



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA MICROFINANCIERA
SANTA FE DE GUANAJUATO, A.C.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N

**EDUARDO ESPINOSA ROMERO
Y
JOSE FRANCISCO MARTINEZ DELGADO**

ASESOR: CPC y MCE MA. BLANCA NIEVES JIMENEZ Y JIMENEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E**

**ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis :

Plan de Negocios de la Microfinanciera Santa Fé de Guanajuato, A.C.

que presenta el pasante: Eduardo Espinosa Romero
con número de cuenta: 07209904-3 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Enero de 2010

PRESIDENTE	<u>M.C.E. María Blanca Nieves Jiménez y Jiménez</u>	
VOCAL	<u>C.P. María Trinidad Rabell Urbiola</u>	
SECRETARIO	<u>M.E. Isabel Ortega Mondragón</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Martínez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.C.E. Ofelia Noguez Cisneros</u>	



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis :

Plan de Negocios de la Microfinanciera Santa Fé de Guanajuato, A.C.

que presenta el pasante: José Francisco Martínez Delgado
 con número de cuenta: 07218262-2 para obtener el título de :
 Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Enero de 2010

PRESIDENTE	M.C.E. María Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
VOCAL	C.P. María Trinidad Rabell Urbiola	
SECRETARIO	M.E. Isabel Ortega Mondragón	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Teresita Hernández Martínez	
SEGUNDO SUPLENTE	M.C.E. Ofelia Noquez Cisneros	

A NUESTROS PADRES:

Ya que gracias a su ejemplo y esfuerzo
forjamos de mejor manera nuestras vidas.

A mi Padre y Amigo (q.e.p.d.) Manuel Espinosa Becerril
Con profundo agradecimiento.

A NUESTRAS ESPOSAS

Ya que con su comprensión y compañía,
hemos formado familias de bien, plenas de amor

A NUESTRO HIJOS

Con todo nuestro corazón

A NUESTROS HERMANOS

Con el cariño de siempre

A NUESTROS MAESTROS:

Especialmente a la C.P.C. y M.C.E.
Blanca Nieves Jiménez y Jiménez,
por su invaluable apoyo

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Por ser Nuestra “UNAM”... ... forjadora de MEXICO

A LA FES “CUAUTITLAN”

De la que nos sentimos honrados por hacer
de nosotros verdaderos profesionistas.

A NUESTROS COMPAÑEROS DE
LA CARRERA. Por su **amistad**

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS	
1. Descripción General del Negocio	7
2. La Organización	10
3. Marco legal de la Organización	12
4. El Personal	14
5. Mercadotecnia	16
6. Producción y Servicios	25
7. Evaluación Financiera	29
CAPÍTULO II. QUE ES LA MICROFINANCIERA “SANTA FE DE GUANAJUATO, A.C.”	
1.- Antecedentes	35
2.- Orientación General de la Institución	36
3.- Marco Legal como Microfinanciera	
1).- Objeto social	37
2).- Régimen Normativo	37
3).- Políticas y Reglamentos Institucionales	37
4).- Supervisión por parte de Organismos Externos	39
CAPÍTULO III. PLAN DE NEGOCIOS 2009-2013 DE “SANTA FE DE GUANAJUATO”	
1. CONCEPTOS GENERALES	
a).- Introducción	41
b).- El Microcrédito	41
c).- Atención a Sectores Excluidos del Sistema Formal del Crédito	42
d).- Preferencia del Microcrédito a la Mujer	42
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
a).- Visión, Misión Integral y Valores	43
b).- Política de Calidad	44
c).- Código de Ética Profesional	44
d).- Nuestro Compromiso	46
e).- Análisis FODA Institucional	46
f).- Estructura Organizacional	49
g).- Órganos de Gobierno	50

h).- Órganos de Dirección	51
i).- Órganos de Control y Seguimiento	51
j).- Órganos Operativos	58
3.- PRODUCTOS, SERVICIOS Y CUOTAS	
a).- Productos: Esquemas de Crédito	59
b).- Servicios	61
c).- Cuotas de Servicio	62
d).- Seguro Colectivo Temporal de Vida	64
4.- ENTORNO Y MERCADO	
a).- Determinación del Mercado Geográfico	65
b).- Comercialización y Puntos de Atención	68
c).- Competencia	69
5.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
a).- Como entidad Financiera Dispensora de Recursos	72
b).- Como Parafinanciera de la Banca Comercial.	73
c).- Aportaciones al Patrimonio	74
6.- PROGRAMAS DE OPERACIÓN	
Metas Operativas	75
7.- EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	
a).- Información Histórica	76
b).- Información Financiera Proyectada.	76
IV. CONCLUSIONES	77
ANEXOS	
1. Organigrama 2009	80
2. Información Financiera a Diciembre del 2008	82
3. Indicadores Financieros a Diciembre del 2008	102
4. Proyecciones Financieras 2009-2013	111
5. Presupuesto Proyectado para el Ejercicio 2009	115
BIBLIOGRAFÍA	119

INTRODUCCIÓN

A través de los años hemos comprobado la versatilidad que nos ha brindado el haber estudiado la Carrera de Licenciado en Contaduría, en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) actualmente Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC) ya que nuestro desarrollo ha sido tanto en el ámbito de la Iniciativa Privada, en los diversos departamentos, como Crédito y Cobranzas, Administración y Contables, como en el ámbito de la Administración Pública Federal, dentro de la Banca de Desarrollo, en las áreas de Asistencia Técnica, Evaluación de Proyectos de Inversión, Análisis y Otorgamiento de Crédito, Promoción de Programas Federales, Administración y Finanzas y también dentro de las Instituciones de Gobiernos Estatales en la aplicación de Programas Federales, Estatales y Municipales, lo cual nos ha permitido conocer fuentes de acceso a diferentes formas de financiamiento para aplicarse en Organismos Públicos y en Empresas Privadas, para acelerar tanto su crecimiento como coadyuvar a lograr en un menor tiempo la consolidación de éstos.

En nuestra experiencia adquirida en la Banca de Desarrollo pudimos comprobar que si bien el concepto de proyecto de inversión es un tema que puede ser extremadamente técnico y preciso para la gran empresa, descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, que busca resolver, entre varios objetivos, una necesidad humana y por lo tanto a nivel de micro y pequeña empresa son conceptos que pueden entenderse bastante bien por todos los empresarios.

Otra de las ramas en las que participamos actualmente es en el Diseño, Creación y Puesta en Marcha de diferentes Fondos Estatales, los cuales atienden mediante Crédito, Financiamiento, Garantías y Capital de Riesgo las innumerables necesidades financieras de emprendedores y empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MyPIMES) y es precisamente dentro de uno de estos “Fondos” donde se fundamenta nuestro trabajo de Tesis.

Es innegable que el proceso de modernización y globalización económica que ha sufrido nuestro país en las últimas décadas ha propiciado un cambio estructural en los distintos

ámbitos sociales y económicos de la sociedad, buscando consolidar el desarrollo económico y mejorar los niveles del bienestar social.

La reforma del sistema financiero mexicano ha sido fundamental en el establecimiento de una política de financiamiento al desarrollo, una política cuyos objetivos han sido aumentar la captación del ahorro interno y lograr una canalización oportuna y eficiente de los recursos, bajo condiciones de competitividad internacional.

En la búsqueda hacia un sistema financiero más competitivo fue necesario emprender una transformación sobre la base de nuevos procesos para la desincorporación de la banca comercial y la apertura del sistema a través de la autorización de nuevos intermediarios financieros, entre otros procesos.

La experiencia profesional adquirida en casi un cuarto de siglo en el ámbito de Banca de Desarrollo y una serie de inquietudes personales nos motivan a transmitir a las nuevas generaciones de estudiantes o de nuevos profesionistas una de las herramientas con que cuentan las micro, pequeñas y medianas empresas, para sortear la problemática de un financiamiento adecuado a su tamaño y estructura organizacional.

Les presentaremos como en el centro del País se apoya el desarrollo y la sustentabilidad de las empresas existentes y la creación de nuevas, por medio de esquemas novedosos de financiamiento y asistencia técnica para apoyar a que las empresas cuenten con alternativas que evolucionan en una cultura empresarial, administrativa y financiera que mejore la capacidad de gestión por medio del aprovechamiento de los recursos.

Este aprovechamiento genera a corto plazo una mayor productividad y mejora de procesos dentro de los diferentes sectores económicos, y a su vez incrementa el ingreso de las empresas, creando así más y mejores fuentes de empleo que mejoren la calidad de vida de la fuerza económicamente productiva, en nuestro caso la gente de Guanajuato.

Sin duda alguna el poder conocer que las inversiones que pretendamos realizar para la creación o ampliación de un negocio no va a ser tirada a la basura y que a la vuelta de la

esquina esos ahorros que se han “juntado con tanto sacrificio” no serán perdidos por la falta de conocimientos y/o desarrollo de la aplicación de una herramienta, tornándose en una necesidad de suma importancia.

La herramienta para lograr este objetivo es “El Plan de Negocios”; una metodología que permite poner a disposición tanto de Emprendedores como de Empresarios, la formulación y evaluación de proyectos de inversión en forma práctica para que puedan conocer los factores que intervienen en la gestión de una empresa, permitiendo a las entidades en operación o de reciente creación, replantear los objetivos y metas de la organización, apoyando en una toma de decisiones adecuada y acertada por parte de los empresarios.

Este Plan de Negocios se presenta como un Testimonial reflejado en un documento, que en forma ordenada, en el primer capítulo enlazaremos la teoría de los Proyectos de Inversión con ejemplos prácticos aplicables a la micro y pequeña empresa, y en los siguientes capítulos pretendemos detallar los aspectos operacionales y financieros de la Asociación Santa Fe de Guanajuato, la cual congruente con nuestro presente, camina también de la mano de Mujeres Emprendedoras en un momento que la macro y micro economía se torna difícil en general, permitiéndoles tomar decisiones importantes en sus vidas, en las de sus hijos y en las de muchas Mujeres más, **contribuyendo a lograr un MÉXICO MEJOR.**

CAPÍTULO I.

QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS

I.- QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS

El ser humano está lleno de necesidades, las cuales han sido cubiertas por personas emprendedoras que crean negocios para satisfacer las necesidades de consumidores, a través de la producción de bienes o servicios.

El complejo mundo de negocios en que vivimos, consecuencia de las técnicas modernas, de nuevas ideologías, nuevas tecnologías, del elevado número de población, de los cambios sociológicos provocados por las guerras, la escasez de los energéticos, etc., hace que el hombre o la mujer de negocios se enfrente a retos permanentes de supervivencia económica.

El éxito de un negocio dependerá de la habilidad que tengan para enfrentarse eficazmente a las alternativas y condiciones del cambiante sistema actual y de la incertidumbre del mañana. Se necesita un sistema dinámico de información financiera veraz y oportuna, que le permita disminuir los costos, aumentar las ventas y sobre todo valorar los riesgos de las inversiones, esto es haciendo una correcta planeación del negocio o proyecto.

Según D. Cooper-Jones^{1/} la “Planeación” es simplemente el acto de esbozar actividades previstas en el futuro; teniendo costos mínimos para esta etapa, comparados con los costos que se incurrirán en la operación ordinaria del negocio.

El proceso de planeación es una serie de actividades que nos llevan paso a paso desde aspectos generales, como definir la empresa que quieres, hasta aspectos específicos, como la operación cotidiana del negocio.

En las empresas, la planeación se hace ordinariamente a corto plazo y especialmente a largo plazo, con cuatro elementos esenciales. “Primero y ante todo debe existir una demanda, un mercado donde vender. Segundo, debe haber un producto o servicio que ofrecer al mercado. Tercero, ha de haber una conexión entre mercado y producto, por medio del cual ambos entren en contacto. Finalmente, debe haber algún modo de registrar las transacciones de la empresa: la función contable.”^{2/}

Se puede asegurar que siempre que exista una necesidad humana de un bien o servicio, habrá una necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir el bien o servicio, sin embargo es claro que las inversiones no se pueden hacer solo porque alguien desea producir algo o porque piensa que haciéndolo tendrá utilidades.

Una inversión es un conjunto de recursos, humanos, técnicos y materiales, que se emplean para producir algo y que tienen propósito doble, satisfacer una necesidad humana existente y generar utilidades para el inversionista.

En la actualidad las inversiones requieren de una base sustentada que las justifiquen y disminuya a un mínimo los riesgos de no alcanzar sus objetivos, esta base se alcanza por

1/ Denis Cooper-Jones.- Organización, planeación y pronóstico de empresas; P.1

2/ Denis Cooper-Jones.- Organización, planeación y pronóstico de empresas; P.6

medio de la elaboración de un plan de negocios, a lo que se llama técnicamente formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Para los maestros Morales Castro, “Los proyectos de Inversión son inversiones en renglones de capital que, de antemano, requieren de un estudio cuidadoso de todas las áreas que afectará o que justifican el estudio.”^{3/}

Alfonso Ortega define: “El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio de utilidad para el ser humano o a la sociedad en general y surgen de la necesidad que tienen los individuos y las empresas de incrementar la oferta de servicios y productos que ofrecen a los consumidores internos y externos”^{4/}

En tanto que Nacional Financiera dice que “Proyecto de Inversión es aquella propuesta de inversión, documentada y analizada técnica y económicamente, destinada a una futura unidad productiva, que prevé la obtención organizada de bienes o de servicios para satisfacer necesidades físicas y psicosociales de una comunidad, en un tiempo y espacio definidos.”

En resumen, un Plan de Negocios o Proyecto de Inversión es el documento que amalgama el trabajo multidisciplinario (administración, economía, contabilidad, ingeniería, psicología, etc.), para ayudar a una persona emprendedora a anticipar, explicar y proyectar lo complejo de la realidad en donde se pretende introducir una iniciativa de inversión, definiendo con claridad los objetivos, para elevar las probabilidades de éxito, a través de la obtención organizada de bienes o servicios, en un tiempo y espacio definidos.

“El Estudio del Plan de Negocios o Proyecto de Inversión” se realiza en etapas sucesivas y diferentes niveles de profundidad. Es decir, se realizan investigación y análisis de los indicadores, gradualmente más detallados, tanto en el mercado, en los aspectos técnicos, los financieros; y así determinar la viabilidad o no del proyecto. De esta manera se avanzará con mayor certeza y menor costo”.^{5/}

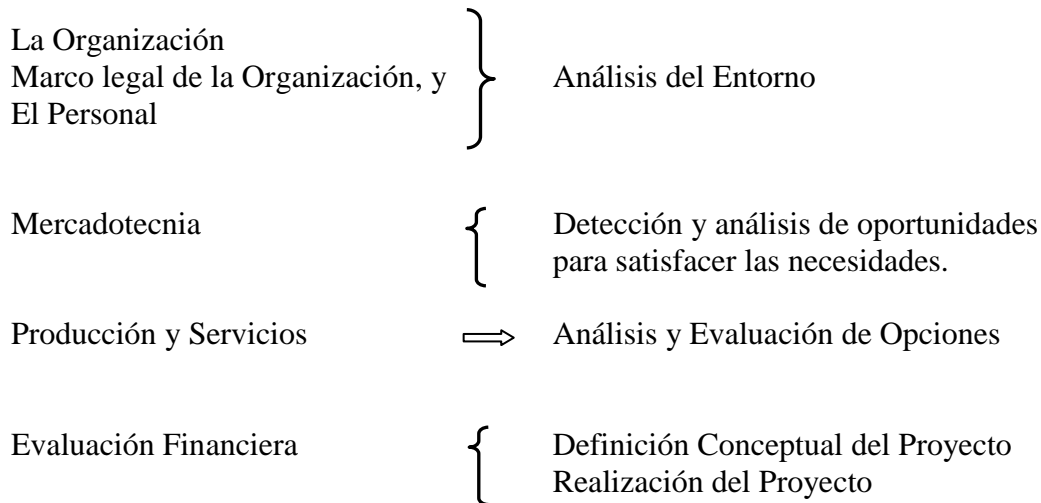
Existen diversas y variadas definiciones sobre plan de negocios o proyectos de inversión, sin embargo en forma general conceptualmente se tienen al menos cinco etapas diferentes en su contenido, pero sucesivas e irreductibles. Dichas etapas que en forma detallada las veremos posteriormente y que para una mejor comprensión a continuación se presentan en forma de cuadro comparativo:

<u>Plan de Negocios</u>	<u>Proyecto de Inversión</u>
Descripción General del Negocio	Idea o Idea del Proyecto

3/ Arturo y José Antonio Morales Castro.- Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión; Mc Graw Hill; P.8

4/ Alfonso Ortega Castro.- Formulación de Proyectos; CECSA; P.18

5/ Alfonso Ortega Castro.- Formulación de Proyectos; CECSA; P.27



El plan de negocios, o proyecto de inversión, es para el hombre o la mujer de negocios una herramienta imprescindible para la toma de decisiones y de manera enunciativa, más no limitativa, otorga los siguientes beneficios:

- Define las etapas de desarrollo de un proyecto; determinando el prospecto de negocio, posibles inversionistas y el financiamiento.
- Permite conocer los factores que intervienen en la gestión de una empresa.
- Otorga un panorama general del mercado.
- Permite a las empresas de reciente creación y/o en operación replantear los objetivos y metas de la organización.
- Permite conocer la naturaleza de la empresa.
- Muestra un panorama amplio de todas las áreas de negocio.
- Prepara al empresario para la toma de decisiones.
- Permite valorar la actividad empresarial como forma de vida.
- Facilita la presentación a los inversionistas.
- Da credibilidad al negocio.
- Permite tener una visión crítica y objetiva del negocio.
- Permite hacer un seguimiento del negocio.
- Soluciona la necesidad de análisis.
- Es la base para una propuesta de financiamiento.
- Es un instrumento clave para alcanzar el éxito del negocio.

1. DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO

La empresa es un lugar donde se crea riqueza, donde se ponen en operación diferentes recursos para producir, transformar o distribuir bienes y servicios que satisfagan una necesidad.

Los proyectos de inversión tienen su punto de partida en la solución de algún problema o abastecimiento de un satisfactor no cubierto, las posibles soluciones pueden ser diversas y diferentes entre sí, por lo que se hace necesario determinar detalladamente que negocio y con que alcance es el que se pretende realizar.

“Cuando se visualiza el potencial de un producto o servicio y se obtienen indicadores que hacen suponer que existe la posibilidad de incursionar en un mercado, se dice que se está a nivel de idea”.^{6/}

Un diagnóstico empresarial implica el examen de una situación específica para conocer las causas de un problema y sus consecuencias. Mediante este análisis o examen se identifican las ventajas y desventajas del negocio, desde aspectos sociales, políticos, legales, tecnológicos, etc.

Es importante para la operación del negocio, tener conocimiento cierto y preciso del mismo, y es por esto que a continuación, de manera de ejercicio práctico procederemos a elaborar una descripción general del negocio, el cual puede ser utilizado a manera de guía para cualquier pequeño negocio.

La descripción debe contener los datos del dueño de la empresa, la historia de la creación de la empresa, los principales productos y servicios y el giro al que se dedica.

Para identificar el giro de la empresa, a continuación se explican los tres principales:

Comercial: Se dedica fundamentalmente a la compra/venta de algún producto.

Industrial: Es una empresa de producción que ofrece un producto final o intermedio.

Servicios: Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor.

Realice una descripción detallada de un negocio considerando lo anterior.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
NOMBRE DEL DUEÑO: _____
NÚMERO TELEFÓNICO: _____
DIRECCIÓN: _____
GIRO DE LA EMPRESA: _____
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO: _____

Podemos utilizar, entre otros métodos el análisis FODA, esto es analizar las fuerzas y debilidades, poniendo particular atención a la experiencia, conocimientos e intereses. Una vez hecho lo anterior, se podrá contestar las siguientes preguntas.

¿Por qué habría de iniciar un negocio por propia cuenta?

¿Por qué dedicarse a este negocio?

^{6/} Nacional Financiera-OEA; Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión; P 13

Lo que queremos lograr con este punto, es que el emprendedor/empresario se dé cuenta de todo lo referente a su negocio.

Realice una descripción de sus Fortalezas y Debilidades al iniciar esta empresa. Conteste las preguntas que se le hicieron.

Naturaleza de la Empresa

Lo que se pretende lograr con este punto, es que como empresario de una Microempresa se dé cuenta de todo lo referente a su negocio.

¿Qué experiencia tiene en el manejo de una empresa? Especialmente del giro al que pertenece la suya.

¿En qué se diferencia su negocio de los otros?

¿Cuáles son los recursos con los que actualmente cuenta para iniciar su empresa? Considere Dinero, Maquinaria y Equipos, Relación con Clientes y Proveedores, Identificación de Empleados, Instalaciones Físicas.

¿Qué aspectos externos pueden afectar, positiva o negativamente a su empresa?

ECONÓMICOS: _____

TECNOLÓGICOS: _____

SOCIALES: _____

CULTURALES: _____

POLÍTICOS: _____

2. LA ORGANIZACIÓN

“La organización es la forma en que se dispone y se asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos”^{7/}

Cuando el proyecto que se analiza está sustentado en una organización ya establecida, deberán visualizarse las modificaciones necesarias o adecuadas que eviten que la propia organización constituya una limitante para alcanzar los objetivos que se plantean.

Esto no quiere decir que la organización existente forzosamente deba estar mal para poner en marcha un nuevo proyecto, sino que se deberá evaluar su capacidad para absorber las funciones del nuevo plan de negocios.

El plan debe ser congruente con los valores de la organización, con su filosofía y su cultura empresarial, para lograr los objetivos es necesario encauzar o en su caso reencauzar los esfuerzos y administrar de la manera más adecuada.

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos, es por ello que uno de los aspectos críticos en la elaboración del plan estratégico es la definición clara de la Misión, Visión, Objetivos y Estructura del negocio, los cuales para mayor amplitud expondremos individualmente en los siguientes incisos.

2.1. Misión

La MISIÓN de una empresa describe su razón de ser, la naturaleza del negocio; el porqué está usted en él, por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa.

Toda Misión debe contestar 3 preguntas básicas:

- ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve)
- ¿Quién? (Clientes a quien se pretende alcanzar)
- ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)

La Misión deberá cumplir con algunos requisitos:

- Toda actividad debe contribuir a alcanzar la misión, si no, no debe realizarse.
- Todos los empleados la deben conocer.
- Deberá ser inspiradora para las personas que trabajan en la empresa, pero no deberá ser tan ambiciosa puesto que debe ser percibida como alcanzable.

7/ Alfonso Ortega Castro.- Formulación de Proyectos; CECSA; P.36

2.2. Visión

La VISION es una representación de lo que usted aspira a que sea su empresa en el futuro, para los clientes, empleados y propietarios. Cuando una persona tiene un sueño lucha por alcanzarlo, esa misma motivación debe ser sentida por los dueños y los empleados cuando lean la visión de su empresa la cual, debe estar escrita y ser del conocimiento de todos.

2.3. Objetivos

Los OBJETIVOS son los puntos intermedios que son necesarios cubrir para alcanzar la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo del negocio y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Por medio de ellos, la misión y visión dejan de ser intenciones para convertirse en realidades alcanzables y concretas.

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos reales como son:

- Asignación de recursos: (Personas, herramientas, equipos e instalaciones que ayudan en la elaboración del producto o prestación del servicio).
- Asignación de actividades: (Los procesos necesarios para iniciar y terminar el producto o servicio).
- Asignación de responsables: (Quién o quiénes serán las personas responsables de cada proceso).
- Asignación de tiempos: (Fechas determinadas en las cuales deben de estar terminados cada uno de los procesos).

Los objetivos deberán contener ciertos rasgos como:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa, es decir se deben aterrizar los objetivos generales en planes de acción para todos los niveles jerárquicos de la organización. En pocas palabras, los objetivos nos deben dar respuesta de cómo lograr lo que queremos acerca de nuestra empresa.

Llamaremos Objetivos a Corto Plazo a aquellos que trataremos de alcanzar en máximo un año. Ejemplo: Contar con equipo de refrigeración y mostrador para los pasteles.

Los Objetivos a Mediano Plazo serán aquellos que trataremos de realizar a más tardar en dos años. Ejemplo: Realizar al menos 5 alianzas con restaurantes y salones de fiesta para distribuir los pasteles.

Los Objetivos a Largo Plazo son los que alcanzaremos en cinco años. Ejemplo: Contar por lo menos con 3 puntos de venta en la ciudad.

2.4. Estructura del Negocio

Definir la estructura dentro de la empresa nos ayudará a reflejar las funciones y responsabilidades del personal que labora en ella.

Es importante realizar la estructura del negocio al inicio de operaciones.

En ocasiones se piensa que realizar una estructura formal del negocio pudiera ser de poca utilidad; sin embargo es importante que desde un inicio su empresa tenga una estructura donde los empleados identifiquen en que área trabajan y quién es su jefe.

Elabore la Estructura Funcional de su Empresa, tomando en cuenta las necesidades y posibilidades, considerando el personal de todas las áreas.

Reflexione acerca de las siguientes preguntas:

¿Cuáles serán los puestos clave para su negocio?

¿Que tan importante es la experiencia que poseen sus empleados?

3. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante definir el tipo de empresa que se requiere, ya que la actividad empresarial y sus proyectos se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal y sus diferentes formas de organización. Las consideraciones básicas son la finalidad de la empresa, el capital a invertir, el abastecimiento de las materias primas y las características del mercado consumidor.

Para diseñar las organizaciones se deben de emplear los *principios de organización básicos*,^{8/} siendo los principales:

- La organización debe diseñarse para cumplir con los objetivos.
- La división del trabajo debe reflejarse con la especialización individual.
- Debe existir la coordinación de personas y actividades a favor de la unidad de esfuerzo.
- La máxima autoridad debe depositarse siempre en el ejecutivo de más alta jerarquía.
- La definición de cada puesto, autoridad, responsabilidad y relaciones se establecen por escrito.

^{8/} Federick W. Taylor. Principios de la Administración Científica; Herrero Hnos.; P. 34

- La responsabilidad del superior por la actuación de sus subordinados es absoluta.
- La responsabilidad implica la autoridad correspondiente que permita cumplir con ciertas obligaciones.
- Toda organización exige continuidad en sus procesos y estudio de nuevas técnicas.
- Equilibrio en Dirección y control, lo que significa que a cada delegación de autoridad deben establecerse los controles que permitan mantener la unidad de mando.

3.1. Constitución de la Empresa

La mejor manera de formalizar un negocio es constituyendo una empresa, el tipo de negocio, capital a invertir, el abastecimiento de alguna materia prima y las características del mercado consumidor son características que determinarán cuál es la forma idónea, en el marco de las leyes, para la formación de la organización.

La constitución de la empresa se puede realizar en varias formas, a continuación se describen las más comunes:

- ✓ La persona física. Aquella empresa en que todas las decisiones relativas al manejo del negocio recaen sobre la persona del dueño.
- ✓ Sociedad Anónima. Grupo de personas físicas o morales, que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.
- ✓ Sociedad de Responsabilidad limitada. Organización empresarial, constituida entre socios, que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

3.2. Régimen Fiscal.

Régimen de pequeños contribuyentes: ^{9/} Es un régimen opcional para las personas físicas con mínimas obligaciones fiscales por cubrir.

Requisitos:

- Ser persona física
- Realizar actividades empresariales, es decir, comerciales, industriales, de autotransporte o agropecuarias.
- Vender los bienes o prestar los servicios únicamente al público en general.
- Haber tenido ingresos en el año anterior, menores a \$2'000,000 por las actividades citadas.
- Cuando inicien actividades, que estimen ingresos menores a \$2'000,000.

Obligaciones:

- Solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes RFC.
- Presentar, a más tardar el 31 de marzo del año en que comiencen a realizar actividades, o bien dentro del primer mes siguiente al inicio de operaciones, el aviso de que han elegido la opción de tributar en este régimen.
- Conservar facturas, con todos los requisitos fiscales, por las compras de bienes nuevos de activo fijo, como computadoras o muebles que usen en su negocio, siempre que el precio sea superior a \$2,000.00

9/ Ley del Impuesto sobre la Renta 2009, Art 137, 138,139

- Llevar un libro en el que se registren sus ventas diarias.
- Entregar a sus clientes copias de las notas de venta y conservar originales de las mismas.

Estas notas deberán reunir los siguientes requisitos:

- Nombre de quién las expide
 - Domicilio Fiscal
 - RFC
 - Número de Folio
 - Lugar y Fecha de Expedición
 - Importe Total de la operación en Número o en Letra
- Los contribuyentes que utilicen máquinas registradoras de comprobación fiscal podrán expedir, como comprobantes simplificados, la copia de los registros de auditoría, es decir, los tickets de dichas máquinas.
 - Mensualmente presentar a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al que corresponda el pago, la declaración en la que se determine y pague el impuesto sobre la renta que resulte de multiplicar por el 2% al resultado de los ingresos obtenidos en el mes menos un monto equivalente a 4 veces el salario mínimo general del contribuyente elevado al mes. La declaración tendrá carácter de definitiva, es decir, ya no se realizara cálculo anual.
 - Efectuar la retención de sus trabajadores de manera mensual.
 - Presentar a más tardar el 15 de febrero de cada año una declaración informativa de los ingresos obtenidos en el ejercicio anterior. Los contribuyentes que utilicen máquinas de comprobación fiscal quedarán liberados de presentar la declaración antes citada.

4. EL PERSONAL

En su libro Orígenes y Perspectivas de la Administración, Adalberto Ríos y Andrés Paniagua concluyeron que la Administración debe ser el instrumento para organizar socialmente la actividad del hombre, debe ser el instrumento de lucha del hombre sobre la naturaleza para alcanzar la satisfacción de todas las necesidades.

Es en este escenario en que la organización administrativa del proyecto debe contemplar el esquema general y específico para las operaciones de la empresa, se deberá de considerar los niveles jerárquicos, número de plazas, salarios, etc.

En la medida que la empresa crezca, es necesario planear las características que deben tener el personal que ocuparan los puestos o vacantes que se vayan creando, se deben tomar las decisiones de contratarlo, de contratarlo con experiencia o capacitarlo internamente.

El personal que labora en la empresa es un elemento indispensable para lograr el éxito de los objetivos. De hecho es fundamental la forma en que se planteen los cambios o la nueva estrategia. En general las personas están acostumbradas a trabajar de cierta manera y les cuesta trabajo hacer un cambio en sus actividades de ahí la importancia de seleccionar al personal adecuado. La selección del personal representa un asunto que debe ser planeado cuidadosamente, a continuación se proponen varias técnicas para lograr un proceso adecuado:

- ✓ Solicitud de empleo. ¿Cuál se usará? ¿Se tiene que realizar un formato especial para la empresa?

- ✓ Entrevista. ¿Quién la llevará a cabo? ¿Qué información se debe obtener?
- ✓ Exámenes. Físicos y de conocimientos, (escritos, orales, prácticos o de campo).

4.1. Contratación

“Éste es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante cuando se pasan por alto”^{10/}

Por ello, se recomienda investigar y prevenir todas las acciones legales a tomar en cuenta para el proceso de contratación, entre otras:

- ✓ Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, patentes).
- ✓ Tipo de Contrato (por proyecto, indefinido, determinado).
- ✓ Derechos y obligaciones del trabajador y del patrón, causas de rescisión del contrato.
- ✓ Prestaciones de ley.
- ✓ Aspectos laborales.
- ✓ Reglamento de trabajo.

<p>Cédula para definir el Tipo de Contrato que se utilizará en la empresa y considere los aspectos laborales necesarios.</p> <p>TIPO DE CONTRATO</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <p>ASPECTOS LABORALES</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>

4.2. Políticas Operativas

Este punto le ayudará a identificar las políticas de trabajo que día con día deberán seguir sus trabajadores, es importante considerar algunos puntos importantes como:

- ✓ El horario de trabajo
- ✓ Reglas, normas, lineamientos

Algunos ejemplos pudieran ser:

- Por su seguridad no se permite el uso de aretes, cadenas o esclavas en el área de trabajo.
- En el área de maquinas se debe portar la bata perfectamente abrochada.
- Por higiene, en el área de producción se deberá usar tapabocas.

^{10/} Alfonso Ortega Castro.- Formulación de Proyectos; CECSA; P.36

Cédula para elaborar las políticas operativas y hacérselas saber a los empleados, son importantes para el trato cotidiano entre los empleados.

4.3. Tabla de Sueldos

A través del sueldo se buscará hacer que las remuneraciones a los trabajadores sean justas y equitativas basadas en tabuladores estructurados sobre valuación de puestos, llamados también tabla de sueldos.

Desarrollar una tabla de sueldos le permitirá saber de antemano cuanto es lo que pagaría a cada uno de sus empleados, lo más importante de realizar esta tabla es que usted podrá investigar cuánto están pagando empresas con iguales características a la suya. Además, le permitirá hacer una programación de sus gastos en caso de hacer una nueva contratación.

Alguno de los beneficios que obtendrá al hacer una tabla de sueldos serán:

- Evitará que sus empleados se vayan a otras empresas, porque usted no pague sueldos acordes al mercado.
- Evitar que empleados del mismo nivel tengan diferentes sueldos y esto ocasione descontento y por ende baja de productividad.

5. MERCADOTECNIA

Es importante destacar que por medio de la mercadotecnia se puede tener una base firme para tomar la decisión de realizar, o no, la idea original de una inversión. Además conocer a detalle el mercado del producto o servicio permite tener una visión precisa del potencial de nuestro proyecto o plan de negocios.

En la micro y pequeña empresa, la mercadotecnia se encarga de actividades relacionadas con la venta y publicidad del producto. La actividad principal del área de mercadotecnia es: Determinar cuales son las necesidades del cliente y satisfacerlas. Debemos recordar las cosas en las que nosotros nos fijamos como clientes, como pudieran ser: el precio, la calidad, la presentación, la durabilidad, el tiempo de entrega, el servicio y forma de pago.

Se debe elaborar un objetivo para el área de mercadotecnia, es importante que este objetivo se centre en el tipo de clientes al que planea vender y debe definir la forma en como va a distribuir su producto y sobre todo cómo le va a hacer para que el cliente compre su producto una y otra vez.

Se deberán resolver los cuestionamientos fundamentales de:

- ¿ Qué Producir ?
- ¿ Para Quien Producir ?
- ¿ Cuando producir ?
- ¿ A que precio ?
- ¿ Como Producir ?
- ¿ Donde Producir ?

Conviene entender la noción de mercadotecnia en su sentido más amplio. Debe de incluir el ambiente en el que la empresa ha de existir y al que debe de adaptarse.

5.1 La competencia

Es importante antes de iniciar cualquier proyecto, identificar quién es su competencia, es decir, las personas o empresas que se dedican a la misma actividad que usted. Es importante saber si su competencia es fuerte o débil, si hay muchos competidores, saber qué servicios adicionales ofrecen, por ejemplo: “La Pastelería del Bajío” ofrece el servicio a domicilio sin costo extra y además elabora sus pasteles al gusto.

Por lo tanto debemos de analizar la oferta del bien que nosotros queremos poner a consumo, entendiendo por Oferta: “ ...la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”.^{11/}

También debemos analizar y saber qué precio ofrece la competencia, y lo más importante conocer las ventajas y desventajas de cada uno de nuestros competidores, para así tratar de igualar lo positivo y eliminar lo negativo. Considere que para el cliente es importante: ubicación del negocio, variedad de productos, precios, buen servicio, existencia de productos, descuentos, regalos, facilidades de pago, horario, limpieza y servicios adicionales.

CUADRO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMPETIDOR	PRODUCTO	SERVICIO	VARIEDAD	CALIDAD	PRECIO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO %
PASTELERÍA DEL BAJÍO	Pasteles y Pan Blanco	Rápido y amable	Poca	Muy Buena	Regular	15%

5.2. Clientes y Productos

“La estrategia comercial que se defina tendrá repercusión directa en los ingresos y egresos del producto y será influida principalmente por las características del consumidor, y secundariamente del competidor”.^{12/}

11/ Alfonso Ortega Castro. *Proyectos de Inversión*; CECSA; P. 100

12/ Chain Nassir Sapag. *Preparación y Evaluación de Proyectos*; McGraw Hill; P. 61

Los clientes, o demanda del producto, pueden proyectarse utilizando una gran variedad de técnicas de análisis, desde un simple pronóstico de ventas, método de mínimos cuadrados, hasta un análisis de regresión y correlación lineal con dos y tres variables. Para efectos de esta tesis estaremos utilizando métodos simples, que sin ser simples pronósticos “melatistas” sean prácticos para su aplicación en la micro y pequeña empresa.

Podríamos concluir que lo más importante para una empresa son sus clientes, por lo tanto, es indispensable hacer un producto que satisfaga las necesidades y gustos del cliente. Es necesario identificar las razones por las cuales el cliente prefiere comprar su producto. Ejemplo: La Pastelería del Bajío se ha dado cuenta que las personas tienen poco tiempo para elaborar un pastel casero, por lo tanto, su estrategia de producto se ha centrado en los clientes que quieren celebrar una ocasión especial con un pastel estilo casero.

Una vez que se detectaron las necesidades y deseos de su cliente, es necesario identificar la información que se desea saber acerca de los clientes. Algunos ejemplos, de la información que debemos buscar, pueden ser:

¿Qué tanta aceptación tiene mi producto o servicio?

¿Cuáles son las características que prefieren de mi producto o servicio?

¿Cuál sería la frecuencia en el consumo?

Conocer dónde, cómo y en qué presentación les gustaría encontrar el producto o servicio.

5.3. Análisis de Mercado

“Estudio de Mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios, en un período determinado; sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar”.^{13/}

Es importante que realice un alto y se conteste algunas sencillas preguntas, que le ayudarán a tener un panorama más amplio de su mercado.

¿Quién comprará su producto o servicio, es decir, quiénes son sus clientes potenciales?

¿Por qué comprarán su producto y no otro?

¿Dónde están ubicados sus clientes? Cuando encuentra un cliente, ¿Sabe dónde hay más como ese?

¿Cuántos clientes son? ¿Qué porcentaje del mercado será suyo? ¿Puede enfrentar la demanda si el mercado crece?

¿Sabe usted cual es el perfil de su comprador típico? En caso de personas: Edad, Sexo, Ingresos, Nivel Académico, Estilo de Vida, Tamaño de su Familia, Gustos y Preferencias.

13/ Alfonso Ortega Castro. *Proyectos de Inversión*; CECSA; P. 89

En caso de empresas: Tipo de Empresa, Ventas, Tamaño, Número de Empleados, Número de Años en el Negocio y Solvencia Económica.

5.4. Investigación de Mercado

La Investigación de Mercado tiene varias aplicaciones, entre ellas las más importantes se refieren a las características de los productos o servicios, los precios, la distribución y la publicidad. Esta investigación se enfoca a conocer las necesidades del cliente y como satisfacerlas. Esto se logra a través de un conjunto de acciones que llevarán a la empresa o a la persona a encontrar información que le permita tomar buenas decisiones en su negocio.

“La investigación preliminar es la obtención de conocimientos básicos sobre un tema; requiere determinar cuales son las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier situación que se le presente. Se denomina también investigación exploratoria o sondeo de mercado.”¹⁴

Una forma de hacer una investigación del mercado es mediante un cuestionario del cual incluirá las preguntas que me ayuden a saber todo lo necesario acerca de mis posibles clientes. La Pastelería del Bajío quería saber más acerca de sus clientes, es decir, cada cuando compraban un pastel, qué sabores preferían, qué es lo que esperan de un buen pastel y cuáles son los servicios que se esperan de una pastelería; por lo tanto decidió realizar una encuesta.

Una vez que se ha tomado la decisión de realizar la investigación, se debe decidir si se realiza la investigación internamente o si se contratan los servicios de una agencia externa especializada.

En el caso de la pastelería, con personal interno reunió a varias personas escogidas al azar para realizar un grupo de enfoque en el cual se pusieron a discusión los puntos que el dueño de la “Pastelería del Bajío” consideraba importantes.

Para esto, el dueño de la pastelería invitó a 3 amigos que venden fruta y comida en el mercado, a la señora de la tienda de la esquina, a la que vende cenas y al de la ferretería. Los reunió y les preguntó cuales eran las cosas más importantes que ellos buscaban que tuviera una buena pastelería, anoto todo lo que le dijeron y llevo a cabo lo más importante para mejorar el servicio de su pastelería.

14/ Raul Coss Bu, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, LIMUSA 1982

Realice su encuesta tipo, recordando las recomendaciones mencionadas; es importante comentar que la encuesta debe tener: presentación, preguntas y despedida.

Presentación_____

Preguntas_____

Despedida_____

5.5. Interpretación

En esta etapa, para interpretar las respuestas de la encuesta efectuada, lo básico es agrupar la información con el fin de mostrar los resultados y encontrar las relaciones de las diversas variables entre sí, realizando un resumen general de respuestas a todas las preguntas efectuadas.

Esto es, después de aplicar la encuesta, usualmente nos preguntamos: ¿Qué hago ahora con las respuestas? ¿Cómo ordeno los datos para tomar una decisión? En el ejemplo anterior de la pastelería, el dueño decidió unir todas las respuestas en una hoja, a este proceso se le llama tabulación de datos.

Ahora que tenemos todos los datos en una sola hoja debemos interpretar las respuestas. Por ejemplo: Si la primer pregunta fue: ¿Qué es lo que más le gusta de la pastelería?, y las respuestas más comunes fueron: la limpieza y el sabor de los pasteles, eso quiere decir que esos puntos son los que más le interesan a su cliente en general.

5.6. Fuentes Secundarias de Información

“Se conoce como fuentes secundarias aquellas que contienen información y cualquier otro dato incluido en el banco de datos de alguna empresa o institución” ^{15/}, o sea que son las que ya existen y se encuentran disponibles en informes, documentos, estadísticas, libros, revistas, etc. ya sean de carácter privado, gubernamentales o propios de la organización.

Supongamos que la idea “puesta en marcha” se considera que será un negocio rentable y que no hace falta evaluaciones, que lo único que hace falta es iniciar el negocio, para tener capturada la atención de los consumidores. Bueno, aún bajo este supuesto tan firme es importante analizar el negocio y evaluar las posibilidades de éxito que tiene.

¹⁵ Arturo y José Antonio Morales Castro.- Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión; Mc Graw Hill; P.51

Es en estos casos que, otra fuente invaluable de información está en las Cámaras y Asociaciones Empresariales (de comercio o industriales), las Oficinas Gubernamentales y otras organizaciones, sin necesidad de efectuar mayor inversión, hágase de información relacionada con el giro de su negocio y póngase en el papel de investigador indagando sobre las posibilidades de realización, consolidación y crecimiento de su negocio.

Unas cuantas horas empleadas en ponerse en contacto con oficinas de gobierno y organizaciones privadas, le pueden dar muchos buenos datos para su empresa.

5.7. Riesgos y Oportunidades del Mercado

Cualquier empresa nueva o inclusive una empresa establecida pero que quiere lanzar al mercado un nuevo producto, debe elaborar una lista de sus posibles riesgos y oportunidades en el mercado.

Lo anterior le ofrecerá a usted un panorama del posible comportamiento de su empresa en un futuro, el listado debe considerar a la competencia, el medio ambiente, el gobierno, las tendencias sociales, económicas y culturales, en fin todo aquello que pudiera afectar a la empresa. Esta parte es fundamental para estar al tanto de nuevas formas de hacer negocio y nuevos productos que pueda vender.

Elabore un listado de posibles Riesgos y Oportunidades de Mercado, es importante listar también las acciones a emprender para reducir los Riesgos o Maximizar las Oportunidades.

RIESGOS

1. Que una empresa más grande robe la idea y la lance en grande.

OPORTUNIDADES

1. Es innovador (no existe en el Mercado)

ACCIONES A REALIZAR

1. Diseñar campañas para promover la lealtad de la marca. 2. Patentar el producto.

ACCIONES A IMPLEMENTAR

1. Dar a conocer esa ventaja por medio de la promoción.

5.8. Fijación del Precio

El concepto de precio es muy amplio, a continuación se presentan varias definiciones de diferentes autores:

Edmond Malinvaud, en su libro Lecciones de teoría microeconómica dice que “Es el cociente de cambio de las cosas, expresado en términos de valor monetario.”

José Méndez, en Economía y Empresa dice que es el “Término con el que se indica el valor de los bienes y servicios expresados en moneda.”

Por su parte Alfonso Ortega Castro define que “Técnicamente, el precio es el punto de equilibrio donde se cruzan oferta y demanda en un mercado de competencia perfecta.”

Los maestros Morales Castro, en su libro Proyectos de inversión, formulación y evaluación nos dicen simplemente que “El precio es el valor de los productos expresados en términos monetarios.”

En conclusión, podemos asegurar que el precio es la cantidad de dinero que se tiene que pagar para adquirir un determinado bien o servicio, y que por su cobertura geográfica los precios pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales.

El precio de los productos se fija con el fin de procurar la supervivencia de la empresa, generar rendimientos sobre la inversión, lograr mayor participación de mercado, obtener un liderazgo en las ventas del producto, etc.

Dado que el precio es un factor determinante para lograr las ventas, la fijación del precio es de suma importancia, no olvide considerar el tipo de cliente al que ésta dirigiendo su producto, ya que existen algunos posibles clientes que buscan calidad sin importar el precio, pero en la mayoría de los casos, el precio es el principal factor de decisión para el consumidor.

Cuando hablamos de la política de precios, nos referimos a la forma en la que se determinará si existirá algún descuento, si tendrá alguna promoción de venta o si dará facilidades de pago.

Antes de establecer la política de precios, es importante tener bien identificados los Costos Variables (los que están directamente relacionados con el volumen de la producción, a mayor producción mayor costo incurrido) y los Costos Fijos (aquellos en los que se incurre con independencia a la producción).

En el ejemplo que teníamos de “Pastelería del Bajío” tendremos que:

Los Costos Variables son: harina, mantequilla, huevo, leche, royal, frutas, betún; y los Costos Fijos serían: luz, agua, gas, sueldos, renta, etc.

Políticas de Precio determinadas: a) Se ofrecerá un precio de introducción durante el primer mes de operaciones, b) Se hará un descuento especial para los clientes que compren de 6 pasteles en adelante.

Antes de continuar es importante hacernos tres preguntas y contestar lo más objetivamente posible. A raíz de sus respuestas también puede estar determinando su precio de venta.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por su producto o servicio?

Las Características que tiene su producto o servicio

¿A que precio vende la competencia un producto similar o sustituto?

5.9. Margen de utilidad

Para determinar el margen de utilidad, es decir la ganancia sobre el costo, es importante considerar varios factores, entre ellos la utilidad buscada y los precios de la competencia.

A continuación presentamos un cuadro que le explicará mejor como determinar su margen de utilidad y su precio de venta.

Determine el precio del producto o servicio, tomando en cuenta los canales de distribución del mismo.

1. Determine el Costo Total Unitario del Producto o Servicio.
 $(CV \times \text{PRODUC. ESPERADA}) + CF = \text{COSTO TOTAL UNITARIO (CTU)}$
2. Establezca el Margen de Utilidad Deseado de acuerdo con la Política de Precios.
 $\text{COSTO TOTAL UNITARIO (CTU)} + \text{MARGEN DE UTILIDAD} = \text{PRECIO}$

5.10. Publicidad

La Publicidad consiste en una serie de actividades encaminadas a crear un impacto al cliente acerca de la compra del producto o servicio. Generalmente se cree que la publicidad es una actividad que solo pueden llevar a cabo las grandes empresas, sin embargo usted se debe dar cuenta que promover sus productos y servicios, así como sus características, le ayudarán a mejorar sus niveles de ventas.

La esencia de la publicidad es: Estimular a las personas a que compren lo que nosotros vendemos. Los medios de más fácil acceso para realizar una publicidad efectiva son:

- ✓ El periódico. Tiene la ventaja que cubre un territorio determinado, es decir, una ciudad completa, una región, un estado, un país o inclusive pueden ser de circulación nacional. Los anuncios por periódico son masivos, llegan a todo tipo de personas y a un bajo costo.
- ✓ La radio. Es un medio accesible para todas las personas en todos los países. La radio ofrece una alternativa para la exposición masiva de anuncios.
- ✓ Los volantes. Son generalmente distribuidos por los miembros de la empresa, una de las ventajas es que se pueden distribuir en un segmento de mercado específico, su impacto puede ser muy fuerte si se cuidan cada uno de los detalles.

5.11. Comercialización

“La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.”^{16/}

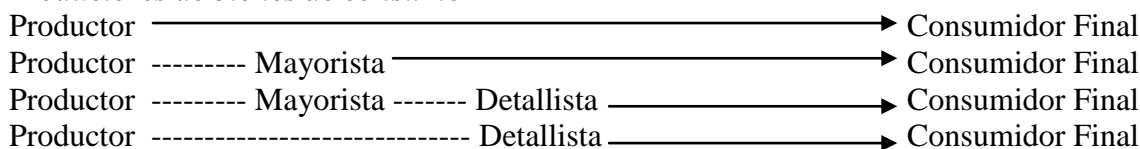
La comercialización es parte fundamental de las empresas, por lo que una vez identificadas las necesidades de nuestros clientes es importante pensar en la mejor forma para distribuir los productos.

“El análisis de los canales de comercialización requiere especial énfasis, en atención a que de estos depende de que el proyecto sea exitoso, aunque también puede distorsionar la potencialidad de su producto”^{17/}

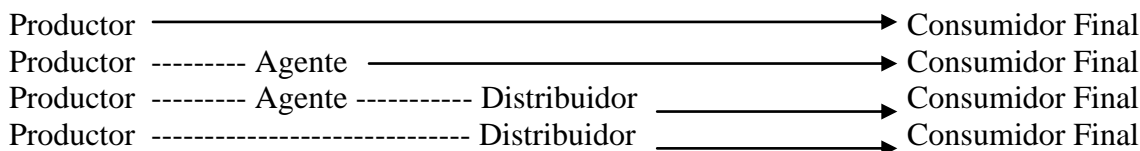
Se deben evaluar y determinar las rutas, o canales de distribución, que eficientemente lleven los productos desde el centro de producción o bodegas, hasta donde se encuentran los consumidores finales. Por lo anterior es importante buscar la mejor manera de hacer llegar nuestros productos o servicios hasta nuestro consumidor final.

Existen 4 canales para los bienes industriales y otros 4 para los bienes de consumo, además existen 2 canales para los prestadores de servicios:

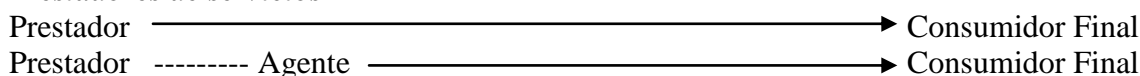
Productores de bienes de consumo



Productores de bienes industriales o insumos



Prestadores de servicios



Para elegir un canal de distribución se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Cuánto nos cuesta distribuir el producto
- ✓ Cuánto control podemos tener sobre el precio final
- ✓Cuál es la forma de distribución del producto que le conviene más a mi cliente
- ✓ Capacidad para distribuir el producto

16/ Gabriel Baca Urbina, *Formulación y Evaluación de proyectos informáticos*. McGraw Hill. P.51

17/ Nacional Financiera-OEA, *Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. P.35

6. PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

Gabriel Baca, define a la producción como “la actividad de tomar insumos, como las materias primas, mano de obra, energía, etcétera, y convertirlos en productos.”^{18/}

Desde la Visión de gran industria de la transformación, se conocen cinco tipos de producción, que son: Por proyecto, por órdenes de producción, por lotes, en línea y continuos.

Sin embargo en forma general para la micro y pequeña empresa la producción la podemos definir como la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios.

Producto es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

En la producción de bienes, podemos clasificar dos grandes tipos, a saber:

- Bienes industriales. Son productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como la materia prima, productos semiterminados o componentes.
- Bienes de consumo. Son los productos usados por los consumidores finales, para satisfacer sus necesidades personales. Se pueden clasificar en duraderos o perecederos.

Los servicios también se pueden clasificar como:

- Servicios comerciales. Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinaria, todos los oficios: cerrajero, electricista, fontaneros, etc.
- Servicios profesionales. Aquellos que necesitan de un conocimiento especializado, por ejemplo: contadores, administrativos, financieros, educativos, de consultoría, etc.

6.1. Especificaciones del producto

La descripción del bien o servicio, desde el punto de vista técnico, debe por objeto establecer las características físicas y especificaciones que lo tipifican con exactitud y que norman la producción. “A partir de éstas, es posible determinar los requerimientos técnicos de las materias primas que se utilizarán en la producción del bien, así como los procesos tecnológicos que se utilizaran en la fabricación.”^{19/}

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con algunas características como son:

- Simple y práctico (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falte)
- Calidad (bien hecho, durable)

18/ Gabriel Baca Urbina, *Formulación y Evaluación de proyectos informáticos*. McGraw Hill. P.51

19/ Nacional Financiera-OEA, *Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. P.60

6.2. Proceso de producción

“El proceso de producción es el procedimiento técnico para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos.”^{20/}

Podemos definir el proceso de producción como el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio, este proceso es un conjunto de componentes (máquinas, personal y herramientas), insumos (materia prima) y productos (que son los artículos producidos o servicios ofrecidos al cliente).

Es importante conocer el proceso de producción para darnos cuenta de cuales son los componentes o insumos que necesitamos para obtener nuestro producto o servicio.

Para definir el proceso seleccionado es necesario tener conocimiento de las diferentes alternativas de la tecnología a utilizar ya que éste proceso está íntimamente relacionado con el uso de la tecnología.

6.3. Materia prima y proveedores

Fundamental para el proceso productivo es conocer cuáles son las necesidades que deben satisfacer los productos que vamos a fabricar. Consecuentemente, es necesario definir con precisión las materias primas que se van a utilizar, incluso se deben detallar los insumos adicionales que se van a utilizar en el proceso de producción.

Se debe tener un control absoluto sobre las cantidades de materia prima, además de realizar un análisis del grado de peligro que implican ciertos materiales tóxicos o inflamables. Según la calidad de las materias primas será la calidad de nuestros productos o servicios.

La identificación de proveedores le facilitará el inicio de sus operaciones, además permitirá a su negocio tener varias opciones de compra de sus insumos. Se debe calificar a los proveedores con base a los siguientes criterios:

- Cumplimiento en las entregas
- Calidad del producto
- Precio competitivo
- Servicios que ofrece
- Línea de crédito
- Condiciones de pago (plazo, tasa)
- Tiempo de entrega
- Facilidad de acceso a la bodega o planta del proveedor

^{20/} Gabriel Baca Urbina, *Formulación y Evaluación de proyectos informáticos*. McGraw Hill. P.102

Es importante contar con alternativas de proveedores por cada materia prima, ya que si esto no se tiene, estaremos siempre con un riesgo en el área de producción, ya que si existiera algún desacuerdo con el área de compras con el único proveedor traería desabasto al área de producción (no es recomendable poner todos los huevos en una canasta).

A continuación se presenta un ejemplo básico para elaborar una matriz de selección de proveedores.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	CALIDAD	SERVICIOS QUE OFRECE	LÍNEA DE CRÉDITO	FACILIDAD DE ACCESO

Para lograr un mejor control de las compras es necesario contar con registros que permitan analizar el comportamiento de los proveedores. Es importante considerar entre otras cosas: los aumentos a los precios de la materia prima, establecer si el flete será pagado por la empresa o el proveedor, determinar si existe algún descuento por pronto pago o volumen de compra, la flexibilidad en los criterios de crédito y cobranza del proveedor, etc.

A continuación se presenta un formato que puede servir de guía para empezar a tener un registro detallado de las operaciones de compra y con ello un control más adecuado de sus proveedores.

Proveedor _____		Orden de compra No. _____	
Datos del proveedor: _____			
Fecha del pedido: _____		Fecha de entrega: _____	
Tel. y Fax: _____			
Dirección _____			
Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Importe
		Sub-Total	
		IVA	
		Total	

6.4. Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener la empresa, considerando los recursos de que dispone actualmente. La determinación de la capacidad instalada permitirá hacer una planeación efectiva de la producción, aunque también la demanda pudiera determinar un incremento de la capacidad, tomando en cuenta los recursos

económicos disponibles. Además de dar una visión a futuro de las posibilidades de crecimiento del negocio, esta capacidad instalada está determinada por varios factores:

- Capacidad instalada total (potencial)
- Nivel de producción actual
- Nivel máximo de almacenaje de productos
- Número de servicios que pueda proporcionar al mismo tiempo

6.5. Manejo de Inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo de tener un control de inventarios es mantener una cantidad óptima de materiales, de tal manera que siempre exista la disponibilidad de los insumos y que no se vea afectado el proceso productivo. Para establecer la cantidad mínima de inventario, antes de volver a comprar, se necesita saber cada cuando se debe pedir materia prima. Para calcular este punto es necesario tener:

- Un consumo estimado de material
- Tiempo de entrega del proveedor
- Margen de seguridad

6.6. Equipo e instalaciones

Antes de iniciarse en cualquier negocio es importante identificar el equipo y las instalaciones disponibles para la elaboración del producto o prestación del servicio. Debemos antes que nada ubicarnos en la realidad de nuestra región y nuestras posibilidades económicas. Cuando se eligen el equipo y las instalaciones es importante considerar:

- Facilidad para adquirir el equipo (costo, refacciones, mantenimiento)
- Condiciones para hacer uso del equipo (Instalaciones especiales, personal calificado)

Para realizar el proceso productivo de una empresa es importante determinar el equipo, herramientas e instalaciones requeridas. Para hacer un análisis más detallado del equipo e instalaciones necesarias se requiere:

- Descomponer cada uno de los procesos
- Elaborar una lista del equipo necesario para cada proceso
- Elaborar una lista de las herramientas necesarias para cada proceso
- Calcular la materia prima para cada proceso
- Determinar si algún proceso necesitará de una instalación especial.

La distribución de la maquinaria y equipo, también conocida como LAY-OUT consiste en ordenar los diversos equipos, instalaciones y máquinas que se utilizan en el proceso, para lograr su aprovechamiento integral.

No existe una fórmula mágica de distribución que garantice el mejor funcionamiento, sin embargo se debe de considerar, entre otros, eliminar al máximo posible peligros a los trabajadores, procurar que los materiales recorran la menor distancia, evitar que los flujos de materiales interfieran entre sí, etc.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Todas las empresas y organizaciones han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello, es necesario que en cada una de esas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa equidad.

“Los estados financieros son el producto sintético y final del proceso de registrar la forma exacta, sistemática y cronológica de todas las operaciones de una entidad económica” ^{21/}

La importancia de los controles contables está en saber si estamos ganando o perdiendo, tener en orden las cuentas nos permite ver dónde hay más gastos, tomar mejores decisiones y saber utilizar mejor el dinero.

El área financiera de la empresa debe tener objetivos muy claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de esta área y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa.

El estudio financiero tiene como propósito fundamental “aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse de los recursos necesarios para su implementación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales” ^{22/}

En general el estudio financiero se puede elaborar a precios corrientes o a precios constantes, con los primeros se puede evaluar los aspectos de liquidez y con los segundos se evalúa la rentabilidad.

La información financiera se refleja en los diferentes estados financieros, los cuales se utilizan para realizar la evaluación financiera. Los más representativos son:

- Estado de resultados
- Estado de situación financiera o balance general, y
- Estado de origen y aplicación de recursos o de flujos de efectivo

7.1. Estado de situación financiera o Balance General.

Éste estado financiero es estático, la información financiera que presenta es a una fecha determinada. En él se muestran las inversiones realizadas y las fuentes de financiamiento que

21/ Nacional Financiera-OEA, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. P.79

22/ Nacional Financiera-OEA, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. P.80

se utilizaron, el saldo de las cuentas por cobrar, de la maquinaria y equipo para la producción, las deudas y los impuestos por pagar, el monto invertido por los dueños, etc.

El estado de situación financiera o balance general se integra por tres apartados, que son: Activo, Pasivo, y Capital. El Activo representa los recursos totales de que dispone la empresa; El pasivo representa el monto total de las obligaciones ante terceros y el Capital son los recursos aportados por los dueños de la Sociedad.

Para mayor claridad, en el siguiente cuadro se explican las cuentas que integran dicho Estado.

<p>Un Balance General es un documento contable que nos muestra la situación financiera de un negocio a una fecha determinada.</p>	<p>Activo Fijo: Esta formado por los bienes que se compran para utilizarlos en las actividades diarias del negocio y que son necesarios para transformar distribuir o vender.</p>	<p>PASIVO.- Al conjunto de deudas y obligaciones que tiene que pagar el negocio, se le llama pasivo.</p>
<p>Se compone de Activo, Pasivo y Capital Contable o patrimonio.</p>	<p>Como Activos Fijos tenemos a:</p>	<p>Pasivo a Corto Plazo: Las deudas u obligaciones que se pagarán durante el próximo año se les llama a corto plazo. Cuando el vencimiento no este pactado para alguna obligación, también se le llama a corto plazo.</p>
<p>Definiciones:</p>	<p>Terrenos en propiedad de la compañía.</p>	<p>Como ejemplos tenemos:</p>
<p>ACTIVO.- Conjunto de valores, bienes, servicios y derechos que son propiedad de la empresa</p>	<p>Son activos que no están sujetos a depreciación.</p>	<p>Proveedores, a quienes debemos por concepto de materia prima.</p>
<p>No es lo mismo tener dinero en el banco que ser propietario de un terreno, porque al tener dinero en el banco puedes disponer de inmediato, en cambio, si eres dueño del terreno solamente tendrás el dinero cuando lo vendas.</p>	<p>Los siguientes activos fijos sí están sujetos a depreciación. (concepto que más adelante se explicará).</p>	<p>Acreeedores en general; a quienes debemos por concepto diferente de materia prima.</p>
<p>Los Activos de acuerdo con su disponibilidad para convertirse en efectivo se pueden clasificar en:</p>	<p>Maquinaria y Equipo, considerando para su costo los gastos de instalación y preparación hasta ponerlos en marcha.</p>	<p>Préstamos bancarios</p>
<p>Activo Circulante Activo Fijo Activo Diferido</p>	<p>Mobiliario y Equipo; que incluyen muebles y enseres para oficina, máquinas y equipos de oficina, mobiliario y equipos de almacenes.</p>	<p>Documentos por Pagar (pagarés y letras)</p> <p>Impuestos por Pagar</p>
<p>Activo Circulante: Esta formado por todos aquellos valores que son dinero o que se pueden convertir fácilmente en dinero (máximo un año).</p>	<p>Equipo de transporte; son los vehículos que son propiedad de la empresa.</p>	<p>Participación de los trabajadores en la utilidad.</p>
<p>Como ejemplos podemos citar:</p>	<p>Equipo de Cómputo; Impresoras, computadoras, programas (software).</p>	<p>Pasivo a Largo Plazo: Las deudas que se deben pagar en un plazo mayor de un año, se clasifican como pasivo a largo plazo.</p>
<p>Dinero en Caja, dinero en Bancos.</p>	<p>Activo Diferido: Son inversiones cuyos beneficios se verán reflejados en varios años. Estos activos tienen la característica de que son intangibles (los que no se pueden tocar físicamente).</p>	<p>Como ejemplos tenemos: Crédito Hipotecario</p>
<p>Inversiones en Valores: Cuando tengas excedente de dinero en tu negocio y no se vaya a ocupar para la operación del mismo, sería bueno que lo inviertas para que ganes un interés. Se debe considerar en que plazo puedes recuperar tu dinero con el fin de que se pueda disponer de él cuando se necesite en el negocio</p>	<p>Como ejemplos podemos citar: Los gastos que se hacen para registrar una marca, son ejemplo de activo diferido.</p>	<p>Créditos Diferidos: La tercera clasificación del pasivo, corresponde a los créditos diferidos; que son los ingresos que se reciben antes de entregar el producto o prestar el servicio.</p>

Cuentas por Cobrar: Pueden presentarse como Clientes que son las personas a quienes les vendemos y damos crédito; ó bien los Deudores Diversos, cuando damos crédito a personas ajenas al giro de la empresa.

Pagos Anticipados: Por ejemplo si pagamos en el mes de diciembre del 2008, 3 meses de renta de tu negocio es lógico pensar que un mes de renta corresponda de diciembre del 2008 y que los otros 2 meses los aplicarías en enero y febrero del 2009. El importe de los meses pagados se deben de considerar como renta pagada por anticipado.

Inventarios: Es todo lo que se tiene en el almacén tanto de materia prima como de producto terminado, además considerando el producto que está en proceso de producción.

En caso de una empresa comercial, el inventario es el que se tiene para la venta al público.

Que como su nombre lo indica, los beneficios de haber registrado la marca se diferirán en los años posteriores.

Patentes y Marcas, Seguros y Fianzas.

Concepto de Depreciación:

La finalidad de invertir en activos fijos es que presten un servicio a la empresa, por esta razón cuando se incurre en el desgaste de estos activos se debe de considerar como un “gasto” para la empresa.

En la contabilidad se reconoce el desgaste de los activos fijos a través de la depreciación.

La Depreciación es un procedimiento contable que tiene por objetivo distribuir en forma sistemática y razonable el desgaste de los activos fijos.

Ejemplos:

Rentas cobradas por anticipado, son los anticipos de clientes e intereses cobrados por anticipado.

Aparte del Pasivo, las otras dos formas de conseguir recursos para la empresa, es lo que los dueños han aportado y lo que ha ganado el negocio y se muestran en el capital contable.

Capital Contable.- En otras palabras:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Las aportaciones que los dueños hacen al negocio se denominan Capital Social.

Los resultados de los ejercicios anteriores son las ganancias o pérdidas en años anteriores. (También es conocida como utilidad ó pérdida acumulada).

El resultado del ejercicio es la diferencia entre los ingresos y gastos del último periodo. (Se obtiene del Estado de Resultados que se verá más adelante).

7.2. Estado de Resultados

Es un estado financiero dinámico, ya que la información financiera que presenta corresponde a un periodo determinado, de x día a y día generalmente un mes o un año.

De los ingresos se deducen los costos y los gastos, para finalmente obtener las utilidades o pérdidas, así como el monto del impuesto sobre la renta y las utilidades a repartir entre los trabajadores.

Para mayor claridad, en el siguiente cuadro se explican las cuentas que integran dicho Estado.

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, tiene por objeto determinar las utilidades o pérdidas obtenidas por un empresario (ya sea comerciante o fabricante) en el transcurso de un ejercicio contable.

Es muy importante que usted como empresario, sepa cómo se comportan los ingresos, costos y gastos de su negocio para que se obtenga el mayor beneficio.

El Estado de Resultados es un complemento del Balance General.

Recuerde que el resultado (pérdida o ganancia) obtenido del Estado de Resultados es parte de la cuenta “Resultado del Ejercicio” que a su vez forma parte del Balance General.

Ingresos.

Los ingresos normales son las ventas que resultan de la actividad diaria del negocio. (en el caso de una panadería, las ventas diarias de pan son parte de los ingresos normales).

Dentro de los ingresos normales se

Para terminar, ¿Cuánto me cuesta el servicio que vendo o el producto que ofrezco?

Es necesario determinar mi Costo de Ventas.

En un negocio manufacturero, el Costo de Ventas se integra por el costo de las materias primas, la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación, en cambio, en un negocio comercial el Costo de Ventas es simplemente el costo de los productos vendidos.

Inventario Inicial: Mercancía que se tiene al cierre del ejercicio anterior.

En el Estado de Resultados se analizan las partidas que originaron ingresos, costos y gastos en el periodo contable.

Por ingreso se entiende todo movimiento que produce utilidad. Además es necesario saber cuánto costo el producto vendido o el servicio prestado con el fin de determinar si se ganó o se perdió en el negocio.

Los costos son los pagos efectuados en la compra de bienes, mercancías y servicios que sirven para su venta posterior, en el caso de las empresas comercializadoras, se considera un costo de ventas y en el caso de las empresas productoras se considera un costo de producción.

Los gastos necesarios para operar el negocio, se conocen como gastos operativos, incluyen los gastos de administración (secretarías, sueldos, teléfono, luz, servicios públicos) y los gastos de venta (publicidad, comisiones a vendedores).

deben considerar las ventas al contado y las ventas a crédito.

Existen otros ingresos, conocidos como no operativos que no tienen que ver precisamente con la operación normal del negocio, sin embargo, se deben considerar en el Estado de Resultados.

El ejemplo más claro son los ingresos por intereses que ganamos en alguna inversión. Este tipo de ingresos se debe reflejar como un producto financiero dentro del Estado de Resultados.

Además, existen ingresos extraordinarios que resultan de una ganancia en una operación esporádica. Por ejemplo, la venta de un coche, se reflejará en la cuenta "Otros Productos" si es que se gana al venderlo.

Por otra parte debemos considerar los descuentos y devoluciones sobre ventas, que considera la devolución de mercancías o el otorgamiento de un descuento. El resultado que se obtiene de las Ventas Totales menos la cuenta Descuentos y Devoluciones sobre Ventas, se le conoce como Ventas Netas o Ingresos Netos.

Compras Netas. Es el resultado de las compras hechas menos los descuentos y devoluciones obtenidos de los proveedores.

Gastos sobre Compras. Son los gastos de transporte, propinas, carga y descarga hechas desde el momento de la compra hasta el momento de tener la mercancía en el almacén.

Inventario Final: Es la mercancía en existencia al finalizar el ejercicio.

Costo de Ventas =
Inventario Inicial + Compras Netas –
Inventario Final

Compras Netas =
Compras Totales
+ Gastos sobre Compras
- Rebajas sobre Compras
- Devoluciones sobre Compras

Gastos Financieros: Son los intereses pagados por préstamos, y comisiones por servicios financieros en general.

Otros Gastos: Son aquellas pérdidas de una operación que no tiene que ver con el giro del negocio. Ej: pérdida en la venta de algún activo fijo.

7.3. Estado de origen y aplicación de recursos o flujos de efectivo

El estado de origen y aplicación de recursos muestra, a partir de los cambios que tuvieron las cuentas del Balance General, de donde se obtuvieron los recursos financieros y en donde se invirtieron, en un periodo determinado, que puede ser un mes o un año.

El estado de flujos de efectivo, es prácticamente el mismo estado que el de origen y aplicación de recursos, pero en forma anticipada, esto es que se usa para la evaluación de los estados financieros proyectados.

7.4. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se refiere a los recursos requeridos por la empresa para operar en condiciones normales, es decir pagar nominas, proveedores, la comercialización, etc. y por el tiempo que sea necesario hasta que los ingresos sean suficientes para sufragar los gastos totales. Se consideran todos los bienes del activo circulante, como son efectivo en caja y bancos, inventarios, clientes, etc,

Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

7.5. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es la cantidad de ingresos que igualan a la totalidad de los egresos en que incurre generalmente una empresa, esto es el punto donde no se gana ni se pierde dinero en la operación de un negocio.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio financiero es:

$$PE\$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTOS VARIABLES}}$$

La fórmula para determinar el punto de equilibrio en unidades es:

$$PEq = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

CAPÍTULO II.

QUE ES LA MICROFINANCIERA “SANTA FE DE GUANAJUATO”

1. ANTECEDENTES DE SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.

- 1996** - Institución creada y promovida por el Gobierno del Estado de Guanajuato, a través del Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo del Estado de Guanajuato (SEFIDE), bajo el nombre “Microcréditos Santa Fe”.
- 1997**- **Mayo**: Se Traspasa a la iniciativa privada, constituyéndose como Asociación Civil, recibiendo el nombre de “Santa Fe de Guanajuato A. C.”
- **Octubre**: Se inicia operación de préstamos bancarios directos, con Banco del Bajío S. A.
 - **Diciembre 19**: Se realiza el registro de Marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), otorgando tal Autoridad el Título de Registro 569875, con una duración de 10 años, protegiendo servicios de crédito por Instituciones no Bancarias, así como el signo distintivo Santa Fe y su diseño.
- 1998** - **Abril**: Se recibe autorización como Donataria Autorizada por la SHCP.
- **Abril**: Se realiza traspaso formal a la iniciativa privada, por parte del SEFIDE, mediante Acta de Entrega de recursos. (Ver fuentes de Financiamiento).
- 2000** - **Enero**: Se inician operaciones de crédito como Parafinanciera de Banco del Bajío S. A.
- **Septiembre**: Se obtiene el Certificado de Registro por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación NMX-CC ISO 9000.
 - **Octubre**: Se otorgan los primeros apoyos en el Esquema de Microcréditos Especiales.
- 2001** - **Febrero**: Se recibe el registro como Agente PROCREA ante FIRA. (Ver fuentes de Financiamiento).
- **Noviembre**: Se inician operaciones de crédito con PRONAFIM. (Ver fuentes de Financiamiento).
 - **Diciembre**: Se firma el Convenio de Coordinación de Acciones con el FONAES. (Ver fuentes de Financiamiento).
- 2003** - En **Julio** se celebra la 1ª. Cumbre de Emprendedoras de Santa Fe de Guanajuato A. C., en Guanajuato Gto; convocando a 1,500 Asociadas para compartir experiencias y dar testimonio del avance en su calidad de vida, contando con la asistencia de altas personalidades públicas y de la Sociedad Civil.
- 2004** - En **Abril**, se otorgan los primeros créditos en el Esquema de Financiamiento Agropecuario.

- 2005 - En **Octubre** se celebra la 2ª Cumbre de Emprendedoras de Santa Fe de Guanajuato A. C. en San Juan del Río Qro., convocando a 400 Asociadas para compartir experiencias y dar testimonio del avance en su calidad de vida, contando con la asistencia de altas personalidades públicas y de la Sociedad Civil.
 - En **Noviembre** se constituye el FIDESANTAFE con BANSEFI, como instancia para canalizar recursos de FONAES. (Ver fuentes de Financiamiento).
- 2006 - En **Febrero** se reactivan operaciones como Parafinanciera de la Banca Comercial. (Ver fuentes de Financiamiento).
- 2007 - **Febrero:** Se realiza la Admisión de Nuevos Asociados Activos como integrantes del Consejo Directivo de la Asociación.
 - **Febrero:** Se constituye el Consejo Fundador de Santa Fe de Guanajuato A. C., integrado por Miembros destacados del Consejo Directivo de la Asociación, para fungir como órgano Asesor del Consejo Directivo.
 - **Marzo 20:** Se realiza el registro de Marca del signo distintivo Microcréditos Santa Fe y su diseño, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), otorgando tal Autoridad el Título de Registro 984295, con una duración de 10 años, protegiendo asuntos financieros y asuntos monetarios.
 - **Julio 11:** Se realiza la renovación del registro de Marca del Registro 569875 ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), por 10 años más (2017), protegiendo servicios de crédito por Instituciones no Bancarias, así como el signo distintivo Santa Fe y su diseño.
 - **Octubre:** Se celebra la 3ª Cumbre de Emprendedoras de Santa Fe de Guanajuato A. C. y su Décimo Aniversario, en León, Gto., convocando a 600 Asociadas para compartir experiencias y dar testimonio del avance en su calidad de vida, contando con la asistencia de altas personalidades públicas y de la Sociedad Civil.

2. ORIENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Santa Fe de Guanajuato A. C., no atiende solamente la pobreza extrema, ha aprendido, que no necesariamente por atender los créditos de la gente más pobre, se deben desatender los de la gente menos pobre, esto le ha permitido expandirse, beneficiando a un mayor número de Asociados.

Los servicios financieros de calidad tienen un **costo**. Para poder atender a un gran número de personas pobres, las Microfinancieras deben ser económicamente viables.

La Institución cree firmemente que el Microcrédito no debe enfocarse, **CON ÁNIMO DE LUCRO**, pero sí con un ánimo **REAL**. Se tienen que generar a través de su gestión eficaz, remanentes que permitan con recursos propios, ser rentable y sostenible en el tiempo, para

garantizar la prestación continua y permanente de los servicios; tarea con una alta complejidad y con unos costos nada despreciables. A mayor estabilidad, aprovechará más oportunidades de fondos de financiamientos, aumentando las actividades de promoción y empezando a afectar realmente la pobreza.

El reto de la Institución es potenciar la capacidad de sus Asociados, para iniciar un pequeño negocio o instrumentar el autoempleo, transformándolos en agentes económicos del cambio, siendo una alternativa para los emprendedores excluidos del sistema formal.

3. MARCO LEGAL COMO MICROFINANCIERA

3.1. Objeto Social

Santa Fe de Guanajuato A. C., se constituyó el 30 de Mayo de 1997, teniendo por Objeto Social, la atención a personas de escasos recursos que radican en zonas urbanas marginadas, así como en las zonas rurales, que por su situación socioeconómica y de cultura se ven imposibilitadas para satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y desarrollo.

3.2. Régimen Normativo

La Asociación dictamina sus operaciones:

- a) Efectos Fiscales y Financieros ante: La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través del despacho RSM, Erhard, Padilla, Álvarez y Martínez, Socio Auditor CPC. Francisco Javier Mena de Alba, con No. Registro de CPR. 2335.
- b) Efectos de Seguridad Social ante: El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), a través del despacho García Viveros y Asociados S. C., Socio Auditor CPC. Crispín García Viveros, con No. Registro de CPR. 88.
- c) Valuación de Obligaciones Laborales Contingentes (Boletín D-3, “Obligaciones Laborales” de las Normas de Información Financiera (NIFS)) para la creación de reservas por Indemnización Legal y Prima de Antigüedad; a través del despacho Consulta Actuarios S. C., Act. Juan José Barrera Ordieres perito valuador con No. Registro CONSAR 018/97/r2000.

3.3. Políticas y Reglamentaciones Institucionales

En **Santa Fe de Guanajuato A. C.**, trabajamos realizando nuestras operaciones, a través de marcos prudenciales, contenidos en Nuestros Manuales Metodológicos, que fomentan el desarrollo y adopción de prácticas de crédito eficientes, apegadas a nuestra Filosofía Institucional, considerando en todo momento, la alineación a la Normativa de las Fuentes de Fondeo correspondientes.

Algunas de las Políticas más destacadas son:

- La máxima institucional en todo actuar es:

Las actividades que realiza Santa Fe de Guanajuato A. C., tienen como finalidad primordial: **El cumplimiento del Objeto Social.**

- **Políticas de Patrimonio:**

La Asociación destinará irrevocablemente la totalidad de sus activos exclusivamente a los fines propios de su Objeto Social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas Físicas o Morales. (Texto incluido en Acta Constitutiva).

- **Políticas de Aplicación de Resultados:**

El Consejo Directivo determina que el remanente distribuible de la Asociación generado de la operación, se reinvierta para el cumplimiento de su Objeto Social. (Texto incluido en Acta Constitutiva).

- **Políticas de Traspaso, Control y Cobro de Cartera Vencida:**

Autorización Anual del Consejo Directivo, de los saldos declarados incobrables para su afectación en la estimación contable; una vez agotados las acciones de recuperación, establecidas en los Manuales de Operación.

- **Políticas de Creación de Reservas:**

El Consejo Directivo determina por escrito el criterio para cargo a resultados con el abono a la reserva correspondiente, en función al riesgo de la cartera. La Institución tiene como política la creación de una reserva para cuentas incobrables del 2.75% sobre capital colocado, para todos sus Esquemas de crédito.

- **Políticas de Liquidez:**

Los criterios y normas bajo los que se mantienen saldos mínimos y máximos en caja, bancos e inversiones están en función de:

- a. **Pasivos Inherentes y Contingentes de Corto y Largo Plazo:**

Se calendarizan los compromisos de corto y largo plazo, previendo la disponibilidad de recursos de manera oportuna. Si se considera probable la salida de recursos para una partida tratada como pasivo contingente, se registra contablemente su provisión y ésta se reconoce como salida, en el periodo cuando ocurre el cambio de la probabilidad, o en su caso, se realiza el ajuste correspondiente para cancelar la provisión.

- b. **Inversiones en Valores:**

Se expresan de acuerdo al importe del capital invertido, más el reconocimiento de los rendimientos devengados a la fecha. Se invierten diariamente los saldos disponibles una vez cubiertas las obligaciones y compromisos de costos y gastos.

- c. **Inversiones en Valores con Restricción:**

Representan las inversiones realizadas con recursos, cuyo uso, esta limitado.

- d. **De las Necesidades de Fondeo de Cartera:**

Se determinan con base al desarrollo del Presupuesto del Ejercicio que se presenta dentro del Plan de Negocios Anual, con una proyección a 5 años.

- **Políticas de Activos Fijos:**

Se destinarán exclusivamente a los fines propios del Objeto Social.

- **Políticas de Información como Donataria:**

Mantener a disposición del público en general, la información relativa a la autorización para recibir donativos, al uso y destino que se haya dado a los mismos, así como al cumplimiento de las obligaciones fiscales.

3.4. Supervisión por parte de Organismos Externos

Santa Fe de Guanajuato A. C., es supervisada por los diversos Organismos con los cuales tiene operaciones de crédito y fondeo, sujetándose al cumplimiento Normativo y Reglas de Operación correspondientes.

Algunas de estas Instituciones son:

- **SEFIDE:** Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo del Estado de Guanajuato.
- **PRONAFIM:** Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
- **FIRA:** Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.
- **FONAES:** Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.
- **BANSEFI:** Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros S. N. C.
- **BANCO DEL BAJÍO, S. A.**
- **BANCA MIFEL, S.A.**

CAPÍTULO III.

PLAN DE NEGOCIOS 2009-2013 DE “SANTA FE DE GUANAJUATO”

1. CONCEPTOS GENERALES

a).- Introducción.

No obstante que en los últimos años ha aumentado la conciencia sobre las desigualdades sociales, pobreza e injusticia en el mundo, es evidente la incapacidad del hombre para disminuir estos fenómenos, cuando el desarrollo científico y tecnológico avanza vertiginosamente, en una sociedad moderna y dominada por la globalización, donde los esfuerzos por los gobiernos y la Sociedad Civil, parecen ser insuficientes.

Las Microfinanzas surgen como una solución estratégica para disminuir la pobreza, logrando resultados favorables, al mejorar la capacidad para aumentar ingresos y formar un patrimonio.

Su relevancia en México es indiscutible, desempeñando un papel importante, apreciándose como una oportunidad para reducir el desempleo, subempleo y pobreza.

El ingreso generado por los Emprendedores (entre los cuales se encuentra un elevado número de Mujeres), aumenta considerablemente, particularmente en ámbitos informales urbanos, permitiendo la generación de actividades de pequeña escala orientadas al mercado, lo cual ha sido importante para promover el crecimiento económico y la paz social, traducido en una mayor participación e igualdad de género.

Sin embargo, en este proceso, el acceso al financiamiento con el Microcrédito, no es más que una, de las múltiples condiciones que se requieren para incentivar a la microempresa; por lo que se espera, para no dejar a nadie atrás, que simultáneamente se emprendan acciones de salud, educación, vivienda, nutrición, disminución de la violencia, promoción de la solidaridad, cuidado del medio ambiente, entre otras.

Santa Fe de Guanajuato A. C., presenta este Plan de Negocios 2009-2013, como un documento, que en forma ordenada, pretende detallar los aspectos operacionales y financieros de la Asociación, caminando con sus Mujeres Emprendedoras, en un momento, en el que su grado de participación social, les permite, tomar decisiones importantes **en sus vidas, en las de sus hijos y en las de muchas Mujeres más.**

b).- El Microcrédito

El otorgamiento de microcréditos ha demostrado que contribuye a reducir la pobreza, porque los ingresos que se generan de los proyectos productivos apoyados, se aplican a mejor alimentación, educación, vivienda y adquisición de bienes. Además enseña a incrementar la capacidad de ahorro y a ser sujetos sociales capaces de influir en su futuro y en el de sus comunidades, constituyendo un instrumento para el progreso social y económico.

El Movimiento más representativo a escala Mundial, inicia en Bangladesh, en 1976 por el **Dr. Muhammad Yunus (Grammen Bank)**, quien fue nombrado **Premio Nóbel de la Paz 2006** por su trabajo en la implementación de un sistema de crédito, en la lucha contra la pobreza a favor del espíritu emprendedor, elevando a nuevos niveles de atención, el perfil del Microcrédito.

Para el 2015, la segunda fase de la **Campaña de la Cumbre Mundial de Microcrédito** tiene el reto de que en cada país deberá reducirse a la mitad, la pobreza; donde esperamos que México, sea uno de los países con avances logrados.

c).- Atención a Sectores Excluidos del Sistema Formal del Crédito

Hoy en día, la Economía mundial presenta marcados contrastes, creciente disparidad entre los que tienen recursos abundantes y los que no los tienen, donde predomina quienes viven en privación severa caracterizada por la desnutrición, la vulnerabilidad a las enfermedades, la carencia de educación y la falta de acceso a recursos que pudieran permitirles trabajar para salir de su pobreza

Los esfuerzos de las organizaciones, de los gobiernos y la sociedad civil por erradicar la pobreza parecen insuficientes y el desmesurado aumento de ésta, se ha convertido en uno de los principales males de la sociedad del siglo XXI, donde el problema pareciera ser de voluntad de acción, urgiendo la necesidad de crear acciones directamente dirigidas a los pobres y excluidos.

Es evidente que hacer frente a esta tarea demanda entonces, la participación de todos los sectores, donde el objetivo es la incorporación de **TODOS** a las actividades productivas y ello requiere canalizar recursos y diseñar políticas públicas más eficaces para cubrir las expectativas.

En la mayoría de los casos, el impulso de la gente sin acceso al financiamiento formal, es a través del autoempleo, debido a no ser reconocidos como sujetos de crédito o capaces de ahorrar, por lo que no son percibidos como un mercado rentable para el crédito.

Así, el Microcrédito pone al alcance de la gente opciones disponibles para su potencialización, brindando la oportunidad de acceso a los servicios básicos financieros, constituyendo una estrategia fundamental para el logro de metas sociales.

d).- Preferencia del Microcrédito a la Mujer

La Mujer ha encontrado cabida en el Microcrédito, por ser mayoritariamente excluida del financiamiento, siendo pagadora responsable, estable y constante, con un alto impacto en la familia. La Madre, es la persona directamente ligada al sustento de los hijos, por lo que, cuando se beneficia a la Mujer, **se beneficia a toda su familia**; su trabajo, es el factor clave en el desarrollo de la familia y de la comunidad; con el apoyo del Microcrédito, logra relevantes cambios en su interior, mejorando su confianza y autoestima.

Santa Fe de Guanajuato A. C., reconoce que la pobreza, no es solamente ausencia de ingresos para cubrir necesidades, sino también la falta de oportunidades y la dificultad para

desarrollar capacidades básicas; por lo que fomenta en sus servicios, **la igualdad productiva**, siendo el Microcrédito un medio complementario a acciones de salud, educación, vivienda, nutrición, disminución de la violencia y promoción de la solidaridad, ya que nuestras Asociadas no sólo reciben crédito, reciben además herramientas que les permiten mejorar procesos administrativos, financieros y organizativos, en un momento, en el que su grado de participación social, les permite tomar decisiones importantes en sus vidas, en las de sus hijos y en las de muchas mujeres más, al tener la posibilidad de **crear mejores vidas**.

2. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

a).- Visión, Misión Integral y Valores.

Visión: La Raíz de nuestra ideología organizativa, la visualización de lo que queremos “LLEGAR A SER” es:

Ser una Institución líder en Microfinanzas, autosustentable y comprometida con la mejora continua abierta al cambio, que con servicios de excelencia, reconocidos internacionalmente y con personal especializado, contribuye a abatir los niveles de pobreza, en nuestra Sociedad, impulsando el desarrollo integral de nuestros Asociados principalmente Mujeres.

Misión integral: La expresión de nuestra razón de ser “**ES**”

Elevar la calidad de vida personal y comunitaria de nuestros Asociados, principalmente Mujeres Emprendedoras, creando una cultura de autoempleo, impulsando proyectos de inversión con servicios de excelencia a través de: Fomento al Ahorro, Capacitación Social, Cultural y de Negocios, Asistencia Técnica Empresarial, Asesoría Cultural y de Negocios y como herramienta el Microcrédito”.

Valores: Que orientan y perfeccionan nuestras cualidades como personas:

- **Honestidad**
Realizar todas las actividades, cumpliendo con principios morales y éticos.
- **Responsabilidad**
Cumplir oportuna y eficazmente los compromisos adquiridos, admitir los errores y buscar siempre la excelencia en el desempeño.
- **Respeto**
Es la actitud positiva, con la cual se da lugar a un trato equitativo y justo dándole a cada uno su lugar.
- **Puntualidad**
Es la buena administración del tiempo para cumplir oportunamente los compromisos.
- **Tenacidad/Perseverancia**
No desistir del objetivo fijado, es el esfuerzo continuo para lograr un resultado concreto.

- **Confiabilidad/Credibilidad**
Seguridad firme que se tiene en que una persona va a actuar, o una cosa va a funcionar como se desea.
- **Creatividad**
Innovación para mejorar.
- **Solidaridad**
Es la voluntad de apoyarse mutuamente para lograr un fin común.
- **Compromiso**
Es el cumplimiento de obligaciones adquiridas para consigo mismo y los demás.
- **Lealtad/Fidelidad**
Cumplimiento del deber con honor, es un corresponder.
- **Trabajo en equipo:**
Cooperar, cumpliendo los compromisos y ayudando a los demás, en un ambiente transparente y de comunicación entre todos.

b).- Política de Calidad.

La orientación global relativa a la calidad expresada por la Dirección ES:

Lograr la SATISFACCIÓN de nuestros Asociados mediante el cumplimiento de los requisitos y mejora permanente de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

c).- Código de Ética Institucional:

El Apego a principios éticos habla de un sentido de respeto, honestidad e integridad; valores imprescindibles para el desempeño armonioso del trabajo, es por ello que en Santa Fe de Guanajuato A.C., nos apegamos a las siguientes relaciones:

Relación con los Asociados (Clientes)

- La atracción de los Asociados deberá ser “comunicando permanentemente la verdad”, sin que medien acciones de engaño y apegándose en todo momento, a la Normatividad interna.
- Compromiso de trato equitativo y honesto, mediante la prestación de servicios con calidad y oportunidad, tratando a cada Asociado con dignidad y respeto.
- Medición del riesgo y capacidad real de endeudamiento del Asociado, para evitar el sobreendeudamiento.

Relación con los Proveedores

Realizando cada transacción mediante procesos homogéneos y transparentes, asegurando la participación equitativa de los proveedores y una selección imparcial de los mismos, basadas en criterios de calidad, rentabilidad y servicio.

Relación con la Competencia

- Actuación íntegra y de buena fe, trabajando en mejorar a la competencia en forma honesta, a través de un desempeño superior y no de prácticas comerciales poco éticas.
- Condenamos la difamación, el espionaje, el robo de información confidencial, el reclutamiento de personal valioso premeditado, atracción de clientes por invitación de ex-empleados infringiendo deberes contractuales contraídos con otras organizaciones y/o la utilización de información confidencial de las mismas, sin que esto último limite la libre competencia, o el ingreso de Asociados cuando ellos decidan libremente cambiar de una institución a otra.

Publicidad y Mercadotecnia

La comunicación por estos medios deberá ser: Honesta y conforme a principios de competencia justa, preparada con un debido sentido de responsabilidad social; comprobable y exenta de elementos que puedan inducir a una interpretación errónea de los productos y servicios.

Relación con Autoridades

Apego escrupuloso de la Asociación, a las Leyes y Reglamentos aplicables.

Medio Ambiente (Ecología)

Santa Fe de Guanajuato A. C., reconoce, como parte de su responsabilidad social, la protección del medio ambiente, mediante la implementación de procedimientos efectivos de respuesta a posibles emergencias, uso eficiente de las fuentes de energía y prevención de accidentes ambientales.

Obligación que trasciende a sus Asociados, mediante el compromiso del manejo racional de los recursos naturales y preservación del medio ambiente, según las medidas y acciones dictadas por las autoridades competentes, así como el cumplimiento de las orientaciones y recomendaciones técnicas del Personal de la Institución o del que sus diversos Fondeadores designen.

Salud Ocupacional y Seguridad

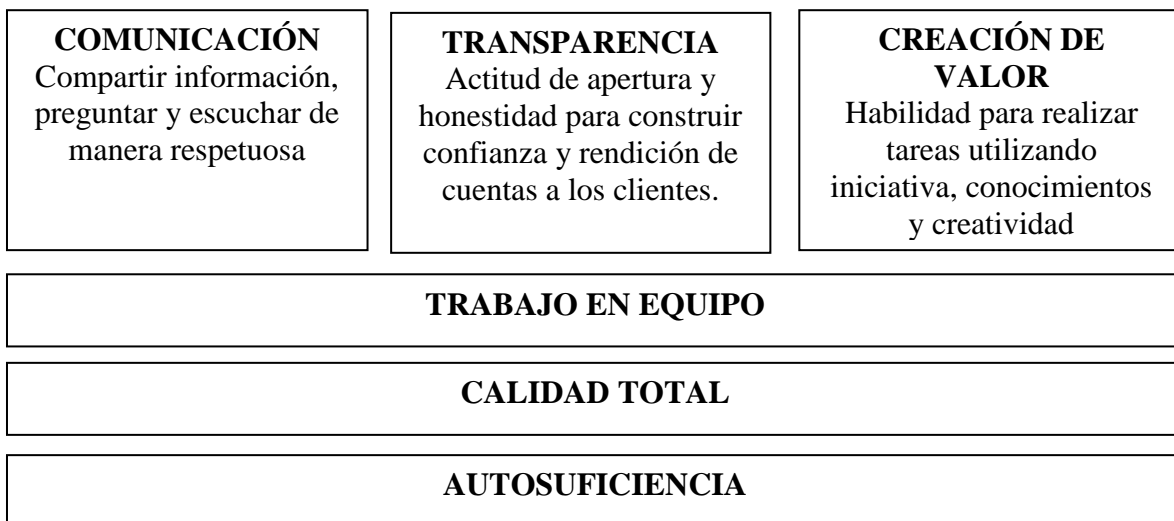
Toma de Acciones para asegurar:

- Proveer y mantener lugares de trabajo, seguros y saludables.
- Disponer y Mantener un medio ambiente de trabajo adecuado.
- Desarrollar la conciencia de seguridad entre el personal.

d).- Nuestro Compromiso:

SERVICIO AL CLIENTE

Todo lo que hacemos depende de la habilidad para atender a tres tipos de clientes: (1) clientes externos (Asociados), (2) clientes internos (compañeros) y (3) el cliente personal (uno mismo).



e).-Análisis FODA Institucional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

FORTALEZAS (Carácter INTERNO)	OPORTUNIDADES (Carácter EXTERNO)
1. Imagen y prestigio institucional con buen posicionamiento en el mercado. 2. Situación financiera estable. 3. Aprovechamiento y Administración del Financiamiento Público garantizando la capitalización y crecimiento de la Institución. 4. Experiencia en el sector del Microcrédito. 5. Capacidad, valores, experiencia del personal y su aprovechamiento en áreas críticas. 6. Programas de capacitación especializada a nuestros Asociados (MICROTRAINING). 7. Fidelización de Asociadas en ciclos avanzados. 8. Apertura al cambio para la implementación de productos financieros que permitan adecuarse al mercado. 9. Información oportuna y adecuada, que conlleva a la adecuada toma de decisiones contando con un sistema referenciado de identificación de depósitos. 10. Trabajar en un Sistema de Gestión de la Calidad para la certificación en ISO 9001:2000. 11. Contar con un Plan de Negocios que contiene las Estrategias Institucionales y los Objetivos Cuantitativos y Cualitativos de manera anual. 12. Institución dictaminada para fines fiscales y laborales. 13. Redes: Miembro de la Asociación Nacional de Microfinancieras y Fondos A. C. (ANMYF) y del Microcredit Summit.	1. Mercado o demanda insatisfecha del sector a nivel Nacional. 2. Interés Gubernamental para atender el sector del microcrédito. 3. Posibilidad de atraer recursos y apoyos de organismos internacionales a través de líneas de crédito. 4. Capitalización con el aprovechamiento de los apoyos económicos y subsidios que ofrecen algunos fondeadores. 5. La Existencia de Organismos que permiten acceder a una línea de crédito. 6. Empresas proveedoras de insumos y servicios con presencia directa con productores, a través de las cuales se puede multiplicar la colocación y control de las operaciones, mediante la calificación de líneas de crédito. 7. Opción para mezclar recursos del crédito con recursos de programas oficiales para reducir los niveles de riesgo de los créditos. 8. Relación con Gobiernos locales o municipales para negociar y gestionar Convenios en la creación de Fondos de Garantía líquida y Fondos para pagar Asistencia Técnica, y programas de Capacitación etc., disminuyendo los riesgos del crédito y los costos de operación del cliente, así como los requisitos al mismo acreditado. 9. Escasa oferta de crédito al sector Agropecuario y a la Microempresa. 10. Formalizar los apoyos proporcionados por el PRONAFIM para subsidiar los programas de capacitación y asistencia técnica al personal. 11. La estabilidad económica del País que nos permite mantener una estructura de costos de los Servicios a través de

<p>14. Las Asociadas cuentan con Seguro Colectivo Temporal de vida.</p> <p>15. Antecedente positivo de responsabilidad contractual con Fondeadores. (Imagen de cumplimiento).</p> <p>16. Adquisición de Software para la Administración, Operación y Control de la Cartera.</p> <p>17. Adecuado índice de cobertura de reserva para cuentas incobrables.</p> <p>18. Se cuenta con un fondo de garantía del cliente.</p> <p>19. Tiempo de respuesta del crédito menor a la competencia.</p> <p>20. Equipo humano comprometido.</p> <p>21. Programa de capacitación continua para el personal y desarrollo de carrera interna.</p> <p>22. Desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>las tasas competitivas que existen en el mercado.</p> <p>12. Apertura de nuevas sucursales fuera del Estado de Guanajuato.</p> <p>13. Descentralización de procesos.</p>
---	---

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (Carácter INTERNO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hardware y Software insuficiente. 2. Rotación de personal operativo. 3. Deserción de Asociados en los primeros ciclos. 4. Altos costos de operación al atender al Asociado en su lugar de origen. 5. Bajo nivel de productividad de Asociados por Asesor de crédito. 6. Baja atención a municipios altamente marginados. 7. Carencia de programas de fidelización para la creación de nuevos núcleos solidarios. 8. La centralización del servicio desde la oficina matriz en lugar de acercar el mismo al productor. 9. Baja atención a municipios con alta actividad productiva por falta de estructura. 10. La inestabilidad en las diferentes opciones de fondeo de recursos. 11. Alto costo de fondeo y de requerimientos excesivos de los mismos para acceder a los recursos. 12. Elevada rotación de personal de nuevo ingreso. 13. Alta deserción de asociados en ciclos iniciales. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (Carácter EXTERNO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia agresiva desleal, que recluta personal capacitado nuestro, usando nuestra Metodología y atacando nuestra cartera de Asociados. 2. Sobreendeudamiento de los Asociados por exceso de Oferta, a través de créditos cruzados que aumentan el riesgo de morosidad. 3. Apoyo Federal con recursos de vigencia sexenal. 4. Migración de Asociados potenciales al extranjero. 5. Cultura de NO PAGO hacia programas relacionados con iniciativas gubernamentales. 6. Entorno Socioeconómico con bajo crecimiento. 7. Cancelación de líneas de fondeo, por no cumplir condiciones específicas, que no están a nuestro alcance. 8. Cambio constante en las políticas regulatorias de funcionamiento por parte de los fondeadores. 9. La competencia, que nos obliga a orientar y revisar los servicios ofertados y sus costos de manera permanente.
--	--

ESTRATEGIAS GENERALES DEL FODA:

Las Estrategias Generales que permitirán la mejora permanente del desempeño institucional, han sido establecidas como resultado del Análisis **FODA**, orientadas en las siguientes perspectivas: **Financiera, Clientes/Asociados, Procesos y Capital Humano y Comunicación (Aprendizaje y Crecimiento)**

1. Mantener bajos índices de morosidad en los programas de crédito de las diferentes áreas generadoras de ingresos, trabajando en la mejora permanente de los esquemas de administración de riesgos.
2. Implementación de mecanismos que permitan la participación de intermediarios financieros.
3. Consolidar las líneas de crédito actuales e identificar a nuevos fondeadores, buscando diversificar estas, con el fin de ofrecer esquemas más competitivos a nuestros Asociados.
4. Disminución o división de costos y gastos de las áreas de operación, control y seguimiento, implementando acciones para optimizar los recursos a través del seguimiento del Presupuesto contra lo real.
5. Incrementar la captación de recursos y la estabilidad de la institución a través de la formación de nuevos Asociados y núcleos solidarios, fortaleciendo su permanencia, trabajando en atraer y dirigir nuevas carteras, reteniendo las vigentes, con un especial énfasis en nuestros programas de educación especializada (microtraining), considerando el beneficio que se tiene en la Institución por:
 - a. El Desarrollo de nuevos productos
 - b. El Entorno favorable para la vinculación con instituciones dedicadas a la capacitación.
 - c. El Mercado potencial que es extenso.
6. Trabajar comprometidamente con la Implementación del Sistema para administración de la cartera e- SIACOM, que nos permitirá contar con un Sistema de información que fortalezca la gestión diaria, y que sirva como instrumento para consolidar las metas organizacionales, colocándonos a la vanguardia y proporcionando:
 - a. La confiabilidad y oportunidad de la información procesada.
 - b. La generación de reportes prudenciales veraces.
 - c. El impulso a la competitividad de mercado;Lo anterior para una efectiva toma de decisiones.
7. Adopción de tecnologías de vanguardia en todos los puntos de contacto con los Asociados respaldadas por una infraestructura tecnológica y humana sólida en toda la organización.
8. Establecer programas de Educación continua y permanente en todos los niveles de la Institución, buscando el fortalecimiento de las capacidades y valores del personal, para contar con una estructura productiva y sólida, a través de mecanismos eficientes de evaluación del desempeño.
9. Consolidar una área jurídica como departamento dentro de la institución, dando seguimiento a la cobranza en todas sus etapas (administrativa, prejurídica y judicial) aprovechando:
 - a. El conocimiento que los abogados internos tienen de la metodología de crédito.
 - b. El contar con un manual de procedimientos de recuperación de cartera vencida.
 - c. La existencia de nuevos esquemas jurídicos como las modificaciones al Código de procedimientos civiles y la Ley de Justicia Alternativa.
10. Contar y mantener vigentes los Manuales Organizacionales: De Políticas de Crédito, Administrativos, Operativos y de Control de Riesgos.
11. Seguimiento del Plan de Negocios Anual.
12. Obtener la Certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

13. Mejorar y fortalecer los procesos administrativos y operativos, así como la estructura organizacional, a través de las evaluaciones de los organismos diagnosticadores Nacionales e Internacionales, al detectar áreas de oportunidad sobre las debilidades y deficiencias encontradas.
14. Crear redes organizadas y alianzas estratégicas con fondeadores e intermediarios financieros (despachos, fundaciones, etc.) para incursionar en mercados regionales con potencial productivo para impulsar programas de desarrollo locales, mediante la puesta en marcha de proyectos de inversión integrales.
15. Apoyar al desarrollo integral, buscando mejorar el capital humano y social. Para ello se impulsara la ejecución de proyectos y/o programas con enfoque de cadenas productivas y desarrollo territorial e integral que favorezcan a los pequeños productores y pobladores rurales, a fin de mejorar sus condiciones de vida.
16. Reforzar el establecimiento de alianzas con proveedores de insumos, fomentando la organización de productores a través del esquema parafinanciero, es decir, la dispersión de crédito, seguimiento y recuperación.
17. Reforzar alianzas con asesores y despachos externos para la atención de las diferentes etapas del proceso de crédito.
18. Bajar los niveles de apalancamiento y riesgo de los proyectos de inversión, a través del financiamiento de los proyectos con el apoyo de recursos municipales y estatales, emanados de los programas con subsidios oficiales.
19. Monitorear los créditos individuales como nuevo producto en una prueba piloto para el esquema de Microcréditos Tradicionales.
20. Expansión y posicionamiento hacia nuevos mercados, con la finalidad de mostrar una alternativa de financiamiento segura y confiable a las personas con actividades productivas.
21. Conforme el comportamiento del mercado y los productos que compiten dentro de él, estar revisando los nuestros para continuar fidelizando a nuestros asociados.
22. Optimización de procesos, con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta en el otorgamiento de microcréditos, ya que este elemento cada vez se consolida como la mayor fortaleza de nuestro servicio.
23. Generar un mayor impacto en sectores más desprotegidos, como el rural.
24. Contratar, desarrollar y mantener empleados de calidad con el fin de sostener el crecimiento. A través de incentivos (financieros y no-financieros) y promociones, así como de oportunidades de capacitación.
25. Establecer y estandarizar los indicadores de calidad de vida que nos permitan monitorear la información generada, para evaluar y encontrar áreas de oportunidad.

f).- Estructura Organizacional

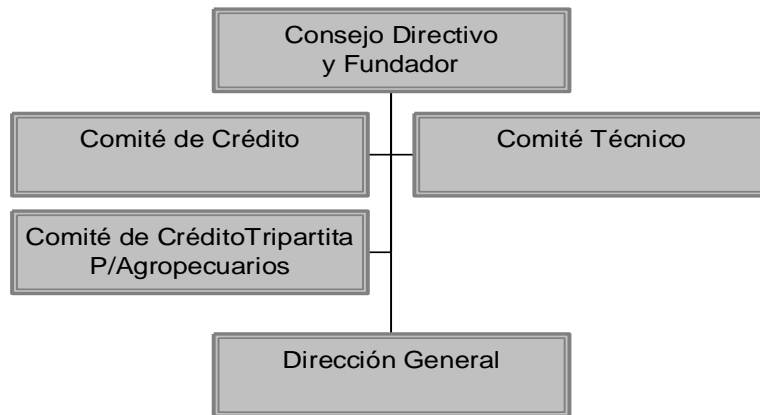
Santa Fe de Guanajuato A.C. - 2009
(Anexo 1: Organigrama)

La Estructura Organizacional para el año 2009, se proyecta con el siguiente Recurso Humano, incrementándose cada año, para alcanzar el objetivo del Plan 2009 - 2013.

	AÑO 2009	%	AÑO 2008	%	DIF	%
Asesores	132	58%	94	54%	38	70%
Coordinadores	24	11%	21	12%	3	6%
Gerentes	6	3%	5	3%	1	2%
Administrativos de Campo	11	5%	8	5%	3	6%
Recuperadores	16	7%	12	7%	4	7%
Capacitación y Seguimiento a Núcleos	6	3%	5	3%	1	2%
Microcréditos Especiales	2	1%	0	0%	2	4%
Microcréditos Agropecuarios	3	1%	2	1%	1	2%
RECURSO OPERACIONAL	200	88%	147	85%	53	98%
Administrativos	21	9%	20	12%	1	2%
Directivos	6	3%	6	3%	0	0%
RECURSO ADMINISTRATIVO	27	12%	26	15%	1	2%
TOTAL RECURSO HUMANO	227	100%	173	100%	54	100%

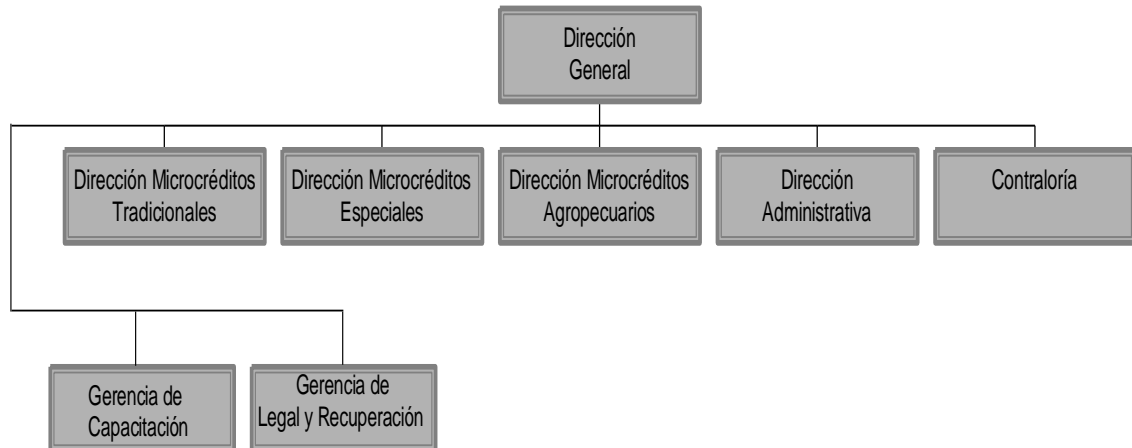
g).- Órganos de Gobierno

- El Consejo Directivo y Fundador:
El Poder Supremo de la Asociación lo constituyen los Asociados Activos reunidos en Asamblea General, quienes a través de un Consejo Directivo están a cargo de la Administración de la Asociación. Existe además un Consejo Fundador, que funge como Asesor u Órgano recomendador del Consejo Directivo, conformándose éste último, por Empresarios con conciencia social, reconocidos ampliamente por su solvencia económica y calidad moral.
- El Comité de Crédito y el Comité Técnico:
Esta conformado por funcionarios de Instituciones como: FIRA, FONAES, la Secretaría de Economía, SEFIDE, Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, Colegio de Economistas, Bancos Fondadores, Auditor Externo, Sociedad Civil y personal de Santa Fe de Guanajuato A. C.; entre otros.
- El Comité Tripartita para Créditos Agropecuarios:
Lo conforman Fondadores, Despachos de Servicios y Santa Fe de Guanajuato A. C.
- La Dirección General:
Nombrada por el Consejo Directivo de Santa Fe de Guanajuato A. C



h).- Órganos de Dirección

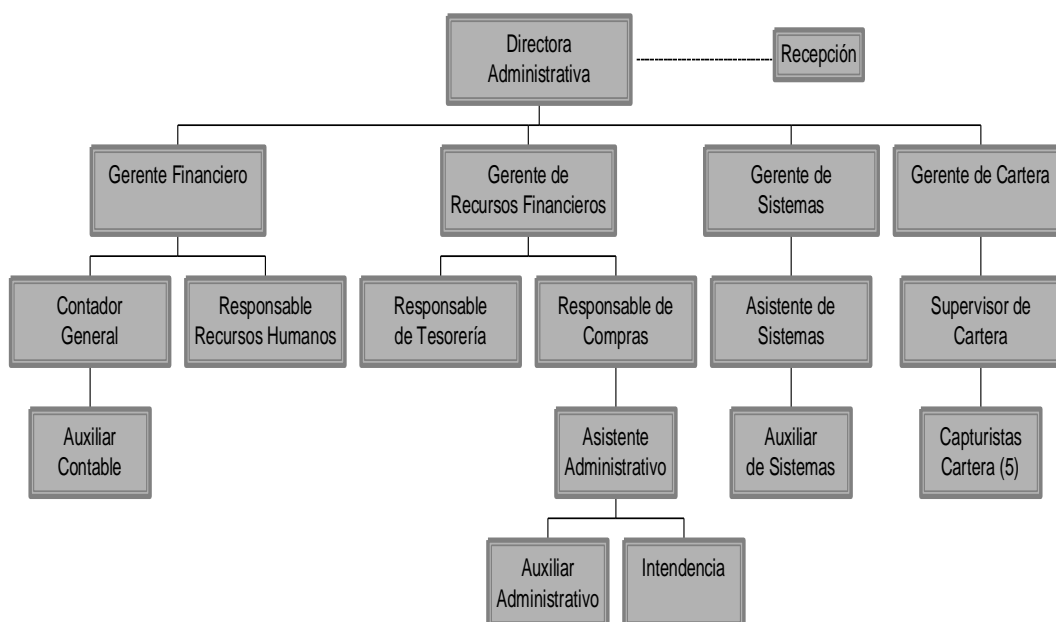
Las líneas de mando en el primer nivel de la Institución, se presentan en la gráfica siguiente:



i).- Órganos de Control y Seguimiento

Dirección Administrativa

Esta conformada por 22 personas en las siguientes áreas de acción:



Objetivos Generales:

- a. Conducir el proceso administrativo, en pos de la consecución de los objetivos estratégicos desarrollados por la Dirección General.
- b. El Desarrollo Táctico de funciones administrativas, mediante gestiones participativas del personal, para el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y patrimonio con el que cuenta la Institución.
- c. El desarrollo de equipos de trabajo, sólidos y comprometidos, en un ambiente de trabajo que incentive la creatividad y la mejora continua.
- d. Dotar a la Asociación de información cuantitativa periódica, oportuna y confiable de las transacciones que realiza, facilitando funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta información deberá presentarse en el marco de normas legales vigentes y directrices de la Contaduría Pública.

Objetivos Particulares:

1. Seguimiento y soporte informático oportuno y continuo (Análisis, desarrollo y mantenimiento) de los recursos electrónicos que cubran las necesidades de información requeridas por la organización. Implementación de nuevo Software de cartera e-SIACOM: Desarrollo y actualización de aplicaciones satélite, realizando la transición de los sistemas de cartera según los tiempos establecidos. **(SISTEMAS)**
2. Eficientar la generación de la información financiera institucional, de los resultados de sus operaciones y de los cambios dentro de un periodo contable. El cumplimiento correcto de obligaciones fiscales y laborales. **(CONTABILIDAD)**
3. Optimizar el análisis, autorización y seguimiento de solicitudes de crédito bajo criterios metodológicos establecidos, así como la administración del Sistema de Cartera con información confiable. **(CARTERA)**
4. Control del Recurso Humano Institucional (Contratación, Inducción, Desarrollo, Capacitación y Separación) conforme a la legislación laboral y fiscal vigente; con

personal competente en base a educación, formación, habilidades y experiencia requerida. Afianzar y trabajar en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal administrativo. Participación en programa anual de Capacitación. **(RECURSOS HUMANOS)**

5. Maximización de recursos financieros, mediante una transparente Administración de los mismos, asegurando su capacidad para hacer frente a los compromisos económicos contraídos. Dirección y control de los procesos de ejecución presupuestal, contable y de tesorería. **(TESORERIA)**
6. Proporcionar y mantener en tiempo y forma, los insumos requeridos para la operación eficiente de la Institución. Asegurar documentos de compra claramente especificados. Contar con proveedores elegibles con las mejores condiciones de precio, calidad y servicio. **(COMPRAS)**.
7. Contar con personal consciente de su pertenencia e importancia de sus actividades en la organización y de cómo esto, contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Metodología:

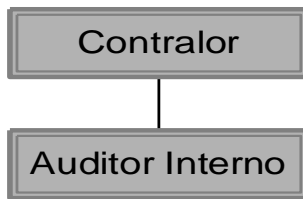
- A. Planes de trabajo del Personal.
- B. Seguimiento.
- C. Cumplimiento de Metas y/o Compromisos.
- D. Trabajo en equipo.
- E. Evaluación del Personal.

Proyección de Acciones:

- A. Planes de Trabajo del Personal:
Respecto a las actividades y compromisos que conforman el área.
- B. Seguimiento:
Reporte periódico de actividades, monitoreando compromisos, atendiendo nuevos requerimientos e implementando acciones correctivas y preventivas.
- C. Cumplimiento de Metas y Compromisos:
Toma de decisiones oportunas basadas en resultados.
- D. Trabajo en Equipo:
Fomentando grupos sólidos y participativos, incentivando la creatividad y el aprendizaje, en búsqueda del desarrollo institucional y personal.
- E. Evaluación del Personal:
Medición del desempeño, entendido como base del progreso, determinando si el personal es eficiente o no.

Informes:

Reporte de Seguimiento de acciones proyectadas.



Objetivo General:

Verificar el cumplimiento de la metodología, procedimientos, políticas y metas en la institución, detectando oportunidades de mejora que contribuyan al compromiso y a la excelencia en el servicio otorgado.

Objetivos Particulares:

1. Revisión de la correcta aplicación de los manuales, metodología y procedimientos en La Organización.
2. Elaboración de Auditorias.
3. Seguimiento preventivo y correctivo a las Carteras con mora.
4. Detección de oportunidades de mejora institucionales.

Metodología:

Sustentada en el manual de contraloría MCCTR001 en el cual se detallan las auditorias y su clasificación, la mora y la toma de decisiones, la recuperación y el tratamiento que se da al seguimiento de las carteras de microcréditos tradicionales, microcréditos especiales y créditos agropecuarios, así como los reportes solicitados a las diferentes áreas y los informes para la dirección general; del cual se sintetizan los siguientes aspectos:

Clasificación de las Auditorias de acuerdo a los objetivos buscados:

1. **Auditorias Programadas.**- Las programadas conjuntamente por el auditor y el auditado considerando:
 - a. Cuando existen cambios significativos en el área por cambios de procesos, así como su estructura de funcionamiento, administración u organización.
 - b. En función de los resultados que se obtuvieron en auditorias previas.
 - c. Cuando lo solicite el director responsable del área a la contraloría.
 - d. Cuando la última auditoria tenga un año o más.
 - e. Cuando se considere por prevención debido a que sus debilidades comienzan a aumentar.
2. **Auditorias No Programadas.**- Las que el área de contraloría realiza en la forma inmediata posible, cuando ocurran cualquiera de las siguientes causas sin ser estas limitativas:
 - a. Por instrucción de la dirección general a la contraloría.

- b. Cuando exista la presunción de una irregularidad que pudiera derivar en los delitos de robo, fraude, abuso de confianza o cualquier otro, por parte del personal de la institución en cualquiera de sus áreas.
- c. Cuando no se de una explicación por escrito, al incumplimiento de los compromisos establecidos en el RECTRO21 “Seguimiento a la mora y toma de decisiones” una vez que esta haya sido solicitada por la contraloría al director de área y en la fecha limite solicitada no se tenga una respuesta.
- d. Cuando por su actitud laboral, el personal demuestre la existencia de una posible irregularidad en sus funciones asignadas, esto a solicitud expresa de su jefe inmediato.
- e. Cuando exista un reporte ó denuncia por escrito dirigido a la contraloría, por parte de cualquier persona de la institución, en el que se haga constar la existencia de alguna irregularidad detallando la misma.
- f. Cuando exista un reporte ó denuncia por escrito dirigido a la contraloría, por parte de cualquier persona ajena al personal de la institución, en el que se haga constar la existencia de alguna irregularidad detallando la misma.

Políticas de Seguimiento-Vigilancia a la Mora y Toma de Decisiones:

Contraloría establece las siguientes políticas para el seguimiento y vigilancia preventiva de la mora y toma de decisiones, adicional al tratamiento que cada dirección emplea para la recuperación y el tratamiento de sus respectivas carteras.

- Microcréditos Tradicionales

La cartera que se maneja en esta dirección es muy variable por los montos y los ciclos, de tal forma que sería limitativo establecer un sólo parámetro de medición para el seguimiento y vigilancia preventiva de la mora y la toma de decisiones, por lo tanto la contraloría establece la determinación de los siguientes parámetros en forma no limitativa los cuales son útiles para detectar la posibilidad de “focos rojos” que puedan afectar esta cartera.

1. Las semanas vencidas en relación a la terminación del ciclo.
2. El monto vencido en relación al saldo vigente.
3. La mora que presenta la cartera del asesor.
4. La mora que presenta la cartera de la coordinación.
5. La mora que presenta la gerencia.
6. La antigüedad de una cartera vencida.
7. La antigüedad de la cartera vencida entregada para la cobranza extrajudicial y judicial.

Realizando este análisis por medio de los sistemas de información de la institución, se solicitará a la dirección del área, la situación actual y la toma de decisiones durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al cierre.

- Microcréditos Especiales

La cartera de microcréditos especiales establece solamente tres plazos de pago que son: Semanal, catorcenal y cada 28 días, independientemente de la duración del ciclo, por lo que para estos efectos y de manera no limitativa, la contraloría considera los siguientes parámetros, para el seguimiento y vigilancia preventiva de la mora y la toma de decisiones:

1. Las semanas vencidas en relación a la terminación del ciclo.
2. El monto vencido en relación al saldo vigente.
3. La mora que presenta la cartera del oficial de crédito.
4. La antigüedad de una cartera vencida.
5. El equivalente a 2 pagos vencidos ó más, que presenten el vencimiento de 28 días.
6. La antigüedad de la cartera vencida entregada para la cobranza extrajudicial y judicial.

Realizando este análisis por medio de los sistemas de información de la institución, se solicitará a la dirección del área, la situación actual y la toma de decisiones durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al cierre.

- Microcréditos Agropecuarios

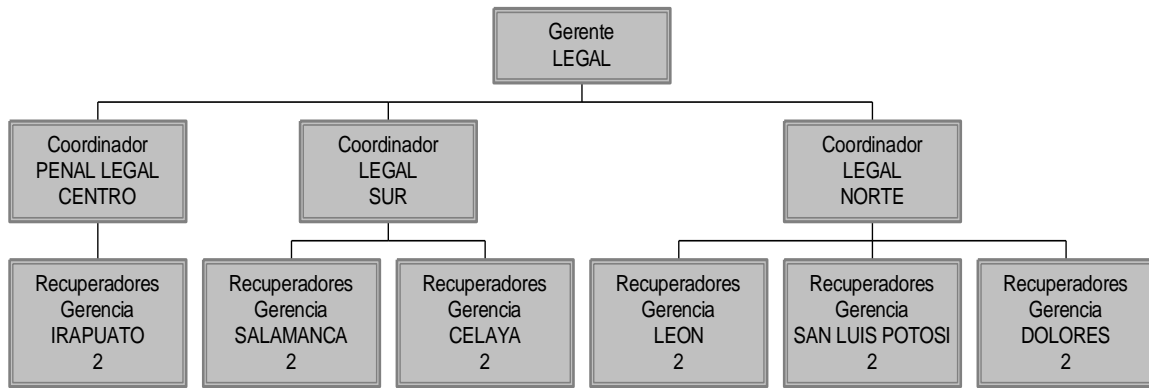
La cartera de créditos agropecuarios establece solamente dos plazos de pago que son mensual en sus créditos refaccionarios y al vencimiento en sus créditos de habilitación o avío sean a 6 u ocho meses, por lo que para estos efectos y de manera no limitativa la contraloría considera los siguientes parámetros, para el seguimiento y vigilancia preventiva de la mora y la toma de decisiones:

1. Cuando un crédito se pague en forma mensual y existan 2 pagos consecutivos vencidos.
2. En los créditos con pago único 30 días corridos antes del vencimiento del crédito.
3. La antigüedad de la cartera vencida entregada para la cobranza extrajudicial y judicial.

Realizando este análisis por medio de los sistemas de información de la institución, se solicitará a la dirección del área, la situación actual y la toma de decisiones de acuerdo a los incisos anteriores.

Gerencia Legal

Para el año 2009, se crea esta Gerencia, asumiendo las necesidades de apoyo legal de la Institución, quedando conformada por 16 personas en las siguientes áreas de acción:



Objetivo General:

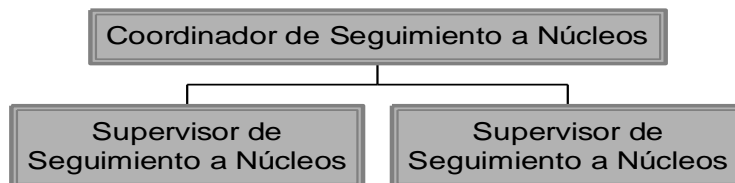
Servir como área de apoyo jurídico institucional, centrándose el primer año, en la recuperación de la cartera de Santa Fe de Guanajuato A. C. Esta nueva gerencia, tendrá la responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos, en lo general y en lo particular, estableciendo las políticas y procedimientos en las distintas etapas de la recuperación del crédito. Lo anterior con la finalidad de que las actividades se desarrollen en forma homogénea, con estricto apego a las disposiciones normativas aplicables y atendiendo a criterios de eficiencia y calidad en los servicios.

Objetivos Particulares:

El objetivo primordial de esta gerencia, es la recuperación de la cartera vencida, más sin embargo no es el único ya que también se deben realizar otras acciones, siendo las más relevantes las siguientes:

- A. Hacer una evaluación y análisis mensual de la cartera en riesgo.
- B. El seguimiento de la evolución de la cartera.
- C. Vigilar que se cumplan los procedimientos establecidos en el manual de recuperación.
- D. Elaboración de las estrategias de recuperación de la cartera.
- E. Control diario de cobranza, de cobro extrajudicial y judicial, por medio de informes correspondientes.
- F. La revisión y elaboración de contratos y otros documentos legales de Santa Fe de Guanajuato A. C.
- G. Asesorías y el apoyo legal que requiera el personal de la Institución en materia penal, entre otras.

Seguimiento a Núcleos



Objetivo General:

Detectar áreas de oportunidad en las diversas regiones atendidas por la institución, mediante la generación de evaluaciones, capacitaciones y seguimiento del servicio, ofreciendo alternativas de mejora adecuada y oportuna.

Objetivos Particulares:

Los elementos claves del departamento de seguimiento a núcleos son:

- A. Brindar capacitación directa a los núcleos solidarios (microtraining).
- B. Evaluar el servicio brindado por la institución.
- C. Evaluar la aceptación del producto por los asociados.

Metodología Operativa:

1.- MICROTRAINING.

Impartido por instructores especializados en los diversos temas a saber:

- a. Desarrollo Humano
- b. Desarrollo Empresarial
- c. Capacitación en Salud

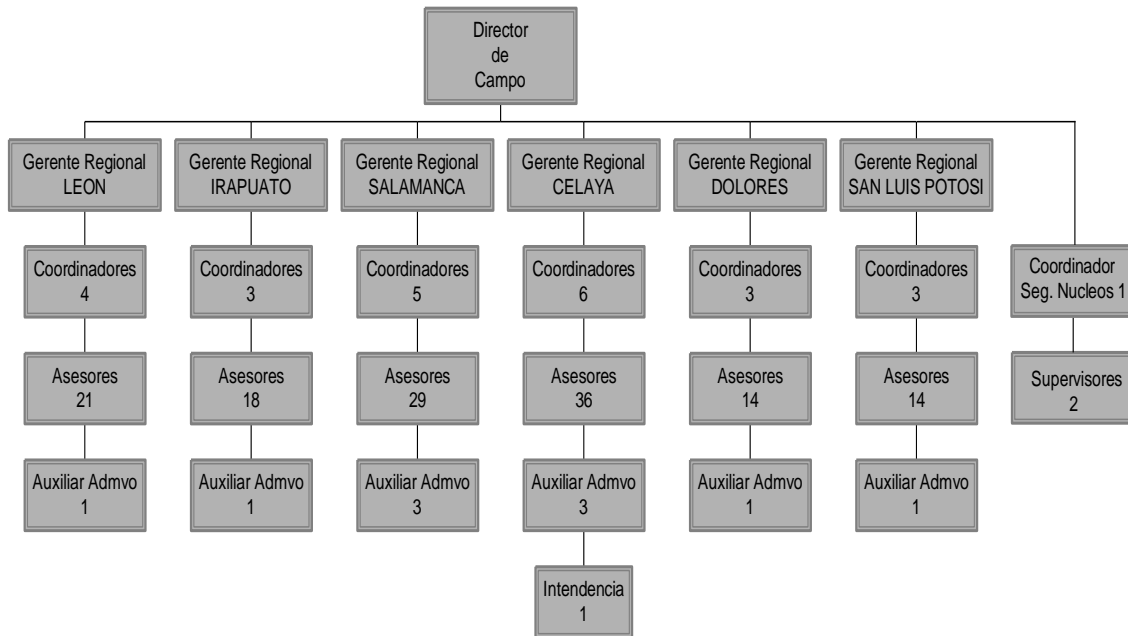
2.- EVALUACIÓN DE SERVICIO Y PRODUCTO.

- a. Monitorear mediante encuestas directas a los asociados, así como el grado de cumplimiento de los requisitos ofrecidos por la institución.
- b. Evaluar mediante encuestas directas, el nivel de satisfacción de los asociados logrado por el producto ofrecido por la institución.
- c. Calificar el nivel de atención logrado por los asesores mediante este sistema de encuestas.

j).- Órganos Operativos.

Dirección de Microcrédito Tradicional

Estará conformada por 177 personas en las siguientes áreas de Acción:



Dirección de Microcrédito Especial

Estará conformada por 3 personas en las siguientes áreas de Acción:



Dirección de Microcrédito Agropecuario

Estará conformada por 4 personas en las siguientes áreas de Acción:



3. PRODUCTOS, SERVICIOS Y CUOTAS

a).- Productos: Esquemas de Crédito

Santa Fe de Guanajuato A. C., cuenta con los siguientes Esquemas de Crédito:

Microcréditos Tradicionales:

- Con Fondo de Garantía (FOGA)

Mercado de la microempresa, con el fin de apoyar Proyectos de Inversión de Capital de Trabajo o actividades productivas de autoempleo, en sectores artesanal, comercial, servicios y Agropecuario/Agroindustrial, con plazos de pago semanales, cuya duración de crédito es hasta un año, requiriendo de una fuente alterna de pago (fondo de garantía FOGA), que se aplica solidariamente y que tiene derecho a una bonificación de cuotas de servicio del 15% de FOGA. (Metodología Grupal).

- Con Cuotas de Asistencia Técnica Inicial (CATI)

Mercado de la microempresa, con el fin de apoyar Proyectos de Inversión de Capital de Trabajo o actividades productivas de autoempleo, en sectores artesanal, comercial, servicios y Agropecuario/Agroindustrial, con plazos de pago semanales, cuya duración de crédito es hasta un año, requiriendo el 10% del monto del microcrédito por pago anticipado (CATI). (Metodología Grupal).

Microcréditos Especiales:

- Con Garantía Hipotecaria

Mercado de la micro y pequeña empresa, con el fin de apoyar sus Proyectos de Inversión de Capital de Trabajo o Activos Fijos en sectores industrial, comercial y servicios, con un plazo de amortización variable en función de la capacidad productiva, sin exceder de dos años. (Metodología Grupal).

- Garantía y Alianza Estratégica, con la Empresa Máquinas de Coser La Perla de Occidente S.A. de C.V.

Mercado de los clientes de la Institución referida, para la adquisición de maquinaria (activos fijos) en el sector textil y del calzado, con plazo de amortización variable en función de la capacidad productiva, sin exceder de dos años. (Metodología Grupal/Individual).

- Con Garantía de Obligado Solidario y Avalista

Mercado de la microempresa, con el fin de apoyar sus Proyectos de Inversión de Capital de Trabajo o Activos Fijos en sectores industrial, comercial y servicios, con un plazo de amortización variable en función de la capacidad productiva, sin exceder de un año. (Metodología Grupal).

Microcréditos Agropecuarios:

- Microcréditos de Habilitación o Avío.- Para sufragar el capital de trabajo de las empresas, destinados al sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y a la Industrialización y comercialización de sus productos; plazo de amortización es variable en función de la capacidad productiva, sin exceder de un año.

- Avío tradicional

Se habilita por ciclo y línea de producción. Su recuperación se programa a fin del ciclo financiado, es decir, el productor paga con el ingreso obtenido de la venta del producto. Cada avío se opera de manera independiente. El contrato de crédito puede ser con garantía hipotecaria o un contrato simple con aval(es) solidario(s).

- Avío multiciclos

Se denomina así, a un paquete de créditos de avío que el solicitante requerirá para varias líneas y/o ciclos sucesivos de producción. Su recuperación se programa al final de cada ciclo (menor a un año). Cada avío se opera de manera independiente. Se firma un solo contrato de crédito en cuenta corriente el cual puede ser con garantía hipotecaria o con aval(es) solidario(s), con un plazo de hasta tres años.

- Microcréditos Refaccionarios.- Para financiar inversiones fijas en las empresas agropecuarias. El plazo de amortización esta en función de la vida útil de la inversión así como de la capacidad de pago de la misma. El contrato de crédito puede ser con garantía hipotecaria o con aval(es) solidario(s), sin exceder un plazo de hasta seis años.

b).- Servicios



Santa Fe de Guanajuato A. C., promueve y fomenta el ahorro que se canaliza dentro de los núcleos, creando una cultura a través del proceso de autoadministración del dinero, para que por medio de este, construyan un patrimonio; no teniendo la Asociación Civil beneficio económico ni la captación de dicho ahorro.

Capacitación Social, Cultural y de Negocios:

Proceso de formación integral de nuestros Asociados, a través del cual, se les prepara, para desarrollar su potencial de trabajo, con énfasis en la mejora continua, a nivel equipo, sin olvidar metas individuales, como miembros de una familia y de la sociedad; mediante el manejo de controles eficientes, fomentando en todo momento capacidades autogestivas.

Asistencia Técnica Empresarial:

Es el apoyo complementario para incrementar el desarrollo de la capacidad productiva de los negocios o proyectos de autoempleo de nuestros Asociados, promoviendo su independencia individual y grupal, considerando necesidades específicas y ofreciendo elementos técnicos que contribuyan a su crecimiento (aspectos técnicos, administrativos, financieros, organizativos y de gestión). Se induce a una integración vertical y horizontal así como la obtención de adecuados niveles de rentabilidad, por lo que se realizan alianzas con despachos prestadores de servicios, para el otorgamiento de estos apoyos, durante el proceso de operación del Microcrédito.

Otorgamiento de Microcrédito:

Es el Financiamiento del recurso económico necesario para llevar a cabo proyectos productivos, dándose en montos y tiempos adecuados y oportunos.

c).- Cuotas de Servicio



Microcréditos Tradicionales con FOGA

CICLO	PLAZO EN SEMANAS	NÚMERO MÍNIMO DE ASOCIADOS	CRÉDITO MÁXIMO ASOCIADO	CRÉDITO MÍNIMO POR N.S.	CUOTAS SERVICIO MENSUAL	FONDO DE GARANTÍA FOGA
1° CICLO	16	7-9	4,000	16,000	6.00%	10% ó 20%
	16	10	4,000	16,000	5.50%	10% ó 20%
2° CICLO	18	9	6,000	36,000	5.25%	10% ó 20%
3° CICLO	20	8	8,000	48,000	5.00%	10% ó 20%
4° CICLO	22	8	10,000	60,000	4.75%	10% ó 20%
5° CICLO	24	7	12,000	80,000	4.50%	10% ó 20%
6° CICLO	26	6	20,000	124,000	4.00%	15% ó 20%
7° CICLO	32	6	30,000	180,000	3.75%	15% ó 20%
8° CICLO	40	5	36,000	216,000	3.50%	15% ó 20%
9° CICLO	40	5	42,000	252,000	3.00%	20%
10° CICLO	52	5	48,000	288,000	2.75%	20%
EN ADELANTE	52	5	50,000	320,000	2.50%	20%



Microcréditos Tradicionales con CATI

CICLO	PLAZO MÁXIMO EN SEMANAS	NÚMERO MÍNIMO DE ASOCIADOS	MONTO DEL MICROCRÉDITO		MONTO PROMEDIO N.S.	CUOTAS SERVICIO MENSUAL
			MÍNIMO	MÁXIMO		
1° CICLO	16	8	1,500	3,000	1,500	5.50%
2° CICLO	18	8	2,500	5,000	2,500	5.25%
3° CICLO	20	8	3,500	8,000	3,500	5.00%
4° CICLO	22	8	4,500	12,000	4,500	4.75%
5° CICLO	24	7	6,000	23,000	6,000	4.50%
6° CICLO	26	6	7,500	30,000	7,500	4.00%
7° CICLO	32	6	9,000	35,000	9,000	3.75%
8° CICLO	40	5	11,000	40,000	11,000	3.50%
9° CICLO	40	5	14,000	45,000	14,000	3.00%
10° CICLO	52	5	17,000	50,000	17,000	2.75%
EN ADELANTE	52	5	25,000	50,000	25,000	2.50%

 **Microcréditos Especiales**

TIPO CRÉDITO ESPECIAL	DURACIÓN	MONTO MÁXIMO POR ASOCIADO	CUOTAS DE SERVICIO	GARANTÍAS
Con Garantía Hipotecaria	Hasta 2 años	\$ 50,000 Por Asociado	2.00% Global Flat cada 28 días	2 a 1 Mínima del valor del crédito solicitado
La Perla de Occidente	Hasta 2 años	\$ 50,000 Por Asociado	Del 1.25% al 1.5% Global Flat c/28 días	Prendaria, líquida al 30%, Aval de la Empresa y personal del Propietario
Con Garantía de Obligado Solidario y Avalista	Hasta 1 año	\$ 30,000 Por Asociado	2.50% Global Flat cada 28 días	Aval y líquida del 10%
Periodicidad de pago: Semanal, catorcenal o cada 28 días, según el destino del Microcrédito. Forma de crédito: Individual o Grupal				

 **Microcréditos Agropecuarios**

En créditos menores a \$ 50,000 por beneficiario final:

TIPO DE CRÉDITO	TASA DE INTERÉS VARIABLE (PUNTOS ANUAL)	
	NIVEL 1	NIVEL 2 y 3
AVIO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA
CAPITAL DE TRABAJO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA
PRENDARIO	TIIIE + 17 + IVA	TIIIE + 22 + IVA
REFACCIONARIO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA

En créditos mayores a \$ 50,000 por beneficiario final:

TIPO DE CRÉDITO	TASA DE INTERÉS VARIABLE (PUNTOS ANUAL)	
	NIVEL 1	NIVEL 2 y 3
AVIO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA
CAPITAL DE TRABAJO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA
PRENDARIO	TIIIE + 17 + IVA	TIIIE + 22 + IVA
REFACCIONARIO	TIIIE + 12 + IVA	TIIIE + 17 + IVA

Condiciones de operación del crédito para financiar Maíz y Frijol (PROMAF)

GENERALES	PLAZO	COSTO DEL SERVICIO	GARANTÍA	CUOTA DE CRÉDITO POR SOCIO ACTIVO
Registro en el padrón PROCAMPO/registro alterno, apoyo máximo de 20 hectáreas por productor, tipo de crédito habilitación o avío, contratos multiciclos Hasta 3 años.	Primer Año Hasta 6 meses 2do. y 3er. Año Hasta 10 meses	<p style="text-align: center;">PD1: (TIE + 9) + IVA</p> <p style="text-align: center;">PD2 y PD3: (TIE + 14) + IVA</p>	Líquida al 100% de la cuota de crédito: \$ 2,500 / Ha. Según: - Aportación FIRCO \$1,500/Ha (20% de la garantía líquida requerida) - Aportación del productor \$500/Ha (20% de la garantía líquida requerida) - Complemento aportación del productor Santa Fe \$500/Ha (20% de la garantía líquida requerida).	Primer año PD1: Hasta \$ 2,500/Ha 2do. y 3er. Año PD2 y PD3: Se incrementa proporcional a la garantía de FIRCO

Cuota de Asistencia Técnica Inicial (CATI)

- **Microcrédito Tradicional**

Para créditos con este esquema, se aplica un 10% por pago anticipado, del monto del microcrédito autorizado como Cuota de Asistencia Técnica Inicial (C.A.T.I.) con derecho a una bonificación por pago oportuno, al no exceder de una semana de mora de acuerdo al pago pactado establecido. Esta bonificación es del 1.50% de la C.A.T.I.

- **Microcréditos Especiales**

Es del 0.00% al 5.00% sobre el importe del crédito, del cual podrá ser reembolsado al Núcleo Solidario el 50%, toda vez que no tenga atraso en sus pagos durante la vigencia del crédito.

- **Microcrédito Agropecuario**

Se aplica una Cuota de Asistencia Técnica Inicial (CATI) del 3.15% del importe de crédito contratado, en cada disposición del mismo, por concepto de apertura de crédito; de este porcentaje, Santa Fe de Guanajuato A. C., comparte hasta el 1% con el despacho, asesor o cualquier Agente que participe en la fase de promoción, evaluación y gestión del crédito.

d).- Seguro Colectivo Temporal de Vida

Santa Fe de Guanajuato A. C., ofrece a sus Asociados, como parte del Servicio, en todos los esquemas de Microcrédito, un Seguro Colectivo Temporal de Vida, el cual esta sujeto a las siguientes condiciones:

MICROCRÉDITOS		CONDICIONES	
Desde	Hasta	Costo	Cobertura
\$ 1,000	\$ 40,000	\$ 1.00 diario por el plazo de la vigencia del crédito.	\$ 50,000
\$ 40,001	En adelante	\$ 2.00 diarios por el plazo de la vigencia del crédito.	\$ 100,000

4. ENTORNO Y MERCADO

a).- Determinación del Mercado Geográfico

Santa Fe de Guanajuato A. C. cubre más del 80% de los Municipios del Estado de Guanajuato así, como algunos Municipios de los Estados de:

- Michoacán,
- San Luis Potosí,
- Querétaro,
- Jalisco
- Aguascalientes.

Las Áreas de oportunidad y de Negocio para cada uno de los Esquemas de Crédito de la Institución:



Microcréditos Tradicionales:

Esquema delimitado por los estados de Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí, Querétaro y Jalisco.

En el Estado de Guanajuato :

Municipios atendidos: Abasolo, Acámbaro, San Miguel Allende, Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Celaya, Ciudad Manuel Doblado, Comonfort, Cortazar, Cuerámbaro, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Huanímaro, Irapuato, Jaral del Progreso, Jerécuaro, León, Moroleón, Ocampo, Pénjamo, Purísima de Bustos, Pueblo Nuevo, Romita, Salamanca, Salvatierra, San Diego de la Unión, San Felipe, San Francisco del Rincón, San José Iturbide, San Luis de la Paz, Santa Cruz de Juventino Rosas, Santiago Maravatío, Silao, Tarandacua, Tarimoro, Tierra Blanca, Uriangato, Valle de Santiago, Victoria, Villagrán y Yuriria.

En el Estado de Michoacán:

Quiroga, Morelia, José Sixto Verduzco, Cuitzeo, Álvaro Obregón, Tarímbaro, La Piedad, Huandacareo, Indaparapeo, Zinapécuaro, Pátzcuaro, Maravatío, Santa Ana Maya y municipios circunvecinos a estos.

En el Estado de San Luis Potosí:

Villa de Reyes, Villa de Zaragoza, Santa María del Río, Tierra Nueva y Villa de Arriaga.

En el Estado de Querétaro:

Santa Rosa Jáuregui, Querétaro, Villa Corregidora, Pedro Escobedo y San Juan del Río.

En el Estado de Jalisco:

Lagos de Moreno, Encarnación de Díaz, Ojuelos y Degollado.

Microcréditos Especiales:

Esta dirigido a los Estados de Guanajuato, Jalisco y Aguascalientes, siendo esta delimitación enunciativa más no limitativa.

En el Estado de Guanajuato:

León, Silao, Guanajuato, San Francisco del Rincón, Salamanca, Irapuato y Purísima del Rincón.

En el Estado de Jalisco:

Villa Hidalgo.

En el Estado de Aguascalientes:

Jesús María y la Ciudad de Aguascalientes.

Microcréditos Agropecuarios:

Esquema delimitado a los estados de Guanajuato, Aguascalientes y Michoacán.

En el Estado de Guanajuato:

León, San Francisco del Rincón, Purísima del Rincón, Manuel Doblado, Irapuato, Salamanca, Valle de Santiago, Silao, Pénjamo, Romita, Huanímaro y Pueblo Nuevo.

En el Estado de Michoacán:

La Piedad.

Estado de Aguascalientes:

Aguascalientes, El Llano, Jesús María y Calvillo.

Los criterios para seleccionar estas zonas geográficas fueron los siguientes:

- Se cuenta con características de producción, geográficas, socioeconómicas y climáticas homogéneas.
- La existencia de un mercado elegible para realizar operaciones.
- Se cuenta con posibilidades de integrar recursos y apoyos oficiales a los recursos de Santa Fe de Guanajuato A. C., para orientarlos a la consolidación de las empresas agropecuarias.
- Se cuenta con posibilidades de impulsar un crecimiento vertical de las empresas agropecuarias.
- La cercanía a la oficina sede.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA NUEVOS MERCADOS:

- **Créditos Paralelos en Esquema de Microcrédito Tradicional**
Otorgamiento de un crédito de oportunidad, que beneficie a aquellos Asociados que en sus núcleos solidarios han tenido un correcto historial crediticio con Santa Fe de Guanajuato A. C., dirigido a un mercado de la Microempresa, con el fin de apoyar Proyectos de Inversión de Capital de Trabajo o actividades productivas de autoempleo, en sectores artesanal, comercial, servicios y Agropecuario/Agroindustrial, con plazos de pago semanales, cuya duración de crédito no exceda un año, vinculándose a las condiciones del Tipo de crédito del ciclo vigente del Núcleo Solidario.
- **Oportunidad de Negocio Esquema de Microcréditos Especiales**

- a. Continuar el trabajo con las Direcciones de Fomento Económico Municipales.
 - b. Fortalecer alianzas estratégicas.
 - c. Impulsar el desarrollo de proyectos productivos emanados de la Incubadora Social del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
 - d. Participación en ferias y convenciones municipales, con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Guanajuato en los sectores comercio y servicios.
 - e. Trabajar en productos financieros estratégicos para impulsar los planes de negocios que sean supervisados por la Fundación PROEMPLEO, tanto para negocios ya establecidos como de nueva creación.
- **Oportunidad de Negocio para operar con Agentes Parafinancieros, Esquema Agropecuario**

Red	Productores Beneficiados	Superficie Ha.	Área de Influencia	Inversión
Maíz - Sorgo	2,000	3,000	Pénjamo, Irapuato, San Francisco del Rincón, Manuel Doblado, Purísima del Rincón	15 Millones
Trigo - Cebada	2,150	3,500	Irapuato, San Francisco del Rincón, Manuel Doblado, Purísima del Rincón	15 Millones
Bovino de Carne	200		León, Manuel Doblado	10 millones
Otras Redes Importantes				
Ajo	250	1,200	Irapuato	7 Millones
Agave	250	1,000	León	8 Millones
Brócoli	500	1,500	Dolores	20 Millones
Porcicultura	250		Irapuato	20 Millones

b).- Comercialización y Puntos de Atención



Santa Fe de Guanajuato A. C., cuenta para ofrecer sus servicios con 12 Oficinas:

Estado de Guanajuato, 7 (siete):

- León (Matriz y Gerencia),
- Celaya,
- Salamanca,
- Dolores Hidalgo,
- Irapuato,
- Valle de Santiago

Estado de Michoacán, 2 (dos):

- Morelia
- La Piedad

Estado de Querétaro, 1 (una)

- Querétaro

Estado de San Luis Potosí, 1 (una)

- Villa de Reyes

Estado de Jalisco, 1 (una)

- Lagos de Moreno.

Los Puntos de atención se distribuyen, determinándose rutas para hacer llegar nuestros servicios a los Asociados considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Cuanto cuesta distribuir nuestro producto y/o servicio.
- ✓ Que control podemos tener sobre el costo final.
- ✓ Cual es la forma de distribución del producto y/o servicio que le conviene más al Asociado.
- ✓ Capacidad para distribuir el producto.

Santa Fe de Guanajuato A. C., trabaja este año en incrementar para todos los Esquemas, las labores de promoción a través de los diversos medios de comunicación (spots, periódico, radio, televisión, volanteo, calendarios, uniformes, otros), así como la presencia en ferias, exposiciones, paneles, cumbres, encuentros y cualquier evento que permita la difusión del Programa.

. Se tendrán así, entre otras las siguientes actividades:

Microcréditos Tradicionales:

Procesos de prospectación y promoción a través de los Asesores y Promotores en las zonas geográficas atendidas, de conformidad con este plan. El proceso de atención al Asociado, se llevará a cabo, en los lugares designados conjuntamente por ellos y el Asesor de crédito, conforme a la Metodología establecida para los Núcleos Solidarios.

Microcréditos Especiales:

- Se asistirá a ferias y convenciones municipales atendiendo las solicitudes de microcrédito con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Guanajuato en los sectores comercio y servicios.
- Reforzar el volanteo en la vía pública, visitando a asociados potenciales en sus negocios, participación en ferias y exposiciones, pláticas en presidencias municipales, en organismos privados y utilizando la mejor promoción, la de nuestros asociados.

Microcréditos Agropecuarios:

Se consolidará el esquema de operación con el apoyo de despachos especializados en este sector, de tal forma que, mediante una oferta de estímulos económicos importante hacia estos, se logre una participación y coordinación efectiva en el proceso de crédito desde la promoción hasta la recuperación de los créditos.

c).- Competencia

Al revisar las consecuencias de la competencia, se tienen al menos dos efectos:

Es buena porque hace que la Institución mejore sus servicios y la calidad con la que los presta,

Puede ser nociva porque altera las sanas prácticas de operación y distorsiona los precios. (Encontramos comúnmente, como ciertos competidores, no siguen requisitos apropiados para otorgar crédito con el ánimo de no perder clientes, más no deberá perderse de vista, su cartera en mora).

En este sentido, Santa Fe de Guanajuato A. C., conoce, que para garantizar la permanencia del servicio, se debe trabajar:

- 1) En mejorar el acceso a fuentes de fondeo comerciales,
- 2) En contar con una gama de productos (diversificar) y
- 3) En la disminución o división de costos operativos (debido a problemas estructurales que afectan al sector como las largas distancias, que incrementan los costos de transporte y logística, aunados a otros aspectos, como los costos de transacción elevados, de saldos bajos de cartera).

Es de vital importancia para Santa Fe de Guanajuato A. C., identificar a las Empresas o Instituciones que representan opciones similares, con la finalidad de poder ofrecer un mejor servicio a sus Asociados en:

- Productos que satisfagan sus necesidades y gustos.
- Costos.
- Tiempos de entrega.
- Calidad del servicio.
- Servicios Adicionales.
- Innovación de productos.
- Forma de Pago (facilidad).
- Formalidad.
- Asesoría.
- Zonas de Atención.

- Promociones.
- Nuevas necesidades.

Microcréditos Tradicionales:

FINSOL Financiera Solidaria S. A. (que calcula el monto y la tasa en base al Nivel de Competencia en el Mercado y a la experiencia previa del Grupo en otra Microfinanciera) Compartamos, (que se transformó en Banco) FINCA, Administradora de Caja Bienestar S. C., Credi-Plus S. A. de C.V., Microcréditos S. A. de C. V, CAME, entre otros. De manera Indirecta Cajas Populares, Crédito Familiar S.A. de C.V., Banco Azteca S. A., Banco Ahorro FAMSA S. A., Banco Wal-Mart de México Adelante S. A., Prenda-Mex S.A. de C.V., Credi-Max, Elektra, Copel S. A., y Financiera Independencia.

Microcréditos Especiales:

Cajas Populares, específicamente Caja Popular Mexicana, Acremex, Alianza, Libertad y Morelia Valladolid, El Gobierno Estatal, a través de los Fondos Guanajuato tales como Fondos de Inversión en Zonas Marginadas (FOGIM) y Fondo de Financiamiento a las Empresas de Solidaridad (FOFIES), BANORTE S. A. a través de su SOFOL denominada “Pronegocios Banorte”, BANAMEX S. A., a través de su SOFOL “Crédito Familiar”.

Microcréditos Agropecuarios:

Las empresas que atienden el segmento de mercado al que se dirigen los productos y servicios de nuestra organización, esto es productores del nivel 1(80%) con necesidades de crédito de entre 25 mil a 100 mil pesos por socio activo, son del tipo PARAFINANCIERAS, SOFOLES, CAJAS POPULARES (SAP), FINANCIERA RURAL, PROVEEDORES DE INSUMOS AGRICOLAS, principalmente. La principal ventaja competitiva de la oferta diferente a nuestra Institución, es que ésta se encuentra cerca de la zona de producción, facilitándole el trámite al productor, así mismo, los requisitos en muchos de los casos son menores, sólo garantías prendarias como es el caso de las SPR y módulos de riego (organizaciones de productores) o aval y sin contrato como en el caso de las Cajas Populares o con comisiones de apertura menores como es el caso de la generalidad de la oferta o con costos en tasa de interés y comisión de apertura menores como es el caso de la Financiera Rural o sin garantía líquida como es el caso de SPR , Módulos de riego, proveedores de insumos, Financiera Rural.

Atención al Cliente: Satisfacción de Nuestros Asociados

Enfoque al cliente “Las organizaciones deben satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, dado que dependen de ello. Para lograr este propósito deben entender cuáles son estas necesidades actuales y futuras, al igual que las expectativas”.

Mejora continua: “El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es, incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La mejora debe ser una actividad continua. Ya que las necesidades y expectativas

de los clientes cambian constantemente y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos”.²³

El servicio es un método eficaz para distinguirnos de la competencia, de hecho, el servicio que Santa Fe de Guanajuato A. C. brinda a sus Asociados, es una de las fortalezas de la institución, que le dan un “PLUS”, poniendo de relieve, competir con organismos más grandes, que están en condiciones de ofrecer variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales, que no se pueden costear en nuestra organización, pero que nos hacen seguir atrayendo a nuevos clientes o mantenernos siempre en su preferencia.

Tecnología

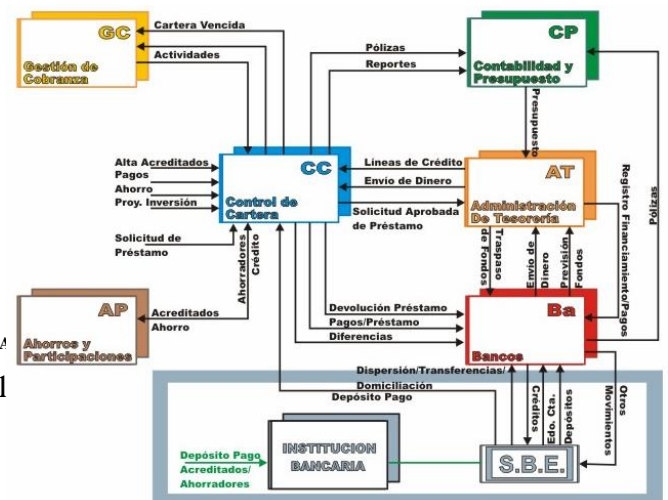
Santa Fe de Guanajuato A. C., cree firmemente que la Tecnología, es un gran apoyo que fortalece su gestión y que, para consolidar las metas organizacionales, requiere contar con un sistema de información que le permita mantenerse a la vanguardia, cumpliendo así, con tres premisas fundamentales:

1. La confiabilidad y oportunidad de la información procesada.
2. La generación de reportes prudentiales.
3. El impulso a la competitividad de mercado.

Por lo anterior, decidió cambiar del sistema actual de cartera al **e-SIACOM** (Sistema Integral para la Administración y Control de Organizaciones de Financiamiento y Microfinanciamiento), buscando contar con un Sistema de Información robusto y estable, que le permita cubrir las necesidades de información (actuales y futuras) requeridas por: **1) Terceros:** Fondadores, Bancos, Fiscales, Gobierno, etc. **2) Mercado:** Productos o Servicios, metodologías y **3) Internos:** Controles y Procesos Administrativos, de Implementación, de Operación y de Dirección.

El **eSIACOM** es un sistema capaz de trabajar de manera monolítica (en una sola computadora), en una Intranet (red local) e incluso, a través de una red de área amplia como lo es Internet, permitiendo con esto el crecimiento sin problemas de la institución al enlazar oficinas geográficamente dispersas. Este sistema hace uso de una base de datos centralizada, esta característica, aunada a la integración de los módulos, permite tener la información en línea y en tiempo real. Para poder utilizarlo se realizarán las adecuaciones y aplicaciones Satélite (Sistemas) que permitan cubrir las necesidades de información.

El e-SIACOM está integrado por los siguientes módulos:
 Ba – Bancos
 AT - Administración de Tesorería
 CC- Control de Cartera
 CyP-Contabilidad y Presupuestos
 AP - Ahorros y Participaciones



23 PRINCIPIOS DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000:2000 SANTA FE DE GUA

5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

a).- Como Entidad Microfinanciera Dispensora de Recursos

PRONAFIM	PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO		
ORIGEN	Programa de Gobierno Federal (Secretaría de Economía)		
LÍNEA DE CRÉDITO	Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria		
PRIMER CONTACTO	9 Noviembre de 2001: \$ 7'300,000.00		
CONTRATOS SUBSECUENTES	5 Junio 2003 \$ 12'500,000	12 Mayo 2004 \$ 25'200,000	17 Abril 2006 \$ 30'000,000 (Ejercido \$ 23'000,000)
LÍNEA VIGENTE 25'200,000 CONDICIONES GENERALES	Tasa Ordinaria: CETES, Tasa Moratoria: Doble de la Ordinaria, con 36 meses (3 años) de plazo para pago del crédito. Incluye un periodo de gracia de 12 meses (1 año) para pago de intereses, liquidándose el capital mediante 24 amortizaciones mensuales sucesivas, con su correspondiente interés. Saldo al 31 de Diciembre de 2008 \$ 3'666,672		
LÍNEA VIGENTE 30'200,000 CONDICIONES GENERALES	Tasa Ordinaria: CETES + 3, Tasa Moratoria: Doble de la Ordinaria. Plazo máximo de 6 meses para ejercer el crédito, con 60 meses (5 años) de plazo para pago del crédito. Incluye un periodo de gracia de 18 meses (1.5 años) para pago de intereses, liquidándose el capital mediante 42 amortizaciones mensuales sucesivas, con su correspondiente interés. Saldo al 31 de Diciembre de 2008 \$ 22'642,859		
TOTAL AL 31 DIC 2008	\$ 26'309,531		

FIRA	AGENTE PROCREA
ORIGEN	Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura por el Gobierno Federal (Banco de México)
LÍNEA DE CRÉDITO	Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria
CONSIDERACIONES GENERALES	Registro como Agente Procrea del 26 Febrero 2001 con un techo de 60 millones de pesos, y un plazo a 5 años a partir de Julio de 2004 para transformarse en SOFOL, determinando el Consejo Directivo la inviabilidad para ello, en Agosto del 2005. En Julio de 2005, se suspende la línea terminando la gestión como Agente PROCREA, ratificándose el compromiso de pago de los Saldos de Cartera operados con FIRA, en el esquema de Mandato y de Operación Directa, en las fechas de vencimiento contratadas, mediante Convenios con el FEFA, donde el último firmado tiene una vigencia al 30 de junio de 2008.
CONDICIONES GENERALES	Tasa de Interés Ordinaria: TIIE, Garantía Líquida del 10% del Monto de cada disposición del crédito. Cuotas Procrea: 100%
RECURSOS UTILIZADOS COMO AGENTE PROCREA	\$ 45'020,931
SALDO TOTAL AL 31 DICIEMBRE 2008	\$ 303,105 Este saldo se liquida el 31 Enero 2009.

FONAES	FIDESANTA FE
ORIGEN	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad del Gobierno Federal (Secretaría de Economía)
FIDESANTAFE 10114	Fideicomiso con BANSEFI, como instancia para canalizar recursos de FONAES (4 Nov 2005)
CONSIDERACIONES GENERALES	El 9 Diciembre 2005 se firma Convenio de Concertación con FONAES, quien entrega \$ 5'000,000 sin ser considerados Aportación al Patrimonio de Santa Fe de Guanajuato, A.C., sumados a los recursos de la Institución de \$ 5'204,082 representando los primeros el 49% y los segundos el 51% del Patrimonio del Fideicomiso. Se incorpora en 2006 el criterio de considerar la Aportación de FONAES hasta del 50% del Saldo del Patrimonio existente, previo a efectuar la aportación, razón por la cual, la Organización realizó las Aportaciones Complementarias necesarias.

b).- Como Parafinanciera de la Banca Comercial

CONCEPTO	BANCO DEL BAJÍO, S.A.		BANCA MIFEL, S.A.	
		FINANCIAMIENTO RURAL	ACTIVIDAD AGRÍCOLA	PROMAF Maíz y Frijol
TIPO DE LÍNEA DE CRÉDITO	Apertura de Crédito en Cuenta Corriente	Apertura de Crédito en Cuenta Corriente	Apertura de Crédito Simple	Apertura de Crédito en Cuenta Corriente
MONTO DE LA LÍNEA	\$ 25'000,000	\$ 5'000,000	\$ 5'000,000	\$ 7'500,000
VIGENCIA DEL CONTRATO	Indefinido (revisión línea anual)	2 Años Enero 2010	1 Año Enero 2009	2 Años
TASA DE INTERÉS	PD1= TIEE - 1.5 PD2/PD3= TIEE + 4.5	PD1= TIEE - 1 PD2/PD3= TIEE + 5	PD1 = TIEE - 1 PD2/PD3= TIEE + 5	PD1= TIEE - 2 PD2= TIEE + 5
COMISIÓN FACTIBILIDAD/ APERTURA DE CRÉDITO	0.50% + IVA Por disposición	1% + IVA Por disposición	1% + IVA Por disposición	1% + IVA Por disposición
COSTO SERVICIO GARANTÍA FEGA DE FIRA AL BANCO	1.51% Neto Por disposición, sobre saldos insolutos en caso de pagos parciales	1% + IVA Por disposición	1% + IVA Por disposición	N/A
FUENTE DE FONDEO	FIRA	FIRA	FIRA	FIRA
PLAZOS DE LOS CRÉDITOS	Avios: 6 a 18 meses Refaccionarios: Hasta 60 meses	Avios: Una disposición o varias de hasta 180 días	Avios: Una disposición o varias de hasta 270 días	Avios: Una disposición o varias de hasta 180 días
PAGO DE INTERESES	Mensuales o al vencimiento en SIMFAA (sistema de financiamiento automático de intereses)	Mensuales	Mensual o al vencimiento en SIMFAA (sistema de financiamiento automático de intereses)	Al vencimiento en SIMFAA (sistema de financiamiento automático de intereses)
PAGO DE CAPITAL	Mensual o de acuerdo al flujo de generación de recursos del proyecto	Al vencimiento del pagaré respectivo	Al vencimiento del pagaré respectivo	Al vencimiento del pagaré respectivo
SIEBAN	Santa Fe: 50% Banco del Bajío 50%	Santa Fe: 50% Banca Mifel: 50%	Santa Fe: 50% Banca Mifel: 50%	N/A
GARANTÍA LÍQUIDA	30%	40% Sobre saldos insolutos	40% Sobre saldos insolutos	100% FIRCO 60% Productor 40%
COBERTURA DE RIESGO QUE FIRA GARANTIZA				N/A

AL BANCO POR SERVICIO DE GARANTÍA FEGA	50% Nominal	50% Nominal	50% Nominal	
AVAL Y OBLIGADO SOLIDARIO	35%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
SALDO AL 31 Diciembre 2008	\$ 1'756,765	Línea sin ejercer	Línea sin ejercer	Línea sin ejercer

c).- Aportaciones al Patrimonio

FONAES	FONDO DE INVERSIÓN Y REINVERSIÓN DE SANTA FE DE GUANAJUATO
ORIGEN	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad del Gobierno Federal (Secretaría de Economía)
CONVENIO COORDINACIÓN ACCIONES	Celebrado en diciembre de 2001 para impulsar proyectos de inversión de empresas sociales, con un Patrimonio Conjunto de Santa Fe de Guanajuato, A.C. y FONAES, contando con una aportación solidaria del FONAES, por \$ 4'000,000 sumados a los recursos de la Institución por \$ 4'200,000, representando los primeros el 49% y los segundos el 51% del patrimonio del Fondo. Se constituye para su funcionamiento un Comité Técnico del Fondo integrado entre otros por FONAES, FIRA, SEFIDE, Banco del Bajío, S.A., Secretaría de Economía, representantes de la Sociedad y personal de la Asociación entre otros.
IMPORTE AL 31 DICIEMBRE 2008	Reflejado en el Patrimonio Contable de la Institución es de \$ 4'056,350.41

SEFIDE	SISTEMA ESTATAL DE FINANCIAMIENTO AL DESARROLLO
ORIGEN	Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo
ACTA ENTREGA DE RECURSOS FINANCIEROS DEL 20 DE ABRIL DE 1998	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recurso asignado en 1997 por Gobierno del Estado a través del Presupuesto de Egresos autorizado a SEFIDE para el programa "Santa Fe de Guanajuato" administrados SEFIDE-FOFIES: Importe Neto \$ 7'449,334 ❖ Recursos aplicados estimación, periodo piloto del programa: (\$ 4'838,465) ❖ Recurso asignado en 1998 por Gobierno del Estado a través del Presupuesto de Egresos autorizado a SEFIDE para el programa "Santa Fe de Guanajuato": Importe \$ 7'000,000 ❖ Importe Total \$ 9'610,869
APORTACIÓN EJERCICIO 2001	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrato Aportación de recursos económicos del 28 de Junio de 2001 con el compromiso de colocación de 7,500 Microcréditos del 1 de Enero al 30 de Noviembre 2001. ❖ Importe Total \$ 3'000,000
APORTACIÓN EJERCICIO 2007	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrato Aportación de recursos económicos del 14 de Junio de 2007 con el compromiso de colocación de 15,000 Microcréditos del 1 de Enero de junio a Diciembre 2007. ❖ Importe Total \$ 3'000,000
IMPORTE AL 31 DICIEMBRE 2008	Reflejado en el Patrimonio Contable de la Institución es de \$ 15'610,869

6. PROGRAMAS DE OPERACION

Metas Operativas

Se presentan como resultado del análisis y selección de las áreas de oportunidad, según criterios de riesgo y rentabilidad moderados, alto impacto en la zona y posibilidades de orientar a los Asociados, hacia un crecimiento, desarrollo sostenido y perdurable, siendo muy similares a las proyectadas en el Plan 2008-2013.

El escenario proyectado, presentaría cambios en forma significativa, si Santa Fe de Guanajuato A. C., cambiara su Estrategia de crecimiento, buscando presencia en otros Estados de la República, debido a la gran necesidad de financiamiento y alto mercado potencial con que cuentan.

ESQUEMA DE MICROCRÉDITO	REAL	PROYECCIONES				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
NÚMERO DE MICROCRÉDITOS						
TRADICIONAL	17,730	24,650	27,115	30,640	35,542	42,295
ESPECIAL	151	356	392	443	513	611
AGROPECUARIO	214	350	385	435	505	601
TOTAL	18,095	25,356	27,892	31,518	36,560	43,507
COLOCACIÓN DE CARTERA A CAPITAL						
TRADICIONAL	119,586	139,367	153,304	173,234	200,951	239,132
ESPECIAL	6,018	13,980	15,378	17,377	20,157	23,987
AGROPECUARIO	9,790	21,000	23,100	26,103	30,279	36,033
TOTAL	135,394	174,347	191,782	216,714	251,388	299,152
RECUPERACIÓN DE CAPITAL						
TRADICIONAL	120,283	125,787	138,366	156,354	181,370	215,830
ESPECIAL	4,935	7,987	8,786	9,928	11,516	13,705
AGROPECUARIO	9,075	25,257	27,783	31,395	36,418	43,337
TOTAL	134,294	159,032	174,935	197,676	229,304	272,872
RESULTADO DE OPERACIÓN						
RESULTADO DE OPERACIÓN	1,434	3,212	3,533	3,993	4,632	5,511
MORA BRUTA A CAPITAL						
MORA BRUTA	6.83%	6.00%	5.75%	5.55%	5.25%	5.00%

7. EVALUACION ECONÓMICA FINANCIERA

Para una mayor comprensión del Estado Financiero que guarda el presente Estudio, en forma de anexos se presenta la siguiente información, histórica y proyectada.

a).- Información Histórica.

- i). Información Financiera a Diciembre 2008
 - ❖ Balance General al 31 de Diciembre de 2008
 - ❖ Estado de Resultados del 1 al 31 de Diciembre de 2008
 - ❖ Estado de Actividades del 1 al 31 de Diciembre de 2008
 - ❖ Estado de Cambios en la Situación Financiera al 31 de Diciembre 2008.
 - ❖ Estado de variaciones en el Patrimonio al 31 de Diciembre de 2008.
 - ❖ Notas a los Estados Financieros

- ii). Indicadores Financieros a Diciembre 2008
 - ❖ Indicadores Históricos Acumulados Ejercicios 1997-2008
 - ❖ Indicadores del Ejercicio 2008

b).- Información Financiera Proyectada

- i). Proyecciones Financieras del 2009 al 2013
 - ❖ Flujo de Efectivo Proyectado de 2009 a 2013
 - ❖ Balance General Proyectado de 2009 a 2013
 - ❖ Estado de Resultados Proyectado de 2009 a 2013

- ii). Presupuesto del Ejercicio 2009
 - ❖ Flujo de Efectivo Proyectado 2009
 - ❖ Balance General Proyectado 2009
 - ❖ Estado de Resultados Proyectado 2009

IV. CONCLUSIONES

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través de la Facultad de Estudios Profesionales Cuautitlán nos brindo una gama de herramientas que ha permitido encontrarnos favorablemente con el mercado laboral, ya que mediante la guía formadora de nuestros profesores que a través de su academia y experiencia, nos inculcaron la perseverancia en la búsqueda de alternativas de solución, que no siempre son ortodoxas y que en ocasiones derivan en nuevos modelos de aplicación administrativa.

Para nosotros es importante mencionar que los conocimientos y habilidades adquiridos a través de nuestra escolaridad en la FESC – UNAM y aplicados en las diversas instituciones en las que hemos participado y colaborado, los hemos querido plasmar en un documento para que sean un elemento que facilite la comprensión de nuestros compañeros de que las alternativas no están todas escritas, y los motive a enfrentar con mejor decisión los retos que enfrenten aquellos egresados que inician en el interesante y difícil camino laboral.

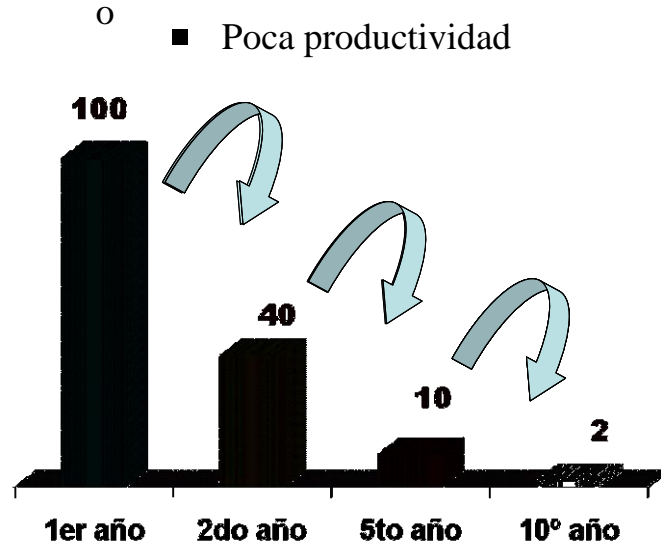
Es por esto que, nuestra principal intención con esta Tesis es dejar testimonio a las actuales generaciones de estudiantes, en el contexto de los PROYECTOS DE INVERSION, sobre un esquema innovador que se ha venido implementando en nuestro país en materia de financiamiento al desarrollo económico, el cual ha sido de valiosa importancia sobre todo para el sector de bajos ingresos de la población y de esa manera hacer frente a la pobreza y desempleo, **contribuyendo así a forjar un México mejor.**

El esquema desarrollado presenta por si mismo las siguientes conclusiones:

- 1) El Plan de Negocios es en la actualidad una herramienta imprescindible de la cual, cualquier proyecto de inversión es invariablemente necesario elaborar, ya que nos proporciona una múltiple variedad de conocimientos sobre el negocio que estaremos por emprender, para el cual, deberemos estar plenamente convencidos de que nuestra inversión, así como nuestro esfuerzo, no van a ser infructuosos, más por el contrario nos dará un alto porcentaje de certidumbre sobre lo que estaremos emprendiendo.
- 2) El Plan de Negocios “Es un instrumento clave para alcanzar el éxito del negocio”.
- 3) El conocer nuestro proyecto desde que esta naciendo, nos brinda sin duda alguna una gran fortaleza, la cual se va a ver reflejada desde el primer momento de la puesta en marcha de nuestro negocio, ya que será una variable de diferenciación, lo cual nos brindará una enorme ventaja competitiva sobre nuestra competencia.

4) Una gran problemática de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas cuando arrancan, es la falta de conocimiento que tienen los empresarios de su empresa, lo que ocasiona una:

- Alta mortandad de empresas,



En México, el 80% de las nuevas empresas mueren en menos de 2 años

5) Las principales causas de esta mortandad, se deben fundamentalmente a la falta de conocimiento del entorno actual, en el cual se van a desempeñar y por lo tanto, los factores que inciden en el cierre son los siguientes:



- 6) Sin lugar a dudas entre mayor conocimiento y mejor preparación tengan los empresarios y los nuevos emprendedores, tanto de su entorno como de su empresa es parte fundamental para apoyar, mantener y desarrollar el crecimiento de las empresas, la economía y los empleos.

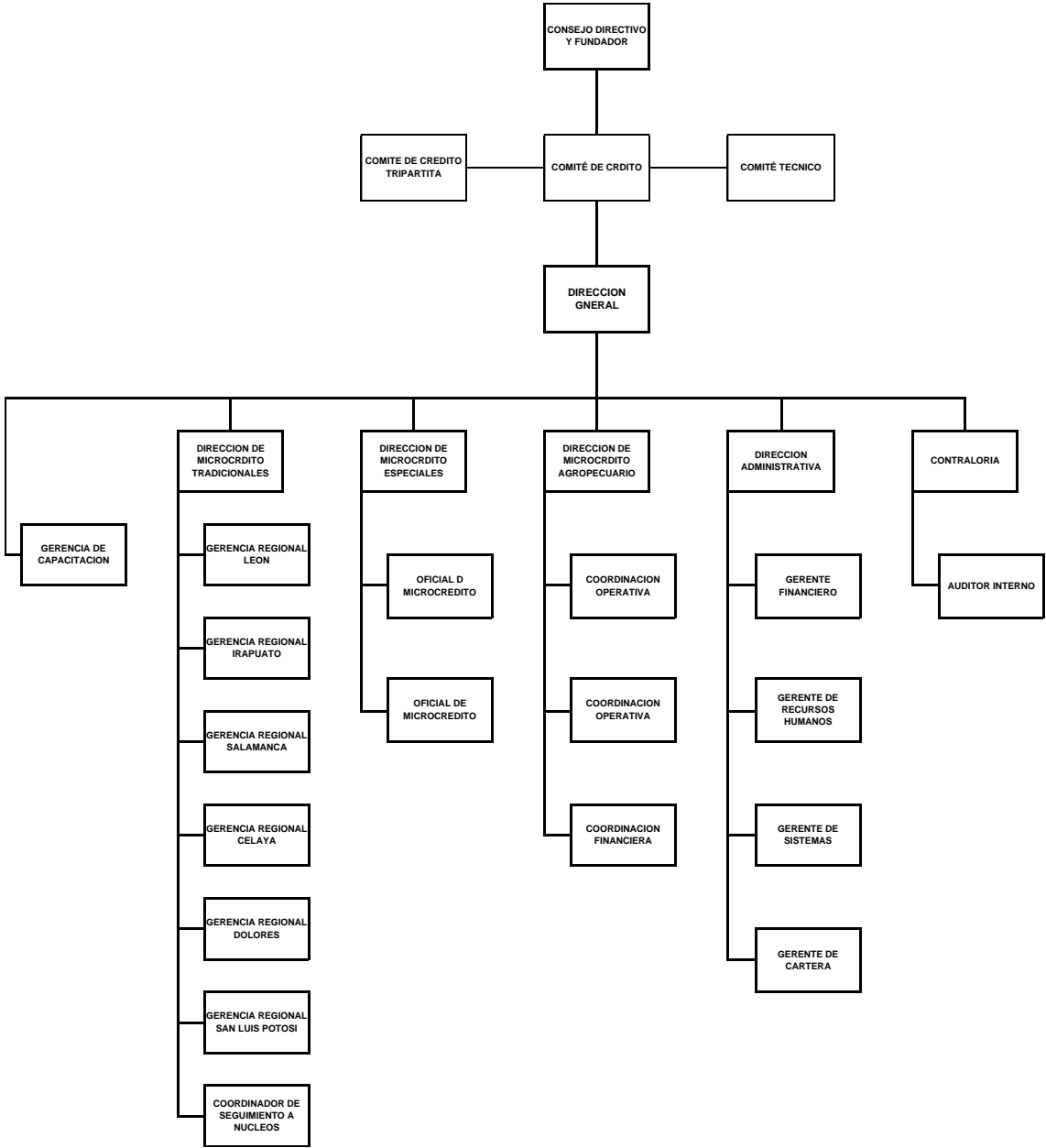
- 7) EN 2006 EL PREMIO NOBEL DE LA PAZ LE FUE OTORGADO A MUHAMMAD YUNUS, fundador del Grameen Bank, entidad pionera en el otorgamiento de microcréditos: pequeños préstamos para los pobres. **“Casi dos tercios de la población del mundo no tiene acceso al crédito”**

- 8) Ha quedado comprobado que los microcréditos son préstamos para la gente pobre que no tiene acceso a los servicios financieros de los bancos convencionales porque no pueden dar las garantías que les piden, lo que los convierte en víctimas de los usureros que existen en todas partes del mundo.

- 9) En la actualidad el Grameen Bank está a la vanguardia de un movimiento mundial en rápido crecimiento dirigido a erradicar la pobreza mediante sus programas. Réplicas del modelo operan en más de 100 países alrededor del planeta.

- 10) En México, Santa Fe de Guanajuato fue de las primeras instituciones en la aplicación de este novedoso y exitoso esquema de microfinanciamiento, con el cual se ha logrado apoyar a un gran número de personas que se autoemplean.

Anexo 1. Organigrama 2009



Anexos de Información Financiera a Diciembre 2008

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
BALANES GENERALES
AÑO DEL 2008
(Miles de Pesos)

	<u>Al 31 de Dic 08 Proyectado</u>	<u>%</u>	<u>Al 31 de Dic 08 Real</u>	<u>%</u>	<u>Al 30 de Nov 07 Real</u>	<u>%</u>
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo e Inversiones en Bancos (Nota C)	\$ 1,845	2%	\$ 4,628	6%	\$ 5,822	8%
Préstamos a Núcleos de Asoc. Miemb-Neto (Nota E)	83,763	88%	57,006	79%	55,577	76%
Otros Activos (Nota F)	1,077	1%	2,231	3%	2,593	4%
	86,685	92%	63,865	89%	63,991	88%
INVERSIONES CON RESTRICCIÓN (Nota D)	5,764	6%	6,930	10%	7,854	11%
ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS NETOS (Nota G)	1,962	2%	785	1%	815	1%
DEPOSITOS EN GARANTIA (Nota H)	238	0%	145	0%	145	0%
	SUMA ACTIVO		\$ 94,649	100%	\$ 71,725	100%
PASIVO						
PASIVO CIRCULANTE						
Préstamos FIRA (Nota I)	\$ 54	0%	\$ 138	0%	\$ 135	0%
Préstamos FINAFIM (Nota J)	9,387	10%	9,458	13%	9,607	13%
Préstamos BANCO VE POR MAS, S. A. (Nota K)	-	0%	-	0%	-	0%
Préstamos BANCO DEL BAJIO, S.A. (Nota L)	8,038	8%	1,757	2%	1,810	2%
Cuotas e IVA Provisionados No Devengados (Nota E)	10,915	12%	9,812	14%	9,794	13%
Impuestos por Pagar (Nota O)	683	1%	995	1%	724	1%
Acreedores Diversos	422	0%	479	1%	458	1%
Provisiones Laborales (Nota P)	17	0%	17	0%	732	1%
	SUMA CIRCULANTE	31%	22,656	32%	23,261	32%
PASIVO A LARGO PLAZO						
Préstamos FIRA (Nota I)	945	1%	165	0%	165	0%
Préstamos FINAFIM (Nota J)	32,923	35%	16,851	23%	17,399	24%
Recursos FONAES - FIDESANTAFE 10114 (Nota L)	5,000	5%	5,000	7%	5,000	7%
Reservas Laborales (Nota Q)	1,441	2%	1,876	3%	1,876	3%
	SUMA A LARGO PLAZO	43%	23,892	33%	24,440	34%
	SUMA PASIVO	74%	46,548	65%	47,701	66%
PATRIMONIO						
PATRIMONIO PERMANENTEMENTE RESTRINGIDO						
Patrimonio Asoc. Participantes Especiales (Nota R2)	12,611	13%	\$ 15,611	22%	15,611	21%
Patrimonio Asociados Activos (Nota R1)	200	0%	200	0%	200	0%
Fondo de Inversión y Reinversión-FONAES (Nota R2)	4,056	4%	4,056	6%	4,056	6%
	Total Patrimonio Permanentemente Restringido	18%	19,867	28%	19,867	27%
PATRIMONIO NO RESTRINGIDO						
Resultado de Ejercicios Anteriores	3,876	4%	3,876	5%	3,876	5%
Resultado del Periodo	4,083	4%	1,434	2%	1,361	2%
	Total Patrimonio No Restringido	8%	5,310	7%	5,238	7%
	SUMA PATRIMONIO	26%	25,177	35%	25,105	34%
	SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	100%	\$ 94,649	100%	\$ 72,806	100%

Las Notas adjuntas son parte integrante de los Estados Financieros

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
ESTADO DE RESULTADOS
AÑO DEL 2008
(Miles de Pesos)

	Acumulado Proyectado Del Año		Acumulado Real Del Año		Del 1 al 31 de diciembre Proyectado		Del 1 al 31 de diciembre Real		Del 1 al 30 de noviembre Real						
		%		%		%		%		%					
INGRESOS:															
Cuota de Servicio M. Tradicionales (Nota S)	\$	43,125	87%	\$	29,294	81%	\$	3,756	82%	\$	2,613	87%	\$	2,508	86%
Cuota de Servicio Microcréditos Especiales		2,677	5%		1,640	5%		249	5%		303	10%		(24)	-1%
Cuota de Servicio Microcréditos Agropecuarios		2,355	5%		1,525	4%		303	7%		193	6%		168	6%
Intereses Moratorios y Recuperación Reserva		180	0%		483	1%		15	0%		21	1%		34	1%
Cuotas para el Desarrollo y Primas		420	1%		1,130	3%		156	3%		-	0%		-	0%
		48,757	98%		34,071	95%		4,479	98%		3,130	105%		2,686	92%
FINANCIEROS Y RESERVAS:															
Intereses Ganados por Inversiones	\$	390	1%	\$	910	3%	\$	52	1%	\$	61	2%	\$	73	2%
Gastos Financieros		5,586	11%		3,651	10%		501	11%		290	10%		288	10%
Estimación Cuentas Incobrables		3,340	7%		3,723	10%		372	8%		367	12%		364	12%
		8,536	17%		6,465	18%		820	18%		596	20%		578	20%
RESULTADO FINANCIERO		40,221	81%		27,607	77%		3,659	80%		2,534	85%		2,108	72%
COSTOS:															
Gerencia Microcréditos Tradicionales (Nota T)	\$	25,913	52%	\$	19,547	54%	\$	2,371	52%	\$	1,694	57%	\$	1,686	58%
Gerencia Microcréditos Especiales		729	1%		666	2%		64	1%		51	2%		50	2%
Gerencia Microcréditos Agropecuarios		891	2%		778	2%		76	2%		77	3%		74	3%
		27,533	55%		20,991	58%		2,510	55%		1,822	61%		1,810	62%
RESULTADO DE OPERACIÓN		12,688	26%		6,616	18%		1,149	25%		711	24%		298	10%
GASTOS E INGRESOS:															
Oficinas Generales	\$	8,906	18%	\$	6,144	17%	\$	678	15%	\$	439	15%	\$	500	17%
Otros Ingresos		120	0%		304	1%		10	0%		(236)	-8%		137	5%
Otros Gastos		-	0%		-	0%		-	0%		-	0%		-	0%
Partida Extraordinaria Neta Cobranza		180	0%		1	0%		15	0%		-	0%		0	0%
Apoyos de Fondeadores		240	0%		704	2%		20	0%		36	1%		36	1%
Gastos por Capacitación		240	0%		48	0%		20	0%		-	0%		-	0%
		8,606	17%		5,183	14%		653	14%		639	21%		327	11%
RESULTADO DEL PERIODO	\$	4,083	8%	\$	1,434	4%	\$	496	11%	\$	72	2%	\$	(29)	-1%

Las Notas adjuntas son parte integrante de los Estados Financieros

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AÑO DEL 2008
(Miles de Pesos)

OPERACION:	Acumulado al 31 de Diciembre	Del 1 al 31 31 de Diciembre	Del 1 al 30 de Noviembre
Resultado del Periodo	\$ 1,434	\$ 72	\$ (29)
Ajuste en Resultado de Ejercicios Anteriores	-	-	-
Partidas que no requirieron la utilización de recursos:			
Depreciaciones y Amortizaciones	233	32	32
Estimación para Cuentas Incobrables	3,723	367	364
Reserva para Cuotas Devengadas No Cobradas	-	-	-
Aplicación a la Estimación	(3,536)	(2,314)	6
Recuperación de la Reserva de Ctas. Incobrables	95	18	1
Provisiones Laborales	435	(715)	93
	<u>2,384</u>	<u>(2,540)</u>	<u>465</u>
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Prestamos a Núcleos	7,850	499	(1,952)
Deudores Diversos y Otros	(1,154)	362	(134)
Cuotas e IVA Provisionados No Devengados	(1,103)	18	338
Depósitos en Garantía	93	-	-
Impuestos por Pagar	312	271	(156)
Acreedores Diversos	57	20	50
Recursos utilizados en la operación	<u>8,440</u>	<u>(1,370)</u>	<u>(1,390)</u>
FINANCIAMIENTO:			
Préstamos FINAFIM	-	-	-
Préstamos BANCO DEL BAJIO, S. A.	5,681	12	11
Recursos FONAES	-	-	-
Recursos generados en actividades de financiamiento	<u>5,681</u>	<u>12</u>	<u>11</u>
INVERSION:			
Adquisiciones de Mobiliario y Equipo	111	2	21
Gastos de Instalación	25	-	-
Pago Préstamos FINAFIM	5,857	696	577
Pago Préstamos PROCREA	1,622	(3)	(3)
Pago Préstamos BANCO VE POR MAS, S.A.	1,962	-	-
Pago Préstamos BANCO DEL BAJIO, S. A.	3,924	65	466
Aportación Asociados Especiales	-	-	-
Inversiones con Restricción	1,166	(924)	(1,107)
Recursos utilizados en la inversión	<u>14,668</u>	<u>(164)</u>	<u>(45)</u>
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES:			
Aumento (Disminución)	2,453	(1,194)	(1,333)
Saldo al inicio del mes (Nota C)	2,175	5,822	7,156
Saldo al final del mes	\$ <u>4,628</u>	\$ <u>4,628</u>	\$ <u>5,822</u>
Las Notas adjuntas son parte integrante de los Estados Financieros			

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
ESTADO DE VARIACIONES EN EL PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE Y 30 DE NOVIEMBRE DE 2008
(Miles de Pesos)

	<u>Saldos al</u> <u>30-nov-08</u>	<u>Disminuciones</u> <u>Cargos</u>	<u>Aumentos</u> <u>Abonos</u>	<u>Saldos al</u> <u>31-dic-08</u>
Patrimonio Permanentemente Restringido:				
Patrimonio Asociados Participantes Especiales (Nota R2)	\$ 12,611			\$ 12,611
Patrimonio Asociados Participantes Especiales para la Garantía de Líneas Crédito (Nota R2)	3,000			3,000
Patrimonio Asociados Activos (Nota R1)	200			200
Fondo de Inversión y Reinversión de Santa Fe de Guanajuato - FONAES (Nota R2)	4,056			4,056
Suma Patrimonio Permanentemente Restringido	\$ 19,867			\$ 19,867
Patrimonio No Restringido (Generado):				
Resultados de Ejercicios Anteriores	3,876			3,876
Resultado del Periodo	1,361		72 (1)	1,434 (2)
Suma Patrimonio No Restringido (Generado):	5,238	-	72	5,310
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25,105	\$ -	\$ 72	\$ 25,177

(1) Resultado del mes de DICIEMBRE de 2008

(2) Acumulado del Resultado al mes de DICIEMBRE de 2008

Nota:

El Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo del Estado de Guanajuato (SEFIDE), mediante Contrato de Aportación firmado el 14 de Junio de 2007, donó al Patrimonio de Santa Fe la cantidad de \$3'000,000 (Tres Millones de Pesos 00/100 M. N.), para ser destinados al otorgamiento de 15 mil créditos durante el Ejercicio 2007.

Las Notas adjuntas son parte integrante de los Estados Financieros

Santa Fe de Guanajuato A. C.
Notas a los Estados Financieros
Al 31 de Diciembre y 30 de Noviembre de 2008
(Miles de Pesos)

A. NATURALEZA DE LA ENTIDAD Y EVENTOS SOBRESALIENTES:

1. Santa Fe de Guanajuato A. C. tiene por objeto social, la atención a personas de escasos recursos que radican en zonas urbanas marginadas, así como en las zonas rurales, que por su situación socioeconómica y de cultura se ven imposibilitadas para satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y desarrollo.
2. La actividad principal de la Asociación Civil consiste, en el desarrollo cultural de sus Asociados Miembros apoyando con capacitación, asistencia técnica y microfinanciamiento a personas emprendedoras a nivel de autoempleo, fundamentalmente a mujeres, cabezas de familia, con alguna actividad productiva, comercial, artesanal y de servicios.
3. Santa Fe de Guanajuato A. C. se constituyó el 30 de Mayo de 1997.
4. Se obtuvo autorización para recibir donativos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fecha de 2 de Abril de 1998 en oficio 325-SAT-IV-1177, autorización que fue publicada en Diario Oficial de la Federación del 3 de Julio de 1998 en su 3ª. Sección. Actualmente se conserva dicha autorización, según publicación de Anexo 14 del 30 de Abril de 2007.

B. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES:

A continuación se describen las políticas y prácticas contables seguidas por la Asociación, que afectan los principales renglones de los Estados Financieros.

1. **Presentación de Estados Financieros.** Los estados financieros adjuntos no incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera, según el Boletín B-10, ya que se considera que su importe no es relevante en activos no monetarios.

La Institución presenta sus estados financieros de acuerdo a los Boletines B-2, B-16 y E-2 de las Normas de Información Financiera (NIFS) relativos a las entidades con propósitos no lucrativos: El Balance General, el Estado de Actividades, el Estado de Cambios en la Situación Financiera y las Notas que son parte integrante de los mismos. Adicionalmente se elabora el Estado de Resultados y el Estado de Variaciones en el Patrimonio para una mejor toma de decisiones.

Por lo anterior, el Patrimonio esta dividido en:

- **Permanentemente Restringido.**- Es el patrimonio aportado, cuyo uso esta limitado por las disposiciones establecidas en los contratos respectivos de las aportaciones.
 - **No Restringido.**- Es aquel que no tiene restricciones y es resultado de los ingresos que obtiene la Institución, menos los costos y gastos incurridos por la prestación de servicios.
2. **Inversiones en Valores.** Se expresan de acuerdo al importe del capital invertido, más el reconocimiento de los rendimientos devengados a la fecha.
 3. **Préstamos a Núcleos Solidarios y Metodología de la operación para el cumplimiento del Objeto Social.**

MICROCREDITOS TRADICIONALES:

Los Microcréditos Tradicionales están dirigidos a 4 sectores: Artesanal, Servicios, Comercio y Agropecuario-Agroindustrial y están orientados preferentemente a Mujeres, mayores de edad, cabezas de familia o con responsabilidad adquirida, que cuenten con una actividad productiva o deseen iniciar una.

Este esquema opera a través de núcleos solidarios, una vez que se conforma el núcleo, se inicia una etapa precrédito que consta de cinco reuniones, en las cuales se realiza el Acta de Constitución del mismo, se nombra a la mesa directiva, se redacta y autoriza un reglamento interno y se inicia el proceso de ahorro interno de cada integrante. Santa Fe de Guanajuato A. C. no capta ni participa en el manejo del ahorro de los miembros del núcleo solidario.

Al llegar a la quinta reunión y de acuerdo a lo establecido por la Metodología del Santa Fe, se integrarán como Asociados Miembros otorgándoles el primer microcrédito a cada uno de los integrantes del núcleo. La tabla base para el ejercicio de 2007 en pesos es la siguiente:

Ciclo	Plazo Máximo en Semanas	Número Mínimo Asociados	Monto del Microcrédito		Monto Promedio N. S.	Cuotas de Servicio Mensual
			Mínimo	Máximo		
1° Ciclo	16	8	1,500	3,000	1,500	5.50%
2° Ciclo	18	8	2,500	5,000	2,500	5.25%
3° Ciclo	20	8	3,500	8,000	3,500	5.00%
4° Ciclo	22	8	4,500	12,000	4,500	4.75%
5° Ciclo	24	7	6,000	23,000	6,000	4.50%
6° Ciclo	26	6	7,500	30,000	7,500	4.00%
7° Ciclo	32	6	9,000	35,000	9,000	3.75%
8° Ciclo	40	5	11,000	40,000	11,000	3.50%
9° Ciclo	40	5	14,000	45,000	14,000	3.00%
10° Ciclo	52	5	17,000	50,000	17,000	2.75%
En adelante	52	5	25,000	50,000	25,000	2.50%

Una vez liquidado el microcrédito, por todos los integrantes del núcleo, podrán obtener nuevos microcréditos por montos mayores, a plazos más largos de acuerdo a la tabla anterior.

En este esquema a los asociados se les descuenta un 10% por pago anticipado, del monto del microcrédito autorizado como Cuota de Asistencia Técnica Inicial (C.A.T.I.). Podrán tener derecho a una bonificación por pago oportuno, al no exceder de una semana de mora de acuerdo al pago pactado establecido, que se entregará hasta que esté totalmente liquidado el saldo del núcleo. Esta bonificación será del 1.50% sobre el microcrédito otorgado.

El monto máximo por ciclo estará determinado por la cantidad otorgada en el ciclo anterior más dos veces el valor del ahorro acumulado por integrante del núcleo solidario. En caso de que algún integrante del núcleo no liquide la totalidad de su adeudo, ningún integrante podrá recibir un nuevo microcrédito. El plazo de amortización es variable, en función al ciclo y actividad productiva, sin exceder de un año.

El Consejo Directivo es el único que tiene la facultad para actualizar y cambiar los Montos, Cuotas de Servicio y Plazos para los Microcréditos.

Las cuotas máximas y mínimas que se aplican en el ejercicio se presentan a continuación:

Cuota por Asistencia Técnica	2.462%	0.962%
------------------------------	--------	--------

Cuota por Capacitación	2.462%	0.962%
Suma Cuota de Aportación	4.924%	1.925%
Costo del Dinero	0.501%	0.500%
Suma Cuota de Aportación más Costo del Dinero	5.425%	2.425%
IVA Sobre Costo del Dinero	0.075%	0.075%
COSTO TOTAL DE CUOTA DE SERVICIO	5.500%	2.500%

Por el mes de Diciembre de 2007 Santa Fe de Guanajuato A. C. opero un nuevo producto dentro del esquema tradicional denominado "Crédito Paralelo" con el objetivo de beneficiar a los asociados con un buen historial crediticio dentro de la Institución vigente al 17 de Diciembre de 2007, sin que a estos créditos les aplicará el Seguro de Vida, las condiciones fueron las siguientes:

Ciclo	Plazo Máximo	No. Mínimo Asociados	Monto Crédito por Asociado		Cuota de Servicio Mensual	C.A.T.I.	Bonificac. Pago Oportuno
			Mínimo	Máximo			
01	26	Los del núcleo solidario completo del ciclo vigente	\$ 1,500.00	\$ 8,000.00	Misma del Ciclo Vigente	10%	1.5%

Este crédito procedió al Núcleo Solidario cuando:

- Transcurrió el 50% del plazo del crédito vigente y a ese período tuvo derecho a la bonificación por pago oportuno.
- Se tratara de Núcleos Solidarios completos.

MICROCREDITOS ESPECIALES:

Están dirigidos enunciativa más no limitativamente, a los sectores de: Comercio, Servicios e Industrialización y Comercialización de productos, dadas las características propias del negocio. Los tipos de Microcrédito:

- **Habilitación o Avío.**- Para sufragar el capital de trabajo (Adquisición de materia prima e insumos necesarios para la operación de las micro y pequeñas empresas). El plazo de amortización es variable en función de su capacidad productiva, sin exceder de un año.
- **Refaccionarios.**- Para financiar inversiones fijas. El plazo de amortización está en función de la vida útil de la inversión, de la capacidad de pago de la misma y de las reglas de operación de nuestros fondeadores.

Forma	Duración	Montos (pesos)		Cuotas de Servicio	Observaciones
		Desde	Hasta		
Individual o Grupal	Hasta 104 semanas según destino del Microcrédito	\$ 20,000 por Integrante	\$ 50,000 por Integrante	2.00%	Garantía Hipotecaria
			\$30,000 por integrante	Del 1.25% al 1.50%	Garantía Líquida + Garantía Prendaria
				Del 2.00% al 2.40%	Garantía Avalista

* **Periodicidad de pago:** Los pagos se pueden efectuar con una periodicidad semanal, catorcena o cada 28 días según el destino del Microcrédito

La Cuota de Asistencia Técnica Inicial (C.A.T.I.) es del 5.00% y se descuenta automáticamente del microcrédito autorizado. Esta cuota podrá ser reembolsada al Núcleo Solidario toda vez que no tenga un solo atraso en sus pagos parciales durante la vigencia del crédito.

MICROCREDITOS AGROPECUARIOS:

Están dirigidos a la producción Agropecuaria, Forestal, Pesquera así como a la Industrialización y Comercialización de sus productos. Los tipos de Crédito son:

- Habilitación o Avío.- Para sufragar el capital de trabajo de las empresas, su plazo de amortizaciones es variable en función de la capacidad productiva, sin exceder de un año.
- Refaccionarios.- Para financiar inversiones fijas en las empresas. El plazo de amortización está en función de la vida útil de la inversión así como de la capacidad de pago de la misma, sin exceder de siete años.

La tasa de Interés es fija o variable diferenciada según el riesgo presentado. La tasa de interés que se aplicará será de acuerdo al siguiente cuadro:

PROGRAMA NORMAL			CON INTERMEDIACIÓN 3_/		
Rango de Puntos	Margen de Intermediación (MI) 1_/	TASA FINAL al Productor (TB + MI) 2_/	Rango de Puntos	Margen de Intermediación (MI) 1_/	TASA FINAL al Productor (TB + MI) 2_/
70 a 100	7	(TB + 7) + IVA	80 a 100	5	(TB + 5) + IVA
50 a 69	10	(TB + 10) + IVA	50 a 79	8	(TB + 8) + IVA
Menor de 50	No aplica	No Aplica	Menor de 50	No aplica	No Aplica

1_/ Son los puntos adicionales a la tasa de interés que aplique la fuente fondeadora al Santa Fe.

2_/ La TB significa "Tasa Base" y corresponde a la tasa que aplica la fuente de fondeo. Se aumentará el IVA en los intereses que resulten de aplicar la tasa seleccionada.

3_/ Son las condiciones que aplicarán cuando Santa Fe de Guanajuato A. C. se apoye en un agente intermediario para canalizar los recursos del crédito al beneficiario final, como son: Sociedades de Ahorro y Préstamo, Agentes Parafinancieros, Almacenadoras, Afianzadoras, Aseguradoras, etc.

4_/ En el caso de presentarse garantías hipotecarias, en proporción garantía crédito menor de 2:1, así como de otro tipo de garantía (prendaria, aval, etc.), se evaluará la conveniencia de aceptar o no éstas (visto bueno de la Dirección General).

Se aplica una Cuota de Asistencia Técnica Inicial (C.A.T.I.) del 3.00% sobre el importe del crédito contratado, en cada disposición del mismo, por concepto de apertura de crédito.

De este porcentaje Santa Fe de Guanajuato A. C. compartirá hasta el 1% con el despacho, asesor o cualquier Agente que participe en la fase de promoción, evaluación y gestión del crédito. Dicho pago se realiza a estos agentes, después de 8 días hábiles de otorgado el crédito.

CONDICIONES DE OPERACIÓN DEL CREDITO PARA FINANCIAR MAIZ Y FRIJOL (PROMAF)					
Productor Elegible	Tipo de Crédito	Apoyo máximo x productor	Plazo	Costo del Servicio	Cuota de Crédito por Socio Activo
1. Productores de maíz y/o frijol de temporal o riego. 2. Estar registrado en el padrón PROCAMPO o registro alterno.	Habilitación o Avío	20 hectáreas	1er. Año Hasta 6 meses 2do y 3er Año Hasta 10 meses	PD1: (TIIE + 7) + IVA (TIIE + 9) + IVA PD2 y PD3: (TIIE + 12) + IVA (TIIE + 14) + IVA	PD1: Hasta \$2,500 /Ha PD2 y PD3: Se incrementará proporcional a la garantía de FIRCO

La Garantía es Líquida al 100% de la cuota de crédito de acuerdo a la siguiente composición:

- Aportación FIRCO \$ 1,500/Ha (60% de la garantía líquida requerida)
- Aportación del Productor 500/Ha (20% de la garantía líquida requerida)
- Complemento Aportac. del productor _Santa Fe 500/Ha (20% de la garantía líquida requerida)

La Cuota de Asistencia Técnica Inicial (C.A.T.I.) será del 3.15% del importe del crédito.

Seguro Colectivo Temporal de Vida. Santa Fe de Guanajuato A. C. ofrece a los Asociados como parte del Servicio, en todos los esquemas de Microcrédito, un Seguro Colectivo Temporal de Vida, el cual esta sujeto a las siguientes condiciones:

MICROCREDITOS		CONDICIONES	
Desde	Hasta	Costo	Cobertura
\$ 1,000	\$ 40,000	\$ 1 diario por el plazo de la vigencia del crédito	\$ 50,000
\$ 40,001	En adelante	\$ 2 diarios por el plazo de la vigencia del crédito	\$ 100,000

En los esquemas de Microcréditos Especiales y Agropecuarios, la cuota del seguro se descuenta automáticamente del microcrédito autorizado.

4. **Alta y Baja de Asociados Miembros.** Mensualmente Santa Fe de Guanajuato A. C. registra como Asociado Miembro a las personas que reciben un Microcrédito durante el mes y da de baja a los Asociados que hayan liquidado su Microcrédito.
5. **Reserva para Cuentas Incobrables.** La Institución tiene como política la creación de una Reserva para Cuentas Incobrables, la cual es del 2.75% sobre el capital neto colocado para todos los esquemas de microcrédito.
6. **Mobiliario y Equipo.** El mobiliario y equipo con que cuenta principalmente la Asociación, está respaldado por Contratos de Comodato con "SEFIDE" y registrado en cuentas de orden. (Ver Nota T).

7. **Obligaciones Laborales.** La Asociación tiene las obligaciones establecidas en la Ley Federal de Trabajo (LFT) y los contratos de trabajo correspondientes. La Institución cumple con la valuación actuarial que establece el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" de las Normas de Información Financiera (NIFS), para la creación de reservas para los conceptos de Indemnización Legal y Prima de Antigüedad.
8. **Impuesto sobre la Renta.** En virtud de ser una Asociación que no persigue fines de lucro, tributa en el Título III, del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, con las características del Art. 8 y del Art. 95 Fracción VI, de la misma Ley teniendo la contingencia que establecen los dos últimos párrafos del Art. 95 de la LISR.
9. **Impuesto al Activo.** Atendiendo a lo dispuesto en la Regla 4.12 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2007 que establece "Las personas morales que únicamente sean contribuyentes del ISR en los términos del artículo 94 de la Ley que regula dicha contribución, se considera que quedan comprendidas en la fracción I del artículo 6º de la Ley del IMPAC como sujetos exentos". Santa Fe de Guanajuato A. C., no paga el Impuesto al Activo, teniendo la contingencia que establecen los dos últimos párrafos del Art. 95 de la LISR.
10. **Impuesto al Valor Agregado.** Los Asociados Miembros reciben como contraprestación normal por sus cuotas, servicios para su desarrollo cultural, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) establece en su artículo 15 "No se pagará el impuesto por la prestación de los siguientes servicios..."
En su fracción XII establece: "Los proporcionados a sus miembros como contraprestación normal por sus cuotas y siempre que lo servicios que presten sean únicamente los relativos a los fines que les sean propios" tratándose de: En su inciso e) establece: "Asociaciones o Sociedades Civiles organizadas con fines científicos, políticos, religiosos y culturales..."

C. EFECTIVO E INVERSIONES EN BANCOS:	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Caja	\$ 50	\$ 50
Bancos	1,810	2,524
Inversiones en Bancos	2,769	3,249
Total	\$ 4,628	\$ 5,822

D. INVERSIONES CON RESTRICCIÓN:

El Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo del Estado de Guanajuato (SEFIDE) donó al Patrimonio de Santa Fe de Guanajuato A. C., el 16 de Julio de 2001 \$ 3'000,000.00 (Tres Millones de Pesos 00/100 M. N.) para garantizar líneas de créditos.

En cumplimiento del requerimiento de constituir una garantía líquida de pago para los financiamientos en Operación Directa como Agente PROCREA de FIRA, de al menos el 7.5% de la cartera de crédito fondeada por el FEFA, de la aportación de SEFIDE, se tienen en garantía \$ 86,897.48 (Ochenta y Seis Mil Ochocientos Noventa y Siete Pesos 48/100 M. N.). Este importe corresponde a la garantía exigible al 31 de Mayo de 2007.

En relación a la línea de crédito aperturada con Banco del Bajío, S. A., relativa a constituir una garantía como fuente alterna de pago, al 31 de Diciembre de 2007 se tomó de la aportación del SEFIDE la cantidad de \$ 453,149.80 (Cuatrocientos Cincuenta y Tres Mil Ciento Cuarenta y Nueve Pesos 80/100 M. N.) importe cubierto por Santa Fe de Guanajuato A. C. que contempla el 30% requerido como garantía líquida por cada disposición.

RESUMEN:	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Recursos SEFIDE para garantía de créditos:	\$ 3,000	\$ 3,000
-) Garantía Líquida FEFA	87	87
-) Garantía Líquida Banco del Bajío, S. A.	453	403
Recursos disponibles SEFIDE	2,460	2,510
Inversiones con restricción:		
Recursos disponibles SEFIDE	2,460	2,510
+) Reserva Técnica de Contingencia Asoc. Miembros (FIRA)	1,816	766
+) Reserva Técnica de Contingencia Asoc. Miembros (Otras Ftes)	2,064	2,094
+) Reserva Técnica de Contingencia Asoc. Miembros (BAJIO)	334	279
+) Reserva Técnica de Contingencia Asoc. Miembros (MIFEL)	51	1,099
+) Fideicomiso FIDESANTAFE 10114	206	208
+) Reserva Técnica de Contingencia Asoc. Miembros (BX+)	-	11
+) Recursos FINAFIM pendientes de Colocar	-	886
Total Inversiones con Restricción	\$ 6,930	\$ 7,854

E. PRESTAMOS A NUCLEOS DE ASOCIADOS MIEMBROS-NETOS:	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Cartera Vigente con Recursos PRONAFIM	\$ 23,910	\$ 22,165
Cartera Vencida con Recursos PRONAFIM	2,958	3,955
Estimación para Cuentas Incobrables PRONAFIM	(5,023)	(7,534)
Capital Cartera Neta PRONAFIM	21,845	18,585
Cartera Vigente con Recursos FONAES	3,855	3,883
Cartera Vencida con Recursos FONAES	39	45
Estimación para Cuentas Incobrables FONAES	(66)	(86)
Capital Cartera Neta FONAES	3,828	3,842
Cartera Vigente con Recursos FIRA	653	732
Cartera Vencida con Recursos FIRA	-	16
Estimación para Cuentas Incobrables FIRA	-	(30)
Capital Cartera Neta FIRA	653	718
Cartera Vigente FIDESANTAFE 10114 Recursos Santa Fe	9,644	9,819
Cartera Vencida FIDESANTAFE 10114 Recursos Santa Fe	195	111
Estimación Incobrables FIDESANTAFE 10114 Recursos Santa Fe	(331)	(211)
Capital Cartera Neta FIDESANTAFE 10114 Recursos Santa Fe	9,508	9,719
Cartera Vigente FIDESANTAFE 10114 Recursos Originales (FONAES)	-	-
Cartera Vencida FIDESANTAFE 10114 Recursos Originales (FONAES)	1	57
Estimación Incobrables FIDESANTAFE 10114 Rec. Originales (FONAES)	(1)	(109)
Capital Neto FIDESANTAFE 10114 Recursos Originales (FONAES)	(1)	(52)
Cartera Vigente FIDESANTAFE 10114 Revolvencia (FONAES)	4,456	4,701
Cartera Vencida FIDESANTAFE 10114 Revolvencia (FONAES)	378	164
Estimación Incobrables FIDESANTAFE 10114 Revolvencia (FONAES)	(642)	(312)
Capital Cartera Neta FIDESANTAFE 10114 Revolvencia (FONAES)	4,192	4,553
Cartera Vigente con Recursos Banco Ve por Más, S. A. (BX+)	-	-
Cartera Vencida con Recursos Banco Ve por Más, S. A. (BX+)	-	22
Estimación Cuentas Incobrables Banco Ve por Más, S. A. (BX+)	-	(42)
Capital Cartera Neta Ve por Más, S. A. (BX+)	-	(20)
Cartera Vigente con Recursos Banco del Bajío, S. A.	2,487	3,412
Cartera Vencida con Recursos Banco del Bajío, S. A.	-	15
Estimación Cuentas Incobrables Banco del Bajío, S. A.	-	(28)
Capital Cartera Neta Banco del Bajío, S. A.	2,487	3,399

Cartera Vigente con Recursos Banca MIFEL, S. A.	431	1,502
Cartera Vencida con Recursos Banca MIFEL, S. A.	-	-
Estimación Cuentas Incobrables Banca MIFEL, S. A.	-	-
Capital Cartera Neta Banca MIFEL, S. A.	431	1,502
Cartera Vigente con Recursos Propios	8,802	7,944
Cartera Vencida con Recursos Propios	409	176
Estimación para cuentas Incobrables Recursos Propios	(695)	(335)
Capital Cartera Neta Recursos Propios	8,516	7,785
CAPITAL NETO	\$ 51,459	\$ 50,032
<i>Mas:</i>		
Cuotas e IVA por devengar	9,812	9,794
Reserva Técnica de Contingencia de Asociados Miembros	(4,265)	(4,249)
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS MIEMBROS	\$ 57,006	\$ 55,577

F. OTROS ACTIVOS:	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Deudores por Seguro	\$ 631	\$ 631
Cuotas Devengadas No Cobradas M. Agropecuarios	608	374
Deudores Diversos	337	863
IVA pendiente de acreditar	117	123
Aportación Asociados Activos	50	50
Bienes dación en pago	234	234
Seguros y Fianzas	125	135
Gastos por Comprobar	129	169
IVA Acreditable	-	13
Total	\$ 2,231	\$ 2,593

G. ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS NETOS:

La Asociación además de contar con bienes incluidos en los Contratos de Comodato celebrados con SEFIDE, de fechas 28 de Febrero de 2000 y 15 de Enero de 1998, cuenta con Activo Fijo y Diferido Propio, integrado por:

	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Mobiliario y Equipo	\$ 1,003	\$ 1,001
Equipo de Transporte	327	327
Total Equipo	1,330	1,328
<i>Menos:</i>		
Depreciaciones	592	567
Total Activo Fijo Neto	738	761
Mejoras a Locales Arrendados	\$ 412	\$ 412
<i>Menos:</i>		
Amortizaciones	365	358
Total Activo Diferido Neto	48	54
Total Activos Fijos y Diferidos Netos	\$ 785	\$ 815

H. <u>DEPOSITOS EN GARANTIA:</u>	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Garantía Líquida FEFA (FIRA)	\$ 87	\$ 87
Otros Depósitos en Garantía	58	58
Total	\$ 145	\$ 145

I. PRESTAMOS FIRA:

El 30 de Junio del 2004, se firmó el Contrato de Apertura de Crédito, para la Operación Directa como Agente Procrea por \$ 60'000,000.00 (Sesenta Millones de Pesos 00/100 M. N.), con vigencia al 31 de Diciembre de 2004. La línea registrada en el Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF), fue por \$ 30'000,000.00 (Treinta Millones de Pesos 00/100 M. N.).

En Julio de 2004 se dio inicio a la Operación Directa, existiendo un periodo de 5 años a partir de Febrero de 2004 para dar cumplimiento a las Condiciones Generales de Operación, llevándose a cabo el 1er. descuento el 6 de Septiembre de 2004.

El 1° de Enero de 2005 se firmó un Convenio Modificatorio al Contrato de Apertura de la Línea del Crédito celebrado con fecha 30 de Junio 2004, en el cual se acordó la modificación de la vigencia del mismo, del 31 de Diciembre de 2004 al 31 de Marzo de 2005.

El 1° de Abril de 2005 se firmó un Segundo Convenio Modificatorio al Contrato de Apertura de la Línea del Crédito, en el cual se acordó la modificación de la vigencia hasta el 31 de Agosto de 2005, pudiendo prorrogarse mediante Convenio entre las partes contando así con la autorización de FIRA hasta el 31 de Agosto de 2005 para dar cumplimiento a las CGOPD.

A partir de Julio de 2005, la Línea autorizada se suspende por no encontrarse Santa Fe de Guanajuato A. C. en aptitud de cumplir con las Condiciones Generales de Operación Directa como Agente PROCREA, conservándose activas las operaciones vigentes de deuda.

Con fecha 3 de Enero de 2006, la Subdirección de Recuperación de FIRA, aceptó formalmente la propuesta de pago de los Saldos de Cartera operados con FIRA, en el esquema de Mandato y de Operación Directa, para cubrirlos en las fechas que cada uno de los créditos tiene como fecha de vencimiento.

El 1 de Junio de 2006, se firma un Convenio con el FEFA, para formalizar el cumplimiento de las Obligaciones asumidas como Agente PROCREA, con vigencia al 30 de Junio del 2007.

El 30 de Junio de 2007, se firma la renovación del Convenio con el FEFA, con vigencia al 30 de Junio de 2008, para confirmar el cumplimiento de las obligaciones asumidas como Agente PROCREA.

Al 31 de Diciembre de 2007 el importe de créditos operados acumulados como Agente Procrea (en miles de pesos) es de \$ 45,021.00 de los cuales sólo quedan vigentes:

No. Crédito	Tipo de Crédito	Fecha de Depósito	Fecha de Vencimiento	Importe del Crédito	Pagos al 31-dic-07	Saldos al 31-dic-07
32	Refacc.	19-may-05	31-jul-08	300	300	-
45	Refacc.	7-jul-05	30-jun-09	225	75	150
46	Refacc.	7-jul-05	30-jun-09	195	60	135
48	Refacc.	14-jul-05	30-jun-08	159	159	-
49	Refacc.	14-jul-05	30-jun-08	209	209	-
				\$ 1,087	\$ 802	\$ 285
+) Intereses Capitalizables						18
Total a Pagar por Préstamos FIRA						303
-) Porción Circulante						138
Préstamos FIRA a largo plazo						\$ 165

J. PRESTAMOS FINAFIM (FIDEICOMISO DEL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO):

Con fecha 9 de Noviembre de 2001, PRONAFIM y Santa Fe de Guanajuato A. C. celebraron un Contrato de Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria con Nacional Financiera SNC, Fiduciaria en el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, hasta por \$ 7'300,000.00 (Siete Millones Trescientos Mil Pesos 00/100 M. N.), con duración indefinida, contando con un periodo de gracia para pago al capital de un año, a partir de la disposición de la línea de crédito y veinticuatro meses para el pago de las amortizaciones correspondientes, con el compromiso de pago de interés ordinario mensual sobre saldos insolutos, aplicando la tasa CETES a 28 días y una tasa moratoria del doble de la Ordinaria, ambas vigentes a la fecha de inicio del periodo de interés.

El 5 de Junio de 2003, se celebra un 2do. Contrato de Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria, hasta por \$ 12'500,000.00 (Doce Millones Quinientos Mil Pesos 00/100 M. N.).

El 12 de Mayo de 2004, se celebra un 3er. Contrato de Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria hasta por \$ 25'200,000.00 (Veinticinco Millones Doscientos Mil Pesos 00/100 M. N.) ampliando la línea a \$ 45'000,000.00 (Cuarenta y Cinco Millones de Pesos 00/100 M. N.)

El 17 de Abril de 2006, se celebra un 4to. Contrato de Apertura de Crédito Simple con Garantía Prendaria hasta por \$ 30'000,000.00 (Treinta Millones de Pesos 00/100 M. N.), debiendo ejercer el crédito en un plazo máximo de 6 meses a partir de la firma del Contrato. La línea estableció 60 meses de plazo para pago de capital, plazo que incluyó, en su inicio, un periodo de gracia de 18 meses, durante el cual se deberán pagar intereses ordinarios mensuales sobre saldos insolutos, con una tasa de CETES más 3 puntos porcentuales, concluido el plazo de gracia, se pagará la disposición de que se trate mediante 42 amortizaciones mensuales sucesivas, con su correspondiente interés.

El pago de cualquier disposición del crédito, no da derecho a volver a disponer de dichas cantidades (No es una apertura de crédito en cuenta corriente).

Al 31 de Diciembre de 2007 el monto histórico autorizado de Crédito por FINAFIM (en miles de pesos) es por la cantidad de \$ 68,000.00 de los cuales sólo quedan vigentes:

Monto Linea Credito	No. Disposición	Fecha de Depósito	Fecha de Vencimiento	Importe del Crédito	Pagos al 31-dic-07	Saldos al 31-dic-07
25,200	13	18-jul-05	31-jul-08	6,000	4,250	1,750
25,200	14	26-ago-05	31-ago-08	2,000	1,333	667
25,200	15	27-oct-05	31-oct-08	3,000	1,750	1,250
30,000	16	3-may-06	30-abr-11	5,000	238	4,762
30,000	17	31-may-06	31-may-11	5,000	119	4,881
30,000	18	11-oct-06	31-oct-11	8,000	-	8,000
30,000	19	20-oct-06	31-oct-11	5,000	-	5,000
				\$ 34,000	\$ 7,690	\$ 26,310
Menos:						
Porción Circulante						9,458
Prestamos FINAFIM a largo plazo						\$ 16,851

K. **PRESTAMOS BANCO VE POR MAS, S. A.:**

El 27 de febrero de 2006, Banco Ve por Más y Santa Fe de Guanajuato A. C. celebraron un contrato de Apertura de Crédito Simple, hasta por \$ 9'100,000.00 (Nueve Millones Cien Mil Pesos 00/100 M. N.) con duración de un año contado a partir de la primera disposición. La tasa pudo ser fija o variable determinada con base en la Tasa TIIE, a la cual se adicionaron los puntos porcentuales acordados. Se debió otorgar al Banco una garantía líquida del 30% sobre el monto del crédito. Se causaron comisiones: 1) Del 1% más IVA sobre cada disposición de crédito y 2) Comisión por servicio de garantía FEGA equivalente al 1.75% anual (IVA incluido) por los días del préstamo.

El importe total operado con BANCO VE POR MAS S.A. (en miles de pesos) fue de \$ 3,642.00; la primera disposición de crédito fue el 3 de Julio de 2006 y al 31 de Enero de 2007 quedaron liquidados todos los créditos.

L. **PRESTAMOS BANCO DEL BAJIO, S. A.:**

El 19 de Diciembre de 2006, el Banco del Bajío, S. A. y Santa Fe de Guanajuato A. C. celebraron un Contrato de Apertura de Crédito en Cuenta Corriente, hasta por \$ 25'000,000.00 (Veinticinco Millones de Pesos 00/100 M. N.) para el otorgamiento de créditos al amparo del Programa de Operaciones con Agentes Parafinancieros. Condiciones generales: 1) Duración indefinida (Revisión Anual de la Línea); 2) La Tasa de Fondeo para productores del estrato PD1: de TIIE - 1.5 y para PD2 y PD3 TIIE + 4.5; 3) Garantía Fiduciaria del 30% sobre el monto del crédito como fuente alterna de pago; 4) Plazos máximos de vigencia para avíos y refaccionarios de 18 y 60 meses respectivamente; 5) Comisión por Factibilidad Técnica del 0.50% + IVA sobre el monto de la disposición y 6) Costo de Garantía FEGA del 1% anual sobre saldos insolutos + IVA.

Se entiende por:

- Productor del Estrato PD1: Aquellas personas dedicadas a la agricultura y/o ganadería, cuyos ingresos anuales no excedan de 1,000 veces el salario mínimo de la zona en que se ubiquen.
- Productor del Estrato PD2: Aquellas personas dedicadas a la agricultura y/o ganadería, cuyos ingresos anuales exceden de 1,000 y son inferiores a 3,000 veces el salario mínimo de la zona en que se ubiquen.
- Productor del Estrato PD3: Aquellas personas dedicadas a la agricultura y/o ganadería, cuyos ingresos anuales exceden de 3,000 veces el salario mínimo de la zona en que se ubiquen.

Con fecha 19 de Diciembre de 2006, se celebró un convenio para la distribución de Estímulos SIEBAN con Banco del Bajío, S. A., para que las cantidades que FIRA entregue al mencionado Banco, dentro del Programa SISTEMA DE ESTIMULOS A LA BANCA, por el otorgamiento de créditos destinados a financiar a beneficiarios finales pertenecientes a los Estratos PD1 y PD2 sean distribuidos: 1) 50% para Banco del Bajío, S. A. y 2) 50% para Santa Fe de Guanajuato A. C., del cual, el 50% deberá entregarse por el Banco dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha en que FIRA le abone los estímulos totales y el 50% restante, será depositado a la Institución al liquidar el crédito. Para el Estrato PD3 no habrá Estímulos SIEBANES.

A fin de manejar las garantías fiduciarias del 30%, el 15 de Enero de 2007 se celebró un Contrato de Fideicomiso de Inversión y Fuente Alterna con Banco del Bajío, S. A., éste último como Fiduciario y Santa Fe de Guanajuato A. C. como Fideicomitente, quién constituye un Comité Técnico para dar cumplimiento a los compromisos del Fideicomiso en donde el patrimonio estará integrado por las aportaciones depositadas a esta cuenta, por el Fideicomitente, por entes públicos o privados a cuenta y nombre del Fideicomitente, así como rendimientos de inversiones.

Al 31 de Diciembre de 2007, el monto histórico descontado por créditos (en Miles de Pesos) es de \$5,595.00 de los cuales quedan vigentes:

<u>No.</u> <u>Disposición</u>	<u>Fecha de</u> <u>Depósito</u>	<u>Fecha de</u> <u>Vencimiento</u>	<u>Importe del</u> <u>Crédito</u>	<u>Pagos al</u> <u>31-dic-07</u>	<u>Saldos al</u> <u>31-dic-07</u>
8	23-ago-07	6-feb-08	453	79	374
9	27-sep-07	31-ago-11	658	31	627
10	25-sep-07	6-feb-08	203	-	203
11	29-oct-07	30-sep-10	105	6	99
12	29-oct-07	6-feb-08	150	-	150
13	29-oct-07	7-abr-08	150	-	150
14	29-oct-07	6-feb-08	120		120
Prestamos BANCO DEL BAJIO, S. A.			\$ 1,839	\$ 116	\$ 1,723
+) Intereses Capitalizables					34
=) Total por Pagar Banco del Bajío, S. A.					\$ 1,757

M. RECURSOS FONAES FIDEICOMISO FIDESANTAFE 10114:

El 4 de Noviembre del 2005, Santa Fe Guanajuato A. C. constituyó un Fideicomiso con Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, SNC (BANSEFI) cuyo objetivo es contar con una instancia facultada a través de la cual se canalicen recursos privados y públicos federales para el otorgamiento de apoyos financieros a la población objetivo del FONAES, que permita la generación y el fortalecimiento de empleos y en general la integración a la actividad económica de quienes a la fecha han permanecido al margen de ésta.

El 9 de Diciembre de 2005 se firmó un Convenio de Concertación con el FONAES, en donde FONAES participó con \$ 5'000,000.00 (Cinco Millones de Pesos 00/100 M. N.) depositados el 8 de Diciembre de 2005, lo que representa el 49% de los recursos involucrados en el Fideicomiso, sin que éstos sean considerados como Aportación al Patrimonio, sino como instrumento para canalizar Subsidios Federales a la población objetivo del FONAES.

La Aportación de Santa Fe de Guanajuato A. C. fue de \$ 5'204,082.00 (Cinco Millones Doscientos Cuatro Mil Ochenta y Dos Pesos 00/100 M. N.) representando el 51% de los recursos del Fideicomiso. Este importe se conforma de la siguiente manera:

- La cantidad de \$ 1'204,082.00 (Un Millón Doscientos Cuatro Mil Ochenta y Dos Pesos 00/100 M. N.) mediante depósito en efectivo del 4 de Noviembre de 2005.
- Los derechos de cobro por la cantidad de \$ 4'000,000.00 (Cuatro Millones de Pesos 00/100 M. N.) salvo buen cobro, constituidos en cuentas por cobrar de la cartera de Santa Fe, cedidos por el Depositario del Fideicomiso el 4 de Noviembre de 2005.

Se incorpora una modificación a partir de 2006 en el Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal y al criterio para determinar el límite de porcentaje de apoyos que se pueden otorgar a Fideicomisos constituidos con particulares, en donde "prevalece el criterio de considerar la **Aportación hasta del 50% del Saldo del Patrimonio existente, previo a efectuar la aportación**". En razón de lo anterior, Santa Fe como Fideicomitente, realizó las Aportaciones Complementarias necesarias.

- Deberá constituirse una Garantía Líquida del 100% (60% Aportación FIRCO y 40% aportación del productor).

P. <u>PROVISIONES LABORALES:</u>	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Sueldos por Pagar	\$ 17	\$ 27
Aguinaldo por Pagar	-	705
Total	\$ 17	\$ 732

Q. <u>RESERVAS LABORALES:</u>	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Reserva para Prima de Antigüedad	\$ 199	\$ 199
Reserva para Indemnización Legal	1,677	1,677
Total	\$ 1,876	\$ 1,876

R. PATRIMONIO PERMANENTEMENTE RESTRINGIDO:

La Asociación estará conformada por Asociados con diferentes obligaciones y facultades:

1) Asociado Activo:

Es toda Persona Física o Moral con capacidad legal para contratar y obligarse, cuya Aportación formará parte del Patrimonio de la Asociación, teniendo derecho a voz y voto en las Asambleas Generales de Asociados.

2) Asociado Participante Especial:

Es toda Persona Física o Moral con capacidad legal para contratar y obligarse, cuya Aportación estará condicionada al cumplimiento del Objeto Social y formará parte del Patrimonio Especial de la Asociación, teniendo dichos Asociados voz sin derecho a voto en las Asambleas Generales de Asociados.

S. <u>CUOTAS DE SERVICIO MICROCREDITOS TRADICIONALES</u>	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Gerencia Regional León	\$ 2,882	\$ 2,573
Gerencia Regional Irapuato	2,869	2,667
Gerencia Regional Salamanca	5,742	5,190
Gerencia Regional Celaya	10,542	9,685
Gerencia Regional Dolores	7,184	6,494
Refaccionarios	75	72
Total	\$ 29,294	\$ 26,681

T. <u>COSTOS DE MICROCREDITOS TRADICIONALES:</u>	Al 31 de Diciembre	Al 30 de Noviembre
Gerencia Regional León	\$ 3,383	\$ 3,083
Gerencia Regional Irapuato	2,223	2,036
Gerencia Regional Salamanca	4,039	3,685
Gerencia Regional Celaya	5,836	5,343
Gerencia Regional Dolores	4,066	3,705
Total	\$ 19,547	\$ 17,853

U. CONTINGENCIAS:

Impuestos: Las autoridades pueden revisar las obligaciones tributarias y derechos mientras tengan facultades, de acuerdo a las propias leyes y no se extinga el plazo o prescriba, existiendo este hecho contingente.

V. CUENTAS DE ORDEN:

Se incluyen cuentas de orden para identificar las partidas por recuperar de la Institución, así como el Activo Fijo que tiene la Asociación en Contratos de Comodato con el SEFIDE y con el Personal de Santa Fe.

Con fecha del 25 de Abril y 22 de Junio de 2007, se realizó la devolución de una parte del Activo en Comodato de SEFIDE ante Control Patrimonial del Estado, la cuál incluyó mobiliario y equipo de cómputo, equipo de transporte y telecomunicación.

Las presentes Notas forman parte integrante de los Estados Financieros adjuntos.

Anexos de Indicadores Financieros a Diciembre 2008

Santa Fe de Guanajuato A. C.
Coefficientes de Liquidez Financiera.
Al 31 de Diciembre de 2008 y 2007

No.	ENTRADAS:	DICIEMBRE_08	DICIEMBRE_07	DESCRIPCIÓN FINANCIERA	
1	Efectivo	50	41	Fondos de Caja	
2	Equivalentes de efectivo	11,508	7,898	Instrumentos o inversiones de alta liquidez, generalmente con vencimiento a menos de 3 meses (incluye valores negociables hasta 3 meses).	
3	Efectivo + Equivalentes de efectivo (promedio mensual)	14,963	12,816	Saldos a fin de mes para los trece meses anteriores divididos por 13.	
4	Valores negociables	6,930	5,764	Valores con vencimiento ≤ 1 año; incluye valores negociables < 3 meses en Equivalentes de efectivo arriba.	
5	Cuentas por cobrar (otros activos)	2,231	1,077	Definido como Cuentas por Cobrar liquidables en un plazo ≤ 1 año; "corriente"	
6	Cuentas por cobrar (3 meses)	1,339	646	Cuentas por cobrar liquidables dentro de un plazo de hasta 3 meses.	
7	Cuentas por cobrar de la cartera de préstamos (a capital)	58,216	63,616	Aquí definidos como a un plazo ≤ un año; "corriente"	
8	Fondo de reserva de liquidez*	5,081	6,135	1 mes de Gastos operativos + 1 mes de gastos financieros (intereses + capital) - 1 mes de gasto de depreciación - 1 mes de amortización + (1 mes de desembolsos de préstamos - 1 mes de reembolsos de préstamos); refleja el monto de reserva que se requiere	
9	Total Activo	71,725	75,274	Bienes y Derechos de la Institución.	
10	Crecimiento neto mensual de la cartera	1,803	2,065	Colocación mensual de la cartera - Reembolsos mensuales de la cartera	
11	Tasa de interés: Cuentas de ahorros	0%	0%	Recibida por la IMF sobre sus cuentas de ahorros, tasa de interés expresada en términos anuales.	
12	Tasa de interés: Certificados de depósito a 3 meses	6%	6%	Recibida por la IMF sobre los Certificados de Depósito, tasa de interés expresada en términos anuales.	
13	Pasivo corriente	22,656	20,814	Compromisos adquiridos por la Institución < 1 año	
14	Ingreso por intereses anual	910	801	Sobre Efectivo y Equivalentes de Efectivo únicamente	
15	Gastos operativos mensuales	2,262	2,071	Gastos para la operación de la Institución	
16	Disponibilidad de líneas de crédito comprometidas	40,777	41,000	Representa la DISPONIBILIDAD o la parte no usada de las líneas de crédito comprometidas	
17	Cantidad de meses de respaldo	3	3	Cantidad de meses de respaldo para hacer frente a las necesidades de efectivo (gastos operativos + crecimiento neto de la cartera) durante una crisis	
Entradas calculadas					
18	Activos líquidos	12,897	8,585	Efectivo o activos fácilmente convertibles en efectivo en el término de 3 meses (Incluye Efectivo + Equivalentes de Efectivo + Cuentas x Cobrar 3 meses).	
19	Activo corriente	67,427	70,498	Incluye de lo anterior: efectivo, equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar < 1 año, préstamos por cobrar < 1 año; la IMF puede necesitar agregar otras cuentas a esta categoría Corriente	
No.	COEFICIENTES DE LIQUEZ	COEFICIENTE	COEFICIENTE	NIVEL DE REFERENCIA/ MEJORES PRÁCTICAS	PARA TENER EN CUENTA:
a.	Activo Disponible/Pasivo Corriente (Prueba del Acido)	0.41	0.33	1.2	Definición: $(\text{Efectivo} + \text{Valores negociables} + \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivo corriente}$. Representa la cantidad de pesos y centavos disponibles por cada peso de pasivos a corto plazo.
b.	Prueba del Acido ajustada	2.98	3.39	1.2	Idem anterior, pero en este caso incluye en el numerador "Préstamos por cobrar < 1 año". Representa la cantidad de pesos y centavos disponibles por cada peso de pasivos a corto plazo.
c.	Activos líquidos/activos totales	18%	11%	3-5%	Definición: $\text{Activos líquidos} / \text{Total Activo}$. Indica el porcentaje total de activos respaldados por los activos líquidos.
d.	Planificación de liquidez amplia I	1.78	1.80	>1	Definición: $(\text{Activo corriente} / (\text{Pasivo corriente} + (\text{Cant. de meses de respaldo} * \text{Fondo de reserva de liquidez})))$. Determina si existe suficiente liquidez para los desembolsos de la Institución.
e.	Planificación de liquidez amplia II	2.86	2.84	>1	Definición: $(\text{Activo corriente} + \text{Disponibilidad en líneas de crédito comprometidas}) / (\text{Pasivo corriente} + (\text{Cant. de meses de respaldo} * \text{Fondo de reserva de liquidez}))$ ****. Indica si existe suficiente liquidez para desembolsos, en donde la liquidez también
f.	Productividad de liquidez****	1.53	2.00	>1	Definición: $\text{Ingreso por intereses sobre } (\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efectivo}) / (\text{Promedio mensual de } (\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efectivo}) - \text{Fondo de reserva de liquidez}) * \text{Tasa de CD promedio a 3 meses}) + (\text{Fondo de reserva de liquidez} * \text{Tasa de ahorros promedi})$

* Reste el gasto de depreciación únicamente si está incluido en su cálculo de "gastos operativos"

** El numerador consiste únicamente en Cuentas del Activo Corriente, es decir ≤ 1 año

*** Líneas de crédito comprometidas, es decir que hay acceso seguro a este capital; generalmente, esto incluiría líneas de crédito y sobregiro para las cuales la IMF paga una comisión de "compromiso" al banco.

**** Este coeficiente mide la productividad más en términos de puntos de referencia de tasa de interés bancaria. Una IMF que administra gran parte de su liquidez en valores negociables (en lugar de en cuentas bancarias en efectivo)

Santa Fe de Guanajuato A. C.
Razones Financieras
Al 31 de Diciembre de 2008 y 2007

No.	DATOS	DICIEMBRE_08	DICIEMBRE_07	DESCRIPCIÓN FINANCIERA
1	Caja, Bancos e Inversiones	4,628	2,175	Efectivo e Inversiones en Bancos.
2	Caja, Bancos, Inversiones e Inv. Reestrcción	11,558	7,939	Disponibilidad de efectivo con el que se cuenta en Instituciones Bancarias.
3	Inversiones con Restricción	6,930	5,764	Recursos que no pueden ser utilizados para el otorgamiento de créditos.
4	Estimación para riesgos crediticos	6,757	6,471	Reservas creadas por la institución para cobertura de saldos de crédito en mora.
5	Cartera total de crédito	58,216	63,616	Total de cartera de la institución (Vigente y Vencida).
6	Cartera de crédito vencida a capital	3,978	4,649	Es el total de la cartera vencida a su fecha de liquidación.
7	Bienes adjudicados	234	235	Bienes recibidos en dación de pago.
8	Otros Activos	2,231	1,077	Cuentas por Cobrar Liquidables < 1 año.
9	Activo Fijo Neto	785	882	Inversiones en bienes inmuebles y muebles netas.
10	Activos intangibles y diferidos	254	282	Bienes susceptibles a amortizarse.
11	Activo total	71,725	75,274	Bienes y derechos de la institución.
12	Promedio de activos	78,869	71,635	El promedio de los activos totales de los últimos 12 meses.
13	Pasivo a corto plazo (circulante)	22,656	20,814	Compromisos que tiene la institución menores a un año.
14	Total Patrimonio	25,177	20,744	Diferencia entre activos menos pasivos.
15	Ingresos por intereses y comisiones	34,981	33,166	Ingresos generados por la operación.
16	Gastos financieros	3,651	3,456	Intereses pagados por la operación de fondeo y comisiones.
17	Gastos de estimación para cuentas incobrables	3,723	3,782	Registro a resultados en el periodo de las reservas para cuentas incobrables.
18	Costos y Gastos	27,135	23,072	Costos del Servicio más gastos de administración acumulados.
19	Margen Financiero	31,330	30,511	Ingresos menos costos y gastos financieros.
20	Resultado del periodo	1,434	4,462	Remanente del ejercicio.

No.	RAZONES FINANCIERAS	INDICADOR	INDICADOR	FORMULAS
a.	Indice de capitalización	43%	33%	Capital Neto / Activos sujetos a riesgo En el ejercicio de 2006 se amortizo el total de las perdidas de ejercicios anteriores, por lo que se espera que este indicador se vea incrementado con los resultados de los próximos cinco años.
b.	Cobertura de cartera vencida	1.70	1.39	Estimación para riesgos crediticos / Total de la cartera de credito vencida Se tiene la política de reservar el 2.75 % de cada peso que se coloca. Continuando con la política de la evaluación mensual de que no se pierda la cobertura de 1 a 1.
c.	Indice de morosidad	6.83%	7.31%	Cartera vencida / Cartera total de crédito Se planea reducir la cartera vencida con implantación de estrategias de cobranza judicial y extrajudicial así como con Fondos de Garantía.
d.	Solvencia	2.67	3.38	Activo total - Cartera de crédito vencida - bienes adjudicados - activos intangibles y diferidos / Capital contable Se cuenta con una cobertura amplia para el sostenimiento del patrimonio y fondeadores en caso de que se requiera.
e.	Indice de Solvencia o razón circulante	3.12	3.56	Activo Circulante/Pasivo Circulante Capacidad de pago a corto plazo. Buena practica, > a 2.
f.	Coficiente de liquidez	51%	38%	Depósitos a la vista + títulos bancarios menores a 30 días + valores gubernamentales con plazo menor a 30 días / Pasivos a corto plazo Se contempla poder incrementar el patrimonio con resultados favorables, para lograr reducir el recurso de los fondeadores y poder tener mejor este coeficiente de liquidez .
g.	Autosuficiencia operativa	101%	109%	Ingresos por intereses + comisiones cobradas / Gastos por intereses + comisiones pagadas + estimación para riesgos crediticos + costos operativos y gastos de La operacion genera ingresos para cubrir los gastos operativos.
h.	Credito Total	81%	85%	Cartera de crédito total / Activo total Indica los pesos y centavos de cartera de crédito a capital por cada peso de activo total.
i.	Costos y Gastos	87%	76%	Costos y Gastos / Margen financiero La institucion ha incremento la plantilla de personal en el area operativa para poder atender a un numero mayor de asociados.
j.	Fondeo de activos improductivos	0.94%	0.66%	Cartera de crédito vencida + estimación para riesgos crediticos + activos fijos netos + otros activos / Total Patrimonio Se tiene poco dinero invertido en bienes no productivos por lo que se mantienen rangos óptimos para la Institución.
k.	Rendimiento sobre los activos (ROA)	1.82%	6.23%	Resultado neto / Promedio de activo total La eficiencia de la institución se mantiene en un rango razonable en base a los rendimientos generados por la operación.
l.	Rendimientos sobre capital (ROE)	5.70%	21.51%	Resultado del Periodo/Total Patrimonio Indice de Rentabilidad del capital, representando el 5.7% por cada peso de patrimonio.
m.	Margen Financiero	90%	92%	Margen financiero / Ingresos por intereses La institución se encuentra en una situación financiera razonable con relación a los ingresos y el margen financiero.

CONCLUSION

De acuerdo a este analisis financiero podemos concluir que la situacion de la Institución al día de hoy es razonable debido a que de acuerdo a los criterios de regulacion de la Comision Nacional Bancaria, se tiene una calificacion dentro de los parametros

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.

INDICADORES HISTORICOS 1996-2007

MICROCREDITOS OTORGADOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Acumulado 1996-2007
MONTOS	17,500	12,500,806	40,516,724	20,832,240	22,065,240	30,385,020	48,656,448	74,276,725	81,689,977	104,350,314	137,532,874	135,394,098	708,217,968
1º CICLO	17,500	7,588,000	10,299,750	2,832,950	2,093,600	2,868,700	4,386,700	5,491,400	5,632,450	8,022,050	23,039,220	20,930,900	92,503,220
2º CICLO	0	3,641,406	13,099,024	2,742,550	3,842,630	3,374,000	4,386,200	5,423,640	3,869,220	6,315,490	12,955,650	13,412,960	73,062,280
3º CICLO	0	1,244,300	10,890,920	5,621,740	3,083,960	3,659,120	5,577,950	5,991,610	5,609,500	5,755,565	9,152,930	8,738,630	65,217,275
4º CICLO	0	117,100	5,445,390	6,023,850	3,636,400	3,462,550	5,752,350	7,904,250	6,596,850	5,647,450	6,916,360	6,351,120	57,883,700
5º CICLO	0	0	761,640	3,893,350	4,020,200	3,058,350	4,304,060	8,278,050	5,467,950	7,110,301	5,598,900	4,192,300	46,704,901
6º CICLO	0	0	0	417,800	3,553,450	3,082,650	5,337,400	6,824,290	6,975,310	6,410,640	5,013,950	3,761,450	41,376,940
7º CICLO	0	0	0	0	1,363,400	3,273,850	3,870,500	6,726,000	5,857,000	9,125,169	5,211,540	4,086,650	39,511,099
8º CICLO	0	0	0	0	116,600	2,002,550	3,664,510	6,120,500	5,720,450	8,123,350	7,685,080	4,673,890	38,106,930
9º CICLO	0	0	0	0	0	1,214,400	2,950,985	3,963,450	6,611,035	6,122,861	9,286,100	5,970,450	36,032,211
10º CICLO	0	0	0	0	0	154,000	1,820,400	5,003,050	3,854,050	7,469,630	6,896,350	8,408,120	33,616,630
11º CICLO	0	0	0	0	0	46,850	1576,500	2,115,400	3,718,630	6,352,930	7,556,850	6,580,400	28,002,560
12º CICLO	0	0	0	0	0	0	267,600	2,321,600	2,734,740	3,407,900	7,853,900	6,731,782	23,317,522
13º CICLO	0	0	0	0	0	0	296,500	1918,300	939,950	2,448,697	4,736,670	7,820,750	18,160,867
14º CICLO	0	0	0	0	0	0	39,000	526,100	2,525,640	965,700	3,888,800	4,214,200	12,109,440
15º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	297,000	1,226,100	1919,400	1,424,600	3,939,350	8,806,450
16º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	795,300	1,366,900	2,230,000	1,791,700	6,183,900
17º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	366,000	1,070,750	1,723,600	1,215,115	4,375,525
18º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	336,000	376,400	1,233,400	1,216,100	3,161,900
19º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	453,200	1,306,900	804,100	2,564,200
20º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	996,300	1,328,000	2,324,300
21º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	828,400	1,562,200	2,390,600
22º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,033,500	1,033,500
23º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	722,800	722,800
24º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99,100	99,100
25º CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	325,000	3,473,500	2,346,000	2,655,000	5,742,000	4,840,000	3,987,000	3,161,350	26,519,850
2º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	794,700	1,468,443	528,000	1,434,402	2,986,545	1,052,238	730,000	9,011,328
3º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	581,350	484,795	100,000	660,000	560,000	546,000	2,972,145
4º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	200,000	695,000	37,100	90,000	548,000	1,570,100
5º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	459,300	180,000	100,000	90,000	829,300
6º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	359,005	0	195,000	554,005
7º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360,000	0	0	360,000
8º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360,000	360,000
9º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360,000	360,000
10º CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CREDITO ADQUIS. VEHICULOS/COMPUTA	0	0	0	0	0	0	0	1,444,290	0	761,800	489,800	38,000	2,733,890
1º CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	4,395,050	4,892,461	5,411,426	8,600,061	23,302,038
2º CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	481,200	294,400	95,500	1,691,100

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.

INDICADORES HISTORICOS 1996-2007

MICROCREDITOS OTORGADOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Acumulado 1996-2007
1° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	23,214	21,310	26,067	60,341	54,686	48,889	57,783	37,075	39,641
2° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	29,433	28,624	40,616	47,813	45,251	45,749	42,941	39,537
3° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	39,423	53,866	32,500	55,000	43,077	39,000	44,360
4° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	66,667	46,333	18,550	30,000	26,095	35,684
5° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	76,550	90,000	20,000	30,000	51,831
6° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71,801	0	97,500	79,114
7° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90,000	0	0	90,000
8° CICLO MICROREDITO ESPECIAL												90,000	90,000
9° CICLO MICROREDITO ESPECIAL												90,000	0
10° CICLO MICROREDITO ESPECIAL												0	0
CREDITO ADQUISICION VEHICULOS / COM	0	0	0	0	0	0	0	84,958	0	95,225	24,490	38,000	59,432
1° CICLO MICROREDITO A GROPECUARI	0	0	0	0	0	0	0	0	44,847	36,786	41,972	44,330	42,061
2° CICLO MICROREDITO A GROPECUARI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,038	32,711	65,393	30,747
3° CICLO MICROREDITO A GROPECUARI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,104	0	45,750	18,221
4° CICLO MICROREDITO A GROPECUARI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NUCLEOS SOLIDARIOS	4	1,256	3,104	1,124	978	1,192	1,474	1,526	1,531	1,840	2,342	2,262	18,633
1° CICLO	4	926	1265	219	248	338	369	335	333	401	818	760	6,016
2° CICLO	0	268	1057	226	257	246	252	239	113	263	347	345	3,683
3° CICLO	0	56	569	305	186	173	222	114	164	178	175	200	2,362
4° CICLO	0	6	112	245	114	116	174	176	113	112	145	111	1,553
5° CICLO	0	0	21	117	114	89	117	160	118	116	117	72	1,021
6° CICLO	0	0	0	12	79	65	110	116	118	118	80	70	758
7° CICLO	0	0	0	0	23	56	65	81	88	125	78	67	583
8° CICLO	0	0	0	0	3	33	49	75	71	116	86	66	489
9° CICLO	0	0	0	0	0	12	34	44	76	76	93	66	401
10° CICLO	0	0	0	0	0	3	17	37	45	78	72	76	328
11° CICLO	0	0	0	0	0	1	11	17	33	57	76	68	263
12° CICLO	0	0	0	0	0	0	3	11	20	37	64	62	204
13° CICLO	0	0	0	0	0	0	2	9	11	25	38	70	155
14° CICLO	0	0	0	0	0	0	1	4	16	11	30	35	96
15° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	1	9	11	11	30	65
16° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	5	9	16	16	45
17° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	12	14	36
18° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	9	9	23
19° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	6	17
20° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8	14
21° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	8	12
22° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
23° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.

INDICADORES HISTORICOS 1996-2007

MICROCREDITOS OTORGADOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Acumulado 1996-2007
9° CICLO	0	0	0	0	0	90	279	315	587	544	713	515	3,044
10° CICLO	0	0	0	0	0	13	152	331	334	590	570	586	2,576
11° CICLO	0	0	0	0	0	6	116	164	284	472	586	512	2,801
12° CICLO	0	0	0	0	0	0	27	129	184	276	556	479	1,681
13° CICLO	0	0	0	0	0	0	11	93	82	211	303	556	1,262
14° CICLO	0	0	0	0	0	0	5	39	150	120	235	285	834
15° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	9	95	114	114	229	581
16° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	58	83	152	123	416
17° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	22	88	105	112	347
18° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	9	37	90	91	227
19° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	88	66	184
20° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	84	139
21° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41	85	126
22° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68	68
23° CICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	36
1° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	11	153	90	44	105	99	69	85	669
2° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	27	52	13	30	66	23	17	228
3° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	15	9	4	12	13	11	67
4° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	3	15	2	3	21	44
5° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	5	3	16
6° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	7
7° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4
8° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
9° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
10° CICLO MICROCREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CREDITO ADQUISICION VEHICULOS / COM	0	0	0	0	0	0	0	17	0	8	20	1	46
1° CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	98	113	129	114	554
2° CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	9	11	55
3° CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	0	6	33
4° CICLO MICROCREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDADES (Género)													
TOTAL GENERO:	35	19,118	39,461	11,258	9,104	8,905	9,706	10,995	10,672	13,304	18,111	18,095	168,764
MUJERES	32	15,922	34,934	11,261	8,455	8,227	9,111	10,363	9,940	12,406	15,609	15,574	153,837
HOMBRES	3	2,816	4,527	997	649	678	592	632	732	898	1502	1521	14,927
ARTESANIAS	5	2,241	1,969	403	327	206	242	242	279	323	367	366	6,970
MUJERES	5	1937	1,693	349	309	185	211	211	231	239	284	297	5,951
HOMBRES	0	304	276	54	118	21	31	31	48	84	83	69	1,019
COMERCIO	28	15,897	33,340	9,079	7,541	5,771	6,549	8,119	7,684	9,262	13,381	13,585	130,236
MUJERES	25	11,167	29,669	8,322	7,046	5,420	6,208	7,706	7,295	8,853	12,518	12,757	119,987
HOMBRES	3	1,730	3,671	757	495	351	341	413	389	409	862	828	10,249

SANTA FE DE GUANAJUATO A.C.
INDICADORES 2008

	2008 ENE	2008 FEB	2008 MAR	2008 ABR	2008 MAY	2008 JUN	2008 JUL	2008 AGO	2008 SEP	2008 OCT	2008 NOV	2008 DIC	ACUM DIC_08
NUCLEOS SOLIDARIOS POR CICLOS:	106	161	202	182	202	222	146	205	186	198	195	257	2,262
AREA CAMPO:	103	157	184	176	201	211	138	195	176	194	192	242	2,169
1° CICLO	29	43	69	68	74	73	46	54	64	78	68	95	780
2° CICLO	23	39	32	26	21	28	21	44	35	26	22	29	345
3° CICLO	11	20	18	16	20	19	15	24	10	11	13	24	200
4° CICLO	4	7	10	2	8	10	9	10	13	13	11	14	111
5° CICLO	7	7	5	4	8	6	2	6	5	6	9	7	72
6° CICLO	1	7	6	8	12	7	7	8	3	7	2	2	70
7° CICLO	1	5	6	9	6	11	2	2	3	8	6	8	67
8° CICLO	4	6	4	8	6	7	3	6	2	7	6	7	67
9° CICLO	5	4	8	4	5	7	4	5	7	3	10	4	66
10° CICLO	6	7	9	11	5	4	5	5	6	9	5	4	76
11° CICLO	3	2	4	2	8	4	1	8	12	6	8	10	68
12° CICLO	3	4	4	8	11	5	3	7	4	5	5	3	62
13° CICLO	2	4	3	5	3	14	6	6	5	3	6	13	70
14° CICLO	0	0	1	1	4	4	1	1	1	5	7	10	35
15° CICLO	1	0	0	3	5	4	5	2	3	3	1	3	30
16° CICLO	0	0	1	2	0	1	2	0	0	1	5	3	15
17° CICLO	1	0	1	0	3	1	1	2	0	1	2	2	14
18° CICLO	1	0	1	0	0	1	1	2	0	1	1	1	9
19° CICLO	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	1	6
20° CICLO	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8
21° CICLO	0	1	0	0	0	0	2	1	2	0	1	1	8
22° CICLO	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	6
23° CICLO	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	4
AREA CREDITOS ESPECIALES:	2	2	7	1	0	2	2	7	4	4	0	10	41
1° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	3	0	0	1	1	0	4	3	0	9	21
2° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
3° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
4° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	1	0	1	0	7	0	0	0	0	9
5° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
10° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CREDITOS ADQUISICION VEHICULOS / COMPUTADORAS:	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AREA CREDITOS AGROPECUARIOS:	1	2	11	4	1	9	6	3	6	0	3	5	51
1° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	1	2	11	4	0	7	4	2	6	0	3	2	42
2° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	1	7
3° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
4° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NUMERO DE MICROREDITOS OTORGADOS:	787	1,244	1,651	1,372	1,674	1,769	1,144	1,712	1,521	1,577	1,667	1,977	18,095
AREA CAMPO:	775	1,229	1,593	1,358	1,672	1,729	1,095	1,685	1,492	1,559	1,603	1,940	17,730
1° CICLO	212	379	678	584	650	617	400	481	545	652	570	765	6,528
2° CICLO	181	301	270	188	192	243	187	431	301	205	183	234	2,916
3° CICLO	80	144	134	104	144	158	113	197	81	74	114	213	1,556
4° CICLO	36	61	86	14	56	78	59	69	113	113	88	107	880
5° CICLO	48	47	36	23	64	40	12	60	45	43	65	45	528
6° CICLO	10	46	51	46	112	55	45	74	22	46	13	14	534
7° CICLO	6	33	45	63	41	82	13	15	19	57	42	63	479
8° CICLO	28	40	25	48	38	43	21	40	19	54	44	50	450
9° CICLO	37	33	59	30	37	68	25	34	56	20	90	27	516
10° CICLO	35	43	66	78	44	31	37	46	53	75	38	39	586
11° CICLO	22	18	43	16	57	33	10	54	82	43	61	74	512
12° CICLO	16	24	30	66	74	37	29	51	45	45	43	19	479
13° CICLO	11	32	18	38	31	121	31	49	35	20	63	107	556
14° CICLO	0	19	9	8	35	26	6	14	5	40	53	70	285
15° CICLO	7	0	0	14	44	23	33	9	41	25	12	21	229
16° CICLO	0	0	8	31	0	8	12	0	0	14	35	15	123
17° CICLO	3	0	7	0	37	7	8	22	0	7	29	12	132
18° CICLO	14	0	16	0	0	4	10	13	0	13	12	9	91
19° CICLO	0	0	6	0	10	21	0	0	18	0	0	11	66
20° CICLO	21	5	0	7	6	16	6	0	13	10	0	0	84
21° CICLO	0	8	0	0	0	0	29	13	12	0	8	15	85
22° CICLO	8	0	6	0	0	7	9	8	0	0	0	30	68
23° CICLO	0	0	0	0	0	11	0	5	0	0	20	0	36
AREA CREDITOS ESPECIALES:	7	7	36	2	0	10	16	14	16	18	0	24	150
1° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	24	0	0	5	13	0	16	7	0	20	85
2° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	3	0	0	0	0	0	3	0	0	11	0	0	17
3° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
4° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	2	0	5	0	14	0	0	0	0	21
5° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
6° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
7° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
9° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
10° CICLO MICROREDITO ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CREDITOS ADQUISICION VEHICULOS / COMPUTADORAS:	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AREA CREDITOS AGROPECUARIOS:	5	8	22	11	2	30	33	13	13	0	64	13	214
1° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	5	8	22	11	0	26	27	12	13	0	64	6	194
2° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	2	4	6	1	0	0	0	1	14
3° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
4° CICLO MICROREDITO AGROPECUARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SANTA FE DE GUANAJUATO A.C.

INDICADORES 2008

	2008 ENE	2008 FEB	2008 MAR	2008 ABR	2008 MAY	2008 JUN	2008 JUL	2008 AGO	2008 SEP	2008 OCT	2008 NOV	2008 DIC	ACUM DIC_08
SECTORES													
NUMERO DE MICROCREDITOS COLOCADOS POR GENERO	787	1,244	1,651	1,372	1,674	1,769	1,144	1,712	1,521	1,577	1,667	1,977	18,095
MUJERES	711	1,150	1,489	1,252	1,557	1,633	1,026	1,542	1,404	1,470	1,508	1,832	16,574
HOMBRES	76	94	162	120	117	136	118	170	117	107	159	145	1,521
ARTESANIAS	9	20	43	24	26	32	28	28	29	42	51	34	366
MUJERES	7	17	31	22	23	24	15	22	21	35	51	29	297
HOMBRES	2	3	12	2	3	8	13	6	8	7	0	5	69
COMERCIO	598	958	1,281	1,055	1,263	1,309	805	1,308	1,126	1,222	1,197	1,463	13,585
MUJERES	548	903	1,186	987	1,199	1,249	754	1,208	1,061	1,154	1,126	1,382	12,757
HOMBRES	50	55	95	68	64	60	51	100	65	68	71	81	828
SERVICIOS	10	31	34	39	45	35	27	36	44	19	32	52	404
MUJERES	4	21	19	29	33	23	18	20	35	12	25	40	279
HOMBRES	6	10	15	10	12	12	9	16	9	7	7	12	125
AGROPECUARIO/AGROINDUSTRIAL	170	235	293	254	340	393	284	340	322	294	387	428	3,740
MUJERES	152	209	253	214	302	337	239	292	287	269	306	381	3,241
HOMBRES	18	26	40	40	38	56	45	48	35	25	81	47	499
CARTERA COLOCADA POR GENERO:	6,338,090	8,389,122	14,332,800	9,701,535	12,694,350	13,545,980	8,798,667	12,271,219	11,761,600	10,986,600	13,229,985	13,344,150	135,394,098
MUJERES	5,364,690	7,359,621	11,327,800	8,288,390	11,433,650	10,855,650	7,103,105	10,244,684	10,626,900	10,135,100	11,353,345	11,790,150	115,883,085
HOMBRES	973,400	1,029,501	3,005,000	1,413,145	1,260,700	2,690,330	1,695,562	2,026,535	1,134,700	861,500	1,876,640	1,554,000	19,511,013
ARTESANIAS	384,800	181,000	1,385,850	170,000	145,300	381,400	722,900	339,900	556,500	686,400	258,500	491,000	5,703,550
MUJERES	204,800	166,600	835,050	162,000	130,800	170,400	163,400	265,400	228,500	428,400	258,500	289,300	3,303,150
HOMBRES	180,000	14,400	550,800	8,000	14,500	211,000	59,500	74,500	328,000	258,000	0	201,700	2,400,400
COMERCIO	4,418,240	5,748,570	9,085,550	6,487,250	9,033,300	8,314,000	5,162,393	8,303,330	7,066,500	8,086,050	8,601,050	8,707,600	89,013,833
MUJERES	4,003,840	5,396,570	8,084,850	6,092,250	8,371,400	7,826,350	4,862,293	7,644,280	6,726,400	7,661,450	8,070,250	8,176,600	82,916,533
HOMBRES	414,400	352,000	1,000,700	395,000	661,900	487,650	300,100	659,050	340,100	424,600	530,800	531,000	6,097,300
SERVICIOS	81,500	276,600	213,000	409,500	326,800	256,600	156,300	323,900	331,500	221,900	191,700	333,000	3,122,300
MUJERES	13,000	130,600	128,300	305,600	194,700	206,600	73,900	139,600	239,600	184,500	168,200	257,800	2,042,400
HOMBRES	68,500	146,000	84,700	103,900	132,100	50,000	82,400	184,300	91,900	37,400	23,500	75,200	1,079,900
AGROPECUARIO/AGROINDUSTRIAL	1,453,550	2,182,952	3,648,400	2,634,785	3,188,950	4,593,980	2,757,074	3,304,089	3,807,100	1,992,250	4,178,735	3,812,550	37,554,415
MUJERES	1,143,050	1,665,851	2,279,600	1,728,540	2,736,750	2,652,300	2,003,512	2,195,404	3,432,400	1,860,750	2,856,395	3,066,450	27,621,002
HOMBRES	310,500	517,101	1,368,800	906,245	452,200	1,941,680	753,562	1,108,685	374,700	131,500	1,322,340	746,100	9,933,413

Anexos de Proyecciones Financieras del 2009 al 2013

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
POR LOS AÑOS DEL 2009 AL 2013
(EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	REAL	2009	2010	2011	2012	2013
	ENE-DIC 2008					
SALDO INICIAL	2,175	4,628	442	147	193	186
ENTRADAS :						
POR CARTERA						
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS TRADICIONALES	124,027	125,787	138,366	156,354	181,370	215,830
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS ESPECIALES	4,152	7,987	8,786	9,928	11,516	13,705
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	8,138	25,257	27,783	31,395	36,418	43,337
RESERVA TÉCNICA DE CONTINGENCIA DE ASOCIADOS	2,910	9,658				
	139,228	168,689	174,935	197,676	229,304	272,872
POR INGRESOS						
CUOTAS DEL SERVICIO TRADICIONAL	26,892	37,092	40,801	46,105	53,482	63,643
CUOTAS DEL SERVICIO ESPECIAL	1,552	3,434	3,778	4,269	4,952	5,893
CUOTAS DEL SERVICIO AGROPECUARIO	1,199	1,976	2,173	2,456	2,849	3,390
IVA COBRADO DE CUOTAS DE SERVICIO	783	1,445	1,590	1,796	2,084	2,480
INTERESES MORATORIOS	290	180	198	224	260	309
INTERESES POR INVERSIONES	897	719	791	893	1,036	1,233
	31,613	44,846	49,330	55,743	64,662	76,948
POR PRESTAMOS						
PRESTAMOS FINAFIM (SECRETARIA DE ECONOMIA)						
PRESTAMOS BANCOS	5,595	10,000	18,500	20,000	23,000	24,000
PRESTAMOS DE FIRA	-	-	-	-	-	-
PRESTAMOS FINAFIM	-	10,000	17,400	19,600	21,500	22,500
RECURSOS FONAES	-	-	-	-	-	-
	5,595	20,000	35,900	39,600	44,500	46,500
POR PATRIMONIO						
APORTACIONES DE INSTITUCIONES	3,000	-	-	-	-	-
	3,000	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS						
POR ESTÍMULOS	119	294	323	365	424	504
APOYOS DE INSTITUCIONES	619	240	264	298	346	412
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS	1,473	120	132	149	173	206
PARTIDA EXTRAORDINARIA NETA COBRANZA	-	360	396	447	519	618
GASTOS POR CAPACITACIÓN	-	240	264	298	346	412
	2,210	774	851	962	1,116	1,328
TOTAL DE INGRESOS	181,646	234,309	261,016	293,981	339,583	397,648
SALIDAS :						
POR PRESTAMOS						
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS TRADICIONALES	117,234	139,367	153,304	173,234	200,951	239,132
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS ESPECIALES	6,192	13,980	15,378	17,377	20,157	23,987
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	9,616	21,000	23,100	26,103	30,279	36,033
	133,042	174,347	191,782	216,714	251,388	299,152
ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO	179	1,200	1,320	1,492	1,730	2,059
POR GASTOS						
GERENCIA LEON	2,949	4,002	4,402	4,975	5,771	6,867
GERENCIA IRAPUATO	2,100	2,869	3,156	3,567	4,137	4,923
GERENCIA SALAMANCA	3,816	4,821	5,303	5,992	6,951	8,271
GERENCIA CELAYA	5,575	6,905	7,595	8,583	9,956	11,848
GERENCIA DOLORES HIDALGO	3,819	2,828	3,111	3,516	4,078	4,853
GERENCIA SAN LUIS POTOSI	-	2,316	2,547	2,879	3,339	3,974
GERENCIA MICROCRÉDITOS ESPECIALES	572	725	798	902	1,046	1,245
GERENCIA MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	1,026	1,063	1,169	1,321	1,533	1,824
OFICINAS GENERALES	5,826	6,786	7,465	8,435	9,785	11,644
	25,683	32,316	35,547	40,168	46,595	55,448
GASTOS FINANCIEROS	3,659	3,732	4,105	4,639	5,381	6,404
	3,659	3,732	4,105	4,639	5,381	6,404
POR IMPUESTOS						
IVA POR PAGAR Y OTROS IMPUESTOS	2,269	1,445	1,590	1,796	2,084	2,480
	2,269	1,445	1,590	1,796	2,084	2,480
POR FIDEICOMISO Y PAGO DE CREDITOS						
APORTACIONES FEFA-GARANTÍA DE PAGO	(78)	9,658	10,623	12,004	13,925	16,571
PAGO PRÉSTAMO BANCO DEL BAJÍO S.A.	4,035	6,494	7,143	8,072	9,364	11,143
PAGO PRÉSTAMO FIRA-BANCO DEL BAJÍO S. A.	1,424	303	-	-	-	-
PAGO PRÉSTAMO FINAFIM	5,857	9,000	9,200	9,051	9,121	4,438
PAGO PRÉSTAMO BANCO VE POR MAS, S. A.	1,957	-	-	-	-	-
INVERSIONES BANCO DEL BAJÍO	1,166	-	-	-	-	-
	14,361	25,455	26,967	29,127	32,410	32,151
TOTAL DE EGRESOS	179,193	238,495	261,311	293,936	339,589	397,694
SALDO FINAL	4,628	442	147	193	186	141

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
POR LOS AÑOS DEL 2009 AL 2013
(EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	REAL	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo Inversiones en Bancos	4,628	442	147	193	186	141
Préstamos a Núcleos de Asociados Miembros	68,028	73,686	90,534	109,571	131,655	157,934
Estimación Cuentas Incobrables	(11,022)	(15,817)	(21,091)	(27,050)	(33,964)	(42,190)
Otros Activos	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231
	63,865	60,543	71,821	84,944	100,108	118,116
INVERSIONES EN GARANTIA	6,930	16,588	27,211	39,216	53,141	69,712
ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS NETOS	785	1,865	3,053	4,396	5,953	7,806
DEPOSITOS EN GARANTIA - FIDEICOMISOS	145	145	145	145	145	145
SUMA ACTIVO	71,725	79,140	102,230	128,700	159,347	195,778
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CIRCULANTE						
Préstamos FIRA	138	-	-	-	-	-
Préstamos FINAFIM	9,458	6,881	3,196	4,145	5,259	6,885
Préstamos BANCOS	1,757	5,263	16,619	28,547	42,184	55,041
Préstamos BANCO VE POR MAS, S. A.	-	-	-	-	-	-
Cuotas e IVA Provisionados No Devengados	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812
Impuestos por Pagar	995	995	995	995	995	995
Provisiones Laborales	479	479	479	479	479	479
Acreedores Diversos	17	17	17	17	17	17
SUMA CIRCULANTE	22,656	23,446	31,118	43,995	58,746	73,229
PASIVO A LARGO PLAZO						
Préstamos FIRA	165	-	-	-	-	-
Préstamos FINAFIM	16,851	20,429	32,314	41,914	53,178	69,615
Recursos FONAES	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reservas Laborales	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876
SUMA PASIVO	46,548	50,751	70,308	92,785	118,800	149,720
PATRIMONIO						
Patrimonio Asociados Participantes Especiales	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611
Patrimonio para Gasto (Donación)	-	-	-	-	-	-
Patrimonio Asociados Activos	200	200	200	200	200	200
Fondo de Inversión y Reinversión (FONAES)	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056
Resultado de Ejercicios Anteriores	3,876	5,310	8,522	12,055	16,048	20,680
Resultado del Período	1,434	3,212	3,533	3,993	4,632	5,511
SUMA PATRIMONIO	25,177	28,389	31,923	35,915	40,547	46,058
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	71,725	79,140	102,230	128,700	159,347	195,778

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
POR LOS AÑOS DEL 2009 AL 2013
(EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	REAL ENE-DIC 2008	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS						
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA LEON	2,882	2,769	3,046	3,442	3,993	4,751
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA IRAPUATO	2,869	3,399	3,739	4,225	4,901	5,833
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA SALAMANCA	5,742	7,983	8,781	9,923	11,510	13,697
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA CELAYA	10,542	13,448	14,792	16,715	19,390	23,074
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA DOLORES	7,259	5,252	5,778	6,529	7,573	9,012
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA SAN LUIS POTOSI		4,241	4,665	5,271	6,114	7,276
CUOTA DE SERVICIO MICROCREDITOS ESPECIALES	1,490	3,434	3,778	4,269	4,952	5,893
CUOTA DE SERVICIO MICROCREDITOS AGROPECUARIOS	1,525	1,976	2,173	2,456	2,849	3,390
INTERESES MORATORIOS Y RECUPERACION RESERVA	483	180	198	224	260	309
CUOTAS PARA EL DESARROLLO	1,280	294	323	365	424	504
	34,071	42,976	47,273	53,419	61,966	73,739
FINANCIEROS Y RESERVAS						
INTERESES GANADOS POR INVERSIONES	910	719	791	893	1,036	1,233
GASTOS FINANCIEROS	3,651	3,732	4,105	4,639	5,381	6,404
ESTIMACION CUENTAS INCOBRABLES	3,723	4,795	5,274	5,960	6,913	8,227
	6,465	7,808	8,589	9,705	11,258	13,397
RESULTADO FINANCIERO	27,607	35,168	38,685	43,714	50,708	60,342
COSTOS:						
GERENCIA LEON	3,383	4,002	4,402	4,975	5,771	6,867
GERENCIA IRAPUATO	2,223	2,869	3,156	3,567	4,137	4,923
GERENCIA SALAMANCA	4,039	4,821	5,303	5,992	6,951	8,271
GERENCIA CELAYA	5,836	6,905	7,595	8,583	9,956	11,848
GERENCIA DOLORES HIDALGO	4,066	2,828	3,111	3,516	4,078	4,853
GERENCIA SAN LUIS POTOSI		2,316	2,547	2,879	3,339	3,974
GERENCIA MICROCREDITOS ESPECIALES	666	725	798	902	1,046	1,245
GERENCIA AGROPECUARIOS	778	1,063	1,169	1,321	1,533	1,824
	20,991	25,530	28,083	31,733	36,811	43,805
RESULTADO DE OPERACIÓN	6,616	9,638	10,602	11,980	13,897	16,537
GASTOS E INGRESOS						
OFICINAS GENERALES	6,143	6,906	7,597	8,584	9,958	11,849
OTROS INGRESOS	305	120	132	149	173	206
PARTIDA EXTRAORDINARIA NETA COBRANZA	-	360	396	447	519	618
APOYOS INSTITUCIONALES PARA CAPACITACIÓN	704	240	264	298	346	412
GASTOS POR CAPACITACIÓN	48	240	264	298	346	412
	5,182	6,426	7,069	7,987	9,265	11,026
RESULTADO DEL PERIODO	1,434	3,212	3,533	3,993	4,632	5,511
RESULTADO ACUMULADO	1,434	4,646	8,180	12,172	16,804	22,315

Anexos de Presupuesto Proyectado para el Ejercicio 2009

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO POR EL AÑO 2009
(EN MILES DE PESOS)**

CONCEPTO	REAL 2008 ENE-DIC	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total 09
SALDO INICIAL	2,175	4,628	2,547	2,646	1,712	105	102	127	124	154	1,475	2,509	124	4,628
ENTRADAS :														
POR CARTERA														
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS TRADICIONALES	124,027	9,148	8,921	11,005	11,498	9,229	9,573	12,119	9,786	10,176	12,599	10,714	11,019	125,787
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS ESPECIALES	4,152	850	467	478	519	533	577	624	644	710	872	834	879	7,987
RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	8,138	327	3,462	173	427	198	330	1,441	1,334	914	2,225	4,180	10,246	25,257
RESERVA TÉCNICA DE CONTINGENCIA DE ASOCIADOS	2,910	1,069	1,128	1,174	1,184	784	859	671	608	346	378	1,112	345	9,658
	139,228	11,394	13,978	12,830	13,628	10,744	11,339	14,855	12,372	12,146	16,074	16,840	22,489	168,689
POR INGRESOS														
CUOTAS DEL SERVICIO TRADICIONAL	26,892	1,990	2,186	2,966	3,327	2,701	2,953	3,749	3,019	3,188	3,940	3,571	3,502	37,092
CUOTAS DEL SERVICIO ESPECIAL	1,552	281	175	174	208	229	262	297	309	376	407	379	337	3,434
CUOTAS DEL SERVICIO AGROPECUARIO	1,199	22	108	68	92	135	188	214	228	224	241	243	213	1,976
IVA COBRADO DE CUOTAS DE SERVICIO	783	87	91	106	119	95	117	142	120	131	154	152	131	1,445
INTERESES MORATORIOS	290	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
INTERESES POR INVERSIONES	897	48	53	54	57	56	55	58	61	62	66	76	73	719
	31,613	2,443	2,628	3,383	3,818	3,231	3,590	4,475	3,752	3,996	4,823	4,436	4,271	44,846
POR PRÉSTAMOS														
PRÉSTAMOS FINAFIM (SECRETARÍA DE ECONOMÍA)														
PRÉSTAMOS BANCOS	5,595	0	0	0	1,100	2,100	2,200	600	800	0	0	3,200	0	10,000
PRÉSTAMOS DE FIRA	0	0										0	0	
PRÉSTAMOS FINAFIM	0	0	0	0	900	2,200	2,600	0	1,300	0	0	3,000	0	10,000
RECURSOS FONAES	0	0												
	5,595	0	0	0	2,000	4,300	4,800	600	2,100	0	0	6,200	0	20,000
POR PATRIMONIO														
APORTACIONES DE INSTITUCIONES	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS														
POR ESTÍMULOS	119	8	12	8	12	28	24	26	26	12	24	62	52	294
APOYOS DE INSTITUCIONES	619	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS	1,473	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
PARTIDA EXTRAORDINARIA NETA COBRANZA	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
GASTOS POR CAPACITACIÓN	0	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(240)
	2,210	48	52	48	52	68	64	66	66	52	64	102	92	774
TOTAL DE INGRESOS	181,646	13,885	16,658	16,261	19,498	18,343	19,793	19,996	18,290	16,194	20,961	27,578	26,852	234,309
SALIDAS :														
POR PRÉSTAMOS														
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS TRADICIONALES	117,234	9,670	9,006	11,045	13,893	9,001	10,561	11,529	10,038	7,146	11,753	18,380	17,345	139,367
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS ESPECIALES	6,192	270	420	330	670	1,000	1,280	1,620	1,600	2,500	1,800	1,800	690	13,980
PRÉSTAMOS A MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	9,616	1,020	1,500	960	1,500	3,480	3,000	1,740	1,740	780	780	2,520	1,980	21,000
	133,042	10,960	10,926	12,335	16,063	13,481	14,841	14,889	13,378	10,426	14,333	22,700	20,015	174,347
ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO	179	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
POR GASTOS														
GERENCIA LEON	2,949	312	315	314	317	334	318	347	351	348	349	349	348	4,002
GERENCIA IRAPUATO	2,100	205	209	205	213	208	206	269	270	270	270	273	271	2,869
GERENCIA SALAMANCA	3,816	363	363	360	364	379	370	436	438	436	437	438	437	4,821
GERENCIA CELAYA	5,575	519	519	570	547	561	537	609	614	608	605	611	605	6,905
GERENCIA DOLORES HIDALGO	3,819	217	220	217	229	227	231	247	250	246	248	247	249	2,828
GERENCIA SAN LUIS POTOSÍ	0	154	152	154	154	157	156	234	231	233	230	233	228	2,316
GERENCIA MICROCRÉDITOS ESPECIALES	572	54	56	55	54	55	54	66	66	65	65	67	68	725
GERENCIA MICROCRÉDITOS AGROPECUARIOS	1,026	85	83	81	88	83	83	83	99	92	94	95	98	1,064
OFICINAS GENERALES	5,826	560	579	565	553	572	552	565	573	559	567	581	560	6,786
	25,683	2,469	2,496	2,521	2,519	2,576	2,507	2,856	2,892	2,857	2,865	2,894	2,864	32,316
GASTOS FINANCIEROS	3,659	281	267	260	271	301	336	332	344	338	321	354	327	3,732
	3,659	281	267	260	271	301	336	332	344	338	321	354	327	3,732
POR IMPUESTOS														
IVA POR PAGAR Y OTROS IMPUESTOS	2,269	87	91	106	119	95	117	142	120	131	154	152	131	1,445
	2,269	87	91	106	119	95	117	142	120	131	154	152	131	1,445
POR FIDEICOMISO Y PAGO DE CREDITOS														
APORTACIONES FEFA-GARANTÍA DE PAGO	(78)	1,068	1,128	1,175	1,184	784	858	671	608	345	378	1,112	347	9,658
PAGO PRÉSTAMO BANCO DEL BAJÍO S.A.	4,035	2	855	2	153	3	3	3	63	3	1,103	2,103	2,201	6,494
PAGO PRÉSTAMO FIRA-BANCO DEL BAJÍO S. A.	1,424	303	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	303
PAGO PRÉSTAMO FINAFIM	5,857	696	696	696	696	1,006	1,006	1,006	755	673	673	548	549	9,000
PAGO PRÉSTAMO BANCO VE POR MAS, S. A.	1,957	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES BANCO DEL BAJÍO	1,166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	14,361	2,069	2,679	1,873	2,033	1,793	1,867	1,680	1,426	1,021	2,154	3,763	3,097	25,455
TOTAL DE EGRESOS	179,193	15,966	16,559	17,195	21,105	18,346	19,768	19,999	18,260	14,873	19,927	29,963	26,534	238,495
SALDO FINAL	4,628	2,547	2,646	1,712	105	102	127	124	154	1,475	2,509	124	442	442

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
BALANCE GENERAL PROYECTADO POR EL AÑO 2009
(EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	REAL 2008 ENE-DIC	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
ACTIVO													
ACTIVO CIRCULANTE													
Efectivo Inversiones en Bancos	4,628	2,547	2,646	1,712	105	102	127	125	155	1,476	2,509	125	442
Préstamos a Núcleos de Asociados Miembros	68,028	67,595	64,542	64,047	66,482	69,219	72,721	72,755	73,761	72,041	70,301	76,161	73,686
Estimación Cuentas Incobrables	(11,022)	(11,324)	(11,623)	(11,963)	(12,405)	(12,776)	(13,184)	(13,593)	(13,961)	(14,248)	(14,642)	(15,266)	(15,817)
Otros Activos	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231	2,231
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	63,865	61,049	57,796	56,027	56,413	58,776	61,895	61,518	62,186	61,500	60,399	63,251	60,542
INVERSIONES EN GARANTIA													
	6,930	7,998	9,126	10,300	11,484	12,268	13,127	13,798	14,406	14,751	15,129	16,241	16,588
ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS NETOS													
	785	875	965	1,055	1,145	1,235	1,325	1,415	1,505	1,595	1,685	1,775	1,865
DEPOSITOS EN GARANTIA - FIDEICOMISOS													
	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
SUMA ACTIVO	71,725	70,067	68,032	67,527	69,187	72,424	76,492	76,876	78,242	77,991	77,358	81,412	79,140
PASIVO Y PATRIMONIO													
PASIVO CIRCULANTE													
Préstamos FIRA	138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos FINAFIM	9,458	9,310	9,161	9,012	8,863	8,714	8,256	7,798	7,339	7,131	7,006	6,881	6,880
Préstamos BANCOS	1,757	1,755	899	897	1,845	3,943	6,140	6,737	7,475	7,472	6,369	7,466	5,263
Préstamos BANCO VE POR MAS, S. A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuotas e IVA Provisionados No Devengados	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812	9,812
Impuestos por Pagar	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995
Provisiones Laborales	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
Acreedores Diversos	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
SUMA PASIVO CIRCULANTE	22,656	22,368	21,363	21,212	22,011	23,960	25,699	25,838	26,117	25,906	24,678	25,650	23,446
PASIVO A LARGO PLAZO													
Préstamos FIRA	165	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos FINAFIM	16,851	16,304	15,756	15,209	15,561	16,904	18,955	18,409	19,411	18,947	18,399	20,976	20,429
Recursos FONAES	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reservas Laborales	1,876	1,875	1,876	1,876	1,876	1,875	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876
SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	46,548	45,547	43,995	43,297	44,448	47,739	51,530	51,123	52,404	51,729	49,953	53,502	50,751
PATRIMONIO													
Patrimonio Asociados Participantes Especiales	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611	15,611
Patrimonio para Gasto (Donación)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Asociados Activos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Fondo de Inversión y Reinversión (FONAES)	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056
Resultado de Ejercicios Anteriores	3,876	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310
Resultado del Período	1,434	(657)	(1,140)	(947)	(438)	(492)	(215)	576	661	1,085	2,228	2,733	3,212
SUMA PATRIMONIO	25,177	24,520	24,037	24,230	24,739	24,685	24,962	25,753	25,838	26,262	27,405	27,910	28,389
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	71,725	70,067	68,032	67,527	69,187	72,424	76,492	76,876	78,242	77,991	77,358	81,412	79,140
CUENTAS DE ORDEN													
Activo Fijo en Comodato	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437
Partida Reducida del Patrimonio	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838	4,838
Aplicación de Reserva	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128	6,128
Cuotas Devengadas no Cobradas	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Comodato en Activo Fijo	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)	(3,437)
Patrimonio Reducido	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)	(4,838)
Reserva Cuentas Incobrables	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)	(6,128)
Reserva para Cuotas Devengadas	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)
SUMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SANTA FE DE GUANAJUATO A. C.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO POR EL AÑO 2009
(EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	Total 09
INGRESOS													
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA LEON	172	170	201	220	177	215	271	221	255	324	284	259	2,769
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA IRAPUATO	175	186	251	282	226	251	318	276	310	392	367	365	3,399
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA SALAMANCA	445	487	660	716	587	627	808	656	676	827	756	738	7,983
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA CELAYA	691	783	1,068	1,228	994	1,086	1,380	1,083	1,131	1,409	1,297	1,298	13,448
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA DOLORES	281	306	436	487	411	434	537	426	448	546	480	460	5,252
CUOTA DE SERVICIO GERENCIA SAN LUIS POTOSI	226	255	350	395	307	342	435	357	368	442	387	377	4,241
CUOTA DE SERVICIO MICROCREDITOS ESPECIALES	281	175	174	208	229	262	297	309	376	407	379	337	3,434
CUOTA DE SERVICIO MICROCREDITOS AGROPECUARIO	22	107	68	92	135	188	214	228	224	241	243	214	1,976
INTERESES MORATORIOS Y RECUPERACION RESERVA	16	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	14	180
CUOTAS PARA EL DESARROLLO	8	12	8	12	28	24	26	26	12	24	62	52	294
	2,317	2,496	3,231	3,655	3,109	3,444	4,301	3,597	3,815	4,627	4,270	4,114	42,976
FINANCIEROS Y RESERVAS													
INTERESES GANADOS POR INVERSIONES	-47	-53	-54	-57	-55	-55	-58	-61	-62	-66	-76	-75	-719
GASTOS FINANCIEROS	281	267	260	271	301	336	332	344	338	321	354	327	3,732
ESTIMACION CUENTAS INCOBRABLES	301	300	339	442	371	408	409	368	287	394	624	552	4,795
	535	514	545	656	617	689	683	651	563	649	902	804	7,808
RESULTADO FINANCIERO	1,782	1,982	2,686	2,999	2,492	2,755	3,618	2,946	3,252	3,978	3,368	3,310	35,168
COSTOS:													
GERENCIA LEON	312	315	314	317	334	317	347	351	348	348	349	350	4,002
GERENCIA IRAPUATO	205	209	205	213	208	206	269	270	270	270	273	271	2,869
GERENCIA SALAMANCA	363	364	360	364	379	370	436	438	436	436	438	437	4,821
GERENCIA CELAYA	519	519	570	547	561	537	609	614	608	608	611	602	6,905
GERENCIA DOLORES HIDALGO	217	220	217	229	227	231	247	250	246	246	247	251	2,828
GERENCIA SAN LUIS POTOSI	154	151	154	154	157	156	233	231	233	233	233	227	2,316
GERENCIA MICROCREDITOS ESPECIALES	54	56	55	55	55	55	66	66	66	66	66	66	726
GERENCIA AGROPECUARIOS	85	83	81	88	83	83	83	99	92	92	95	99	1,063
	1,909	1,917	1,956	1,967	2,004	1,955	2,290	2,319	2,299	2,299	2,312	2,303	25,530
RESULTADO DE OPERACIÓN	-127	65	730	1,032	488	800	1,328	627	953	1,679	1,056	1,007	9,638
GASTOS E INGRESOS													
OFICINAS GENERALES	570	589	576	563	582	562	576	583	568	577	590	570	6,906
OTROS INGRESOS	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-120
PARTIDA EXTRAORDINARIA NETA COBRANZA	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-360
APOYOS INSTITUCIONALES PARA CAPACITACIÓN	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-240
GASTOS POR CAPACITACIÓN	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
	530	549	536	523	542	522	536	543	528	537	550	530	6,426
RESULTADO DEL PERIODO	-657	-484	194	509	-54	278	792	84	425	1,142	506	477	3,212
RESULTADO ACUMULADO	-657	-1,141	-947	-438	-492	-214	578	662	1,087	2,229	2,735	3,212	

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfonso Ortega Castro

PROYECTOS DE INVERSION

Compañía Editorial Continental “CECSA”, Primera Edición 2006

2. Arturo y José Antonio Morales Castro

PROYECTOS DE INVERSION EVALUACION Y FORMULACION

Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Primera Edición, 2009

3. Nacional Financiera, S.N.C. – Organización de los Estados Americanos OEA

GUIA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Nacional Financiera, S.N.C., Agosto de 1995.

4. Denis Cooper-Jones

ORGANIZACIÓN PLANEACION Y PRONOSTICO DE EMPRESAS

Logos Consorcio Editorial, S.A. Primera Edición en Español, 1976

5. Federick W Taylor y Henry Fayol

PRINCIPIOS DE LA AMINISTRACION

Herrero Hermanos Sucs., S.A. Vigésima Primera Edición, 1976

6. Raúl Coss Bu

ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Quinta Edición, 2006.

7. Gabriel Baca Urbina

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INFORMATICOS

Editorial LIMUSA., Primera Edición, 1982

8. A. Samuelson, Paul, D. Nordhaus, William

ECONOMÍA

Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Decimoctava Edición, 2006

9. T. Horngren, Charles, L.Sundem, Gary, O. Stratton, William

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Pearson Educación, México, 2006

10. Gitman, Lawrence J

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Pearson Educación, México, Décima Edición, 2003

11. Rodríguez Valencia, Joaquín

ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

International Thomson Editores, S.A. de C.V., Quinta Edición, 2002

12. Grabinsky, Salo

LA EMPRESA FAMILIAR

Del Verbo Emprender, S.A., Edición Especial para la Biblioteca d la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nacional Financiera, Segunda Edición, 1992

13. Llano Cifuentes, Carlos

EL NUEVO EMPRESARIO EN MÉXICO

Fondo de Cultura Económica, México, Primera Edición, 1994

14. Schultz, Harry D.

DICCIONARIO DE FINANZAS Y TÁCTICAS FINANCIERAS

Logos Consorcio Editorial, S.A., México, Primera Edición en Español, 1977