

24/65



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INTERVENCION DE UN FIDEICOMISO DE INVERSION EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS PARA EL DESARROLLO DE POLOS TURISTICOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
FELIPE Y R R A Y B A R R A

PROFR. DEL SEMINARIO
C.P. ENRIQUE ZUBIETA SANCHEZ

**TESIS CON
BARRA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

"INTERVENCION DE UN FIDEICOMISO DE INVERSION EN EL OTORGA-
MIENTO DE CREDITOS PARA EL DESARROLLO DE POLOS TURISTICOS".

I N D I C E

PAGINA

I. INTRODUCCION.

Antecedentes históricos del Fideicomiso en México.....	12
Definición de Fideicomiso.....	17
Tipos de Fideicomiso en México.....	18
Dinámica del Fideicomiso de Inversión de 1924 a 1987.....	24

II. INTEGRACION DEL FIDEICOMISO.

Organigrama General del Fideicomiso de Inversión.....	35
Constitución Legal del Fideicomiso.....	44
Reglamentación del Fideicomiso de Inversión.....	51
Contrato de Fideicomiso de Inversión.....	58

III. ASPECTOS CONTABLES DEL FIDEICOMISO DE INVERSION.

Integración Patrimonial del Fideicomiso.....	63
Catálogo de Cuentas.....	65
Caja General.....	76
Crédito y Cobranzas.....	78
Departamento de Compras.....	81
Departamento de Recursos Humanos.....	84
Departamento de Presupuestos.....	87
Mercadotecnia y Publicidad.....	91
Archivo General.....	93

IV. CASO PRACTICO * BAHIAS DE HUATULCO *

Presentación del Proyecto.....	95
Planeación Financiera.....	102
Presupuesto de Operación.....	107
Presupuesto de Inversiones Permanentes.....	118
Presupuesto Financiero.....	123
Proyecto de Inversión.....	131
Estructura del Capital.....	133
Análisis de Costos de Construcción.....	135
Registro Contable del Caso Práctico.....	147
Análisis Financiero del Caso Práctico.....	160

V. CONCLUSIONES.

.....	178
-------	-----

BIBLIOGRAFIA.

.....	180
-------	-----

CAPITULO I

INTRODUCCION

- a) Antecedentes históricos del Fideicomiso en México.**
- b) Definición de Fideicomiso.**
- c) Tipos de Fideicomiso en México.**
- d) Dinámica del Fideicomiso de Inversión de 1924 a 1987.**

I. INTRODUCCION.

La presente investigación tiene por objeto el dar a conocer la forma en que funciona un fideicomiso de inversión al apoyar la construcción de áreas turísticas con el otorgamiento de créditos, incluyendo así, desde el momento en que se define el espacio donde se construirá, todos sus factores condicionantes, hasta que se ponga a trabajar a toda su capacidad.

Daré a conocer también en forma generalizada la estructura, aplicación y control del fideicomiso de inversión y posteriormente se desarrollará un caso práctico aplicando todos estos elementos al Fideicomiso de Bahías de Huatulco.

Las Bahías de Huatulco es un Centro Turístico muy jó-ven, creado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo -- (FONATUR) como Centro Turístico Integral.

Bahías de Huatulco se encuentran en la Costa del Estado de Oaxaca con una longitud de aproximadamente 35 Km², localizada a 120 Km de Puerto Escondido, a 145 Km de Salina - Cruz y a 29 Km de Santa María Huatulco.

Considero conveniente mencionar que me interesó este tema por la importancia que reviste en cuanto a la genera-ción de empleos y a la entrada de divisas que son parte fun-damental para el desarrollo económico de nuestro País; así como la intervención de la Contaduría Pública como factor importante para el logro de estos objetivos.

Finalmente aspiro a que este trabajo sea de utilidad a la gente que lo consulte.

El Turismo en México.

A) Antecedentes.

El turismo en México presenta una gran variedad de fa
cetas, tanto desde el punto de vista de la persona como de
las instalaciones.

En efecto, existe el turista que viaja en condiciones incómodas y sujetándose a pasar la noche en un lugar abierto, cubriéndose con mantas y haciendo uso de equipo que él mismo lleva, hasta el turista sofisticado para quien las instalaciones más lujosas resultan insuficientes. En esas condiciones, en México hay diferentes tipos de hospedaje, desde mesones hasta hoteles de lujo y por cuanto a lugares para servir alimentos, se encuentran desde tabernas y bares de ínfima categoría, hasta restaurantes competitivos con lugares famosos del extranjero.

De las crónicas de la conquista de México por Hernán Cortés, se desprende que las primeras manifestaciones de turismo datan de esta época, ya que con él llegaron los primeros extranjeros de que se tiene noticia, entre ellos ocho viajeras, las primeras mujeres occidentales que visi
taron nuestro país. Se nombra a Isabel Rodríguez, quien

se dice que era la que curaba a los heridos, combatía y hasta hacía guardia; también Marfa Estrada, que estuvo en combate en la primera entrada a Tenochtitlán, escapando de morir en la Noche Triste. La Revista Mosaico Mexicano dice que era gran amazona que vencía en el caballo a los soldados y que realizó proezas con la espada.

También tenemos a Beatriz de Palacio, Elvira Hernández, Catarina Márquez, etc.

Desafortunadamente, el grupo del que formaban parte, venía con la finalidad de conquista y poder, por lo que se dice que eran de personalidad guerrera y por lo tanto no pensaban en la necesidad de instalaciones como las que actualmente se usan, ya que no fué sino hasta diciembre de 1525 que empezaron a operar los dos primeros mesones, establecidos en la calle de Mesones en el centro de la Ciudad, estableciendo Cortés un reglamento muy estricto, según el cual quienes lo violaran, tanto mesoneros como huéspedes, eran azotados.

El hospedaje vino a satisfacer necesidades de los viajeros, no necesariamente de los turistas, si se les define como personas que viajan por placer. Los viajeros en cam-

bío, se trasladaban de una ciudad a otra por razones mercantiles, para vender su mercancía o para adquirir productos en diversas plazas; es así como se abrió cerca de Cuajimalpa una venta para albergar a quienes viajaban de México a Toluca o viceversa.

Cabe mencionar que los diversos atractivos de los que se hizo uso para atraer al turismo fueron muy importantes, entre ellos destaca La China Poblana que fué uno de los personajes más característicos. El origen de ésta, tan extendido en el extranjero, se relaciona históricamente con Catalina de San Juan, nacida en la India y enviada a Puebla de los Angeles, a donde llegó en 1619, aún niña y en calidad de esclava, y cuyo atuendo oriental pudo influir desde entonces en la manera de vestir de ciertas mujeres poblanas. La promoción turística las ha producido en serie, para ganar voluntades y transformarlas en buenas voluntades turísticas en diferentes latitudes extranjeras, de entre las cuales, con cautela saludable, los sagaces promotores han excluido a China.

Por lo que respecta al antecedente de los viajes todo pagado, éste puede estar relacionado con La Monja Alferez (Catalina de Erauzo), quien desembarcó en Veracruz en 1630

con el nombre de Alfonso Rodríguez y quien poco tiempo después montó un negocio, una empresa de arriería que cubría la ruta México-Veracruz. Supo combinar el transporte y el alojamiento, vendiéndolo en paquetes y estableciéndose como mesonera.

En el transcurso de la cuarta década del Siglo XVI, el Cabildo de la Ciudad de México decide reglamentar el funcionamiento de las tabernas. Esto ocurrió el 28 de junio de 1548, cuando las cantinas de la época empezaron a funcionar, sólo dejaron fuera a los solteros, quienes no podían poseerlas,

Es importante también relacionar lo que se ha venido haciendo en cuanto a la publicidad sobre los atractivos de México a nivel internacional. Dos de los primeros escritores que se pueden citar son William Bullock en 1824 y el señor Mark Beaufroy en 1828, quienes son dos de los primeros viajeros que escribieron sobre México.

Frances Erskine Inghis, la marquesa Calderón de la Barca, quien era esposa del Embajador de España en México en 1839, escribió el libro La Vida en México durante dos años en este País, publicado en inglés simultáneamente en

Londres y en Boston en 1843.

Es de mencionar también Viajes en México, escrito por Albert M. Guilliano, publicado en 1846. Este libro habla de los atractivos turísticos de México en esa época.

La señora Fanny Chambers Gooch se dedicó a promover el turismo en México. Publica en 1897 en Nueva York, el libro Cara a Cara con los Mexicanos, donde entre otras cosas, habla de la grandiosidad de los templos mexicanos e incluye una guía para futuros turistas. Pocos años antes de 1866 Samuel Basch y Félix Salen Salen, publicaron sus obras.

Una de las personas que más ha escrito sobre México, es la señora Brilliana Harley de Tuiddle, inglesa de nacimiento. Escribió tres libros titulados México como yo te Veo (guía para turistas, libro descriptivo, se podría decir que es un reportaje periodístico, elogia los monumentos prehispánicos entre otras cosas, haciendo mención de los entretenimientos populares como las peleas de gallos, ferias, charreadas y las comidas de tacos), otro libro, Porfirio Díaz constructor del México Moderno (a invitación de la señora de Porfirio Díaz y el último, De Díaz a Kaiser.

Otra escritora es Alma Marfa Prescott Sullivan, bautizada por Carrillo Puerto como Alma Reed, La inspiradora de "Peregrina". Después de la muerte de Carrillo Puerto, se dedicó a proyectar hacia México a todos los puntos cardinales del planeta, ya fuere en conferencias o en artículos de Prensa, así como en libros.

La forma como estos escritores describen los atractivos turísticos mexicanos incita al lector a conocerlos personalmente, y a convertirlo en turista. No obstante que en esa época, a fines del siglo XIX, el principal hotel era el Iturbide, con una capacidad de 130 cuartos, también estaba El Jardín, el Gilow, casi todos los hoteles de la época eran edificios viejos que se les acondicionaba como hoteles.

La señora Rosa E. King, quien además de escritora se convirtió en empresaria turística al inaugurar un salón de té en el Zócalo de Cuernavaca, lugar obligado para los residentes y turistas, donde se vendía la cerámica de Cuernavaca y donde después se construyó el Hotel Bellavista, con 30 habitaciones, el primer hotel de lujo, el más elegante de Cuernavaca, inaugurado un año antes de la Revolución de 1910. Se puede decir que la primera publicidad turística

que tuvo México, fue a través de estos libros y artículos citados, escritos unos por simples turistas, quedándose algunos de ellos a vivir en México.

Doña Emma Hurtado, esposa de Diego Rivera, también debe mencionarse, puesto que fundó la revista turística bilingüe de México llamada "This Week" en el año de 1935, y la cual, hasta la fecha sigue cumpliendo semana a semana, con la información turística, aún cuando ya ha muerto su editora. En el año en que fundó su revista la Sra. Hurtado, se celebró la convención internacional del Club Rotario que motivó al General Plutarco Elías Calles a construir carreteras.

Pancho Villa también encaja en el renglón del turismo, al adquirir uno de los negocios de hospedaje más importantes de la Ciudad de México, aunque haya sido por un llo de falda que lo convirtió en hotelero. Esto ocurrió al secuestrar en su propio hotel El Palacio, a la francesa dueña del mismo quien solicitó la intervención de la Embajada Francesa. Villa no tuvo más salida que comprar el hotel para evitar mayores problemas.

La primera Delegada de turismo con sede en El Paso,

Texas, fue la Sra. Georgia Burlingham Ch., nombrada por el Jefe de la población de la Secretaría de Gobernación, dependencia que en aquel entonces, por el año de 1930, era responsable de las actividades turísticas, y un año antes, en 1929 fue cuando se creó Comisión Mixta Pro-Turismo, dependiente de la Secretaría citada anteriormente. Esta Señora cuenta entre sus hazañas, la de haber logrado que se llevara a cabo una Convención internacional en Cuernavaca, en el año de 1937.

En 1930, los guías de turistas que existían eran personas que salieron del país durante la Revolución. Eran dirigidos por la Sra. Esthella Grandison, quien siempre pugnó porque los guías de turistas tuvieran una categoría diferente a la de los taxistas que hablaban inglés, así como para el establecimiento de la carrera de guías de turistas en la Universidad Nacional, deseos que vió coronados cuando se estableció la Escuela de guías que originalmente se alojó en el antiguo Palacio de Minería. Cabe ser mencionado que México estableció su primera oficina en el Continente Europeo cuando entonces se tenían medios de comunicación no efectivos ni capacidad de transportación, ni servicios apropiados ya que se contaba con un presupuesto de únicamente \$25,000.00 para atraer al turismo.

La Comisión Intersecretarial creada por la Ley Federal del Fomento al Turismo en su artículo 15, en la cual, participan todos los organismos y dependencias que tienen que ver directa o indirectamente con la actividad turística; ha puesto en marcha un programa que facilitará los trámites y estimulará el turismo, canalizándolo hacia todo el País, dicho programa ha sido llamado Plan Nacional de Turismo.

La Comisión Intersecretarial, últimamente ha emitido su resolución, determinando las facilidades y estímulos inmediatos para el fomento y desarrollo del turismo orientadas a la consecución del Plan Nacional de Turismo.

Entre las facilidades y estímulos se encuentran los siguientes:

- México incrementará servicios y vías de comunicación en todo su territorio
- Se incrementó la red nacional de intercomunicación radiofónica y telefónica,
- Se duplicó el número de equipos móviles (Ángeles verdes) en las carreteras de mayor circulación para que ofrezcan auxilio no solo a los vehículos sino también a las personas.
- Se mejorará el servicio que ofrecen las gasolineras.
- Se dará información a los visitantes en cinco idiomas.

en un número que Teléfonos de México, pondrá a disposición de la Secretaría de Turismo.

- Se pondrá en servicio toda vía de comunicación que facilite el acceso a los Centros Turísticos.
- Mejoramiento de los servicios turísticos mediante capacitación del personal especializado.
- Creación de la Procuraduría de Defensa al Turismo extranjero con Delegaciones en todo el País.
- Establecimiento de prototipos para las policías mexicanas en caso de arresto o detención de turistas extranjeros.
- Permitir a los turistas extranjeros usar radios de banda civil.
- Cualquier Agencia de servicios turísticos podrá otorgar tarjetas turísticas.
- Eliminación de revisiones aduanales en los Aeropuertos internacionales del País y simplificación en la revisión en las aduanas terrestres.

a) Antecedentes históricos del Fideicomiso en México.

a) Antecedente Históricos del Fideicomiso en México.

En el año de 1905, el Sr. José Ives Limantour, entonces Secretario de Hacienda, envió a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, una iniciativa de Ley para constituir en la República Mexicana, una Institución Comercial que desarrolle funciones de Agentes Fideicomitentes.

Esta iniciativa, fue creada por el Lic. Jorge Vera España, pero, a pesar de ello, a través del tiempo, se conocía como *Proyecto Limantour*, en el cual, se hacía una breve explicación sobre el giro de diversos negocios comerciales que se realizaban a través de lo que el Derecho Anglosajón denominó *TRUST COMPANIES*, o Compañías Fideicomisarias, que tienen como objeto primordial, el intermediarismo y el beneficiar a terceras personas.

Dicho Proyecto constaba de lo siguiente:

- 1.- La función que debería desempeñar el Fideicomisario como resultado del contrato entre dos o más personas, para ejercer actos, operaciones o contratos lícitos respecto de determinados bienes en beneficio de algún tercero con el cumplimiento de lo establecido en el mismo.
- 2.- En la ceremonia hecha al Fideicomisario por la parte interesada, por mandato judicial para ejecutar actos, operaciones o contratos lícitos para beneficio de un tercero respecto de un bien.
- 3.- Una Institución, puede legalmente efectuar diversas funciones, siempre y cuando, cumpla con los requisitos legales y previa autorización de la Secre

taría de Hacienda y Crédito Público.

- 4.- En las concesiones que se otorguen a las Instituciones Fideicomisarias, se les podrá autorizar a ejecutar actos u operaciones que no sean incompatibles en las funciones fundamentales que se desempeñen.
- 5.- La Ley fijará los términos, bajo los cuales, las empresas que actúen como Fideicomisarias deberán de garantizar el fiel cumplimiento de sus obligaciones, así como los principios conforme a los cuales, pueden inspeccionarse por la Secretaría de Hacienda, en beneficio de los usuarios.
- 6.- El Ejecutivo podrá modificar aquellas Leyes que sean necesarias para asegurar el debido funcionamiento de las Instituciones Fideicomisarias.

A pesar de que el Proyecto Limantour no fue discutido por las Comisiones correspondientes conforme a su versión fidedigna debido a la oposición del Lic. Rosendo Pineda, al ser enviado a la Cámara de Diputados, fue el primer intento legislativo en el mundo para adoptar el Trust Anglosajón en los países de tradición Romana.

En 1920, el Dr. Ricardo Alfaro elaboró el Proyecto, - *El Fideicomiso, un estudio sobre la necesidad y conveniencia de introducir en la legislación de los pueblos Latinos, una Institución nueva, semejante al Trust del Derecho Inglés*, convirtiéndose en Ley en la República de Panamá, en Bolivia en 1928, en Chile en 1930, en Colombia en 1933 y en Perú en 1935, entre otros, que por consiguiente, se trata de un pro-

yecto más completo y sistemático, en comparación con el Proyecto Limantour.

En 1924, se crea el Proyecto Creel, que contenía las bases para que el Ejecutivo expidiera una Ley General sobre las funciones de las Compañías Bancarias de Fideicomiso y Ahorro, en donde la principal de las operaciones que se celebran en esos Bancos y que es característica de las Compañías de Fideicomiso.

Dicho proyecto consiste en la aceptación de hipotecas de contratos de Fideicomiso de toda clase de propiedades, bonos de Compañías, de Ferrocarriles, entre otras.

La primera Ley que habla del Fideicomiso en México, fue la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios en su decreto del 24 de diciembre de 1924, publicada el 7 de enero de 1925.

En ella se habla ya de los Bancos de Fideicomiso y de las normas que los regirán, prohibiendo así, a los Bancos extranjeros, fungir como fiduciarios, contiene además, dos artículos referentes a los Bancos de Fideicomiso, en uno de los cuales se anuncia una Ley Especial sobre Bancos de Fideicomiso que fue publicada hasta el año de 1926.

Dicha Ley, no hace referencia del Fideicomiso como una operación de Crédito, solamente especifica las funciones de los Bancos de Fideicomiso.

En 1926, el Lic. Vera Estañol, presenta un nuevo proyecto, aunque en términos más amplios y detallados, mantiene sustancialmente las ideas de su proyecto anterior.

En el mismo 1926, para ser exacto, el 30 de junio, se expide la Ley de Bancos de Fideicomisos, misma que establece las obligaciones de los Bancos Fiduciarios, que constituye en el fondo, una adaptación de las Prácticas Anglosajonas pero con las modificaciones adecuadas para instituirse en las demás disposiciones del Derecho Positivo Mexicano; agrega además, que el Fideicomiso es una Institución distinta de las anteriores y muy en particular, del Fideicomiso del Derecho Romano.

La mencionada Ley de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, define al Fideicomiso como *Aquella operación que se realiza por cuenta ajena y en favor de terceros sobre una base de confianza y buena fé.*

La Ley de Bancos de Fideicomisos fue abrogada por la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, limitándose a incorporar como parte integrante de su texto, el de la Ley abrogada; según Bauche Garcia-Diego, durante la vigencia de esta Ley, se realizaron los primeros Fideicomisos de Garantía en México.

Posteriormente, en agosto de 1932, se promulgó la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, que definió al Fideicomiso en forma muy clara y precisa, augurándole en su exposición de motivos, un probable gran desarrollo por considerarlo de evidente utilidad en la actividad económica del País; paralelamente con la Ley General de Instituciones de Crédito, que establece que sólo pueden ser Fiduciarias las Instituciones especialmente sujetas a vigilancia del Estado y se acaba la confusión entre el Fideicomiso y los actos de administración o de representación de terceros, en donde el Fideicomiso queda concebido como,.....

Una afectación patrimonial a un fin, confiado a las gestiones de un Fiduciario, precisándose así, la naturaleza y los efectos que dicha Ley consideraba como un mandato irrevocable.

El 31 de mayo de 1941, en el Diario Oficial de la Federación, se publicó de Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que derogó a la Ley de Instituciones de Crédito de 1932; esta Ley, regula las operaciones fiduciarias por primera vez, en el Derecho Positivo Mexicano.

Como consecuencia de la Nacionalización de la Banca del primero de septiembre de 1982, la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares fue abrogada por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito del 30 de diciembre de 1982 y a su vez, ésta por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito del 28 de diciembre de 1984, en vigor.

Una vez que se instituye el Fideicomiso en México, surge una gran variedad de ellos, que se clasifican según el Lic. Rodolfo Batiza, de acuerdo con nuestro Derecho Positivo y la participación bancaria, entre ellos:

- Fideicomiso Expreso e Implícito
- Fideicomiso Condicional, Secreto y Sucesivo
- Fideicomiso de Beneficiencia
- Fideicomiso Oneroso y Gratuito
- Fideicomiso de Inversión, Administración y Garantía
- Fideicomiso de Voto
- Fideicomiso de Zona Prohibida
- Fideicomiso Público y Privado
- Fideicomiso en otras clasificaciones.

b) Definición de Fideicomiso.

Antes de proceder a realizar un bosquejo sobre la naturaleza del fideicomiso, es conveniente tener una idea sobre su significado, razón por la cual se ha optado por sus raíces etimológicas: la palabra fideicomiso se deriva del vocablo latino "Fideicomissum", cuyas raíces son: Fides (fe) y Comissum (Comitto) o confiar.

Una vez expuesto el desarrollo histórico del fideicomiso, se estará en posibilidad de especificar algunas otras de índole jurídica y económica.

De acuerdo con la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito que dispone en su artículo 346:

"En virtud del Fideicomiso, el Fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una Institución Fiduciaria".

El Fideicomiso puede constituirse sin señalar fideicomisarios, siempre y cuando su fin sea lícito y determinado.

Asimismo, pueden ser fideicomisarios las personas físicas y/o jurídicas que tengan la capacidad necesaria para recibir el provecho que el Fideicomiso implica.

El Fideicomitente puede designar varios fideicomisarios para que reciban simultáneamente o sucesivamente el provecho del Fideicomiso.

Sólo pueden ser Fiduciarias las Instituciones expresamente autorizadas para ello conforme a la Ley General de Instituciones de Crédito.

c) Tipos de Fideicomiso en México.

A través de este subtítulo, pretendo dar a conocer la clasificación de los Fideicomisos que se operan en nuestro País, así como algunas de sus características.

1.- Fideicomiso Expreso e Implícito.-

Su manifestación es generalmente indubitable en la voluntad o se deriva de algún acto en forma tácita

2.- Fideicomiso Oneroso o Gratuito.-

Según se trate de que devengue honorarios, el Fiduciario o no, en su caso, de que en relación con la transmisión de bienes, ésta sea gratuita.

3.- Fideicomiso Público y Privado.-

Público será aquél, en el que intervengan Instituciones Gubernamentales, o tenga por objeto, los bienes del Gobierno Federal, o realizar actividades de interés público, o en su caso, privado.

4.- Fideicomiso de Garantía.-

Asegura que el cumplimiento de las obligaciones contraídas por quien lo constituye, o por terceros en este caso, al Fiduciario se le transmiten en propiedad Fiduciaria ciertos bienes, valores o derechos por el Fideicomitente, para respaldar el pago de la obligación a favor del Fideicomiso. En caso de incumplimiento, el Fiduciario sigue un

procedimiento de ejecución, que permite la recuperación del adeudo y la entrega del remanente al Fideicomitente.

Dentro de esta clasificación, se encuentra también el Fideicomiso de Garantía con Inmuebles que tiende a ser un procedimiento ágil que asegurará que la venta del inmueble, se realice en condiciones, tales que se obtenga un mejor precio del inmueble, debido a que el Fiduciario, es el que se encargará de proceder a dicha venta y como Institución de Crédito, está en el mercado de los bienes inmuebles y, en consecuencia, en mejores posibilidades que cualquier otro.

Como ventaja en su utilización, tenemos las siguientes:

- ° - Mediante este Fideicomiso, es posible obtener de un tercero, o de una Institución de Crédito, hasta el ciento por ciento del valor del bien dado en garantía, ya que no existe la limitación que para los Créditos Hipotecarios, señala la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- ° - En caso de que el Fideicomiso de Garantía sea liso y llano, no se causa Impuesto de Timbre ni el Impuesto local de Traslado de Dominio.

También se encuentra el Fideicomiso con Muebles, Valores o Derechos, que dice que es necesario que la Fiduciaria tenga posesión de los bienes muebles, o en su caso, que sean endosados y entrega-

c) Tipos de Fideicomiso en México.

dos a la Fiduciaria, para que el Fideicomiso surta efectos contra terceros.

El Fideicomiso de Garantía es utilizado por una empresa con mayor frecuencia en los siguientes casos:

- Garantía de una línea de crédito con Inmuebles
- Garantía de un financiamiento para la construcción con Inmueble
- Garantía colateral para asegurar el pago puntual del arendamiento financiero
- Garantía para suscribir aumento de Capital
- Garantía de un crédito con base en acciones I (Crédito por Industria Extranjera) es decir, una empresa mexicana constituida con cláusulas de admisión de extranjeros, solicita de una industria extranjera, un crédito a largo plazo.
- Garantía de un crédito con base en acciones II (Crédito a una persona extranjera). Cuando una sociedad con cláusula de exclusión de extranjeros, solicita un crédito a una persona extranjera.

5.- Fideicomiso de Administración.-

El Fiduciario, recibe del Fideicomitente, determinados bienes o derechos para que le sean administrados, de acuerdo a las instrucciones del Fideicomitente y en provecho del Fideicomisario. En estos casos, el Fiduciario se caracteriza como Institución técnicamente especializada, en una forma más señalada que en otro tipo de Fideicomisos, pues para poder manejar estas operaciones, se requiere de una experiencia adecuada y razonable conjunto de conocimientos técnicos sobre la natu

raleza de ese patrimonio.

Existen varias causas que dan origen a la constitución de un Fideicomiso de Administración, siendo las principales la minoría de edad, la falta de tiempo, la falta de experiencia, la falta de vocación para los negocios, etc..

También dentro del Fideicomiso de Administración hay una subdivisión, el Fideicomiso de Administración de Empresas.

En algunos tipos de sociedades con recursos considerables, que pueden manejarse con muy poco personal, el Fiduciario puede encargarse de estos casos, del manejo completo de los ingresos y egresos de la empresa, inversiones y pagos, obligaciones, contabilización, libros de actas, presentación de informes al Consejo o al Comité Técnico, etc. Con esta operación, la empresa se maneja por el Fiduciario y un Comité Técnico.

6.- Fideicomiso de Inversión.-

Tiene como finalidad que la Fiduciaria destine el patrimonio fideicomitado, a la realización de operaciones económicamente provechosas, para el beneficiario.

En este caso, el Fideicomitente, entrega al Fiduciario, una cantidad determinada de recursos monetarios para que sean invertidos en valores de renta fija y/o variable, destinado a los rendimientos que produzcan y, en su caso, el capital, a diversos fines lícitos, previamente establecidos en el Contrato.

Para la inversión de fondos fideicomitidos, la Fiduciaria deberá observar las siguientes reglas:

- En toda clase de operaciones que signifiquen adquisición o sustitución de bienes o derechos, inversión de dinero, deberá ajustarse estrictamente a las instrucciones del Fideicomitente.
- Si éstas no fueran suficientemente precisas, o si hubiera dejado a su discreción, tal determinación, la inversión se realizará necesariamente, en valores aprobados para tal efecto, por la Comisión Nacional de Valores.
- La inversión, la contabilización y la notificación al beneficiario, deberán hacerlas dentro del menor tiempo posible.
- La Institución Fiduciaria, deberá conservar en Caja o en el Banco de México, S.A., los fondos de los Fideicomisos, o los provenientes de las Operaciones Fiduciarias, mientras no se realice la inversión ordenada, o se dé a los beneficiarios la inversión, o no se haga la aplicación que espresamente indique el Contrato.
- Las Instituciones Fiduciarias, no podrán depositar los fondos, a que me refiero en el inciso anterior, dentro de la Institución Bancaria de Depósito, en cuentas de cheques, sin la autorización expresa del Fideicomitente, ni tampoco invertirlos sin la condición anterior.
- Se puede estipular que las utilidades percibidas por la inversión, se reinvertirán o serán abonadas a la

cuenta del Fideicomisario.

- Puede ser constituido por varios Fideicomitentes, con el carácter de solidarios, es decir, puede tener derecho a efectuar depósitos y hacer retiros de fondos cualquiera de los solidarios, mediante avisos dados con la debida oportunidad.

A continuación, los tipos de operaciones que en la práctica son los más requeridos por las empresas.:

- Fideicomisos de Plan de Pensiones y Jubilaciones de personal.
- Fideicomisos de Primas de Antigüedad.
- Fideicomisos de Servicios y Asesorías a Grupos de Empresas.
- Fideicomisos de Fines Sociales y Educativos.

7.- Otra Clasificación de los Fideicomisos.-

Es la que los divide en Para Emisión de Certificados de Participación, secretos, etc., que por su presentación tan esporádica, se puede decir que normalmente no son muy usuales.

Bauche Garcia-Diego, Mario. "Operaciones Bancarias". Ed. Porrúa Hnos. México. 1974.

Batiza, Rodolfo. "Tres Estudios Sobre el Fideicomiso". Imprenta Universitaria. México. 1954.

d) Dinámica del Fideicomiso de Inversión de 1924 a 1987.

d) Dinámica del fideicomiso de inversión en México de 1924 a 1987.

El fideicomiso, nace jurídicamente en México a principios de 1925, cuando se promulgó la Ley General de Instituciones de Crédito y establecimientos Bancarios.

Al respecto, el Dr. Rodríguez y Rodríguez afirma "normalmente el fideicomiso se presenta como un acto unilateral, cuando el fideicomitente establece su voluntad en un acto inter vivos, o en su testamento".

En este caso, su declaración es obligatoria inmediatamente para él, puesto que no puede revocar el fideicomiso si expresamente no se reservó esa facultad, no puede modificarlo si no es con el consentimiento del fideicomisario, y produce efectos frente a terceros por su publicación de las aceptaciones del fiduciario y del fideicomisario, que por lo mismo no son manifestaciones de voluntad esenciales para integrar el negocio jurídico.

La adhesión del fiduciario a las normas establecidas por el acto constitutivo y la aceptación del cargo, son condiciones jurídicas para la ejecución del fideicomiso pero no para su perfección jurídica.

Se entiende por fideicomiso de inversión aquel que consiste en el encargo hecho por el fideicomitente al fiduciario que conceda préstamos con un fondo constituido al efecto. Celebrándose así dos o más contratos:

a) El fideicomiso.

b) En su ejecución, el de o los de mutuo.

En el contrato de fideicomiso se consagran el nombre, la Razón Social o denominación de las partes: fideicomitente, fiduciario y fideicomisario, la suma de dinero que constituye el fondo, el fin del fideicomiso, disponiéndose que consistirá en el otorgamiento de préstamos a interés, así como las demás cláusulas integrantes del contrato, tales como la irrevocabilidad del fideicomiso durante la vigencia del mutuo, la obligación del fiduciario de actuar como buen padre de familia, su responsabilidad por pérdidas y menoscabos del fondo causado por su culpa, el monto de sus honorarios o comisiones, la sumisión de las partes contratantes a los tribunales del lugar de la celebración del contrato, etc.

En forma intencional se han puesto de resalto las palabras fideicomitentes para dar paso a la aclaración de que, no sólo en la valuación para el registro en contabilidad de los muebles, inmuebles y derechos que se afectan en fideicomiso, las instituciones fiduciarias tienen apreciaciones resultantes de la aplicación de los más variados criterios, sino que tampoco están unificadas las opiniones para dar forma contractual a las operaciones fiduciarias, no obstante la utilización de contratos-tipo en las operaciones de fideicomiso y de mandato de inversión, pues en la práctica se ha observado que coexisten contratos tanto de fideicomiso como de mandato con los mismos objetivos y características, diferenciándose tan sólo por la circunstancia de que, se incorpore en alguna de las cláusulas del contrato la mención "fondo fiduciario", patrimonio fiduciario o alguna otra expresión equivalente, considerándose la operación en este caso como de "fideicomiso" y como de "mandato" cuando no se hacen en

dicho instrumento estas alusiones a la operación fiduciaria en sí.

Conviene reflexionar en que las dos figuras jurídicas, - fideicomiso y mandato son mucho muy semejantes, pero sin perder de vista el hecho de que se distinguen una de otra, fundamentalmente, "por la transmisión de dominio que produce el fideicomiso" (Lic. Batiza), así los llamados mandatos de inversión, que son los que predominan en la práctica, deben mejor clasificarse como fideicomisos de inversión si se considera que el fideicomitente transmite al fiduciario el dominio del patrimonio en efectivo, que es la materia de esta clase de fideicomisos para que lo invierta en títulos-valor o en préstamos (a sociedades o a particulares, éstos últimos existentes en mucha menor cuantía que los citados en primer término, según se ha visto en la práctica), siendo necesario para el Banco ser el "dueño fiduciario" de ese patrimonio para invertirlo de acuerdo con las instrucciones del fideicomitente, en títulos-valor o en préstamos, pero conforme a su competencia técnica basada no sólo en sus experiencias sino también muy principalmente en la prudencia que se atribuye a "un buen padre de familia" en el cuidado y administración de su patrimonio.

Es de utilidad, anotar el concepto de mandato que proporciona el artículo 2546 del Código Civil en el sentido de que el mandato es contrato (bilateral) por cuya virtud una persona se obliga a ejecutar, por cuenta de otra, los actos jurídicos que ésta le encargue; siendo el mandante la persona que otorga poder o mandato a otra para que en su nombre realice determinados actos, en tanto que mandatario es la persona que recibe poder o mandato de otra para realizar en nombre de aquélla determinados actos.

Este concepto, comparado con el que del fideicomiso proporciona la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 346 y con la opinión expresada por la Suprema Corte de sus ejecutorias, en el sentido de que, ... "la fiduciaria no actúa en nombre de otro, sino que ejerce un derecho propio en virtud de que tiene el dominio-la propiedad fiduciaria- sobre los bienes afectados en fideicomiso", dan elementos para adoptar un criterio de distinción adecuado, - entre fideicomiso y mandato; dice el artículo 346 de la Ley de Títulos: "En virtud del fideicomiso, el fideicomitente - destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria", y ya se ha visto que el fiduciario, para la realización de ese fin actúa, respecto a esos bienes o patrimonio fiduciario, como "dueño fiduciario".

En consecuencia, si el fideicomitente transmite al fiduciario el dominio sobre el patrimonio fideicomitado, que en tratándose de los fideicomisos y mandatos de inversión es - dinero en efectivo, para que dicho fiduciario lo invierta - en títulos-valor y en préstamos a sociedades o a particulares, debe contratarse y contabilizarse la operación como fideicomiso y no como mandato.

Así el fideicomiso de inversión puede subclasificarse de la siguiente manera:

- a) Fideicomiso de inversión pura, en títulos-valor.
- b) Fideicomiso de inversión pura, en préstamos o créditos, a sociedades y a particulares. (Estos últimos - en número muy reducido).
- c) Fideicomiso de inversión con destino al cumplimiento

to de diversos fines.

Con la indicación de inversión pura se pretende distinguir a aquéllos fideicomisos en los que se estipula que los rendimientos deben disfrutarlos los mismos fideicomitentes, quienes son simultáneamente los fideicomisarios, de los demás fideicomisos de inversión en los que intervienen los tres elementos personales del fideicomiso que son: el fideicomitente, el fiduciario y el fideicomisario.

A continuación se hacen las explicaciones relativas a cada una de las tres subclasificaciones anotadas:

a) El fideicomiso de inversión pura en títulos-valor de renta fija en dominante proporción con respecto a los de renta variable ofrece al inversionista (fideicomitente) la obtención de rendimientos satisfactorios en operaciones de comprobada seguridad y liquidez que pueden hacerse efectivos en cualquier momento, sin pérdida para el mismo porque el fiduciario ha elegido libremente títulos-valor de primera calidad, de los emitidos en su gran mayoría por empresas industriales mexicanas, asesoradas por instituciones de crédito (sociedades financieras), conocedoras de nuestro mercado de capitales pudiendo el fideicomitente dar instrucciones en el acto constitutivo del fideicomiso en el sentido de que los rendimientos de la inversión se le entreguen periódicamente a sí mismo (o a tercera persona que él designe), o que sean esos productos reinvertidos en nuevos títulos valor.

Este elemento de seguridad (calidad de los títulos-valor) cobra mayor fuerza con la obligación que la Ley Bancaria en su artículo 45, fracción VI, párrafo segundo, impone-

a las instituciones fiduciarias por cuanto a que se abstendrán de aceptar el desempeño de fideicomisos, mandatos o comisiones mediante los cuales reciban fondos destinados a la adquisición de valores o al otorgamiento de créditos que no se ajusten a las disposiciones que dicte el Banco de México, S.A.

b) El fideicomiso de inversión pura en préstamos o créditos a sociedades y a particulares también produce para el fideicomitente rendimientos satisfactorios; provenientes, en general, de préstamos directos concedidos a instituciones financieras que destinan estos recursos a operaciones activas de crédito a mediano y a largo plazo canalizando parte muy considerable de esos fondos al financiamiento de la producción industrial (tan necesitada de capitales en nuestro país) y al financiamiento de la distribución de muy diversos artículos manufacturados (vehículos, maquinaria, televisores, estufas, lavadoras, etc.).

Estas sociedades financieras, como ya se ha indicado, son instituciones de crédito sometidas, como todas las demás, a la vigilancia del Estado; la Ley Bancaria les impone estrictos regímenes de inversión y en la actualidad, y en términos generales, son administradas por banqueros y técnicos, expertos en problemas de financiamiento de su especialidad, de tal manera que los recursos que les son confiados los prestan tomando siempre riesgos normales, otorgando créditos que reúnan los elementos de seguridad, liquidez y productividad convenientes, con la finalidad de no exponer esos recursos a pérdida parcial o total.

Aunque por sumas de poca importancia, puede apreciarse que con fondos fideicomitidos se hacen préstamos a empresas privadas y en algunas ocasiones eventuales, a particulares; pero en todo caso la institución fiduciaria, independiente - mente del conocimiento que tiene de la solvencia, posición - económico-financiera y seriedad de las sociedades emisoras - de los títulos-valor y de las instituciones financieras, em - presas privadas o personas físicas prestatarias, se ajusta - siempre a las instrucciones que en el acto constitutivo del - fideicomiso le da el fideicomitente.

Los rendimientos (ingresos) provenientes de inversiones en títulos valor y en créditos, obtenidos por el fideicomisa - rio causan diversos impuestos que, se cubren puntual y oportu - namente ya que las instituciones fiduciarias retienen y pa - gan esas contribuciones, que constituyen una importante fuen - te de ingresos para el Estado.

Es en el fideicomiso de inversión, que se ha señalado como destinado al cumplimiento de diversos fines, en el que las instituciones fiduciarias entran más en el terreno de la práctica fiduciaria propiamente dicha, ya un tanto desprovís - ta la operación del aspecto financiero comercial-bancario - que predomina en el caso del fideicomiso de inversión pura - de los dos tipos que se acaban de explicar.

c) El fideicomiso de inversión con destino al cumpli - miento de diversos fines lícitos y posibles, el objeto es - también efectivo y las finalidades para las que se constitu - ye, siempre en beneficio de uno o varios fideicomisarios, - son de lo más variado, listándose a continuación las más fre - cuentemente observadas en la práctica: (se utilizarán, en to

do caso, nombres y cifras supuestas, sólo con fines ejemplificados):

a) Inversión del fondo en valores de renta fija, en bienes raíces de productos, o en préstamos a interés para que la viuda fideicomitente disfrute mensualmente de esos productos, mientras viva; y a su fallecimiento, hacer beneficiarios de esos productos a sus herederos - (tres hijos de edad) que heredarán los bienes objeto - del fideicomiso por partes iguales, cuando alcancen la mayoría de edad, una vez reconocidos sus derechos hereditarios.

b) Formación de un fondo, por parte de una Compañía de transportes, de acuerdo con un plan de jubilaciones, para sus empleados, fondo que deberá siempre estar invertido en títulos-valor o en bienes de productos cómodos, o en préstamos a interés. Los productos de la inversión se irán capitalizando, y deberán ir siendo destinados a cubrir a su personal las pensiones de jubilación establecidas en el plan de referencia. (Tanto las aportaciones que hacen las empresas para constituir el fondo, como los rendimientos provenientes de su inversión gozan de consideraciones fiscales en nuestro país).

c) Constitución de un fondo revolvente para préstamos que deberá ser invertido en títulos-valor de rendimientos satisfactorios y seguros. Los préstamos, con cargo a los rendimientos de la inversión, deberán hacerse a estudiantes universitarios o politécnicos de escasos recursos, debidamente autorizados por un comité formado por funcionarios de la Dirección de los respecti -

vos planteles, que podrán aprobar o desaprobar la designación de los estudiantes propuestos como prestatarios, sin tomar en cuenta diferencias de raza, color, credo, - sexo u opiniones políticas, debiendo valorizar los talentos y la situación económica de los beneficiarios, - su vocación y su aplicación al estudio y sus dotes de capacidad y voluntad para ayudar a sus semejantes.

El citado comité fijará el importe del préstamo - tomando en cuenta los factores aludidos, el costo de la vida de un estudiante de modestos recursos, etc. ayuda - que se aplicará al pago de gastos de alimentación, hospedaje, asistencia y libros de texto.

Los préstamos que se otorguen cubrirán un año escolar, pero el comité podrá solicitar al fiduciario que prorrogue los préstamos durante uno o dos años siguientes, siempre y cuando el beneficiario continúe - siendo estudiante regular.

Estos préstamos se hacen contra la expedición de una carta que los beneficiarios otorgan al propio fiduciario en la que prometen cubrir su importe total durante los cinco años posteriores a su graduación, pagando también un interés equivalente al 6% anual, durante el tiempo en que el adeudo hubiere estado insoluto, interés que no causará el Impuesto sobre la Renta, al amparo de una autorización especial concedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En ningún caso se otorgarán préstamos con cargo - al patrimonio fiduciario y al término del plazo de -

treinta años de vigencia, el fiduciario entregará el importe total del fondo (capital más rendimientos) al comité para que éste lo destine a los mismos fines que los establecidos en el contrato de fideicomiso.

d) Establecimiento de un fondo a base de las aportaciones de trabajadores del Ferrocarril del país, S.A., unidos en una Asociación de Auxilios Mutuos, con cuyos productos se pagará a los miembros de esta Asociación o a sus parientes las cuotas de jubilación o de fallecimiento, según sea el caso, de acuerdo con los estatutos de dicha Asociación. La inversión del fondo se hará en préstamos al 12% anual a Productora de Carros y Vagones de México, S.A.

e) Constitución de un fondo en efectivo para invertirlo en préstamos directos del 8% anual a la Sociedad Financiera del Istmo, S.A., con cuyos rendimientos se atenderán los gastos de colegiatura, relacionados con los estudios finales de preparatoria y profesionales de dos jóvenes de 18 y 20 años respectivamente, hijos de la fideicomitente, viuda, a cuya muerte deberá repartirse al patrimonio (capital e intereses) por partes iguales a dichos beneficiarios.

f) Establecimiento de un fondo que se invertirá en títulos-valor de renta fija (obligaciones industriales), manteniendo la inversión por un periodo de 10 años irrevocables mientras la empresa fideicomisaria (ubicada en el extranjero con la denominación de Stahl-Fabrikaufman y operando en el ramo de fundición al estallar la Segunda Guerra Mundial) no reclama los derechos

que tiene a la repartición del haber social que le correspondió al declararse su disolución y liquidación, nombrándose liquidador a uno de los asesores mexicanos de dicha empresa, que es el que figura en el contrato de fideicomiso como fideicomitente, de los fondos que dicha empresa alcanzó al finalizar la liquidación. Si no reclamara sus derechos la fideicomisaria al llegar el término fijado, el fiduciario deberá entregar el patrimonio (capital más intereses) a una institución de beneficencia designada en dicho contrato.

g) Constitución de un fondo para invertirlo en préstamos directos del 12% anual a la Financiera del Transporte Urbano, S.A., con cuyos productos se cubrirán los gastos de hospitalización y curación de la fideicomisaria, privada de razón, a cuyo fallecimiento quedará representado por un comité integrado por tres miembros de su familia que lo representarán ante el fiduciario, quien deberá seguir cumpliendo el fin originalmente establecido, con los rendimientos del patrimonio fideicomitado.

h) Entrega al fiduciario de determinado fondo para que lo invierta en valores de renta fija, a su libre elección, que aseguren el fideicomitente (que desea su permanencia en el país en calidad de rentista, ya que es europeo) un rendimiento que le permita subsistir durante el tiempo que se requiera para arreglar su situación migratoria en la Secretaría de Gobernación, garantizándole los gastos de repatriación, llegado el caso.

Batiza, Rodolfo. "El Fideicomiso". Ed. Porrúa. México. 1973.

Domínguez Martínez, Jorge Alfredo. "El Fideicomiso Ante la Teoría General del Negocio Jurídico". Ed. Porrúa Hnos. México. 1972.

CAPITULO II

INTEGRACION DEL FIDEICOMISO

- a) Organigrama General del Fideicomiso de Inversión.
- b) Constitución Legal del Fideicomiso.
- c) Reglamentación del Fideicomiso de Inversión.
- d) Contrato de Fideicomiso de Inversión.

a) Organigrama General del Fideicomiso de Inversión.

a) Organigrama General del Fideicomiso de Inversión.

El Centro Turístico de Bahías de Huatulco, fue creado como ya lo he mencionado, por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), como un Centro Turístico Integral.

Para llegar a su objetivo, dicho Fondo ha estructurado en un programa de técnicas, un proyecto del Centro Turístico.

Para la organización del Proyecto Bahías de Huatulco, se han planteado dos fases; la primera consiste en la estructuración y es precisamente aquí donde hablaré de la estructura orgánica del Fideicomiso de Inversión; la segunda fase, representa la etapa dinámica o funcionamiento.

A medida que el organismo crece, va adquiriéndose una complejidad de problemas organizativos y de dirección que requieren solución inmediata.

El constante crecimiento que experimentan las empresas, debe estar sujeto a la planeación y organización de sus actividades, deberán también, establecerse estrategias de crecimiento y ajustar su planeación de acuerdo con los constantes cambios del medio ambiente en los que operan estas empresas.

Una buena organización requiere de una buena planeación, sin embargo, con frecuencia se observa que se permite que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general.

Las organizaciones que trabajan por proyectos, se defi-

nen como aquellas que en un momento determinado de su expansión, necesitan de la realización de un proyecto, generalmente de planeación estratégica, para cuyo desarrollo, es necesario crear un departamento dentro de la estructura formal de la empresa mientras dure la planeación, elaboración y control del propio proyecto.

El agrupamiento de funciones dentro de un organismo social, puede deberse a una amplia gama de motivos. Normalmente las organizaciones seleccionan entre varios enfoques para realizar la departamentalización o división del trabajo.

La selección final, depende del tipo de actividades a desarrollar, se sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

Los métodos que comunmente son aceptados para el agrupamiento del trabajo en departamento, son los siguientes:

- 1.- Departamentalización o División Funcional.
Se coloca cada actividad particular en un departamento específico.
- 2.- Departamentalización Territorial o Geográfica.
Se divide el trabajo en departamentos que representen tan localidades o áreas geográficas.
- 3.- Departamentalización por Producto.
Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.

La división por proyectos, requiere agrupar las funciones en departamentos específicos, obliga a una integración de requerimientos internos y externos para proporcionar da-

tos objetivos y concretos. Las necesidades de información del nivel de la Alta Dirección puede condensarse sobre los siguientes puntos básicos:

- 1.- Compromisos adquiridos
- 2.- Actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos
- 3.- Magnitud de los trabajos a realizar
- 4.- Volúmenes a manejar
- 5.- Fechas de terminación de los trabajos por etapas significativas
- 6.- Fechas de obtención de resultados
- 7.- Resposables de las distintas areas involucradas
- 8.- Recursos necesarios que deben proveerse (materiales y humanos)
- 9.- Uso que se les dará a los resultados
- 10.- Consecuencia del incumplimiento de los compromisos.

De acuerdo con los conceptos expresados sobre organización y sobre las características de los proyectos, se deduce que cada proyecto, por tener un objetivo específico y único, requiere de una organización también específica para ejecutarlo, y normalmente cuentan con las siguientes características:

- 1.- Ser temporal o de duración finita
- 2.- Centrada en el objetivo
- 3.- Flexible
- 4.- Permitir toma de decisiones rápidas
- 5.- Considerar y estructurar la participación en el proyecto de entidades ajenas a la ejecutora.

Gómez Ceba, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Ed. EVI-COL. México. 1973.

Villegas H. Eduardo. "El Sistema Financiero Mexicano. Ed. PAC. México. 1984.

Para representar la Estructura Orgánica de un Fideicomiso de Inversión, tomaré como base el Organigrama General del Sistema Financiero Mexicano y la propia estructura que guarda el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el Proyecto Bahías de Huatulco que a mi parecer, es muy sólida y muy bien preparada, el secreto está en que lo planeado hasta el momento se desarrolle tal cual.

El Sistema Financiero Mexicano, en su estructura no ha cambiado desde hace ya varios años. (Ver gráfica II-1).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público sigue siendo la autoridad máxima, ejerciendo sus funciones a través de la Subsecretaría de la Banca y regulando y supervisando la actividad financiera a través del Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la Comisión Nacional de Valores.

Dentro de lo que se conoce como Sociedades Nacionales de Crédito, se encuentran las Instituciones de Banca Múltiple:

Bancomer
Banco Nacional de México
Banco Mexicano Somex
Multibanco Comermex
Banco Internacional
Banca Serfin
Banco del Atlántico
Banco de Crédito y Servicio
Crédito Mexicano
Banco B.C.H.
Banca Confía

Multibanco Mercantil de México

Banca Cremi

Banpais

Unibanco

Banco Continental Ganadero

Banco Latino

Banco del Norte

Banco Mercantil de Monterrey

Las Instituciones Privadas de Banca Múltiple son:

Citybank

Banco Obrero

Las Instituciones de Banca de Desarrollo son:

Nacional Financiera

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos

Banco Nacional de Comercio Exterior

Banco Nacional Pesquero y Portuario

Banco del Pequeño Comercio

Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada

Banco Nacional de Crédito Rural

El Fideicomiso de Bahías de Huatulco, ya se dijo que es manejado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, éste, a su vez por la Nacional Financiera, por tal motivo, es que hago esta somera explicación del Sistema Financiero Mexicano.

El Organigrama o Estructura Orgánica que guarda el Fideicomiso de Inversión de Bahías de Huatulco se conforma de la siguiente manera:

Estructura Orgánica del Fideicomiso de Inversión.**PRESIDENTE DEL COMITE TECNICO****DIRECTOR GENERAL****Subdirección General de Desarrollo**

Dirección de Proyectos y Construcción

Dirección de Planeación Urbana

Gerencia General de Ingeniería de Costos

Gerencia General de Concursos y Contratos

Gerencia General de Construcción y Mantenimiento

Gerencia General de Proyectos Náuticos

Gerencia General de Evaluación de Proyectos

Gerencia General de Planeación Territorial

Gerencia General de Diseño Urbano

Gerencia de la Coordinación Huatulco

Subdirección General de Mercadotecnia

Dirección de Promoción y Publicidad

Dirección de Ventas

Gerencia General de Prensa y Difusión

Gerencia General de Estudios de Mercado

Gerencia General de Publicidad

Subdirección General de Inversiones

Dirección de Control de Proyectos

Dirección de Control de Gestión

Gerencia General de Arquitectura y Decoración

Gerencia General de Programación y Control

Gerencia General de Ingeniería

Gerencia General de Construcción

Gerencia General de Diseño y Equipamiento

Gerencia General de Control Administrativo y Finanzas
Gerencia General de Planeación y Evaluación

Dirección General de Crédito

Gerencia General de Evaluación Financiera
Gerencia General de Programas Especiales
Gerencia General de Evaluación Técnica

Dirección Administrativa

Gerencia General de Recursos Humanos
Gerencia General de Recursos Materiales
Gerencia General de Sistemas
Gerencia General Administrativa

Dirección de Finanzas

Gerencia General de Programación y Presupuesto
Gerencia General de Tesorería
Gerencia General de Contabilidad

Contraloría

Gerencia General de Auditoría
Gerencia General de Control

Dirección Jurídica

Gerencia General Corporativa
Gerencia General Operativa

Residencias

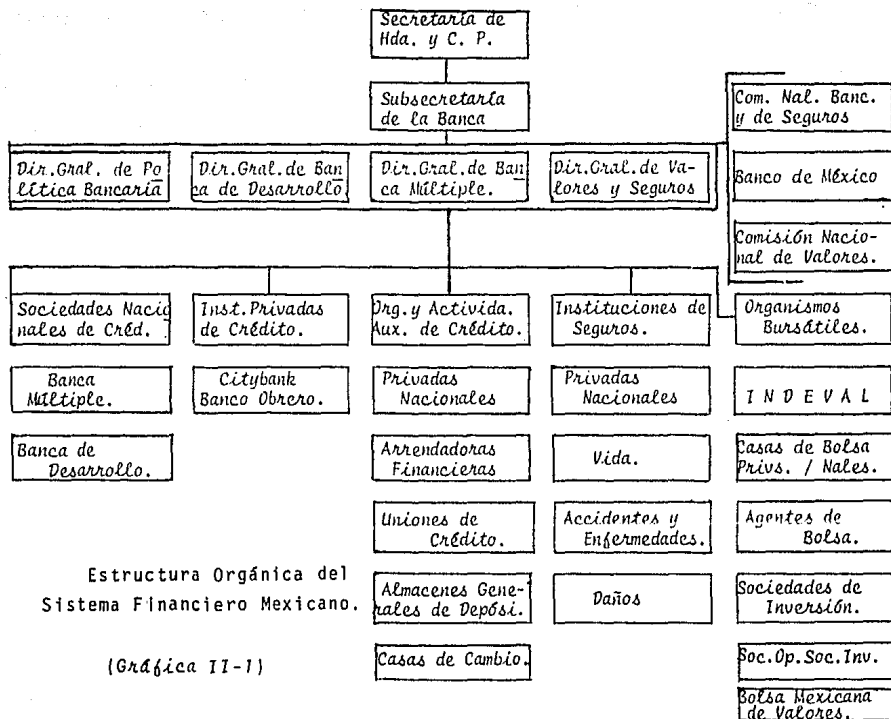
Dirección del Proyecto Cancún
Gerencia General del Proyecto Ixtapa
Gerencia General del Proyecto Loreto
Gerencia General del Proyecto Los Cabos

Gerencia General del Proyecto Bahías de Huatulco
Dirección del Proyecto Huatulco
Gerencia General de Desarrollo de la
Comunidad
Gerencia General de Proyectos, Construcción, Operación y Mantenimiento.
Gerencia General Técnica.

En el Caso Práctico del Proyecto Bahías de Huatulco, daré a conocer los avances tan interesantes que se han logrado a la fecha, en donde la cooperación organizada de los sectores Público, Privado y Social lo han logrado para contribuir en la generación de empleos productivos, captación de divisas y el desarrollo económico y social para nuestro país.

Así pues, las funciones que desempeña cada nivel de la estructura orgánica, depende de las necesidades de cada proyecto que por su objetivo de fomentar la inversión en instalaciones y actividades turísticas a través de financiamientos preferenciales y establecer instrumentos de financiamiento acordes con las necesidades del sector turismo, lo único que cambia es el nivel especial que se forme para un proyecto determinado; siendo así que para el Proyecto Huatulco, hay un Coordinador dependiente de la Subdirección General de Desarrollo y la Residencia formada especialmente para dicho proyecto, formada por el Director del Proyecto, la Gerencia General de Desarrollo de la Comunidad, la Gerencia General de Proyectos, Construcción, Operación y Mantenimiento y la Gerencia General Técnica

Este Nivel formado especialmente para el Proyecto Huatulco cuenta con el apoyo técnico y administrativo del resto de la Estructura Orgánica de FONATUR.



Estructura Orgánica del Sistema Financiero Mexicano.

(Gráfica II-1)

b) Constitución legal del Fideicomiso.

b) Constitución Legal del Fideicomiso

No es posible negar que el concepto legal del Fideicomiso mexicano se inspira esencialmente en la idea del patrimonio de afectación de un fin, con la mutilación de su esfuerzo traslativo de dominio. Sin embargo, el concepto de afectación patrimonial es insuficiente por sí mismo, para determinar la naturaleza jurídica del Fideicomiso. Lo mismo puede decirse de otras doctrinas, como la del negocio fiduciario.

La lectura de la Ley sustantiva revela claramente que la constitución del Fideicomiso resulta en un vínculo de una relación legal que liga a las partes entre sí, de la cual de rivan deberes y derechos recíprocos.

Jurídicamente, el Fideicomiso es una obligación; aunque el Código Civil se abstenga de definirla, dando su noción por supuesta, desde las Instituciones de Justiniano - (533 DC), la obligación ha sido un concepto fundamental en el acervo jurídico de las naciones de tradición romanista. Pese a que no la defina, el Código Civil en su libro cuarto llamado "De las Obligaciones en General", Título primero, Fuente de las Obligaciones, Capítulo I (Contratos y Fuentes de Obligaciones - Contratos), ofrece las siguientes definiciones:

Convenio es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones (art.1792);

Los convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos, toman el nombre de *Contratos* (art. 1793). De ahí que el Fideicomiso constituido por acto entre vivos es la obligación jurídica resultante de un contrato.

La primera parte del art. 352 de la Ley sustantiva dice: *El Fideicomiso puede ser constituido por acto entre vivos o por testamento*; la nueva Ley Reglamentaria del Servicio Bancario dispone en su art. 65: *Cuando la Institución de Crédito, al ser requerida no rinda las cuentas de su gestión dentro de un plazo de quince días hábiles, o cuando sea declarada, por sentencia ejecutoriada, culpable de las pérdidas o menoscabo que surjan de los bienes dados en Fideicomiso o responsable de esas pérdidas o menoscabo por negligencia grave, procederá su remoción como Fiduciaria. Es decir, la reglamentación no sólo va dirigida al Fideicomitente.*

A su vez, de acuerdo con el art. 137, incisos b y c de la Ley Bancaria mencionada, el Fiduciario podrá renunciar al desempeño de su cargo si el Fideicomitente o sus causahabientes, se negaren a pagar las compensaciones estipuladas a su favor, o si los bienes dados en Fideicomiso, no rindieran el producto necesario para cubrirlas.

Puede afirmarse que el legislador mismo, reconoció indirectamente la naturaleza contractual del Fideicomiso, ya que al referirse en la exposición de motivos en la Ley, a las Operaciones de Crédito (dentro de la cual está reglamentada la Institución), indica que no es sólo una necesidad analítica la que ha hecho incluir en la nueva Ley, diversas formas contractuales, y que no se limitan por supuesto, las formas particulares de contratación.

Aludiendo al Fideicomiso Expreso, la Ley señala que puede servir a propósitos que no se lograrían sin el citado contrato por el mero juego de otras Instituciones Jurídicas o que exigirían una explicación extraordinaria en la contratación.

La práctica bancaria demuestra que con frecuencia, el Fideicomiso constituye un acto mixto en los términos del artículo 1050 del Código de Comercio, para el Fideicomitente civil y para el Fiduciario mercantil, en virtud de su calidad de Institución Bancaria. Dicho acto, es susceptible inclusive, de ser administrativo, laboral y posiblemente, agrario.

La naturaleza contractual del Fideicomiso otorgado por acto entre vivos y la forma testamentaria alternativa en que puede constituirse, así como las numerosas lagunas de la legislación sustantiva y bancaria nos obligará a recurrir con frecuencia al Derecho Común. A este respecto, la Ley sustantiva de Comercio, conforme a éste, a falta de disposiciones del mismo, serán aplicables a los actos de comercio, las del Derecho Común (art. 2).

Según la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, los actos y operaciones mencionados se rigen:

Primero: Por disposiciones en la Ley y en las demás Leyes especiales relativas.

Segundo: Por la Legislación Mercantil General.

Tercero: Por los Usos Bancarios y Mercantiles y en su defecto;

Cuarto: Por el Derecho Común, y se declara aplicable en toda la República Mexicana, el Código Civil del Distrito Federal.

La nueva Ley Reglamentaria de Servicio Público de Banca y Crédito de 1984, dispone en su art. 5: En las operacio

nes y servicios bancarios, las Instituciones de Banca Múltiple se regirán por esta Ley, por la Ley Orgánica del Banco de México y en su defecto, en el orden siguiente:

- 1.- Por la Legislación Mercantil
- 2.- Por los Usos y Prácticas Bancarias y Mercantiles
- 3.- Y por Código Civil para el Distrito Federal.

A partir de 1936, pocos años después de que se empezaran a celebrarse los primeros Fideicomisos entre particulares, se inicia la constitución de los Fideicomisos Públicos u Oficiales, cuya cuantía y campo de aplicación han aumentado extraordinariamente y representan una categoría muy especial.

Conforme a diversas disposiciones legales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el Fideicomitente único del Gobierno Federal. Las Instituciones Nacionales de Crédito, con pocas excepciones, son fiduciarias, valga la redundancia, de los Fideicomisos que actualmente operan en nuestro país.

Aunque estrictamente, no es parte de la relación fiduciaria sino más bien, un órgano de Fideicomiso, el Comité Técnico o de Distribución de Fondos, previsto en el art 45, fracc. IV, último parr. de la Ley Bancaria, viene en realidad (sobre todo en Fideicomisos Oficiales) a desempeñar la función del Fideicomitente, y actúa en esa forma como Fideicomitente Delegado.

Si el Fideicomitente no se reserva ciertos derechos, (revocación, supervisión y aprobación de inversiones) aún cuando la Ley sea omisa sobre el particular, no hay objeción

legal alguna contra una pluralidad de Fideicomitentes, como en la situación de un bien sujeto a copropiedad que se diera en Fideicomiso, o como en el caso de varios propietarios de bienes distintos que convinieran en constituir un solo Fideicomiso, con la salvedad de no tratarse de Fideicomisos Testamentarios.

Respecto del Fideicomitente, la Ley sustantiva dispone en su art. 349: *Sólo pueden ser Fideicomitentes las personas físicas o jurídicas que tengan la capacidad necesaria para hacer la afectación de bienes que el Fideicomiso implica, y las Autoridades Jurídicas o Administrativas competentes, cuando se trate de bienes cuya guarda, conservación, administración, liquidación, reparto o enajenación, corresponda a dichas autoridades o a las personas que éstas asignen.*

Respecto del Fiduciario, nuestro Derecho exige que sea persona moral, concretamente, una Institución de Crédito autorizada. La exposición de motivos de la Ley Bancaria de 1932, indicaba que, siguiendo en ello el precedente establecido en la Ley entonces vigente, la nueva sólo autorizaba la constitución sujeta a la vigilancia del Estado,

La exposición de motivos de la Ley sustantiva, se concreta a decir que se circunscribe a ciertas personas la capacidad para actuar como Fiduciarias

Esta limitación de la Ley, es una característica que tiene en común con la legislación de los diversos países Sudamericanos que han adoptado como versión del Trust, las llamadas Comisiones y Operaciones de Confianza.

El art. 350, parr. primero, de la Ley, dispone: *Sólo*

pueden ser Fiduciarias las Instituciones expresamente autorizadas para ello conforme a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que como consecuencia de la Nacionalización Bancaria del 1 de septiembre de 1982, fue abrogada por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, adiciona que para que las Fiduciarias puedan dedicarse al ejercicio de la Banca y del Crédito, se requiere de la autorización del Gobierno Federal que le compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México.

En la circular No. 274 del 26 de junio de 1944, dirigida a las Instituciones y Departamentos Fiduciarios por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se expresa, que tan pronto como sean nombrados los Delegados Fiduciarios, se debe dar aviso a la citada Comisión para que resuelva se ejercita o no el derecho de voto que la Ley concede y que a fin de contar con todos los elementos de información necesaria para fundar la resolución, debe enviarse con la notificación, los siguientes datos respecto a la persona designada:

- 1.- Su nacionalidad, con la indicación de si es mexicana por nacimiento o por naturalización y es este último caso, cuanto tiempo lleva de radicar en el país.
- 2.- Su edad.
- 3.- Si es bien conocido y reputado en los círculos financieros y si tiene la experiencia y aptitud necesarias para la administración de empresas y negocios de cualquier clase, con la explicación necesaria sobre los antecedentes del interesado.
- 4.- Sus ingresos aproximados y si puede considerarse,

que tiene la solvencia económica necesaria para la mayor garantía de eficaz cumplimiento de las comisiones que se le confieren.

- 5.- Todos los demás datos complementarios y referencias que puedan servir para integrar la información requerida.

La nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito dice al respecto:

En el Acto Constitutivo del Fideicomiso o en sus reformas, se podrá prever la formación de un Comité Técnico, la dación de las reglas para su funcionamiento y fijar sus facultades. Cuando las Instituciones de Crédito abren ajustándose a los dictámenes, estará libre de toda responsabilidad {art. 61 último párrafo}.

El origen del Comité Técnico de nuestra Ley, es desconocido. Su estructuración en la práctica, como órgano del Fideicomiso, según aparece en diversos contratos, por su organización, facultades y funcionamiento, lo hace asemejarse a los Consejos de Vigilancia y Administración de las Sociedades Mercantiles.

Con respecto a los Fideicomisarios, la Ley dispone la cantidad de ellos, de acuerdo con la decisión del Fideicomitente de asignar a uno o varios para que reciban simultáneamente o sucesivamente el provecho del Fideicomiso.

Correa Velgado, Manuel. "Código de Comercio". Ed. Porrúa. México. Compil. Domínguez Martínez, Jorge Alfredo. "El Fideicomiso Ante la Teoría General del Negocio Jurídico". Ed. Porrúa Hnos. México. 1972.
Fomento Cultural Somex. "Las Instituciones Fiduciarias y el Fideicomiso en México". Ed. Fomento Cultural Somex. México. 1982.

c) Reglamentación del Fideicomiso de Inversión.

c) Reglamentación del Fideicomiso de Inversión.

Dentro de los capítulos contenidos en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, correspondientes a Fideicomiso, se pone de manifiesto el campo tan grande en el que - puede desplazarse la autonomía de la voluntad privada, cuando tiene lugar la celebración de una de esas operaciones, - más aún, precisamente por ello, no existe otra figura jurídica en toda la legislación perteneciente al Derecho Privado - Mexicano en el que hace resaltar su versatilidad.

El fin al que se destinan los bienes Fideicomitados, - pueden ser cualquiera, siempre y cuando sea éste lícito; en donde puede o no designarse el Fideicomisario y además de ello, es factible la designación de varios, en cuyo caso, - los rendimientos son seguros para él o ellos.

El Fideicomitente está facultado por la Ley, para designar una o más Fiduciarias para el desempeño del cargo, ya - sea todas a la vez o de manera sucesiva.

El objeto del Fideicomiso, podrá estar representado en cualquier bien o propiedad o derecho, salvo los personales; la voluntad del Fideicomitente está prevista en la Ley para constituir el Fideicomiso ya sea entre vivos o por testamento.

La reglamentación tan abierta como la del Fideicomiso, en los términos de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, debido su flexibilidad, se ha abierto la posibilidad de manejar un sinnúmero de operaciones; es decir, que lo mismo se fideicomite un inmueble que un Título de Crédito

y los derechos de un crédito que los derechos de un fideicomiso.

Los fines que se proponen mediante la celebración de un Fideicomiso, van desde una transmisión de propiedad, la garantía de una prestación y la administración de un capital hasta la liquidación de una universalidad para después de la muerte de su titular.

Se ha descartado la posibilidad de que como consecuencia del Fideicomiso, o de cualquier otra figura, se llega a crear un patrimonio o una masa de bienes, que carezcan de titular, por estar en contra del principio elemental que consiste en que no puede existir derecho subjetivo sin derecho-habiente y ni obligación sin obligado.

El problema correspondiente al régimen aplicable a los bienes fideicomitados, se hace consistir en determinar si éstos llegan a formar un patrimonio distinto de los patrimonios personales correspondientes a cada uno de los sujetos del Fideicomiso, y en su defecto, quien o quienes son los titulares, o por el contrario, una masa de bienes afectos a un fin, por lo que cabe realizar algunas consideraciones para procurar la determinación de si el Fideicomitente conserva en mayor o menor medida la propiedad sobre los bienes o en realidad los transmite a la Fiduciaria sin reserva ni limitación alguna.

Además de la diligencia ordinaria por medio de la cual el síndico es puesto en posesión de los bienes que estuvieren en el local de la empresa del fallido, el juez liberará los exhortos necesarios a fin de que se lleve a cabo el ase

guramiento respectivo por la autoridad competente de los bienes que se encuentren fuera del lugar del juicio, excepto aquellos cuyos tenedores fuesen personas moral y económicamente solventes, pues en este caso, a reserva de lo que el Síndico resuelva, se les atribuirá el carácter de Depositarios; además, serán asegurados los bienes que por embargos anteriores, se encuentren en depósito con terceros, requiriendo el juez para ese efecto, a los depositarios correspondientes - con el objeto de que se los entreguen al Síndico; por su parte, quienes destinan bienes no grabados pertenecientes al fallido, serán prevenidas por el órgano jurisdiccional para que a través de notas, manifiesten al juez tales bienes, y en caso de no hacerlo, serían procesadas.

Conforme al precepto anterior, los bienes no pertenecientes a la empresa, serán igualmente ocupados, y en cuyo caso, el juez está facultado para adoptar las medidas adecuadas tendientes a la seguridad de los mismos.

Tal provisión es aparente, puesto que es una mera ocupación que al momento de ejecutarla, difícilmente podría distinguirse entre los bienes propiedad del quebrado y los que no lo son; éste no implica que los propietarios de dichos bienes, pierdan sus derechos para recuperarlos; la ocupación de dichos bienes, no es definitiva sino parcial o temporal, provocada por las características de la situación de urgencia en el procedimiento de quiebra, pero sin descartar la progresiva selección de los bienes pertenecientes al fallido, para ser en definitiva, los que respondan a sus obligaciones, tomando en cuenta, la exclusión que de acuerdo con la Ley, requiere de los bienes personales e inembargables.

En esas condiciones, cabe considerar, otros grupos de bienes:

Por una parte, el resultado de la ocupación.

Y el que se encuentre integrado con posterioridad por aquellos bienes que pueden responder legalmente a las obligaciones contraídas por un deudor en general y en concreto, por un fallido.

Las operaciones tendientes al aumento del activo del quebrado, como son el ejercicio de la acción pauliana y desimulación, entre otras, permitirán la reintegración al conjunto de ciertos bienes, dando lugar a la reducción de la misma.

Estas acciones se conocen generalmente como acciones separatorias, siendo precisamente, las siguientes:

- 1.- El Juicio Constitucional
- 2.- La Acción Reivindicatoria Ordinaria.
- 3.- La Acción Reivindicatoria Util y las tercerías.

En ese orden de ideas, los actos con sus finalidades respectivas, convierten a un hecho en derecho, es decir, la que según Rodríguez y Rodríguez Está representada por el conjunto de bienes, que por su disposición, quedan legalmente afectados para atender a aquella satisfacción. O dicho de otra manera, en este caso la costumbre se hace Ley.

El régimen jurídico aplicable a los bienes fideicomitidos en caso de quiebra, ya sea del Fideicomitente, de la Fiduciaria o del Fideicomisario, es muy semejante, dada la si-

tuación tan especial que guardan dichos bienes.

Además de la posibilidad de que quienes quiebran sean el Fideicomitente, la Fiduciaria y el Fideicomisario en la vigencia de un Fideicomiso, puede acontecerlo mismo con los propios bienes fideicomitidos, por tratarse de una universalidad jurídica.

Al determinar la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en el párrafo II del art. 351, que los bienes dados en Fideicomiso, se considerarán afectos al fin que se destinen, sólo podrán ejercitarse los derechos y acciones al fin que se refieran. Durante la vigencia de un Fideicomiso, puede ser declarada la quiebra del Fideicomitente y los bienes fideicomitidos no formarán parte de el objeto de derecho.

En consecuencia, el Síndico carece de acción para demandar la reivindicación de dichos bienes al patrimonio del Fideicomitente quebrado, mediante la solicitud de que el Fideicomiso se revoque si éstos estuvieran en poder de la Fiduciaria o de terceras personas.

En consecuencia, si por alguna circunstancia, los bienes fideicomitidos estuvieran ocupados por estar en poder del Fideicomitente, la Institución Fiduciaria, podrá contar con el derecho de la separación correspondiente.

Deben tenerse en mente las situaciones especiales que pueden presentarse en la quiebra del Fideicomitente:

Primero: Es factible que habiéndose reservado el Fideicomitente en derecho de revocar el Fideicomiso, con base en lo

establecido en el art. 351 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, lo revocase ante la declaración de quiebra en contra. Entonces, los bienes fideicomitidos dejarían de serlo al instante para pasar a formar parte de la masa, entendiéndose por masa al conjunto de bienes de los que la Fiduciaria puede disponer como propios.

Segundo: Deben mencionarse los derechos que el Síndico tiene, en ejercicio de su representación, para demandar la nulidad del Fideicomiso, en caso de éste se hubiere constituido en fraude de acreedores, según lo previsto por el mencionado artículo 351.

Tercero: Conforme a lo establecido por el art. 358 de la LTOC, una vez que los bienes fideicomitidos, por la extinción del Fideicomiso, y si así se hubiere señalado, que regresaren el patrimonio del Fideicomitente, resulta indubitable su incorporación a la masa de la quiebra.

Aún cuando parece poco probable, no sólo debido a la estricta intervención ejercida por el Estado, sobre las Fiduciarias, sino además, por la solvencia económica y moral que lo caracteriza, de cualquier modo, no es para descartarse la posibilidad de una quiebra de la que fuese víctima una de estas Instituciones.

El Fideicomisario es quien recibe los beneficios del Fideicomiso, el Síndico puede ejercitar las acciones cuya finalidad sea la reintegración de los bienes fideicomitidos a la masa de la quiebra, siempre y cuando, no se trate de bienes que gocen de inembargabilidad y quedando sin efecto alguna acción separatoria por parte del Fideicomitente y del Fidu-

ciario.

Jurídicamente, es factible la quiebra de la masa de bienes dados en Fideicomiso, pues se trata de una universalidad jurídica.

Sin embargo, es debido a la situación jurídica de los bienes fideicomitidos, existe un criterio doctrinal uniforme respecto a la mencionada posibilidad de quiebra.

Correa Delgado, Manuel. "Código de Comercio". Ed. Porrúa Hnos. México. Compil.
Domínguez Martínez, Jorge Alfredo. "El Fideicomiso Ante la Teoría General del Negocio Jurídico". Ed. Porrúa Hnos. México. 1972.
Rodríguez Ruiz, Raul. "El Fideicomiso y la Organización Contable Fiduciaria" Ed. ECASA. 6a. Edición. México. 1985.

d) Contrato de Fideicomiso de Inversión.

d) Contrato de Fideicomiso de Inversión.

"Toda operación se formaliza a través de un contrato.

En un Fideicomiso, las operaciones se formalizan a través de un contrato también, en este se especifican todas las condiciones legales que regirán dicha operación".

Como ya se ha hecho mención en la Definición de Fideicomiso, los elementos del Fideicomiso son: El Fideicomitente, el Fiduciario y el Fideicomisario, asimismo se ha dicho que al constituirse el Fideicomiso, el Fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendándolo a una Fiduciaria.

Según el C.P. Raúl Rodríguez Ruiz, "los departamentos fiduciarios no efectúan operaciones activas ni pasivas de crédito sino que, en función de mediadoras, llevan a cabo operaciones típicas de fideicomiso y operaciones que implican actos de representación de diversos servicios que desde luego se hacen constar por escrito, es decir que se contratan", en efecto, dado que el contrato es el comprobante por escrito que justifica toda operación.

En caso de que al constituirse el Fideicomiso, no se designen nominalmente, la Institución Fiduciaria, se entenderá por designada la que elija el Fideicomisario o en su defecto, el Juez de Primera Instancia del lugar en que estuvieran ubicados los bienes de entre las Instituciones expresamente autorizadas conforme a la Ley.

El Fideicomitente podrá designar varias Instituciones Fiduciarias para que conjunta o sucesivamente manejen el Fideicomiso, estableciendo el orden y las condiciones en que hayan de sustituirse. Salvo lo dispuesto en el Acto Constitutivo del Fideicomiso, cuando la Institución Fiduciaria no acepte, o por renuncia o remoción, o cese en el desempeño de su cargo, deberá nombrarse otra para que la sustituya; si no fuera posible esta sustitución, cesará el Fideicomiso.

Pueden ser objeto del Fideicomiso toda clase de bienes y derechos, salvo aquellos que conforme a la Ley sean estrictamente personales de su titular.

Los bienes que se den en Fideicomiso, se considerarán afectos al fin a que se destinan y en consecuencia, sólo podrán ejercitarse respecto a ellos los derechos y acciones que al mencionado fin se refieran, salvo los que expresamente se reserve el Fideicomitente.

El Fideicomiso puede ser constituido por acto entre vivos o por testamento. La constitución del Fideicomiso deberá siempre constar por escrito y ajustarse a los términos de la Legislación Común sobre transmisión de los derechos y la transmisión de la propiedad de las cosas que se den en Fideicomiso.

El Fideicomiso, cuyo objeto recaiga en bienes inmuebles, deberá inscribirse en la sección de la propiedad del Registro Público de la Propiedad del lugar en que los bienes estén ubicados. El Fideicomiso surtirá efectos contra terceros, en el caso, desde la fecha de inscripción en el Registro.

El Fideicomiso, cuyo objeto recaiga en bienes muebles, surtirá efectos contra terceros desde la fecha en que se cumplan los siguientes requisitos:

1.- Si se trata de un crédito no negociable o de un derecho personal, desde que el Fideicomiso fuese notificado al deudor;

2.- Si se tratara de un título nominativo, desde que éste se endose a la Institución Fiduciaria y se haga constar en los registros del emisor en su caso;

3.- Si se tratara de una cosa corpórea o de títulos al portador, desde que estén en poder de la Institución Fiduciaria.

El Fideicomisario tendrá, además de los derechos que se le conceden por virtud del Acto Constitutivo del Fideicomiso el de exigir su cumplimiento a la Institución Fiduciaria; el de atacar la validez de los actos que ésta cometa en su perjuicio, de mala fe o en exceso de las facultades que por virtud del Acto Constitutivo o de la Ley correspondan, y cuando ello sea procedente, el de reivindicar los bienes que a consecuencia de estos actos hayan salido del patrimonio objeto del Fideicomiso.

Cuando no exista Fideicomisario determinado o cuando éste sea incapaz, los derechos a que se refiere el párrafo anterior, corresponderán al que ejerza la patria potestad, al tutor o al Ministerio Público según el caso.

La Institución Fiduciaria tendrá todos los derechos y acciones que se requieran para el cumplimiento del Fideicomiso, salvo las normas o limitaciones que se establezcan el efecto, al constituirse el mismo; estará obligada a cumplir dicho Fideicomiso conforme al Acto Constitutivo; no podrá excusarse o renunciar su encargo sino por causas graves a juicio de un Juez de Primera Instancia del lugar de su domicilio y deberá obrar siempre como buen padre de familia siendo responsable de las pérdidas o menoscabos que los bienes sufran por su culpa.

El Fideicomiso se extingue por lo siguiente:

- 1.- Por la realización del fin para el cual fue constituido;
- 2.- Por hacerse éste imposible;
- 3.- Por hacerse imposible el cumplimiento de la condición suspensiva de que dependa o no haberse verificado dentro del término señalado al constituirse el Fideicomiso, o en su defecto, dentro del plazo de 20 años siguientes a su constitución;
- 4.- Por haberse cumplido la condición resolutoria a que haya quedado sujeto;
- 5.- Por convenio expreso entre el Fideicomitente y el Fideicomisario;

6.- Por revocación hecha por el Fideicomitente cuando éste haya reservado expresamente ese derecho al constituir el Fideicomiso.

Extinguido el Fideicomiso, los bienes a él destinados que queden en poder de la Institución Fiduciaria serán devueltos por ella al Fideicomitente o a sus herederos. Para que esta devolución surta efectos, tratándose de inmuebles o de derechos reales impuestos sobre ellos, bastará que la Institución Fiduciaria así lo asiente en el documento constitutivo del Fideicomiso y que esta declaración se inscriba en el Registro de la Propiedad en que aquel hubiera sido inscrito.

Respecto a las restricciones del Fideicomiso, quedan prohibidos los siguientes:

1.- Los Fideicomisos Secréto's.

2.- Aquellos en los cuales el beneficio se conceda a diversas personas sucesivamente que deban sustituirse por muerte de la anterior, salvo el caso de que la sustitución se realice en favor de personas que estén vivas o concebidas ya, a la muerte del Fideicomitente; y

3.- Aquellos cuya duración sea mayor de 30 años, - cuando se designe como beneficiario a una persona jurídica que no sea de orden público o Institución de Beneficencia. Sin embargo, pueden constituirse con duración mayor de 30 años cuando el fin del Fideicomiso sea el mantenimiento de museos de carácter científico o artístico que no tengan fines de lucro.

Batiza, Rodolfo. "El Fideicomiso". Ed. Porrúa Hnos. México. 1973.
Correa Delgado, Manuel. "Código de Comercio". Porrúa. México. Compilación.

CAPITULO III

ASPECTOS CONTABLES DEL FIDEICOMISO DE INVERSION

- a) Integración patrimonial del Fideicomiso.
- b) Catálogo de Cuentas.
- c) Caja General.
- d) Crédito y Cobranzas.
- e) Departamento de Compras.
- f) Departamento de Recursos Humanos.
- g) Departamento de Presupuestos.
- h) Departamento de Mercadotecnia y Publicidad.
- i) Departamento de Archivo General.

a) Integración Patrimonial del Fideicomiso.

a) Integración Patrimonial del Fideicomiso.

La labor principal de la Organización Contable es la observación de los hechos Económico - Financiero de una empresa, que se va arreglando y concentrando en forma lógica en la guía contabilizadora, donde se reflejan las operaciones que habitualmente se realizan.

Haciendo un análisis del patrimonio del Fideicomiso, llego a la conclusión que provienen de dos fuentes fundamentales:

- 1.- Los recursos provenientes del propio Capital del Fiduciario.
- 2.- Los recursos provenientes de los capitales que le son confiados para el cumplimiento de los más variados fines en beneficio de los que afectan en fideicomiso o mandato los bienes o de las personas físicas o morales que aquéllos designen.

Tales afectaciones patrimoniales dan como resultado el surgimiento de los elementos subjetivos y objetivos que son básicos en el Fideicomiso. Como se explica en párrafos anteriores: El Fideicomitente que se desprende de la titularidad de su patrimonio, El Fiduciario que se convierte en propietario, titular o dueño temporal del patrimonio afecto para la exclusiva finalidad de realizar los actos lícitos con los bienes objeto o materia del Fideicomiso, y El Fideicomisario el o los beneficiarios del patrimonio afecto, con sus rendimientos o productos o con ambos a la vez.

Otro aspecto importante es que antes de formalizar el

Contrato de Fideicomiso, la Institución Fiduciaria debe conocer con toda precisión, lo relativo a los recursos financieros de que se dispone o de que se está en la posibilidad de tener para la ejecución de los programas, así como los términos y condiciones en que se otorgarán esos recursos financieros.

Si la promotora del programa es una persona física o una entidad particular, es aconsejable que la Fiduciaria le oriente sobre las fuentes de financiamiento a las que debe acudir, así como los planteamientos a seguir.

Cuando sean éstos patrocinados por el Gobierno Federal, o por alguna otra Institución Gubernamental, con frecuencia ocurre que al solicitarse la intervención de la Institución Fiduciaria para el manejo y operación del Fideicomiso respectivo, la propia Fiduciaria resuelve la cuestión del financiamiento al establecer un monto de recursos financieros para la ejecución del programa; de lo contrario la propia Fiduciaria investigará de inmediato las posibles fuentes de los recursos que se han de destinar a dichos programas y es quien decidirá la forma en que se canalizarán para llegar al fin propuesto.

b) Catálogo de Cuentas.

b) Catálogo de Cuentas.

El Fiduciario, siempre tiene que mantener una identidad clara y bien definida, entre las inversiones que efectúe con su propio capital y sus productos, debidamente registrados en sus cuentas de Activo, Pasivo, Capital y de Resultados que integren su contabilidad; sin embargo, las inversiones que efectúe con patrimonio y rendimientos propios, deben registrarse en Cuentas de Orden por ser las cuentas concentradoras o controladoras de todas las contabilidades que el propio Fiduciario tiene la obligación de llevar para cada patrimonio que maneje en Fideicomiso o mandato y para los rendimientos o productos derivados de la administración de esos patrimonios.

El Catálogo de Cuentas, junto con su Manual de Instrucciones, constituyen la base de la Organización Contable. En los libros de contabilidad de las Instituciones de Crédito y de las Organizaciones Auxiliares, deben utilizarse las cuentas que fije la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

El Catálogo de Cuentas Oficial del 1 de enero de 1980, se basa en las clasificaciones fundamentales que admiten a su vez, otras clasificaciones con el aprovechamiento de la forma decimal utilizada por *Dewey*, y consiste en lo siguiente:

- 1.- Cuentas de Activo
- 2.- Cuentas de Pasivo
- 3.- Cuentas Complementarias de Activo
- 4.- Cuentas de Capital y Reservas
- 5.- Cuentas de Resultados
- 6.- Cuentas de Orden.

En la elaboración de un Plan o Catálogo de cuentas se usan símbolos de identificación que pueden ser numéricos, alfabéticos o alfanuméricos.

El Catálogo de Cuentas establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares sujetas a su inspección y vigilancia es el más comunmente utilizado.

Por consiguiente, para formular un Catálogo de Cuenta en operaciones fiduciarias hago una ilustración de un Catálogo de Cuentas Bancario.

- 1.- ACTIVO (Clasificación general)
 - 11.- Caja, Bancos y Corresponsales (Subclasificación)
 - 100.- Caja (Estado Financiero de publicación)
 - 1101.- CAJA (Cuenta de Mayor)
 - 110101.- Billetes (Subcuenta de mayor)
- 2.- PASIVO
 - 21.- Captación de Recursos del Público
 - 500.- Depósitos a la vista
 - 2101.- CUENTAS DE CHEQUES
 - 210101.- Depósitos en Firme
- 3.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO
 - 31.- Estimaciones para Depreciaciones y Castigos
 - 3101.- ESTIMACION PARA BAJA DE VALORES
 - 310101.- Acciones
 - 3102.- ESTIMACION PARA CASTIGO DE CREDITOS Y OTROS ADEUDOS.

310201.- De Créditos

4.- CAPITAL Y RESERVAS

41.-Capital no exhibido y pérdida líquida de ejercicios anteriores.

720.- Capital Social no Exhibido.

4101.-CAPITAL FIJO NO SUSCRITO.

4102.-CAPITAL FIJO NO EXHIBIDO.

4103.-PERDIDA LIQUIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES.

5.- CUENTAS DE RESULTADOS.

51.- Cuentas de Resultados Deudoras

790.- Resultados del Ejercicio en Curso.

5105.- REMUNERACIONES AL PERSONAL.

510501.- Sueldos de Funcionarios.

52.- Cuentas de Resultados Acreedoras.

790.- Resultados del Ejercicio en Curso.

5201.- INTERESES COBRADOS.

520101.- Por Depósitos.

6.- CUENTAS DE ORDEN.

61.- Cuentas Deudoras Contingentes.

800.- Títulos Descontados con Nuestro Endoso.

6101.- TITULOS DESCONTADOS CON NUESTRO ENDOSO EN INSTITUCIONES DE CREDITO.

610101.- Descuentos.

64.- Cuentas Acreedoras de Contingencias.

6401.- RESPONSABILIDADES POR ENDOSO

(Correlativa acreedora de la 6101.)

62.- BIENES EN DEPOSITO, CUSTODIA O ADMINISTRACION.

850.- Bienes en custodia o en administración.

6201.- VALORES EN CUSTODIA.

6501.- DEPOSITANTES EN VALORES EN CUSTODIA.

(Correlativa acreedora de la 6201.)

63.- CUENTAS DEUDORAS DE REGISTRO

- 6306.- HIPOTECAS EN ASEGURAMIENTO DE CREDITOS.
- 6606.- GARANTIAS HIPOTECARIAS ADICIONALES.
(Correlativa acreedora de la 6306.)
- 6610.- GARANTIA DE PRESTAMOS DEL BANCO DE MEXICO.
- 6613.- COBRANZA DE VALORES MATRIZ Y SUCURSALES.
- 6616.- VENCIMIENTOS DE LA CARTERA DE CREDITOS.
- 6617.- VENCIMIENTOS DE PASIVO.
- 6619.- CONTRAPRESTACIONES AFECTAS AL IVA.
- 6640.- REGISTRO DE CONCEPTOS DIVERSOS NO ESPECIFIC.

En el Catálogo de Cuentas utilizado por las Fiducia-
rias, dentro del grupo 62 y 63, se encuentran establecidas
las cuentas en las que se concentra toda la contabilidad de
los mandatos y de los fideicomisos; a continuación explico
el Catálogo de Cuentas.

- 6205.- MANDATOS Y COMISIONES. (Cuentas de Orden)
- 6206.- FIDEICOMISOS.
 - 6505.- MANDANTES Y COMITENTES
 - 6506.- FIDEICOMITENTES.
- 6205.- MANDATOS Y COMISIONES.
 - 620501.- Garantfa.
 - 62050101.- Créditos.
 - 62050102.- Valores de Renta fija o Variable.
 - 62050103.- Inmuebles.
 - 62050104.- Efectivo.
 - 62050105.- Otros.
 - 620502.- Administración.
 - 62050201.- Créditos.
 - 62050202.- Valores de Renta Fija o Variable.
 - 62050203.- Inmuebles.
 - 62050204.- Efectivo.
 - 62050205.- Otros.

620503.- Inversión.

62050301.- Créditos a Instituciones de Crédito

62050302.- Créditos a empresas particulares.

62050303.- Valores en Cta. Corr. en Banxico.

62050304.- Valores de Renta Fija.

62050305.- Valores de Renta Variable.

62050306.- Efectivo.

62050307.- Otros.

6206.- FIDEICOMISOS.

620501.- Garantía.

62060101.- Créditos.

62060102.- Valores de Renta Fija o Variable.

62060103.- Inmuebles.

62060104.- Efectivo.

62060105.- Otros.

620602.- Administración.

62060201.- Créditos

62060202.- Valores de Renta Fija o Variable.

62060203.- Inmuebles.

62060204.- Efectivo.

62060205.- Otros.

620603.- Inversión.

62060301.- Créditos a Instituciones de Crédito

62060302.- Créditos a Empresas Particulares.

62060303.- Valores en Cta. Corr. en Banxico.

62060304.- Valores de Renta Fija.

62060305.- Valores de Renta Variable.

62060306.- Efectivo.

62060307.- Otros.

620604.- Traslativos de Dominio.

620615.- Otros.

Para el manejo del Catálogo de Cuentas, cada Area de Responsabilidad dentro del Fideicomiso como de cualquier entidad, se encargará de controlar y analizar todos los asientos contables y saldos registrados en los auxiliares abiertos.

El Departamento de Contabilidad será el responsable del mantenimiento de los catálogos de los auxiliares contables en sus respectivas areas de responsabilidad.

Asi pues, el presente Catálogo de Cuentas muestra los renglones más importantes y más usuales, por lo tanto, solamente se incluyeron algunas de las cuentas para evitar dar mucho volumen a mi trabajo de investigación.

Rodriguez Ruiz, Raul. "El Fideicomiso y la Organización Contable Fiduciaria" Ed ECASA. México. 1985.
López Barrio, Benjamín. "Los Fideicomisos Turísticos del Sector Público en México. Ed. Aries. México. 1973.

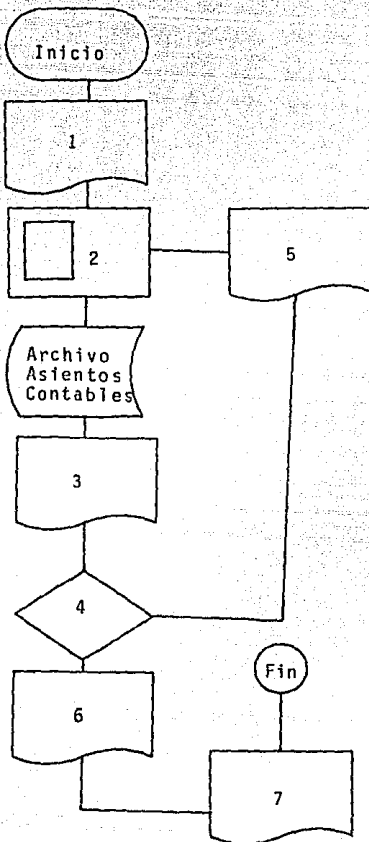
Una vez que se conoce el Catálogo de cuentas, se decide la mecánica operativa de la contabilización.

En nuestros tiempos, es necesario que los registros contables se hagan con rapidez y eficacia por lo que en muchas entidades, se ha optado por el uso de Las Computadoras.

A continuación, les muestro el seguimiento de los asientos contables, procesados por Sistema Automatizado:

- 1.- Se efectuará la captación de los datos contenidos en un documento fuente a través de un dispositivo electrónico, lector de tarjetas, creándose en ellom un archivo de asientos contables.
- 2.- Se producirá un listado, utilizando el archivo mencionado para la validación de los datos introducidos al computador.
- 3.- Si en la validación se determinan errores, se utilizará el mismo listado para hacer las correcciones correspondientes y utilizando el mismo a acciones y elementos de la Organización Contable.
- 4.- Observación y ordenación de los hechos económico-financieros.
- 5.- Catálogo o plan de cuentas e Instructivo Contable.
- 6.- Coordinación de los hechos económico-financieros.
- 7.- Documentación contabilizadora. (Ver diagrama III-b-1)

Diagrama de Asientos Contables por Proceso Automatizado.
(Diagrama III-b-1)
(Captación, Validación y Autorización).



Proceso Automatizado de Asientos Contables.-

La Fiduciaria:

- 1.- Una vez que el archivo de asientos contables quedó vali dado y autorizado, se procede a la creación de dos archivos de movimientos; el primero contará con los movimientos de ca da contrato, agrupados por cuenta para afectar la contabili- dad particular del cliente. el segundo, contendrá los movi- mientos agrupados por cuenta para afectar la contabilidad del Banco.
- 2.- Con base en el archivo de movimientos, se procederá a ac tualizar los saldos de las cuentas destinadas al registro de las inversiones que la Institución hace con su propio capi- tal.
- 3.- Con apoyo en el mismo archivo de movimientos, se proce- derá a efectuar la actualización de los auxiliares que ten- gan establecidos para el análisis de las cuentas de mayor del Banco.

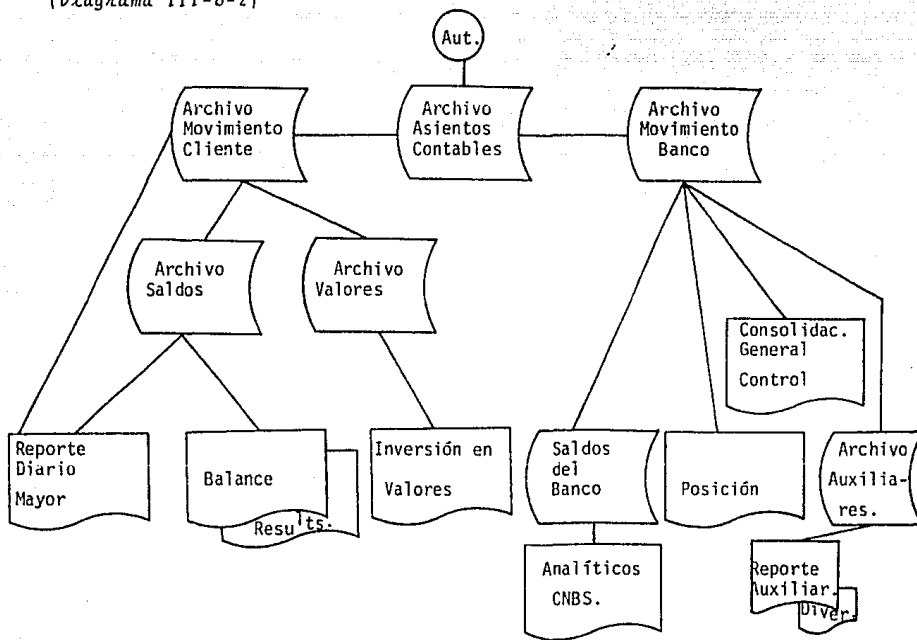
El Cliente:

- 1.- Síntesis de los hechos económico-financieros, libros principales.
- 2.- Análisis de los hechos económico-financiero, libros au- xiliares
- 3.- Conclusión de los hechos económico-financieros, estados financieros diversos
- 4.- Se efectuará la actualización de todas aquellas cuentas

que hayan registrado movimiento.

5.- Se efectuará la actualización en el archivo de valores por los que respecta a los movimientos habidos en las inversiones. (Ver diagrama III-b-2).

Diagrama por Proceso Automatizado de Actualización Banco y Cliente.
 (Diagrama III-b-2)



c) Caja General.

c) Caja General:

Dentro de la organización contable de cualquier entidad, siempre existe la necesidad de alguna figura que se en cargue del manejo y del control de los recursos monetarios y circulantes líquidos; por tal motivo, el Departamento de Caja General cubre un papel importante dentro de dicha organización.

La Caja General, puede ser un departamento o una sección de un departamento, todo esto en función de las necesidades y de la magnitud de las operaciones que se realicen dentro de la empresa.

En este caso, para un fideicomiso, llámese de inversión o del que se trate, considero necesaria la existencia de un Departamento de Caja General, en virtud de que el volumen de operaciones que se realizan es amplio y dichas operaciones son muy variadas. Por otra parte, la existencia de este Departamento define claramente una Administración que cubra las necesidades prioritarias en lo referente a la protección, salvaguarda, control y distribución del efectivo y del circulante en general.

Del personal que debe cubrir este departamento, por políticas de la empresa, en cuestiones de manejo de efectivo, se le solicita que firme o se le contrata una fianza, y en algunos casos, se le solicita también un aval. Todo esto, por la responsabilidad imprescindible que se deriva del manejo del efectivo, que sin restársela al manejo de documentos - valor, pero, por la disponibilidad inmediata en las transacciones con efectivo es que se maneja de tal manera.

Una mercancía que se encuentra estática, es decir que no se realiza rápidamente, se dice que se trata de una "mercancía muerta", asimismo, los montos de efectivo que se acumulen en la Caja General, no deberán sobrepasar ciertos límites; de acuerdo también con las necesidades del fideicomiso se fijará un monto de efectivo para que permanezca inmóvil como soporte o "fondo fijo de caja", los excedentes se estudiarán para que generen rendimientos adicionales, ya sea invertidos en La Bolsa de Valores o en otros fideicomisos, pero dado que el patrimonio del fideicomiso está formado por los recursos provenientes del propio capital fiduciario y de los provenientes de los capitales que le son confiados para el cumplimiento de diversos fines, el monto de efectivo que se maneje, (en general incluyendo el fondo fijo de caja) dependerá del monto de utilidades que se generen en el ejercicio social.

d) Crédito y Cobranzas.

d) Departamento de Crédito y Cobranzas.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, de acuerdo con la Estructura Orgánica del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, depende de la Subdirección General de Inversiones y se encuentra a nivel Dirección, sus funciones son las siguientes:

- 1.- Estudiar todas las solicitudes de crédito, la cual cuenta con los siguientes datos: {Ver Anexo III-d) Nombre o razón social, domicilio, teléfono, giro, r.f. c., capital, los nombres de los jefes de seguridad industrial, de compras, de pagos, los días de visita y de pago, los días de revisión, así como los horarios en que podrán hacerse todas estas operaciones.
- 2.- Investigación exhaustiva de todas las solicitudes de crédito
- 3.- Informe de los resultados de la investigación y de sus conclusiones personales al respecto
- 4.- Llevar un control progresivo y cronológico de solicitudes e investigaciones
- 5.- Seguir estrictamente las políticas preestablecidas por la Dirección General en relación a los créditos
- 6.- Efectuar los trámites de cobranza en forma oportuna y eficaz
- 7.- Formular un reporte diario de cobranzas con la dis

tribución respectiva de sus copias

- 8.- Solicitar o contratar la fianza respectiva al personal que dependa de este departamento, en especial, a los que manejen efectivo.
- 9.- Respecto de los trámites de cobranza, cuando los recursos sean escasos, este departamento puede valerse de la ayuda de un abogado para resolver el caso y así hacer más viable dicho cobro.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Machote de Solicitud de Crédito. (Anexo III-d)

FONDO NACIONAL "X"

Av. de la Cima No. 11525,

Col. de la Buenaventura,

México, 11750, D. F.

Tel. 392-50-77.

Fecha _____

SOLICITUD DE CREDITO

Nombre o Razón Social _____

Dirección _____

C.P. _____

Teléfonos _____

Giro _____

Reg. Fed. Caus. _____ Capital _____

Obreros _____ Empleados. _____

Jefe de Seguridad Industrial _____

Jefe de Compras _____

Jefe de Pagos _____

Días de visitas representantes _____ Horarios _____

Días de revisión _____ Horarios _____

Días de pago _____ Horarios _____

Número de copias de facturas para revisión _____

Horario de recibo de mercancía _____

Número de copias de factura para recepción de mercancía _____

Hecho por. _____

Revisado por. _____

Autorizado por. _____

e) Departamento de Compras.

e) Departamento de Compras o Adquisiciones.

Este departamento, depende directamente de la Dirección Administrativa, su función primordial consiste en la adquisición de todos los bienes materiales que la entidad requiera, asimismo, a través de este departamento, se realizan todas las compras requeridas por cada uno de los restantes departamentos de la misma.

Es función del Departamento de Adquisiciones, negociar un plan de financiamiento para la obtención de créditos, que permita a la empresa hacer frente a sus obligaciones adecuadamente.

Antes de hacer la requisición de compra, se deberán estudiar las diversas posibilidades de financiamiento de la empresa; sin embargo, para determinar el financiamiento de la compra, el encargado deberá informar al Director Administrativo para que éste tome las medidas necesarias.

Entre otras de las funciones de este departamento, se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- Establecer sus políticas de operación, que deberán revisarse y aprobarse por el Director Administrativo.
- 2.- Hacer los pedidos y controlar su entrega.
- 3.- Tramitar permisos de importación si fuera necesario y elaborar los pedidos.
- 4.- Mantener un inventario adecuado en cada uno de los departamentos de la entidad.

- 5.- Atender las requisiciones de los departamentos, pre via autorización del Director y Subdirector Administrativo, en su caso.
- 6.- En su proceso de adquisición, en el caso de varios proveedores, investigar y seleccionar el más conve niente en cuanto a precio se refiera, servicio y calidad.
- 7.- Colaborar con el Director Administrativo, en el programa de control de gastos mediante políticas estrictamente legales, en cuanto a la aceptación y trámite de las requisiciones.
- 8.- Mantener estadísticas de compras, de precios y de consumos, colaborar en el control de costos median te un análisis de los mismos.
- 9.- Presentar al Director Administrativo, los resultados de sus actividades y comentar con él, la pro blemática y perspectivas de su departamento.

El Departamento de Compras o Adquisiciones, para elegir y determinar la compra de materia prima se vale de los siguientes medios:

- 1.- Directorio de Proveedores y Contratistas.
- 2.- Directorio de Productos.
- 3.- Archivo de Catálogos.
- 4.- Archivo de Listas de Precios.
- 5.- Muestrarios.
- 6.- Cuotas de Transportación.
- 7.- Tarifas Aduanales.

- 8.- Listas de Agentes Aduanales
- 9.- Archivo de Correspondencia con Proveedores.
- 10.- Archivo para Contratos que se hayan celebrado con Proveedores Principales.
- 11.- Archivo de Ofertas Especiales.
- 12.- Archivo General de Correspondencia.

De todos estos medios, el Departamento de Compras o Adquisiciones, selecciona el que más le convenga, después de hacer un estudio minucioso en donde juega un papel muy importante, el precio, la calidad del producto y sin quedar atrás la presentación que es a primera vista, una demostración de la manufactura de dicho artículo.

f) Departamento de Recursos Humanos.

f) Departamento de Recursos Humanos.

Este departamento depende de la Dirección Administrativa y sus funciones son las siguientes:

- 1.- Controlar solicitudes de empleo
- 2.- Atender requerimientos de plazas por parte de las diversas direcciones.
- 3.- Abrir expediente-record individual, por cada funcionario o empleado de la entidad, mismo que por su importancia debe contener los siguientes datos:

- a) Fecha de aceptación o incorporación.
- b) Fotografía tamaño credencial.
- c) Currículum vitae.
- d) Examen de Admisión.
- e) La Solicitud del Empleo.
- f) Copia de Aceptación o Nombramiento.
- g) Registro de Firma.
- h) Copia de su Afiliación al IMSS.
- i) Copia de su Inscripción al RFC.
- j) Copia de su Cartilla Liberada en el caso de los hombres.
- k) Copia de la Cédula Profesional en el caso de que se requiera.
- l) Cualquier otra copia que surja durante el desempeño de sus funciones.

- 4.- Llevar a cabo un estudio minucioso de cada requerimiento de las plazas, que hagan las diversas Direcciones e informar a sus superiores de sus conclusiones.
- 5.- Aplicar siempre el mismo criterio, al efectuar las pruebas preestablecidas para la selección del per-

sonal.

- 6.- Formular y presentar a la consideración del Jefe del Departamento Administrativo, un reglamento interno de trabajo y procurar su cumplimiento.
- 7.- Vigilar el estricto cumplimiento de los horarios de trabajo y las reglas del mismo.
- 8.- Aplicar las normas que le señale la Dirección, con el objeto de que se refleje su cumplimiento en las percepciones individuales de los trabajadores.
- 9.- Formular oportuna y correctamente, la(s) nomina(s) de sueldo con el fin de que se efectúe oportuna y correctamente la liquidación de las percepciones individuales de los trabajadores, cuidando su correcto cálculo matemático y aplicación de la Ley en materia de Impuesto y Seguro Social.
- 10.- Recabar las firmas correspondientes del Director o Subdirector Administrativo y del Contralor, en la nómina, con el fin de entregar ésta al Cajero General.
- 11.- Transmitir a su debido tiempo, al Cajero General, la nómina de sueldo, con el fin de que éste pueda llevar a cabo los trámites para su liquidación.
- 12.- Controlar mediante tarjetas y reloj checador, la puntualidad y asistencia del personal que le señale la Dirección o Subdirección, así como por relación de firmas a los jefes de Departamento que éstas le señalen.
- 13.- Atender peticiones a sugerencias del personal, sometido previamente a resolución o decisión, y la aprobación de sus superiores, todas aquellas que se consideren de importancia.
- 14.- Tratar, invariablemente, de conciliar intereses trabajador-empresa, con el fin de que se mantengan

permanentemente, buenas relaciones entre ambos.

- 15.- Someter a estudio y resolución del Director y Jefe del Departamento Administrativo, los problemas laborales, así como las sugerencias pertinentes, según criterio, para una mejor solución.

Estas reglas o políticas varían de acuerdo con las necesidades de cada empresa, algunas empresas mantienen un Manual de Organización bastante complejo y muy preciso, es decir que su Reglamento Interior de Trabajo es muy claro; sin embargo, en otras no se tiene reglamento alguno y manejan estas circunstancias de acuerdo únicamente a su conveniencia y muy desligadas de lo que establece la Ley Federal del Trabajo

Este trabajo no es de Administración de Personal, sin embargo puedo hacer la aclaración que si se tratase de alimentar la relación entre Empresa-Trabajador, ya sea por medio de incentivos o de cualquier otro estímulo, la productividad sería muy efectiva en el Sector Público y en el Privado.

g) Departamento de Presupuestos.

g) Departamento de Presupuestos.

Este departamento depende directamente de la Subdirección Administrativa, para su funcionamiento, se forma un Comité de Presupuestos. Dicho Comité, se integra de un grupo de Ejecutivos que deberá coordinar la planeación y el control presupuestal; está representado por el primer nivel gerárquico dentro de la Estructura Orgánica.

Dichos funcionarios deberán recibir los datos referentes a:

Presupuesto básico original

Sistema de contabilidad y

Flujo operacional en general, con el fin de establecer un desarrollo en el reglamento y formular así el presupuesto individual de su Dirección o División.

El período presupuestal puede variar según el criterio que prevalezca en la organización y podrá ser anual, semestral, trimestral, bimestral o mensual, (aunque a la fecha, ésto parezca incierto, dada la situación económica tan inestable que prevalece en nuestro país).

Es recomendable definir este período en la primera reunión del Comité de Presupuestos, con el objeto de que los criterios se unifiquen para las diferentes Direcciones existentes.

Al iniciar sus operaciones, el período presupuestal deberá ser más corto debido al volumen mínimo de operaciones y a la falta de datos de referencia.

Posteriormente, se ampliarán las bases referentes a la

formulación y control de los presupuestos.

Aunque en esta parte del Manual de Organización, se trata lo correspondiente a los presupuestos de operación, de determinación y control, respecto al proyecto de presupuesto de gastos preoperativos, en vista de las circunstancias relativas a la iniciación de operaciones normales del Fideicomiso, se puede apreciar que resulta innecesario contratar de inmediato a todo el personal relacionado con el presupuesto de sueldos de cada División; por lo tanto, se ha considerado la posibilidad de adoptar un plan de integración oportuna, por medio del cual, se programa la contratación en forma escalonada.

Para normar el criterio de contratación, se toma como base lo siguiente:

- 1.- Toda Organización requiere previamente de la planeación de su funcionamiento, así como de las operaciones presentes y futuras; dicha planeación, se hará con base en los programas formulados por los titulares de cada dependencia, posteriormente a éstos, deben ser aprobados por el Delegado Fiduciario y/o el Director General.
- 2.- Los titulares de las dependencias son básicos y como consecuencia, su contratación debe ser inmediata. Esto se comprueba con un flujograma que muestre las etapas naturales y forzosas dentro de todo organismo, para el logro de sus fines.

El Director Administrativo, deberá formar un Comité para la aprobación y vigilancia de los presupuestos, mismo

que presidirá el Director General formando parte de los mismos, tanto éste, como el Director Administrativo, sobre todo por lo que se refiere a la vigilancia. Se informará de los resultados al Delegado Fiduciario, con el fin de evitar erogaciones excesivas por lo que se refiere a Impuestos Sobre la Renta, IVA, y algunas otras cuotas, se recomienda que se tome en cuenta lo siguiente:

- 1.- Afiliar únicamente por el momento, al personal de la Dirección Administrativa, por ser los encargados de la administración del Fideicomiso.
- 2.- Los demás funcionarios y empleados, se incorporarán al régimen mencionado, transcurridos seis meses.

FLUJOGRAMA DE PRESUPUESTOS.

1.-El Director General Informa de las perspectivas y objetivos de la Empresa para el ejercicio presupuestal.

2.-El Departamento de Finanzas y la Sección de Presupuestos, coordinan y evalúan los Intereses de las diferentes Direcciones.

3.-El Comité de Presupuestos elabora un Plan de Acción.

4.-El Comité de Presupuestos discute el Plan con el Delegado Fiduciario y obtiene su aprobación.

5.-El Presidente del Presupuesto, emite los instructivos y formularios a todas las Direcciones.

6.-El Director de cada División, se reúne con sus Jefes de Departamentos, y establecen las metas de cada departamento.

7.-Cada Jefe de Departamento elabora su presupuesto con base en su estadística y de acuerdo a los instructivos.

8.-El Director de División, aprueba los presupuestos departamentales de su área.

9.- Los Presupuestos Departamentales, de cada División, se envían al Director Administrativo.

10.- El Director Administrativo, consolida y sumariza los Presupuestos Departamentales.

11.-El Presupuesto Tentativo se presenta al Comité de Presupuestos, para su discusión y aprobación.

12.-El Presupuesto Tentativo se presenta al Director General, para su aprobación.

13.-Se hacen correcciones al presupuesto si las hubiere.

14.-El Comité Técnico, aprueba el Presupuesto Tentativo.

15.- El Presidente del Presupuesto, emite el Presupuesto Oficial, y lo gira a los Directores.

16.-Cada Director Divisional gira a su vez, el Presupuesto Oficial a sus Jefes de Departamento.

17.-Se inicia el proceso de Control Presupuestal.

h) Mercadotecnia y Publicidad

h) Departamento de Mercadotecnia y Publicidad.

El Marketing, es el estudio o investigación de mercados, del mercadeo, de la comercialización o la mercadotecnia.

La Publicidad es la notoriedad pública; es un carácter de los que se hace en presencia del público, es decir, el conjunto de medios empleados para dar a conocer a una persona o una empresa comercial, industrial, de servicios, etc., para facilitar la venta de los productos y de los artículos en general que se fabrican, hecho a través de los anuncios.

Por lo tanto, el Departamento de Mercadotecnia y Publicidad, en cualquier entidad, es el que se encarga de estudiar los medios por los cuales, un producto puede hacerse llegar a las manos de los consumidores de una localidad determinada.

El Departamento de Mercadotecnia y Publicidad, se ubica como dependiente de la Subdirección General de Mercadotecnia dentro de la Estructura Orgánica del Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

Las campañas publicitarias que FONATUR hace de sus Centros Turísticos, son intensas, constantes y sostenidas, lo que asegura una imagen muy consistente de estos Centros, así como la excelente respuesta del turismo nacional y extranjero.

Los medios de difusión que FONATUR ha empleado para dar a conocer el nuevo Centro Turístico Integral de Bahías de Huatulco, se extienden principalmente a nivel internacional, esto es con la finalidad de que el turista extranjero

se familiarice rápidamente, mientras tanto, se hace extensiva a nivel nacional utilizando campañas frecuentes de publicidad, ya sea con folletos, plumas, playeras, u otros objetos que tengan impresos los logos del Centro Turístico.

En mi opinión, los rendimientos que se obtengan a través de estas acciones, serán para beneficio de la propia comunidad local y del resto de las personas que participen directa o indirectamente.

Rodríguez Ruiz, Raul. "El Fideicomiso y la Organización Contable y Fiduciaria". Ed. ECASA, 6a. Edición. México. 1985.
López Barrio, Benjamín. "Los Fideicomisos Turísticos del Sector Público en México". Ed. Aries. México. 1973.

1) Departamento de Archivo General.

i) Departamento de Archivo General.

El Departamento de Archivo General, depende directamente de la Subdirección Administrativa; de acuerdo con el Código de Comercio y las Leyes Complementarias en vigor, los comerciantes e industriales, están obligados a conservar por espacio de cinco años, las cartas, telegramas y demás documentación recibida y expedida.

La Ley faculta a los comerciantes a archivar su correspondencia y demás documentos, además, les permite emplear el sistema que mejor les convenga.

Un archivo es el conjunto de documentos y comunicaciones relativas a una entidad, que se guarda y conserva en forma apropiada, para que pueda localizarse en el momento que se le requiera.

Por lo que respecta a la correspondencia, ésta tiene gran importancia en el desarrollo de las actividades, ya que un sinnúmero de negocios, se efectúan por el intercambio de correspondencia.

Con base en lo anterior, la correspondencia es el arte que enseña a escribir con propiedad las comunicaciones, de acuerdo con las reglas gramaticales, su estilo y su uso establecidos.

Las funciones del Departamento de Archivo son:

- Elegir el sistema de archivo que mejor se adapte a la Empresa.

- Elegir el sistema de correspondencia idónea a la Empresa.
- Vigilar que los sistemas de archivo y correspondencia se lleven a cabo como se estipula en el Manual.
- Llevar controles adecuados de la documentación que se recibe y proporciona en este departamento.
- Vigilar que la correspondencia sea entregada al personal de la Empresa en su oportunidad, asimismo, la vigilancia de recolectar la correspondencia que deba enviar la Empresa.
- Vigilar e informar del buen uso de la franqueadora postal, si la hubiese.
- Vigilar que se registre conforme al sistema establecido, todo documento que entre o salga en el Departamento.
- Vigilar que se elaboren vales o recibos para la salida de cualquier tipo de documentación archivada.

Todo ésto, por la importancia que reviste el hecho de manejar, en algunos casos, documentación confidencial, y de que, de alguna manera se debe contar con evidencia de las operaciones realizadas en la Empresa.

La existencia de todos los departamentos que anteriormente se explican, suponen la formación de un Fideicomiso in dependiente manejado por un Fondo Nacional Autónomo como es el caso de FONATUR, con organización propia y especial.

Diseño Publicitario de Las Bahías de Huatulco.-



**LAS BAHÍAS
DE HUATULCO**

En la Costa de Oaxaca, México.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO * BAHIAS DE HUATULCO *

Presentación del Proyecto.

Planeación Financiera.

Presupuesto de Operación.

Presupuesto de Inversiones Permanentes.

Presupuesto Financiero.

Proyecto de Inversión.

Estructura de Capital.

Análisis de Costos de Construcción.

Registro Contable del Caso Práctico.

Análisis Financiero del Caso Práctico.

Presentación del Proyecto.

"CASO PRACTICO BAHIAS DE HUATULCO"

Bahías de Huatulco fue asiento de la Cultura Zapoteca desde el año 900 AC. y protagonista de innumerables acontecimientos: guerras de conquista entre los primeros pobladores de México, intenso tránsito de naves españolas a costas mexicanas y violentas incursiones de piratas. Durante el siglo XVI, fue puerto principal del Virreynato. En 1831, una de las playas de Bahías de Huatulco, la playa de El Entrego (en Huatulco le llaman la playa de La Entrega) fue el escenario donde se consumó la traición al estadista y presidente de México, Vicente Guerrero. En 1849, Benito Juárez visitó el lugar y estableció la Villa de Crespo.

El Proyecto Bahías de Huatulco cuenta con un Plan Maestro y se considera lo siguiente:

La superficie total de este nuevo centro turístico es de 21,000 Has. que se distribuyen de la siguiente manera:

Montaña	17,400 Has.
Valle	2,700 "
Aeropuerto Internacional	900 "

21,000 Has..Cuyas obras se iniciaron en el año de 1985.

El predio se compone de dos áreas claramente diferenciadas: La Zona de Bajos y La Zona de Bahías. La Zona de Bajos cuenta con playas abiertas de gran capacidad, valles extensos y predominio de terrenos planos, ríos de volumen importante y cauces definidos, y áreas agrícolas. La Zona de

Bahías cuenta con playas protegidas y limitadas, valles estrechos y predominio de terrenos en pendiente, escurrimientos pluviales estacionales sin cauce fijo y grandes áreas de montaña.

Según estadísticas, en el año 2000, Bahías de Huatulco tendrá una magnitud similar a la de Cancún, alcanzará en el largo plazo una población permanente de más de 300,000 habitantes y generará más de 100,000 empleos permanentes y más de 75,000 temporales en la industria de la construcción.

En cuanto al crecimiento turístico, éste se plantea en tres etapas que coinciden con periodos sexenales del gobierno federal. A corto plazo, se ha estimado que se llegará a un total de 1,300 cuartos de hotel en operación para 1988. En el mediano plazo, se espera que el incremento promedio anual será de 495 cuartos, para un total de 4,270 en 1994. En el periodo de 1995 - 2000, se estima que Bahías de Huatulco crecerá a un ritmo de 766 cuartos por año para llegar a -- 8,870 en el año 2000 y a más de 26,000 en el 2018.

Para Bahías de Huatulco se pretende establecer una imagen arquitectónica formal acorde con las características de la costa de Oaxaca, en una combinación que enlaza dinámicamente lo moderno con lo tradicional, contribuyendo a consolidar una arquitectura mexicana de costa. Por tal motivo, el proyecto arquitectónico urbano se adecúa al entorno natural y al clima de la zona para proyectar una imagen urbana congruente con las formas de vida que se generarán en el desarrollo.

Las normas arquitectónicas definidas se agrupan en función de las siguientes zonas: Para mantener una imagen original,

turística, habitacional, comercial, de servicios, industrial, de destinos especiales y de conservación.

Los conceptos generales de Bahías de Huatulco en su diseño especifican espacios urbanos y arquitectura. Los primeros consideran la armónica mezcla de áreas de vivienda y unidades de convivencia, fomentando la absoluta identificación del habitante con el medio. Los recorridos vehiculares y peatonales favorecen un permanente descubrimiento de la escena urbana. Se incluyen plazas, plazoleta y rinconadas que se integran a una edificación de tipo perimetral apoyada en portales con establecimientos de uso comercial, cultural y recreativo. Se emplean materiales regionales y el arbolamiento con especies locales. El mobiliario urbano se incorpora a la escala de los espacios y al uso de la zona.

La arquitectura es de volúmenes macizos, con techos inclinados, de una y dos aguas, utilizándose terrazas y escalonamientos. El manejo de aleros muy gruesos y ventanas-hueco, favorecen la ventilación cruzada. En los interiores, destacan patios y corredores, con rica vegetación y arbolamiento para eficaces juegos de luz y sombra, de gran calidad formal y ambiental. Los sistemas de construcción son sencillos con cimentación de piedra y muros que soportan vigas cubiertas con tejamil, palapa o bóveda de ladrillos. Se utilizan colores vivos, en toda la gama de los ocre, para vincular la imagen arquitectónica con los tonos de paisaje.

De acuerdo con las bases establecidas para la creación de Centros Turfsticos, debe contarse con lo siguiente:

1.- El Proyecto Urbanístico.-
Que comprende lo siguiente:

Planos de los Hoteles y Edificios, trazo, rasantes, niveles y siembra de las habitaciones, planos y memorias de cálculo de las redes de agua potable, alcantarillado, distribución de energía eléctrica y alumbrado público, análisis químico y bacteriológico del agua, especificaciones y presupuestos.

Si se trata de uso habitacional, planos de lotificación con trazo de secciones, calles y andadores.

Presupuestos de urbanización.

Análisis del costo de los terrenos.

2.- El Proyecto Arquitectónico.
Que comprende lo siguiente:

Para cada tipo de construcción, se presentarán los planos que determinen el proyecto en todos sus aspectos:

Planos Arquitectónicos, plantas, fachadas, cortes y acabados.

En cuanto a la estructura: cimentación, refuerzos verticales y horizontales, entrepisos, cubierta, datos de cálculo y materiales por emplear.

Instalación Hidráulica, Sanitaria y de Gas.

Instalación Eléctrica.

Carpintería y Herrería.

3.- Los Documentos Específicos:

Especificaciones de Construcción.

Presupuestos de Construcción.

Análisis de Costos por metro cuadrado de construcción.

4.- Los Documentos Generales:

Calendario para la ejecución de obras de urbanización, edificación, así como lo relativo a la promoción de ventas; en el caso de Bahías de Huatulco, todo esto con sistió en la limpia de los terrenos expropiados, su ni velación y la adaptación para la construcción de lo pla neado.

Cuadro de características del Complejo Turístico.

Relación de precios de los materiales y de los salarios de los empleados que operen en esa zona.

Descripción del Proyecto en general.

Toda esta documentación, deberá ser aprobada por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, antes de que se formalice el Fideicomiso respectivo y su costo será con cargo a

los Fideicomitentes, que en este caso son los Coinversionistas y al patrimonio del propio Fondo. Asimismo, el Fondo deberá contar con los perfiles financieros que contengan no sólo el importe de las obras de urbanización y edificación del Complejo Turfstico, con sus costos indirectos, sino además, con los gastos de operación del Fideicomiso.

Se estima conveniente que en la elaboración de este estudio, intervenga el Fondo, tan pronto como cuente con la información completa del programa, y se tenga la seguridad de que se dispone de los financiamientos necesarios para dicho programa.

La Fiduciaria deberá presentar oportunamente al Comité Técnico del Fideicomiso para su aprobación, tanto la documentación técnica como el perfil financiero que se indiquen.

Dentro del perfil financiero, para la obtención de los resultados esperados, es necesario que se incluya en éste la explicación de una planeación financiera con todos sus elementos para que en forma clara y precisa nos permitan distinguir que es lo que se espera de este Centro Turfstico y cuáles son los medios por los cuales llegaremos a ese objetivo.

NAFINSA. "Principales Fondos de Fomento Económico en 1986 y 1987". Ed. NAFINSA, México. 1987.

Fomento Cultural Somex. "Las Instituciones Fiduciarias y el Fideicomiso en México". Ed. Fomento Cultural Somex. México. 1982.

Planeación Financiera.

PLANEACION FINANCIERA.

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa, los pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando como base los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos. (Joaquín Moreno Fernández. "Las Finanzas en la Empresa". p305).

Dice que la planeación financiera es un procedimiento para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos que normalmente se trazan en tres fases:

- 1.- Planear lo que se quiere hacer.
- 2.- Llevar a cabo lo planeado.
- 3.- Verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Para lograr que una empresa funcione correctamente, a través del aprovechamiento de todos sus recursos, es necesario que se implante un buen sistema de presupuestos.

El Proyecto de Bahías de Huatulco, es un proyecto muy ambicioso, lo que representa una perspectiva de muy buenos resultados, en lo personal, auguro que éstos sean tan satisfactorios como lograr todo lo que se desea.

Primeramente, puedo expresar de dicho proyecto, que su infraestructura, en la actualidad es bastante sólida.

Para que dicha infraestructura funcione y dé resultados satisfactorios en su operación, debemos analizar los factores que en ella influyan.

Considerando el entorno económico y financiero, en que

se construye el Complejo Turístico de Bahías de Huatulco, como la capacidad de servicios, la capacidad de empleos, su estructura financiera, las condiciones de las instalaciones, las vías de acceso, etc., son puntos importantes para la obtención de altos rendimientos, siendo necesario el establecimiento de un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr los objetivos que de acuerdo con sus necesidades se presenten.

En cuanto a la ejecución de lo planeado, Joaquín Fernández Moreno, dice que se necesita una buena política de personal que incluya reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficios, retiro, incentivos, así como las facilidades para el desempeño de las funciones.

El control toma un lugar muy importante, puesto que sirve para verificar la eficiencia de lo que se ha hecho, evaluando los resultados en comparación con patrones establecidos previamente, Vgr. Cancún, Ixtapa Zihuatanejo, entre otros más, que sirven de partida para la comparación de los resultados obtenidos con Bahías de Huatulco.

En la etapa presupuestal que normalmente debe observar un negocio, Bahías de Huatulco deberá llevar a la práctica las siguientes técnicas financieras, que se conocen como presupuestos:

a) El Presupuesto de Operación.-

Se prepara tomando como base la estructura de la organización y la delegación de responsabilidades, es decir, que suponiendo que el Centro Turístico de Bahías de Huatulco se ha terminado de construir por completo, y que FONATUR ha cum

plido con su cometido de entregarlo funcionando a toda su capacidad, la responsabilidad de que haya buenos resultados, será de quienes comprenden las instalaciones y de sus administradores, asignando a sus gerentes o directores, la responsabilidad de lograr los objetivos determinados, llevando a la práctica una organización funcional, en donde haya responsables de cada uno de los elementos que participen en la prestación de servicios dentro del Centro Turfstico, así como de las promocciones del mismo, en cuanto a la adquisición de Lotes, terrenos o de alguna actividad que represente un negocio formal para sus compradores.

Estos responsables forman parte del primer nivel dentro de la organización, a los que se les debe dar la autoridad y responsabilidad necesarias con el fin de que se estimulen en el desempeño de sus funciones.

Es importante que tanto dicha autoridad como la responsabilidad se asignen a segundos y terceros niveles para manejar pequeños grupos de utilidad y así mismo, se podrá evaluar la eficiencia y calidad del personal.

b) El Presupuesto de Inversiones Permanentes.-

Está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos, generalmente se prepara bajo la vigilancia de un comité de inversiones de capital distinto al comité de presupuestos, en donde cada proyecto de inversión deba tener la justificación que lo apoye. Vgr. aumentos de capacidad, eficiencia de operación, seguridad de operación, creación de nuevos atractivos turísticos, etc.

Este presupuesto, se utiliza cada vez con mayor frecuencia con el fin de obtener un mayor control y vigilancia de

las inversiones de capital.

Para determinar si una inversión de carácter permanente se puede o se debe hacer, es necesario primero estudiar si su rendimiento sobre la inversión es el apropiado o en caso extremo, si existe o no la necesidad de hacer aquella inversión a corto o largo plazo; al respecto puedo afirmar:

"Si la inversión en un activo fijo que sea trascendente por su funcionalidad y por su urgencia, se debe estudiar minuciosamente, si se trata de una inversión muy bien realizada, sin embargo, se observa en algunas compañías la existencia de bienes que en realidad no son necesarios y en caso contrario, en otras se carece hasta de la más indispensable, de tal forma que se puede interpretar como - ir a la guerra sin fusil #

Dicho estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones físicas de los activos actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional, el estudio económico que comprende las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de los visitantes, la influencia gubernamental en el campo turístico y la política de precios y restricciones con el fin de conocer mejor lo que se debe hacer para lograr la inversión idónea.

c) El Presupuesto Financiero.-

Es representativo básicamente de la estructura financiera de la empresa, como el capital de trabajo, el origen y aplicación de recursos, el presupuesto de caja, el capital social y las utilidades retenidas, en donde se debe estudiar la rentabilidad del mismo y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja (efectivo).

De acuerdo con su naturaleza, el presupuesto financiero tiene más alcances que el presupuesto de caja, ya que está integrado al capital de trabajo, a las estimaciones sobre caja y bancos, así como a la toma de decisiones.

Este presupuesto, generalmente, se elabora al final de la etapa de presupuestos, ya que recibe constantes ajustes que por lo regular, se practican hasta el final.

Más adelante explicaré de manera detallada el contenido de cada uno de estos presupuestos.

PRESUPUESTO DE OPERACION.

Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación, Vgr. el nivel de servicios que se presten en el Centro Turístico, lo cual repercute en la capacidad de liquidez, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, etc.

El Presupuesto de Operación, a su vez, se divide en Presupuesto de Ventas, que para la elaboración de éste, se deben conocer las tendencias de posibles visitantes de los demás Centros Turísticos construidos por FONATUR y con las expectativas en los próximos ejercicios. También se divide en Presupuesto de Costo Directo de Ventas, Presupuesto de Gastos Generales de Ventas y de Administración, Presupuesto de ISR, PTU y Utilidad Neta y en Presupuesto de Costo de Producción de los Servicios Vendidos.

I. PRESUPUESTO DE VENTAS.

El elemento principal en la elaboración de los presupuestos es el Presupuesto de Ventas, según Lawrence J. Gitman en su libro "Fundamentos de Administración Financiera", dice que un Administrador Financiero recibe una predicción de las ventas por parte del Departamento de Administración; con base en ella, estima los flujos de efectivo mensuales que resultarán de ventas proyectadas, recibos y producción, etc. Dicha predicción de las ventas puede basarse en un análisis de datos externos o internos.

Las predicciones externas se basan en las relaciones entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y otros; este enfoque indica, en virtud de que las ventas de la empresa suelen relacionarse con algún aspecto de la actividad económica, esta predicción

deberá indicar algo acerca de las ventas futuras.

Las predicciones internas se basan en los canales de ventas de la empresa. Por lo regular, se pide a los vendedores, calcular el número de unidades de cada tipo de producción que se esperen vender en el transcurso de l año siguiente, dichas predicciones pueden ajustarse por los factores internos adicionales como las capacidades de producción.

Deben hacerse investigaciones de mercado, considerando alzas y bajas en las ventas, las condiciones económicas de los demás Centros Turísticos nacionales y extranjeros, las limitaciones gubernamentales y arancelarias.

Factores Específicos de Ventas.-

Dentro del Presupuesto de Ventas, existen los Factores Específicos de Ventas, que nos sirven para determinar en un momento dado, el volumen de las ventas en el futuro.

Los Factores Específicos de Ventas están compuestos por factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento que en conjunto, nos indican la pauta a seguir a manera de prevención de los riesgos que representa el Complejo Turístico.

a) Factores de Ajuste.-

Para el Complejo Turístico de Bahías de Huatulco, es importante determinar los cursos de acción pertinentes dentro del marco general de la política de la empresa para fijar las metas a corto y largo plazos de participación en el mercado y así mismo, asegurar de alguna manera la utilidad que se requiere para lograr los objetivos, por lo tanto, será para él,

factor de ajuste, la adecuación de las instalaciones, el inventario adecuado de alimentos y bebidas, el personal administrativo y operativo, la capacidad de alojamiento, etc., cuando éstos hayan dejado repercusiones negativas o aún positivas.

b) Factores de Cambio.

El rediseño de las instalaciones para mejorar su funcionamiento, su apariencia, calidad, eficiencia, etc., que serán de atractivo para una mayor concurrencia.

La capacitación de los empleados que den atención al público para que proporcionen éstos, un servicio ejemplar.

Tener especial cuidado en el precio de los servicios con el fin de ganar mayor clientela.

Garantizar la seguridad de los visitantes.

Modificación si es necesaria, de las campañas publicitarias para lograr mayor atracción.

Vigilar la justa remuneración de los empleados, así como de los beneficios adicionales, ya que influyen directamente en el rendimiento de cada uno en el desempeño de sus funciones y así poder lograr los objetivos planeados en el proyecto.

c) Factores Corrientes de Crecimiento en la Vena de Servicios.

La construcción de nuevos cuartos de Hotel, nuevas a-

tracciones y la modernización de las instalaciones en general, influirán en los resultados de los próximos ejercicios sociales.

Fuerzas Económicas Generales.

Las Fuerzas Económicas Generales también son parte del Presupuesto de Ventas, son el entorno económico en que vive cada empresa.

En un periodo de expansión económica, se requiere de la acción administrativa para contar con el volumen de producción para satisfacer al mercado, y en caso contrario, de un receso económico que seguramente influirá en las perspectivas futuras.

La situación económica de nuestro país, y en particular del Edo. de Oaxaca, tiene gran influencia en los resultados de operación del Centro Turístico de Bahías de Huatulco, por lo tanto, el momento que vivimos actualmente, influye en las perspectivas futuras y más aún, que se avecina el cambio de poderes en el Gobierno Federal y se desconoce totalmente el sistema en cuestión de aranceles en general.

El poder adquisitivo de nuestra moneda, la explosión demográfica, el desempleo, son otras de las fuerzas económicas generales para lograr la asistencia de los mexicanos o de los extranjeros con mayor facilidad a los Centros Turísticos de esta magnitud.

Influencias Administrativas.

La administración de las Ventas es otro factor impor-

tante en el logro de las ventas deseadas, ésto se puede lograr a través de programas o manuales de procedimientos, en los que debe considerarse lo siguiente:

a).- Abatir los costos al utilizar materia prima barata pero con la misma resistencia y presentación, Vgr. en la prestación de servicios en donde se necesite utilizar algunos instrumentos como folletos, revistas, etc. se deben utilizar los de menor costo pero no de menor calidad.

b).- Adaptación de las instalaciones de acuerdo a cada necesidad, Vgr. si una sala de convenciones puede servir para una celebración distinta, o si el mobiliario de alguna sección se puede adaptar a otra, etc., todo esto, con el fin de cubrir algún imprevisto.

c) La eficiencia en los servicios, puesto que el principal artículo que se venderá, es precisamente la atención a los huéspedes, dado que se trata como ya se ha mencionado, de una entidad netamente turística.

d).- Si se tratara de dar a conocer todo lo que se puede hacer por lo que Bahías de Huatulco, en el caso de que sean muy pocos los visitantes, es recomendable la promoción de paquetes turísticos con facilidades de pago.

e).- Mantener precios que permitan lograr un buen margen de utilidad a través de la combinación de los precios con el volumen, del volumen con las utilidades y el ajuste de precios si se desea modificar el volumen y las utilidades; para ésto, es necesario practicar

los puntos de equilibrio necesarios para no descuidar algún renglón que afecte al patrimonio y en especial, las utilidades.

FONATUR ha manejado el Proyecto de Bahías de Huatulco desde la adquisición del terreno hasta estructurarlo por completo y ponerlo a funcionar; para lograr que funcione correctamente, se ha iniciado con la especificación de los objetivos generales y la forma en que se controlará su funcionamiento.

Se ha dado a conocer cada uno de los componentes del Plan Maestro para cada etapa de desarrollo del proyecto, para lo cual, se aplicarán los detalles que por experiencia se han obtenido de los demás Centros Turísticos, en lo que se refiere a captación de las mejores utilidades, pero, dado que cada lugar es diferente en sí a los demás, deben tomarse en cuenta todos los factores condicionantes para lograr a gran escala, la afluencia de los visitantes.

Se conoce que ya se cuenta con un Aeropuerto Internacional que representa un medio eficaz de acceso, pero no toda la gente puede utilizarlo; es necesario que se cuide la seguridad de los que llegarán por carretera, ya que es otro medio muy importante de acceso, quizás el más usual.

Para llevar un control eficiente de la venta de servicios, es necesario llevar un récord, en donde se especifique el tipo de servicios que se solicite en mayor o menor cantidad, la época en que con mayor o menor frecuencia se presente, la forma en que los visitantes les gustaría que se les proporcione dicho servicio.

Discutir la utilización de los factores específicos de venta, representa la posibilidad de una buena toma de decisiones que permita la utilización acertada de las fuerzas económicas generales.

Respecto de todo lo anterior, es necesario que se vigile el cumplimiento con lo estipulado en el manual o programa con el objeto de poder evaluar si los resultados son satisfactorios o si es necesaria la implementación de algún sistema adicional.

Presupuesto de Ventas en Unidades y en Valor.

Las cifras del Presupuesto de Ventas deben calcularse en dos etapas, tomando como base los datos obtenidos a través de una hoja resumen por producto. En la primera etapa, se determinará el volumen y en la segunda, el valor de la venta.

La hoja de resumen está dividida en dos columnas, una, para los factores que afectan al volumen y otra para los factores que afectan al precio.

La primera etapa puede calcularse de la siguiente manera:

$$PVU = (VUAB \pm \% FEV) * \pm \% FEG * \pm \% IA$$

en donde:

PVU = Presupuesto de Ventas.

VUAB = Ventas de Unidades en el Año Base.

FEV = Factores Específicos de Venta

FEG = Fuerzas Económicas Generales.

IA = Influencia de la Administración o Administración de las Ventas.

La segunda etapa, parte de las unidades que deben valuarse al precio unitario del año base para obtener el valor del presupuesto a precios del año base. Lo anterior, se puede calcular a través de la siguiente fórmula:

$$PVV = (VVAB + \% FEV) * + \% FEG * + \% IA$$

en donde:

PVV = Presupuesto de Ventas en Valor.

VVAB = Ventas en Valor en el Año Base.

De los cálculos anteriores, se tiene suficiente información para conocer el crecimiento del presupuesto por causas de volumen y precio.

Cuando lo anterior se hace sobre la base de un análisis minucioso y un procedimiento adecuado para calcular el presupuesto de ventas, aumenta la probabilidad de que los resultados sean semejantes a los presupuestados.

La influencia de una Administración competente y la labor de vendedores profesionales deben apoyarse entre sí, para lograr los objetivos que se hayan determinado en el presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es la primera información que emana del Presupuesto de Operación, que servirá de base para

calcular la inversión de cuentas por cobrar en el presupuesto financiero.

II. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA.

El presupuesto de Costos Directos de Ventas es otro elemento importante del Presupuesto de Operación; este presupuesto, está formado por las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

Para calcular el Presupuesto de Costos Directos de Ventas, se requiere primeramente, conocer cuál es el volumen de ventas para el año, el inventario a fin del año en curso, así como la rotación que Bahías de Huatulco haya fijado como política de inversión.

El Presupuesto de Producción o Costos de Ventas, es la segunda información que emana del Presupuesto de Operación y servirá de base para calcular la inversión de inventarios en el Presupuesto Financiero.

Este presupuesto debe elaborarse por Áreas de Responsabilidad, estableciendo las cuentas y subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal.

Es recomendable usar un catálogo de cuentas uniforme que contenga las mismas cuentas y subcuentas para los diferentes gastos operativos con el fin de poder consolidar la información y conocer los gastos totales del complejo turístico por cada concepto.

III. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTAS Y ADMINISTRACION.

Otro elemento del Presupuesto de Operación es el Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración.

Cada Departamento elabora su presupuesto, incluyendo todos los gastos, generalmente, los más importantes relacionados con sueldos, salarios, prestaciones al personal, depreciación y amortización, así como el de distribución que incluye mercadotecnia y publicidad.

IV. PRESUPUESTO DEL ISR Y PTU.

El Presupuesto del Impuesto sobre la Renta y la Participación de Utilidades a los Trabajadores se basan en los presupuestos individuales por cada uno de los conceptos que forman el Estado de Resultados; se obtendrá la utilidad antes del Impuesto sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores, de acuerdo con lo establecido en la Ley en vigor referente a estos renglones.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere conocer las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad contable y la utilidad fiscal.

Los antecedentes del Proyecto Bahías de Huatulco, su administración, su política y un buen juicio profesional, son requisitos para llegar a un cálculo realista pasado en lo que las leyes correspondientes ordenan.

V. PRESUPUESTO DE UTILIDAD NETA.

Otro elemento del Presupuesto de Operación es el Presupuesto de la Utilidad Neta.

Este presupuesto es el más importante del Presupuesto de Operación, ya que señala el resultado de la gestión operativa y puede resumirse a lo siguiente:

- a) La satisfacción a la inversión de los accionistas.
- b) El cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto Turístico de Bahías de Huatulco.
- c) El logro de la función social que este Proyecto se plantea.

La administración de las Empresas debe contestar afirmativamente y en caso de no poder hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones y estrategias.

La cifra de la Utilidad Neta se emplea en el Presupuesto Financiero para la elaboración del Presupuesto de Caja y el incremento que sufrirá el Capital Contable.

VI. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION DE SERVICIOS VENDIDOS.

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de alimentos y bebidas y de utensilios de hospedaje en general, al efectuar el presupuesto de existencias y una vez conocido el costo del inventario inicial, se podrá valorizar el inventario final de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el costo de producción presupuestado.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.

Este Presupuesto, forma parte del Presupuesto Financiero, pero dada su importancia, se considera como un Presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios desde hace varios años, por lo que la duración de éstas, depende de la decisión de invertir de acuerdo con los objetivos de la empresa, así como de sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, en el presente y en el futuro.

Generalmente, existen varias opciones de inversión, Vgr. analizando el tiempo de duración de un activo fijo, los problemas que se presentarían o si hay alguna otra oportunidad para la reposición de dicho activo.

Es necesario que las cifras que se analicen, estén basadas en buenos juicios hechos sobre los datos realistas y que se haga la distinción entre la utilidad contable y las necesidades de efectivo en caja, así, podrá efectuarse un análisis financiero más eficaz que permita tomar una decisión acertada.

El resultado futuro de una decisión de inversión, representa una serie de desembolsos y de ingresos, que combinados, conforman el Flujo de Fondos Neto. Dicho Flujo descontado al valor actual, es el valor del rendimiento de una inversión, donde se establece una política importante en la empresa.

El Flujo de Fondos Neto es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son las depreciaciones, amortizaciones y el agotamiento. La utilidad considera estos conceptos como partidas deducibles.

Los métodos de análisis de estas inversiones pueden agruparse en métodos simples y métodos avanzados; los métodos simples más conocidos que se usan en el mundo de las finanzas son:

El Método de Recuperación.

El Método de Tasa Promedio de Rendimiento s/inversión.

El Método de Recuperación es un método cuantitativo y es el más simple para evaluar una inversión, el tiempo en que debe calcularse dicha recuperación, es muy importante, para ello, FONATUR, desde que se inició este proyecto ha intentado garantizar la seguridad de las inversiones, y lo ha hecho.

El Método de Tasa Promedio de Rendimiento Sobre la Inversión, está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Este puede calcularse antes o después del ISR, considerando el flujo de fondos neto anual antes y después del ISR + depreciación.

Por otra parte, son varios los métodos avanzados de análisis que se emplean con éxito en las empresas, los más conocidos son:

El Método de Valor Actual.

El Método de Valor Actual Neto.

El Método de Valor Actual de Reposición.

El Método de Valor Actual Neto Sobre Bases Incrementadas.

El Método de Tasa Interna de Rendimiento.

El Método de Valor Actual toma en cuenta el valor del dinero en el presente, descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el fin de comparar el valor actual de los

beneficios futuros y el valor actual de la inversión, para aplicar la técnica del valor actual, se requiere determinar la tasa de descuento que deba ser relevante, para esto, se debe considerar el valor de deshecho al final de la vida de servicio del activo, la tasa de interés + 1; la inversión inicial menos el valor actual de deshecho al final de la vida de servicio del activo.

El Método de Valor Actual Neto es similar al de valor actual, con la salvedad de que el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener un valor actual neto; el objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad.

El resultado será una cantidad negativa o positiva que signifique un reembolso neto o ingreso neto que indique si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

El Método de Valor Actual de Reposición, es similar a los dos anteriores, con la salvedad de que este último toma en cuenta, el monto de la inversión, el valor de venta de equipo que es reemplazado y que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo; la cantidad restante se tomará como la inversión en el año cero.

El análisis para determinar la rentabilidad de la reposición, se lleva a cabo considerando los elementos utilizados en los métodos anteriores.

Al igual que en el método de valor actual neto, en el Método de Valor Actual Neto Sobre Bases Incrementadas, se tienen como objetivos básicos encontrar el valor actual de los

Flujos de Fondos y del valor actual de la inversión, tomando como consideración el costo de oportunidad del dinero para la obtención de un valor actual neto, pero agregándole que para valuar correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos incrementales; para ésto, se requiere aislar los efectos potenciales del proyecto, tomando como base, únicamente los ingresos y costos adicionales del ejercicio.

Como parte de la inversión, debe considerarse el costo de las inversiones en activos permanentes, los gastos de instalación relativos y el capital de trabajo adicional.

Las Inversiones en Activos Permanentes, cuando ya se poseen y son transferidas a un nuevo proyecto, no deben ser consideradas al costo en libros, sino al valor de reemplazo; sin embargo, la depreciación será la cantidad deducible para efectos de impuestos. Si la inversión requiere ser reacondicionada o reconstruida internamente, el valor de la inversión debe excluir cualquier cantidad de gastos fijos generales o departamentales.

Durante la vida del proyecto, se debe incluir en el Flujo de Fondos, un cargo anual por concepto de espacio del area de producción y almacenamiento.

El Método de Tasa Interna de Rendimiento es una variación del método del valor actual neto y tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado.

La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual se igualen a cero, que representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no

amortizada.

Para lograr el equilibrio entre el flujo de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento, se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

Para evitar cualquier confusión, hago hincapié que he considerado este presupuesto en la planeación financiera del Proyecto Bahías de Huatulco, debido a que FONATUR así lo ha decidido como elemento informativo para los inversionistas, puesto que todos los activos fijos adquiridos y realizados por este FONDO, con el tiempo, pasarán a ser propiedad de terceras personas, es decir, que no se trata de un Fideicomiso de Administración sino de un Fideicomiso de Construcción, por lo tanto, en términos generales, cuando el proyecto se autoriza y cumple con todos los requisitos estipulados, el Fondo que lo dirige, emite convocatorias para que los interesados en adquirir acciones o bienes en propiedad, lo hagan efectivo y de esta forma se determina y da por terminada la función del Fondo de Fomento que ha dirigido tal proyecto.

PRESUPUESTO FINANCIERO.

El Presupuesto Financiero, es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital.

La Composición de la Estructura Financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos de importancia considerable en dicha composición, tales como:

- * Efectivo en Caja y Bancos e Inversiones temporales.
- * Cuentas por Cobrar a Clientes.
- * Inventarios.
- * Inversiones Permanentes.
- * Deudas a corto y largo plazo.
- * Cuentas por pagar a Proveedores.
- * Gastos e Impuestos acumulados por pagar.
- * Capital Social y Utilidades Retenidas.

Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas de efectivo para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general; es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, que interviene en las operaciones, invariablemente para la realización de cobros y pagos.

En algunas ocasiones, se fijan políticas con el propósito de mantener un nivel superior al normal, como una previsión de oportunidad para aprovechar el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un

descuento importante por pago anticipado; es necesario destacar que no existe una norma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

I. Efectivo en Caja y Bancos e Inversiones Temporales.

Básicamente, el Presupuesto Financiero está representado por el Presupuesto de Caja. (Ver anexo Presupuesto Financiero)

En este presupuesto, deben aparecer tanto las transacciones de operación, integradas por los ingresos (cobros a clientes, ventas de contado y otros ingresos por operaciones propias del giro turfstico) y los gastos (salarios, gratificaciones, seguro social, proveedores, impuestos, inversiones en maquinaria y equipo, dividendos, reparto de utilidades y otros gastos del giro turfstico) como las transacciones de financiamiento (préstamos, sobrantes o faltantes después del financiamiento y saldos al principio y fin de mes.

La cobranza a los clientes, debe determinarse en base a las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos.

El pago a los proveedores está íntimamente ligado a los inventarios que deban mantenerse y a los ciclos económicos y de producción de servicios que se hayan establecido, así como de las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores.

El pago del Impuesto al Valor Agregado, se calcula en base a las ventas netas generadas en el mes anterior, deduciendo todas las partidas establecidas por la Ley para el Estado de Resultados.

Los presupuestos que se han explicado, son de gran importancia para el logro de los objetivos planeados, sin embargo, para cubrir satisfactoriamente el entorno financiero de cualquier entidad económica, el presupuesto de Caja o de efectivo, ocupa el lugar más importante; ya que con este se cubrirán de manera efectiva las necesidades de liquidez de la empresa.

Hago hincapié en lo anterior, debido a que en la actualidad, la liquidez es un problema cada vez más agudo que se ha venido presentando en todos los niveles, como consecuencia de los altos índices inflacionarios y por ende la pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda, en donde la mayoría de las empresas, recurren al uso de financiamientos ya sea por medio de los diversos créditos que ofrecen las Sociedades Nacionales de Crédito, en Instituciones Fiduciarias, etc. la emisión de acciones o el uso de créditos del extranjero.

II. Presupuesto de Cuentas por Cobrar a Clientes.

Este presupuesto representa un gran riesgo en la liquidez de la empresa, es decir, si se dan facilidades de pago en los paquetes turísticos, por un lado aumentan las ventas, y por otro lado se estará comprometiendo una buena cantidad de fondos por todo lo que representa el cobro a los clientes.

Para evitar el aumento excesivo en los gastos de Cobranza, es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de sus créditos; de esta forma se determinará quienes son sujetos de crédito y a la vez estaremos en posibilidad de crear nuevas políticas en las ventas y los cobros.

III. Presupuesto de inventarios.

Dado que este presupuesto, es el más importante, es pertinente manejar una serie de lineamientos para que no se desvíen las expectativas que se tienen del Centro Turístico de Bahías de Huatulco a corto, mediano y largo plazos:

- 1.- Vigilar el deslizamiento de la inflación y la paridad cambiaria.
- 2.- Dividir el presupuesto desde luego, en transacciones propias del giro turístico y en las transacciones de financiamiento, así como en saldos de efectivo.
- 3.- Estudiar las transacciones propias del giro que puedan mantener viva a la empresa y dar el margen de utilidad necesario para cubrir todos los gastos directos o indirectos y dejen un remanente repartible, o si es necesario, la utilización de transacciones financieras que se explican en párrafos anteriores.
- 4.- En cuanto a los cobros por las ventas a crédito, éstos deben determinarse con base en las ventas y las condiciones de pago establecidas; éstas dependerán de las necesidades de liquidez de la entidad. (Anteriormente se manejaban créditos a 30, 60 y 90 días, con tasas de interés muy bajas y grandes consideraciones, en la actualidad, debido a la situación en que vivimos, provocada por los cambios radicales que ha sufrido nuestra economía, resulta imposible seguir manejando tal estrategia de ventas, ya que representaría una carga financiera y un riesgo de fondos para la empresa.

- 5.- Para el cálculo de los sueldos y salarios, se recomienda que se haga sobre una base individual, listándose cada uno de los puestos autorizados, con su valor correspondiente por area de responsabilidad, así como todos los que se desprendan y formen parte de los beneficios a que tiene derecho el empleado.
- 6.- El pago a proveedores está íntimamente ligado con los niveles de inventarios que deban mantenerse para la atención especializada a los visitantes de acuerdo a la temporada, así como de las condiciones de pago establecidas entre ambos.
- 7.- El monto a pagar del Impuesto al Valor Agregado (IVA), se calculará en base a los ingresos netos del mes anterior aplicándose una tasa del 15 o 20% según corresponda y presentar el pago a más tardar el día 10 del mes en curso.
- 8.- El monto a pagar del Impuesto Sobre la Renta (ISR), se calculará en base a la utilidad reflejada en el Estado de Resultados y al Art. de la LISR correspondiente a causantes mayores; su pago deberá presentarse el día 7 del mes en curso. En esta erogación, la ventaja que se tiene, es aprovechar todos los gastos deducibles de impuesto al máximo.
- 9.- El reparto de dividendos, será de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea Ordinaria de Accionistas, éste puede ser mensual, semestral o anual, según se acuerde, lo recomendable es que se practique anualmente, ya que será acorde con las declara

ciones anuales y se tendrá la libertad de obtener provecho de tal producto.

- 10.- La Participación de Utilidades a los Trabajadores, por regla general, resulta de la declaración final del Impuesto Sobre la Renta del año anterior y su pago lo determina la propia Ley dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el Impuesto Anual.
- 11.- Las transacciones de financiamiento se determinarán después de haber obtenido los resultados de operación, tomando en consideración los saldos del efectivo y la política que se haya dictado sobre el nivel que debe existir de activos líquidos; éste se basará en los pagos que deban hacerse a corto plazo.
- 12.- Si hay faltante de efectivo después del financiamiento, es recomendable solicitar otro crédito por el importe de tal faltante, si se trata de algún sobrante, se recomienda analizar si hay algún pago pendiente de cubrir que sea urgente y que represente una carga financiera para la empresa generada por altas tasas de intereses en las deudas; si no resulta urgente tal sobrante puede invertirse en el instrumento que ofrezca inmediata realización y por supuesto, los mejores rendimientos o en su defecto, invertirlo en algún activo fijo con la intención de que tal sobrante no esté oseo.

El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y particularmente, se estudia, se analiza, y se planea toman

do en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones en el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales, por ejemplo en el Centro Turístico de Bahías de Huatulco, la venta de servicios no es estable durante todo el año, sino depende de la época en que la mayoría se encuentre de vacaciones.

Es recomendable tener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales, para eliminar la falta de liquidez que pudiera presentarse por fallar en las estimaciones de los conceptos que generan efectivo. Es recomendable utilizar este procedimiento cuando la capacidad de alojamiento se presupueste que se encuentre saturada y como consecuencia de ello, la falta de materia prima para dar atención a tales visitantes.

Moreno Fernández, Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa". Programa de Libro Universitario. México. 1984.

Macías Pineda, Roberto. "El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en la Empresa". Ed. ECASA. México. 1985.

Perea, Francisco. "Información Financiera". Ed. ECASA. México. 1984.

IMCP, A.C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados". Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM. México. 1984.

PROYECTO BAHIAS DE HUATULCO.

Flujo de Fondos. (Anexo Presupuesto Financiero).

	Año en curso	%	Estimación a largo pzo.	%	Prom. Anual de Crecim.
Recursos provenientes de:					
Utilidad neta del año.	-----	-	-----	-	-----
Cargo a resultados por depreciación que no requiere desembolso de efectivo.	-----	-	-----	-	-----
Recursos generados por las operaciones normales.	-----	-	-----	-	-----
Interés minoritario.	-----	-	-----	-	-----
Total de recursos generados.	-----	-	-----	-	-----
Recursos utilizados en:					
Capital de trabajo, excepto efectivo y financiamientos:					
Cuentas por cobrar.	-----	-	-----	-	-----
Inventarios.	-----	-	-----	-	-----
Otros conceptos.	-----	-	-----	-	-----
Inversiones en propiedad, planta y equipo.	-----	-	-----	-	-----
Inversiones en Compañías asociadas.	-----	-	-----	-	-----
Gastos diferidos.	-----	-	-----	-	-----
Dividendos.	-----	-	-----	-	-----
Total de recursos utilizados.	-----	=	-----	=	-----
Recursos sobrantes (faltantes) internos antes de efec. y financ.	-----		-----		-----
Financiamientos netos:					
Obtención (liquidación):					
A corto plazo.	-----		-----		-----
A largo plazo.	-----		-----		-----
Total financiamientos.	-----		-----		-----
Recursos sobrantes (faltantes) antes de efectivo.	-----		-----		-----
Efectivo:					
Al principio del año.	-----		-----		-----
A fin del año.	=====		=====		=====

Proyecto de Inversión.

PROYECTO DE INVERSION.

Para llevar a cabo la instalación del Complejo Turfsti-
co de Bahías de Huatulco, se presupone una inversión inicial
de \$352,907'250,000.00 que se conforma de la siguiente mane-
ra:

CONCEPTO	IMPORTE	PORCENTAJE
Terreno	1,063'784,000.00	0.30 %
Proyecto, Estudio y trá- mite	33,172'281,000.00	9.4 %
Costo de Construcción	208,637'766,000.00	59.12 %
Instalaciones	74,709'464,000.00	21.17 %
Mobiliario y Decoración	12,350'753,000.00	3'5 %
Equipo de Operación	13,444'766,000.00	3.81 %
Preapert. de Cap. de Tra- bajo	9,528'436,000.00	2.7 %
	<u>352,907'250,000.00</u>	<u>100.00 %</u>
	=====	=====

El Fondo Nacional de Fomento al Turismo, por decreto
presidencial, emitió la expropiación del terreno que actual-
mente ocupa Bahías de Huatulco.

En este predio, habitaban aproximadamente 50 familias,
las cuales, fueron reubicadas en lo que se conoce como La
Crucecita, que más adelante se informará sobre el costo de
esta operación.

Existían también, restaurantes que se reubicaron en
un edificio construido especialmente para este fin, despen-
diéndose así, la respectiva indemnización.

Este presupuesto de inversión inicial, considera el renglón de Terreno a partir de su adquisición, todo lo que esto implicó, su adecuación y acondicionamiento.

El renglón de Proyecto, Estudio y Trámite, considera todos los costos y gastos directos o indirectos en relación al diseño de la estructura del Centro Turístico, como son, honorarios de los arquitectos, ingenieros y todas las aperturas de los permisos oficiales para su ejecución.

El renglón de Costo de Construcción, implica desde luego todos los materiales de construcción, la mano de obra, la supervisión de la obra y los acabados.

El renglón de las Instalaciones, se refiere a la plomería, electricidad, agua potable, drenaje, herrería, entre otros en cuanto a su aplicación.

El renglón de Mobiliario y Decoración, desde luego se refiere a los bienes muebles que sirven tanto para el desempeño de las labores administrativas como operativas y principalmente, para la atención al turismo; tales como escritorios, archiveros y todo el equipo de oficina, camas, roperos, sillas, etc. y toda la ornamentación que hace placentera la estancia del turista, su materia prima y su mano de obra.

En cuanto al Equipo de Operación, cabe mencionar todo el equipo electrónico y manual que usen sus empleados, tales como computadoras, maquinas de escribir, equipo de limpieza y si es posible, equipo de transporte.

La Preapertura de Capital de Trabajo, en este proyecto se considera como la liquidez que se debe tener para cubrir cualquier imprevisto en el momento adecuado.

ESTRUCTURA DEL CAPITAL.

Fuentes de Financiamiento:

Aportaciones de FONATUR.

Financiamientos de Instituciones Nacionales de Crédito.

Aportaciones de la Iniciativa Privada.

Aportaciones de Capital Extranjero.

Respecto de este renglón, no tengo la información precisa, por ser confidencial, por lo tanto, no me es posible proporcionarla, ya que de lo contrario, se falsearían todos los datos, en lo que se refiere a porcentajes de aportaciones y a la distribución de dividendos.

Sin embargo, me permito hacer estimaciones sobre los costos y gastos en todos los movimientos que se registren, pero, a pesar de ello, están muy cercanos de ser reales, ya que se trata, NO de una crítica del propio proyecto que aquí ejemplifico, sino de las alternativas que existen para que un inversionista pueda inclinarse a realizar sus operaciones, analizándolas desde el punto de vista de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que representen cada una de ellas.

En lo que se refiere a Depreciaciones y Amortizaciones, el desarrollo del presente Caso Práctico, se basa principalmente en los efectos de la inflación real acumulada a la fecha, la paridad cambiaria, el escalamiento de precios y los efectos del Cambio de Gobierno que ya se avecina.

Para efectos de cálculos de las depreciaciones y amortizaciones, se considera un periodo de seis meses a partir de la adquisición de los activos y cumplidos éstos, se revalúan

de acuerdo con la tasa de inflación que se registre en ese momento.

Los Costos de Operación quedan de la siguiente manera:

Administración.- Incluye los salarios del personal de oficina para el Proyecto Bahías de Huatulco.

Mantenimiento y Servicios.- Que lo integran el sueldo del personal técnico y obrero, los materiales utilizados en el mantenimiento de las instalaciones y los costos de los servicios que se proporcionen a los usuarios.

Promoción y Publicidad.- Formado por los costos de las campañas publicitarias utilizadas para la difusión del Proyecto Bahías de Huatulco, en este caso, FONATUR ha hecho extensivas sus campañas en todo el mundo desde el año de 1985.

Análisis de Costos de Construcción.

Análisis de Costos de Construcción y Edificación (Infraestructura)

1.- Comunicaciones.-

Camino a Sta.Ma.Huatulco	\$ 1,776'500,000.00
Camino a Santa Cruz.	807'500,000.00
Carreteras Interbahías	5,652'500,000.00
Obras Marítimas	107'500,000.00
Aeropuerto Internacional	1,686'250,000.00
	\$ 10,030'250,000.00

2.- Desarrollo Urbano.-

Plaza Cívica	\$ 900'000,000.00
La Crucecita	77,035'500,000.00
Zona Turística Sta. Cruz	142,120'000,000.00
Urbanización Tangolunda	450'000,000.00
	\$220,505'500,000.00

3.- Equipamiento Turístico.-

Casa Mixteca	\$ 225'000,000.00
El Vivero	72'000,000.00
Campo de Golf	1,130'500,000.00
Secretaría de Marina	375'000,000.00
Oficinas Regionales	320'000,000.00
Mercados Públicos	45'000,000.00
Escuelas	120'000,000.00
Canchas Deportivas	3'000,000.00
Edificio Reubicador	1,440'000,000.00
de 12 restaurantes	\$ 3,730'500,000.00

4.- Saneamiento.-

Potabilización Primera Acción	\$ 1,950'000,000.00
Cuatro pozos de captación	72'000,000.00
Alcantarillado	4,550'000,000.00
Tratamiento de Aguas	<u>2,925'000,000.00</u>
	\$ 9,497'000,000.00

5.- Electrificación.-

Pochutla - Huatulco	\$ 2 450'000,000.00
Huatulco - Tangolunda	<u>700'000,000.00</u>
	\$ 3,150'000,000.00

6.- Telecomunicaciones.-

Torre Microondas	\$ 120'000,000.00
Casetas Receptoras	<u>124'000,000.00</u>
	\$ 244'000,000.00

7.- Conservación Ambiental.-

Dársena	\$ <u>900'000,000.00</u>
	\$ 900'000,000.00

8.-Reubicación a La Crucecita.-

50 Familias	\$ <u>200'000,000.00</u>
	\$ 200'000,000.00

Suma de Costos	\$248,257'250,000.00
----------------	----------------------

=====

Durante el año de 1988, se espera contar con un total de 146,000 visitantes hospedados en Hoteles, 113,000 de los cuales, serán nacionales y 33,000 extranjeros, cada uno se hospeda en promedio, cinco días, por lo tanto, considerando que un 30% de los nacionales se hospeden en hotel de cinco estrellas, (33,900) y los restantes, (79,100) en hotel de cuatro estrellas, resultará:

Turistas Nacionales.-

En Cinco Estrellas	\$ 96,657'375,000.00
En Cuatro Estrellas	<u>62,573'000,245.00</u>
	\$159,230'375,245.00

De los turistas extranjeros, aproximadamente, un 40% se hospeda en hotel de cinco estrellas, (13,200) y el resto, (19,800), en hotel de cuatro estrellas, resultando:

Turistas Extranjeros.-

En Cinco Estrellas	\$ 37,950'000,000.00
En Cuatro Estrellas	<u>15,444'000,000.00</u>
	\$ 53,394'000,000.00

Nos da un resultado global por hospedaje de:

\$212,624'375,345.00
 =====

Que agregándole los ingresos por consumos extra, (alimentos, diversiones, artesanías, y el aprovechamiento de otros atractivos turísticos); es decir que por experiencia, cada visitante gasta un 80% adicional al hospedaje, que representa un incremento a los ingresos por:

$\$212,624'375,245.00 \times 80\% = \$170,099'500,196.00$ o más,
de dicho 80%, dejando así, una derrama total de
 $\$382,723'875,441.00$.

De los cuales, una parte es para los propietarios de los establecimientos mercantiles, otra para los hoteleros, y la restante para el Fondo Nacional que maneje el proyecto.

Entonces, el dueño de cada uno de estos negocios, deducirá sus gastos de operación y mantenimiento y hará el reparto de los dividendos correspondientes a los coinversionistas si los hubiere.

Por parte del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, los ingresos netos que se estima recibirá, corresponden a los que se generen por concepto de hospedaje, que anteriormente los analizamos, por la venta de terrenos, locales comerciales, villas, condominios y residencias, éstos últimos, pueden analizarse de la siguiente manera:

Supongamos que de las 21,000 Has., se destinan 300,000 metros en la venta de predios, 50,000m en locales comerciales y 30,000m, en villas, condominios y residencias, que pueden ubicarse en terrenos mixtos (en montaña o valles), analizando de la siguiente manera:

Venta de Predios	\$ 28,500'000,000.00
Locales Comerciales	9,000'000,000.00
Villas, Cond. y Resid.	<u>7,600'000,000.00</u>
	\$ 45,100'000,000.00

De los cuales, cada metro cuadrado cuesta, en zona residencial, \$95,000.00 y en zona no residencial, entre \$\$. .

\$50,000.00 y \$60,000.00

Haciendo una sumatoria con los ingresos propios del Fondo, podremos ejecutar una planeación o un análisis financiero, para llegar a la realidad del asunto, estudiando cada una de las posibilidades de inversión por parte de los particulares o de personas morales, ya sea en la compra de terrenos o de membresías o acciones en los Hoteles o Clubes o de cualquier negocio, donde sea factible y redituable dicha operación.

Una vez que este Complejo Turístico entre en operación, de acuerdo con el movimiento que se registre, será la utilidad que se obtenga; cabe mencionar que la actividad principal se fundamenta en la construcción de Hoteles, ya que se trata de un giro netamente turístico.

Actualmente se registran avances muy importantes vistos en la construcción de los Hoteles proyectados para la primera etapa, por ejemplo:

El Hotel Posada Benniguenda, construido en la Bahía de Santa Cruz, de categoría cuatro estrellas, cuenta con 75 habitaciones con TV color y aire acondicionado, un restaurante lobby bar y bar, salas de reuniones, jardines, alberca y cha poteadero. Su costo neto aproximado de construcción es de \$6,279'000,000.00 (Seis mil doscientos setenta y nueve millones de pesos), el cual fue aportado en un 100% por el Gobierno Federal y capital nacional el precio por habitación, con datos al mes de enero de 1988 es de aproximadamente \$120,000.00, considero que a la fecha, habrá aumentado un 30%, es decir, que a la fecha, deberá costar \$156,000.00 a-

proximadamente. Este Hotel ya está funcionando a toda su capacidad.

El Club Méditerranée, construido en la Bahía de Tangolunda, de categoría cinco estrellas, cuenta con 500 habitaciones, 3 restaurantes, 3 bares, 5 salones de reuniones, un Club de salud, 3 albercas, 1 chapoteadero y 12 canchas de tenis. Su costo aproximado, es de \$41,850,000.00 (Cuarenta y un mil, ochocientos cincuenta millones de pesos), el cual, fue aportado por FONATUR, American Express, Bancomer, Capital Francés, Canadiense y Mexicano; el precio por habitación con datos al mes de enero de 1988 es de US 250.00. Se había programado su apertura para el mes de marzo de 1988, pero, por algunos problemas, se tuvo que posponer para entrar en función a toda su capacidad en el mes de mayo del mismo año.

El Hotel Sheraton, construido en la Bahía de Tangolunda, de categoría cinco estrellas, cuenta con 368 habitaciones, 3 restaurantes, 5 bares, 1 lobby bar, discoteca, salón de juegos, club de salud, salones para convenciones, alberca y chapoteadero, 2 canchas de tenis, teatro al aire libre, jardines y otras instalaciones recreativas. Su costo aproximado de construcción es de \$31,395'000,000.00 (Treinta y un mil, trescientos noventa y cinco millones de pesos), con aportaciones en coinversión por parte de FONATUR, American Express, Secretaría de Turismo, Bancomer, Grupo ICA; el precio por habitación, es de aproximadamente US 250.00.

El Hotel Veramar, construido en la Bahía de Tangolunda, de categoría cinco estrellas, cuenta con 296 habitaciones, con TV color, aire acondicionado y música ambiental, 2 restaurantes, 2 bares, 1 lobby bar, cafetería, salones para reu

niones, salón de juegos, alberca, lago y chapoteadero, 2 canchas de tenis, 7 áreas de juegos infantiles y área de jardines. Su costo aproximado de construcción es de \$25,116'000,000.00 (Veinticinco mil ciento dieciseis millones de pesos), aportado en un 100% por Capital Mexicano; el precio por habitación por día, se calcula en Dls. 250.00. Su apertura se ha programado para mediados de 1988.

Haciendo una sumatoria de los costos de construcción y edificación, puedo llegar a un total de \$104,650'000,000.00 ----
---(CIENTO CUATRO MIL SEISCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS)
que únicamente corresponden a los mencionados hoteles.

De acuerdo con la Primera Etapa del Plan Maestro del Complejo Turístico de Bahías de Huatulco, dicha etapa consta de lo siguiente:

Zona de Bahías, en la que se proyecta la construcción de Lotes Hoteleros; Villas, Condominios y Residencias; Centros Comerciales; Playas; Casas Habitación; Industria Ligera; Zonas Verdes; Campo de Golf; Cuerpos de Agua y Areas de Reserva Ecológica. (Ver gráfica IV-1)

En esta zona, se encuentran las siguientes bahías:

Bahías de Santa Cruz, Bahía Chaué, Bahía Tangolunda, y la Bahía de Conejos.

Zona de Bajos, en la que se construirán Lotes Hoteleros; Villas, Condominios y Residencias; Centros Comerciales; Playas; Casas Habitación; Industria Ligera; Areas Verdes; Reservas Ecológicas y Cuerpos de Agua. (Ver gráfica IV-2)

En esta zona, se encuentran:

Los Bajos de Coyula, el Río San Agustín, la Playa Arenal, La Playa Coyote, la Punta de Sacrificios, la Bahía San Agustín, la Isla San Agustín, y la Bahía Riscalillo.

La primera etapa del Complejo Turístico, se pretende desarrollar de acuerdo con el plan maestro, con obras dirigidas a apoyar directamente a la población local y a la actividad turística.

El desarrollo del Centro Turístico de Bahías de Huatulco se basa principalmente en el número de cuartos de Hoteles

y por ende de la cantidad de visitantes que anualmente lleguen de distintas partes del mundo; pero, para llegar a ello y cumpliendo con lo estipulado en el Plan Maestro, la iniciación de este complejo se basa en la construcción de lo que es la infraestructura que, en este caso consiste en lo siguiente:

1.- En lo que se refiere a comunicaciones, la construcción del camino a Santa Marfa Huatulco, que tiene una longitud de 11 Km; la construcción del Camino a Santa Cruz, con una longitud de 5 Km; las Carreteras Interbahías; los accesos a las instalaciones de servicios; El Aeropuerto Internacional con una longitud de 2,700 m¹ y 45 m^a; obras marítimas que incluyen escolleras de 130 m² y muelles de 600m².

2.- En lo que se refiere al Desarrollo Urbano, la Remodelación de la Plaza Cívica de Santa Maria Huatulco con una longitud de 5000m²; la Crucecita, obra destinada a desarrollo urbano-habitacional de 47.7 has.; la urbanización de la zona turística en Santa Cruz, de 88has.; la urbanización de Tangolunda de 2.5 Km. con capacidad superficies para albergar a 3,000 habitantes y 3,115 cuartos hoteleros aproximadamente.

3.-En cuanto a Equipamiento Turístico, la construcción de la Casa Mixteca con 900 m²; El Vivero de 2 has.; el Campo de Golf de 70 has. y 18 hoyos; las Instalaciones de la Secretaría de la Marina; las oficinas de carácter regional con 2,130 m²; dos mercados públicos de 2000 y 1000 m² respectivamente; escuelas; canchas al aire libre; edificios para reubicar a los restaurantes evacuados; 4,500 m² de áreas de recreo y esparcimiento.

NAFINSA. *Principales Fondos de Fomento Económico en 1986 y 1987*". Ed NAFINSA. México. 1987.

4.- Saneamiento.- Primera acción de agua potable en Santa María Huatulco, Santa Cruz, Chaué y Tangolunda; Zona de Captación de agua de 4 pozos; alcantarillado sanitario; sistema de tratamiento de aguas residuales;

5.- Electrificación.- 35 Km de Pochutla a Huatulco, 10 Km de Huatulco a Tangolunda,

6.- Telecomunicaciones.- Servicio Telefónico, que incorpora una torre de microondas y 3 casetas receptoras.

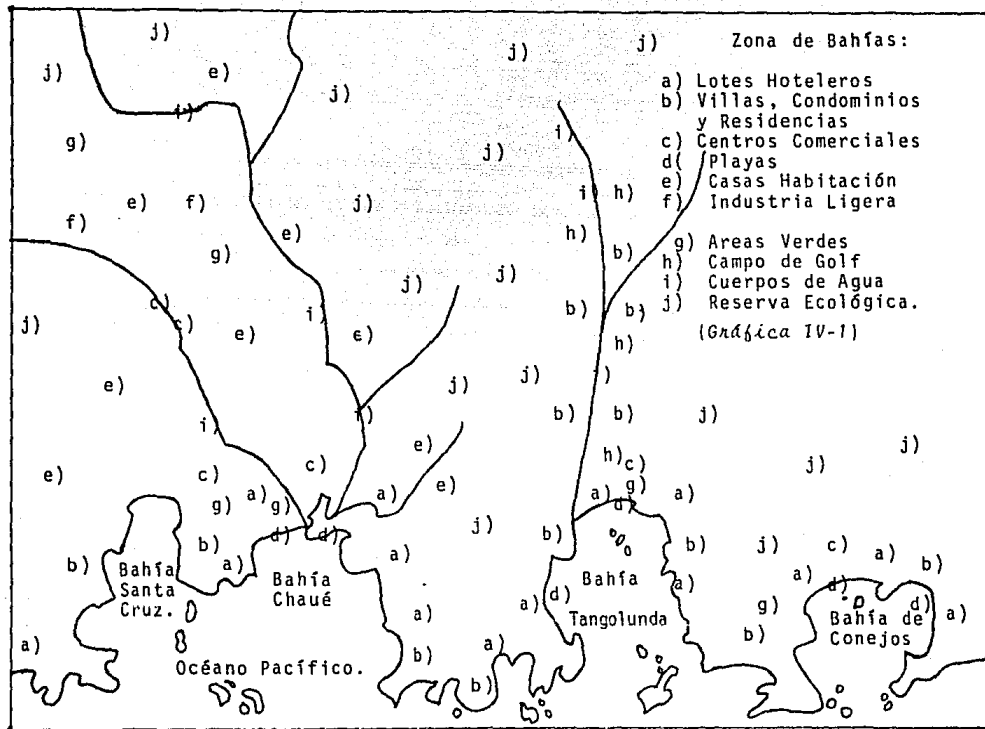
7.- Conservación ambiental.- Una Dársena, con capacidad para 197 embarcaciones, en una superficie de 15 Km², destinada a atender las necesidades locales y las demandas del turismo náutico.

8.-La reubicación por expropiación de las 50 familias que ocupaban Huatulco en lo que actualmente se le conoce como La Cruccecita.

Una vez, habiendo terminado esta etapa, el Complejo Turístico de Bahías de Huatulco ya puede empezar a operar con los Hoteles construidos en Tangolunda y un Campo de Golf.

Estos Hoteles que sumados al Binniguenda, construido en la Bahía de Santa Cruz, ofrecerán 1,300 cuartos de calidad turística estimable para mediados de 1988.

En lo que se refiere a la segunda etapa, ésta se planea para el año 2000, con una afluencia de 680 mil visitantes y a la tercera etapa, para el año 2018, con una afluencia de 1'960,000 visitantes y con ingresos de \$260,418'000. y 1,312,250'000. millones respectivamente.



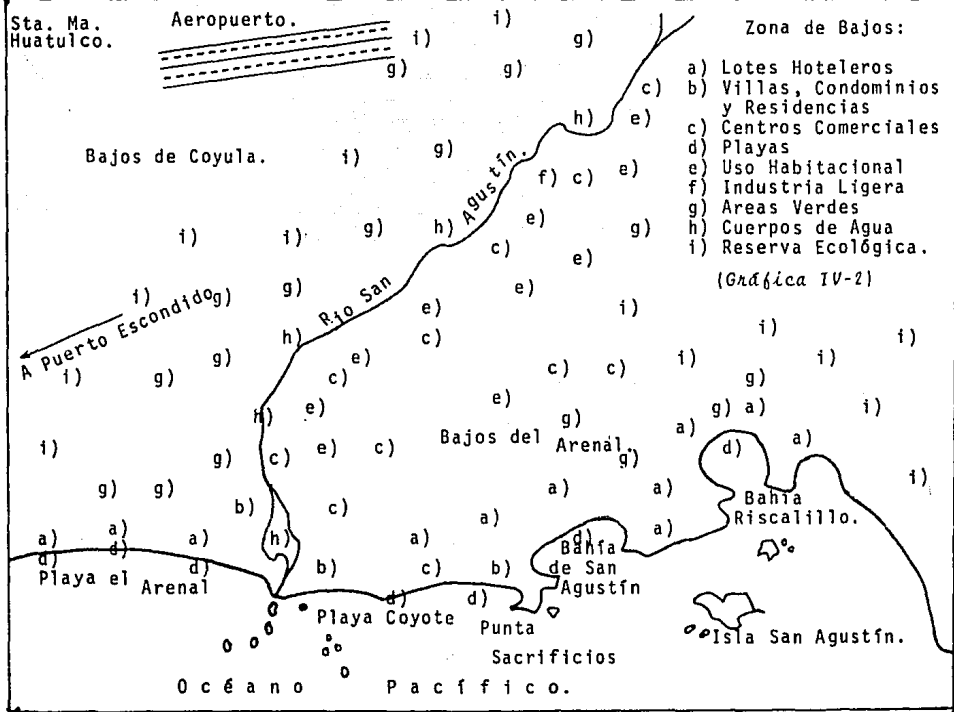
Sta. Ma.
Huatulco.

Aeropuerto.

Zona de Bajos:

- a) Lotes Hoteleros
- b) Villas, Condominios y Residencias
- c) Centros Comerciales
- d) Playas
- e) Uso Habitacional
- f) Industria Ligera
- g) Areas Verdes
- h) Cuerpos de Agua
- i) Reserva Ecológica.

(Gráfica IV-2)



Registro Contable del Caso Práctico.

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	1101.- CAJA	1
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	01.- BILLETES	
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haben	Saldo
31-01-88	Aport. Fideicomiso	50,000'000		50,000'000
29-02-88	Aport. Fideicomiso	69,500'000		119,500'000
15-03-88	Pago Intereses		10,500'320	108,999'680
28-05-88	Apertaciones Mandat	30,000'000		138,999'680
30-06-88	Aport. Fideicomiso	67,935'911		216,935'591
12-07-88	Pago a Acreedores		74,931'510	132,004'081
17-08-88	Pago a Bancos		11,895'400	120,108'681
12-08-88	Pago a Proveedores		27,672'770	92,435'911
	SUMAS	217,435'911	185,000'000	92,435'911
30-10-88	Deve. en Banco		55,461'546	56,974'365
	SUMAS	217,435'911	180,461'546	56,974'365

144

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	1105.- COBRO	1
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	INMEDIATO	
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haben	Saldo
31-01-88	Aport. Fideicomiso	51,127'500		51,127'500
29-02-88	Aport. Fideicomiso	22,551'500		73,528'800
28-05-88	Aport. Mandatos	17,322'100		90,850'900
30-06-88	Aport. Fideicomiso	21,318'600		112,169'500
	SUMAS			112,169'500

145

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	1102.- INTERESES	5
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	PAGAR'S	
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
15-03-88	a Fideicomisarios	10,500'320		10,500'320
15-05-88	a Banca	38,936'510		49,436'830
15-07-88	a Banca	33,538'770		82,975'600
	SUMAS			82,975'600

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	1103.- BANCOS	6
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
31-01-88	NAFINSA		32,916'650	32,916'650
29-02-88	"		5,378'000	38,295'550
08-05-88	"		7,396'915	45,692'465
30-06-88	"		7,304'122	52,996'587
	SUMAS			52,996'587

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSIÓN, S.N.C.

Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	<u>3111.- ACREEDORES</u>	<u>7</u>
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	<u>DIVERSOS</u>	<u>FORMA AUC.</u>
	Subcuenta	Subsubcuenta

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
15-01-88	Financ. 14658		10,584'235	10,584'235
31-01-88	Financ. 14659		9,325'400	19,910'035
04-02-88	Financ. 14660		2,510'850	22,420'885
17-03-88	Financ. 14668		7,490'310	29,911'195
30-06-88	Financ. 14669		1,420'940	31,332'135
28-08-88	Financ. 14670		840'731	32,172'866
19-10-88	Financ. 14675		509'435	32,682'301
28-11-88	Financ. 14677-78		1,608'024	35,290'325
	SUMAS			35,290'325

200

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSIÓN, S.N.C.

Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	<u>5101.- OTRAS COMISIONES</u>	<u>8</u>
	Nombre de Cuenta Y PREMIOS COBRADOS	Hoja Núm.
	<u>Subcuenta</u>	<u>FORMA AUC.</u>
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
15-01-88	Financ. 14658		1,587'655	1,587'655
31-01-88	Financ. 14659		1,398'870	2,986'525
04-02-88	Financ. 14660		376'776	3,363'301
16-02-88	Financ. 14661		4,486'679	7,849'980
17-03-88	Financ. 14668		1,723'546	9,573'526
30-06-88	Financ. 14669		213'121	9,786'647
28-08-88	Financ. 14670		126,109	9,912'756
19-10-88	Financ. 14675		76'475	9,989'231
28-11-88	Financ. 14677		591'504	10,580'735
05-12-88	Financ. 14678		806'931	11,387'666
	SUMAS			11,387'666

200

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		0105.- MANDATOS		9
VARIOS		Nombre de:	Cuenta	Hoja Núm.
		Subcuenta		Firma Aut.
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
30-01-88	Financ. 14661-65-63		14,096'608	14,096'608
13-05-88	Financ. 14664		4,698'869	18,795'477
18-06-88	Financ. 14665-66		8,457'965	27,253'442
27-07-88	Financ. 14667		5,638'644	32,892'086
	SUMAS			32,892'086
29-09-88	Financ. 14668-69		30,879'384	63,771'470
10-11-88	Financ. 14670		92,638'153	156,409'623

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		5101.- INTERESES		10
VARIOS		Nombre de:	Cuenta	Hoja Núm.
		COBRADOS		Firma Aut.
		Subcuenta		
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
29-08-88	Financ. 14671		50,950'984	50,950'984
05-09-88	Financ. 14672		32,268'957	83,219'941
17-09-88	Financ. 14673		42,119'480	125,339'421
07-10-88	Financ. 14674		10,529'670	135,869'091
	SUMAS			135,869'091

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		8105.- FIDEICOMISOS		11
VARIOS		Nombre de; Cuenta		Hoja Núm.
		Subcuenta		Folios Auz.
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
30-01-88	Financ. 14661-62-63		34,658'375	34,658'375
15-05-88	Financ. 14664		11,558'791	46,217'166
18-06-88	Financ. 14665-66		21,816'083	68,027'249
21-07-88	Financ. 14667		18,591'552	86,618'801
29-08-88	Financ. 14671		5,639'495	92,258'296
09-09-88	Financ. 14672		17,439'000	109,697'296
17-09-88	Financ. 14673		21,552'650	125,249'946
07-10-88	Financ. 14674		15,912'954	141,162'900
	SUMAS			141,162'900
21-11-88	Financ. 14675		411,096'549	552,259'449
15-12-88	Financ. 14667	141,162'900		411,096'549
	SUMAS	141,162'900	552,259'449	411,096'549

599

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		8505.- INMOBILIARIAS Y		12
VARIOS		Nombre de; Cuenta		Hoja Núm.
		CORTANTES.		Folios Auz.
		Subcuenta		
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
30-01-88	Financ. 14662		10,587'218	10,587'218
12-02-88	Financ. 14664		6,352'331	16,939'549
15-05-88	Financ. 14665		14,822'105	31,761'654
18-06-88	Financ. 14666		5,293'409	37,055'063
21-07-88	Financ. 14667		15,840'825	52,895'888
	SUMAS			52,895'888
11-11-88	Por Decreto	123,517'537	52,936'066	70,581'449

599

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS		6506.- FIDEICOMITENTES <u>13</u>		
		Nombre de: Cuenta Hoja Núm.		
		<u>Subcuenta</u> Forma Aut.		
		<u>Subsubcuenta</u>		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
30-06-88	Hesamed Vidre		56,936'682	56,936'682
31-08-88	ELIAS Tajjed		40,055'634	137,488'320
14-11-88	Bibiana Horta		33,321'727	170,810'047
	SUMAS			170,810'047

109

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS		3107.- AMORTIZACION DE <u>14</u>		
		Nombre de: Cuenta Hoja Núm.		
		<u>GASTOS DE INSTALACION</u> Forma Aut.		
		<u>Subcuenta</u>		
		<u>Subsubcuenta</u>		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
31-01-88	Gastos de Instalac.		14,234'170	14,234'170
29-02-88	"		14,234'170	28,468'340
31-03-88	"		14,234'170	42,702'510
30-04-88	"		14,234'170	56,936'680
31-05-88	"		14,234'170	71,170'850
30-06-88	"		14,234'170	85,405'020
31-07-88	"		14,234'170	99,639'190
31-08-88	"		14,234'170	113,873'360
30-09-88	"		14,234'170	128,107'530
31-10-88	"		14,234'170	142,341'700
30-11-88	"		14,234'170	156,575'870
31-12-88	"		14,234'177	170,810'047
	SUMAS			170,810'047

109

153

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	<u>1701 - VALORES</u>	<u>15</u>
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	<u>GOBIERNAMENTALES</u>	
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
01-01-88	EMISION DE VALORES	158,808'262.		158,808'262.

699

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente: VARIOS	<u>1703 - ACCIONES</u>	<u>16</u>
	Nombre de Cuenta	Hoja Núm.
	Subcuenta	Firma Aut.
	Subsubcuenta	

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
01-01-88	EMISION DE ACCIONES	88,226'812.		88,226'812.

699

154

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		1102.- CERTIFICADOS		17
VARIOS		Nombre de; Cuenta DE PARTICIPACION		Hoja Núm.
		Subcuenta		Firma Aut.
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haben	Saldo
01-01-44	EMISION DE C. P.	105,872'175.		105,872'175

499

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
 Análisis de Cuentas Propias del Depto. Fiduciario.

Nombre del Cliente:		1101.- CHEQUES DE		18
VARIOS		Nombre de; Cuenta CAJA		Hoja Núm.
		Subcuenta		Firma Aut.
		Subsubcuenta		
Fecha	Concepto	Debe	Haben	Saldo
20-12-44	EMISION DE CH. CAJA POR PAGO DE INTS.		82,973'600.	82,973'600.

499

155

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria.

CONTROL DE INICIATIVA

No. 1

C A R G O S			A B O N O S		
1101.- CAJA	1103.- BANCOS	1105.- COBRO INMEDIATO	1101.- CAJA	1103.- BANCOS	1105.- COBRO INMEDIATO
217,435*917.	55,461*546.	116,169*509.	160,461*546.	52,936*087.	
1201.- VALORES QUEER NOMINATALES.	1203.- ACCIONES	1205.- CERTIFICADOS DE PARTICIPACION	1201.- CHEQUES DE CAJA	1203.- ACREEDORES DIVERSOS	1205.- DEPRECIACIONES DE MOBILIARIO Y EQUIPO
156,802*768.	88,826*878.	105,872*175.	88,923*600.	35,290*725.	238,699*330.
2311.- ACREEDORES DIVERSOS	2315.- REINVERSIONES	2315.- DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2311.- OTRAS COMISIONES Y PREMIOS COBROS.		2317.- AMORTIZACION DE GASTOS DE INSTALACION.
146,416*508.		866,331*095.	10,587*817.		170,810*047.
4205.- MANDATOS Y COMISIONES.	4206.- FIDEICOMISOS	4506.- FIDEICOMITENTES	5101.- INTERESES COBRADOS	6105.- MANDATOS Y COMISIONES.	
123,517*537.	141,161*906.	770,810*047.	735,669*897.	156,409*823.	
4504.- MANDANTES Y COMITENTES				4206.- FIDEICOMISOS	4505.- MANDANTES Y COMITENTES
		RESUMEN DE COMPROBACION			
		C A R G O S		A B O N O S	
		217,435*917.	125,000*000.		
		55,461*546.	88,923*600.		
		146,456*508.	70,587*817.		
		223,517*537.	135,269*297.		
		730,461*546.	52,936*087.		
		88,826*878.	35,290*725.	552,259*449.	
		141,161*906.	156,409*823.		
		82,973*600.	552,259*449.		
		772,769*509.	231,699*330.		
		105,872*175.	170,810*047.		
		166,331*095.	52,936*087.		
		170,810*047.			
		1,669,233*003.	1,669,233*003.		
		*****	*****		
1505.- DEUDOS DIVERSOS	5102.- INTERESES PAGADOS				
	82,973*600.				

FECHA 31 de diciembre de 1988
HOJA No 1
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD.
C-1113

A LA VUELTA I

EVITE EL DESPERDICIO

HECHO POR: NJC.
REVISADO POR: 299.
AUTORIZADO POR: 299.

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria

"Estado de Resultados por el Ejercicio comprendido entre el
1 de enero de 1988 y el 31 de diciembre de 1988".....

900	Intereses Cobrados	135,869'291
905	Dividendos	
910	Cambios	
915	Coms. y Prens. Cobr.	10,587'217

menos:

920	Ints. Pagados	82,973'600
925	Coms. y Prens. Pags.	
926	Cambios (pérdidas)	

SUBTOTAL

63,482'908

MENOS:

930	Remuneraciones y prestaciones	
935	Remunerac. a Consejeros	
940	Otros Honorarios	
945	Rentas	
950	Gastos de Promoción	9,528'436
955	Castigos, Depr. y Amort.	27,638'875
960	Impuestos Diversos	
965	Conc. no deduc. de ISR.	
970	Otros Gtos. de Oper.	

UTILIDAD EN OPERACION

26,315'597

975 Otros Prods. y Benef.

menos:

980 Quebrantos Div.

UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU


26,315'597

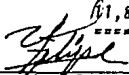
menos:

985	Imp. al Ing. Glob.	13,157'798
990	PTU	1,315'779

UTILIDAD NETA

11,842'020


Director o Gerente


Contador General

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
Institución Fiduciaria

Balance General al 31 de diciembre de 1988.

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
100	Caja	36,974'365	500 Dep. Vista
110	Dep. en Banxico,	55,461'546	510 Dep. Ahos.
120	Bancos del País y Extranj.		520 O.Oblig.Vista
130	Otras Disponib.		
		<u>92,435'911</u>	530 Bonos Banc.
140	Val.Gubern.	158,808'262	540 Dep.Plazo
150	Acciones	88,226'812	550 Prést.Part.
160	Val.de Renta Fija	<u>105,872'175</u>	560 Prést.Ofic.
170	Increm.X Revl. de Val.	352,907'249	570 O.Oblig.Plazo
180	Est. X Baja de Val.		580 Bcos.Corresp.
190	Descuentos		590 Prést.Bancos
200	Quiro. y Prendas.		<u>52,936'087</u>
210	Gtfa. Us. Inds.	48,818'836	52,936'087
220	Habilit. o Avfo	55,343'841	600 Prést.Bolsa
230	Refacc.	42,293'831	610 Futuros
240	Gtfa Inmobil.		620 Acreed.
		<u>146,456'508</u>	<u>35,290'725</u>
250	Val en Préstamos		35,290'725
260	Futuros		630 Val.X Reporto
270	Deudores X Reparto		640 Op.Especializ.
280	Val. a rec. X Rep.		650 O.Dep.Oblig.
290	Operac.Especializ.		670 Reservas
300	Amort.y Créd.Vdos.		680 Créd.S.Difer.
310	Deudores Diversos		710 Cap.Social
320	Val.Adjudicados		720 Cap.no exhib.
			785,707'916

Análisis Financiero del Caso Práctico.

Según reportes de FONATUR, en una revista que se emitió especialmente para dar a conocer el Proyecto de Bahías de Huatulco, nos muestra las expectativas a corto, mediano y largo plazo, sobre los avances de dicho proyecto.

En cuanto a la afluencia turística, durante 1988, se recibirán 146,000 visitantes, durante 1989-2000 se recibirán 680,000 visitantes y durante 2001-2108, será un total de 1'960,000 visitantes entre nacionales y extranjeros.

En cuanto a los ingresos por turismo, durante 1988, se espera captar un total de ingresos aproximados por la cantidad de 5,093'000 en pesos de 1985, lo cual quiere decir que a la fecha serán aproximadamente 382,723'875; al año 2000, se espera captar aproximadamente 19,568,671'750 en pesos a la fecha, y para el año 2018, se espera registrar un total aproximado de 2,760,943,791'390 en pesos a la fecha, lo cual quiere decir que acumulados al año 2018 sumarán en pesos a la fecha de 2,960,457,747'640.

Estas cifras finales no hacen suponer que en esos días, la inflación será exageradamente elevada ya que sobrepasa cualquier límite jamás pensado. (ver anexos IV-5,6,7)

Lo referente a cuartos de hotel, según FONATUR, en 1988 se espera contar con un total de 1300 cuartos, en 1994, un total de 4270, en el año 2000 aproximadamente 8870 y para el año 2018, se espera contar con un total de 26750 cuartos. lo cual significa que en el primer sexenio, se desarrollará a razón de un 328%, en el segundo, un 682% y en el tercer sexenio, su desarrollo será en un 2058% respecto del inicial de 1300 cuartos proyectados para el año 1988.

COSTO PORCENTUAL PROMEDIO.

MES	1985	1986	1987	1988	1989
ENERO	47.17	64.55	95.49	122.54	49.37
FEBRERO	47.53	70.50	96.20	135.88	48.70
MARZO	49.36	71.79	96.25	117.16	47.30
ABRIL	51.93	73.48	95.79	114.15	46.97
MAYO	53.76	75.02	94.79	60.59	49.15
JUNIO	54.92	76.97	93.76	46.76	51.97
JULIO	57.00	81.36	92.01	40.72	N. D.
AGOSTO	59.06	84.40	92.15	39.90	N. D.
SEPTIEMBRE	60.98	87.72	91.02	39.90	N. D.
OCTUBRE	62.29	91.48	90.30	40.03	N. D.
NOVIEMBRE	63.39	94.19	92.37	41.65	N. D.
DECIEMBRE	65.66	93.55	104.29	45.48	N. D.

PROMEDIO ANUAL	56.07	80.73	94.64	70.40	
				PROMEDIO A JUNIO '89	46.90

N. D. = NO SE TIENEN DATOS.

[Anexo IV-3].

TASAS DE INTERES BANCARIA EN PAGARE CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO A UN MES..... (Anexo IV-4).

SEMANAS:	1a	2a	3a	4a	5a
1986:					
JUNIO	64.10%	72.60%	72.60%	76.35%	
JULIO	77.35	79.35	79.35	80.35	
AGOSTO	80.35	80.35	80.35	84.25	
SEPTIEMBRE	84.25	86.25	84.25	90.25	
OCTUBRE	92.00	93.25	93.25	93.25	
NOVIEMBRE	93.25	93.25	93.25	93.25	
DECIEMBRE	93.25	93.25	93.25	93.25	
1987:					
ENERO	93.25	93.25	93.25	93.25	93.25
FEBRERO	93.25	93.25	93.25	93.25	93.25
MARZO	93.25	93.25	93.25	93.25	93.25
ABRIL	93.25	92.65	92.35	91.85	91.80%
MAYO	91.80	91.50	91.35	91.35	
JUNIO	91.35	91.00	91.00	91.00	
JULIO	90.45	90.60	90.40	90.40	90.05
AGOSTO	89.90	90.50	89.15	89.00	
SEPTIEMBRE	88.70	88.55	88.55	88.55	
OCTUBRE	88.55	88.55	88.55	88.55	
NOVIEMBRE	91.55	94.05	94.40	107.85	
DECIEMBRE	110.85	113.35	116.35	127.35	122.85
1988:					
ENERO	124.35	149.35	149.35	149.35	
FEBRERO	149.35	149.35	149.35	149.35	
MARZO	139.35	110.35	86.35	86.35	
ABRIL	72.00	65.00	60.00	58.00	
MAYO	55.00	50.00	43.00	40.50	
JUNIO	39.50	38.50	36.00	36.00	36.00

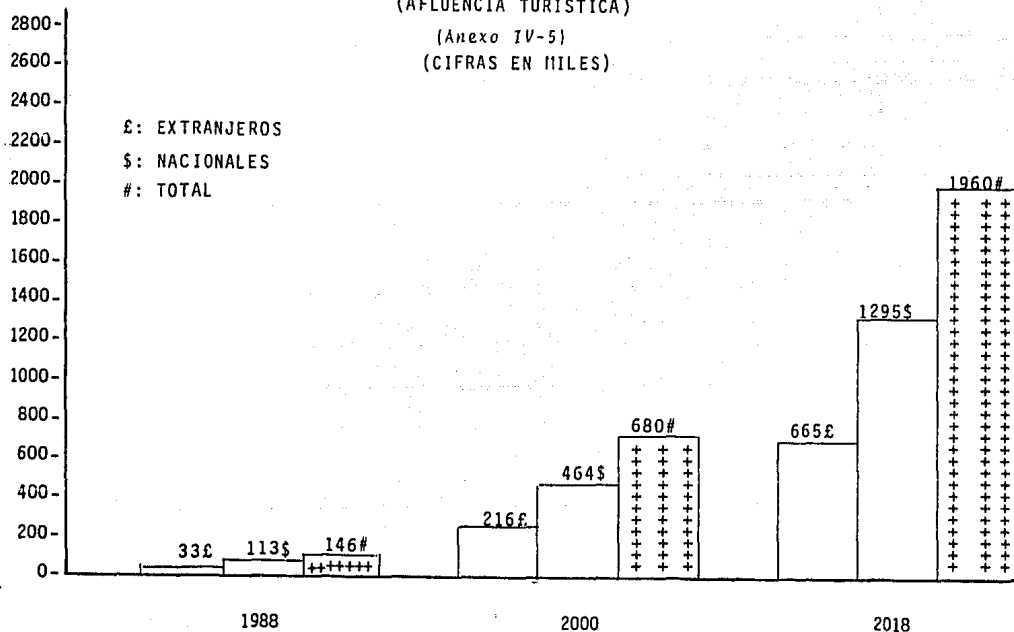
36.50% sea de julio de 1989

PROYECCIONES SOBRE BAHIAS DE HUATULCO

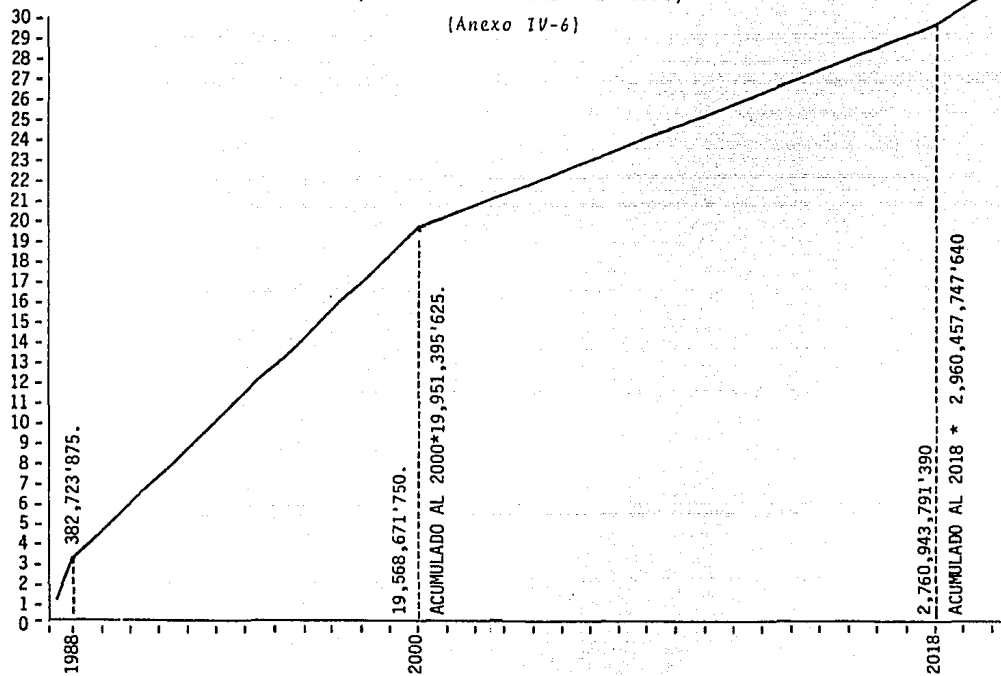
(AFLUENCIA TURISTICA)

(Anexo IV-5)

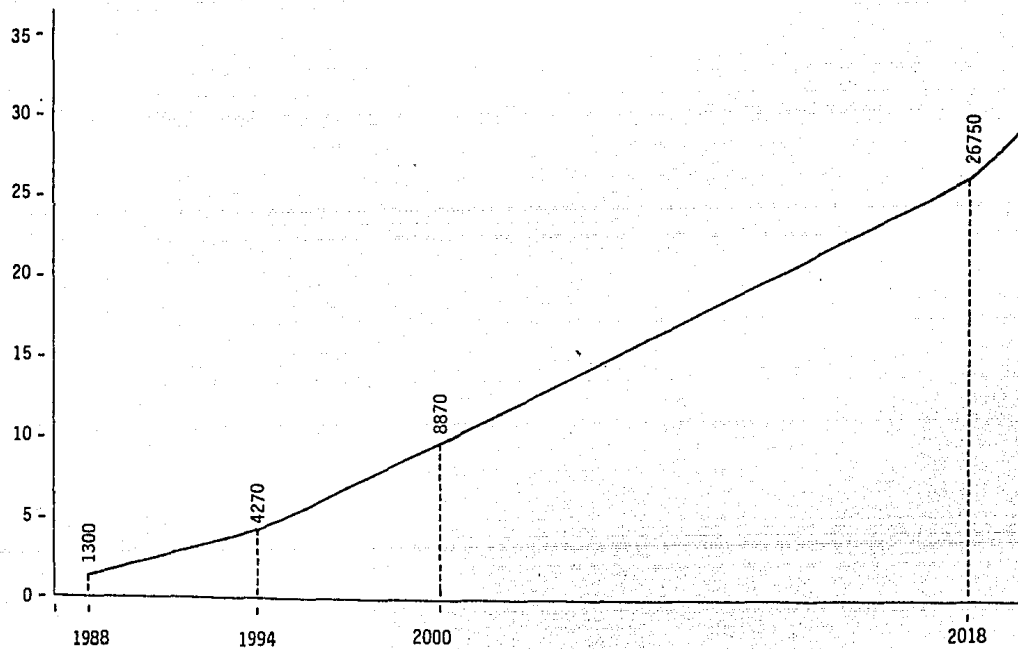
(CIFRAS EN MILES)



INGRESOS POR TURISMO
(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)
(Anexo IV-6)



REPRESENTATIVO DE CUARTOS DE HOTEL
(CIFRAS EN MILES DE CUARTOS)
(Anexo IV-7)



BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.

Institución Fiduciaria.

Estado de Resultado Comparativo y Projectado por los años de 1988, 1994, 2000 y 2018. al 31 de diciembre.....

CONCEPTO	1988	1994	2000	2018
Ints. Cobrados	135,869'	701,085'	16,759,172'	1,278,706,955'
Dividendos		815,251'	19,951,395'	4,960,457,747'
Cambios		472,846'	13,766,462'	2,516,389,085'
Coms. y P. Cob.	10,587'	570,676'	15,562,088'	3,508,142,430'
menos:				
Ints. Pags.	82,973'	448,388'	13,167,921'	2,397,970,775'
Com. y P. Cob.		81,525'	2,094,896'	334,531,725'
Cambios (Pérd)		244'	6,583'	12,996,409'
SUBTOTAL	63,482'	2029,701'	50,769,713'	8,618,197,309'
menos:				
Remun. y Prest.		135,000'	8,640,000'	150,760,000'
Remun. Consej.		360,000'	691,200'	22,614,000'
O. Honorarios		4,050'	302,400'	5,532,892'
Rentas				
Gtos. Prom.	9,528'	1,715'	4,630'	8,335'
Cast. Depr.	27,638'	170,808'	1,071,091'	24,099,569'
Imp. Divrs.		105,872'	899,013'	359,605,429'
Cons. ND ISR		3,176'	71,921'	8,270,924'
O. G. Operac.		8'	37'	80,020'
UTLD. EN OPER.	26,315'	1249,071'	39,089,419'	8,406,831,217'
O. P. y Benefs.		187,360'	7,622,436'	1,226,556,673'
menos:				
Quebrantos Div.		56,208'	3,498,698'	477,007,890'
UTLD. ANTES ISR	26,315'	1380,223'	43,213,157'	9,156,379,990'
menos:				
Imp. Glob. Emp.	13,157'	690,111'	21,606,578'	4,578,189,995'
PTU	1,315'	69,012'	2,160,657'	457,818,999'
UTLD. NETA.	11,842'	621,099'	19,445,921'	4,120,370,996'

644

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.

Institución Fiduciaria.

Balance General Comparativo.

ACTIVO	1988	1994	2000	2018
Caja	36,974'	68,402'	127,228'	432,575'
Dep. Banxico	55,462'	102,605'	190,845'	648,874'
Bancos		166,385'	296,165'	1036,578'
O. Disponib.		18,302'	34,042'	115,743'
	92,436'	355,694'	648,280'	2233,770'
Val. Gubern.	158,808'	123,870'	117,677'	161,217'
Acciones	88,227'	163,220'	303,589'	1017,024'
Val. Rta. Fija	105,872'	172,571'	255,405'	661,499'
Inc. X Rev. Val.		60,029'	75,048'	389,850'
	352,907'	519,690'	751,719'	2229,590'
Est. Bja. Val.				
Desc tos.				
Quiro. y Prend.				
Gtia. Us. Ind.	48,819'	90,315'	169,792'	568,803'
Habil. o Avío	55,344'	102,386'	7838,898'	2931591,876'
Refacc.	42,594'	78,244'	140,839'	415,475'
Gtfa. Inmobil.				139,134'
	146,457'	270,945'	8149,529'	2932715,288'
Val en Prést.		78,571'	156,356'	367,437'
Futuros		216,756'	266,610'	259,923'
Deud. X Repor.			80,543'	268,476'
Val. a Rec.		282,607'	449,345'	867,236'
		577,934'	952,854'	1763,072'
Operac. Esp.		249,957'	344,940'	220,486'
Amort. Créd. V.		5,321'	6,917'	10,928'
Deud. Div.		425'	2,490'	3,235'
		5,746'	9,407'	14,163'
Val. Adjudic.			7684,504'	4396225,832'
O. Invers.		39,702'	45,260'	62,912'
Mob. y Equipo	27,639'	51,132'	95,106'	323,360'
Acc. Empres.		56,245'	100,116'	252,293'
Inm. Ofna.		8,437'	15,017'	51,059'
Cgos. Difer.	27,639'	115,814'	210,239'	626,712'
SUMA ACTIVOS.	885,777'	3937,259'	22400,286'	7345100,710'
	*****	*****	*****	*****

BANCO NACIONAL DE FIDEICOMISOS DE INVERSION, S.N.C.
 Institución Fiduciaria.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO.

PASIVO Y CAPITAL	1988	1994	2000	2018
Dep. Vista				
Dep. Ahos.				
O. Oblig. Vista				
Bonos Banc.				
Dep. Plazo				
Prést. Part.				
Prést. Ofic.		135,472'	250,624'	325,811'
O. Oblig. Pzo.		135,450'	125,723'	169,727'
		<u>267,922'</u>	<u>376,347'</u>	<u>495,538'</u>
Bcos. Corresp.				
Prést. Bancos	52,936'	68,817'	99,784'	194,579'
Prést. Bolsa				
Futuros				
Acreedores	35,291'	52,936'	103,226'	156,904'
Val. X Reporto				
O. Espec.		149,974'	127,478'	277,452'
O. Dep. Oblig.		31,762'	36,209'	59,766'
Reservas		1,184'	2,191'	7,449'
Créds. Difer.		31,291'	28,162'	42,243'
Cap. Social	785,708'	2169,819'	2180,968'	3223495,783'
Utld. X Apl.	11,842'	621,099'	19445,921'	4120370,996'
Suvt. X Reval.	797,550'	3333,373'	21626,889'	7343866,779'
SUMA PASIVO Y CAPITAL	885,777'	3937,259'	22400,286'	7345100,710'
	*****	*****	*****	*****



Hecho por:



Rev. Por:



Aut. Por:

PROYECTO BAHIAS DE HUATULCO.

Análisis Financiero.

Razón de Liquidez Corriente.

Fórmula: Prom. Act. Circ./Prom. Pasivo Circulante.

1988:	591,800' / 88,227' = 6.71
1994:	1,156,531' / 238,950' = 4.84
2000:	5,913,322' / 713,189' = 2,067.89

La liquidez del Fideicomiso es buena, puesto que con sus activos, se puede cubrir satisfactoriamente el importe de su pasivo.

Razón de Liquidez Inmediata.

Fórmula: (Prom. Act. Circ.-Invent.) / Prom. Pasivo Circ.

1988:	(591,800' - 27,639') / 88,227' = 6.39
1994:	(1,156,531' - 51,130') / 238,950' = 4.63
2000:	(5,913,322' - 95,102') / 484,516' = 12.01

Al principio del ejercicio, la Liquidez Inmediata del Complejo Turfstico, es muy baja, puesto que necesita de una gran introducción de capitales, por lo tanto, sus resultados mejorarán a mediano plazo.

Razón de Endeudamiento.

Fórmula: Prom. Pasivo Total / Prom. Capital Contable.

1988:	88,226' / 785,707' = 0.11
1994:	2,411,518' / 2,065,461' = 1.17
2000:	13,168,772' / 12,480,131' = 1.06

En las operaciones financieras con dinero ajeno, es im

prescindible tomar en cuenta los índices inflacionarios reales, para ésto, incluyo una tabla de progresión del costo porcentual promedio y de las tasas de interés bancario para depósito de dinero. (Ver anexos IV-3 y IV-4).

Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar.

Fórmula: Ventas Netas / Prom. de Cuentas por Cobrar.

1988:	257,724'	/	146,456'	=	1.75
1994:	570,676'	/	622,646'	=	0.92
2000:	15,562,088'	/	5,273,079'	=	2.95

Las ventas son altas porque los activos en venta están disponibles en un 100%, siendo así recomendable la elaboración de un plan de ventas que se coordine con la cobranza para poder así, disponer de inmediato del circulante, y asimismo, estar en la posibilidad de invertir en el mejoramiento de los servicios.

Razón de Rotación de Activos Fijos.

Fórmula: Ventas Netas / Prom. de Activos Fijos.

1988:	257,724'	/	27,638'	=	9.32
1994:	570,676'	/	91,577'	=	6.23
2000:	15,562,088'	/	4,047,759'	=	3.84

Aparentemente, la rotación de los activos fijos es muy acelerada, este resultado, se debe por una parte, a que los activos fijos están a punto de depreciarse totalmente, y por otra, a que normalmente cuando se inicia un proyecto que tiene mucha difusión, las ventas correspondientes a bienes o membresías, son muy fuertes, y como resultado de ello, dichos activos se realizan rápidamente.

Razón de Rotación de Activo Total.

Fórmula: Ventas Netas / Prom. de Activo Total.

1988:	257,724'	/	885,776'	=	0.29
1994:	570,676'	/	2,411,518'	=	0.28
2000:	15,262,088'	/	13,168,772'	=	1.18

Debido a las depreciaciones y amortizaciones de activos y a la emisión de instrumentos de inversión por parte del Fideicomiso se favorece a los movimientos para que se tengan en mayor proporción en la rotación de los activos.

Razón de Rentabilidad.

Fórmula: Utilidad Neta / Ventas Netas.

1988:	11,842'	/	257,724'	=	4.59
1994:	621,099'	/	570,676'	=	1.09
2000:	19,445,921'	/	15,562,088'	=	1.25

Según estas cifras, la rentabilidad es muy interesante, dado que FONATUR garantiza la pronta recuperación de las inversiones.

Razón de Rentabilidad de Activo Fijo Total.

Fórmula: Utilidad Neta / Prom. Activo Fijo Total.

1988:	11,842'	/	885,776'	=	1.33
1994:	621,099'	/	91,577'	=	6.78
2000:	19,445,921'	/	4,047,759'	=	4.80

Es recomendable que en lugar de suscribir acciones o valores de alto riesgo en alguna sociedad de inversión, se haga en el Complejo de Bahías de Huatulco, ya que representa una gran oportunidad de realización a corto plazo.

Razón de Rentabilidad por Capital Contable.

Fórmula:	Utilidad Neta	/	Prom. Capital Contable.	=	
1988:	11,842'	/	785,707'	=	1.50
1994:	621,099'	/	2,065,461'	=	0.30
2000:	19,445,921'	/	12,480,131'	=	1.56

Todas estas cifras, podrán servir de referencia para la conservación de saldos en las cuentas citadas, sin embargo, no representan un modelo exclusivo para el control de las operaciones de este fideicomiso, dado que la época que nos ha tocado vivir nos propone una adaptación a cada variante en nuestra situación política y económica, esto quiere decir, que nos debemos ajustar por imposición a todos los cambios que se susciten en nuestro medio.

PROYECTO BAHIAS DE HUATULCO.

INDICES FINANCIEROS.

Balance al 31 de Diciembre de: 1988

1994

2000

CONCEPTO	INDICE	1a. ETAPA.	INDICE	2a. ETAPA.	INDICE	3a. ETAPA
Caja	75%	445,343'	50%	875,384'	13%	1399,999'
Cuentas X Cobr.	16%	95,327'	44%	753,777'	83%	8779,036'
Inventarios	09%	51,130'	06%	95,102'	04%	323,347'
Activo Circulante:	100%	591,800'	100%	1724,263'	100%	10502,382'
Terrenos y Edifs.	91%	266,338'	81%	1801,777'	30%	3603,554'
Equipo de Operac.	09%	27,639	02%	51,132'	01	95,106'
Otros Activos			17%	360,087'	69	199,244'
Activo Total:	100%	196,977'	100%	2212,996'	100	11897,905'
		885,777'		3937,259'		22400,286'

COMENTARIOS:

Conforme pasa el tiempo, se observa un decremento en el porcentaje de caja, respecto del Activo Circulante, ésto se debe principalmente, al aumento de las Cuentas por Cobrar.

Es necesario tener mucho cuidado al respecto, puesto que de lo contrario

.....

la Tesorería de la Entidad se vería afectada por la falta de solvencia económica inmediata.

También puede ser causa de ello, la falta de un buen Plan de Cobranzas, o en su defecto, el mal manejo de la Cartera de Clientes.

En cuanto a inventarios, también se ve afectado por el exceso de cuentas por cobrar.

Respecto de los Terrenos y Edificios, considero el importe de los Cargos Diferidos, puesto que, a futuro pasan a ser propiedad de terceras personas.

PROYECTO BAHIAS DE HUATULCO.

INDICES FINANCIEROS

Balance al 31 de Diciembre de:

CONCEPTO	INDICE	1a. ETAPA.	INDICE	2a. ETAPA	INDICE	3a. ETAPA.
Doctos X Pag.	60%	52,936'	29%	336,739'	62%	476,131'
Cuentas X Pag.	40%	35,291'	05%	52,936'	13%	103,226'
Gastos Acumul.			66%	756,666'	25%	194,040'
Pas.Cto. Pzo.:	100%	88,227'	100%	1146,341'	100%	773,397'
Hipotecas						
Cap. Social	99%	785,708'	78%	2168,819'	10%	2180,968'
Utlds. Acumul.			01%	11,842'	03%	609,257'
Utild. Ejercicio	01%	11,842'	21%	609,257'	87%	18936,664'
Totl.Pas.y Cap:		885,777'		3937,259'		22400,286'

COMENTARIOS:

A pesar de que cada vez, el importe del Capital Social es mayor, representa un porcentaje menor, en cuanto al Capital Contable, puesto que las utilidades son cada vez mayores.

Se recomienda que se aproveche al máximo el saldo de las utilidades, ya sea en inversiones o en la compra de inventarios o activos fijos.

Para el pago de los dividendos, se recomienda que se realice en el momento que haya suficiente efectivo disponible, de tal manera que no afecte la solvencia de la empresa y al capital social, la cobertura de los acreedores y los medios de acción del propio negocio.

Elizondo López, Arturo. "La Profesión Contable (Selección y Desarrollo)". Ed. ECASA. México. 1983.

Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas (Guía Técnica)". Ed. EDICOL. México. 1973.

Horwath, Ernest B. "Contabilidad Hotelera". Ed. Diana. México. 1984.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados". Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM. México. 1984.

Perea, Francisco. "Información Financiera". Ed. ECASA. México. 1984.

PROYECTO BAHUAS DE HUATULCO.

INDICES FINANCIEROS

Estado de Resultados a:

CONCEPTO	INDICE	1a. ETAPA	INDICE	2a. ETAPA	INDICE	3a. ETAPA
Ventas Netas	100%	146,456'	100%	2,559,858'	100%	66,039,117'
Costo de Vtas.	57%	82,973'	21%	530,157'	23%	15,269,400'
Utlid. Bruta.	43%	63,483'	79%	2,029,701'	77%	50,769,713'
Gastos Grales.	07%	9,528'	12%	313,405'	03%	2,015,794'
Depreciación	19%	27,638'	07%	170,808'	02%	1,071,091'
Otros			06%	165,264'	07%	4,469,666'
Utlid. antes Im:	18%	26,315'	25%	649,477'	11%	7,556,551'
Impuestos y PTU	10%	14,472'	30%	759,121'	36%	23,767,235'
Utlid. Neta:	08%	11,842'	24%	621,099'	29%	19,445,921'

COMENTARIOS:

El volumen de ventas (Servicios y Bienes), ha aumentado en su totalidad, conforme al transcurso de los ejercicios sociales. De manera estadística, representan éstas, un aumento considerable, pero tal, puede NO ser real, puesto que para esas fechas, se considera un aumento en la inflación del 85% para el año 1994, para el 2000, un aumento adicional del 86% y para el año 2108, de hasta un 240% adicional.....

a los ejercicios anteriores, considerando la existencia de una figura solidaria para detener la inflación en esas fechas.

Por último puedo mencionar, que las presentes proyecciones, podrfan NO realizarse, puesto que el Complejo Turístico de Bahías de Huatulco ha sido creado por iniciativa del Gobierno Federal bajo el cargo del C. Lic. Miguel de la Madris Hurtado y en los sexenios consecuentes, nuestro país podrfía cambiar su corriente política, dando así como resultado, la creación de nuevos planes de organización para la economía de nuestro país.

Si no sucede ningún cambio en nuestro sistema de Gobierno, el Proyecto seguirá su curso normal sin ninguna alteración, a menos que se respeten los preceptos legales y las expectativas de quienes lo manejan.

Sin embargo, aún cuando hubiera algún cambio en el sistema económico de nuestro país, tenemos la capacidad para absorberlos, ya que a pesar de todos los sucesos económicos que se han dado desde el año de 1976, siempre hemos encontrado la forma de que las consecuencias sean aún favorables.

Este trabajo no trata de estudiar los cambios políticos a los que estamos sujetos todos los mexicanos, podemos decir que casi todos conocemos las estrategias que utiliza el estado para manejar las operaciones afines; por el contrario las mismas leyes emitidas por éste, nos permiten a pesar de todo, obtener beneficios. Pero no se trata de solamente evadir las disposiciones legales o de utilizarlas en su contra, sino de la necesidad de la implantación de un buen sistema que permita controlar nuestra economía sin entrar en juegos de destreza.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES.

En el desarrollo del presente trabajo se puede observar lo siguiente:

Existe una gran variedad de Fideicomisos que se destinan para cada necesidad.

Puedo decir que los vigentes a la fecha, han dejado antecedentes muy claros y definidos, tanto dentro de nuestra legislación como de nuestras finanzas.

El Fideicomiso de Inversión es el que más difusión ha tenido en nuestro país, ya que presenta mayores características de operación dentro del ámbito bancario.

La utilización de los Fideicomisos en México, ha sido un tanto exagerada, ya que por ejemplo, se han hecho intentos de crear Fideicomisos de Pensiones, utilizando recursos de particulares sin existir la voluntad por parte de éstos de dicha creación y por tratarse de un beneficio para personas ajenas a las aportaciones.

De este modo, ocurre en la creación de otros Fideicomisos, de los cuales, considero necesaria una vigilancia más estrecha, ya que con seguridad, se controlarían todos los movimientos y antes que esto, se decidiría si es o no necesaria dicha creación, ya que representa un desprendimiento obligado de bienes que conformen probablemente un patrimonio familiar.

El complejo turístico de Bahías de Huatulco, así como otros, representan una fuente constante de generación de recursos y empleos, y por ende, un instrumento para el desarrollo de nuestro país.

Las expectativas que se tienen de lograr que dicho complejo turístico satisfaga las necesidades recreativas de los diferentes niveles socio-económicos, resulta una meta inalcanzable para muchos de nosotros, puesto que, simplemente, presupuestando el costo por día en un Hotel de nivel medio, es necesario destinar el sueldo de una quincena y para cubrir el resto de los gastos, se deberán destinar varias de estas porciones de dinero

Sin embargo, desde otro punto de vista, este Complejo Turístico, brinda una excelente oportunidad a los que hemos concluido una carrera profesional o de nivel técnico, para iniciar nuestra práctica y desarrollo profesional, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios, ya sea empleándonos en algunos de los establecimientos que surjan de éste o directamente en el Fondo Nacional que maneja el Proyecto Bahías de Huatulco.

En cuanto se refiere a los resultados del Proyecto Bahías de Huatulco en particular, he llegado a la conclusión de que los objetivos que se han planeado por cada una de las partes que forman tal complejo, se han desarrollado satisfactoriamente, gracias a la aplicación de los elementos del Proceso Administrativo y de la Planeación Financiera, cuyos procedimientos son aplicables no sólo a este proyecto, sino a cualquier entidad económica y durante todos sus ejercicios sociales.

Por último, puedo mencionar que este tema representa un gran logro por todas las situaciones adversas que tuve que experimentar, sin embargo me llena de grandes satisfacciones y me estimula para seguirme preparando.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Bauche Garcia-Diego, Mario. "Operaciones Bancarias". Ed. Porrúa Hnos. México. 1974.
- 2.- Batiza, Rodolfo. "El Fideicomiso". Ed. Porrúa Hnos. México. 1973.
- 3.- Batiza, Rodolfo. "Tres Estudios Sobre el Fideicomiso". Imprenta Universitaria. México. 1954.
- 4.- Correa Delgado, Manuel. "Código de Comercio". Ed. Porrúa Hnos. México. Compilación.
- 5.- Domínguez Martínez, Jorge Alfredo. "El Fideicomiso Ante la Teoría General del Negocio Jurídico". Ed. Porrúa Hnos. México. 1972.
- 6.- Elizondo López, Arturo. "La Profesión Contable (Selección y Desarrollo)". Ed. ECASA. México. 1983.
- 7.- Fomento Cultural Somex. "Las Instituciones Fiduciarias y el Fideicomiso en México". Ed. Fomento Cultural Somex. México. 1982.
- 8.- Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas (Guía Técnica)". Ed. Edicol. México. 1973.
- 9.- Horwath, Ernest B. "Contabilidad Hotelera". Ed. Diana. México. 1984.

- 10.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM. México. 1984.
- 11.- Licón Baca Clemente. "El Fideicomiso Público, una Alternativa de la Administración". Edición Oficial. México. 1982.
- 12.- López Barrio, Benjamín. "Los Fideicomisos Turísticos del Sector Público en México". Ed. Aries. México 1973.
- 13.- Macías Pineda, Roberto. "El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en la Empresa". Ed. ACASA. México. 1985.
- 14.- Moreno Fernández, Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa". Programa de Libro Universitario. México. - 1984.
- 15.- NAFINSA. "Principales Fondos de Fomento Económico en 1986 y 1987" Ed. NAFINSA. México. 1987.
- 16.- Perea, Francisco. "Información Financiera". Ed. ECASA. México. 1984.
- 17.- Rodríguez Ruiz, Raul. "El Fideicomiso y la Organización Contable y Fiduciaria". Ed. ECASA. 6a. Edición. México. 1985.
- 18.- Villegas H., Eduardo. "El Sistema Financiero Mexicano". Ed. Pac. México. 1984.