres del sector agrario, mediante el apoyo de proyectos productivos que sean social, técnica, económica, financiera y comercialmente viables y sustentables; atendiendo los requerimientos de organización y capacitación integral del grupo de mujeres beneficiadas.

⁷ La palabra “constituído” no implica haber iniciado operaciones antes de la fecha de presentación de la solicitud.

Los encargados de evaluar el cumplimiento de estas características de viabilidad técnica, financiera y comercial, así como la sustentabilidad ambiental de los proyectos productivos, son denominados por las reglas de operación del PROMUSAG como “evaluadores”. Los evaluadores son personas físicas o morales profesionales, con capacidad técnica y legal, integrante o contratada por la S.R.A. de cada entidad federativa.

Los encargados de la elaboración del proyecto productivo y de dar la asistencia técnica para la producción de bienes o la prestación de un servicio, son denominados por las reglas de operación del PROMUSAG como “técnicos”. El técnico es un profesional contratado por el grupo de beneficiarias, el cual debe estar registrado en el padrón de técnicos de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Los proyectos productivos deben ser elaborados de conformidad con el perfil del proyecto indicado en las reglas de operación del PROMUSAG.

2.2 Formulación y evaluación de proyectos productivos.

Con el propósito de presentar la formulación y evaluación de proyectos como un proceso, se pueden distinguir en cada etapa las siguientes actividades:

- En la etapa de formulación, se definen aquellas características que pueden influir en el flujo de ingreso y egresos monetarios del proyecto. Para esto, es necesario recopilar información a través las diferentes fuentes de información y elegir el nivel de profundización requerido. Con dicha información se realizan varios estudios específicos y se presenta la información recopilada, de manera ordenada y sistematizada en términos monetarios.
- En la etapa de evaluación, se determina la rentabilidad de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y se toma una decisión.

A continuación se explican cada una de estas actividades.

2.2.1 Recopilación y procesamiento de la información.

Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes secundarias y las primarias, ambas muy necesarias para realizar cualquier tipo de investigación o estudio. Dependiendo del estudio, será necesario el uso de alguno de los dos tipos de fuentes o de ambas al mismo tiempo. A continuación se explica cada una de ellas.

Fuentes Secundarias.

Las fuentes de información secundarias, hacen referencia a datos ya existentes y generados con finalidad distinta al problema de información que se pretende resolver en un determinado momento, es decir, se trata de datos que han sido publicados con anterioridad a la investigación que se está realizando. Dichas publicaciones contienen datos concretos y fiables que pueden ser muy útiles para la recolección de información del proyecto.

Estas fuentes de información secundarias pueden ser internas o externas. Las internas es información que con el tiempo se ha generado en la propia empresa como ventas, frecuencia y tipo de compra de los clientes, etc. Las fuentes externas son aquellas que se originan fuera de la empresa útiles en la investigación del proyecto, por ejemplo publicaciones de revistas especializadas, registros de asociaciones, informes de institutos gubernamentales, investigaciones académicas, estadísticas y catálogos de empresa, por mencionar algunas.

No obstante su bajo costo y la disponibilidad inmediata a dicha información, es una fuente que debe utilizarse con cautela, pues no todas las fuentes son fidedignas, y la información que se presenta no siempre es fiable, por lo tanto se debe asegurar la exactitud de los datos.

Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primaria se obtienen específicamente para el objeto de la investigación. Los métodos de investigación para recopilar información de fuentes primarias son:

1. Investigación por comunicación: entrevista personal, cuestionario por correo, entrevista telefónica, investigación por Internet.
2. Investigación por observación: observación natural, observación artificial, observación oculta y no oculta, observación estructurada y no estructurada, observación directa e indirecta, observación humana y mecánica. Este método será descrito a detalle en el apartado 2.4 de esta tesis.

En el procesamiento de la información recabada, se puede hablar de tres niveles de profundidad, los cuales se explican enseguida:

Perfil.

Es la etapa más preliminar de la investigación, que se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. Generalmente, se presentan estimaciones globales y costos o ingresos, pero sin mayor exactitud en los datos y en las proyecciones realizadas. El nivel de perfil, da un primer bosquejo de lo que podría resultar el proyecto.

Prefactibilidad.

Es una etapa de mayor profundización de la investigación, se basa en fuentes de información secundaria, la cual se generó por estudios anteriores pero que es de utilidad para hacer una proyección de costo beneficio, al entregar datos referidos a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas. De este estudio, surge la recomendación de su continuación a niveles aún más profundos y exactos, su abandono o postergación hasta que se cumplan las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Factibilidad.

Es la etapa de mayor profundización, ya que, se elabora basándose en fuentes primarias de información, que es aquella que se debe generar para el proyecto particular en estudio. El cálculo de las variables financieras y económicas, debe ser lo suficientemente demostrativo y exacto para justificar la valoración de los distintos factores a considerar.

Si el perfil resulta favorable, se realiza el estudio de prefactibilidad y si la prefactibilidad resulta favorable entonces, se realiza el estudio de factibilidad. Mientras menor cantidad y calidad de la información, más cerca el estudio al nivel de perfil y mientras más y mejor sea ésta, más se acerca al nivel de factibilidad.

2.2.2 Estudios que conforman un proyecto productivo.

Los aspectos más importantes en la formulación del proyecto son el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo y el estudio financiero.

Estudio de mercado.

El estudio de mercado, es uno de los estudios más importantes y complejos que deben realizarse para la evaluación de proyectos, ya que, define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad. Pero siempre desde el punto de vista del evaluador, es decir, en cuanto al costo/beneficios que cada una de estas variables pudiesen tener sobre la rentabilidad del proyecto. Este estudio es generalmente el punto de partida para la evaluación de proyectos, ya que, detecta situaciones que condicionan los demás estudios.

Los objetivos principales del estudio de mercado son:

1. Establecer una relación clara entre el mercado y el proyecto para tomar una decisión efectiva.
2. Concretar las restricciones y problemas estratégicos referentes al proyecto.
3. Documentar las opciones estratégicas del proyecto.

Para lograr estos objetivos se realizan actividades como las siguientes: evaluación de la estructura del mercado destinatario; análisis de clientes y segmentación del mercado; análisis de la cadena de distribución; análisis de la competencia; análisis del entorno socio-económico; análisis empresarial a lo interno; proyecciones de datos de comercialización; conclusiones, perspectivas y riesgos. Es importante que la información base del estudio sea obtenida directamente en campo sobre el mercado y el sector o sub sector en el cual se encuentra involucrado el proyecto.

Estudio técnico.

El estudio técnico, entrega la información necesaria para determinar cuánto hay que invertir y los costos de operación asociados de llevar a cabo el proyecto. Este estudio, responde las preguntas cuándo, cuánto, cómo y con qué producir el bien o servicio del proyecto. Además, el estudio técnico permite definir el tamaño, la localización del proyecto, la tecnología que se usará y la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles.

La elección de un lugar determinado dependerá de diversos factores como disponibilidad y costo de mano de obra, factores del medio ambiente, medios y costos de transporte, cercanía del mercado y de las fuentes de abastecimiento, disponibilidad de insumos, etcétera.

Este estudio considera también la parte jurídica, ya que es necesario conocer la legislación vigente que pueda impactar el proyecto. Además también es posible determinar la estructura organizacional de la empresa y los recursos a utilizar en la operación del proyecto.

Resumiendo, el estudio técnico tiene las siguientes características:

- ✓ Responde a los interrogantes básicos: ¿cuánto, dónde, cómo y con qué producirá la empresa?
- ✓ Diseña la función de producción que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o un servicio.

- ✓ Verifica la posibilidad técnica de fabricación del producto o servicio, y determina el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos e instalaciones y se sugiere la organización requerida.

Estudio administrativo y legal.

El estudio administrativo (también conocido como estudio organizativo), define la estructura administrativa que más se adapte a las características del negocio, definiendo además las inversiones y costos operacionales vinculados al producto administrativo.

Dentro de la estructura administrativa es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Definición del personal necesario para llevar a cabo la gestión, como es el caso de gerentes, administradoras, personal de apoyo y de producción, entre otros.
- Sistemas de información a utilizar en cuanto a contabilidad, ventas, inventario, etcétera.
- Sistemas de prevención de riesgos, como rutas de escape frente a posibles siniestros.
- Determinación de las actividades que se realizarán dentro y las que serán contratadas por fuera de la empresa (outsourcing).

El estudio legal, influye directamente sobre los desembolsos en los que debe incurrir la empresa como son:

- Gastos por constitución de la sociedad, como trámites municipales, notariales o del Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Restricciones en materia de exportaciones e importaciones de materia prima y productos terminados.
- Restricciones legales sobre la ubicación, traducéndose en mayor costo de transporte.

- Disposiciones generales sobre seguridad, higiene y efectos sobre el medio ambiente, entre otras.

Además, el estudio legal da recomendaciones sobre:

- ✓ La forma jurídica que adopte la empresa, ya sea como sociedad abierta, limitada, etcétera.
- ✓ Qué régimen fiscal le es más conveniente.
- ✓ Qué pasos se necesitan para dar de alta el proyecto.
- ✓ Cómo organizar la empresa cuando el proyecto este en operación.

Estudio financiero.

El estudio económico o financiero, es la última etapa del análisis de viabilidad de un proyecto, ya que, cuantifica los beneficios y costos monetarios de llevarse a cabo el proyecto. Su objetivo, es sistematizar la información de carácter monetario de los estudios anteriores para así determinar la rentabilidad del proyecto. Aquí se utiliza el esquema de los flujos de caja proyectados, para el periodo de tiempo que se considere relevante en la evaluación del proyecto.

El flujo de caja debe contener los siguientes elementos: inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto, ingresos y egresos de la operación, momento en que ocurren dichos ingresos y egresos, monto de capital de trabajo y valor de desecho o de salvamento del proyecto.

El estudio financiero define de dónde provienen los fondos, a dónde van, y cómo son recuperados. Estudia también los costos y beneficios derivados de todas las fases del proyecto, así como los riesgos involucrados. Entre los aspectos a determinar en este estudio se encuentran:

- ✓ Los costos totales en que incurrirá el proyecto, clasificándolos en costos de producción, administración, de ventas, financieros, etc.
- ✓ Las inversiones que la empresa requiere, que son básicamente tres: inversiones en activo fijo (tangible), inversiones en activos intangibles,

ambas sujetas a depreciación y amortización, e inversión en capital de trabajo.

- ✓ El punto de equilibrio, ya que presenta una idea de los costos, ingresos por ventas y costos total con base en el nivel de producción.
- ✓ El cálculo de los indicadores financieros.
- ✓ Los estados de resultados pro forma fundamentalmente el estado de resultados y el balance general, así como el flujo de efectivo (flujo de caja) que es indispensable y será con el que se hará la evaluación económica.

La parte medular de un estudio financiero es la generación y comparación de alternativas, que a semejanza de las opciones técnicas o administrativas, tendrán que medirse desde varios puntos de vista (social, político, económico, etc.).

El esquema que se presenta a continuación representa la ubicación del estudio financiero dentro de todo el proceso de formulación y evaluación de proyectos:

Figura N° 1: Estudio de proyectos productivos

ESTUDIO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS				
PREPARACIÓN O FORMULACIÓN				EVALUACION
OBTENCION DE LA INFORMACION			CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA	
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TECNICO	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	ESTUDIO FINANCIERO	

Un estudio financiero debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de las opciones que se han considerado viables en todos los demás estudios, además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, ya sean sociales o de rentabilidad.

De hecho, tanto las reglas de operación aplicables a los proyectos productivos objeto de estudio de esta tesis (publicadas en el Diario Oficial de la Federación del día 19 de abril de 2004), como las reglas de operación vigentes a esta fecha (publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 2007), señalan la obligación de presentar un perfil del proyecto productivo que incluya: estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizativo y estudio financiero.

2.2.3 La evaluación del proyecto.

Desde una perspectiva amplia y general, se entiende por “evaluación”, la medición de lo realizado, actuado o sucedido, y su comparación con lo programado, para conocer las desviaciones entre ambas. Toda inversión (privada, pública, económica y/o social) requiere de estudios que conlleven a determinar si el proyecto debe ejecutarse o no. De esta forma, la evaluación de proyectos, viene a ser un instrumento para decidir si conviene o no que tal actividad se realice, mediante a la determinación de los efectos beneficiosos y perjudiciales que puedan arrojar una determinada alternativa de acción.

Evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Históricamente la evaluación de proyectos tuvo su inicio a finales de la década de los cincuenta. Uno de los primeros intentos por sistematizar un material sobre la preparación de proyectos, fue realizado en 1958, por las Naciones Unidas, a través de la publicación del *Manual de de Proyectos de Desarrollo Económico*; estudio presentado por el programa CEPAL/AAT (1958) de Capacitación en materia de Desarrollo Económico. En esta obra, a cargo del ingeniero Julio Melnick, se exponen los primeros lineamientos conceptuales y metodológicos que debían guiar el trabajo de los analistas de proyectos, en su fase tanto de formulación como de evaluación.

Este estudio, refleja desde esta época, la necesidad de considerar en la evaluación de un proyecto, de manera concurrente, dos aspectos: la aplicación de herramientas financieras de cálculo en la rentabilidad de un proyecto de inversión; y la previa identificación y cuantificación de los costos y beneficios que determinan su real rentabilidad.

Es por esto que a la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto, también se le conoce como la evaluación de la rentabilidad del proyecto. En esta fase de evaluación es posible distinguir tres etapas:

- La medición de los indicadores financieros: Sobre la base de un flujo de caja, que se proyecta en base a una serie de supuestos.
- El análisis de las variables cualitativas: Complementa la evaluación realizada con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la decisión de realizar o no el proyecto.
- La sensibilización del proyecto: Se sensibiliza sólo aquellos aspectos que podrían, al tener mayores posibilidades de un comportamiento distinto al previsto, determinar cambios importantes en la rentabilidad calculada.

Respecto al primer punto, los indicadores financieros que fundamentalmente se utilizan son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), los cuales suponen que las ganancias se reinvierten en su totalidad y que al reinvertirse ganan la misma tasa de descuento a la cual fueron calculadas.

No obstante, es importante aclarar que el fin de un estudio financiero no es la cuantificación de indicadores, como comúnmente se cree; el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, etc., no son más que una ayuda para evaluar.

Otro punto a tener en cuenta es que en ningún momento se recomienda utilizar las razones financieras para evaluar la rentabilidad económica del proyecto, aunque se tenga el estado de ganancias y pérdidas y el balance

general, pues este análisis no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y esa deficiencia podría provocar una toma de decisiones inadecuadas.

Tipos de evaluación financiera.

La evaluación financiera de un proyecto, es la más utilizada en proyectos de tipo privado, ya que permite conocer la rentabilidad financiera del capital invertido para cada una de las personas, empresas u organismos que participan; es decir, establece los beneficios netos esperados como retorno del capital invertido, a partir de los flujos de caja de las diferentes alternativas.

Esta evaluación puede ser realizada desde distintos puntos de vista:

El proyecto puro (o evaluación privada), el cual mide la rentabilidad del capital propio del inversionista, sin considerar la forma en que se ha de financiar.

Y por otra parte, el proyecto financiado, que mide la rentabilidad de la mezcla de capital propio del empresario y el de (los) financiamiento(s) utilizado(s) como fuentes de fondos. En este último caso, el análisis financiero del proyecto verifica si los ingresos van a permitir amortizar los préstamos y si las fuentes de financiamiento previstas son las más adecuadas.

Los proyectos objeto de estudio de esta trabajo de investigación se evalúan desde el punto de vista del proyecto puro, ya que el financiamiento utilizado para desarrollar los proyectos no tienen costo alguno, es decir que, los proyectos que son apoyados por el PROMUSAG reciben el recurso económico de manera gratuita, sin necesidad de pagarlos en fecha posterior, con el único requisito de ser empleados específicamente en el proyecto productivo aprobado.

Decisiones producto de la evaluación.

Una vez realizada la evaluación de un proyecto, son tres las posibles decisiones a tomar (Sepúlveda. Op. Cit.:2):

- I. Si el proyecto es conveniente al final de una etapa determinada se deberá decidir con la información disponible si se debe ejecutar el proyecto de

inmediato o continuar incurriendo en costos para una evaluación más completa.

- II. Si el proyecto es inconveniente habrá que decidir si se abandona definitivamente la idea, o se posterga para una oportunidad mejor.
- III. Si el resultado de la evaluación no permite decidir, y se enfrenta una situación dudosa habrá que disponer de estudios y análisis adicionales en la búsqueda de algún criterio básico de decisión.

En definitiva, en la evaluación de proyectos se realizan una serie de análisis sobre los distintos elementos que lo componen y que permiten decisiones de diferente tipo: a) la conveniencia, o no de llevar a la práctica el proyecto (decisión); b) cuáles alternativas de acción seleccionar para cada uno de los elementos constitutivos del proyecto (decisión y selección); y c) cuáles proyectos llevar a la práctica y cuáles no (jerarquización y selección), de existir varios proyectos que compiten por el uso de los recursos.

2.3. Indicadores utilizados en la evaluación de la viabilidad financiera de proyectos productivos.

En base a la revisión documental realizada para el presente trabajo de investigación, los siguientes son los indicadores utilizados con mayor frecuencia en la formulación de estudios financieros y en la evaluación de la viabilidad financiera de proyectos productivos.

2.3.1 Presupuestos y programas de inversión.

El propósito del uso de los indicadores financieros es llegar a demostrar lo importante: ¿el proyecto es rentable? Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos. En base a ellos se decidirá si el proyecto es viable o si se necesitan cambios, como por ejemplo, si se debe vender más, comprar máquinas más baratas o gastar menos.

Un presupuesto es una proyección a futuro. El presupuesto de ventas proviene del estudio de mercado; el objetivo aquí es estimar las ventas y el precio de venta considerando la oferta y la demanda del producto. El presupuesto de inversión y el presupuesto de gastos provienen del estudio

técnico; el objetivo de éstos es determinar cuánto costará todo lo que se necesita para producir y vender.

Hay que recordar que cualquier "cambio" en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria, ni considerando todos los cambios y opciones posibles entonces el proyecto será "no viable" y es necesario encontrar otra idea de inversión.

2.3.2 Proyección financiera.

Las proyecciones financieras consisten en pronosticar las ventas, gastos e inversiones de un periodo de tiempo y traducir los resultados esperados, en los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.

Lo relevante de estas proyecciones financieras es que incluyen los presupuestos explicados con anterioridad, es decir, todo lo necesario para que el escenario que se plantea pueda realizarse. De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de ofrecer una buena rentabilidad y de pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos (en caso de haber obtenido financiamiento para llevar a cabo el proyecto).

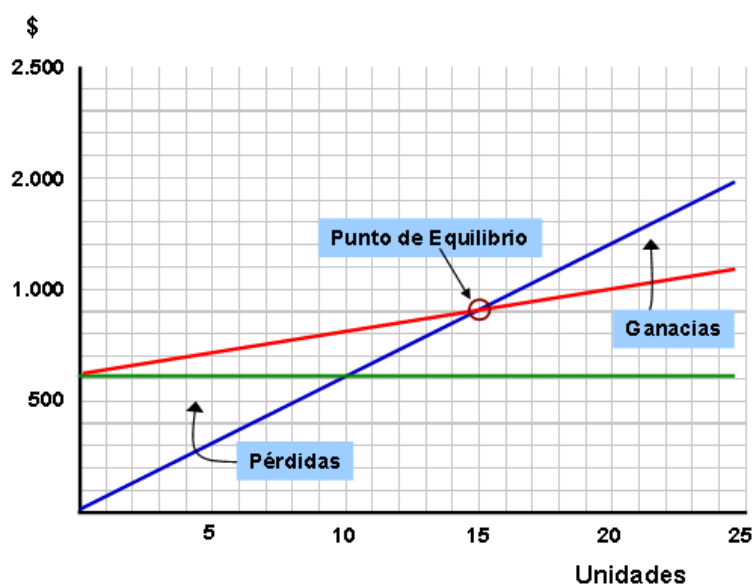
El horizonte de tiempo que se proyecta puede variar según cada caso. Pueden ser 3, 5 o 10 años, aunque este último es poco creíble. Sin embargo, se recomienda que el primer año de proyección se realice con detalle mensual.

Otra práctica sugerida al realizar la proyección financiera es el cálculo del punto de equilibrio. El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que éste viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas,

por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

El objetivo de análisis del punto de equilibrio es el de encontrar el punto en el que el costo iguala a los beneficios. El análisis del punto de equilibrio es un modelo muy útil cuando se trata de un solo producto. La representación gráfica del punto de equilibrio operativo se muestra a continuación:

Figura N° 2: Ejemplo de una Gráfica del Punto de Equilibrio

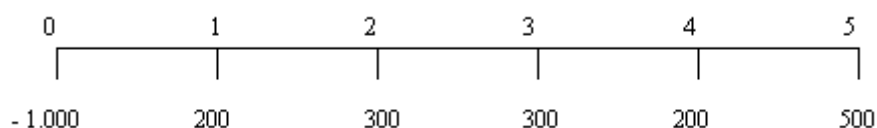


2.3.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Este método de evaluación de proyectos indica el plazo en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras, es decir, es el lapso necesario para que los ingresos cubran los egresos. Es equivalente conceptualmente al punto de equilibrio. El principio en que se basa este método es que en cuanto más corto sea el plazo de recuperación y mayor la duración del proyecto, mayor será el beneficio que se obtenga.

Ejemplo del cálculo del periodo de recuperación de la inversión:

Supóngase que se tienen un proyecto que requiere un valor de inversión inicial equivalente a \$1.000.00 con los siguientes flujos netos de efectivo para un periodo de 5 años (datos en miles):



El periodo de recuperación de la inversión se logra en 4 años: $(200+300+300+200=1.000)$. Uno a uno se van acumulando los flujos netos de efectivo hasta llegar a cubrir el monto de la inversión.

Las principales desventajas que presenta este indicador son las siguientes: Ignora los flujos netos de efectivo más allá del periodo de recuperación; sesga los proyectos a largo plazo que pueden ser más rentables que los proyectos a corto plazo; ignora el valor del dinero en el tiempo cuando no se aplica una tasa de descuento o costo de capital. Estas desventajas pueden inducir a los inversionistas a tomar decisiones equivocadas

Para disminuir esta desventaja se recomienda calcular el PRI descontado. Se sigue el mismo procedimiento tomando como base los flujos netos de efectivo descontados a su tasa de oportunidad o costo de capital del proyecto. Es decir, se tiene en cuenta la tasa de financiación del proyecto.

2.3.4 TREMA (Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptada).

La TREMA es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

- ✓ La totalidad de la inversión inicial.
- ✓ Los egresos de operación.
- ✓ Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto.
- ✓ Los impuestos.
- ✓ La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

Para establecer esa tasa debe considerarse que todo inversionista espera que su dinero crezca en términos reales. Como en todos los países hay inflación, aunque su valor sea pequeño, crecer en términos reales significa ganar un rendimiento superior a la inflación, ya que si se gana un rendimiento igual a la inflación el dinero no crece, sino mantiene su poder adquisitivo.

Es esta la razón por la cual no debe tomarse como referencia a la tasa de rendimiento que ofrecen los bancos, pues es bien sabido que la tasa bancaria de rendimiento es siempre menor a la inflación.

Por tanto, la TREMA se puede definir como:

$TREMA = \text{Tasa de inflación} + \text{premio al riesgo}$

El premio al riesgo significa el verdadero crecimiento de dinero y se le llama así porque el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarlo merece una ganancia adicional sobre la inflación. Como el premio es por arriesgar, significa que a mayor riesgo, se merece mayor ganancia. La determinación de la inflación está fuera del alcance de cualquier analista o inversionista, y lo más que se puede hacer es pronosticar un valor, que en el mejor de los casos se acercará un poco a lo que sucede en la realidad. Lo que si puede establecer cuando haga la evaluación económica es el premio al riesgo.

2.3.5 Valor Presente Neto (VPN)

En cualquier tipo de proyectos, una característica común es su capacidad de generar flujos de caja en cada uno de los períodos considerados en la evaluación. El Valor Presente Neto (VPN), también conocido como Valor Actual Neto (VAN), mide la suma del valor actual de cada uno de los flujos, tanto de los costos como de los beneficios estimados a futuro y actualizados a una tasa de interés relevante para el inversionista.

El VPN compara a todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo, el momento cero, lo cual facilita apreciar la magnitud de las cifras en un momento cercano en el que se tome la decisión. Este

indicador es también uno de los métodos más conocidos y más aceptados para poder establecer comparaciones entre distintos proyectos.

Un valor positivo de VPN significa que el proyecto es rentable, en cuanto al flujo actualizado, y respecto a la opción de inversión actual del mismo inversionista. Así mismo, un valor negativo del VPN indica que el proyecto es menos rentable que la opción alternativa.

En resumen, en virtud de que los flujos han sido traídos a valor presente considerando una tasa de retorno requerida como rendimiento, la regla general es aceptar toda inversión cuyo valor actual neto (VPN) sea mayor que cero.

2.3.6 Relación Beneficios Actualizados/Costos Actualizados.

La razón beneficio/costo, normalmente conduce a la misma decisión que el VPN, por lo tanto se considera complementario a este indicador. Constituye el criterio de evaluación económica-financiera que equivale a la rentabilidad de un proyecto productivo. En vista de que los costos y los beneficios no ocurren en el mismo momento, sino que se presentan a lo largo de la vida útil del proyecto, conviene medir y comparar el valor presente de ambas variables, a través de la tasa de interés seleccionada para el proyecto.

Cuando la relación beneficio/costo es menor que uno (<1), desde el punto de vista económico, el proyecto no se justifica; si la relación es igual a uno ($=1$), el proyecto pudiera ser considerado marginal. A medida que la relación sea mayor que uno (>1), se justifica económicamente.

2.3.7 Tasa Interna de Retorno

El criterio de TIR se define como aquella tasa de interés o de descuento a la cual el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos netos del proyecto es igual a cero, o lo que es lo mismo, la que hace la relación beneficio/costo igual a uno; es decir, corresponde al valor máximo de la tasa de interés del inversionista que hace rentable el proyecto.

También se puede entender como la tasa de interés que hace el valor presente de los ingresos igual al valor presente de los egresos. Puede interpretarse en la práctica como la máxima tasa de interés a que un

inversionista puede tomar fondos, si la inversión se financia con dinero prestado, en la seguridad de que el resultado de dicha inversión será exactamente suficiente para pagar el préstamo y los intereses.

El procedimiento para determinar esta tasa, de acuerdo al Manual de Proyectos de Desarrollo del Banco Internacional de Desarrollo (1979) es el siguiente:

- a) Se escoge arbitrariamente una tasa de interés y se descuenta la serie de costos y beneficios como en el método de Valor Neto Presente. Sí, el VNP resulta positivo significa que la TIR es superior a esa tasa arbitrariamente seleccionada.
- b) Se escoge una tasa superior a la primera y se repite la operación de actualización. Sí, el VNP fuera negativo, entonces la TIR está entre la primera y la segunda tasa de interés actualizada.
- c) El valor de la tasa interna de retorno se encuentra por interpolación, la cual se puede realizar de la siguiente manera:

Tasa de actualización anterior (+) diferencia entre las 2 tasas de actualización por (x) el valor presente del flujo de fondos a la tasa de actualización inferior, entre (÷) la diferencia algebraica de los valores actuales del flujo de fondos de los dos flujos de fondos a las dos tasas de actualización.

Además de este procedimiento manual, por tanteo, el cual es un poco engorroso, existe la posibilidad de simplificar los cálculos y obtener la TIR, en forma computarizada.

Los resultados de la Tasa Interna de Retorno significa que si la tasa de descuento relevante para el inversionista es mayor que la TIR, el proyecto no es rentable privadamente; por el contrario si la tasa del inversionista es menor que la TIR, el proyecto es rentable y, por lo tanto es recomendable su inversión, Por ejemplo, si la tasa relevante del inversionista es de un 10%, y la TIR del proyecto es de 16%, al inversionista le es rentable cambiar el destino de su inversión hacia el proyecto.

2.4 Uso de la investigación por observación en la formulación de proyectos productivos.

2.4.1 Justificación.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se revisaron diferentes fuentes en búsqueda de la opinión de los expertos respecto a la manera de evaluar la viabilidad financiera de proyectos productivos, particularmente de aquellos elaborados para pequeños emprendedores que reciben apoyo económico por parte de entidades gubernamentales.

En la bibliografía financiera se encontró de manera recurrente el uso de los métodos tradicionales de evaluación financiera, como son el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Período de Recuperación, entre otros.

En los requisitos de instituciones financieras y de instituciones gubernamentales a micro empresas que solicitan un crédito o un apoyo económico, se incluye presentar un estudio que sustente la viabilidad del proyecto productivo por medio de los indicadores financieros mencionados.

Sin embargo la aplicación de dichos indicadores en la evaluación financiera de este tipo de proyectos de micro empresas, suele presentar discrepancias con la realidad, básicamente por dos razones:

- (1) Por lo general resultan estar basados en datos ficticios, sin sustentabilidad (por ejemplo en las cifras correspondientes a los porcentajes de utilidad esperados).
- (2) Es frecuente toparse con una falta de conocimiento y dominio en el cálculo de los propios indicadores financieros.

Con este antecedente, se presenta enseguida una alternativa de evaluación de las condiciones financieras o historiales económicos para pequeños establecimientos que solicitan créditos o apoyos económicos a instituciones gubernamentales, y que cumplen con la característica de que el recurso solicitado, no es para iniciar operaciones.

La alternativa se basa en el uso del método de investigación por observación, utilizado para recopilar información de fuentes primarias⁸. Este método es empleado en el área de investigación de mercados, pero aquí se adecua para la formulación del estudio financiero de proyectos productivos.

En primer término se explicará el método tal cual se utiliza en el área de mercadotecnia y posteriormente se comentarán las adecuaciones sugeridas para la recolección de las cifras esenciales en la operación de un negocio.

2.4.2 Descripción del método.

El método de observación, se define como el proceso sistemático de registrar los patrones de comportamiento de personas, objetos y ocurrencias, sin cuestionarlos o comunicarse con ellos.

Un investigador de mercado que aplica la técnica de observación atestigua y registra la información a medida que ocurran los hechos o recopila evidencias procedentes de registro de circunstancias pasadas. Para la implementación del método se utilizan las siguientes técnicas de observación:

a) Observación en situaciones naturales o preparadas.

Natural: abarca la observación del comportamiento tal como se presenta en forma normal en el medio ambiente.

Preparada: se crea un ambiente artificial y se observan los patrones de comportamiento de las personas en ese medio ambiente.

b) Observación abierta u oculta.

Abierta: proceso de estudiar a personas que saben que su comportamiento o conducta está siendo evaluada.

Oculta: es el proceso de vigilar a las personas, objetos o hechos sin que los observadores estén conscientes de esta actividad.

⁸ Término explicado en el apartado 2.2.1 de esta tesis.

c) Observación estructurada o no estructurada.

Estructurada: el observador resuelve un cuestionario guía sobre cada persona observada.

No estructurada: el observador se limita a tomar notas de los comportamientos que detecta.

d) Observación directa o indirecta.

Directa: se observa el comportamiento tal como ocurre realmente.

Indirecta: En este caso se observan los efectos del comportamiento en vez de observar el comportamiento en sí.

f) Por medio de observadores humanos o aparatos.

En algunos casos es posible, e incluso conveniente cambiar a los observadores humanos por aparatos mecánicos como cámaras de televisión, cámaras digitales, etcétera.

Las necesidades de información para el proyecto, son las que determinan la técnica que se utilizará, especificando los aspectos del comportamiento que deben observarse.

Ventajas.

El ver lo que hace la gente en vez de analizar reportes de consumo resulta más eficaz y certero, este método evita los factores de sesgo ocasionados por las personas en estudio y la estructura ficticia los reportes solicitados en un desarrollo de evaluación y/o de las preguntas que se asocian con el método de encuesta o reporte.

Desventajas.

Por lo general sólo se pueden examinar el comportamiento y las características físicas personales. El investigador no aprende nada acerca de los motivos, actitudes intenciones o sentimientos. Además el comportamiento que se observa en ese momento puede no proyectarse a futuro.

2.4.3 Adecuaciones al método de observación.

La observación debe ser estructurada en una forma de apreciación, análisis, evaluación y recolección de cifras esenciales en la operación de un negocio, de tal suerte que pueda convertirse en una herramienta alternativa para verificar el comportamiento real del establecimiento.

Para ello conviene utilizar las técnicas de situaciones naturales o preparadas y la observación estructurada. Se trata de crear un equipo de observación debidamente capacitado, con una tabla de encuesta que incluya preguntas estructuradas y campos con anotaciones libres.

Entre las preguntas básicas y de referencia para las observaciones subsecuentes están las denominadas preguntas de inicio como son: Aproximado de ventas diarias; mejores días de ventas; entregas programadas para el día, semana o en el mes en curso; periodos de compra de materias primas, insumos o aplicación de algún servicio de forma directa o indirecta que se encuentren reflejados en el producto en venta; número de productos en inventarios; número de clientes atendidos al día, semana o mes; número de trabajadores; medios en los que se encuentra promocionado el producto; gastos en servicios que estén reflejados o requeridos para producción y comercialización del producto (luz, agua, tel., etc.).

Después de hacer la primera recolección de información aportada por el dueño o representante del establecimiento en estudio, se analizan y se tabulan los datos obtenidos con el fin de calificar el desempeño del mismo, enseguida se procede a comprobar las cifras de ingreso reales por las ventas del producto y se concluye con un reporte en el cual se denotará si califica o no para la recepción del crédito o apoyo económico.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA.

3.1 Elección de la población y de la muestra.

Considerando el objetivo general de este trabajo de investigación, que consiste en estudiar, en función de las características particulares del PROMUSAG, el proceso de evaluación de la viabilidad financiera de los proyectos productivos, comparándolos con su desempeño real, a fin de conocer el grado de cumplimiento del propósito para el cual se otorgó el recurso, era necesario tener acceso tanto a los expedientes de los proyectos, como a los propios negocios beneficiados con recursos del PROMUSAG.

De esta forma, se obtuvo de la delegación estatal de Secretaría de la Reforma Agraria del estado de Baja California, el padrón de proyectos aprobados en 2007 para este estado, conformado por un total de 36 proyectos productivos, de los cuales 30 corresponden a la localidad de Mexicali. Por la posibilidad de acceso a información primaria, se toma como población objeto de estudio los proyectos ubicados en el municipio de Mexicali, que ascienden a 30, de entre los cuales se elige en forma aleatoria una muestra de 10 proyectos, que corresponde a un 33.33% de la población.

Cabe señalar que los proyectos son del ejercicio 2007 por dos razones: (1) Los proyectos del ejercicio 2008 están a la fecha de la investigación en proceso de autorización, y (2) para poder conocer su desempeño es necesario que haya transcurrido un tiempo suficiente para aplicar los recursos monetarios obtenidos del programa.

3.2 Hipótesis.

Las hipótesis que dirigieron el desarrollo de este trabajo de investigación son:

Hipótesis de trabajo.

“La forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, no es adecuada para definir su continuidad en el mediano y largo plazo”.

Hipótesis nula.

“La selección de proyectos cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en la normativa aplicable al PROMUSAG”.

Hipótesis alternativa.

La forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, no es adecuada para decidir sobre la selección del proyecto para su consecuente asignación de recursos.

3.3 Métodos empleados.

La recolección de información sobre el objeto a investigar se realizó a través de un estudio consistente en tres etapas, organizadas de una manera lógica, de lo general hacia lo particular, de lo presupuestado a lo acontecido, de la opinión de las autoridades a la opinión de las mujeres beneficiadas con el PROMUSAG. Estas tres etapas se explican enseguida.

La primera etapa consistió en la recolección de información estadística, tanto de los sitios oficiales en internet del gobierno de la República y de la Secretaría de la Reforma Agraria, como directamente de la delegación estatal de dicha secretaría en Baja California. Esta etapa se desarrolló con el propósito de conocer el contexto en que se presenta el objeto de estudio, sus fines y limitantes generales.

La segunda etapa consistió en la revisión de los expedientes de los proyectos productivos, de los cuales se extrajo la información correspondiente a la solicitud de apoyo al PROMUSAG y al perfil del proyecto productivo. La revisión de los expedientes se limitó a los proyectos apoyados, una vez que el objetivo de la investigación no requiere del estudio de los proyectos no seleccionados para recibir el apoyo económico. Esta etapa se desarrolló con el propósito de:

- (1) Conocer lo “teórico” de los proyectos productivos, es decir, lo que se esperaba de ellos,

- (2) Conocer de fuente primaria, cómo se desarrolla el proceso de inicio, implementación y seguimiento del PROMUSAG en Baja California.

La tercera etapa consistió en la entrevista a las beneficiarias del programa. La entrevista se desarrollo utilizando el método de observación estructurada, en la cual el observador resuelve un cuestionario guía sobre cada persona observada.

La entrevista se realizó en un ambiente relajado donde las entrevistadas tuvieron la oportunidad de platicar su experiencia al tiempo que se registraba la respuesta a las preguntas del cuestionario.

Esta etapa se desarrolló con el propósito de:

- (1) Verificar los conocimientos y dominios del programa por parte de los grupos de mujeres beneficiadas y de los técnicos responsables de elaborar y asesorar cada uno de los proyectos productivos.
- (2) Corroborar información contenida en los expedientes de los proyectos.
- (3) Captar la percepción de las beneficiarias respecto al desempeño del PROMUSAG.

La entrevista y aplicación del cuestionario se dirigió a los representantes de los grupos beneficiados, considerando que su opinión representa la del resto del grupo

3.4 Descripción del instrumento de medición.

Se recopiló información directamente de los proyectos productivos resguardados en la Secretaría de la Reforma Agraria y se entrevistó a los representantes de los grupos sociales. Como se mencionó anteriormente, para la realización de la entrevista se diseñó un instrumento de medición, en la modalidad de cuestionario, el cual se presenta en el Anexo 5 de esta tesis.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS Y RESULTADOS.

4.1 Estadísticas.

El Programa de la Mujer en el Sector Agrario tiene como origen el Acuerdo Nacional para el Campo (2003), cuando varias instancias del Gobierno Federal firmaron algunos compromisos con las organizaciones campesinas a fin de atender diversas demandas de forma multisectorial, correspondiendo a la Secretaría de la Reforma Agraria la atención de las demandas de las mujeres titulares de derechos agrarios y/o posesionarias de parcelas.

En su diseño general el programa se limita a ofrecer un monto de apoyo para el financiamiento de proyectos productivos, los cuales deben solicitarse por grupos de al menos 3 y hasta 12 integrantes, con un monto para el ejercicio 2007 de hasta \$20,000 por socia para un máximo de \$162,000 por proyecto productivo.

Las estadísticas de mujeres beneficiadas por el PROMUSAG en la República Mexicana por los ejercicios 2006 y 2007, se presentan enseguida:

	<i>Cálculo 2006</i>	<i>Cálculo 2007</i>
Total de mujeres beneficiadas	25,037	30,763
Total de grupos de mujeres apoyados	2,880	3,732
Promedio de recursos por grupo	\$ 157,539.93	\$ 149,128.15

El 50% del presupuesto anual para proyectos productivos se destina a las organizaciones campesinas firmantes del Acuerdo Nacional para el Campo y el resto a organizaciones y grupos no firmantes de dicho Acuerdo. Del presupuesto asignado al PROMUSAG como montos mínimos de atención

para 2007, para organizaciones firmantes, no firmantes y grupos independientes, el 1.98% ⁹ se asignó al estado de Baja California,

Desde la creación del programa en Baja California se han apoyado 78 proyectos productivos, 33 en el ejercicio 2005, 10 en el ejercicio 2006 y 35 en el ejercicio 2007. Los montos correspondientes se presentan en el siguiente cuadro:

<i>Ejercicio</i>	<i>Monto del apoyo</i>
2005 ¹⁰	\$ 1,305,435
2006	\$ 3,782,749
2007 ¹¹	\$ 4,099,483
Total	\$ 9,187,667

Los proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el estado de Baja California se enlistan en el anexo 1 de esta tesis. De estos proyectos, el 77% corresponden al giro comercial, el 8% al giro de servicios, el 6% al turístico, el 6% avícola y el 3% restante al giro apícola.

4.2 Revisión de expedientes.

Por la posibilidad de acceso a información primaria¹², se toma como población objeto de estudio los proyectos ubicados en el municipio de Mexicali, que ascienden a 30, de entre los cuales se elige en forma aleatoria una muestra de 10 proyectos, que corresponde a un 33.33% de la población.

La revisión de los expedientes abarcó el 100% de la muestra. Se encontró que cada expediente se integra con el total de documentos enlistados a

⁹ Calculado en base a información publicada en el D.O.F. del 8 de junio de 2007.

¹⁰ Calculado sobre la lista de beneficiarios del PROMUSAG 2005 y 2006 en www.sra.gob.mx

¹¹ Calculado sobre la lista de beneficiarios del PROMUSAG 2007 obtenida en la delegación estatal de B.C. de la Secretaría de la Reforma Agraria

¹² Ver apartado 1.2.1 de esta tesis

continuación, con excepción de un caso que no contaba con el perfil del proyecto:

- Cédula de solicitud de apoyo al PROMUSAG 2007 (anexo 2 de las reglas de operación).
- Perfil del proyecto productivo (conforme al anexo 3 de las reglas de operación).
- Documentación comprobatoria de identidad y residencia en el núcleo agrario de cada una de las integrantes del grupo.
- Documentación comprobatoria de la constitución legal del grupo de trabajo y del conocimiento de sus obligaciones.
- Formatos de uso interno del PROMUSAG.

Las características de cada proyecto, según los datos presentados en la solicitud de apoyo y en el perfil del proyecto productivo, se describen en términos generales de la siguiente manera.

Beneficiarias.

La muestra arroja un total de 60 mujeres beneficiadas, con un importe total de \$1,198,638 pesos que representa un promedio de recursos asignados por grupo de \$ 119,864 pesos. Ver anexo 2.

Proyectos.

Los proyectos se destinaron 70% a actividades productivas del giro comercial, 20% a servicios y 10% a apicultura. En todos los casos declaran en su solicitud tratarse de proyectos nuevos, ninguno de ellos declara encontrarse en etapa operativa o pre-operativa. Ver anexo 2.

Proyecciones de ventas.

En el 80% de los casos, las proyecciones de ventas se presentan por un periodo de cinco años, un 10% presenta sólo la proyección de ventas para el ejercicio 2007 y un 10% no fue posible localizar el proyecto. Comparando las ventas del primer año con las del quinto año, 40%

permanecen iguales, 30% reflejan incremento y 10% reflejan disminución. Ver anexo 3.

Indicadores de rentabilidad.

La presencia de indicadores financieros de rentabilidad como parte de los proyectos productivos no es consistente, es decir, no se incluyen los mismos indicadores en todos los proyectos. Como se puede observar en el anexo 4, los indicadores que se presentan van de uno a seis indicadores por proyecto, distribuidos de la siguiente forma:

- El 70% de los casos calcula valor presente neto y tasa interna de retorno.
- El 60% de los casos calcula rendimiento beneficio/costo y tasa de rentabilidad mínima aceptada.
- El 50% de los casos calcula periodo de recuperación.
- El 30% de los casos calcula rendimiento sobre la inversión.

No obstante lo anterior, los resultados presentados en el perfil de los proyectos respecto a las proyecciones de ventas y a los indicadores financieros, arrojan que los proyectos son altamente rentables.

4.3 Entrevista y aplicación de cuestionario.

En este apartado se presentan los resultados de la entrevista y aplicación del cuestionario a los representantes de los grupos sociales.

La muestra de proyectos abarcaba 10 casos, de ellos sólo fue posible entrevistar y aplicar el cuestionario a 8, los dos faltantes no se pudieron localizar, no obstante las 8 entrevistas representan el 80% de la muestra y el 26.67% de la población. Tampoco fue posible localizar en todos los casos a la representante legal del grupo, pero se localizó y entrevistó a alguna otra de las mujeres del mismo grupo. De las personas entrevistadas, el 75% se trataba de la responsable del grupo y el 25% restante otra de las beneficiarias.

Se suponía que la muestra debía ser exclusivamente de proyectos productivos en que se apoyaban grupos de mujeres, sin embargo, resultó que la selección incluyó un proyecto en que la actividad productiva es realizada exclusivamente por el esposo de la representante del grupo, y un proyecto que opera como negocio familiar, el cual ya operaba como tal y se le inyectaron recursos del PROMUSAG por medio del traspaso de la propiedad a las mujeres de la familia y el cambio de nombre comercial. Sin embargo, el alcance de la muestra no varía, pues aunque en rigor no son proyectos productivos de mujeres, sí fueron apoyados por el PROMUSAG.

Otro hallazgo en el proceso de investigación fue el hecho de encontrar en la revisión de los expedientes que todos señalaban ser proyectos nuevos, es decir, que iniciaban operaciones, pero en las entrevista (como se presenta en la gráfica No.1 de este capítulo) se observó que en el 25% de los casos, se trataba de negocios que ya habían iniciado operaciones con anterioridad, de esta manera solo el 75% de la muestra coincide con lo declarado en la solicitud de apoyo al PROMUSAG.

Como se comentó en el capítulo de Metodología, se utilizó un cuestionario como guía para realizar la entrevista, con preguntas de opción múltiple (cuyas respuestas fueron graficadas) y respuestas abiertas. Como parte de la información de dos de las preguntas abiertas contenidas en la sección de “identificación e información general” de dicho cuestionario, se observa lo siguiente:

A la solicitud de mencionar el nombre del programa que le dio el apoyo, solo el 75% de las mujeres entrevistadas supieron dar el nombre del programa con el que fueron beneficiadas. El hecho de que un 25% no recuerde el nombre del PROMUSAG advierte un nivel de desconocimiento elevado.

Al preguntarles ¿cuánto pagó al proyectista?, el 87.5% pagaron a su proyectista el importe correspondiente no solo a la elaboración del proyecto, sino también el importe destinado a la asesoría técnica. El 12.5% restante corresponde a un grupo donde las propias mujeres beneficiadas elaboraron su proyecto.

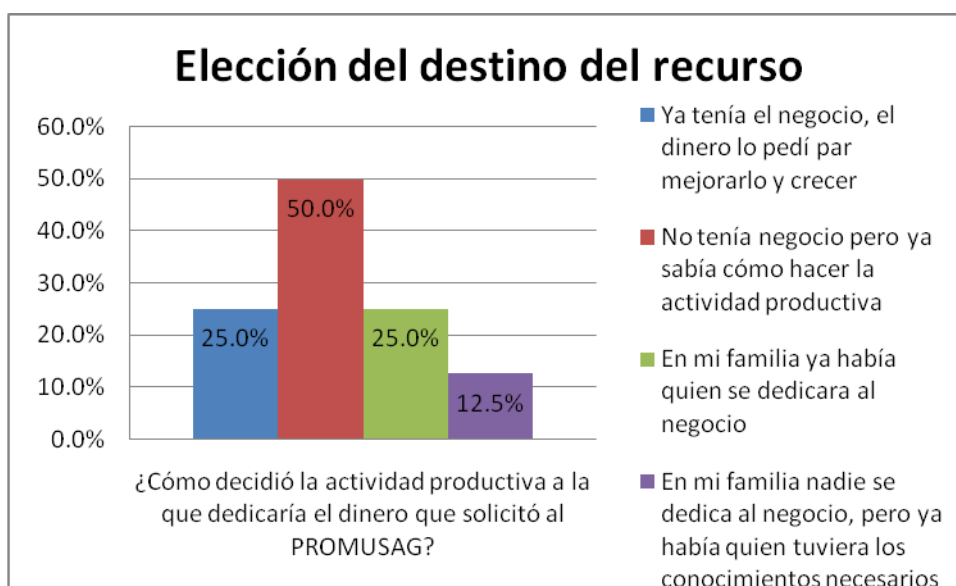
Respecto a las preguntas 14 a 16 del cuestionario (ver anexo 5), la información más relevante recopilada fue la siguiente:

1. Los proyectos presentaron la característica de que aunque para acceder a los recursos debían de organizarse varias mujeres, en el 38% de los casos la forma de trabajo era individual y en el 62 % colectiva.
2. El 25% de estos proyectos destina la producción de bienes o prestación de servicios para el autoconsumo, el 75% restante comercializa su productos/servicios en la localidad.
3. La mayoría de las mujeres entrevistadas (62%) se encuentran satisfechas con los procesos de inicio, implementación y seguimiento del PROMUSAG, el 38% restante se encuentra medianamente satisfecha.

El análisis de la información obtenida tanto en las preguntas abiertas como en las preguntas de opción múltiple se describe en el apartado 4.5, posterior a la presentación de las gráficas.

4.4 Gráficas e interpretaciones.

A continuación se procede a la interpretación de los datos obtenidos a través de las preguntas de opción múltiple del cuestionario, se grafican las respuestas y se da una breve explicación de los resultados obtenidos.

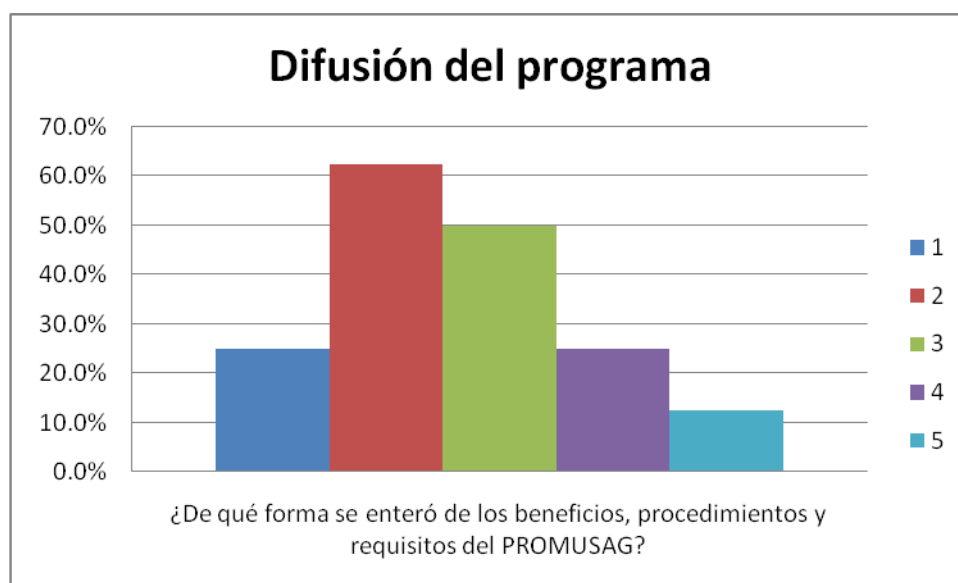


Grafica No. 1 Fuente: respuesta a pregunta 1 del anexo 5

En esta gráfica se pueden observar dos aspectos:

- a) La experiencia personal en el ramo: 75% de los entrevistados ya manejaban la actividad productiva, 37.5% reconocen que los que manejaban dicha actividad eran miembros de su familia.
- b) La situación de la actividad antes de recibir el apoyo: El 25% indicó que el apoyo monetario lo solicitó para mejorar y hacer crecer su negocio, el 75% restante indicó que solicitó el apoyo para iniciar operaciones.

Cada barra indica el porcentaje del total de entrevistados que eligieron dicha opción como respuesta. La suma de las barras sobrepasa el 100% puesto que el entrevistado podía elegir más de una opción.

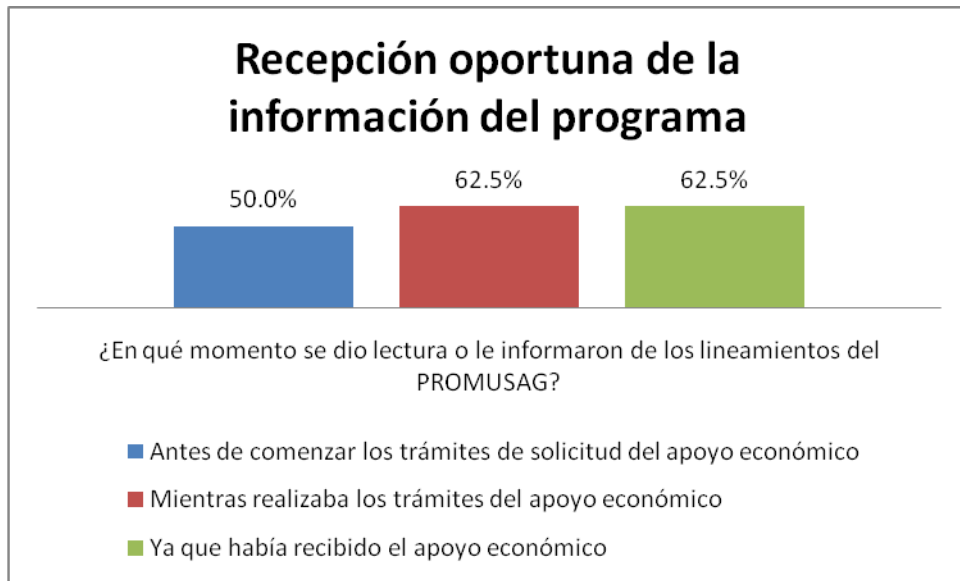


Grafica No. 2 Fuente: respuesta a pregunta 2 del anexo 5

Al momento de responder esta pregunta, el entrevistado podía elegir una o varias de las opciones presentadas. Las opciones y su resultado son las siguientes:

1. Por internet. 25%
2. Directamente en las oficinas del PROMUSAG. 62.5%
3. En un curso impartido por personal del PROMUSAG. 50%
4. Me los explicó el técnico que elaboró el proyecto. 25%
5. Me los explicó una persona que anteriormente había sido beneficiada por el programa. 12.5%

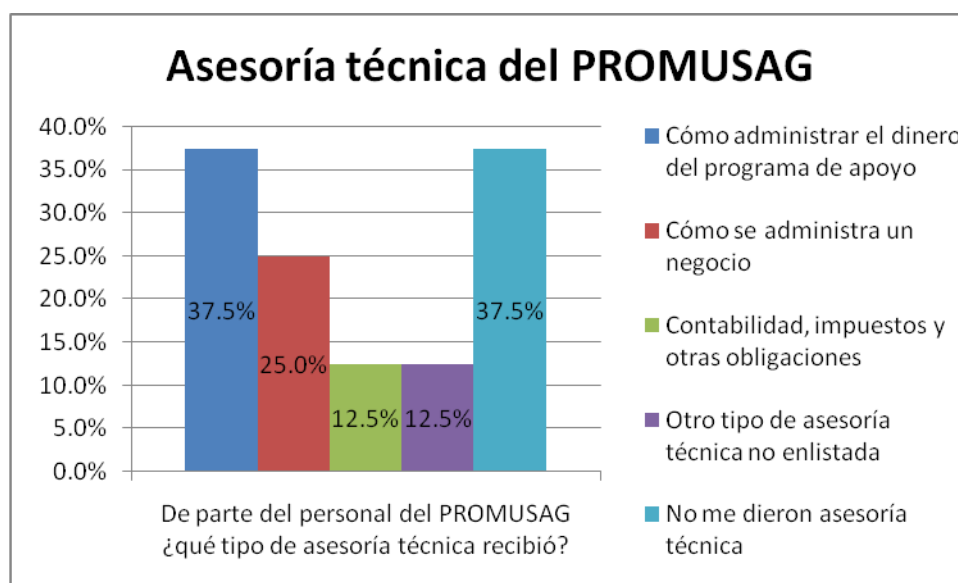
Los resultados permiten concluir en que la Secretaría de la Reforma Agraria está haciendo una adecuada difusión formal del PROMUSAG, sin embargo, también se observa que, en la mayoría de los casos, el técnico encargado de elaborar el proyecto productivo no dio a conocer esta información, fundamental en el desarrollo de su servicio.



Grafica No. 3 Fuente: respuesta a pregunta 3 del anexo 5

El entrevistado fue informado sobre los lineamientos del PROMUSAG (beneficios, procedimiento y requisitos a cumplir) durante las diferentes etapas del proceso de adjudicación del apoyo económico.

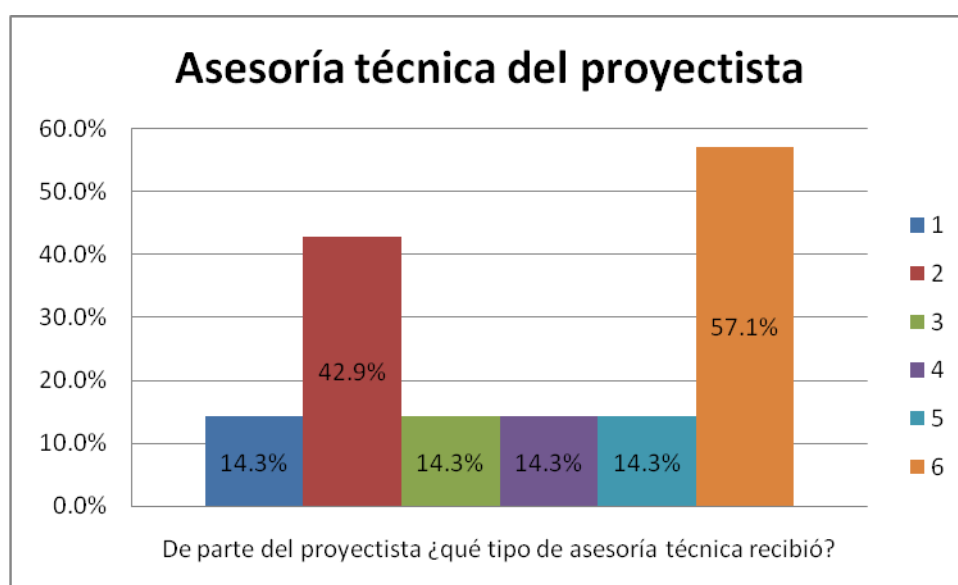
Lo interesante aquí es observar que sólo en el 50% de los casos, la información la recibieron de manera oportuna, es decir, antes de haber iniciado los trámites de solicitud del apoyo. El 50% restante, recibió la información después de haber iniciado su trámite.



Grafica No. 4 Fuente: respuesta a pregunta 4 del anexo 5

Como se indica en el capítulo 1.2 del presente trabajo de investigación, la normatividad del PROMUSAG señala que las beneficiarias reciben asesoría técnica para asegurar el éxito de sus empresas sociales. Con este antecedente, se presentó al entrevistado una lista de posibles tipos de asesoría técnica y se le pidió que marcara todos aquellos que había recibido por parte del personal de PROMUSAG.

Los resultados de la muestra indican que un 37.5% de la población no recibió asesoría técnica de parte del personal del PROMUSAG; el restante 62.5% que sí recibió asesoría técnica, fue informado sobre cómo administrar el dinero del programa de apoyo, sobre cómo administrar un negocio, sobre cómo cumplir con la contabilidad, impuestos y otras obligaciones legales, entre otros.

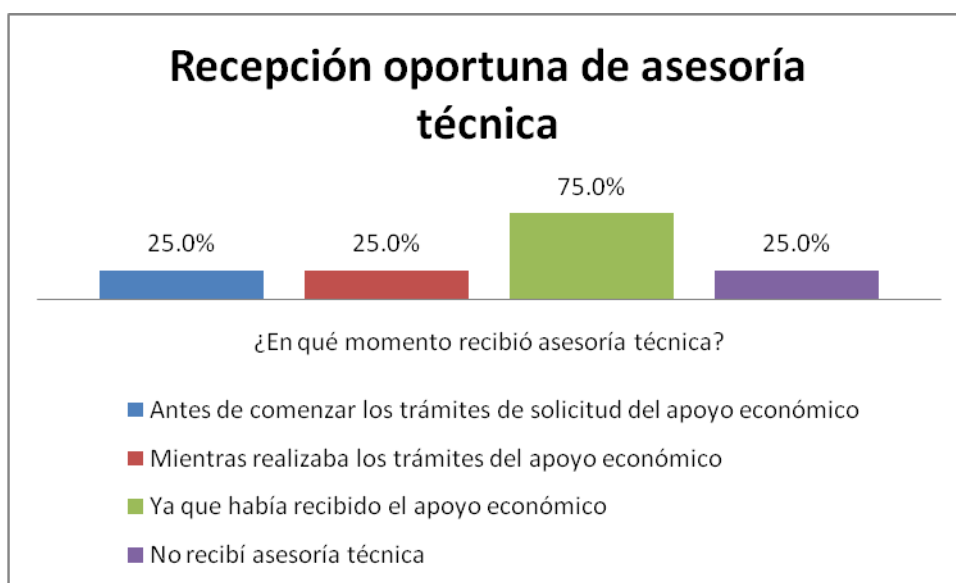


Grafica No. 5 Fuente: respuesta a pregunta 5 del anexo 5

Esta gráfica tiene la misma finalidad que la anterior, con la diferencia que ésta se refiere a la asesoría técnica brindada por el técnico que elaboró el proyecto productivo. El significado de cada barra es el siguiente:

1. Asesoría sobre el proyecto a presentar para solicitar el apoyo económico
2. Sobre cómo hacer los trámites legales de inicio.
3. Sobre cómo administrar el dinero del programa de apoyo.
4. Sobre la realización el producto o servicio.
5. Otro tipo de asesoría técnica no enlistada.
6. No me dio asesoría técnica.

Los resultados de la muestra indican que un 57.1% de la población no recibió asesoría técnica de parte del proyectista; el restante 42.9% que sí recibió asesoría técnica, fue informado sobre los demás aspectos que conforman la lista.

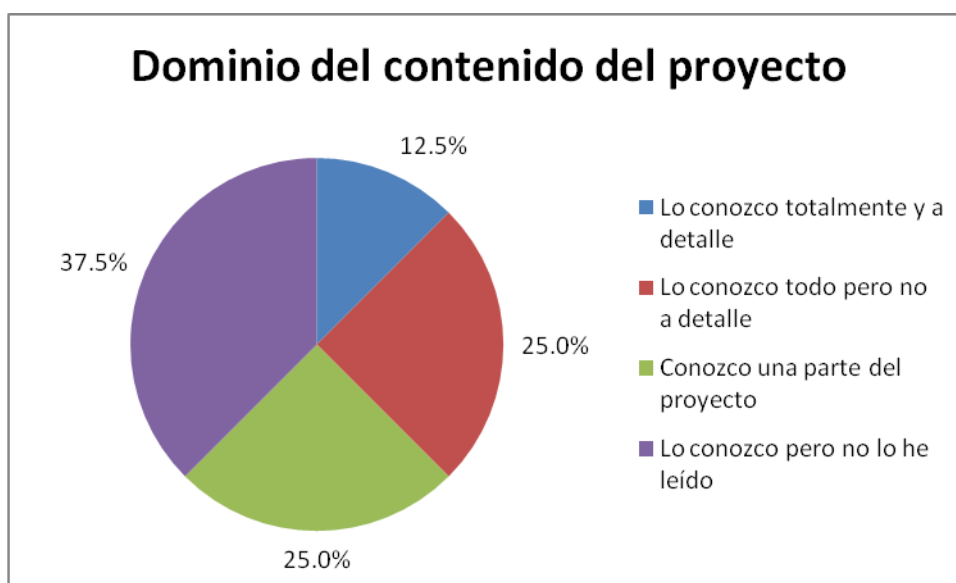


Grafica No. 6 Fuente: respuesta a pregunta 6 del anexo 5

Esta gráfica se muestra tanto a la asesoría técnica brindada por el personal del PROMUSAG, como a la asesoría técnica brindada por el técnico encargado de elaborar el proyecto.

Se observa que el 25% de los entrevistados expresa no haber recibido asesoría técnica del personal de PROMUSAG ni del proyectista. El 75% restante sí recibió asesoría en algún momento del proceso.

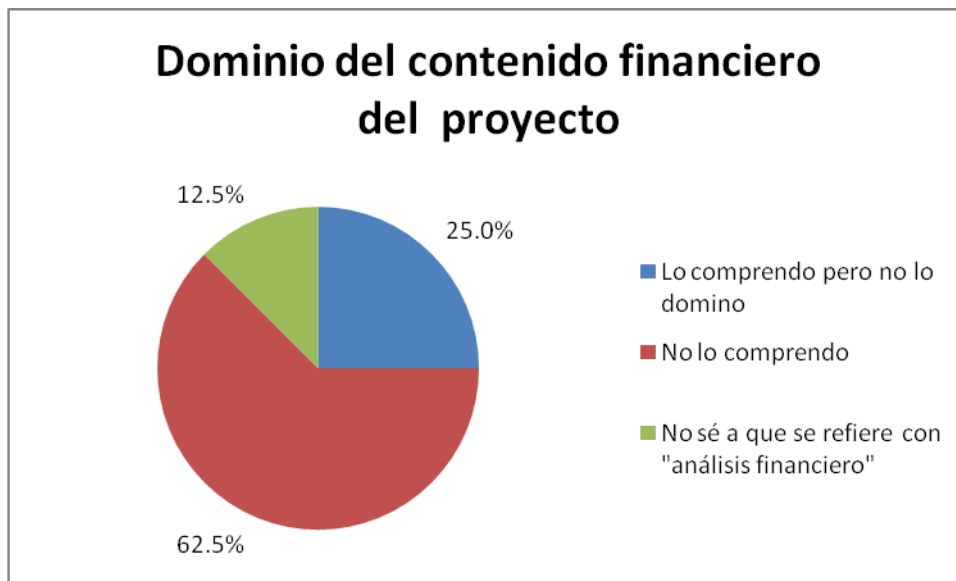
Otro aspecto a observar es el hecho que sólo un 25% del total entrevistado recibió asesoría de manera oportuna, es decir, antes de comenzar los trámites de solicitud del apoyo económico (independientemente de que pudo también haber recibido asesoría en otro momento).



Grafica No. 7 Fuente: respuesta a pregunta 7 del anexo 5

La pregunta a la que hace referencia esta gráfica es: ¿Conoce el contenido del proyecto con el cual se solicitó el apoyo económico al PROMUSAG?

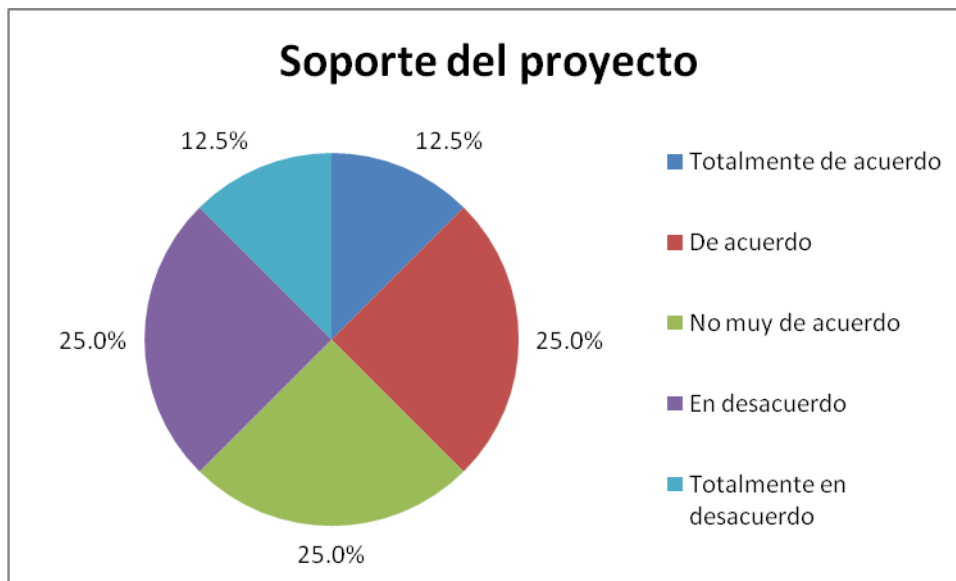
El resultado de la muestra nos presenta por un lado que el 12.5% de la población conoce totalmente y a detalle el contenido del proyecto productivo que le fue elaborado por el técnico proyectista, y por el otro extremo, que el 37.5% conocen el proyecto, sin embargo no le dieron lectura al mismo.



Grafica No. 8 Fuente: respuesta a pregunta 8 del anexo 5

La pregunta a la que hace referencia esta gráfica es: ¿Comprende el significado del análisis financiero que forma parte del proyecto con el cual se solicitó el apoyo económico al PROMUSAG?

El resultado de la entrevista muestra que el 100% de la población no domina el tema, y que la mayoría (75%), no comprenden el contenido financiero del proyecto, que como se explicó en capítulos anteriores, consta de las proyecciones de ventas, costos y utilidades, de los estados financieros presupuestados como el flujo de efectivo, y del cálculo de indicadores financieros como VPN, TIR, rendimiento beneficio/costo, etc.

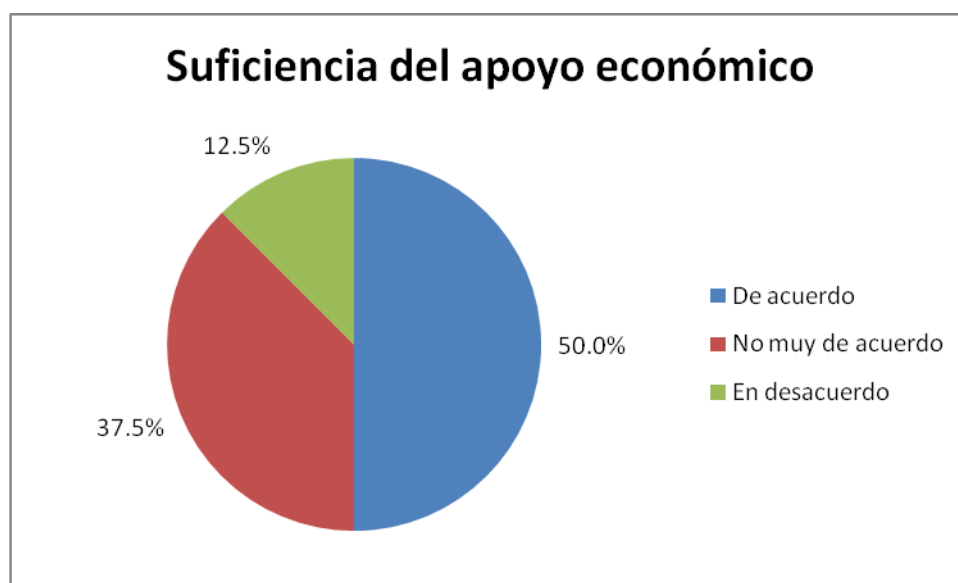


Grafica No. 9 Fuente: respuesta a pregunta 9 del anexo 5

Esta gráfica representa las respuestas dadas por los entrevistados a la siguiente pregunta:

“Para calcular las utilidades futuras de su proyecto, el técnico que lo elaboró ¿tomó como base la información que usted le proporcionó sobre su actividad productiva?”

El 37.5% de entrevistado manifiesta que el técnico no considero la información que le proporcionó para realizar los cálculos del proyecto, el 25% considera que el técnico tomo parcialmente la información que le proporcionó al momento de elaborar el proyecto.

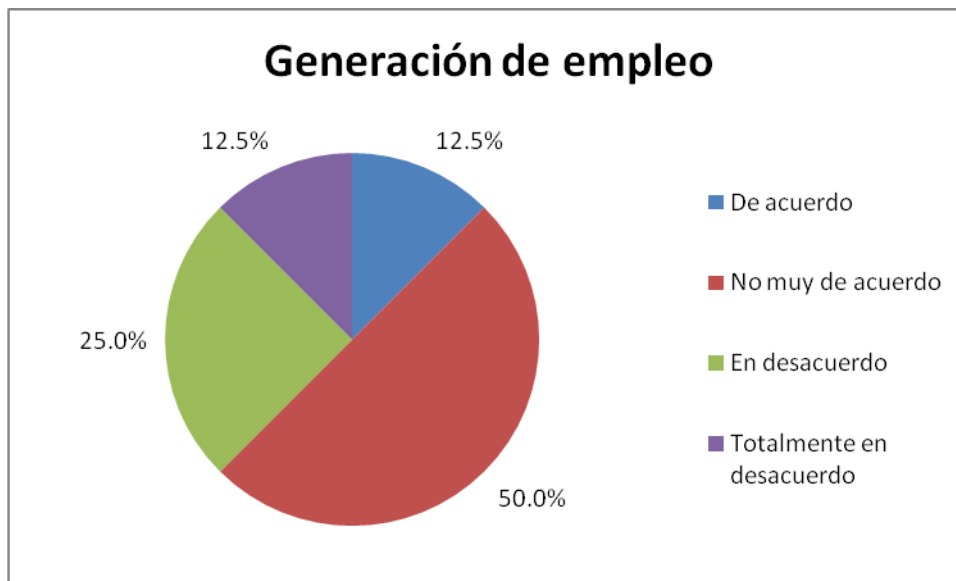


Grafica No. 10 Fuente: respuesta a pregunta 10 del anexo 5

Esta gráfica muestra la respuesta a la siguiente pregunta:

“El dinero que recibió ¿fue suficiente para dar inicio con la actividad productiva señalada en su proyecto?”

El resultado de la muestra nos presenta que el 12.5% de la población considera que el importe de dinero recibido no era suficiente para dar inicio con lo planeado en el proyecto, el 37.5% de la población considera que, aunque no era suficiente para adquirir todo lo planeado, sí era suficiente para dar inicio con la actividad productiva; el 50% restante coinciden en que el recurso sí era suficiente.

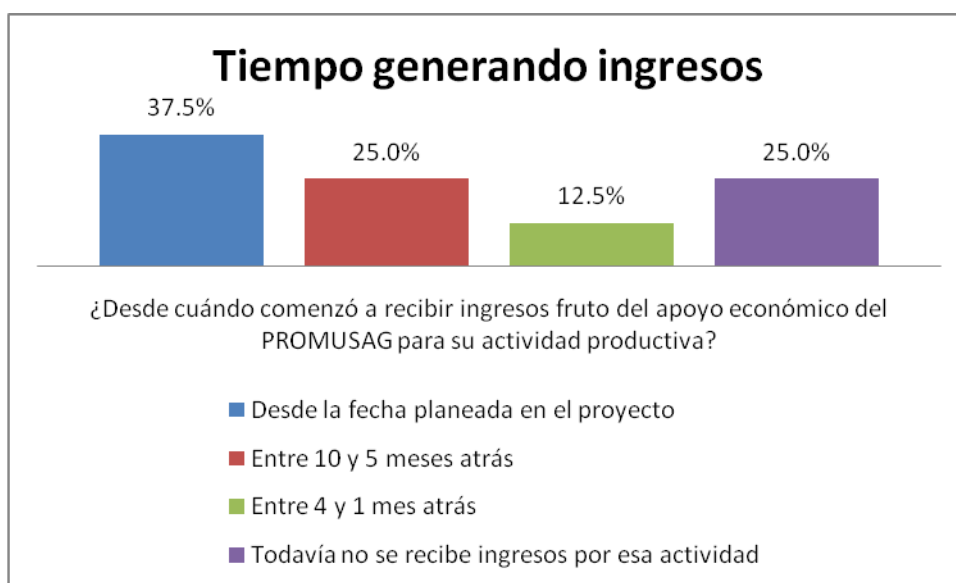


Grafica No. 11 Fuente: respuesta a pregunta 11 del anexo 5

La presente gráfica responde a la pregunta:

“El negocio para el cual fue destinado el apoyo del PROMUSAG ¿da empleo a todas las mujeres del grupo?

Aquí observamos que el 25% de los entrevistados están de acuerdo o medianamente de acuerdo en afirmar que el negocio ha generado empleo a todas las mujeres del grupo, el 75% restante están en desacuerdo en afirmar que el negocio ha representado para ellas una fuente de empleo.

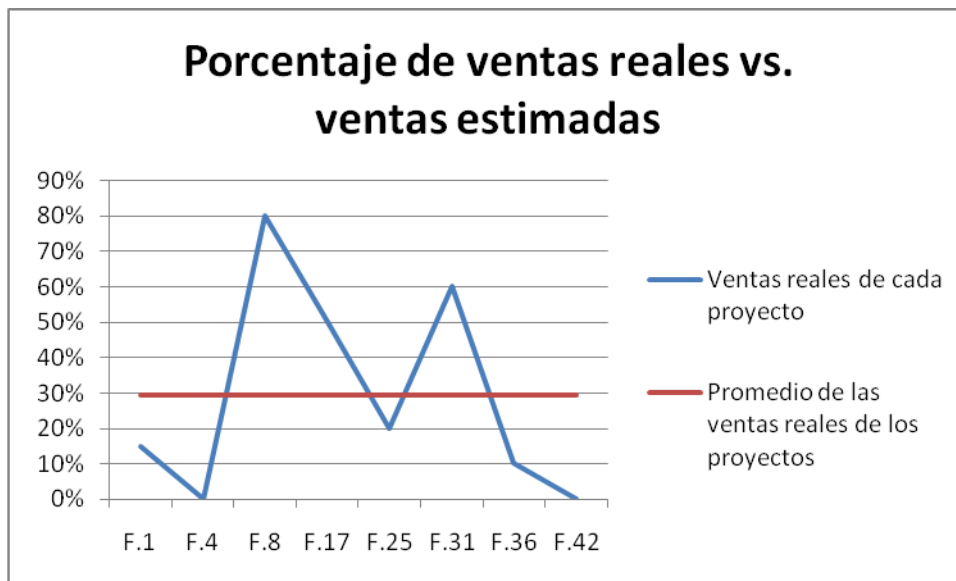


Grafica No. 12 Fuente: respuesta a pregunta 12 del anexo 5

Este gráfico representa el 100% de la población, y muestra desde cuando comenzaron a recibir ingresos como consecuencia del apoyo económico de PROMUSAG.

Es importante hacer mención que en el gráfico se presenta el periodo de tiempo en que los proyectos han sido efectivamente productivos, sin embargo no necesariamente los ingresos pronosticados se han alcanzado.

Los entrevistados que forman parte del 12.5% que todavía no reciben ingresos, indicaron además, que actualmente no se encuentran en posibilidad de comenzar operaciones, que para ello necesitarían un apoyo económico adicional.



Grafica No. 13 Fuente: respuesta a pregunta 13 del anexo 5

Los datos graficados corresponden a la siguiente pregunta: “¿Cuál es el porcentaje de ventas mensuales que alcanza su negocio en comparación con las ventas estimadas en el proyecto presentado a PROMUSAG? (si no conoce cuáles son las ventas mensuales estimadas del proyecto, responda la pregunta en base a su propia estimación de ventas futuras) “.

Aquí se puede observar la apreciación personal del entrevistado respecto al nivel de ventas actual en comparación con las ventas estimadas. Sin embargo, hay que considerar, que dichas ventas estimadas pueden o no ser las que aparecen en el proyecto productivo. En promedio, las ventas actuales están a un porcentaje del 29%, es decir, 71% debajo de las ventas estimadas.

La serie marcada con F.1, F.4, F.8... corresponde a cada uno de los proyectos productivos evaluados haciendo referencia a su número de folio de expediente del PROMUSAG.

4.5 Análisis de los resultados

En el análisis de las respuestas otorgadas por los grupos beneficiados, se identificó lo siguiente:

- Existe una deficiencia en el conocimiento de los lineamientos del PROMUSAG, que se evidencia en que el 25% de las entrevistadas no conocen incluso el nombre del proyecto con el que fueron beneficiadas, en que el 50% de las entrevistadas que sí conocen los lineamientos, lo hicieron una vez iniciados los trámites de solicitud de apoyo.
- El 75% de los proyectos solicitaron el recurso para desarrollar una empresa de nueva creación, ya sea porque manejaban el tema de la actividad productiva o porque alguien en su familia lo conocía. Sin embargo, admiten que aunque saben cómo realizar el trabajo no saben cómo convertirse en una empresa.
- El 37.5% de los grupos apoyados no recibieron asesoría técnica por parte del personal del PROMUSAG, el 57% no recibieron asesoría técnica por parte del técnico encargado de elaborar y asesorarles en el proyecto, y el 25% no recibieron asesoría técnica por parte de ninguna de las dos instancias. Ambas instancias estaban obligadas a brindar dicha asesoría, la primera por los propios lineamientos del PROMUSAG, y la segunda por haber recibido un pago correspondiente a la contratación de asesoría técnica. Del total que sí recibió asesoría técnica, solo el 25% la recibió de manera oportuna.
- El 37% de las entrevistadas no conoce el proyecto productivo, y el 75% no comprende el contenido financiero del mismo.
- El 75% de las entrevistadas considera que el proyectista no soportó la información en la realidad económico-productiva de la actividad económica que ellas experimentaban.
- El 50% de los proyectos no obtuvieron el recurso suficiente para comprar lo estimado, no porque les entregaran menor importe de dinero, sino porque

no se consideró el aumento de los precios de la fecha en que se entregó el proyecto a la fecha en que les fue adjudicado.

- El 75% de las entrevistadas coincide en que la actividad productiva beneficiada por el PROMUSAG no genera empleo para todas las mujeres del grupo, como era esperado.
- El 12% de los proyectos productivos aún no han generado ingresos. Las ventas actuales de los proyectos que si han generado ingresos, están a un promedio del 29% respecto a lo que se habían estimado.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Como resultado de la investigación se identificó que la evaluación de la viabilidad financiera los proyectos productivos del PROMUSAG se realiza bajo el formato tradicional de evaluación de proyectos de inversión que emplean costo de financiamiento, con el correspondiente cálculo de indicadores de rentabilidad (descritos en el apartado 2.3) como elemento para determinar la viabilidad del mismo.

Por las características particulares del PROMUSAG, esta forma de evaluar los proyectos presenta deficiencias de aplicación que se describen a continuación:

- La formulación del perfil del proyecto queda en manos de terceros, los cuales, según la experiencia de las mujeres entrevistadas, se basan en fuentes secundarias externas (explicadas en el apartado 2.2.1), sin realizar los estudios de mercado, técnico y administrativo pertinentes (descritos en el apartado 2.2.2). Además en la mayoría de los casos no existen fuentes secundarias internas que presenten datos históricos sobre el desempeño previo del proyecto.
- La evaluación de los proyectos queda en manos de terceros que no tienen acceso a las fuentes de información primaria, es decir que no tienen acceso a la identificación y cuantificación de los costos y beneficios que determinan su real rentabilidad,

Después de analizar y cotejar entre sí cada uno de los proyectos elegidos aleatoriamente, de aplicar y analizar las entrevistas y de identificar la interacción de cada una de las funciones en el proceso de otorgamiento de los beneficios del PROMUSAG, se han encontrado puntos críticos y esenciales para alcanzar el éxito de los proyectos que se pueden resumir en

- (1) Indicadores financieros poco reales para proyectos de nueva creación.
- (2) Estructura y contenido no verificable.
- (3) Falta de marcado de prioridades en la constitución del negocio proyectado.
- (4) Deficiente capacitación técnica, productivas y de comercialización, la cual corresponde tanto al técnico contratado por el grupo como a la delegación estatal de la S.R.A. encargado del PROMUSAG.
- (5) Desempeño real de la actividad económica por debajo del pronóstico a cumplir en partes esenciales del proyecto, y en algunos casos en su totalidad.

Estas evidencias permiten determinar que la forma de evaluar la viabilidad financiera de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, no es adecuada para definir su continuidad en el mediano y largo plazo, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

Además es posible afirmar que los apoyos otorgados no cumplen con las características establecidas en las reglas de operación, particularmente en cuanto a la selección de proyectos rentables, sustentables y generadores de empleo, de ahí que la hipótesis alternativa es aceptada.

No obstante, es importante aclarar que en este tema no es posible dar una respuesta contundente, pues se requiere un amplio trabajo de campo para verificar que esto se lleva a cabo.

Las conclusiones presentadas hasta aquí se relacionan directamente con las hipótesis planteadas en esta tesis, sin embargo, en el transcurso de la investigación se observaron otros hallazgos importantes que se presentan enseguida.

Se observó que el PROMUSAG no recolecta regularmente información oportuna y veraz que le permita monitorear su desempeño, lo que no permite conocer si ha habido cambios positivos en materia de género o de reducción

de la pobreza. Esta situación fue observada de fuentes secundarias y primarias.

Respecto a las fuentes secundarias se revisaron los archivos disponibles en el sitio oficial de internet de la Secretaría de la Reforma Agraria sobre la “supervisión de proyecto productivos PROMUSAG” encontrándose que:

- (1) La información se limitada a señalar si el proyecto se encuentra operando.
- (2) La supervisión fue hecha a los proyectos del ejercicio inmediato anterior, sin mencionar nada respecto a los de años anteriores, lo que hace suponer que la supervisión no lleva continuidad.

En lo referente a las fuentes primarias, durante la revisión de los expedientes se observaron formatos de visitas a la ubicación física del proyecto, los cuales incluían un máximo de dos visitas, limitadas a corroborar la correcta aplicación de los recursos del PROMUSAG.

Esto hace suponer que no se hace supervisión posterior que verifique:

- La continuidad y/o crecimiento de la actividad productiva.
- Que realmente se hayan beneficiado las mujeres del grupo. De acuerdo a lo revisado en la muestra, no se puede afirmar que el 100% de las beneficiarias son mujeres, ni que todas ellas se encuentren participando en la actividad productiva.
- La residencia de las beneficiarias en la zona rural. En dos casos, las entrevistadas comentaron que otras mujeres del grupo de beneficiarias viven en la zona urbana de Mexicali.
- La situación de pobreza patrimonial de la población atendida. Una de las entrevistadas comentó que la única información que le pidieron en su domicilio era sobre su situación económica actual, y que dicha información solamente se la solicitó la persona que le elaboró el perfil del proyecto. En otro caso la entrevistada comentó ser profesionista y trabajar en una institución educativa de nivel superior.

Aunado a lo anterior, el programa no cuenta con instrumentos suficientes que permitan identificar y medir el grado de satisfacción de la población objetivo, es decir, conocer cómo han sido percibidas las acciones de PROMUSAG por la población objetivo. En las reglas de operación, sin embargo, existe un apartado en el cual se explicitan los mecanismos por los cuales se pueden dirigir quejas y sugerencias relacionadas con la aplicación y desarrollo del mismo.

En base a lo expuesto, es posible afirmar que el PROMUSAG no da un adecuado seguimiento a los proyectos apoyados y que los mecanismos con los que cuenta son insuficientes y limitados, pues no recolecta información de forma sistematizada que le permita conocer el desempeño del programa entre la población objetivo, en las diferentes etapas de operación y de satisfacción sobre los resultados observados.

5.2 Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones producto de las experiencias y conocimientos adquiridos durante el desarrollo de esta investigación, las cuales van dirigidas a diferentes entidades involucradas en el proceso de inicio, implementación y seguimiento del PROMUSAG.

Grupos de mujeres beneficiados con el programa.

- a) Buscar la capacitación en cada una de las áreas que conforman a la empresa, dando prioridad a aquellas que requieren de atención inmediata, esto les permitirá estar en mejores condiciones de enfrentar sus problemas y a la competencia.
- b) Afiliarse a algún organismo en los cuales pueden recibir asesoría gratuita y actualizarse en diferentes aspectos.

PROMUSAG.

Para dar seguimiento oportuno a los proyectos productivos apoyados, es necesario:

- a) Definir los requerimientos humanos, materiales, presupuestales y logísticos necesarios para la supervisión durante el transcurso del año.
- b) Capacitar al personal para el seguimiento de proyectos.
- c) Realizar visitas de campo a algunos proyectos, principalmente aquellos que son valorados con altas calificaciones por los supervisores para llevar un registro de buenas prácticas.

Para procurar la sostenibilidad de los proyectos se propone:

- d) Capacitar al grupo de mujeres en temas de perspectiva de género, pero también un acompañamiento, seguimiento, asesoría y capacitación durante el periodo de sobrevivencia del proyecto, que responda al reto de calidad para el aprovechamiento de los recursos.

Para procurar la rentabilidad de los proyectos se propone:

- e) Que por medio de los Comités Estatales de Desarrollo Agropecuario (CEDA) se corrobore directamente la información contenida en el perfil del proyecto, utilizando el método de investigación por observación.
- f) Que se hagan las modificaciones necesarias al manual de procedimientos para que las entidades que participan se integren al proceso de seguimiento a mediano y largo plazo de los proyectos productivos.

Organizaciones campesinas.

- a) Enfocar sus esfuerzos a la creación de incubadoras empresariales en el campo a fin de que los proyectos productivos logren ser exitosos y se conviertan en empresas rentables capaces de competir con calidad en el mercado nacional e internacional.
- b) Otorgar prioridad a la capacitación, orientación y supervisión de los proyectos productivos que gestionan para sus agremiados.
- c) Poner a disposición de sus agremiados un directorio de apoyos institucionales.

Instituciones educativas.

- a) Impulsar las áreas de investigación, particularmente los relacionados con las microempresas.
- b) Llevar a cabo proyectos interdisciplinarios en donde se integren maestros y alumnos que brinden orientación y capacitación a microempresas, los vinculen con instituciones los apoyen, y que participen en la formulación y/o evaluación de los proyectos productivos.

Futuros investigadores.

El programa contabiliza el número de beneficiarios del programa, es decir, sólo la capacidad del programa para colocar los apoyos, sin embargo, no se mide el impacto directo de esos apoyos en la generación del ingreso de los hogares beneficiados.

Por lo tanto, para futuras investigaciones se propone utilizar como indicador para medir los resultados del programa el siguiente: “Participación de los recursos generados por el proyecto apoyado en la estructura del ingreso familiar”,

Metodología.

El programa no mostró evidencia suficiente que avale que los criterios para la selección de los proyectos y/o beneficiarias cumplen con lo establecido en la normatividad. Para saberlo se propone tener el diagnóstico de la dictaminación y la revisión de los expedientes tanto de los proyectos apoyados como de los no apoyados

5.3 Propuesta.

En el apartado anterior se presentaron varias recomendaciones para el eficiente desarrollo de los proyectos productivos apoyados por el PROMUSAG, a continuación se presenta una propuesta de trabajo alternativa que tiene como fin dar sustentabilidad a los proyectos productivos y lograr los objetivos del propio programa.

La propuesta consiste en buscar alternativas que den como resultado una mayor capacitación y orientación desde la elección del tema de la actividad productiva y además la estructuración de un plan de negocios firme y sustentable y que incluso sirva de manual de procedimientos para el desempeño del mismo. Esta propuesta se integra de tres alternativas de acción:

1. Capacitación.

Estipular un programa estructurado y cronológico de inducción y capacitación a los grupos beneficiados con el propósito de dar un soporte y dominio de lo que es una empresa y sus responsabilidades ante las diferentes instancias reguladoras.

2. Desarrollo de un correcto plan de negocio.

Que el proyectista desarrolle más que una tabla de proyecciones financieras y mención simple de la actividad económica, se desarrolle un plan de acción como herramienta y manual a seguir para cada uno de los proyectos, de tal forma que se sustituya la homogeneización por un esquema individual y además recibir una capacitación de manejo e interpretado del mismo.

3. Seguimiento.

Desarrollar un esquema de visitas periódicas después de recibir los beneficios del PROMUSAG por parte del proyectista con el propósito de ir evaluando los avances y situaciones críticas que presenten los proyectos.

En conclusión, es muy importante que se coordinen esfuerzos que procuren dar rentabilidad y sostenibilidad a los proyectos productivos para que logren cumplir con el propósito del PROMUSAG de generar oportunidades de empleo, ingreso y bienestar para las mujeres del campo y sus familias.

ANEXO 1**Proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el estado de Baja California**

FOLIO	NOMBRE ORGANIZACIÓN	NUM. INTEG.	MONTO SOLICITADO	GIRO	MUNICIPIO
PM/BC/030907/ 1	Estética Laura	4	80,000	Estética	Mexicali
PM/BC/030907/ 2	Miscelánea Miriam	5	100,000	Miscelánea	Mexicali
PM/BC/030907/ 3	Mujeres del poblado la Rumorosa	7	140,000	Miscelánea	Tecate
PM/BC/030907/ 4	Mujeres del poblado Estación Coahuila	3	60,000	Miel de abeja	Mexicali
PM/BC/030907/ 5	Mujeres del ejido Dr. Alberto Oviedo Mota (reacomodo)	8	160,000	Planta de agua	Mexicali
PM/BC/030907/ 8	Sociedad cooperativa unida	8	160,000	Farmacia veterinaria	Mexicali
PM/BC/030907/ 9	Miscelánea	4	80,000	Miscelánea	Mexicali
PM/BC/030907/ 10	Unidad agrícola industrial de la mujer campesina	12	180,000	Turístico	Tijuana
PM/BC/030907/ 11	Mujeres activas de valle nuevo	5	100,000	Estética	Mexicali
PM/BC/030907/ 12	Mujeres emprendedoras del valle	5	100,000	Papelería y miscelánea	Mexicali
PM/BC/030907/ 14	María Estela Vázquez Alcalá	4	80,000	Abarrotes	Mexicali
PM/BC/030907/ 15	Mujeres trabajando	5	100,000	Papelería y Miscelánea	Mexicali
PM/BC/030907/ 16	Las treviñas	3	60,000	Eq. y Mob. p/ eventos	Mexicali
PM/BC/030907/ 17	Mujeres en superación	9	180,000	Parque para eventos	Mexicali
PM/BC/030907/ 18	Cabañas las palomas	8	160,000	Cabañas	Ensenada
PM/BC/030907/ 19	Las mujeres del valle	3	60,000	Papelería y miscelánea	Mexicali
PM/BC/030907/ 20	Mujeres emprendedoras	6	110,000	Dulcería	Mexicali
PM/BC/030907/ 21	Abarrotes Karem	3	60,000	Abarrotes	Mexicali

CONTINUACIÓN ANEXO 1

FOLIO	NOMBRE ORGANIZACIÓN	NUM. INTEG.	MONTO SOLICITADO	GIRO	MUNICIPIO
PM/BC/030907/ 22	Jardín de fiestas infantiles Morelos	8	160,000	Parque para eventos	Mexicali
PM/BC/030907/ 23	Internet nayeli.com	8	160,000	Internet	Mexicali
PM/BC/040907/ 25	Tortilleras de harina parcela del valle	9	180,000	Tortillas	Mexicali
PM/BC/040907/ 26	Grupo de trabajo avícola de Zarco	9	180,000	Avícola	Ensenada
PM/BC/040907/ 27	Mujeres consuquistas del ejido Puebla	8	160,000	Avícola	Mexicali
PM/BC/040907/ 28	Mujeres consuquistas del ejido Nuevo León	6	92,199	Abarrotes	Mexicali
PM/BC/040907/ 29	Tijuana desing	6	120,000	Maquila de ropa	Tijuana
PM/BC/190907/ 30	Mujeres consuquistas del ejido Saltillo	6	114,023	Abarrotes	Mexicali
PM/BC/190907/ 31	Mujeres consuquistas del ejido Colima	7	140,000	Estética	Mexicali
PM/BC/190907/ 32	Consuquistas emprendedoras del ejido Saltillo	6	96,671	Venta de ropa	Mexicali
PM/BC/190907/ 33	Consuquistas emprendedoras del ejido Nuevo León	6	107,952	Venta de comida	Mexicali
PM/BC/200907/ 34	Mujeres trabajando	5	100,000	Eq. y Mob. para eventos	Mexicali
PM/BC/200907/ 35	Quimio	6	120,000	Copias	Mexicali
PM/BC/200907/ 36	Flores del valle	5	100,000	Elaboración de joyería	Mexicali
PM/BC/260907/ 37	Las águilas	5	100,000	Abarrotes	Mexicali
PM/BC/011007/ 41	Mujeres emprendedoras Tule Chek	5	100,000	Internet	Mexicali
PM/BC/011007/ 42	Mujeres progresistas del ejido Hidalgo	5	98,638	Taller de costura	Mexicali
Suma			\$ 4,099,483		

ANEXO 2**Proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.**

FOLIO	NOMBRE ORGANIZACIÓN	NUM. INTEG.	MONTO SOLICITADO	GIRO	LOCALIDAD
PM/BC/030907/ 1	Estética Laura	4	80,000	Estética	Ej. Nuevo León
PM/BC/030907/ 4	Mujeres del poblado estación Coahuila	3	60,000	Miel de abeja	Estación Coahuila
PM/BC/030907/ 8	Sociedad cooperativa unida	8	160,000	Farmacia veterinaria	Ej. Jiquilpan
PM/BC/030907/ 11	Mujeres activas de valle nuevo	5	100,000	Estética	Guadalupe victoria km.43
PM/BC/030907/ 17	Mujeres en superación	9	180,000	Parque eventos	Ejido Pachuca
PM/BC/040907/ 25	Tortilleras de harina parcela del valle	9	180,000	Tortillas	Guadalupe Victoria Km.43
PM/BC/190907/ 31	Mujeres consuquistas del ejido Colima	7	140,000	Estética	Ej. Colima
PM/BC/200907/ 34	Mujeres trabajando	5	100,000	Renta Eq. y Mob. para Eventos	Ciudad Morelos
PM/BC/200907/ 36	Flores del valle	5	100,000	Elaboración de joyería	Ej. Aguascalientes
PM/BC/011007/ 42	Mujeres progresistas del ejido Hidalgo	5	98,638	Taller de costura	Ej. Hidalgo
Suma			\$ 1,198,638		

ANEXO 3

Proyecciones de venta reportadas en el perfil de los proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.

		PROYECCIONES DE VENTAS						
FOLIO	NOMBRE ORGANIZACIÓN	VENTAS MENSUALES	VENTAS 2007	VENTAS 2008	VENTAS 2009	VENTAS 2010	VENTAS 2011	VENTAS 2012
PM/BC/030907/ 1	Estética Laura			218,907	236,645	256,535	256,535	256,535
PM/BC/030907/ 4	Mujeres del poblado estación Coahuila	10,000		150,000	220,000	300,000	300,000	300,000
PM/BC/030907/ 8	Sociedad cooperativa unida	60,000	250,000	425,000	730,000	730,000	730,000	790,000
PM/BC/030907/ 11	Mujeres activas de valle nuevo			473,200	383,200	383,200	383,200	383,200
PM/BC/030907/ 17	Mujeres en superación		60,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
PM/BC/040907/ 25	Tortilleras de harina parcela del valle		77,560					
PM/BC/190907/ 31	Mujeres consuquistas del ejido Colima	56,275	852,300	675,300	675,300	675,300	675,300	675,300
PM/BC/200907/ 34	Mujeres trabajando	21,000	379,000	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000
PM/BC/200907/ 36	Flores del valle**							
PM/BC/011007/ 42	Mujeres progresistas del ejido Hidalgo	38,450	123,638	461,400	461,400	461,400	461,400	461,400

** El perfil del proyecto de Flores del Valle no se localizó.

ANEXO 4

Indicadores de financieros reportados en el perfil de los proyectos productivos autorizados en el ejercicio 2007 para el municipio de Mexicali.

		INDICADORES FINANCIEROS					
FOLIO	NOMBRE ORGANIZACIÓN	PR (AÑOS)	VPN	TIR	R B/C	RSI	TREMA
PM/BC/030907/ 1	Estética Laura	3	29,916	24%	1.0376	1.3741	13%
PM/BC/030907/ 4	Mujeres del poblado estación Coahuila	1.63	212,512	84%	1.95		25%
PM/BC/030907/ 8	Sociedad cooperativa unida	1	303,834	94%			30%
PM/BC/030907/ 11	Mujeres activas de valle nuevo	7					
PM/BC/030907/ 17	Mujeres en superación	3.62	463,413	41%	1.22	2.06	12%
PM/BC/040907/ 25	Tortilleras de harina parcela del valle						
PM/BC/190907/ 31	Mujeres consuquistas del ejido Colima		212,919	45%	1.26		
PM/BC/200907/ 34	Mujeres trabajando		347,009	56%	1.59		24%
PM/BC/200907/ 36	Flores del valle						
PM/BC/011007/ 42	Mujeres progresistas del ejido Hidalgo		550,470	61%	1.62	0.34	24%

PR: Periodo de recuperación
VPN: Valor presente neto
TIR: Tasa interna de retorno

R B/C: Relación beneficio/costo
RSI: Rendimiento sobre la inversión
TREMA: Tasa de rentabilidad mínima aceptada

ANEXO 5. Instrumento de medición.



Universidad Autónoma de Baja California Facultad de Ciencias Administrativas.

Evaluación de los procesos de inicio, implementación y seguimiento del PROMUSAG en grupos de mujeres que recibieron el apoyo económico en 2007.

Entrevista a la responsable del grupo social que recibió el apoyo

I. Identificación e información general.

Nombre del grupo:

Actividad productiva:

Nombre de la responsable social:

Nombre de programa que le dio el apoyo:

Nombre del técnico que le hizo el proyecto:

¿Cuánto le pago al proyectista?

II. Cuestionario.

INSTRUCCIONES: Marque con una **X** la respuesta o respuestas que corresponda a su realidad

1. ¿Cómo decidió la actividad productiva a la que dedicaría el dinero que solicitó al PROMUSAG?

- ☐ Yo ya tenía el negocio, el dinero lo pedí para mejorarlo y crecer
- ☐ Yo no tenía negocio pero ya sabía cómo hacer la actividad productiva que elegí
- ☐ Yo no conocía la actividad productiva pero me la recomendaron
- ☐ En mi familia ya había quien se dedicara al negocio
- ☐ En mi familia nadie se dedicaba al negocio, pero ya había quien tuviera los conocimientos necesarios

2. ¿De qué forma se enteró de los beneficios, procedimientos y requisitos del PROMUSAG?

- ☐ Por internet
- ☐ Directamente en las oficinas de PROMUSAG
- ☐ Me lo explicaron en un curso que nos dieron los encargados de PROMUSAG
- ☐ Me los explicó el técnico encargado de hacerme el proyecto
- ☐ Me los explicó una persona que anteriormente había sido beneficiada con el programa

3. ¿En qué momento dio lectura o le informaron de los lineamientos del PROMUSAG (beneficios, procedimientos y requisitos a cumplir)?

- ☐ Antes de comenzar los trámites de solicitud del apoyo económico
- ☐ Mientras realizaba los trámites de apoyo económico
- ☐ Ya que había recibido el apoyo económico

4. De parte del personal de PROMUSAG ¿qué tipo de asesoría técnica recibió? (El curso de los en que le explicaron el programa NO se incluye como asesoría técnica)

- ☐ Sobre el proyecto a presentar para solicitar el apoyo económico (contenido, significado...)
- ☐ Sobre cómo hacer los trámites legales de inicio (ejemplo: darme se alta en Hacienda...).
- ☐ Sobre cómo administrar el dinero que nos iban a dar.
- ☐ Sobre cómo realizar el producto o servicio del negocio.
- ☐ Sobre cómo comercializar el producto o servicio del negocio.
- ☐ Sobre cómo dar atención a los clientes del negocio.
- ☐ Sobre cómo se administra un negocio.
- ☐ Sobre cómo se lleva la contabilidad, impuestos y demás obligaciones del negocio.
- ☐ Alguna otra asesoría técnica que no viene en esta lista.
- ☐ No me dieron ningún tipo de asesoría técnica.

5. De parte del técnico le elaboró el proyecto ¿qué tipo de asesoría técnica recibió?

- ☐ Sobre el proyecto a presentar para solicitar el apoyo económico (contenido, significado...)
- ☐ Sobre cómo hacer los trámites legales de inicio (ejemplo: darme se alta en Hacienda...).
- ☐ Sobre cómo administrar el dinero que nos iban a dar.
- ☐ Sobre cómo realizar el producto o servicio del negocio.
- ☐ Sobre cómo comercializar el producto o servicio del negocio.
- ☐ Sobre cómo dar atención a los clientes del negocio.
- ☐ Sobre cómo se administra un negocio.
- ☐ Sobre cómo se lleva la contabilidad, impuestos y demás obligaciones del negocio .
- ☐ Alguna otra asesoría técnica que no viene en esta lista.
- ☐ No me dio ningún tipo de asesoría técnica.

6. La asesoría a la que se refieren las preguntas 4 y 5 ¿En qué momento las recibió?

- ☐ Antes de comenzar los trámites de solicitud del apoyo económico
- ☐ Mientras realizaba los trámites de apoyo económico
- ☐ Ya que había recibido el apoyo económico
- ☐ No recibí asesoría técnica

INSTRUCCIONES: De las siguientes preguntas, califique con los números del 5 al 1 (encierre en un círculo la respuesta que elija).

7. ¿Conoce el contenido del proyecto con el cual se solicitó el apoyo económico al PROMUSAG?
- 5 ... Lo conozco totalmente y a detalle
 4 ... Lo conozco todo pero no a detalle
 3 ... Conozco una parte del proyecto
 2 ... Lo conozco pero no lo he leído
 1 ... Nunca lo he visto
8. ¿Comprende el significado del análisis financiero que forma parte del proyecto con el cual se solicitó el apoyo económico al PROMUSAG?
- 5 ... Lo comprendo y domino totalmente
 4 ... Lo comprendo pero no lo domino
 3 ... Comprendo solo parte de su significado
 2 ... No lo comprendo
 1 ... No sé a qué se refiere
9. Para calcular las utilidades futuras de su proyecto, el técnico que lo elaboró ¿tomó como base la información que usted le proporcionó?
- 5 ... Totalmente de acuerdo
 4 ... De acuerdo
 3 ... No muy de acuerdo
 2 ... En desacuerdo
 1 ... Totalmente en desacuerdo
10. El dinero que recibió ¿fue suficiente para dar inicio con la actividad productiva señalada en su proyecto?
- 5 ... Totalmente de acuerdo
 4 ... De acuerdo
 3 ... No muy de acuerdo
 2 ... En desacuerdo
 1 ... Totalmente en desacuerdo
11. El negocio para el cual se destinó el apoyo económico del PROMUSAG ¿da empleo a las mujeres del grupo social?
- 5 ... Totalmente de acuerdo
 4 ... De acuerdo
 3 ... No muy de acuerdo
 2 ... En desacuerdo
 1 ... Totalmente en desacuerdo

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

INSTRUCCIONES: Elija una opción (la que mejor responda a su realidad).

12. ¿Desde cuándo se comenzó a recibir ingresos fruto del apoyo del PROMUSAG para su actividad productiva?

- a) Desde la fecha planeada en el proyecto.
 b) Entre 10 y 5 meses atrás.
 c) Entre 4 y 1 mes atrás.
 d) Todavía no recibo ingresos por esa actividad.

INSTRUCCIONES: Responda sobre la línea.

13. ¿Cuál es el porcentaje de ventas mensuales que alcanza su negocio en comparación con las ventas estimadas en el proyecto presentado a PROMUSAG?

_____ % (si no conoce cuales son las ventas mensuales estimadas en el proyecto, responda la pregunta en base a su propia estimación de ventas futuras)

INSTRUCCIONES: Responda libremente las siguientes preguntas.

14. ¿Qué cree usted que faltó para tener éxito total en su proyecto productivo?

15. ¿Qué recomendaría y/o modificaría al PROMSAG?

MUCHAS GRACIAS

GLOSARIO.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el campo de las Finanzas, por lo que a continuación se explica el significado de algunos conceptos asociados a esta ciencia, que se utilizan a lo largo de la investigación.

Finanzas.

De acuerdo al Diccionario General de la Lengua Española, Finanzas “es la ciencia y actividades relacionadas con el dinero que se invierte”, también se ha definido como “el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Las Finanzas son una ciencia, porque son un conjunto de conocimientos ordenados (sistematizados), que buscan la administración óptima de los recursos a fin de maximizar la rentabilidad de los mismos. Esta ciencia utiliza a la economía como su base teórica, se apoya en la contabilidad para obtener datos y en la matemática financiera para los cálculos y cuentas.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- a) La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- b) Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).
- c) La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Proyecto.

De manera general un proyecto se define como un conjunto de actividades que se desarrollan en un periodo determinado, en el cual se involucran recursos, con el propósito de lograr un objetivo tendiente a transformar una situación problemática de una población específica.

En el área de finanzas, un proyecto se define como la “unidad de inversión destinada a generar capacidad productiva de bienes o servicios, coherente desde un punto de vista técnico y económico y que puede desarrollarse con independencia de otras inversiones” (Odeplan, 1978. -Oficina de Planeación Nacional, Chile-).

Valor del dinero en el tiempo.

El valor del dinero en el tiempo se refiere a que, cantidades iguales de dinero no tienen el mismo valor, si se encuentran en períodos diferentes de tiempo, y si la tasa de interés es mayor que cero.

De acuerdo al principio del valor del dinero en el tiempo, es mejor percibir los ingresos más tempranos que percibirlos más tarde, ya que bajo esta situación el capital tiene mayor productividad.

El valor del dinero en el tiempo es un concepto fundamental en la comprensión del proceso de evaluación de proyectos, pues los proyectos van generando aumento o disminución del efectivo inicial, y el valor de esos flujos de efectivo es distinto dependiendo del momento en que se hayan generado o utilizado en los diferentes períodos de planificación del proyecto.

Interés.

El interés se define como la suma pagada por el uso de dinero prestado o, más ampliamente, como el retorno obtenido de una inversión productiva.

El capital invertido tiene como todo factor de producción un valor o costo. El interés es el costo del capital y este costo varía de acuerdo con la importancia del dinero como recurso productivo.

No obstante, aunque una inversión sea financiada por fondos internos y sin recurrir a crédito externo, es necesario reconocer que el capital o inversión tiene un costo de utilización, ya que, alguna utilidad podría percibirse de él, de destinarlo a otros fines; en este caso el costo del capital es un costo de oportunidad.

Tasa de interés y tasa de descuento.

La tasa de interés es una medida financiera que se aplica para determinar el valor futuro de un importe actual. Se obtiene dividiendo la diferencia entre el valor futuro y el importe actual, entre el importe actual.

La tasa de descuento es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro. Se obtiene dividiendo la diferencia entre el valor futuro y el importe actual, entre el valor futuro.

Por ejemplo, si el valor actual es de \$80 y el valor futuro es de \$100, la tasa de interés será de 25% y la tasa de descuento será de 20%

$$\frac{100 - 80}{80} = 25\%$$

$$\frac{100 - 80}{100} = 20\%$$

La tasa de descuento se diferencia de la tasa de interés, en que esta última se aplica a una cantidad original para obtener el incremento que sumado a ella da la cantidad final, mientras que el descuento se resta de una cantidad esperada para obtener una cantidad en el presente. Continuado con el ejemplo, si al valor actual de \$80 se le suma el 25% el resultado es \$100, si al valor futuro de \$100 se le resta el 20% el resultado es \$80.

Ambas tasas se expresan normalmente como porcentaje y pueden referirse a un periodo de tiempo como el año, el semestre, el trimestre o el mes.

REFERENCIAS.

Cohen, E . (1992). Evaluación de proyectos sociales. México: Siglo veintiuno

Coloma, F. (1991). Evaluación social de proyectos de inversión. Bolivia: Asociación Internacional de Fomento- Bco.

Enciclopedia. Microsoft. Encarta. 2000.

Ibáñez, B. (1996). Manual para la elaboración de tesis. México: Trillas

MDC Moderno Diccionario de Contabilidad. (1998). México: CEIDE

Moreno, F. (2002). Las Finanzas en la empresa. México: CECSA

Monografías.com

Ochoa, S. (2003). Administración Financiera. México: Mc Graw Hill

Perdomo, M. (2002), Elementos básicos de la administración financiera. México: Thomson

Programa de la mujer en el sector agrario-2004, D.O.F. 19 abril de 2004.

Programa de la mujer en el sector agrario-2008, D.O.F. 31 diciembre de 2007.

Rodríguez, V. (2004) Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México: International Thomson Editores

SBA (2002) El plan de negocios. Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa