

201, 318



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA INVERSION
EN UNA EMPRESA COMERCIAL QUE MANEJA
EL SISTEMA DE MUTUO FINANCIAMIENTO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

MARIA EDITH NOEMI SALAZAR CRUZ

CON LA COORDINACION DEL C. P. ENRIQUE RIVAS ZIVY

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Nuestro país se enfrenta actualmente con serios problemas económicos, los cuales tienen su mayor repercusión en el deterioro del poder adquisitivo de las clases media y baja; por lo que el nivel de vida de estas clases ha descendido y han dejado de adquirir ciertos bienes de consumo duradero por lo excesivo de precios; este fenómeno hace necesario que los sistemas de comercialización se revisen y se adapten a las actuales circunstancias. Considero que el mutuo financiamiento constituye un medio para poner al alcance de las clases antes mencionadas esos bienes que dado el momento actual no pueden adquirir con la facilidad con que antes lo hacían.

Esta investigación tiene como finalidad dar a conocer el sistema - desde sus orígenes, su instrumentación en el medio mexicano, el marco legal - por el cual se rige, su desarrollo y perspectivas; asimismo se estudiará a -- fondo la estructura y funcionamiento de una empresa de este tipo con el objeto de lograr la integración de un proyecto de inversión para su creación, el cual será analizado y evaluado con el fin de conocer su factibilidad de ejecución y su rentabilidad desde dos puntos de vista: el de la empresa y el del - accionista.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración y evaluación del proyecto son de tipo teórico y práctico; el teórico consiste en lograr la --- aplicación de los conocimientos y metodología necesarios para evaluar proyectos de inversión; el práctico está encaminado a la proposición de un proyecto que si resulta viable y rentable generaría un incremento en la demanda de --- bienes de consumo duradero, la creación de fuentes de empleo productivo, no - ficticio que coadyuven de alguna forma a superar, aunque sea en una mínima -- parte, los problemas económicos de nuestro país.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE MUTUO FINANCIAMIENTO

1.- ORIGEN Y APLICACION EN MEXICO

El sistema de mutuo financiamiento no tiene orígenes históricos de finidos claramente, se dice que fue creado durante la época de Hitler, e implantado en fábricas alemanas en las que a todo el personal se le obligaba a aportar mensualmente una cantidad para formar un fondo común con el cual se irían adquiridos automóviles y posteriormente entregados a las personas agraciadas mediante un sorteo, facilitando así su transporte y evitando a la vez que les resultara oneroso para su presupuesto; sin embargo, este fin se vió desvirtuado, ya que los fondos obtenidos del manejo del sistema fueron aplicados para financiar parte de la 2a. Guerra Mundial, por lo cual no se alcanzó el objetivo mencionado.

Después de terminada esta guerra no se tuvieron noticias acerca de la aplicación del sistema sino hasta la aparición en Argentina y Brasil de los llamados "consorcios" para la venta de automóviles, por lo que se puede considerar que la utilización comercial de este sistema se inició en Sudamérica. Llegó a México en el año de 1970, específicamente a la Cd. de Guadalajara en donde se formó una empresa filial de un grupo comercial muy importante del estado de Jalisco que adoptó en su denominación la palabra "consorcio" y se dedicó fundamentalmente a la venta de automóviles.

Esta empresa se enfrentó a diversos problemas ocasionados por la novedad del sistema como son los siguientes:

- Desconocimiento del mismo por parte del público.
- Falta de personal capacitado para promover y administrar el sistema.

- Ausencia de un marco jurídico para su operación.
- Tortuquismo burocrático en la obtención de permisos para su funcionamiento.
- Rechazo por parte de las plantas armadoras y distribuidoras de automóviles.

Sin embargo, de 1979 a la fecha han surgido en el mercado un sinnúmero de empresas similares, algunas de ellas pertenecientes a plantas armadoras, a grupos comerciales importantes y también a empresas de tipo familiar dedicadas a esta actividad (cuadro No. 1)

Esta proliferación se debe fundamentalmente a tres razones:

- Por medio de la creación de este tipo de empresas se puede incrementar la venta de vehículos y ayudar así a aumentar el volumen de ventas de una agencia distribuidora, este constituye el principal motivo de la implantación del sistema en México.
- El constante aumento de la espiral inflacionaria que ha caracterizado nuestra economía durante los últimos años, ha provocado que muchas personas prefieran ingresar a este sistema con la esperanza de obtener un vehículo, que si bien es poco probable conseguirlo a corto plazo, constituye a mediano, una alternativa -- más segura que el ahorro.
- La escasa vigilancia que hasta 1980 se tenía por parte de las -- autoridades facilitaba la constitución de este tipo de empresas,

Empresas que manejan el Sistema de Mutuo Financiamiento

1981	LINEAS
Consortio Albarrán, S.A.	V.W.
Automático, S.A.	V.W.
Auto Subasta, S.A.	Todas las líneas
Autofinanciamiento, S.A.	Todas las líneas
Autofinanciamiento Automotriz, S.A.	V.W.
Impulsora de Ventas, S.A.	Todas las líneas
Autofinanciamiento Universal, S.A.	Todas las líneas
Automóviles Autofinanciados, S.A.	Todas las líneas
Auto Solución, S.A.	Todas las líneas
Razo, Martínez y Asociados, S.A.	(Desapareció)
Mass, Autofinanciamiento, S.A.	Todas las líneas
Círculo Cresta, S.A.	V.W.
Sorteo de Autos, S.A.	Datsun
Okey Rents, S.A.	Todas las líneas
Autofinanciamiento Cosmo, S.A.	Todas las líneas
Autofinanciamiento	Renault
Autofinanciamiento	V.A.M.
Autofinanciamiento	Datsun

aún con capitales mínimos.

Dicha proliferación, aunada a ciertos problemas que se presentaron en una empresa muy pequeña, en la cual se intentó disponer de los fondos para beneficio personal, originó la intervención de las autoridades para revisar y tratar de reglamentar el funcionamiento de estas empresas; estos aspectos de reglamentación serán comentados más ampliamente dentro del marco legal que se presenta en el tema No. 2 de este capítulo.

No obstante las últimas limitaciones impuestas por las autoridades para la creación, funcionamiento y manejo del sistema, en la actualidad ya -- existen otras empresas que se dedican a comercializar servicios distintos a -- la venta a automóviles, como son los viajes.

En virtud de que la mayor experiencia en el manejo de este sistema la ha obtenido el mercado automotriz, el estudio de factibilidad de la inversión en una empresa de mutuo financiamiento se enfoca a dicho mercado.

2.- MARCO LEGAL

2.1.- Antecedentes

En este apartado se expondrá la evolución de los aspectos legales que regulan el funcionamiento del sistema.

Al iniciarse en México en 1970 el sistema de mutuo financiamiento fue necesario integrar un estudio sobre los aspectos jurídicos que se interrelacionan con el mismo; siendo los principales, el hecho de tratarse de un sistema de promoción de ventas así como la realización de sorteos. En cuanto al primero se solicitó un permiso de funcionamiento a la entonces Sría. de Industria y Comercio, la cual estudió el sistema y lo encuadró dentro del ámbito comercial en el que debería ser controlado designando a un interventor con objeto de que diera validez a las asambleas de adjudicación, firmando las actas correspondientes a cada sesión; asimismo, determinó que por cada grupo -- que se formara dentro de cualquier empresa, debería ser entregado un depósito en Bonos del Ahorro Nacional que cubriera cuando menos el valor de dos unidades para garantizar la entrega mensual de las mismas.

La Sría. de Gobernación, al ser consultada al respecto de la celebración de sorteos, determinó que la empresa no fuera sujeto de la Ley Federal de Juegos y Sorteos en virtud de que el sistema no otorga un premio, es decir la persona que resulta agraciada debe de pagar el total de valor del bien.

No obstante, en 1978 la Sría. de Gobernación determinó que su in--

intervención sí era necesaria para ejercer un mayor control dentro del funcionamiento del sistema, delimitando su actuación al respecto de los sorteos, para lo cual designó también interventores que certificaran la legalidad del acto y comprobaran que la entrega de las unidades a las personas agraciadas se hicieran realmente, llegando al grado de suspender la realización de sorteos si el interventor no se encontraba presente. Esta decisión fue originada por las quejas del público en relación a ciertas empresas que: o no entregaban las unidades correspondientes al sorteo, lo hacían mucho tiempo después o bien incluían números de integrantes que físicamente no existían asignándoles las unidades a otras personas (amigos, parientes, etc.) en el caso de que el número fuera agraciado; sin embargo la causa fundamental que originó la intervención de esta autoridad fue el hecho de que una empresa intentó disponer de los fondos recolectados para fines ajenos a los que originalmente se planearon.

Las limitantes señaladas por la Sría. de Gobernación para evitar este tipo de problemas fueron:

- La fijación de una fianza que cubriera cuando menos el total de las entregas por sorteos de un trimestre, lo cual importa una cantidad considerable si se toma en cuenta que pueden existir constantes grupos en funcionamiento dentro de una empresa que tiene como entrega mínima un automóvil por grupo al mes y que éste cuesta alrededor de \$ 300,000.00 (siendo el más barato).

En caso de no poder entregar esa fianza se exigió la constitución de un fideicomiso que garantice el uso de los fondos en el

funcionamiento del sistema, teniendo dentro de la administración un representante de la Secretaría.

- Con el objeto de que se pueda verificar la existencia de las personas, se tiene que entregar con cinco días de anticipación a la celebración del sorteo, al interventor de la Sría. de Goberna---ción , una lista de todas las personas que vayan a participar en éste, mencionando: nombre, dirección y teléfono.

- Fijar cómo plazo máximo para la entrega de la unidad 30 días naturales posteriores a la fecha del sorteo, comprobando con la documentación necesaria que la entrega se efectuó dentro del plazo estipulado.

- Además de las Secretarías de Comercio y de Gobernación, la empresa tendrá que sujetarse a las disposiciones legales que se men---cionan en el cuadro No. 2.

2.2.- Formalización de las disposiciones legales que regulan el sistema

Anteriormente las disposiciones reglamentarias se aplicaban a criterio de las autoridades dependiendo de la relación existente entre las Srías. de Gobernación y Comercio y Fomento Industrial y la empresa; esto cambió el 7 de enero de 1982 al publicarse en el Diario Oficial de la Federación el artículo 29 bis , que es adicionado a la Ley Federal de Protección al Consumi---dor, el cual define el marco jurídico que evita que haya irregularidades por parte de las autoridades mencionadas. A continuación se dan a conocer sus prin

MARCO LEGAL

<u>DEPENDENCIA</u>	<u>ASPECTOS</u>
Sría. de Comercio	Permisos para operar el sistema
Sría. de Hacienda y Crédito Público	I.S.R. e I.S.P.T.
Tesorería de la Federación	I.V.A. y 1% sobre remuneraciones
Instituto Mexicano del Seguro Social	Cuotas Patronales
Procuraduría Federal del Consumidor	Ley Federal de Protección al Consumidor
INFONAVIT	5% sobre remuneraciones
Sría. del Trabajo y Previsión Social	Ley Federal del Trabajo
Sría. de Salubridad y Asistencia	Licencia Sanitaria
Departamento del Distrito Federal	Obtención Vo. Bo. de Bomberos
Delegación Política	Permisos para anuncios luminosos

principales disposiciones:

- Sólo podrán operar aquellas empresas que estén autorizadas por la Sría. de Comercio y Fomento Industrial.
- Los objetos a comercializar deberán ser únicamente bienes muebles o servicios turísticos.
- Que el número de aportaciones mensuales varíe en un rango de 12 a 60 como máximo, y el número de participantes sea como máximo dos veces y medio el número de aportaciones mensuales.
- Que los cargos al consumidor se limiten a la cuota de inscripción y a un porcentaje del valor del bien o servicio turístico (comisión).
- Que se prevea la constitución de reservas o fondos especiales para proteger los intereses de los consumidores (fianzas) .
- Que existan sólo tres procedimientos de adjudicación: sorteo, subasta y puntaje o antigüedad.
- Que se contrate un seguro de vida para el consumidor, de manera que si fallece durante la vigencia de su contrato, quede liquidado su saldo.
- Que los formatos de los contratos hayan sido previamente autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Que los contratos prevean el derecho de retirarse de los grupos y que den oportunidad de recuperar las cuotas aportadas, deduciendo los cargos autorizados.
- Que se garantice la oportuna entrega de los bienes y servicios.
- Que el sorteo se realice de acuerdo a los procedimientos determi

nados por la Secretaría de Gobernación.

- La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial fijará, al conceder la autorización para la operación del sistema, el número de grupos con los que se podrá operar y los procedimientos para el manejo y supervisión de las aportaciones.

Asimismo el Diario Oficial dió a conocer que ya se encontraba en elaboración el Reglamento correspondiente, el cual opera desde el 7 de junio de 1982, complementando el artículo antes mencionado y especificando muy claramente los procedimientos a seguir para el funcionamiento del sistema. Dentro de este reglamento se encuentran las disposiciones relativas a:

- Los bienes a comercializar.
- La formación de los grupos.
- Las aportaciones.
- Las adjudicaciones.

Cuyos conceptos serán analizados en el siguiente tema. Estas disposiciones vienen simplemente a encuadrar dentro de un marco jurídico el sistema debido a que su esencia no varía y el hecho de que exista una reglamentación lo hace más confiable para los inversionistas y clientes.

Lo anterior se debe tomar en cuenta dentro de los factores cualitativos y cuantitativos a evaluar en este análisis, ya que la forma en que serán operados los grupos, así como los costos involucrados para la obtención de permisos y fianzas repercuten en los presupuestos de operación en forma directa.

3.- DESARROLLO DEL SISTEMA

Este tema detallará lo que debe entenderse por un sistema de mutuo financiamiento y sus funciones operativas desde el punto de vista empresarial.

El sistema de mutuo financiamiento orientado a la venta de automóviles constituye una modalidad de los sistemas de ventas a crédito que tiene como principales características el ser un crédito privado, personal, al consumo real, a corto, mediano y largo plazo.

Es privado porque se otorga a particulares, sean estas personas físicas o morales; al consumo en virtud de que su uso es fundamentalmente para cubrir necesidades consuntivas; personal porque la responsabilidad recae en el sujeto de crédito; real, debido a que la garantía está constituida por un bien mueble, en este caso un automóvil; y a corto, mediano o largo plazo porque puede establecerse dentro de esos períodos.

El mutuo financiamiento se basa en el capital que aportan varias personas constituidas en un grupo, con el fin de que puedan adquirir el mismo bien o servicio que es de interés general para todas ellas en forma recíproca.

Con el capital que se va obteniendo mensualmente, la empresa administradora se encarga de comprar o proporcionar el bien o servicio a una o más personas durante ese mes; este procedimiento se lleva a cabo durante el lapso de tiempo necesario para que todas las personas lo obtengan.

A continuación se definen los principales conceptos que se utili-

zan en el manejo y la operación de los sistemas de mutuo financiamiento:

- Empresa: es la persona moral autorizada por la Sría. de Comercio para poner en práctica el sistema de comercialización que consiste en la integración de grupos de consumidores que aportan periódicamente sumas de dinero para constituir un fondo común administrado por un tercero, destinado a la obtención de determinados bienes y servicios.
- Solicitante: es la persona física o moral que ha presentado a la empresa su solicitud de ingreso para participar en el sistema.
- Integrante del grupo: es aquel solicitante que ha sido aceptado por la empresa administradora y forma parte de un grupo ya integrado.
- Grupo: es el conjunto de integrantes cuyas aportaciones forman un fondo común con el fin de obtener cada uno de ellos el bien o servicio de que se trate, mediante los procedimientos de adjudicación que se establecen en el contrato respectivo.
- Adjudicatario: es el integrante del grupo, quién por los procedimientos establecidos en el contrato ha obtenido el derecho a recibir o ha recibido el bien o servicio.
- Bien o servicio: los bienes o servicios que pueden ser comercializados mediante el sistema deben ser nuevos y con precio al pú-

blico no menor a 200 veces el salario mínimo del D.F., quedando clasificados en :

Bienes muebles: vehículos automotores, maquinaria y equipo agrícola industrial, equipos propios para actividades profesionales y técnicas, y enseres necesarios para el hogar.

Servicios turísticos: consistentes en pasajes, estancia y demás gastos inherentes al mismo viaje, siempre que sean para lugares dentro de la República Mexicana.

- Cuotas de inscripción: es la cantidad que se autoriza cobrar a la empresa con motivo de la aceptación del solicitante.
- Aportación: es la cantidad mensual resultante de dividir el precio del bien o servicio entre el número de mensualidades establecidas en el contrato, donde podrá preverse la modificación de dicha aportación en relación a los incrementos de los precios de los bienes o servicios.
- Gastos de administración: es el porcentaje del precio del bien o servicio que podrá cobrar la empresa administradora por los diversos actos que debe realizar para la consecución de los fines del sistema.
- Cuota mensual total: es la cantidad que cada mes debe cubrir el integrante del grupo a la empresa administradora, resultante de la suma de las aportaciones, gastos de administración, primas de

seguro de vida y gastos previstos en el contrato.

Profundizando dentro del manejo empresarial de este sistema, a continuación se presentan las funciones operativas del mismo en el mercado automotriz.

Integración de los grupos

Se forman grupos que pueden ser desde 30 hasta 150 personas que se encuentran interesadas en obtener el mismo tipo de automóvil, y son organizados y administrados por una empresa legalmente constituida para este fin.

Todas las personas que ingresan a un grupo deben de llenar los siguientes requisitos:

- Pago de inscripción obligatoria para poder pertenecer a cualquier grupo y que no podrá exceder del 1% del precio del bien o servicio.
- Solicitud de crédito, misma que se investiga y debe resultar positiva para la empresa; en caso de no ser autorizado su ingreso, le es devuelto el pago de inscripción efectuado, así como la primera mensualidad.
- Firma del contrato que se celebra entre el representante legal de la empresa y los integrantes del grupo.

- Pago de la primera mensualidad que debe hacerse al ser autorizado el ingreso. Al interesado le es asignado un número de grupo e integrante para efectos de control y participación en las reuniones mensuales de adjudicación.

Condiciones de pago

Las cuotas mensuales a cubrir, integran el total del importe del contrato, mismo que está constituido por:

- Carta de compra: mediante este instrumento se entrega el vehículo y su importe se compone de precio de venta al público del tipo de automóvil que se ofrece en el grupo; trámites, placas y tenencia; e Impuesto al Valor Agregado sobre el importe total de los conceptos anteriores.
- Seguros a nombre de la empresa: de automóviles de cobertura amplia para el vehículo y de vida por el importe que adeude el integrante. En ambos se considera el Impuesto al Valor Agregado.
- Comisión de la empresa por reembolso de los gastos administrativos efectuados por cuenta del integrante, que no podrá exceder al 0.2% del precio del bien en el mes correspondiente.
- Tiempo de pago: será el número de cuotas mensuales que se estipulen para el pago total, que van de 12 a 60 mensualidades como máximo.

- Número de integrantes del grupo: en nuestro caso serán 150 personas, ya que a mayor número de integrantes, menor será el importe de las cuotas mensuales y por ende, mayor el tiempo de pago.

Los importes de los conceptos mencionados anteriormente integran el monto total del contrato; no obstante, es importante señalar que el valor de las aportaciones se reajustará en proporción a las variaciones de los precios del bien o servicio para aquellos integrantes del grupo adjudicatarios o no, que no hayan saldado el total de sus cuotas mensuales.

Reuniones de adjudicación o asambleas

Tienen como objetivos llevar a cabo la asignación de las cartas de compra para la adquisición de los automóviles y mantener actualizados a los integrantes del grupo; estas reuniones son supervisadas por las S^{ras}. de Comercio y Gobernación mediante interventores que garantizan la legalidad de los actos.

La fecha, lugar y horario, son fijados con anticipación a la celebración de la asamblea; el presidente y secretario de la misma son integrantes del grupo; un representante de la empresa la dirige teniendo en cuenta todos los aspectos contemplados por la Ley como son:

- El primer bien o servicio que vaya a adjudicarse deberá hacerse mediante sorteo, en el que participarán tantos números como integrantes tenga cada grupo y el orden de extracción de los nú

meros se denominará orden secuencial; si el número obtenido en primer lugar corresponde a un integrante que no tenga derecho a participar en el sorteo por no estar al corriente en el pago de sus cuotas mensuales, haya causado baja por cualquier motivo o ya sea adjudicatario, el automóvil se adjudicará al que corresponda siguiendo el orden secuencial. El prodecimiento del sorteo se hará en los términos que previamente autorice la Sría. de Gobernación y que podrá consistir en uno por cada grupo, o en un sorteo en que se comprendan diversos grupos, o la totalidad de ellos.

- Un segundo automóvil se adjudicará por subasta, que consiste en entregar el bien al integrante que ofrezca el mayor número de cuotas totales por adelantado verificándose por los representantes de la empresa y por los que designe la Sría. de Comercio; este ofrecimiento deberá hacerse por escrito y entregarse con la debida anticipación a la celebración de la reunión, salvo que previamente la Sría. de Comercio autorice que el ofrecimiento se haga en forma verbal en la propia reunión.

- Las cuotas mensuales que se cubran en subasta no podrán ser objeto de incremento alguno y se aplicarán al pago de las últimas mensualidades siguiendo un orden inverso.

- En caso de que haya un empate en la subasta entre dos o más integrantes del grupo, el automóvil será adjudicado a aquél que tenga la mayor puntuación, la que se determina por la oportunidad -

de pago; si persiste la igualdad, el automóvil será adjudicado - al que tenga mayor antigüedad dentro del grupo, y si continúa, - se definirá en base al orden secuencial del sorteo. En caso de - que no se lleve el sistema de puntuación, se estará primero a la antigüedad para la adjudicación, y en caso de que se empate, al - orden secuencial del sorteo.

- Si la persona que ofreció el mayor número de cuotas no cumple -- con su ofrecimiento dentro del término que establece el contrato respectivo, la adjudicación del automóvil se hará al integrante del grupo que corresponda atendiendo al mayor número de cuotas - mensuales ofrecidas en la subasta.

- Al integrante del grupo que no cumpla con el pago de las cuotas - mensuales por adelantado se le impondrá la pena por concepto de - indemnización a favor del grupo equivalente al 50% de una aportación mensual, al valor vigente.

- En los casos de que nadie obtuviera el bien o servicio por subasta y existieran fondos suficientes para adquirirlo, el automóvil se adjudicará conforme el procedimiento mencionado anteriormente, según sea el caso. La puntuación se determina por la oportunidad de pago de las cuotas mensuales; se otorgarán puntos en los siguientes términos: tres si el pago se hace con la anticipación - mínima de diez días naturales a la fecha que deba realizarse, -- dos en la fecha de vencimiento o dentro de los nueve días anteriores a éste, y uno cuando el pago se hace hasta cinco días desde

pués de la fecha de vencimiento. Cuando la adjudicación se determine por puntuación, en caso de que existan dos o más integrantes del grupo con la misma, se tomará en cuenta la antigüedad, y si también aplicando este medio resulta empate, se estará al órden secuencial obtenido en el sorteo correspondiente del mes de que se trate.

- La antigüedad se establece en razón de la fecha de pago de la -- cuota de inscripción y sólo podrá utilizarse para dirimir situaciones de empate.

- La reunión será válida si concurre el 50% más uno de los inte--- grantes del grupo no adjudicatarios; de no celebrarse la reunión por falta de quórum se convocará a otra asamblea, la que deberá llevarse a cabo dentro de los cinco días siguientes y será válida cualquiera que sea el número de asistentes.

Del resultado de la reunión se levantará el acta respectiva, con--
signando:

- Fecha, lugar y hora.
- Número de asamblea.
- Número de grupo.
- Lista de socios presentes y firma de cada uno de ellos.
- Socios participantes.
- Socios no participantes.
- Socio agraciado por sorteo.

- Socios agraciados por remate.
- Fondo acumulado inicial.
- Fondo acumulado final.
- Importe de cuotas pagadas por remate.
- Total de las cartas de compra asignadas.
- Nombre y firma del presidente de la asamblea.
- Nombre y firma del secretario de la asamblea.
- Nombre y firma del representante de la empresa para la asamblea.
- Nombre y firma de los interventores de la Sría. de Comercio y Goberbernación.

Un tanto del acta mencionada será entregada a la Sría de Comercio para su revisión y en su caso aprobación, y otro tanto a la Sría. de Gobernación. Además, deberá comunicarse por cualquier medio fehaciente, lo acordado en la reunión a los integrantes del grupo que no asistieron.

Al final se menciona el fondo inicial para la siguiente asamblea-- recordando la fecha, lugar y hora en que se llevará a cabo.

Fondo acumulado

Por medio de las aportaciones de los integrantes del grupo se reune el capital para el pago de las cartas de compra que se otorgan; su entrega se efectúa parcialmente ya que no puede ser para todos los integrantes al mismo tiempo por no haber capacidad financiera dentro del grupo.

Cuando a juicio de la empresa existe capacidad financiera para --

otorgar dos o más cartas de compra en determinada asamblea, son asignadas por medio de la subasta a las ofertas que en monto hayan seguido a la ganadora; - para conocer dicha capacidad, se utiliza una herramienta de análisis denominada fondo acumulado.

El fondo acumulado es la medida financiera utilizada para determinar las cuotas que se van acumulando desde la primera hasta la última asamblea, indicando de esta manera el exceso o faltante de cada asamblea.

A continuación se muestran los principales conceptos a emplear así como sus símbolos:

- F.A.I. = Fondo acumulado inicial.
- C.P. = Número de cuotas pagadas en el mes, entre el lapso de -- una asamblea y otra.
- C.D. = Cuotas disponibles para la asamblea.
- R. = Número de cuotas recibidas en la asamblea por medio de - subastas o remate.
- T.C.P. = Total de cuotas pagadas.
- C.C. = Suma total de las cuotas de los contratos a los que se - les asigna carta de compra.
- F.A.F. = Fondo acumulado final de la asamblea expresado en número de cuotas.

Fórmula:

$$F.A.I. + C.P. = C.D.$$

$$\text{C.D.} + \text{R.} = \text{T.C.P.}$$

$$\text{T.C.P.} - \text{C.C.} = \text{F.A.F.}$$

En donde el fondo acumulado final será el fondo acumulado inicial de la siguiente asamblea.

Ejemplo: En la 4a. asamblea del grupo "X" de 150 integrantes y 60 cuotas -- por contrato, se asignaron dos cartas de compra, una por sorteo y una por remate.

Se tuvieron los siguientes valores:

$$\text{F.A.I.} = 30$$

$$\text{C.P.} = 130$$

$$\text{Rl} = 50$$

$$\text{C.C.} = 120$$

Fórmula:

$$\text{F.A.I.} + \text{C.P.} = \text{C.D.}$$

$$\text{C.D.} + \text{R.} = \text{T.C.P.}$$

$$\text{T.C.P.} - \text{C.C.} = \text{F.A.F.}$$

Aplicación:

$$30 + 130 = 160$$

$$160 + 50 = 210$$

$$210 - 120 = 90$$

Para la 5a. asamblea del mismo grupo, se entregaron tres cartas de compra, una por sorteo y dos remate.

Se tuvieron los siguientes valores:

$$\text{F.A.I.} = 90$$

$$\text{C.P.} = 130$$

$$\text{R1.} = 55$$

$$\text{R2.} = 51$$

$$\text{C.C.} = 180$$

Fórmula:

$$\text{F.A.I.} + \text{C.P.} = \text{C.D.}$$

$$\text{C.D.} + \text{R1} + \text{R2} = \text{T.C.P.}$$

$$\text{T.C.P.} - \text{C.C.} = \text{F.A.F.}$$

Aplicación:

$$90 + 130 = 220$$

$$220 + 55 + 51 = 326$$

$$326 - 180 = 146$$

El fondo acumulado puede ser positivo o negativo dependiendo de las variables que lo integran; cuando es positivo indica que el grupo se en-

cuenta financieramente bien y que de continuar así en acumulaciones positivas será posible entregar más cartas de compra en menos tiempo; si el fondo acumulado es negativo indicará:

- Que se entregó una o más cartas de compra en exceso, es decir -- que la cantidad recolectada de cuotas en total no es suficiente para pagar los contratos a los que se les asignó carta de compra.
- Que en el grupo varios integrantes se encuentran atrasados en sus pagos.
- Que es posible que hayan números vacantes en el grupo.

Estos aspectos deben de ser motivo de un análisis por parte de la empresa con el objeto de investigar las verdaderas causas que provocan que -- los fondos sean negativos y así poder tomar una decisión para nivelar la situación del grupo, evitando con esto, que la empresa sacrifique sus propios -- fondos para financiar a los grupos que presenten saldos negativos.

Para prevenir una posible entrega doble o triple de cartas de compra por remate, en una asamblea en la cual puede haber déficit antes de su -- inicio, se debe hacer un preblance de la siguiente forma:

$$F.A.I. + C.P. = C.D.$$

$$C.D. - C.C. = C.M.R.$$

De donde:

C.C. = Al número total de cuotas de contratos que se les podría asignar carta de compra.

C.M.R. = Cantidad mínima de cuotas que se deben ofrecer en remate.

De esta manera se determina con anticipación la cantidad que deben de sumar las ofertas para que sea posible la entrega de dos o más cartas de compra por remate en la asamblea.

Ejemplo: En el grupo "X" de 150 socios y 60 cuotas por contrato, se efectúa el prebalance para la 6a. asamblea.

Valores:

F.A.I. = 61

C.P. = 125

Fórmula:

F.A.I. + C.P. = C.D.

Aplicación:

61 + 125 = 180

Si se piensa entregar tres cartas de compra, una por sorteo y dos

por remate:

Valores:

$$C.C. = 60 \times 3 = 180$$

Fórmula:

$$C.D. - C.C. = C.M.R.$$

Aplicación:

$$186 - 180 = 6$$

El grupo cuenta con la capacidad suficiente para otorgar tres cartas de compra sin importar el número de cuotas a pagar en remate ya que el C.M.R. es positivo.

Si se pensara entregar cuatro cartas de compra, una por sorteo y tres por remate, variaría únicamente el valor de C.C. quedando:

$$C.C. = 60 \times 4 = 240$$

Fórmula:

$$C.D. - C.C. = C.M.R.$$

Aplicación:

186 - 240 = (54)

Por lo que podemos observar en el ejemplo anterior, las tres mejores ofertas deberán igualar o superar el C.M.R. de 54 para asignarles cartas de compra.

Crédito a otorgar

La cantidad de crédito a otorgar es la diferencia que existe entre las cuotas pagadas y el importe a pagar del contrato estipulado en el grupo - a la fecha en que el socio obtenga la asignación de la carta de compra para el vehículo.

De acuerdo a lo anterior, el importe del crédito podrá variar para los integrantes de un mismo grupo, ya que a más cuotas pagadas, menor es el crédito y viceversa, entre menor número de cuotas pagadas mayor es el crédito.

Una vez que se determina crédito a otorgar, la empresa requiere -- que el integrante garantice la operación mediante un aval, para lo cual se -- realiza una investigación inicial al integrante con respecto a los siguientes puntos:

- Experiencia de pago durante el lapso que transcurre entre el inicio de la operación y la adjudicación de la carta de compra, para tener una idea de cual ha sido el comportamiento del integram

te con respecto a sus pagos.

- Comunicación constante del departamento de crédito y cobranzas - de la empresa con el integrante a fin de tener todos sus datos - de localización al día.
- Monto de crédito, que varía de acuerdo a las cuotas que se lle-- ven pagadas a la fecha de adjudicación.

Dependiendo del resultado del análisis se establecerán las características del aval solicitado ya que, si se ha tenido una buena experiencia -- con el integrante, es muy probable que la empresa sea más flexible al otorgar el crédito.

Forma de entrega de los vehículos

Una vez que el crédito es autorizado, el integrante debe suscribir un pagaré único amortizable por el importe del crédito otorgado, con la característica de que lleva inscrito la leyenda de " No Negociable " por el hecho de que la empresa no financia al integrante; dicho pagaré deberá cumplir los requisitos que establece la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, el tipo de intereses moratorios en los casos de mora de pago, además, contienen la -- aclaración de encontrarse libre de protesto y tener la firma del aval.

Satisfecho este requisito, la empresa extiende y entrega la carta de compra al integrante, la cual contiene:

- Nombre y dirección de la empresa que la extiende.
- Nombre de la persona a quien se le asigna.
- Nombre y dirección de la distribuidora a quien va dirigida.
- Importe utilizable para el pago del seguro.
- Importe utilizable para el pago de los trámites.
- Importe total de la carta de compra.
- Firma de la persona autorizada por la empresa.
- Número de folio.
- Fecha de expedición y fecha de vencimiento.

Entre las características de la carta de compra se encuentran las siguientes:

- Se extiende a favor de una persona determinada y no es negociable.
- La empresa queda obligada hacia la distribuidora, por el importe total de la carta de compra.
- El término de la carta de compra es de seis meses contados a partir de la fecha de expedición; transcurrido este lapso queda anulada, en caso de que esto suceda se extiende otra.

La distribuidora toma como dinero en efectivo el importe de la carta de compra, siempre y cuando se utilice para el fin que la originó; al recibirla levanta un pedido y le entrega un recibo al adjudicatario e inicia los trámites de entrega y seguro del vehículo; en caso de que haya diferencias originadas por la compra de equipo opcional, el adjudicatario deberá cubrir las o garantizarlas antes de recibir la unidad.

La póliza de seguro deberá estar vigente desde que el adjudicatario recibe el vehículo hasta la terminación de la operación, teniendo como beneficiarios a la empresa y/o al socio y ser de cobertura amplia.

Además de la unidad, le son entregados al socio: placas, tarjeta de circulación, tenencia del año fiscal que corresponda y la póliza del seguro, por lo que se debe firmar de recibido.

Para garantizar el adeudo hasta su total liquidación, la factura y el tarjetón quedarán en poder de la empresa, previo convenio con el adjudicatario.

La garantía del automóvil está a cargo de la distribuidora, de acuerdo a los términos que corresponden en tiempo y uso.

Cuando el adjudicatario termine de pagar la obligación contraída, la empresa le entregará la factura, tarjetón y el pagaré y se firmará un finiquito de operación entre las dos partes.

El cobro de la carta de compra de la distribuidora a la empresa se hará de acuerdo al contrato que se haya celebrado entre ellos.

Consideraciones Generales

Hasta aquí se ha expuesto la versión más actualizada del sistema de auto financiamiento, sin embargo existen tres problemas debidos al tiempo de duración del grupo, que son:

Aumento de precios.- Como se indicó anteriormente, el valor de la carta de compra se va reajustando conforme el valor del vehículo va aumentando; esto se debe aclarar con el cliente cuando se le informe sobre el manejo del sistema, ya que si los ajustes se llevan a cabo sin conocimiento, podrá crear problemas ante la Procuraduría Federal del Consumidor. Anteriormente -- las cuotas sólo se aumentaban a los integrantes que no habían adquirido el -- automóvil, ahora la Ley ha optado por reajustarlas en proporción a las variaciones de los precios de los automóviles, por lo tanto, en base al nuevo precio, los integrantes del grupo que no hayan saldado el total de sus cuotas mensuales, tendrán la obligación de cubrir las cantidades que por concepto de aumentos resulte, tengan o no el automóvil.

Cancelaciones.- A las operaciones canceladas se les conoce como bajas y únicamente se presentan con los integrantes que no han recibido la unidad. Pueden ser de tres tipos:

- Por solicitud del cliente.- Ocurre cuando éste cancela voluntariamente el contrato celebrado; es requisito indispensable que sea constatado por escrito.
- Por solicitud de la Cía.- La empresa tiene el derecho de rescindir temporal o definitivamente el contrato, si el integrante deja de pagar en forma consecutiva dos cuotas obligándose a su vez a devolverle sus cuotas, de conformidad con los procedimientos autorizados por la ley.
- Por transferencia.- Sucede cuando el integrante transfiere sus -

derechos y obligaciones a una tercera persona, debiendo reunir -
los siguientes requisitos:

- Encontrarse al corriente en sus pagos.
- Expresarlo por escrito.
- La persona que toma el lugar de otra deberá pagar la cuota de inscripción.
- Investigación al nuevo integrante.
- Autorización de la empresa.

Las bajas por solicitud del cliente y por la Cía., tienen como ---
consecuencia:

- Un desequilibrio financiero dentro del grupo, ya que se dejará -
de percibir cuotas durante el tiempo que tarde en ocuparse el lu-
gar vacante.
- Que la empresa tenga que desviar las ventas para aperturas de --
grupos nuevos hacia los lugares vacantes.
- Que tenga que realizar la devolución de las cuotas que se liqui-
daron, excepto por transferencia.

A las personas dadas de baja se les hará la devolución de las apor-
taciones (considerando las deducciones previstas en el contrato) dentro de --
los 10 días siguientes a la fecha en que hubiesen sido substituídos, y de no-
ser así, hasta la liquidación del propio grupo. Para poder realizar esto, la

empresa podrá cubrir dentro de cada grupo las vacantes de integrantes no adju dicatarios que ocurran durante la vigencia del mismo; el nuevo integrante de-berá cubrir previamente a la empresa las aportaciones anteriores a su ingreso, al valor vigente en el momento de la sustitución y en su caso, la cuota de ins-cripción.

Así tenemos que si el tiempo establecido para un grupo fuera de 12 o 60 cuotas, en caso de que no se sustituyan las personas que se dieron de ba-ja, las devoluciones se harían 12 o 60 meses después de iniciado el grupo. Es ta forma de devolución se fundamenta en que si se efectuarán inmediatamente, -tendría que haber en cada grupo un soporte financiero suficientemente fuerte-para pagarlas, lo cual no es posible ya que las cuotas entregadas por los in-tegrantes son utilizadas inmediatamente por la empresa para el pago total de-la carta de compra y comisión.

La transferencia no tiene las consecuencias de los otros tipos de-cancelaciones, ya que:

- Financieramente no afecta al grupo ni a la empresa, porque el in-tegrante sustituto seguirá pagando las cuotas mensuales.
- No se desvían las ventas, puesto que el integrante que transfie-re, busca él mismo a la persona que ocupe su lugar.
- No hay devolución, porque cede los pagos realizados a la persona a quién le transfiere; el convenio económico que tenga el inte-grante con el sustituto, es por su exclusiva cuenta y responsa-bilidad.

Para evitar que las bajas sigan afectando al grupo y a la empresa, debe mantenerse lo más estable posible el número de integrantes; por este motivo son utilizados los reingresos y la venta de vacantes. Los reingresos --- ocurren cuando un integrante dado de baja por él mismo o por la Cía., pide a la empresa volver al grupo que pertenecía; para que esto suceda debe solicitarlo por escrito y pagar las cuotas atrasadas.

- Socios morosos.- Los podemos separar en dos grupos:

- Socios sin automóvil.- A los que en caso de mora de pago se aplican las disposiciones que se han mencionado con anterioridad, como pueden ser: no participar en las asambleas, cancelación del contrato, etc., su retraso se debe principalmente a:

- Desmoralización por el tiempo transcurrido en el que no le ha sido asignada la carta de compra.

- Aumento de precios.

- Créditos mal autorizados.

- Socios con unidad.- Son los que al recibir su unidad han firmado un título de crédito (pagaré) por el saldo pendiente de pago. --- Las consecuencias por dejar de pagar son las que establece la --- Ley de Títulos y Operaciones de Crédito. La mora de pago en este grupo se debe fundamentalmente a créditos mal autorizados.

Liquidación de grupos.- Quince días después de llevarse a cabo la última adjudicación de un grupo, la empresa determinará el flujo de fondos -

final con el objeto de devolver las cuotas a integrantes que se hayan dado de baja por cualquier motivo, y en su caso, a quienes hayan aportado en exceso;- si hubiese algún remanente, el 75% se repartirá entre los integrantes que pagaron puntualmente y el 25% será para la empresa.

4.- PERSPECTIVAS

A lo largo de este capítulo se ha presentado un panorama del origen, desarrollo y situación actual del sistema de mutuo financiamiento en México. Como mencionamos en el tema No. 2, el hecho de que ya exista una reglamentación que rija este sistema significa que el público consumidor pueda tener confianza en este tipo de ventas al adquirir bienes y sea más difícil que la empresa pueda defraudar a los integrantes.

Desde el punto de vista macroeconómico, es importante que se haya regularizado el funcionamiento de este tipo de empresas, debido a que constituyen una forma de incrementar la demanda del bien o servicio que comercializan, motivando que la oferta se expanda por las siguientes causas:

- Se presentan mayores oportunidades de mercado al hacer posible que los bienes y servicios lleguen a sectores de la población que antes no podrían adquirirlos, puesto que estaban fuera de sus posibilidades económicas.
- Si se toma en cuenta que la inflación ha elevado los precios desorbitadamente dejando el bien o servicio fuera del alcance de sectores que anteriormente si podían adquirirlos por medio del sistema tienen nuevamente la posibilidad de obtenerlos.
- Otra ventaja del sistema es que además de ser una venta a crédito, el interés o costo adicionado a la misma es del 0.2% sobre la cuota mensual, lo cual viene siendo en 60 meses el 12% adi--

cional sobre el valor del bien. Esto es atractivo, ya que si --- bien es cierto que mientras el cliente no obtenga el automóvil - está aportando su dinero sin ganar interés, sí lo beneficia el - hecho de que todas aquéllas personas que se encuentran dentro -- del grupo y que no han liquidado sus cuotas totalmente, coope-- ran con una parte proporcional para cubrir los incrementos en el precio. Así disminuye el impacto de los aumentos de las cuotas -- mensuales para todos los integrantes y se logra que al final de la vida de un grupo se obtenga un costo promedio ponderado de -- los bienes o servicios otorgados, que resulta igual para todos - los participantes sin importar que las primeras adjudicaciones-- hayan sido a precios menores que las últimas. Es decir aquellas personas que obtienen el bien o servicio en los primeros meses - ayudan a la adjudicación de los bienes a lo largo de la vida del grupo, evitando el perjuicio de sufrir incrementos en los pre--- cios a las personas que son adjudicadas en los últimos meses.

Desde el punto de vista empresa puede haber modificaciones que --- hagan más atractivo el sistema al consumidor, como son:

- En lugar de que el integrante vaya únicamente con el distribui-- dor designado por la empresa, el sistema puede ser modificado de manera que pueda elegirlo libremente.
- El integrante al comprar el seguro de la unidad por medio de la empresa, podrá conseguir un precio inferior debido a que ésta - contrata seguros para todas las adjudicaciones que realiza.

En función de lo anterior se puede afirmar que las perspectivas -- generales del sistema son benéficas para el cliente, la empresa y se podría - decir que para la economía en general, ya que se crean fuentes de trabajo, se incrementa la demanda de los bienes y por lo tanto su producción y todos los- factores inherentes que de alguna manera contribuyen a la misma.

En los siguientes capítulos se mencionan los resultados obtenidos- de la investigación realizada en una empresa del ramo automotriz que maneja - este sistema, lo cual me permitió formular un proyecto teórico-práctico, para analizar la factibilidad de la inversión en una empresa de este tipo.

CAPITULO II

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

1.- ORGANIZACION DE LA EMPRESA EN PROYECTO

1.1.- Organización jurídica propuesta

Para la realización del proyecto se requiere la formación previa de una empresa. Aún cuando para muchos autores, no es necesario conocer la forma jurídica y la organización de la misma, es conveniente revisar estos aspectos por las implicaciones que pudieran tener en la factibilidad del proyecto y en la obtención de los recursos para su materialización.

En la organización empresarial se distinguen dos aspectos importantes:

- La selección y adopción de la forma jurídica para constituir la empresa en cuestión.
- La organización técnica y administrativa de la empresa que ha de permitir dirigir y operar satisfactoriamente las actividades de la misma.

Forma jurídica de la empresa

El éxito o fracaso para llevar a cabo el proyecto puede depender de la forma jurídica que la empresa adopte para su formación; en este caso la selección debe tomar en cuenta no sólo sus características, sino también una vez realizado, sus posibilidades de desarrollo, por lo que es necesario estudiar en su formulación las alternativas que pudieran ser adoptadas y que per-

mitan a la empresa obtener todos los elementos técnicos, administrativos, financieros y jurídicos que se requieran para alcanzar un desarrollo adecuado.

Al elegir el régimen jurídico de la empresa que ha de constituirse deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- El tipo o complejidad de las actividades a realizar.
- Las características de los socios.
- La magnitud de los recursos financieros requeridos.
- La forma en que deba ser administrada la sociedad.
- La estabilidad y flexibilidad que deba tener la sociedad.

Las formas jurídicas de constitución empresarial se diferencian poco de un país a otro; en este caso, la empresa que ha de llevar a cabo el desarrollo del proyecto debe ser una persona moral constituida de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles ya que el Art., 29 bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor en su fracción II, lo señala así.

Se realizó un análisis de las ventajas y limitaciones de cada una de las sociedades mencionadas, en el Art., 19 de la Ley General de Sociedades Mercantiles llegando a la conclusión de que la Sociedad Anónima es la forma jurídica que debe adoptar la empresa que llevará a cabo este proyecto debido a que sus características de riesgos y utilidades se dividen entre los poseedores de las acciones, mientras que la administración puede ser transferida a personas que no son socios de la empresa pero que cuentan con la suficiente capacidad y habilidad administrativa que le permita a la empresa lograr la consecución de sus objetivos.

1.2.- Proyecto de la estructura organizacional

El tipo de organización técnica y administrativa que se considere en la formulación de este proyecto habrá de influir en el monto previsible de los gastos generales y por lo tanto en la viabilidad del mismo, de ahí que sea necesario establecer tentativamente el tipo de organización que podría adoptar la empresa que se estableciera.

La organización de esta empresa deberá definir, asignar, implementar y coordinar las funciones que son necesarias llevar a cabo para lograr de una manera eficaz los objetivos de la misma; esta organización incluye la designación de los departamentos, de sus funciones a realizar, la especificación de las relaciones que deben existir entre departamentos y entre personas.

Para el propósito anterior es necesario llevar a cabo los pasos siguientes:

- Conocer y entender el objetivo, de manera que los esfuerzos vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines a los cuales están encaminados.
- Agrupar las actividades en unidades funcionales, para crear los diversos departamentos sirviéndose de la similitud que exista entre ellas. Dentro de cada grupo las actividades deben ordenarse de tal manera que se pueda deducir su importancia relativa.
- Asignar las funciones y responsabilidades a los departamentos y

a los puestos que se establezcan de acuerdo con la naturaleza de las actividades a realizar.

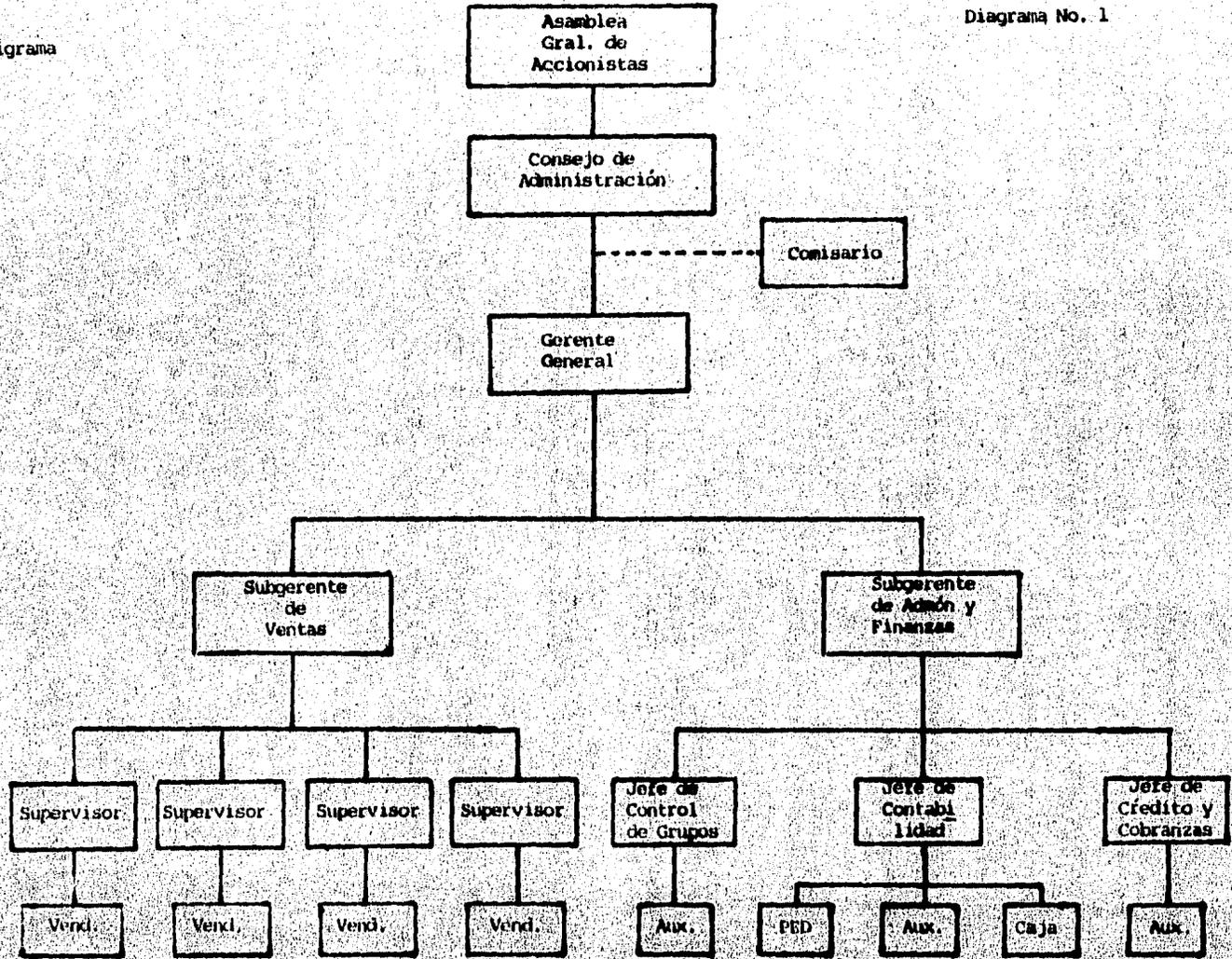
Por lo que se refiere al objetivo de la empresa, en el presente caso es el siguiente:

La promoción y operación de un sistema llamado de mutuo financiamiento por medio de la compra-venta de toda clase de vehículos automotores, - logrando que se maximice el rendimiento sobre la inversión de los socios y se contribuya a elevar el nivel de vida de ciertos núcleos de población al hacerles accesible por medio del sistema, la adquisición de un vehículo que pueda satisfacer sus necesidades y requerimientos de transporte.

Una vez definido el objetivo, por medio del organigrama se fijan los departamentos necesarios, las relaciones que tendrán, así como la jerarquía del personal que se encargará de la administración y operación de la empresa.

En la formulación de este proyecto se incluye la elaboración de un organigrama tentativo, que ayuda a visualizar el personal que se requiere y el costo que representaría para la empresa. Una vez realizado el proyecto, el organigrama suele ser modificado por los dirigentes de la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma, la capacidad del personal que le sea posible contratar y los recursos económicos con los que se cuenta (Ver diagrama No.1).

Con el propósito de tener un marco de referencia completo que permita prever las características de capacidad y grado de especialización del personal que será necesario contratar, y por lo tanto, los niveles de sueldo-



que deben considerarse en la elaboración de los presupuestos de egresos, se requiere preparar, junto con el organigrama, un manual operativo que debe ser asignado a cada una de las unidades de dirección, control y supervisión que le permitan operar de una manera satisfactoria.

La estructura organizacional de una empresa típica de mutuo financiamiento estaría integrada de la siguiente manera:

Asamblea general de accionistas

Es el órgano supremo de la empresa, representa el capital de la misma y sus funciones básicas son las siguientes:

- Acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad.
- Elegir y renovar, en su caso, al consejo de administración y al comisario, así como fijar sus honorarios.
- Discutir, aprobar o rechazar los estados financieros de la empresa y tomar las medidas que juzgue conveniente sobre este aspecto.
- Prorrogar la duración de la sociedad o disolverla anticipadamente.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Ampliar los objetivos de la sociedad.

Comisarios

La vigilancia de la sociedad puede estar a cargo de uno o varios -comisarios, quienes pueden ser socios o personas ajenas a la misma. Entre las funciones de los comisarios se encuentran las siguientes:

- Cerciorarse de que los directivos y administradores cumplan con las responsabilidades contraídas con la empresa.
- Revisar periódicamente los activos y pasivos de la empresa y las operaciones de la misma.
- En caso de omisión de los administradores y en cualquier otro -- momento en que lo juzguen conveniente, convocar asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas.
- Asistir con voz, pero sin voto a todas las sesiones del consejo de administración y a las asambleas de accionistas.

Consejo de administración

El consejo de administración suele estar constituido por dos o más personas, que pueden ser socios o personas extrañas; sus funciones principales son:

- Definir los objetivos de la empresa y determinar las actividades por medio de las cuales se buscará lograrlos.

- Coordinar y supervisar las actividades directivas y administrativas de la empresa, jerarquizando las autoridades y responsabilidades de quienes realicen aquellas.

Gerente general:

Es el ejecutivo designado por el consejo de administración para dirigir las operaciones de la empresa.

Del gerente general dependen en forma directa el subgerente de ventas y el subgerente de administración y finanzas.

Area administrativa

Subgerente de administración y finanzas

Tiene como función obtener en las condiciones más favorables los - recursos financieros que la empresa necesita para su operación, sosteniendo - para ello las relaciones apropiadas con las instituciones de crédito; así co- mo coadyuvar al establecimiento de las políticas de manejo de los recursos adquiridos, haciendo estudios para su optimización y de políticas de crédito y- cobranzas para la empresa. Asimismo, tiene como función controlar las activi- dades de la empresa en general.

Del subgerente de admón. y finanzas dependen: el jefe de control - de grupos, el jefe de contabilidad y el jefe de crédito y cobranzas.

Jefe de control de grupos

Tiene como responsabilidad el control administrativo de todas las funciones y operaciones que se realizan en los grupos que se integran a la Cía., vigilando los siguientes aspectos:

- Situación financiera de cada grupo.
- Controles de bajas, devoluciones y entregas de automóviles.
- Custodia de documentos referentes a los grupos creados.
- Preparación de informes.
- Registro y control de los libros y actas de asamblea de los grupos.

Jefe de contabilidad

Que tiene como función seleccionar y supervisar los sistemas contables, de manejo de fondos, el pago de las obligaciones externas e internas; así como la preparación, análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa.

Jefe de crédito y cobranzas

Se encarga de investigar las solicitudes de crédito presentadas a su consideración por los futuros clientes, aprobando aquellas que a su juicio resulten apropiadas para integrarlas a los grupos de la Cía. Otras de sus funciones se mencionan a continuación:

- Lleva el registro de pagos efectuados por cada integrante en los expedientes respectivos.
- Elabora toda clase de documentos mercantiles que respalden los créditos otorgados por la Cía.
- Proporciona información acerca de la situación que guarda cada una de las cuentas de los integrantes.
- Se mantiene en contacto con el despacho que realiza la cobranza prelegal.
- Acuerda con el jefe de control de grupo sobre las bajas que deben operarse en los diversos grupos que maneja la Cía.

Auxiliar de control de grupos

Lleva a cabo las funciones detalladas a continuación:

- Se encarga de solicitar a las agencias distribuidoras la documentación necesaria que ampara la venta de automóviles (factura, - tarjetón, tenencia).
- Recaba los datos necesarios para la elaboración de pólizas de vida y daños (seguros).
- Mantiene y controla el archivo de documentos.

Auxiliar de procesamiento electrónico

Es el encargado de procesar toda la información referente a contabilidad y control de grupos, generando entre otros, los siguientes informes administrativos y operativos:

- Análisis de antigüedad de saldos.
- Auxiliares de contabilidad.
- Balanza de comprobación.
- Estado de cuenta de socios.
- Recibos de pago.
- Estadísticas de grupos.
- Estadísticas de ventas.
- Nómina .
- Relaciones de gastos .

Auxiliar de contabilidad

- Elabora pólizas de ingresos, egresos y diario.
- Elabora conciliaciones bancarias.
- Elabora declaraciones para el pago de impuestos.
- Analiza y revisa facturas de proveedores.
- Elabora reportes de asistencia.
- Auxilia al contador en la depuración de las cuentas.

Auxiliar de caja

- Recibe los pagos de las cuotas de los clientes.
- Recibe las facturas de proveedores para su revisión.
- Elabora fichas de depósitos.
- Custodia al fondo fijo de caja para gastos menores.
- Elabora los reembolsos de pagos de efectivo por caja.
- Hace corte de caja diario.

Auxiliar de crédito y cobranzas

- Maneja y controla expedientes de los socios.
- Aplica los pagos de los socios.
- Tiene comunicación con los clientes para agilizar los pagos, notificar fechas de asambleas de adjudicación, proporcionar estados de cuenta e información varia.

Area de ventas

Subgerente de ventas

Lleva a cabo las funciones que a continuación se detallan:

- Elabora planes de venta, promoción y publicidad.
- Se encarga de llevar a cabo las operaciones de venta más importantes de la empresa.
- Controla a los supervisores de ventas.
- Se encarga de dar capacitación a los supervisores.
- Reporta a la gerencia general las estadísticas de ventas mensuales.

- Propone incentivos y primas para los vendedores.
- Mantiene buenas relaciones con los clientes.
- Funge como representante de la empresa en las reuniones de adjudicación.

Supervisor de ventas

- Se encarga de asesorar y capacitar a los vendedores.
- Reporta al gerente de ventas el récord mensual de su grupo.
- Resuelve los problemas de su grupo.
- Mantiene buenas relaciones con los clientes.
- Coopera con el subgerente en la formación de los planes de incentivos.

Vendedores

- Realizan ventas.
- Atienden al público interesado en conocer el sistema, proporcionándole información ya sea telefónica o personalmente, tanto en las oficinas de la Cía., como en el lugar que le sea más conveniente al cliente.
- Hacen promociones directas del sistema por medio de visitas a -- empresas, sindicatos, asociaciones, etc.

Además del personal mencionado será necesario contar con personal de apoyo como: secretarías y mensajeros.

El cuadro No. 3 muestra la estimación preliminar del personal administrativo y de operación requerido al inicio del proyecto, el cual está basado en los requerimientos mínimos de otras empresas del mismo giro y capacidad similar a la considerada en este trabajo.

1.3.- Línea de negocios

En esta parte se expondrán los siguientes conceptos al respecto -- del proyecto que nos ocupa:

El servicio que se presta

En lo referente a la línea de negocios, en un sentido muy amplio -- se puede decir que la empresa se dedica a la compra-venta de automóviles mediante el sistema de mutuo financiamiento; sin embargo, al profundizar un poco más sobre el funcionamiento del sistema, se llega a la conclusión de que -- en realidad " vende un servicio " que consiste en la formación y administración de grupos de personas que se interesan por la adquisición de un automóvil, para esto se suscribe un contrato entre la empresa administradora y los interesados a fin de regir sus relaciones y garantizar de que les será entregado dicho automóvil, si cumplen las condiciones pactadas.

Insumos requeridos para prestar el servicio

Estos indican si su disponibilidad restringe el tamaño del proyecto o aumenta la competitividad del servicio en el mercado. Son los siguientes:

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Dirección y administración general

- 1 Gerente general
- 1 Secretaria ejecutiva

Area administrativa y financiera

- 1 Subgerente de admón. y finanzas
- 1 Secretaria
- 1 Jefe del depto. de contabilidad
- 3 Auxiliares
- 1 Jefe de depto. de crédito y cobranzas
- 1 Auxiliar
- 1 Mensajero

Area de ventas

- 1 Subgerente de ventas
- 1 Secretaria
- 4 Supervisores
- 20 Vendedores

Lógicamente los automóviles, para los cuales se cuenta en México - con siete plantas armadoras que son:

- Chrysler de México, S.A.
- Ford Motors Company, S.A.
- Renault de México, S.A. de C.V.
- General Motors de México, S.A. de C.V.
- Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
- Volkswagen de México, S.A. de C.V.
- Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V.

Hasta 1981, la disponibilidad de automóviles se había encontrado - extraordinariamente restringida para las empresas que operan con el sistema - de crédito financiero, debido básicamente a que se presentó durante un largo período, un aumento constante de la demanda de dichos bienes tanto de tipo individual, como por la agregada por las empresas de autofinanciamiento que - no habían sido consideradas dentro de los pronósticos de ventas de las Cías. armadoras. Sin embargo, a partir de 1982, a causa de la situación difícil de - la economía mexicana, esta demanda ha ido en decremento, ocasionando una acumulación excesiva en los inventarios de todos los distribuidores y a su vez - una reducción en el ritmo de producción de las plantas armadoras que hace que la disponibilidad de estos insumos sea suficiente para todas las empresas que operan con este sistema de ventas.

Otros insumos son los seguros y deben contratarse para asegurar el pago de las aportaciones que estén pendientes de efectuarse.

Existen dos tipos de seguros: de vida y de daños; el primero se -- utiliza en caso de que el integrante fallezca, y cubrirá el adeudo a la fecha por lo que el automóvil pertenecerá automáticamente al beneficiario de la persona fallecida.

El seguro de daños también es importante ya que en caso de robo, - al integrante no le interesará continuar pagando sus cuotas, por lo que el -- seguro se encargará de cubrirlas.

En ambos casos es necesario que al contratar el seguro el primer - beneficiario sea la empresa de mutuo financiamiento. En el seguro de daños en caso de haber algún remanente, éste le será entregado al integrante.

Estos seguros se pueden contratar con las siguientes compañías:

- Grupo Nacional Provincial, S.A. Cía. de Seguros.
- Seguros Independencia Bancreser, S.A.
- Seguros la Comercial, S.A.
- Seguros Bancomer, S.A.
- Seguros América Banamex, S.A.
- Aseguradora Hidalgo, S.A.
- Aseguradora Mexicana, S.A.
- La Interamericana, S.A.; Cía. de Seguros.
- Seguros la República, S.A.

Posibles proveedores

Señalando el abastecimiento asegurado a distintos ritmos de operación, la dependencia de las importaciones y requerimientos para proporcionar el servicio de una manera rápida y eficiente. Existen dos alternativas para escogerlos.

- Se puede tratar de negociar directamente con las plantas armadoras el abastecimiento de unidades.
- Se puede comprar directamente con los distribuidores las unidades requeridas.

La elección de cualquiera de estas dos alternativas depende del volumen de compras que tenga la empresa constituida para que en determinado momento logre que las plantas armadoras la consideren tan importante como lo es una distribuidora. No obstante, considero que lo más adecuado al inicio de las operaciones será contactarse con las agencias distribuidoras para que lesurtan directamente las unidades que se requieran, ya que el volumen de compras será reducido y por consiguiente no será muy atractivo para una empresa armadora; además de que la mayor parte de este tipo de empresas ya cuentan con su propio sistema de mutuo financiamiento patrocinado directamente por toda la red de concesionarios.

De esta manera como ya se dijo anteriormente, lo más conveniente es celebrar contratos de suministro de unidades con aquellos distribuidores que ofrezcan las mejores condiciones.

1.4.- Aspectos laborales

Debido al reducido volumen de operación y a que se trató de una empresa comercial, no será necesario establecer un contrato colectivo de trabajo por lo que será suficiente celebrar contratos individuales con cada uno de ellos.

En estos contratos quedarán establecidas las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo para cada uno de los puestos, así como -- las obligaciones y derechos de cada una de las partes contratantes, las cuales no podrán en ningún momento contravenir a lo expresado en la Ley Federal del Trabajo. Dentro de las condiciones de trabajo destaca el hecho de que se tiene forzosamente que capacitar a todos los empleados en cada uno de los niveles de la organización; este aspecto es necesario tomarlo muy en cuenta ya que la capacitación constituye una carga para las utilidades, por lo que es necesario que se cuente con un programa que pueda ser elaborado directamente dentro de la empresa, tomando parte en su formulación el gerente general, el subgerente de Admón, y finanzas y el subgerente de ventas. Este programa deberá quedar registrado ante las autoridades correspondientes y llevarse a cabo desde el primer año de operaciones, y tendrá que ser directamente en función de los puestos que vayan a ocupar las personas que sean contratadas para tal efecto, por lo que en el primer año, los gastos de capacitación podrán ser -- aprovechados directamente en beneficio de la propia empresa.

En lo que respecta a las prestaciones a que tendrán derecho los empleados para llevar a cabo este proyecto, es necesario aclarar que durante -- los primeros años deberán ser ligeramente superiores a las establecidas por -- la Ley Federal del Trabajo; ya que si esto no ocurre así, el hecho de otorgar un mayor número de prestaciones puede afectar directamente la rentabilidad --

calculada.

1.5.- Interrelaciones industriales

Como ya se explicó al hacer mención de los antecedentes del sistema de mutuo financiamiento en México, en un principio la mayor parte de las empresas dedicadas a la comercialización de automóviles mediante dicho sistema, formaban parte de un grupo comercial, creándose la empresa con el único y exclusivo fin de ayudar a incrementar el volumen de ventas de las Cías., -- distribuidoras que formaban parte del mismo; sin embargo en este caso me limitaré a elaborar el análisis de factibilidad de operación de una empresa de mutuo financiamiento dedicada a la compra-venta de automóviles, pero que no forme parte de un grupo comercial; es decir, se hará un análisis marginal de la operación de esta empresa manejando el sistema mencionado. Debido a estas relaciones industriales se limitarán a aquellos contactos que se tengan con los proveedores, en este caso, a agencias distribuidoras de automóviles que en un momento dado garanticen la entrega oportuna, rápida, eficiente y un mejor costo de los vehículos que la misma requiera para hacer más ágil su operación y beneficiar al público consumidor que ha ingresado al sistema.

1.6.- Autorizaciones

De acuerdo con el artículo No.29 bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor , en el artículo No.38 de su reglamento, indica que para obtener la autorización que permita operar el sistema de mutuo financiamiento es necesario que la empresa peticionaria presente una solicitud en la forma aprobada por la Sría. de Comercio, así como los documentos que en la misma

se indiquen.

El art., 39º del reglamento citado, establece los requisitos que se deben de llenar para que sean concedidas las autorizaciones de operación, entre los que destacan:

- Que la peticionaria sea una persona moral constituida de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles y demás disposiciones aplicables.
- Que se muestre la capacidad económica, financiera y administrativa de la empresa y la viabilidad operativa del sistema.
- Que se describa pormenorizadamente el sistema de comercialización que se desarrollará, ajustándose al propio reglamento.
- Que se precisen los procedimientos para el cobro y manejo de las aportaciones que hagan los consumidores y en su caso el fondo de reserva.
- Que se cubran los derechos por la expedición de las autorizaciones y por los servicios de inspección y vigilancia.
- Que se proporcione la demás información que en relación a las -- fracciones anteriores requiera la Sría. de Comercio y Fomento Industrial.

Asimismo el art. , 409 del reglamento menciona que las peticionarias deberán acreditar con la escritura constitutiva su legal existencia de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

El art. 419 del reglamento menciona que la capacidad económica, financiera y administrativa de la empresa peticionaria se acreditará con:

- Capital social proporcional a las operaciones anuales que realice o pretenda realizar.
- Estados financieros del último ejercicio, o en su caso estados financieros proforma con los anexos respectivos.
- Estudio de viabilidad operativa del sistema que contemple las condiciones del mercado de los bienes o servicios que se pretendan comercializar, análisis del sistema que pretendan operar, evaluación y proyección de precios, fuentes de financiamiento y conclusión del estudio el cual deberá ser firmado por el titular del Consejo de Admón. de la empresa y un profesional responsable del mismo.
- Diseño de formas de papelería a utilizar en las operaciones relativas al sistema.
- La demás información que requiera la Sría., de Comercio y Fomento Industrial.

El art. 429 del reglamento preve los requisitos mínimos que deben de contener los contratos a celebrar entre la empresa administradora y los solicitantes. Estos contratos deberán ser aprobados por la Sría. de Comercio si sus cláusulas y demás datos se ajustan a lo dispuesto por la Ley Federal de - Protección al Consumidor, al reglamento conducente y a las demás disposicio-- nes aplicables a los términos de las autorizaciones que se concedan.

La Sría. de Comercio y Fomento Industrial vigilará que la publici-- dad cumpla con lo señalado en la Ley Federal de Protección al Consumidor y -- ordenará, en su caso, que se hagan las correcciones o modificaciones que pro-- cedan , quedando prohibido que la publicidad induzca al error a los consumi-- dores sobre los requisitos y procedimientos de adjudicación o sobre las carac-- terísticas de los bienes o servicios que se ofrecen.

El art. 459 del reglamento prevé que las empresas administradoras-- garanticen ante la Sría. de Comercio y Fomento Industrial el oportuno suministro de los bienes o la prestación de los servicios en los siguientes términos:

- Con los convenios que hayan celebrado con los fabricantes o los-- proveedores que proporcionarán los bienes o servicios.
- Con la fianza equivalente al 2.5 del valor total de la operación por cada grupo que se autorice. Si el convenio celebrado por la-- empresa administradora con los prestadores directos del servicio implica la obligación de estos ante la Sría. de Comercio de suministrarlos oportunamente, la Sría. podrá eximirla del otorgamien-- to de la fianza.

El art. 46º del reglamento se dispone que la fianza deberá ser --- otorgada a disposición de la Sría. de Comercio y con cargo a la misma se cubrirá la reparación a aquellos adjudicatarios cuando la empresa no cumpla con la entrega de los bienes o servicios.

El art. 47º del citado reglamento establece el número de grupos -- con que podrá operar la empresa; su aumento o disminución será determinado -- por la Sría. de Comercio y Fomento Industrial en razón de la capacidad económica, financiera y administrativa y la viabilidad operativa del sistema y en vista del cumplimiento que la empresa haya dado a la Ley Federal de Protec--- ción al Consumidor, al reglamento y a la autorización particular que se le - haya otorgado.

En caso de que se incurra en alguna anomalía, se le aplicarán a la empresa las sanciones establecidas en el capítulo VII del reglamento.

Para un estudio más detallado de los aspectos mencionados en este apartado, se puede consultar el texto íntegro del reglamento correspondiente al artículo No. 29 bis de la Ley Federal de Protección al Consumidor publicado en el Diario Oficial de la Federación , el 7 de junio de 1982.

2.- INTEGRACION Y ESTUDIO DEL AREA FINANCIERA

2.1.- Análisis del flujo de efectivo

El manejo financiero de los grupos es uno de los aspectos principales dentro del desarrollo del sistema, ya que de éste depende fundamentalmente una adecuada administración y el mejor aprovechamiento de los recursos económicos con que se dispone en cada grupo para fines tanto de adjudicación de automóviles, como de manejo de los fondos.

Una de las principales características para el buen funcionamiento del sistema es la independencia con que se deben manejar los fondos de cada grupo, ya que si llegasen a mezclarse y no se pudieran identificar rápidamente, se crearía tal confusión que sería muy difícil el control de cada grupo en cuanto a sus ingresos y egresos.

Para ejercer el control de los grupos de una manera sencilla en cuanto a sus ingresos y egresos, se deben tener dos cuentas en el banco, una de las cuales será para el funcionamiento de los grupos y la otra para el manejo de los fondos de la empresa.

De la cuenta de los grupos se deberán de efectuar los pagos a proveedores, a las Cías. de seguros, devoluciones a ex-integrantes de grupo, los transpasos a la cuenta de la empresa por concepto de comisiones y los transpasos correspondientes a sanciones que se le imponen a integrantes por pagos atrasados.

Como se puede apreciar en el Diagrama No. 2, la cuenta del grupo funciona de manera similar a un fideicomiso que se encarga de administrar los fondos o recursos puestos a su disposición para realizar los pagos a las distintas entidades que brindan el servicio o proveen el bien en cuestión, y en los casos que corresponda al pago de las devoluciones por las operaciones canceladas.

El operar de esta manera el flujo de efectivo permite tanto a la empresa como a los grupos saber la situación financiera de cada uno de ellos con relativa rapidez y con un grado muy alto de certeza, la cual a su vez permitirá tomar decisiones financieras rápidas y oportunas.

Este control financiero es sencillo, no obstante requiere del respaldo de un buen control de tipo contable y administrativo para su aplicación.

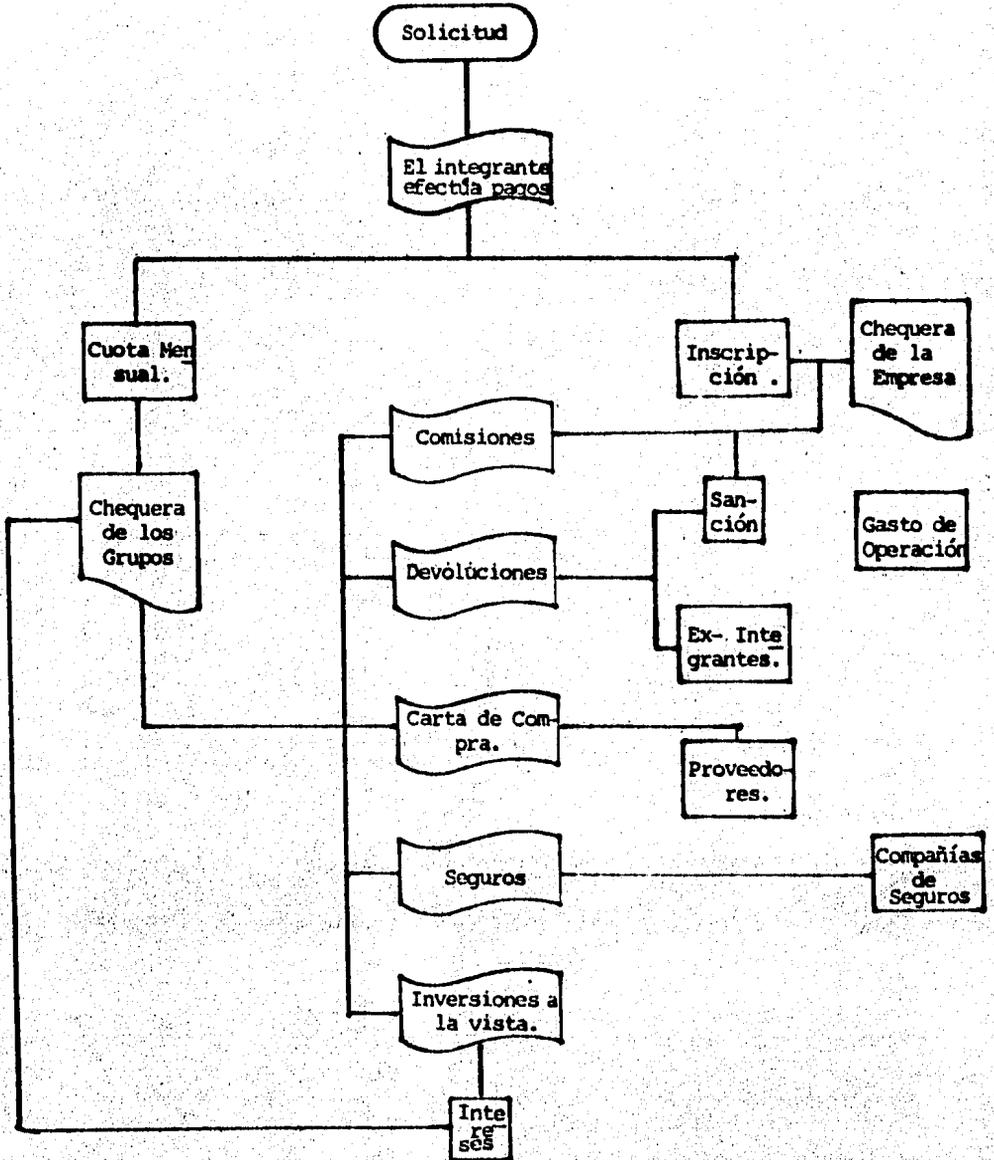
Con el objeto de incrementar los ingresos de los grupos así como de beneficiarlos mediante la entrega de un mayor número de bienes en el menor tiempo posible, puede resultar práctico que los sobrantes ociosos que se encuentran en las chequeras sean invertidos oportunamente en aquellos instrumentos que proporcionen un alto rendimiento y una liquidez inmediata como lo son los Certificados de Tesorería de la Federación.

Con esta medida se persiguen tres objetivos fundamentales:

- Evitar la existencia de dinero ocioso.
- Generar rendimientos que serán aplicados en beneficio de los propios integrantes del grupo.

Flujo de Fondos de un Sistema de Mutuo Financiamiento.

Diagrama No. 2



- Proporcionar liquidez inmediata que permita aprovechar cualquier oportunidad que se presente en el mercado para adquirir los bienes cuando se prevea aumento de los precios, posibilidades de escasez o cualquier otro problema de tipo económico que a su vez pueda trastornar la buena marcha del funcionamiento del grupo y por consiguiente de la empresa en general.

Esta sugerencia llevaría consigo la necesidad de tener un sistema de información más sofisticado para el control financiero de los grupos además de los respectivos métodos y procedimientos que les son correlativos; sin embargo, si esto se prevé desde el inicio de la operación de la empresa, estas necesidades pueden satisfacerse mediante el uso de un sistema electrónico de procesamiento de datos.

2.2.- Sistema contable

Con el objeto de facilitar la formulación y entendimiento de la mecánica seguida para la integración y análisis tanto de los presupuestos como de los estados financieros proforma, en la presente sección se expondrá el funcionamiento del sistema contable que considero sea el que debe operar en una empresa de mutuo financiamiento.

El sistema contable propuesto, tiene algunas modificaciones que es necesario destacar con el fin de que la información se apege más a las operaciones que se llevan a cabo, ya que al realizar la investigación observé que los sistemas contables de las empresas estudiadas presentaban serias deficiencias, además de que no existía un consenso generalizado entre ellas al respec

to de la contabilización de sus operaciones cotidianas.

En el apéndice se presenta el catálogo de cuentas diseñado para la contabilización de las operaciones de una empresa de mutuo financiamiento.

Con el fin de demostrar la aplicación de las cuentas del catálogo que son típicas del sistema y además desconocidas para las personas que no están en contacto con el mismo, el cuadro No. 4 muestra una guía contabilizadora, la cual explica el proceso contable que se origina por la integración de una persona al sistema, que efectúa sus pagos y obtiene su unidad, así como el caso de que un integrante al no obtener el coche abandone el sistema y se le tenga que hacer devoluciones.

2.3.- Análisis e interpretación de los estados financieros

Con el objeto de que sea comprensible la integración del activo y la estructura financiera de una empresa que maneja el sistema de mutuo financiamiento, a continuación se desarrollará un análisis de los estados financieros de una empresa de este tipo para lo cual en los cuadros Nos. 5 y 6 se presentan la posición financiera y el estado de resultados respectivamente.

Análisis de porcentajes integrales

Posición financiera

Dentro de los rubros del activo se observa lo siguiente:

CONCEPTO.

- 1 -

INGRESO:

Una persona que ingresa al sistema y paga su inscripción.

- 2 -

PAGO 1a. MENSUALIDAD:

A la vez para la primera mensualidad que consta de: Comisión de la empresa, seguro de vida, I.V.A. por pagar, la cuota de coche. (Las cuotas subsecuentes se aplican de la misma manera).

- 3 -

ANTICIPO POR REMATE:

El integrante del grupo ofrece aportaciones por anticipado, pagándolas en la asamblea de adjudicación.

- 4 -

ADJUDICACION POR REMATE:

Debido al remate ofrecido por el integrante en la asamblea éste resulta adjudicado. Se utilizan dos tipos de cuentas de Deudores por Cuotas ya que son máximo 60 aportaciones las que se cobrarán -- 12 de las cuales van a formar parte del activo circulante y las otras 48 se consideran a largo plazo debido a que son cobrables después de un año.

CUENTAS AFECTABLES.

DEBE

HABER

Bancos

Inscripciones.

Bancos

Ingresos por Comisiones.
Seguros por pagar
I.V.A. por pagar.
Acredores por Cuotas.

Bancos

Anticipos por Remate.
Ingresos por Comisiones.
Seguros por pagar.
I.V.A. por pagar.

Deudores por Cuotas C.P. Obligaciones por Contrato.

Deudores por Cuotas L.P. Seguros por Pagar.

- 5 -

TRASPASO DEL SALDO DEUDOR

Este asiento se realiza cuando el integrante resulta adjudicado y llevaba un monto acumulado por las cuotas que había pagado.

CUENTAS AFECTABLES.

DEBE

HABER

Acredores por Cuotas

Deudores por Cuotas.

- 6 -

COMPRA DE LA UNIDAD:

El registro del adeudo con el proveedor, así como la cancelación de la obligación contraída con la persona que resultó adjudicada, puesto que ya fué entregada la unidad.

Obligaciones por Contrato

Proveedores.

- 7 -

PAGO DEL SEGURO DE AUTO:

Al pagar la empresa administradora el seguro se realiza el asiento que se muestra a continuación.

Seguros por Pagar

Bancos.

- 8 -

PAGO DE LA MENSUALIDAD:

El registro de las cuotas que paga un integrante adjudicado es el siguiente.

Bancos

Deudores por Cuotas L.P.
Ingresos por Comisiones.
Seguros por pagar.
I.V.A. por pagar.

CUENTAS AFECTABLES

DEBE

HABER

- 9 -

BAJA DE UN INTEGRANTE:

En el caso de que un integrante solicite su baja, se le quitan dos cuotas como castigo las cuales se llevan a un Fondo y las demás le son devueltas al final de la vida del grupo.

Acredores por Cuotas.

Indemnizaciones al G.
Cuotas por Devolver.

- 10 -

DEVOLUCION DE LAS CUOTAS:

Las cuotas se deben devolver en el tiempo estipulado en el reglamento, siendo su afectación:

Cuotas por devolver

Bancos.

- 11 -

LIQUIDACION DEL GRUPO:

Cuando un grupo ya terminó de operar, es decir se entregaron todos los coches y se devolvieron todas las cuotas, queda un remanente el cual va a ser distribuido entre los integrantes y la empresa.

Indemnizaciones al G.
Bancos Empresa

Bancos Grupo
Ingresos por Comisiones

- 74 -

CUADRO No. 5

MUTUO FINANCIAMIENTO, S.A.
Posición Financiera al 31 de diciembre de 1981.
(000)

<u>ACTIVO</u>	Importe	%	<u>PASIVO</u>	Importe	%
<u>Disponible:</u>	\$ 47,811	98	<u>Corto Plazo</u>	\$ 13,964	29
Caja, Bancos y Valores	2,114	4	Obligaciones por Con- tratar	8,447	17
Cuentas y Doctos. por- Cobrar:			Seguros	372	1
Deudores por Cuotas	35,225	73	Proveedores	4,761	10
Préstamos a Socios	1,838	4	Acreedores Diversos	88	-
Doctos. por Cobrar	433	1	Sueldos y s/Sueldos por Pagar	70	-
Rva: P/Ctas. Cobro Dudoso	73	-	Impos. Y Ctas. por Pagar	226	1
Deudores Diversos	577	1			
Op. No. Identif. en Grupos	60	-	<u>Largo Plazo:</u>	32,613	67
Cuentas por Cobrar	482	1	Anticipos por Remate	24,254	50
Anticipo a Proveedores	6,436	13	Cuotas por Devolver	8,278	17
Pagos Anticipados	140	-	Cuentas por pagar	81	--
Funcionarios y Empleados	579	1			
<u>Fijo</u>	\$ 394	2	<u>SUMA PASIVO</u>	\$ 46,577	96
Equipo de Oficina	627	1			
Dep. Acum. Eq. de Ofna.	307	1	<u>CAPITAL CONTABLE:</u>		
Equipo de Transporte	170	-	Capital Social	3,900	8
Dep. Acum. Eq. de Transp.	96	-	Resul. del Ejer. Anterior (3,870)	(8)	(8)
			Resul. del Ejercicio	1,808	4
<u>Diferido:</u>	\$ 210	-	<u>SUMA CAPITAL</u>	1,838	4
Gastos de Instalación	221	-			
Amort. Acum. Gtos. Inst.	52	-	<u>SUMA PASIVO Y CAPITAL</u>	\$ 48,415	100.00
Gastos de Organización	36	-			
Amort. Acum. Gtos. Org.	16	-			
Depósitos en Garantía	21	-			
<u>SUMA ACTIVO</u>	\$48,415	100.00			

CUADRO No. 6

MUTUO FINANCIAMIENTO, S.A.

Estado de Resultados del 1º de enero al 31 de diciembre de 1981.

(000)

Concepto	Importe	%
Ingreso Total	9,862	100.00
Ingresos por Comisiones	5,294	54
Inscripciones	582	6
Comisiones de Agencias	3,986	40
Gastos Generales de Operación	8,307	84
Gastos de Venta	5,641	57
Gastos de Administración	2,666	27
Utilidad de Operación	<u>1,555</u>	16
Otros Gastos y Productos	254	3
Gastos Financieros	48	-
Otros Gastos	<u>5</u> (53)	-
Productos Financieros	204	2
Otros Ingresos	<u>103</u> <u>307</u>	1
Utilidad antes de ISR y PTU	<u>1,809</u>	19

El renglón más significativo del activo total está constituido por la cuenta de deudores por cuotas con un 73% ; este porcentaje nos da idea de que la mayor parte del activo está formado por los créditos otorgados a los integrantes de diversos grupos que han sido agraciados con el bien y que aún tienen deudas pendientes con la Compañía; no obstante que dicho rubro se encuentra clasificado dentro del activo circulante, debemos de tomar en cuenta que sólo el 20% del total de cuotas a pagar son las que deben considerarse a corto plazo; por lo tanto el 80% restante deberá ser considerado dentro del activo fijo ya que el plazo a pagar será mayor de un año y por ningún motivo podrán ser cobradas anticipadamente las cuotas a menos que el adjudicatario decida pagar por sí mismo; en muchos casos estas cuentas ya fueron pagadas como anticipo por remate y sólo deberán amortizarse.

La cuenta de anticipos a proveedores representa el 13% del total del activo, con lo que muestra que la empresa ha tenido necesariamente que otorgar estos anticipos con el propósito de que los distribuidores proporcionen a la Cía. los bienes que requieren a la brevedad y al mejor precio posible; este hecho me parece un tanto inadecuado ya que la empresa debería de tener la política de pago a crédito debido al volumen de sus compras; sin embargo por tratarse de automóviles que pueden ser sujetos de especulación es factible pagarlos al contado en el momento de la entrega, aunque también pueden adquirirse por anticipado y retirarse físicamente a los distribuidores para posteriormente ser entregados a los adjudicatarios directamente por la empresa.

El activo fijo muestra que en realidad la empresa no tiene la necesidad de efectuar una gran inversión de equipo e instalaciones, ya que sólo -

representa el 2% del activo total; cabe mencionar que la empresa analizada no cuenta con local, terrenos o bodegas propios, por lo que su activo fijo es poco significativo.

Por lo que se refiere a la estructura financiera de la empresa podemos considerar lo siguiente:

Las principales obligaciones están en pasivo a largo plazo en el rubro de anticipos por remate, que son cuotas pagadas por adelantado por los integrantes de los grupos. Estos anticipos representan el 50% del total de pasivos y capital; a primera vista se considera un monto muy elevado dentro del pasivo total, aunque posteriormente en el análisis del sistema contable podremos darnos cuenta de que este renglón no representa un pasivo como tal ya que su saldo va a disminuir el saldo de la cuenta deudores por cuotas al término del grupo; la razón de que el anticipo deba permanecer dentro de la cuenta de pasivo es la necesidad de comprobar ante las autoridades, en caso necesario, que en realidad hubo un anticipo por remate, evitando con este control la posibilidad de malos manejos en la adjudicación de automóviles.

Otro de los rubros más representativos del pasivo lo constituye las obligaciones por contrato que está integrado por todos los compromisos que se han contraído a causa de las adjudicaciones en el grupo y que aún no han sido cumplidas, es decir, la compañía al momento de efectuar esta aplicación no tiene el bien en su poder y ni siquiera lo ha pactado con el proveedor; está en espera de saber qué distribuidor será el que haga la venta, siendo esta, la causa fundamental de que no se refleje el saldo de esta cuenta como un adeudo a proveedores.

El siguiente rubro en importancia es el de proveedores, el cual -- registra los saldos que se adeudan a las empresas distribuidoras; es digno de comentarse el hecho de que entre las obligaciones por contrato y proveedores alcancen un 27% del pasivo total.

Por lo que respecta a los recursos propios se observó que el capital social representa sólo un 8% del total de la estructura financiera, lo -- que indica que en realidad la inversión de los accionistas no es muy considerable, confirmando el análisis del activo fijo.

Por lo que respecta a la pérdida en ejercicios anteriores, en la -- investigación se determinó que básicamente estas se debían al aprovechamiento de los recursos de la empresa a favor de las compañías distribuidoras, así como al descuido por parte de los accionistas, ya que no les interesó estable--cer políticas y procedimientos adecuados para la optimización de los recursos de la Cía. lo que dió como consecuencia el resultado ya indicado; el ejemplo más claro de estas fallas lo constituye el hecho de que en años pasados no se otorgaba a la empresa un descuento en la compra de los automóviles pese al volumen significativo y se prefería dejar la utilidad en las distribuidoras argumentando que ellas pertenecían al mismo grupo de accionistas que poseía a -- la empresa de mutuo financiamiento.

No obstante y debido precisamente a las consecuencias mencionadas, se puso en el período sujeto a análisis un poco más atención al manejo de la empresa, logrando recuperar su situación económica.

Estado de resultados

Derivado del análisis de porcentajes integrales efectuado al estado de resultados, podemos considerar lo siguiente:

Los ingresos que tienen mayor importancia son los que se reciben por comisiones cobradas a los integrantes de grupo, siguiendo las comisiones de agencias, que son las que se obtienen por el volumen de compras que realiza la compañía a las distribuidoras.

Por lo que se refiere a los gastos operación, podemos percatarnos de que los gastos de venta son los que tienen un mayor monto, representando el 57%, esto se debe fundamentalmente a las enormes erogaciones que se efectúan por concepto de gastos de publicidad, premios, incentivos y comisiones que se otorgan a los agentes de ventas, a causa de que la comercialización de este servicio no resulta muy fácil de llevarse a cabo en virtud de la falta de conocimiento de sus ventajas por parte del público consumidor.

En esta empresa la utilidad de operación sólo alcanza un 16% respecto a los ingresos que se manejan, sin embargo al incrementarse el volumen de ventas, se tendrán mayores ingresos que a la vez incrementarán los gastos de venta; no obstante, los gastos de administración casi no sufrirán variación por lo que la utilidad de operación tiende a ser mucho mayor.

Respecto a los gastos y productos financieros vemos que son mayores los productos debido a los intereses moratorios cobrados a los integrantes de los grupos que tienen su unidad y ya no les interesa pagar a tiempo. En el estado de resultados los productos financieros representan únicamente el 2% de las ventas, sin embargo, este porcentaje podría incrementarse con un

adecuado manejo del flujo de efectivo que permita encausar los fondos ociosos de los grupos a inversiones productivas.

La utilidad antes de P.T.U. representa en este periodo el 19% de los ingresos totales lo que implica que de por cada \$ 1.00 ingresado se obtiene una utilidad de \$ 0.19

Análisis de razones financieras

A continuación se expondrá brevemente el análisis realizado de las razones financieras que muestra el cuadro No.7, el cual nos servirá como parámetro para comparar los resultados de los estados proforma a realizar.

Razón corriente

La solvencia a corto plazo es buena puesto que el activo circulante cubre el pasivo circulante 3.42 veces, lo cual también indica que en caso de liquidación de la Compañía con sólo recuperar el 29% de su activo circulante podrá liquidar totalmente a sus acreedores corrientes; sin embargo hay que recordar que la razón debe de ser menor, ya que como habíamos comentado anteriormente no todo el rubro de deudores por cuotas se debe de considerar recuperable a corto plazo.

Deuda al activo total

Esta es una de las razones de mayor importancia, ya que muestra el apalancamiento de la empresa, es decir el grado en que la estructura finan---

Análisis de las Razones Financieras
(000)

R A Z O N

C A L C U L O

- Liquidez

- Corriente

Activo Circulante

47.811 = 3.42

Pasivo a Corto Plazo

13.964

- Apalancamiento

- Deuda al Activo

Deuda Total

46.577 = 0.96

Activo Total

48.415

- Veces que se ha
ganado el interésUtilidad antes de
ISR + Gastos por interés
Cargos por interésNo es aplicable ya que la empresa no-
pago intereses sobre préstamos.

- Actividad

- Período medio de
cobroCuentas por cobrar
Ventas por díaNo se aplica puesto que las condicio-
nes de venta son muy especiales.- Rotación del
Activo FijoIngresos
Activo Fijo9.862 = 25.03
394

MUTUO FINANCIAMIENTO, S.A.

Cuadro No. 7
Hoja 2/2

Análisis de las Razones Financieras.
(000)

R A Z O N

C A L C U L O

- Rotación del Activo Total	<u>Ingresos</u>	<u>9.862</u>	=	0.20
	Activo Total	48.415		
- Lucratividad				
- Margen de Utilidad s/ Ingresos	<u>Utilidad Neta después de Imptos.</u>	<u>1.664</u>	=	0.17
	Ingresos	9.862		
- Utilidad s/ Activo Total	<u>Utilidad Neta después de Imptos.</u>	<u>1.664</u>	=	0.03
	Activo Total	48.415		
- Utilidad s/Capital Contable	<u>Utilidad Neta después de Imptos.</u>	<u>1.664</u>	=	0.91
	Capital Contable	1.838		
- Utilidad s/Capital Social	<u>Utilidad Neta después de Imptos.</u>	<u>1.664</u>	=	0.43
	Capital Social	3.900		

ciera esta distribuída entre aportaciones de los accionistas y de los acreedores; en este caso se tiene un apalancamiento de 96 a 100; es decir que el 96% del financiamiento lo han aportado los integrantes de los grupos, pero así -- mismo el mayor porcentaje del activo lo deben los propios integrantes.

La razón nos indica claramente que los fondos provienen de las --- aportaciones de los integrantes de los grupos y se usan para poder adquirir - un bien o servicios y que la empresa sólo funciona como administradora de estas aportaciones.

Rotación del activo fijo

La rotación del activo fijo es de 25.03 veces, lo que indica que - con una pequeña inversión de activo fijo se está obteniendo un alto índice de ingresos.

Rotación del activo total

No obstante el alto indicador en la razón anterior, aquí vemos que la rotación del activo total no llega ni a una sola vez, lo que demuestra que el volumen de ingresos no es suficiente para cubrir el monto invertido en el activo; sin embargo no debemos perder de vista que el activo está principal-- mente constituido por la cuenta de deudores por cuotas, la cual a su vez está soportada por los pasivos correspondientes que son anticipos por remates y -- cuotas por devolver, haciendo que esta razón aumente considerablemente.

Margen de utilidad s/los ingresos

A pesar de que la empresa no ha sido bien administrada, el margen de utilidad es de \$ 17.00 por cada \$ 100.00 de ingresos; esta razón puede ser mejorada si se abaten los costos de operación y se elevan los productos financieros.

Utilidad s/el activo total

Esta razón mide la productividad de los activos para proporcionar utilidades, tanto a los inversionistas como a los acreedores conjuntamente y en este caso como los activos están financiados en su mayor parte por los integrantes de los grupos los cuales no reciben ningún interés a cambio, el hecho de que la razón sea sólo el 3.43% no quiere decir que la empresa este mal sino que por lo contrario, beneficia exclusivamente a los accionistas.

Utilidad s/ el capital contable

La utilidad sobre el capital contable es de \$ 91.00 por cada ----- \$ 100.00 invertidos es decir que los accionistas obtienen una rentabilidad -- del 91% y está por demás indicar que es muy atractivo para ellos, en virtud -- de que en años anteriores han sufrido pérdidas.

Utilidad s/capital social

El porcentaje de rendimiento disminuye en relación a lo anterior - debido a que aquí no se toman en cuenta las pérdidas incurridas en los ejer-- cicios anteriores, no obstante el 43% es bastante atractivo para la época en -- que se dieron estos resultados.

2.4.- Simulación de un grupo típico de mutuo financiamiento

Con el objeto de facilitar la realización de los presupuestos de operación del proyecto de inversión en una empresa de mutuo financiamiento -- fue necesario realizar la simulación operativa del funcionamiento de un grupo para conocer cual será el comportamiento de sus cuotas, remates, adjudicaciones, así como las bajas en cada uno de los meses, utilizándose los siguientes supuestos:

- Sólo el primer mes pagarán cuotas todos los integrantes.
- El número de socios atrasados será variable cada mes.
- Los integrantes dados de baja no serán reemplazados.
- Los integrantes que se atrasen en sus pagos dos meses consecutivos serán dados de baja por mora al siguiente mes en que sucedan los atrasos.
- Se aplicará un castigo de 3 cuotas para los integrantes dados de baja, por concepto de indemnizaciones.
- El remate máximo será de 30 cuotas y el mínimo de 9 cuotas.

El procedimiento para la elaboración de esta simulación fue el siguiente:

Se elaboró un cuadro de doble entrada conteniendo los 150 números de los integrantes que forman un grupo y los 60 meses que es la duración de la vida del mismo.

Con el propósito de determinar el comportamiento de un grupo; en -

el cuadro se vaciaron mediante diversas marcas los datos correspondientes a - cuotas no pagadas, remates ofrecidos, sorteos, cuotas atrasadas, integrantes-dados de baja, etc., durante los 60 meses; derivado de este procedimiento se-elaboraron conjuntamente los siguientes cuadros:

- Flujo de cuotas para cada uno de los meses.
- Concentrado de bajas.
- Amortización de los remates.

A continuación explicaré la utilidad de cada uno de ellos.

El analítico de comportamiento de los socios permite conocer ---- cuantas cuotas pagó cada uno de ellos, cuando se atrasó, si se puso al co---- rriente en el pago de sus cuotas, si fué dado de baja, si obtuvo automóvil ya sea por sorteo o remate, cuantas cuotas pagó de remate y el total de las cuo- tas pagadas cada mes.

De este análisis se derivan los demás cuadros ya que cada uno con- tiene parte de la información aquí obtenida.

Flujo de cuotas.- El cuadro No.8 refleja mes a mes durante cinco - años el comportamiento del grupo respecto a las siguientes variables:

- Fondo acumulado inicial.
- Cuotas normales pagadas.
- Cuotas pagadas en remate.
- El total de cuotas pagadas.

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento.
Flujo de Cuotas del Período 83 - 87

Cuadro No. 8
Hoja 1/3

Mes No.	Fondo Acumulado Inicial	Cuotas Pagadas	Cuotas Disponibles	Remates	Total de Cuotas Pagadas	Adjudicaciones	Fondo Acumulado Final
(1983) 1	0	150	150	58	208	180	28
2	28	143	171	50	221	180	41
3	41	151	192	72	264	240	24
4	24	141	165	41	206	180	26
5	26	139	165	41	206	180	26
6	26	131	157	38	195	180	15
Totales	0	855	855	300	1,155	(1,140)	15
7	15	125	140	18	158	120	38
8	38	126	164	32	196	180	16
9	16	116	132	16	148	120	28
10	28	118	146	15	161	120	41
11	41	115	156	14	170	120	50
12	50	113	163	25	188	180	8
Totales	15	713	728	120	848	(840)	8
(1984) 13	8	112	120	24	144	120	24
14	24	111	135	49	184	180	4
15	4	107	111	23	134	120	14
16	14	110	124	22	146	120	26
17	26	109	135	24	159	120	39
18	39	109	148	48	196	180	16
Totales	8	658	666	190	856	(840)	16
19	16	109	125	23	148	120	28
20	28	107	135	21	156	120	36
21	36	108	144	44	188	180	8
22	8	106	114	20	134	120	14
23	14	106	120	18	138	120	18
24	18	104	122	19	141	120	21
Totales	16	640	656	145	801	(780)	21

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento
Flujo de Cuotas del Período 83 - 87

Cuadro No. 8
Hoja 2/3

Mes No.	Fondo Acumulado Inicial	Cuotas Pagadas	Cuotas Disponibles	Remates	Total de Cuotas Pagadas	Adjudicaciones	Fondo Acumulado Final
(1985) 25	21	101	122	17	139	120	19
26	19	104	123	15	138	120	18
27	18	97	115	15	130	120	10
28	10	99	109	13	122	120	2
29	2	98	100	0	100	60	40
30	40	99	139	15	154	120	34
Totales	21	598	619	75	694	(660)	34
31	34	92	126	13	139	120	19
32	19	96	115	11	126	120	6
33	6	93	99	0	99	60	39
34	39	91	130	9	139	120	19
35	19	94	113	9	122	120	2
36	2	87	89	0	89	60	29
Totales	34	553	587	42	629	(600)	29
(1986) 37	29	80	109	10	119	120	(1)
38	(1)	72	71	0	71	60	11
39	11	70	81	0	81	60	21
40	21	69	90	0	90	60	30
41	30	62	92	0	92	60	32
42	32	67	99	0	99	60	39
Totales	29	420	449	10	459	(420)	39
43	39	60	99	0	99	60	30
44	39	58	97	0	97	0	97
45	97	57	154	0	154	0	154
46	154	52	206	0	206	0	206
47	206	51	257	0	257	0	257
48	257	48	305	0	305	0	305
Totales	39	326	365	0	365	(60)	305

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento.
Flujo de Cuotas del Período 83 - 87

Cuadro No. 8
Hoja 3/3

Mes No.	Fondo Acumulado Inicial	Cuotas Pagadas	Cuotas Disponibles	Remates	Total de Cuotas Pagadas	Adjudicaciones	Fondo Acumulado Final
(1987) 49	305	47	352	0	352	0	352
50	352	46	398	0	398	0	398
51	398	45	443	0	443	0	443
52	443	43	486	0	486	0	486
53	486	43	529	0	529	0	529
54	529	43	572	0	572	0	572
Totales	305	267	572	0	572	(0)	572
55	572	43	615	0	615	0	615
56	615	43	658	0	658	0	658
57	658	43	701	0	701	0	701
58	701	43	744	0	744	0	744
59	744	43	787	0	787	0	787
60	787	43	830	0	830	0	830
Totales	572	258	830	0	830	0	830
GRAN TOTAL	0	5,288	5,288	882	6,170	(5,340)	830

Fondo Acumulado Inicial: Corresponde al número de cuotas con que se cuenta al iniciar el mes.

Cuotas Pagadas: Son las cuotas que se cobran durante el mes.

Cuotas Disponibles: Es igual al Fondo Acumulado Inicial más las Cuotas Pagadas.

Remates: Son las cuotas ofrecidas en la asamblea de adjudicación.

Total de Cuotas Pagadas: El total de cuotas con que se cuenta para realizar las adjudicaciones.

Adjudicaciones: El número de cuotas que corresponden al valor de los automóviles que entreguen en el mes.

Fondo Acumulado Final: Es igual al Total de Cuotas Pagadas menos las Adjudicaciones; este debe ser el Fondo Acumulado Inicial del siguiente mes.

- El número de adjudicaciones.
- El fondo acumulado final.

Este cuadro facilitará la elaboración de los presupuestos, ya que los grupos que van entrando en funcionamiento a lo largo de la vida del proyecto les serán aplicados los resultados obtenidos del modelo. Asimismo los datos que se obtienen de este cuadro permiten contabilizar las cuotas pagadas los remates y la creación de las obligaciones derivadas de las adjudicaciones o entrega de automóviles.

El concentrado de bajas que se observa en el cuadro No. 9, es importante ya que muestra el 4º importe de las cuotas que fueron pagadas por los socios dados de baja que constituyen el fondo para indemnizaciones, del cual posteriormente se obtendrán tanto las cuotas por devolver a estos socios como la indemnizaciones a que tiene derecho la empresa y los socios que pagaron puntualmente durante la vida del grupo.

En el cuadro No. 10 se muestra la amortización de los remates siendo una cédula de apoyo que nos permite conocer que socios pagaron cuotas en remate, y en que momento de la vida del grupo esas cuotas serán amortizadas.

Resumiendo, se puede decir que el total de las cuotas pagadas, más los remates, menos adjudicaciones deben dar como resultado el total de cuotas pagadas por los socios dados de baja.

Esta aseveración se muestra a continuación:

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento
Concentrado de Bajas.

Cuadro No. 9
Hoja 1/3

Mes	Número de Integrante	Cuotas Pagadas	Fondo P/Indemnizaciones	Indemnizaciones	Cuotas Por Devolver.
4	138	1	11,583	11,583	
	139	1	11,583	11,583	
	150	1	11,583	11,583	
6	143	3	34,749	34,749	
	144	3	34,749	34,749	
	145	3	34,749	34,749	
	146	3	34,749	34,749	
7	132	4	46,332	46,332	
	133	4	46,332	46,332	
	134	4	46,332	46,332	
	135	4	46,332	46,332	
	136	4	46,332	46,332	
	137	4	46,332	46,332	
8	112	5	57,915	46,341	11,574
	114	5	57,915	46,341	11,574
	115	5	57,915	46,341	11,574
9	87	6	69,498	46,341	23,157
	88	6	69,498	46,341	23,157
	90	6	69,498	46,341	23,157
	92	6	69,498	46,341	23,157
	94	6	69,498	46,341	23,157
	96	6	69,498	46,341	23,157
	98	6	69,498	46,341	23,157
	101	6	69,498	46,341	23,157
	102	6	69,498	46,341	23,157
105	6	69,498	46,341	23,157	
Sub-Total	26	114	1,320,462	1,054,170	266,292

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento.
Concentrado de Bajas.

Cuadro No. 9
Hoja 2/3

Mes	Número de Integrante	Cuotas Pagadas	Fondo p/Indemnizaciones	Indemnizaciones	Cuotas Por Devolver
11	123	8	93,748	46,341	47,407
	124	8	93,748	46,341	47,407
	125	8	93,748	46,341	47,407
	126	8	93,748	46,341	47,407
	127	8	93,748	46,341	47,407
	128	8	93,748	46,341	47,407
12	122	9	105,873	46,341	59,532
13	119	10	118,540	46,341	72,199
14	116	11	130,123	46,341	83,782
	117	11	130,665	46,341	84,324
	118	11	130,123	46,341	83,782
15	106	12	142,248	46,341	95,907
	107	12	142,248	46,341	95,907
16	93	13	155,051	46,341	108,710
19	104	16	171,922	46,341	125,581
22	36	19	232,466	46,341	186,125
	39	19	232,466	46,341	186,125
25	17	22	272,666	46,341	226,325
	19	22	272,666	46,341	226,325
26	14	23	286,066	46,341	239,725
27	35	24	299,466	46,341	253,125
<hr/>					
Sub-Total	21	282	3'385,077	973,161	2'411,916

Simulación de un Grupo Típico de Mutuo Financiamiento
Concentrado de Bajas.

Cuadro No.9
Hoja 3/3

Mes	Número de Integrante	Cuotas Pagadas	Fondo P/Indemnizaciones	Indemnizaciones	Cuotas Por Devolver
28	38	25	313,521	46,341	267,180
	42	25	313,521	46,341	267,180
	46	25	313,521	46,341	267,180
31	78	28	355,686	46,341	309,345
	79	28	355,686	46,341	309,345
32	81	29	369,741	46,341	323,400
	82	29	369,741	46,341	323,400
36	48	33	427,959	46,341	381,618
	50	33	427,959	46,341	381,618
38	58	35	457,401	46,341	411,060
	59	35	457,401	46,341	411,060
	62	35	457,401	46,341	411,060
40	52	37	487,569	46,341	441,228
	55	37	487,569	46,341	441,228
<hr/>					
Sub-Total	14	434	5'594,676	648,774	4'945,902
<hr/>					
GRAN TOTAL.	61	830	10'300,215	2'676,105	7'624,810
<hr/>					

Número de Integrante: Es el número que corresponde al integrante que se atraso en sus pagos dos meses consecutivos y será dado de baja.

Cuotas Pagadas: Son las cuotas que llevaba pagadas el integrante.

Fondo para Indemnizaciones: Al darse de baja un integrante son valuados sus cuotas se efectuó el traspaso contable a la cuenta de fondo para indemnizaciones, con el fin de que sus aportaciones le sean devueltas ya sea inmediatamente si se cuenta con fondos o bien al final de la vida del grupo.

Indemnizaciones: Es el importe con que la empresa sanciona a los integrantes que se atrasan en sus pagos.

Cuotas por Devolver. Después de quitar las cuotas de multa, este será el importe que le sea devuelto al ex-integrante.

INTEGRACION

CONCEPTO:	SORTEO	REMATE	BAJAS	TOTAL
Socios con coche	43	46	0	89
Bajas	0	0	61	61
Total.	43	46	61	150

- El total de Cuotas Pagadas en los 60 meses fue de 5,288
- El total de Remates Pagados en 60 meses fue de 882 cuotas
- El número de cuotas gastadas en Adjudicaciones fue de 5,340 correspondiente a 89 automóviles.

Del análisis de los datos anteriores podemos concluir lo siguiente:

- De un grupo de mutuo financiamiento de 150 personas el 59% obtienen el bien, terminando las entregas en el mes número 43.
- Del total de socios con automóvil el 48% lo obtienen por sorteo y el 53% por remate.
- Del total de 150 personas, el 41% son dados de baja.
- De un total a cobrar de 9,000 cuotas en los 60 meses sólo se cobraron 6,170 lo que representa el 69% ; de las cuotas cobradas el 86% es pagado normalmente en cada uno de los meses, dentro de las cuales el 16% corresponden a las cuotas pagadas por los socios que fueron dados de baja y el 14% del total de las cuotas

es pagado por integrantes que ofrecieron remates.

Como se puede apreciar en esta simulación del funcionamiento de un grupo típico de mutuo financiamiento, el objetivo básico es el de facilitar - la elaboración de los presupuestos de operación a realizar para la evaluación del proyecto, lo cual constituye un adelanto dentro del mismo al permitir emplear elementos prácticos que operan en la realidad dentro del funcionamiento de las empresas de este giro.

3.- PRONOSTICO DE LA DEMANDA POTENCIAL Y AREA DE COMERCIALIZACION

Para la evaluación de un proyecto de inversión en este tipo de negocio es necesario efectuar un estudio del mercado, ya que por este medio se puede estimar la cantidad de servicios que será factible vender, las especificaciones que deben reunir y el precio que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar.

Los resultados del estudio del mercado deben hacer posible que:

- Los futuros inversionistas estén dispuestos a apoyar el proyecto con base en la existencia de un mercado potencial que hará posible la venta del producto o servicio.
- Se determine el presupuesto de capital.
- Se puedan efectuar estimaciones de ingresos, egresos, utilidades etc., es decir el presupuesto de operación.

Para este estudio de mercado no se tomaron datos de empresas de autofinanciamiento, ya que aún no existen estadísticas al respecto debido a que la asociación que se estaba integrando funcionó de manera efímera y no logró conjuntar datos confiables por lo cual las estadísticas utilizadas se refieren al ramo automotriz en general.

3.1.- Antecedentes y perspectivas del sector industrial

Considero que los comentarios al respecto tienen más importancia a partir de 1979, debido a que el mercado de autofinanciamiento adquirió mayor auge en ese año.

En 1979 varias plantas como VW de México, S.A. , Ford Motors Co.,- S.A. y Chrysler de México, S.A., decidieron incrementar sus capitales ampliando o abriendo plantas armadoras, pensando en el incremento de ventas que se esperaba para 1980, por lo que la producción alcanzada en ese año fue de ---- 490,006 unidades, considerando automóviles y camiones. Por lo que respecta a la venta de automóviles, en el cuadro No. 11 podemos observar que en 1980 alcanzó 286,040 unidades, continuando con la tendencia de 1979, de mayor demanda en los autos populares.

1981 se caracterizó por romper los récords de producción y ventas, ya que la producción llegó a 597 mil vehículos y las ventas a 589 mil unidades (considerando camiones), lo que representa un incremento del 23% en relación con 1980; no obstante, no se cumplió con el pronóstico de ventas que indicaba 600 mil vehículos. Las ventas de los automóviles tuvieron un incremento del 19% con respecto al año anterior.

Los porcentajes del cuadro No. 11 nos indican que la preferencia del consumidor se orientó al auto popular, aunque el de lujo sufrió un ligero aumento.

Por último, el comportamiento que ha tenido la industria automotriz durante 1982 no es sino un reflejo de la situación de la economía del país -- desde principio de este año como consecuencia de los constantes cambios de la

Comportamiento de las Ventas del Sector Automotriz

Cuadro No. 11

	<u>1979</u>	%	<u>1980</u>	%	<u>1981</u>	%	<u>1982</u>	%
1) Populares	133,779	50	152,480	53	179,852	53	179,928	63
2) Compactos	95,024	35	92,937	33	109,506	32	78,669	27
3) De Lujo	28,371	11	28,727	10	37,410	11	20,088	7
4) Deportivos	<u>9,732</u>	<u>4</u>	<u>11,896</u>	<u>4</u>	<u>13,595</u>	<u>4</u>	<u>8,076</u>	<u>3</u>
Total	<u>266,906</u>	<u>100</u>	<u>286,040</u>	<u>100</u>	<u>340,363</u>	<u>100</u>	<u>286,761</u>	<u>100</u>

- 100 -

Nota: Se consideran

- 1) Datsun, VW, Renault.
- 2) Dart, American Chevy-Nova, Volare, Fairmont, Malibú, Opel Pacer.
- 3) L. T.D., Caprice, Le Barón, Cordoba.
- 4) Mustang, Super Bee, Magnum.

paridad de la moneda y de la crisis financiera.

Derivado de la situación ya mencionada, la industria automotriz -- vio reducidas sus ventas de 1982 respecto a 1981; la caída de la producción -- fue del 18% y del 21% en las ventas esta caída se atenuó por las compras extraordinarias por parte de los consumidores que adquirieron un bien de consumo duradero para mantener su patrimonio.

El comportamiento que se observó en las ventas de automóviles continuaron mostrando una marcada preferencia al consumo de los autos populares.

Hasta aquí los breves comentarios acerca de los antecedentes del sector industrial que está relacionado estrechamente con la empresa objeto de este estudio. Del análisis de los antecedentes y de la situación que prevalece en nuestro país, la perspectiva del mercado de automóviles presenta una mayor demanda en los autos populares debido a que sus precios son menores que los de cualquier otro tipo; los gastos en gasolina y mantenimiento también -- son mucho menores y al hecho de que cada vez nuestro poder adquisitivo se --- erosiona más.

Los boletines económicos estudiados, indican que para 1983 se espera una contracción en la demanda y de la producción del 25%, es decir que se estima una venta de 350,000 unidades incluyendo camiones y tractocamiones. Asimismo, los comentarios afirman que habrá cambios en el esquema de producción que contemplan la desaparición de las unidades de 8 cilindros, la incorporación de más componentes nacionales, además de la adecuación de la producción en base a las condiciones del mercado externo durante el 1er. semestre -

del año.

3.2.- Descripción del producto

En este subtema se describen las especificaciones y características que definen e individualizan el servicio que presenta la empresa de mutuo financiamiento.

Existe el consenso dentro de la mayor parte del público de que las empresas de mutuo financiamiento en el área automotriz están dedicadas a la compra-venta de automóviles, sin embargo y como ya se ha explicado en capítulos anteriores este sistema no es sino una forma más de comercializar los bienes que produce esta industria. La empresa de mutuo financiamiento constituye un canal adicional de distribución para las empresas manufactureras de la industria mencionada, y el producto que se ofrece al público no es un bien tangible sino un servicio de administración de fondos que se proporciona a los interesados en obtener un automóvil.

Los clientes, al ingresar al sistema suscriben un contrato de prestación de servicios por medio del cual, se comprometen a entregar mensualmente a la empresa ciertas cantidades de dinero para que ésta las administre y ponga a disposición de los integrantes del grupo el bien que quedó pactado en el contrato. La empresa por su parte se compromete a prestar los servicios de administración de los fondos mencionados de conformidad a las normas y procedimientos estipulados en el mismo.

Este servicio está dirigido básicamente a aquellos segmentos de la población que debido a su nivel de ingresos no pueden lograr que fácilmente --

una Cía. distribuidora de automóviles o una institución de crédito les otorgan un préstamo para la adquisición de ese bien, ya sea porque no cuentan con el enganche suficiente que se requiere en este tipo de operaciones, o por que el monto de las mensualidades que ya incluyen intereses, son demasiado elevadas para su nivel de ingreso mensual.

Sin embargo, las características detalladas anteriormente no pueden definir totalmente el segmento de los consumidores potenciales a los cuales se dirige este sistema, ya que de acuerdo a la investigación de compra -- realizada en estas empresas, se determinó que tienen dentro de sus clientes -- a personas que no se encuentran en las condiciones económicas señaladas anteriormente, sino que por el contrario, que ingresan al sistema con el fin de obtener un vehículo ofreciendo en las subastas cantidades similares o mayores; a las que, solicitan como enganche las distribuidoras; de esta manera se tiene altas probabilidades de obtener el vehículo beneficiándose fundamentalmente por las diferencias que existen entre el importe de los gastos administrativos que cobra la empresa de mutuo financiamiento y el importe que por concepto de costo de financiamiento cobran las distribuidoras y/o las instituciones de crédito.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que este sistema de administración de fondos puede ser aprovechado por un sector más amplio de la población.

Por último y en virtud de que el sistema puede ser usado para comercializar un buen número de bienes muebles, así como servicios turísticos -- es conveniente puntualizar que el sistema que operará la empresa objeto de este estudio es el de mutuo financiamiento de automóviles populares; la razón

fundamental de haber escogido este segmento de la industria automotriz será - ampliamente explicada en el siguiente subtema no obstante que ya ha sido ligeramente esbozada al analizar los antecedentes y perspectivas de esta industria en México.

3.3.- Antecedentes y proyección de la oferta y la demanda

El cuadro No. 12 nos muestra el comportamiento de la producción y venta totales que ha tenido la industria automotriz desde 1971 hasta 1982; -- como podemos observar en 1971, 72 y 73 hubo un excedente de ventas sobre la - producción, este fenómeno ocurre porque hay inventarios de años anteriores; a partir de 1974 hasta 1976 quedaron excedentes de producción, es decir hubo -- unidades producidas y no vendidas sobre todo en 1976. En 1977 debido a las -- condiciones económicas que prevalecían en ese momento se esperaba una menor - demanda, por lo que hubo un decremento en la producción, sin embargo ésta no alcanzó a cubrir la demanda de dicho año. De 1978 hasta 1982 la producción ha sido mayor que las ventas registrándose el más alto remanente en 1978; durante ese período de 12 años ha habido un sobrante acumulado de producción de -- 31,947 unidades.

Determinado el comportamiento general de la producción y venta, -- paso a analizar el cuadro No. 13 que muestra cual ha sido el comportamiento - de la producción por categorías de vehículos de la industria automotriz.

- Camiones y Tractocamiones.- La producción en esta línea es menor que la producción de automóviles en general, no obstante ha ido en constante aumento a través de los años hasta llegar a abarcar

Análisis de Oferta y Demanda de la Industria Automotriz

Cuadro No. 12

Automóviles y Camiones

(Unidades)

AÑO	PRODUCCION	VENTAS	DIFERENCIAS	ACUMULADO
1971	211,393	212,582	(1,189)	(1,189)
1972	229,791	240,094	(10,303)	(11,492)
1973	285,568	286,691	(1,123)	(12,615)
1974	350,947	340,321	10,626	(1,989)
1975	356,624	355,887	737	(1,252)
1976	324,979	312,260	12,719	11,467
1977	280,820	300,055	(19,235)	(7,768)
1978	384,127	373,376	10,751	2,983
1979	446,426	441,209	5,217	8,200
1980	490,006	480,072	9,934	18,134
1981	597,118	589,279	7,839	25,973
1982	472,637	466,663	5,974	31,947

Análisis de la Producción de la Industria Automotriz
(Unidades)

Cuadro No. 13

Año	Producción Total	Camiones y Tractores	Automóviles Total	Otras Cate gorías. *	Autos Popula res.	% de Participa ción del total de automóviles
1971	211,393	57,981	153,412	78,382	75,030	49
1972	229,791	66,786	163,005	74,836	88,169	54
1973	285,568	85,421	200,147	83,982	116,165	58
1974	350,947	102,373	248,574	107,319	141,255	57
1975	356,624	119,506	237,118	105,389	131,729	56
1976	324,979	112,430	212,549	96,527	116,022	55
1977	280,813	93,176	187,637	99,273	88,364	47
1978	384,127	141,608	242,519	116,070	126,449	52
1979	444,426	164,377	280,049	131,021	149,028	53
1980	490,006	186,950	303,056	132,760	170,296	56
1981	597,118	241,621	355,497	163,965	191,532	54
1982	472,637	172,058	300,579	104,140	196,439	65

*

Integran:

Compactos

De Lujo

Deportivos

un 40% de la producción total; lógicamente en 1982 sufre una baja del 4% .

- Automóviles.- Se dividieron en dos grandes grupos: populares y otras categorías de la cual se observa que el porcentaje de producción de los autos populares se ha ido incrementando a partir de 1972, con excepción de 1977.

El cuadro No. 13 también nos muestra que la producción de los autos populares es mayor al 50% de la producción total de automóviles en casi todos los años, lo que indica que este segmento representa la mayor oferta potencial para el proyecto; este es un dato importante debido a que será este sector de la producción el que surtirá de bienes a la empresa de mutuo financiamiento.

El cuadro No. 14 muestra las preferencias del público consumidor por los automóviles populares, ya que en la mayoría de los años la venta de este tipo de unidades ha sido superior al 50% de la venta de automóviles en general. Esta preferencia se deriva de las características de dichos autos -- y se hace más notoria desde 1982 debido a los problemas económicos que prevalecen en nuestro país.

El cuadro No. 15 muestra un análisis de las diferencias entre la producción y ventas totales de la industria automotriz, así como la integración del aumento o déficit por categoría.

En cuatro de los doce años analizados la demanda total fue mayor-

Análisis de la Venta de la Industria Automotriz
(Unidades)

Cuadro No. 14

Año	Venta Total	Camiones y Tract.	Automóviles.	Otras Categorías *	Autos Popu lares.	% Particip. de Autos Pop. en Vta. Total de Autos.
1971	212,582	64,056	148,526	74,120	74,406	50
1972	240,094	76,416	163,678	78,516	85,162	52
1973	286,691	108,500	178,191	82,210	95,981	54
1974	340,321	106,098	234,223	106,750	127,473	54
1975	355,887	124,779	231,108	106,545	124,563	54
1976	312,260	113,123	199,137	93,833	105,304	53
1977	300,048	105,577	194,471	96,533	97,938	50
1978	373,376	146,789	226,587	119,338	107,249	47
1979	439,209	172,303	266,906	133,127	133,779	50
1980	480,072	194,031	286,041	133,561	152,480	53
1981	589,279	248,916	340,363	160,511	179,852	53
1982	466,663	179,902	286,761	106,833	179,928	63

*

Integración: Compactos, Deportivos, De Lujo.

Integración del Remanente o Déficit

Automóviles

Año	Remanente (Déficit) de la Prod'n Total	Camiones Tractocam.	Total	Otros Categorías *	Autos Populares
1971	(1,189)	(6,075)	4,886	4,262	624
1972	(10,303)	(9,630)	(673)	(3,680)	3,007
1973	(1,123)	(23,079)	21,956	1,772	20,184
1974	10,626	(3,725)	14,351	569	13,782
1975	737	5,273	6,010	(1,156)	7,166
1976	12,719	(693)	13,412	2,694	10,718
1977	(19,235)	(12,401)	(6,834)	2,740	(9,574)
1978	10,751	(5,181)	15,932	(3,268)	19,200
1979	5,217	(7,926)	13,143	(2,106)	15,249
1980	9,934	(7,081)	17,015	(801)	17,816
1981	7,839	(7,295)	15,134	3,458	11,680
1982	5,974	(7,844)	13,818	(2,693)	16,511

* Integración: Compacto, Deportivo, De Lujo.

que la oferta total, sucediendo esto 1971 al 73 y 1977, en los demás años el comportamiento de la oferta total ha sido mayor que el de la demanda total; - al analizar la integración de los incrementos o déficit se observa que en todos los períodos la venta de camiones y tractocamiones fue superior a la producción, como se explicó anteriormente, esto puede suceder debido al volumen de inventarios que se tenían. Respecto a los automóviles en general sólo en 1972 y 1977 hubo mayor demanda total que producción total, no obstante los -- que quedan dentro de otras categorías como lo menciona el cuadro sujeto de -- análisis, tuvieron mayor venta que producción en 6 años, incluyendo 1982; la baja producción del último año fue ocasionada por una serie de factores económicos y políticos que afectaron la vida económica del país, lo cual implicó - que se orientara a la producción de autos populares, ocasionando un remanente en esta categoría.

El análisis realizado de cada uno de los cuadros estadísticos ayuda a reafirmar la idea de comercializar los autos populares ya que:

- Existe sobrante de producción que no es vendido.
- Según las estadísticas la mayor producción y demanda se enfoca-- a este tipo de automóviles.
- En 1982 es más marcado el consumo de autos populares.

Después de haber analizado los antecedentes de la categoría que -- se eligió para la elaboración del proyecto, se procedió a pronosticar la oferta y demanda totales de los autos populares; dado las tendencias de comportamiento que han tenido estas dos variables, se determinó la proyección de excedentes de este tipo de unidades, es decir el número de automóviles que serán--

producidos y no serán vendidos en el período de 1983 y 1987 que constituye la oferta potencial que servirá de supuesto para este proyecto.

Cabe aclarar que el servicio que ofrece la empresa no implica que se compren y entreguen de inmediato los automóviles, la oferta específica por parte de la empresa de mutuo financiamiento puede considerarse infinita, es decir si una empresa de este tipo logra inscribir a 10,000 personas en un año esto no implica que se tengan que comprar inmediatamente 10,000 vehículos, si no que ese número de unidades será comprado mes a mes a través de la vida del grupo. Debido a esta consideración y con el fin de contar con bases más sólidas para la proyección de la oferta y demanda de este proyecto, se asume como oferta potencial el remanente que resulta de restar a la producción de autos populares la venta de los mismos, ese remanente es el máximo que podría absorber en cada uno de los años este proyecto, sin embargo, será francamente ambicioso pretender que se cubra el 100% de la oferta potencial por lo cual se consideró como meta de ventas sólo un porcentaje de la misma.

El procedimiento utilizado para elaborar las proyecciones de producción y venta de autos populares fue el siguiente:

- Se realizó un análisis de correlación lineal para conocer la tendencia de crecimiento del P.I.B. a precios constantes mediante una serie de tiempo, encontrándose que había una correlación lineal del 99% entre las variables años-P.I.B. lo que permitió que se proyectará el valor del P.I.B. para el período 1983-1987; los resultados de esta correlación se encuentran en el cuadro No. 16; cabe mencionar que en todas las proyecciones se tomaron los da--

Tabla de Análisis de Correlación
 Años - Valor P.I.B.
 (000.000)

Cuadro No. 16

Años	Año X	P.I.B. Y	Proyectada Y	Y - Y Proyectada
1	1970	444,271	417,081	27,190
2	1971	462,804	457,544	5,260
3	1972	502,086	490,007	4,079
4	1973	544,307	530,450	5,857
5	1974	577,568	578,933	(1,365)
6	1975	609,976	619,396	(9,420)
7	1976	635,831	659,859	(24,028)
8	1977	657,722	700,322	(42,600)
9	1978	711,163	740,785	(29,622)
10	1979	777,163	781,240	(4,085)
11	1980	841,855	821,711	20,144
12	1981	909,203	862,174	47,029
13	1982	904,220	902,637	1,583

PRONOSTICO :

14	1983	920,018
15	1984	960,480
16	1985	1'001,178
17	1986	1'041,407
18	1987	1'081,870

Ecuación de la Recta: $Y = - 2,415.33 + 34.429 X$

Coefficiente de Correlación: 99%

Error Típico de la Estima : 23,082

tos del rango más bajo menos el error típico de la estima, dando como resultado una cifra conservadora.

- Una vez que se tuvo la proyección del P.I.B. se procedió a correlacionarla con el valor del P.I.B. de la industria automotriz -- a precios constantes, determinándose un coeficiente del 98% como lo indica el cuadro No. 17, lo cual a su vez permitió proyectar el P.I.B. de esta industria de 1983 a 1987.

- A continuación se procedió a buscar la correlación que existe entre el P.I.B. de la industria automotriz y el número total de -- unidades producidas. (cuadro No. 18) obteniéndose un coeficiente de correlación de 97% con lo que se proyectó el número de --- unidades totales que se producirán en cada uno de los años si--- guientes. La proyección para 1983 fue de 305,471 unidades y los pronósticos derivados de estudios económicos oficiales señalan - una cifra de 350,000 unidades de producción siendo la diferencia del 15% que puede ser atribuible a que los pronósticos elabora-- dos para el presente trabajo son más conservadores.

- Una vez que se tuvo el volumen de la producción total, se analizó la correlación que existe con la producción de autos popula-- res (cuadro No. 19) resultando un coeficiente de correlación - del 96% con el cual se proyectó la producción de autos populares de 1983 a 1987.

- Por último, se realizó el análisis de correlación entre la pro-

Tabla de Análisis de Correlación
P.I.B. - P.I.B. de la Industria Automotriz
(000,000)

Cuadro No. 17

Años	D. I. B. X	P. I. B. T. A. Y	Y Proyectada	Y - Y Proyectada
1970	444,271	2,623	2,825	(202)
1971	462,804	3,001	3,051	(50)
1972	502,086	3,407	3,530	(123)
1973	544,307	4,299	4,045	254
1974	577,568	5,204	4,450	754
1975	609,976	5,459	4,845	614
1976	635,831	4,879	5,161	(282)
1977	657,722	4,400	5,428	(1,028)
1978	711,163	5,894	6,079	(185)
1979	777,163	6,899	6,884	15
1980	841,855	7,817	7,673	144
1981	909,203	8,538	8,494	44
1982	904,220	8,477	8,433	44

Pronóstico :

1983	920,018	8,209
1984	960,481	8,702
1985	1'001,178	9,198
1986	1'041,407	9,689
1987	1'081,870	10,182

Ecuación de la Recta: $Y = - 2591.98 + 0.012 X$

Coefficiente de Correlación : 98%

Error Típico de la Estima : 417

Tabla de Análisis de Correlación
P.I.B. Industria Automotriz - Unidades Producidas

Cuadro No. 18

Año	P.I.B. I. A. X (000,000)	Unidades Producidas Y (000)	Y Proyectada	Y - Y Proyectada
1971	3,001	153,412	157,905	(4,493)
1972	3,047	163,005	159,326	3,679
1973	4,299	200,147	198,018	2,129
1974	5,254	248,574	227,531	21,043
1975	5,459	237,118	233,866	3,252
1976	4,879	212,549	215,942	(3,393)
1977	4,400	187,637	201,139	(13,502)
1978	5,894	242,519	247,309	(4,790)
1979	6,899	280,049	278,367	1,682
1980	7,817	303,056	308,590	(5,534)
1981	8,538	355,497	329,018	26,479
1982	8,477	300,579	327,133	(26,554)

Pronóstico.

1983	8,209	305,471
1984	8,702	320,707
1985	9,198	336,035
1986	9,689	351,209
1987	10,182	366,444

Ecuación de la Recta: $Y = 65,163.29 + 30.90X$

Coefficiente de Correlación: 97%

Error Típico de la Estima: 13,379

Tabla de Análisis de Correlación

Cuadro No. 19

Unidades Producidas Totales - Unidades Producidas Autos Populares.

Año	Unidad Producidas Totales X	Unidades Producidas Autos Populares Y	Y. Proyectada	Y - Y Proyectada
1971	153,412	75,030	78,499	(3,469)
1972	163,005	88,169	84,462	3,707
1973	200,147	116,165	107,551	8,614
1974	248,574	141,255	137,655	3,600
1975	237,118	131,729	130,534	1,195
1976	212,549	116,022	115,261	761
1977	187,637	88,364	99,775	(11,411)
1978	242,519	126,449	133,891	(7,442)
1979	280,049	149,028	157,221	(8,193)
1980	303,056	170,296	171,523	(1,227)
1981	355,497	191,532	204,122	(12,590)
1982	300,579	196,439	169,983	26,456

Pronóstico.

1983	305,471	162,910
1984	320,707	172,382
1985	336,035	181,910
1986	351,209	191,343
1987	366,444	200,813

Ecuación de la Recta: $y = 16,867.20 + 0.62 X$

Coefficiente de Correlación: 96 %

Error Típico de la Estima: 10 114

ducción de autos populares y la venta de los mismos, dando un coeficiente del 98%, de tal forma que fue posible proyectar las ventas que se realizarán en los cinco años analizados como se observa en el cuadro No. 20.

Como se había indicado al inicio de este tema, la oferta potencial será la diferencia que exista entre producción y venta de autos populares, por lo que en el cuadro No. 21 se procede a determinar dicha oferta.

De las cifras obtenidas en el cuadro anterior se tomó un porcentaje como demanda potencial, cuyos datos se muestran en el cuadro No. 22 y se resumen como sigue:

Año	Unidades de Venta	Venta Promedio Mensual
1983	2,122	177
1984	2,478	206
1985	3,099	258
1986	3,771	314
1987	4,495	375

Estas cifras servirán de base para elaborar los siguientes presupuestos:

- Ventas.
- Integración de grupos y reemplazos de bajas.
- Pagos de sueldos y comisiones.
- Gastos de Venta.
- Algunos gastos de admón.

Análisis de Correlación
 Producción de Autos Populares - Venta de Autos Populares

Cuadro No. 20

Año	Producción X	Ventas Y	Y Proyectada	Y - Y Proyectada
1971	75,030	74,406	72,358	2,048
1972	88,169	85,162	83,683	1,479
1973	116,165	95,981	107,813	(11,832)
1974	141,255	127,473	129,438	(1,965)
1975	131,729	124,563	121,227	3,336
1976	116,022	105,304	107,690	(2,386)
1977	88,364	96,938	83,851	13,087
1978	126,449	107,249	116,677	(9,428)
1979	149,028	133,779	136,137	(2,358)
1980	170,296	152,480	154,469	(1,988)
1981	191,532	179,852	172,772	7,080
1982	196,439	179,928	177,001	2,927

Pronóstico.

1983	162,910	141,693
1984	172,382	149,857
1985	181,910	158,069
1986	191,343	166,200
1987	200,813	174,362

Ecuación de la Recta: $Y = 7690.08 + 0.86 X$

Coefficiente de Correlación: 98%

Error Típico de la Estim: 6409

Diferencias entre la Producción y Venta de Autos Populares

Año	Producción	Venta	Diferencia	%
1971	75,030	74,406	624	1
1972	88,169	85,162	3,007	3
1973	116,165	95,981	20,184	17
1974	141,255	127,473	13,782	12
1975	131,729	124,563	7,166	5
1976	116,022	105,304	10,718	9
1977	88,364	96,938	(8,574)	(10)
1978	126,449	107,249	19,200	15
1979	149,028	133,779	15,249	10
1980	170,296	152,480	17,816	10
1981	191,532	179,852	11,680	6
1982	196,439	179,928	16,511	8

Pronóstico

1983	162,910	141,693	21,217	13
1984	172,382	149,857	22,525	13
1985	181,910	158,069	23,841	13
1986	191,343	166,200	25,143	13
1987	200,813	174,362	26,451	13

Determinación de la Oferta Potencial y Demanda a Cubrir

Cuadro No. 22

Año	(1)	(2)	%	%	(3)		(4)	(5)
	No. de Unidades	%			Oferta Potencial	Incremento Anual Oferta Potencial	Venta Mensual Promedio Total	Unitaria
1983	21,217	10	2,122	-	177	9	14	22
1984	22,525	11	2,478	17	206	10	16	78
1985	23,841	13	3,099	25	258	13	20	99
1986	25,143	15	3,771	22	314	16	25	141
1987	26,441	17	4,495	19	375	19	29	145
T O T A L E S			15,965				104	365

NOTAS :

- (1) Unidades disponibles para comercializar, es decir diferencia entre producción y ventas.
- (2) Procentaje de la oferta potencial que la empresa pretende vender como meta en cada uno de los años y su volumen.
- (3) Indica la venta mensual promedio suponiendo que existen 16 vendedores y 4 supervisores; se le aplicó un factor de seguridad al volumen total de las ventas mensuales.
- (4) Si las ventas mensuales se multiplican por 12 meses quedan anualizadas, y se dividen entre 150 personas nos darán los grupos que se formarán anualmente.
- (5) Al formar los grupos quedan algunas personas que ya no alcanzaron en los mismos y se tendrán que esperar a que se integre otro grupo.

3.4.- Integración de precios

Los precios son un factor fundamental en la evaluación de un proyecto, ya que de ellos se deriva el impacto que se tendrá en la demanda del servicio por lo que fue necesario proyectarlos durante el período 1983-1987 - cuyo procedimiento fue el siguiente:

- Se tomaron los índices de inflación proyectados en el Modelo --- Económico de México Diemex-Wharton, como lo muestra el cuadro -- No. 23 .
- Se determinaron los factores de inflación por semestre, considerando los índices mencionados.
- De los factores de inflación también se obtuvieron los índices - para aumentos de sueldos, considerando para los incrementos anua les el 50% de la inflación anual proyectada.
- En los cuadros Nos. 24 al 28 se efectuó un desglose de lo que -- compone el importe total del contrato y de las mensualidades.
- Para la determinación del valor de un automóvil se tomó un promedio aritmético de los precios de los autos de dicha categoría, - siendo proyectados conforme los factores mencionados el período- 1983-1987.
- El aumento de precios fue considerando cada semestre, ya que en-

Determinación de los Factores Inflacionarios

Cuadro No. 23

Año	Semestre	Indice de Inflación	Precios Corrientes	Tasa Promedio (1)	Factores de Inflación	Indices p/Aumento de Sueldos (2)
1983	1º	78.1	133.47	4.93	1.3347	139.05
	2º		178.10		1.7810	
1984	1º	42.9	212.90	3.02	2.1290	168.88
	2º		254.50		2.5450	
1985	1º	25.3	284.88	1.90	2.8488	190.24
	2º		318.89		3.1889	
1986	1º	26.2	358.24	1.96	3.5824	215.17
	2º		402.44		4.0244	
1987	1º	27.8	454.95	2.07	4.5495	245.07
	2º		514.32		5.1432	

(1) Tasa Interés Compuesto.

(2) Para la determinación de los índices de aumentos de sueldo se tomó el 40 % del índice de inflación.

Integración de Precios
Autos Populares
Año 1983

Cuadro No. 24

Concepto.	Importe Total	1º Semestre Desglose Mensual	Importe Total	2º Semes- tre Des- glose Men- sual.
Valor del automóvil	650 000	10 833	867 555	14 459
Trámites de Entrega	10 000	167	13 347	222
Seguro del Vehículo	35 000	583	46 715	779
Seguro de Vida	10 000	166	13 347	222
10% Gastos de Administración	65 000	1 083	86 756	1 446
IVA S/ Servicio	9 750	163	13 013	217
Total del Contrato	779 750		1 040 733	
Entre 60 mensualidades	12 995	12 995	17 345	17 345
Costo de Inscripción:				
0.77% s/ Valor del Automóvil	5 005	0.88%	7 634	
15 % I.V.A.	751	15% I.V.A.	1 145	
	5 756		8 779	

Concepto.	Importe Total	1º Semestre Desglose Mensual	Importe Total	2º Semes- tre Des- glose Men- sual.
Valor del automóvil	1 157 650	19 294	1 383 850	23 064
Trámites de entrega	17 810	297	21 290	355
Seguro del vehículo	62 335	1 039	74 515	1 242
Seguro de vida	17 810	297	21 290	355
10 % Gastos de administración	115 765	1 929	138 385	2 306
I.V.A. S/ servicio	17 365	289	20 758	346
Total del Contrato:	1 388 735		1 660 088	
Entre 60 mensualidades:	23 145	23 145	27 668	27 668

Costo de Inscripción:

0.98% s/valor del automóvil	11 345	.1 %	13 839
15 % I.V.A.	1 702	15 % I.V.A.	2 076
	<u>13 047</u>		<u>15 915</u>

Integración de Precios
Autos Populares
Año 1985

Cuadro No. 26

Concepto.	Importe Total	1º Semestre Desglose Mensual	Importe Total	2º Semestre Desglose Mensual
Valor del automóvil	1 654 250	27 571	1 851 720	30 862
Trámites de entrega	25 450	424	28 488	475
Seguro del vehículo	89 075	1 485	99 708	1 662
Seguro de vida	25 450	424	28 488	475
10% Gasto de administración	165 425	2 757	185 172	3 086
I.V.A. s/ servicio	24 814	413	27 776	463
Total del Contrato	1 984 464		2 221 352	
Entre 60 mensualidades	33 074	33 074	37 023	37 023

Costo de Inscripción:

0.99% s/ valor automóvil	16 377	0.98 %	16 147
15 % I.V.A.	2 457	15% I.V.A.	2 722
	18 834		20 869

Integración de Precios
Autos Populares
Año 1986

Cuadro No. 27

Concepto	Importe Total	1º Semestre Desglose Mensual	Importe Total	2º Semestre Desglose Mensual
Valor del automóvil	2 072 785	34 546	2 320 560	38 809
Trámites de entrega	31 889	531	35 824	597
Seguro del vehículo	111 612	1 860	125 384	2 090
Seguro de vida	31 889	531	35 824	597
10% Gastos de administración	207 379	3 455	232 856	3 881
I.V.A. s/ servicio	31 092	518	34 928	582
Total del Contrato:	2 486 546		2 793 376	
Entre 60 mensualidades:	41 441	41 441	46 556	46 556

Costo de Inscripción:

0.98 % s/ valor del automóvil	20 313	0.93 %	21 656
15 % I.V.A.	3 047	15% I.V.A.	3 248
	<u>23 360</u>		<u>24 904</u>

Integración de Precios
Autos Populares
Año 1987

Cuadro No. 28

Concepto	Importe Total	1º Semestre Desglose Mensual	Importe Total	2º Semestre Desglose Mensual
Valor del vehículo	2 615 860	43 598	2 957 175	49 286
Trámites de entrega	40 244	670	45 495	758
Seguro del vehículo	140 854	2 348	159 233	2 654
Seguro de vida	40 244	670	45 495	758
10% Gastos de administración	261 586	4 360	295 718	4 929
I.V.A. s/servicio	39 238	654	44 358	740
Total del Contrato:	3 138 026		3 547 474	
Entre 60 mensualidades:	52 300	52 300	59 125	59 125

Costo de Inscripción:

0.95 % s/ valor del automóvil	24 851	0.93%	27 502
15% I.V.A.	3 728	15% I.V.A.	4 125
	<u>28 579</u>		<u>31 627</u>

la actualidad no existe consistencia en los mismos.

De esta forma fueron obtenidos los precios, sin embargo el costo del servicio es lo que realmente importa a una empresa de este tipo, por lo que se consideró que para ser competitiva tendría que manejar un 10% como costo de administración; asimismo las inscripciones fueron proyectadas a un precio mucho menor del permitido por las autoridades correspondientes, teniendo mensualmente ligeros incrementos; estos costos son obtenidos sobre el valor del vehículo.

Es importante señalar que las proyecciones hechas en este subtema son básicas para la realización del presupuesto de operación.

3.5.- Métodos de comercialización

Se entiende por comercialización al conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final. En el presente trabajo no será necesario remontarnos hasta la producción, debido a que éste se refiere a una empresa prestadora de servicios que constituye a su vez un medio de comercialización para las empresas manufactureras de la industria automotriz.

Como se ha podido observar en el desarrollo del trabajo, este tipo de empresas tienen características y especificaciones muy especiales que ya quedaron ampliamente explicadas; sin embargo, existen otros aspectos relacionados con la comercialización que merecen ser comentados con mayor detalle, comenzando por los canales de distribución, desde el fabricante al consumidor

final.

En este proyecto, la empresa de mutuo financiamiento será la que proporcione el servicio de administración de fondos y lo hará llegar directamente a los clientes a través de un conjunto de supervisores y vendedores que forman parte de su propia estructura; podemos considerar que el canal de distribución es muy corto y se da únicamente entre el prestador de servicios, el agente y el cliente, es decir consta de una sola etapa ya que los agentes vendedores y supervisores se dedican única y exclusivamente a promocionar los servicios que presta la empresa.

La promoción es el trabajo de información, persuasión e influencia que debe de efectuar cualquier empresa cuando se enfrenta a un mercado en el cual existe una competencia imperfecta, monopolística, con diferenciación de productos, comportamientos irracionales y una incompleta información del mercado; los dos métodos de promoción usados más frecuentemente son la venta personal y la publicidad. La determinación de la mezcla promocional debe tomar en cuenta los fondos disponibles, la naturaleza del mercado, del servicio y su etapa del ciclo de vida.

En este proyecto se considera que la venta personal es la que tiene a llevar la mayor parte del peso de la promoción debido a los siguientes factores.

- La Cía. es pequeña.
- Se necesita mucho dinero para realizar un programa de promoción adecuado.

- Se necesita de que los vendedores inspiren confianza.
- El servicio tiene un alto valor unitario.
- El servicio es de compra poco frecuente.
- El servicio se está introduciendo.

Sin embargo no hay que olvidar que la publicidad ayuda a cimentar los esfuerzos de la venta personal; existen diversos criterios acerca de si un producto de servicio debe usarla o no, en nuestro caso las campañas publicitarias deben estar encaminadas a resaltar las cualidades o beneficios que se ocultan detrás del sistema de mutuo financiamiento, de esta manera se informa o educa al cliente. No debe perderse de vista que para realizar un programa de esta naturaleza es necesario contar con el dinero suficiente.

Al respecto del plazo y las condiciones de crédito este varía de 1 a 60 meses, sin efectuarle cargos por intereses y solamente se cobran los gastos administrativos pactados en el contrato, constituyendo estas características las principales atracciones del sistema de mutuo financiamiento; la aceptación de clientes se dejará a criterio de la empresa, partiendo de la base de que una vez que obtenga el bien, deberá presentar un aval y garantizar su solvencia económica.

Por último al respecto de los servicios que son necesarios ofrecer para consolidar la venta podemos destacar los siguientes:

- Posibilidad de pagar las cuotas en una sucursal bancaria de manera que le sea más accesible.

- La existencia de sucursales en la ciudad de México distribuidas de la manera más estratégica posible.
- La publicación de los resultados de los sorteos en los principales diarios de circulación.
- La atención personal de los agentes de ventas o supervisores para cualquier duda o aclaración sobre el funcionamiento del sistema.
- La posibilidad de obtener mediante el sistema cualquiera de los modelos de automóviles de la categoría popular.

CAPITULO III

INTEGRACION DEL PROYECTO

1.- PLANEACION DE VENTAS, OPERACION E INGRESOS

La realización del presupuesto de ventas se llevó a cabo de la siguiente manera:

Tomando como base los datos obtenidos en la proyección de la demanda potencial realizada en el capítulo anterior, se procedió a calendarizar el importe estimado de las ventas de cada año, para lo cual se investigó con empresas de este giro cual ha sido el comportamiento de las ventas en cada uno de los meses; una vez obtenida esta información, se elaboró el cuadro No. 29.

Dependiendo del número de ventas a realizar en cada mes se fueron formando grupos de 150 personas; el cuadro No. 30 indica el número de grupos formados durante cada uno de los años, así como el número de personas que sobraron y que van a ser incluidas cuando haya suficientes inscripciones para formar otros grupos.

Habiendo determinado el total de grupos que se forman a lo largo de la vida del proyecto y tomando como base los resultados de la simulación del comportamiento de un grupo típico realizado en el capítulo II, se proyectaron los siguientes conceptos :

- Cuotas pagadas (cuadro No. 31).
- Remates (cuadro No. 32).
- Adjudicaciones (cuadro No. 33).
- Bajas (cuadro No. 34).
- Valuación de las bajas (cuadro No. 35).

Planación de Ventas.
 Calendarización de Ventas por año
 No. de Inscripciones de Integrantes.

Cuadro No. 29

Año	Distribución..	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	Ventas Totales												
	100%	6%	6%	7%	7%	8%	11%	12%	12%	9%	9%	7%	6%
1983	1698	102	102	119	119	136	187	204	204	153	153	119	100
1984	1982	119	119	139	139	159	218	238	238	178	178	139	118
1985	2479	149	149	174	174	198	273	297	297	223	223	174	148
1986	3016	181	181	211	211	241	332	362	362	271	271	211	182
1987	3596	216	216	252	252	288	396	432	432	324	324	252	212

Planeación de Ventas.
Integración de Grupo por Número de Integrantes.

Cuadro No. 30

Año	No. de Integrantes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1983													
A	1698	102	204	173	142	278	315	219	273	273	279	248	198
B	11		1	1		1	2	1	1	1	1	1	1
C	48		54	23	142	128		15	123	126	129	98	48
1984													
A	2030	167	136	275	264	273	341	279	267	245	274	262	230
B	13	1		1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
C	80	17	136	125	114	123	41	129	67	95	123	112	80
1985													
A	2559	229	228	282	276	324	297	444	441	264	287	311	159
B	17	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
C	9	79	78	102	126	24	147	144	141	64	137	11	9
1986													
A	3025	190	221	282	343	284	466	378	440	411	382	193	325
B	20	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2
C	25	40	71	132	43	134	16	78	140	111	82	143	25
1987													
A	3621	241	307	259	361	349	445	577	598	433	457	259	321
B	24	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	1	2
C	21	91	7	109	61	49	145	127	109	133	7	109	21

A- No. de integrantes para la formación de grupos.
B- Grupos formados de 150 personas cada grupo.
C- Personas sobrantes en el mes para formar otro grupo

Plan de Operación
No. de Cuotas Pagadas.
(UNIDADES)

Cuadro No. 31

1983	1983	1984	1985	1986	1987
1º Semestre	2759	8035	6998	5955	3665
2º Semestre	6153	7303	6584	4771	3024
Total.	8912	15338	12582	10726	6689
1984					
1º Semestre		2477	9438	8256	6984
2º Semestre		8494	8612	7752	5565
Total.		10971	18050	16008	12549
1985					
1º Semestre			3344	12366	10795
2º Semestre			10941	11264	10147
Total.			14285	23630	20942
1986					
1º Semestre				3795	14552
2º Semestre				12867	13266
Total.				16662	27818
1987					
1º Semestre					4662
2º Semestre					15604
Total.					20266
Total de Periodo.					
	8912	26309	45917	67026	88264

Plan Operación
No. de Remates.
(Unidades)

Cuadro No. 32

	1983	1984	1985	1986	1987
1983					
1º Semestre	1016	1820	1618	472	
2º Semestre	1875	1826	941	134	
Total.	2891	3646	2559	606	
1984					
1º Semestre		925	2126	1892	557
2º Semestre		2619	2146	1057	144
Total.		3544	4272	2949	701
1985					
1º Semestre			1237	2832	2451
2º Semestre			3363	2782	1415
Total.			4600	5614	3866
1986					
1º Semestre				1425	3295
2º Semestre				3957	3314
Total.				5382	6609
1987					
1º Semestre					1737
2º Semestre					4814
Total.					6551
Total de Período	2891	7190	11431	14551	17727

Plan de Operación
 No. de Adjudicaciones.
 (Unidades)

Cuadro No. 33

	1983	1984	1985	1986	1987
1983					
1º Semestre	41	165	144	107	
2º Semestre	150	153	126	16	
Total.	191	318	270	123	
1984					
1º Semestre		54	198	172	179
2º Semestre		186	181	151	20
Total.		240	379	323	149
1985					
1º Semestre			73	254	221
2º Semestre			234	225	193
Total.			307	479	414
1986					
1º Semestre				83	298
2º Semestre				275	278
Total.				358	576
1987					
1º Semestre					102
2º Semestre					334
Total.					436
Total del Período	191	558	956	1283	1575

Plan de Operación
 No. de Bajas
 (Unidades)

Cuadro No. 34.

	1983	1984	1985	1986	1987
1983					
1º Semestre	751	2162	1128	84	
2º Semestre	2481	1439	732		
Total.	3232	3601	1860	84	
1984					
1º Semestre		973	2500	1315	90
2º Semestre		2985	1680	846	
Total.		3958	4180	2161	90
1985					
1º Semestre			1310	3288	1718
2º Semestre			3835	2199	1113
Total.			5145	5487	2831
1986					
1º Semestre				1490	3879
2º Semestre				4521	2599
Total.				6011	6478
1987					
1º Semestre					1827
2º Semestre					5477
Total.					7304
Total del Período	3232	7559	11185	13743	16703

Plan de Operación
 Valuación de Bajas
 (000)

Cuadro No. 35
 Hoja 1/3

Mes	Número de Socio	No. de Cuotas Pagadas.	Fondo para Indemnización	Indemnización	Cuotas por devolver
4	138	1	12	12	
	139	1	12	12	
	150	1	12	12	
6	143	3	35	35	
	144	3	35	35	
	145	3	35	35	
	146	3	35	35	
7	132	4	46	46	
	133	4	46	46	
	134	4	46	46	
	135	4	46	46	
	136	4	46	46	
	137	4	46	46	
8	112	5	57	57	
	114	5	57	57	
	115	5	57	57	
9	87	6	69	69	
	88	6	69	69	
	90	6	69	69	
	92	6	69	69	
	94	6	69	69	
	96	6	69	69	
	98	6	69	69	
	101	6	69	69	
	102	6	69	69	
105	6	69	69		
11	123	8	100	100	
	124	8	100	100	
	125	8	100	100	
	126	8	100	100	
	127	8	100	100	
	128	8	100	100	

Plan de Operación.
 Valuación de Bajas
 (000)

Cuadro No. 35
 Hoja 2/3

Mes	Número de socio	No. de Cuotas Pagadas	Fondo para Indemnización	Indemnización	Cuotas por Devolver
12	122	9	116	111	5
13	119	10	131	110	21
14	116	11	147	111	36
	117	11	147	111	36
	118	11	147	111	36
15	106	12	162	111	51
	107	12	162	111	51
16	93	13	183	111	72
19	104	16	245	111	134
22	36	19	311	111	200
	39	19	311	111	200
25	17	22	385	111	274
	19	22	385	111	274
26	14	23	409	111	298
27	35	24	434	111	323

Plan de Operación
 Valuación de Bajas
 (000)

Cuadro No. 35
 Hoja 3/3

Mes	Número de socio	No. de Cuotas pagadas	Fondo para Indemnización	Indemnización	Cuotas por Devolver
28	38	25	463	111	352
	42	25	463	111	352
	46	25	463	111	352
31	78	28	552	111	441
	79	28	552	111	441
32	81	29	581	111	470
	82	29	581	111	470
36	48	33	710	111	599
	50	33	710	111	599
38	58	35	776	111	665
	59	35	776	111	665
	62	35	776	111	665
40	52	37	846	111	735
	55	37	846	111	735
Total.	61	830	14683	5131	9552

Esta valuación se lleva a cabo para determinar cual será el monto a devolver a los participantes dados de baja en este caso es de la siguiente manera:

Devoluciones:	\$ 9 552
Indemnización:	5 131
25% Empresa:	1 283
75% Participantes	3 848

El cálculo de la cuota a devolver a cada socio es de \$ 37 pesos

Los cuadros mencionados, constituyen la base de datos para la elaboración del presupuesto de operación de los grupos. Como se puede observar, - el cuadro No. 36 contiene el presupuesto de operación de los grupos formados, mismo que fue elaborado teniendo como base los precios y políticas indicados con anterioridad.

Los ingresos totales presupuestados se determinaron de la siguiente manera:

- Ingresos por inscripciones.- Obtenidos del número de ventas realizadas durante el año; se valoraron conforme a los precios de -- inscripciones; esto se puede observar en el cuadro No. 37.
- Ingresos por comisiones de socios.- De acuerdo a la forma de operación del sistema, existe en cada cuota pagada un porcentaje para sufragar los gastos de administración de la empresa; el importe de estas comisiones se muestran en el cuadro No. 36 en la columna denominada ingresos por comisiones, representando la mayor parte de ingresos que la empresa obtiene.
- Ingresos por comisiones de agencias, permite que por cada auto entregado se negocie una comisión por parte de la empresa, que - en este caso se fija en 5% sobre el valor del automóvil; los ingresos derivados de esta operación están valuados en el cuadro-- No. 38, su monto depende del número de adjudicaciones y el valor del auto al momento de la compra a las distribuidoras.

Plan de Operación
Presupuesto de Operación de Grupos
Período 1963 - 1967
(Cuentos)

Año	Semestre	Costos Fijados			Remotos			Impresos por Comisión		
		No. de Unidades	Costo Unitario	Total	No. de Unidades	Costo Unitario	Total	No. de Unidades	Costo Unitario	Total
1963	1º Semestre	3,700	11.183	31.957	1,016	11.303	11,700	3,770	1.003	4.000
	2º Semestre	6,183	15.460	95,173	1,072	15.460	16,500	6,620	1.404	9,240
	Total	9,883		127,130	2,088		28,200	10,390		13,240
1964	1º Semestre	30,323	20.130	216,069	2,700	20.430	30,670	10,217	1,000	25,170
	2º Semestre	13,722	20.641	282,110	4,450	20.641	91,810	10,740	2,500	27,170
	Total	44,045		498,179	7,150		122,480	20,957		52,340
1965	1º Semestre	19,700	20.400	401,154	4,000	20.400	140,000	20,701	2,707	60,000
	2º Semestre	20,127	20.990	422,110	5,000	20.990	104,950	21,007	1,000	42,000
	Total	39,827		823,264	9,000		244,950	41,708		102,000
1966	1º Semestre	20,370	20.937	1,211,001	6,000	20.937	125,622	20,000	1,000	250,000
	2º Semestre	24,400	41.000	1,004,000	10,000	41.000	410,000	21,000	2,000	860,000
	Total	44,770		2,215,001	16,000		535,622	41,000		1,110,000
1967	1º Semestre	40,000	40.000	1,600,000	6,000	40.000	240,000	40,000	4,000	1,600,000
	2º Semestre	17,000	17.000	289,000	10,000	17.000	170,000	17,000	1,700	289,000
	Total	57,000		1,889,000	16,000		410,000	57,000		1,889,000

Año	Semestre	E.V.A. por Papel			Seguro de Vida			Adjudicatarios			Baja		
		No. de Unidades	Costo Unitario	Total	No. de Unidades	Costo Unitario	Total	No. de Unidades	Costo Unitario	Total	No. de Unidades	Costo Unitario	Total
1963	1º Semestre	1,770	103	182,310	3,770	106	400,000	41	600	24,600	701	11.620	8,136
	2º Semestre	6,213	217	1,348,221	2,222	222	493,284	170	807	137,130	1,131	15.400	17,415
	Total	7,983		1,530,531	5,992		893,284	211		161,730	1,832		25,551
1964	1º Semestre	12,237	200	2,447,400	12,200	199	2,437,800	210	1,170	247,800	3,120	20.000	62,400
	2º Semestre	11,400	200	2,280,000	7,200	200	1,440,000	200	1,000	200,000	1,900	20.000	38,000
	Total	23,637		4,727,400	19,400		3,877,800	410		447,800	5,020		100,400
1965	1º Semestre	24,901	410	10,208,410	24,701	410	10,148,410	410	1,000	410,000	4,000	20.000	80,000
	2º Semestre	24,507	401	9,827,407	19,470	470	9,152,407	301	1,000	301,000	3,000	20.000	60,000
	Total	49,408		20,035,817	44,171		19,300,817	711		711,000	7,000		140,000
1966	1º Semestre	30,900	510	15,762,000	30,900	510	15,762,000	510	2,000	1,020,000	6,177	20.700	127,200
	2º Semestre	31,110	500	15,555,000	31,110	500	15,555,000	500	2,000	1,000,000	5,000	20.000	100,000
	Total	62,010		31,317,000	62,010		31,317,000	1,010		2,020,000	11,177		227,200
1967	1º Semestre	40,000	600	24,000,000	40,000	670	26,800,000	700	1,000	700,000	7,000	20.000	140,000
	2º Semestre	17,000	700	11,900,000	17,000	700	11,900,000	700	1,000	700,000	3,000	20.000	60,000
	Total	57,000		35,900,000	57,000		38,700,000	1,400		1,400,000	10,000		200,000

Plan de Operación
 Presupuesto de Ingresos por Inscripciones.
 (000)

Cuadro No. 37

Año	Inscripción		Total	15% IVA.	
	No.	Costo Unitario		Unitario	Total
1983					
1º Semestre	765	5.055	3 829	751	575
2º Semestre	933	7.634	7 122	1.145	1 068
Total.	1 698		10 951		1 643
1984					
1º Semestre	893	11.345	10 131	1.702	1 520
2º Semestre	1 089	13.839	15 071	2.076	2 261
Total.	1 982		25 202		3 781
1985					
1º Semestre	1 117	16.377	18 293	2.457	2 744
2º Semestre	1 362	18.147	24 716	2.722	3 707
Total.	2 479		43 009		6 452
1986					
1º Semestre	1 357	20.313	27 565	3.047	4 135
2º Semestre	1 659	21.656	35 927	3.248	5 388
Total.	3 016		63 492		9 523
1987					
1º Semestre	1 620	24.851	40 259	3.729	6 039
2º Semestre	1 976	27.502	54 344	4.125	8 151
Total.	3 596		94 603		14 190

Plan de Operación

Presupuesto de Ingresos por Comisiones de Agencias

Cuadro No. 38

(000)

Año	No. de adjudicaciones.	Valor de Auto	Total Compras	5%	15% IVA.
1983					
1º Semestre	41	650	26 650	1 333	
2º Semestre	150	878	130 133	6 506	
Total.	191		156 783	7 839	1 176
1984					
1º Semestre	219	1 158	253 525	12 676	
2º Semestre	339	1 384	469 125	23 456	
Total.	558		722 650	36 132	5 420
1985					
1º Semestre	415	1 654	686 514	34 326	
2º Semestre	541	1 852	1 001 781	50 089	
Total.	956		1 688 295	84 415	12 662
1986					
1º Semestre	616	2 073	1 276 836	63 842	
2º Semestre	667	2 329	1 553 150	77 657	
Total.	1 283		2 829 986	141 499	21 225
1987					
1º Semestre	750	2 616	1 961 895	98 095	
2º Semestre	825	2 957	2 439 669	121 983	
Total	1 575		4 401 564	220 078	33 012

El conjunto de los presupuestos obtenidos mediante los procedimientos descritos anteriormente, permiten consolidar la información necesaria para el desarrollo del concepto de ingresos del estado de resultados proforma del proyecto; asimismo, proporcionan información útil para la elaboración de los estados de posición financiera proforma, los cuales constituyen el producto final que servirá para el análisis y evaluación de la rentabilidad del mismo.

2.- PLANEACION DE INVERSIONES REQUERIDAS

La planeación de las inversiones requeridas constituye el factor fundamental en la elaboración de este proyecto ya que para lograr que la empresa propuesta funcione, es necesario realizar un conjunto de desembolsos para la compra de activos, tales como mobiliario y equipo, equipo de transporte, equipo de procesamiento electrónico de datos, gastos de organización e instalación etc., que le permitirán contar con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades para su operación.

Será también necesario aportar efectivo para dotar a la empresa del capital de trabajo que requiere en su primer año de operación.

Debido a que estos planes de operación contemplan expansiones en el tercer año de funcionamiento, fue necesario prever adiciones a los activos fijos comprados inicialmente con el fin de poder consolidar la estructura ya formada y proporcionar una base sólida para el desenvolvimiento exitoso de los planes de la empresa.

Las inversiones requeridas constituyen la suma total que los accionistas van a invertir en el proyecto y la rentabilidad del mismo será medida en función de esos recursos invertidos.

El criterio para la aprobación del proyecto tiene que considerar el costo de oportunidad derivado de la inversión requerida en relación con la rentabilidad que darían los mismos recursos si se invirtieran en otro. Este aspecto será analizado detalladamente en el capítulo IV.

El presupuesto de inversiones requeridas contempla las compras de activo fijo, los gastos de organización e instalación y la aportación del --- efectivo para el capital de trabajo, integrándose como sigue:

Mobiliario y equipo de oficina

En base a todo el personal necesario para el funcionamiento del ne gocio se determinó el mobiliario a comprar, que fue valuado a \$ 4.573 millones; la tasa de depreciación considerada para cargarse a gastos en cada ejercicio fue del 10% anual, siendo equivalente a la tasa fiscal.

Equipo de transporte

Se presupuestó la compra de tres automóviles que fueron asignados a los siguientes funcionarios:

- Gerente general.
- Subgerente de ventas.
- Subgerente de administración y finanzas.

Asimismo, se determinó la compra de 4 motocicletas para los mensajeros de cada una de las cuatro oficinas de venta; el importe total del equipo de transporte asciende a \$ 10.600 millones; la tasa de depreciación considerada para estos activos fue del 20% anual como lo indica la Ley.

Equipo de procesamiento electrónico de datos, equipo periférico y paquetes de software.

Tomando en consideración el crecimiento de la empresa, se presupuestó la compra de un equipo IBM 5120, el cual a pesar de que al inicio de las operaciones está sobrado en capacidad, con los incrementos proyectados a mediano plazo constituirá una herramienta de gran utilidad para el procesamiento de la información que se requiere en el manejo cotidiano de la empresa; las erogaciones por este concepto sumaron la cantidad de \$ 1.200 millones.

La tasa de depreciación para el equipo de procesamiento se considera del 25% anual y para el equipo periférico y paquetes de software del 12% anual.

Gastos de organización e instalación

Considerando que son cuatro las oficinas que se abrirán simultáneamente, el presupuesto para el acondicionamiento de dichos locales, gastos notariales y en general todos los gastos de organización e instalación se estimaron en \$ 1.770 millones para el año de arranque y \$ 1.500 millones en el año dos. La tasa de amortización utilizada fue del 10% anual.

Capital de trabajo

En base a un flujo de efectivo preliminar, en el cual se reflejaron las operaciones del primer año del proyecto, se determinó la necesidad de efectuar una aportación en efectivo de \$ 20.797 millones para cubrir el déficit de efectivo de ese año.

Todas las inversiones requeridas se muestran en el cuadro No. 39,

Fragmento de Inversiones Requeridas
(000)

Cuadro No. 20

Concepto.	Años			Total	Tasa de		Reserva y Depreciación			Reserva y Amortización	
	0	1	2		Depreciación	Amortización	Años	0-1	2-3-4	Años	2-3-4
Mobiliario y Equipo Oficina	4.573	-	8.620	13.193	10%	-	457	1.120	1.120	-	-
Equipo de Transporte	1.660	-	10.460	12.120	20%	-	332	4.032	4.032	-	-
Equipo de Procesamiento Electrónico de Datos	600	-	1.913	2.513	25%	-	150	600	470	-	-
Periférico y Impresora Ref- tore	600	-	-	600	12%	-	72	72	72	-	-
Gastos de Organización e Instalación.	1.770	-	1.500	3.270	-	10%	-	-	-	41	274
T o t a l.	9.203	-	22.503	31.706			1.011	6.043	6.023	41	274
Capital de Trabajo	20.797			20.797							
Total.	29.999			52.503							

así como sus correspondientes depreciaciones y amortizaciones.

La valuación de las inversiones que se efectuaron en el tiempo cero se hicieron a precios corrientes de enero de 1983.

En el citado cuadro se manifiesta la necesidad de realizar inversiones adicionales al inicio del año 3; estas no quedan consideradas dentro de la inversión inicial, sin embargo deben ser tomadas en cuenta en la evaluación de la rentabilidad del proyecto, no obstante son susceptibles de ser financiadas con los propios fondos que genera su operación.

La valuación de las inversiones adicionales se hizo a precios corrientes de enero de 1985, utilizándose los factores inflacionarios que sirvieron como marco de referencia para ajustar los precios de todos los presupuestos contenidos en este proyecto.

3.- PLANEACION DE GASTOS DE OPERACION

Toda empresa sea de cualquier tipo, requiere para su funcionamiento cotidiano de un conjunto de erogaciones que comunmente se denominan gastos de operación, para efectos de este proyecto se dividieron en cuatro rubros -- principales.

- Gastos de venta.- Comprenden todas las erogaciones que van involucradas directamente con la función principal de la empresa que es la de hacer llegar el servicio hasta el consumidor.
- Gastos de administración.- Comprenden los gastos necesarios para llevar a cabo las funciones administrativas y de apoyo que requiere la propia empresa para el logro de sus objetivos.
- Virtuales.- Son aquellas disminuciones en el valor de los activos que aunque afectan contablemente los resultados de operación de una empresa, reflejándose como un gasto, no representan una salida de efectivo . Los virtuales que se han considerado para la formulación de este proyecto son: depreciaciones, amortizaciones y reserva para cuentas de cobro dudoso.

Para efectos de cálculo de estos importes que serán cargados a resultados anualmente, se tomaron como base los siguientes supuestos:

- Depreciaciones y amortizaciones: se aplicaron las tasas de depreciación y amortización señalados en la Ley del I.S.R. vigente en

1983; como se muestran en el cuadro No. 39 .

- Cuentas de cobro dudoso: el importe de este concepto se considera suponiendo que el 1% del saldo de la cuenta de préstamos a socios al final de cada ejercicio, no será posible cobrarlo.
- Gastos financieros y otros productos: los gastos financieros contemplan las salidas de efectivo por concepto de comisiones y situaciones bancarias; los otros productos están constituidos por el porcentaje de indemnización que cobra la empresa, cuando al momento de terminar la operación de un grupo, existen remanentes de cuotas; debido a que esta situación se presenta cada cuatro o cinco años, no se considera como un ingreso propio de la operación.

Como una etapa previa a la elaboración detallada de los presupuestos para los gastos de operación, fue necesario elaborar una plantilla de personal con el fin de determinar los requerimientos de cada una de las áreas en que se dividió a la empresa para su funcionamiento; el cuadro No. 40 nos muestra la plantilla de personal que requiere la empresa para el inicio de sus operaciones; en ella se muestran los diversos puestos que deben ocuparse, el número de plazas, sueldo mensual, aguinaldo y prima vacacional que les corresponde durante el primer año de operación.

Esta plantilla constituye un elemento fundamental de presupuestación ya que como se verá más adelante, la mayor parte de los gastos de operación están representados por los sueldos, salarios, comisiones y compensación.

Plantilla de Personal
(000)

Cuadro No. 40

Descripción	Número de Plazas	Sueldo Mensual	Aguinaldo	Prima Vacacional
Gerente General	1	90	90	22
Area Administrativa:				
Subgerente de Admón. y Finanzas	1	65	65	16
Jefe de Control de Grupo	1	40	40	10
Jefe de Contabilidad	1	50	50	13
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	40	40	10
Auxiliar Control de Grupo	1	25	25	6
Auxiliar P.E.D.	1	30	20	8
Auxiliar de Contabilidad	1	30	30	8
Cajera	1	30	30	8
Auxiliar Crédito y Cobranzas	1	25	25	6
Secretaria Ejecutiva	3	28	28	7
Secretaria	4	20	20	5
Mensajero	4	16	16	4
Area Ventas:				
Subgerente de Ventas	1	50	50	17
Supervisores de Ventas	4	12	12	4
Agentes de Ventas	16	16	16	5

nes que devenga el personal que la integra; además, son varios los objetos de gasto que pueden ser estimados tomando como base los datos de la nómina.

El presupuesto de gastos de venta y administración se elaboró utilizando los factores de inflación mencionados en el capítulo II; las políticas observadas en dichos presupuestos se mencionan en cada uno de los siguientes rubros:

Gastos de venta

Son los inherentes a la venta del servicio, siendo integrados como lo muestra el cuadro No. 41 y detallados a continuación:

Remuneraciones y prestaciones al personal

Es el rubro más significativo dentro de los gastos de operación -- porque el factor humano es relevante en este tipo de negocios, ya que mientras mejor remunerada se tenga al área de ventas, mayor será su productividad.

Se planeó contar con 16 vendedores, 4 supervisores y un subgerente de ventas como se indicó en el cuadro No. 40.

Las políticas que sirvieron como base para la elaboración del presupuesto de este rubro fueron las siguientes:

Subgerente de ventas:

Presupuesto de Gastos de Ventas
(000)

Cuadro No. 41

<u>Concepto.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Remuneraciones y Prestaciones al Personal:	15.090	30.445	52.754	84.267	118.664
Sueldos	3.613	5.152	6.257	7.049	7.972
Comisiones	11.101	24.756	45.845	76.484	109.862
Prima Vacacional	75	107	130	147	166
Gratificaciones	201	430	522	587	664
Publicidad y Propaganda	6.000	10.686	15.270	19.133	24.146
Viáticos	0	0	3.189	4.024	5.143
Convenciones	0	0	9.568	12.073	15.430
Gastos de Representación	240	556	794	1.083	1.256
T o t a l:	<u>21.330</u>	<u>41.697</u>	<u>81.575</u>	<u>120.580</u>	<u>161.639</u>

- Sueldo base \$ 50,000.00
- Comisión del 8% sobre las ventas realizadas por los supervisores.
- Comisión por venta realizada del 1.5% sobre el valor de la unidad.

Supervisores:

- Sueldo base el salario mínimo general.
- Comisión del 4% sobre las ventas de los agentes.
- Comisión por ventas realizadas del 1.5% sobre el valor de la unidad.

Agentes:

- Sueldo base del 75% del salario mínimo general.
- Comisión por las ventas realizadas del 1.5% sobre el valor de la unidad.

El procedimiento para efectuar los pagos de la comisión es el siguiente:

- El 50% cuando se formaliza la venta, es decir cuando el integrante paga su inscripción y la primera mensualidad, y el otro 50% - cuando se entrega el vehículo; para fines de este cálculo las comisiones siempre serán consideradas al valor vigente de la unidad al momento de la adjudicación.
- El aguinaldo se presupuestó de un mes de sueldo.
- La prima vacacional se estimó en 10 días de sueldo.
- El incremento anual del sueldo base se consideró de un 40% sobre el índice de inflación del año anterior, lo que quiere decir que

si en un año se presenta un 100% de inflación el aumento al sueldo será de un 40% .

Publicidad

Este concepto es muy importante si se toma en cuenta que el sistema es desconocido por el público y además de que algunas empresas deshonestas lo han desprestigiado, por lo que la publicidad puede ayudar a mejorar su imagen.

Para su estimación fue necesario llevar a cabo una investigación del costo y en base al resultado fueron asignados los montos, constituyendo su importe uno de los más elevados.

Convenciones y viáticos

Al efectuar un análisis de los resultados a obtener se observa que las metas de ventas son ambiciosas, por lo que es necesario otorgar incentivos para aumentar la productividad del personal de ventas, de ahí que se hayan considerado estos gastos dentro de la evaluación; su proyección fue hecha en base al número de personas que integran el área de ventas y estimando todos los gastos que pudiera erogarse en relación con estas actividades.

Gastos de representación

La política a seguir para el presupuesto de este rubro es la siguiente:

- Subgerente de ventas: se le dará una cuota mensual fija de ----
\$ 10,000.00

- Supervisor: se otorgará una cuota mensual fija de \$ 4,000.00

Gastos de administración

El cuadro No. 42 nos indica el detalle de gastos de administración necesarios en la elaboración del proyecto . Estos son expuestos a continuación:

Remuneraciones y prestaciones al personal

El cuadro No. 40 muestra al personal que integra el área administrativa, así como el sueldo, la prima vacacional y el aguinaldo que le corresponde. Los criterios seguidos para la proyección de este presupuesto son los siguientes:

- Sueldos: se prevé un incremento anual del 40% sobre el índice de inflación del año anterior.
- Aguinaldo: se estima que se otorgará un mes de sueldo a cada empleado.
- Prima vacacional: se presupuestan 10 días del sueldo mensual.

Presupuesto de Gastos de Administración
(000)

Cuadro No. 42
Hoja 1/2

<u>C o n c e p t o .</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
<u>SERVICIOS PERSONALES:</u>					
Remuneraciones y Prestaciones al Personal:	8 650	11 862	17 427	19 633	22 205
Sueldo	7 998	10 913	16 034	18 062	20 428
Prima vacacional	163	237	348	393	444
Gratificaciones	489	712	1 045	1 178	1 333
Previsión Social	3 000	5 343	10 180	12 756	16 098
Capacitación	3 000	5 343	7 635	6 378	8 049
Gastos de Representación	360	641	916	1 236	1 449
Impuestos y Cuotas:	3 681	6 548	10 843	16 035	21 726
IMSS	2 257	4 010	6 632	9 801	13 275
1% s/Remuneraciones	237	423	702	1 039	7 043
5% Infonavit	1 187	2 115	3 509	5 195	1 408
Servicios:					
Honorarios:	1 700	3 028	4 327	5 923	6 842
Auditoría Externa	1 100	1 959	2 800	3 508	4 427
Asesoría Legal	600	1 069	1 527	2 415	2 415
Primas por Fianzas:	1 018	1 990	3 556	5 192	7 917
Personal	66	118	169	211	266
Grupos	952	1 872	3 387	4 981	7 651
Energía Eléctrica	960	1 710	3 054	3 827	4 829
Servicio de Aseo	1 000	1 781	2 545	3 189	4 024
Renta	3 840	6 839	12 725	15 945	20 122
Suscripciones	200	356	509	638	805
Correo y Teléfono	1 200	2 137	6 018	11 480	15 487
Reparación y Mantenimiento:	816	1 454	2 515	3 153	3 977
Equipo de Oficina	100	178	655	821	1 036
Equipo de Computación	500	898	1 272	1 595	2 012
Equipo de Transporte	216	385	588	737	929
Primas de Seguros	700	1 247	4 327	5 421	6 842
Oficina y Mobiliario	300	535	2 036	2 557	3 220
Equipo de Transporte	400	712	2 291	2 870	3 622

Presupuesto de Gastos de Administración

Cuadro No. 42
Hoja 2/2

<u>Concepto.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
<u>Materiales y Suministros:</u>					
Gasolina	336	598	855	1 159	1 352
Utiles de Oficina	400	1 500	2 500	3 800	5 800
Artículos de Computación	500	891	2 545	6 378	12 073
T o t a l.	31 361	53 268	92 567	122 143	159 597

Previsión social

Con el fin de elevar el nivel de remuneración de los empleados y - para no afectarlos con la retención del I.S.R., se estimó que es posible otorgar vales de casas comerciales para la compra de productos básicos; para 1983 el importe a entregar a cada uno de los empleados se presupuestó en ----- \$ 5,500.00 mensuales, proyectándose esta cifra en los años posteriores mediante la aplicación de los índices de inflación ya establecidos.

Capacitación

En virtud de las disposiciones contenidas en la Ley Federal del -- Trabajo al respecto de esta materia y obligados por la necesidad de contar -- con un personal debidamente capacitado para la operación del sistema, fue necesario considerar una partida de gastos de capacitación, estimándose que una cantidad de \$ 70,000.00 por empleado será suficiente para proporcionar los -- conocimientos básicos que se requieren para un buen desempeño de sus labores. La capacitación no solamente se otorga en el primer año, sino que se conserva a lo largo de la vida del proyecto para ir mejorando las capacidades técnicas de los empleados de la compañía.

Gastos de representación

Debido a que la empresa necesita promover y mantener su imagen con las autoridades, clientes, proveedores y en algunos casos motivar y estimular a su personal, se asignaron cuotas a dos funcionarios administrativos para -- cumplir con esos fines.

- Gerente general \$ 20,000.00 mensuales
- Subgerente de admón. y finanzas. \$ 10,000.00 mensuales

Impuestos y cuotas

La empresa de mutuo financiamiento al igual que la mayor parte de las empresas que constituyen la iniciativa privada, tiene la obligación de cumplir con una serie de ordenamientos legales, como son:

- La inscripción de sus trabajadoras al IMSS.
- La retención y pago de las cuotas obrero-patronales a la institución mencionada.
- El pago al INFONAVIT de las aportaciones correspondientes al 5% de los sueldos y salarios.
- El pago a la Tesorería de la Federación del impuesto del 1% sobre remuneraciones.

Teniendo como base la plantilla de personal y el presupuesto de los sueldos a pagar durante la vida del proyecto, se elaboró la estimación de los gastos que originan los conceptos mencionados.

Honorarios

La empresa requiere para su buen funcionamiento cuando menos de dos servicios de asesoría externa que son:

- Auditoría externa.- Este servicio se contrata para que anualmente se efectúe la revisión de los estados financieros y se emitan los dictámenes correspondientes con el objeto de brindar la información confiable a los accionistas, autoridades y público en general, sobre las operaciones que realiza la empresa .

- Asesoría legal.- Este servicio es necesario debido a que pueden presentarse problemas con los clientes, ya sea en la recuperación de la cartera de préstamos a integrantes, así como en la interpretación de los contratos que sirven de base para las operaciones que realiza la empresa y para la solución de las reclamaciones que se pueden presentar ante la Procuraduría Federal del Consumidor; lo anterior no significa que la empresa vaya a operar fuera del marco legal señalado en el capítulo II, sino que constituye una previsión para las posibles eventualidades que pudieran ocurrir derivadas de malas interpretaciones por parte de clientes ignorantes o quejosos de mala fé.
Adicionalmente se utilizará para solucionar posibles problemas laborales con los empleados.

Primas de seguros y fianzas.

Con el fin de proporcionar ciertas garantías a la inversión de los accionistas contra posibles pérdidas de sus activos derivados de causas fortuitas como pueden ser: terremotos, incendios, robo, etc., se prevé la contratación de seguros y fianzas.

- Seguros: para la determinación de este cálculo, se pidió a una compañía de seguros la cotización del seguro de daños, cubriendo el activo fijo detallado en el cuadro No. 39.
- Fianzas: se solicitó la cotización de la fianza para garantizar la fidelidad y buenos manejos de los fondos por parte de los empleados; quedan incluidos en este renglón la fianza que la empresa tiene que contratar de conformidad en el reglamento correspondiente para garantizar la entrega de vehículos. El gasto por este concepto se incrementa a través de los años debido al crecimiento de los grupos en operación, los cuales requieren de una fianza específica para su funcionamiento.

Energía eléctrica

La estimación del consumo de energía se hizo en base a la experiencia de otras compañías y considerando que son cuatro las oficinas planeadas en este proyecto.

Servicio de aseo

Con el fin de evitar mayores gastos por concepto de contratación de personal, se prevé que la limpieza de las instalaciones sea llevada a cabo por una empresa independiente que se dedique a la prestación de este servicio. Se solicitó una cotización para determinar el costo de los servicios en los cuatro locales para 1983 tomando en cuenta que los honorarios se incrementarán en los años siguientes, de acuerdo a los factores de inflación.

Renta

Debido a que el proyecto no contempla la inversión en bienes inmuebles , es necesario arrendar cuatro locales para que la empresa inicie sus operaciones. La estimación para el primer año es de \$ 60,000.00 mensuales por cada uno de los locales, cantidad que se va incrementando con el transcurso del tiempo.

Suscripciones

Ninguna empresa puede mantener su funcionamiento aislado del medio ambiente que la rodea, con el fin de mantener los requisitos mínimos de información que le permitan a la dirección de la empresa conocer lo que sucede en su ámbito, se considera en este renglón la suscripción a periódicos y revistas de negocios que faciliten la tarea de mantener bien informados a los niveles ejecutivos de la empresa.

Correos y teléfonos

Los servicios de correos y teléfonos son necesarios para mantener una estrecha comunicación con los clientes o miembros de los grupos.

Reparación y mantenimiento

Los criterios considerados para el presupuesto de este rubro son los siguientes:

- Equipo de oficina: la estimación fue hecha tomando en cuenta que el equipo es nuevo y que durante los primeros dos años no requerirá de reparaciones mayores.

- Equipo de cómputo: se proyecta una cuota mensual de \$35,000.00 - para su mantenimiento durante el primer año, incrementándose en los años siguientes de acuerdo con los supuestos de inflación.

- Equipo de transporte: su presupuesto se integra de las siguientes cuotas mensuales:

- Gerente general	\$ 6,000.00
- Subgerente de admón. y finanzas	3,000.00
- Subgerente de ventas	3,000.00
- Mensajería	6,000.00

Como se podrá observar los gastos que se cargan son los correspondientes al equipo que es propiedad de la empresa, adoptándose como política que si en un mes no son ejercidas esas cuotas, son acumulables para una próxima reparación. La estimación del importe de estos gastos se realiza de conformidad con las investigaciones efectuadas entre las empresas de este sector comercial.

Gasolina

Con el objeto de proporcionar los elementos necesarios para el buen desempeño de las actividades que están involucradas con el crecimiento-

de la empresa, se planeó otorgar una cuota mensual para el consumo de gasolina a aquellos funcionarios y empleados que por sus actividades requieren de trasladarse de un lugar a otro con el fin de proporcionar un buen servicio a los clientes.

La asignación de dichas cuotas se realizó de la siguiente manera:

- Gerente general	\$ 10,000.00
- Subgerente de admón. y finanzas	4,000.00
- Subgerente de ventas	4,000.00
- Supervisores	2,000.00
- Mensajeros	2,000.00

Utiles de oficina y artículos de computación

La estimación de este presupuesto se llevó a cabo en base al volumen de operaciones de cada uno de los años, presupuestando la cantidad inicial de acuerdo al costo de los materiales que son necesarios durante el primer año y tomando en consideración los incrementos en consumo y precio para los años posteriores.

De esta manera, han quedado expuestas las políticas que se siguieron para la formulación de los presupuestos de cada uno de los gastos que se consideraron como necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa que se pretende evaluar en este proyecto.

Los cuadros 41 y 42 presentan los resultados de la aplicación de-

estas políticas y las estimaciones para los años de vida del proyecto; estas cifras permitirán formular a continuación los estados financieros proforma - del mismo.

4.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Una vez elaborados todos los presupuestos que contemplan los requerimientos de capital de trabajo, el programa de inversiones, los gastos necesarios, las amortizaciones y depreciaciones aplicadas, y el presupuesto de operación de los grupos; estos se conjuntan para dar origen a los estados financieros proforma que constituyen la principal fuente de información para el análisis y evaluación del proyecto, ya que estos estados son la expresión tangible de los objetivos, planes, políticas y procedimientos considerados para la formulación del mismo.

Para fines de este proyecto se determinó que los estados financieros a elaborar serán los siguientes:

- Estado de resultados proforma.
- Estado de posición financiera proforma.
- Estado de cambios a la posición financiera proforma.
- Presupuesto de caja.

Antes de iniciar la descripción de cada uno de ellos, es necesario mencionar que todos los estados se han formulado a precios corrientes; es decir, están valuados a pesos del año a que hacen referencia, con excepción de los activos que están valuados a su costo en el año de adquisición, lo cual aunado a que las tendencias tienen como base 1983, da como resultado que algunos porcentajes o cifras absolutas parezcan muy elevadas.

Estado de resultados proforma

Es el resumen de los resultados económicos esperados para cada uno de los años del proyecto, constituyendo un elemento fundamental para la evaluación del mismo.

El cuadro No. 43 presenta los rubros que componen el estado de resultados proforma, en el cual se encuentran ingresos y gastos de la compañía, así como los resultados previstos para los primeros cinco años de operación - que constituyen el período de evaluación del proyecto; asimismo presenta un análisis de las tendencias de comportamiento de sus diversos rubros tomando como base el primer año de operación que en este caso es 1983.

Los comentarios sobre este análisis se hacen a continuación:

Ingresos.- Los ingresos que obtiene la empresa se componen básicamente de tres conceptos que son:

Inscripciones, comisiones de integrantes y comisiones de agencias; existe otro tipo de ingresos por concepto de indemnizaciones que no es obtenido con frecuencia, ya que su aplicación depende de la terminación de la vida de uno o varios grupos, que por su naturaleza se encuentra clasificado dentro de otros productos.

Se puede observar que los ingresos más representativos para la empresa son los obtenidos por comisiones de los integrantes, los cuales alcanzan un crecimiento a precios corrientes de un 3,052% hasta el quinto período

Concepto.	1983	%	1984	%	1985	%	1986	%	1987	%
Ingresos:										
Inscripciones	10 951	100	25 202	130	43 009	293	63 492	480	94 603	764
Comisiones de Integran tes.	15 697	100	72 251	360	168 830	976	300 841	1817	494 720	3052
Comisiones de Agencias	7 839	100	36 133	361	84 415	977	141 499	1705	220 078	2707
T o t a l e s .	34 487	100	133 586	287	296 254	759	505 832	1367	809 401	2247
Gastos de Operación:										
Venta	21 330	100	41 687	95	81 575	282	120 580	465	161 639	657
Administración	31 361	100	53 268	70	92 567	195	122 143	289	159 597	409
Virtuales:	2 729		8 779		24 369		36 576		53 230	
Depreciaciones	1 011	100	1 011		6 043	498	6 043	498	5 893	483
Amortizaciones	41	100	41		274	568	274	568	274	568
Provisión para Cuentas de Cobro Dudosas.	1 677	100	7 727	361	18 052	976	30 259	1704	47 063	2706
Otros Gastos y Productos										
Gastos Financieros	168	100	773	360	1 805	974	3 216	1814	5 289	3048
Otros Productos							14 110			
Resultado Neto del Ejerc icio...	(21 101)	100	29 079	238	95 938	555	237 427	1225	429 646	2136
42% ISR.			3 351		40 294		99 719		180 451	
8% PTU.			2 326		7 675		18 994		34 372	
Resultado después de Impuestos.	(21 101)	100	23 402	211	47 969	327	118 714	663	214 823	1118

Análisis por Tendencias: 1983 = 100%

en relación al año de inicio de operaciones; en segundo lugar están los ingresos obtenidos por las comisiones de agencias, que alcanzan un incremento de 2,707% sobre la base anterior; por último, el renglón con menor crecimiento y el menos representativo en cuanto a monto, es el de las inscripciones y que alcanza un crecimiento hasta el quinto año. del 764% .

En términos generales los ingresos totales de la Cía., llegan a -- aumentar de \$ 34.5 millones en 1983 a \$ 809.4 millones en 1987, lo que representa un crecimiento a precios corrientes del 2,247%.

Los crecimientos de los años comprendidos en el período de 1983 -- 1987 se encuentran en el cuadro No. 43, y nos permiten conocer cual será el resultado esperado del comportamiento de los ingresos de la empresa para cada uno de esos años.

Del análisis de los ingresos se observa que las metas son ambiciosas, ya que se pretende que los ingresos tengan un crecimiento sobre la base del año anterior, de tal manera que vaya siendo cada vez más atractivo para el accionista invertir sus recursos en el proyecto.

Gastos.- Para efectos de integrar este concepto se consideran como gastos los siguientes rubros:

Gastos de venta.- Se encuentran en constante crecimiento durante-- el proyecto, llegando en 1987 a un incremento de 657% a precios corrientes, - en relación a 1983. Son los gastos que tienen mayor crecimiento, ya que su -- principal erogación son las comisiones que están directamente relacionadas --

con el crecimiento de las ventas.

Gastos de administración.- Es el rubro que tiene menor crecimiento, llegando en 1987 hasta 409% respecto a 1983 a precios corrientes; hasta 1984 sólo tuvo un incremento de 70%, y fue en 1985 cuando hubo aumentos considerables en las ventas que hicieron necesarios mayores consumos y la contratación de más personal para la administración de los grupos.

Depreciaciones.- Este concepto sufre alteraciones cuando se compran nuevos activos o bien cuando acaban de depreciarse; en 1984 no se presentaron los casos mencionados, por lo que no existió variación con respecto al año anterior; no obstante, en 1985 cuando se adquirieron nuevos activos hay un incremento del 498% en este rubro, manteniéndose en 1986 y bajando en 1987 a 483% al haber activos fijos totalmente depreciados.

Amortizaciones.- Al igual que el concepto anterior, este rubro asume las mismas características, observándose en casi todos los años una tendencia similar excepto en 1987, ya que hubo ninguna erogación totalmente amortizada, puesto que las tasas son más bajas y por lo tanto más largo el período de amortización. Como se observa, se incrementó el monto en 1985 a un 568% respecto a 1983 a precios corrientes, y se mantuvo hasta 1987.

Provisión para cuentas de cobro dudoso.- Este rubro se estimó tomando en consideración el 1% del saldo de la cuenta de préstamos a socios al final de cada año. Se debe tomar en cuenta que al aumentar las adjudicaciones el saldo de esta cuenta lo hace también en la misma proporción.

La provisión llegó a incrementarse hasta un 2,706% sobre 1983, similar al que llegan a tener los ingresos por comisiones de agencias en 1987, debido a que estos conceptos están relacionados con las adjudicaciones.

Gastos financieros.- Alcanzan un incremento al final del período evaluado de 3,048% en relación a 1983 a precios corrientes, que se relaciona con el de las comisiones de los integrantes, ya que a mayor cobranza, serán mayores los gastos realizados en comisiones y situaciones bancarias; es necesario hacer notar que el proyecto no requiere de la contratación de pasivos bancarios, por lo que no existen intereses sobre préstamos obtenidos.

Utilidad.- Para nuestros efectos se analiza la utilidad después de ISR y PTU, teniendo un incremento a precios corrientes de 1,118% en relación a 1983; en 1987 la utilidad se dispara hasta \$ 214.8 millones, no obstante la pérdida sufrida en 1983.

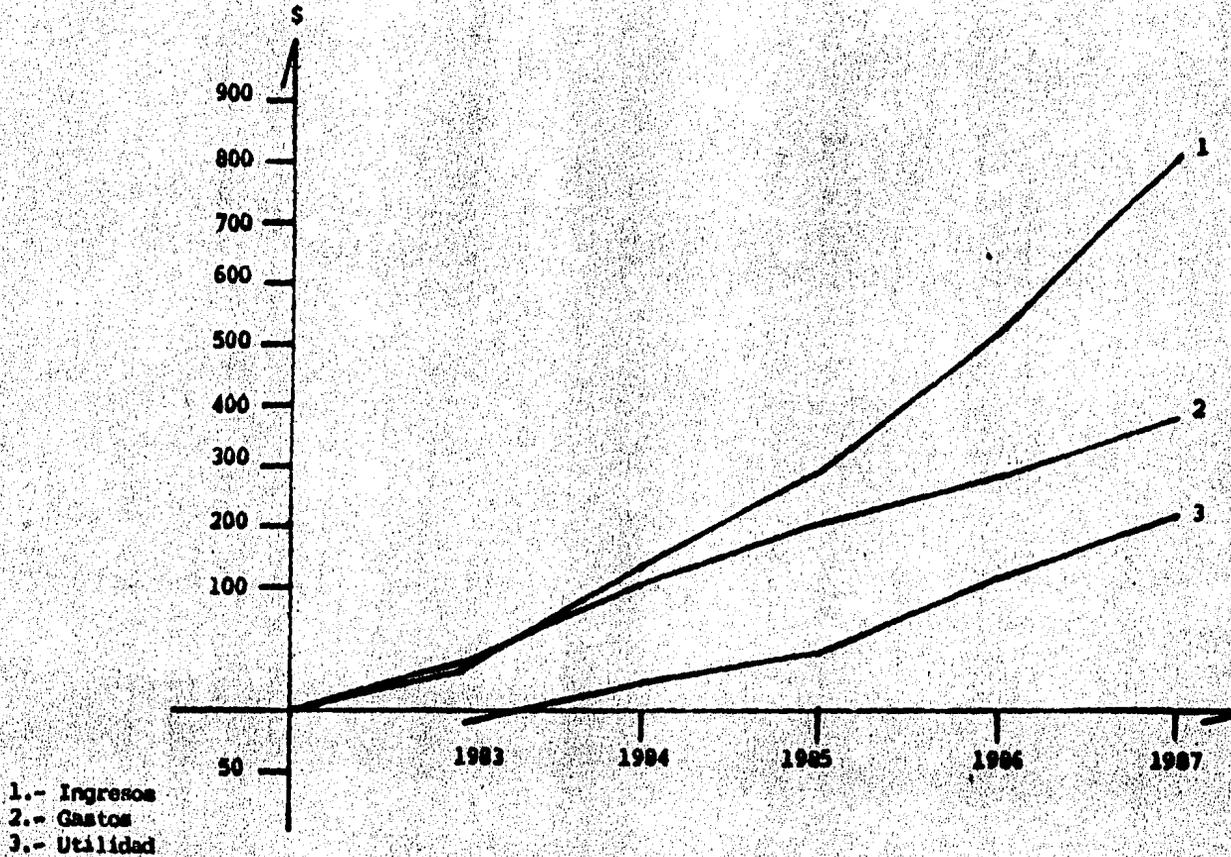
La gráfica No.1 permite observar el comportamiento de las tendencias de ingresos, gastos y utilidades, destacando que tanto el de los ingresos como el de las utilidades, es paralelo.

Para finalizar estos comentarios se puede agregar lo siguiente:

Los resultados que se esperan del proyecto son atractivos debido a que generan utilidades a partir del segundo año de operación, permitiendo amortizar totalmente la pérdida sufrida en el primer año.

Grafica No. 1
Tendencias: Ingresos, Gastos, Utilidad
(000,000)

- 177 -



Estado de situación financiera proforma

Muestra la situación de la empresa a una fecha determinada; el cuadro No. 44 indica los recursos totales de la empresa, así como las deudas y el capital propio al final de cada ejercicio durante los primeros cinco años de duración del proyecto.

Dentro del estado de posición financiera existen cuentas que no tienen movimiento, pero que han sido consideradas en el catálogo de cuentas, ya que por el giro de la empresa son susceptibles de ser utilizadas.

El cuadro No. 44 también contiene un análisis de tendencias, realizado a cada uno de los conceptos que integran el estado de posición financiera como son:

Activo circulante.- Tiene un crecimiento en el período de cinco años de un 6,902% respecto a 1983; dentro de esta división el concepto de mayor importancia es el de préstamos a socios ya que representa más de un 88% del total en todos los años, lo que indica que la entrega de automóviles va en relación directa con el incremento de las ventas.

Otro dato a observar es que más del 200% de la utilidad generada en cada año se encuentra en bancos, por lo que en la práctica se debe invertir, dejando en las cuentas bancarias sólo los saldos necesarios para afrontar las necesidades de la empresa, de esta manera aumentaría su productividad al generar rendimientos sobre ellos.

Estado de Situación Financiera Proforma
(000)

Cuadro No. 44

Concepto.	1963	%	1964	%	1965	%	1966	%	1967	%
ACTIVO.										
Circulante:										
Bancos					163 990		415 876		819 810	
Deposito	2 430		53 404							
Grupos	201		201		210		29 366		612 600	
Valores:										
Préstamos a Serenos	147 630		940 310		2 745 494		5 772 401		10 477 600	
Estimación para Conting. de Cobro Dudosos.	(1 677)		(9 404)		(27 456)		(57 715)		(104 770)	
Suma ..	<u>168 583</u>	100	<u>984 510</u>	100	<u>2 882 254</u>	1 610	<u>6 159 028</u>	3 563	<u>11 806 130</u>	6 082
Fijo:										
Préstamos a Serenos C.D.	5 773		5 773		16 314		16 314		16 314	
Mobiliario y Equipo	1 660		1 660		12 130		12 130		12 130	
Equipo de Transporte					(8 062)		(14 100)		(20 001)	
Depreciación Acumulada	(1 911)		(2 822)							
Suma ..	<u>6 422</u>	100	<u>5 411</u>	(16)	<u>20 386</u>	217	<u>14 136</u>	123	<u>8 453</u>	31
Diferido:										
Gastos de Instalación y Orga.	1 770		1 770		3 270		3 270		3 270	
Amortización Acum. Gas- tas I y O	(41)		(63)		(156)		(630)		(904)	
Suma ..	<u>1 729</u>	100	<u>1 607</u>	3	<u>3 114</u>	60	<u>2 640</u>	53	<u>2 366</u>	37
Total Activo	<u>176 743</u>	100	<u>991 618</u>	100	<u>2 905 637</u>	1 544	<u>6 175 994</u>	3 394	<u>11 815 929</u>	6 189
PASIVO.										
A Corto Plazo:										
Acreedores por Cuentas I.V.A. por Pagar	80 630		812 608		1 604 377		3 706 067		7 270 217	
I.S.R. por Pagar	5		13 121		31 506		57 530		87 201	
I.S.R. por Pagar			3 351		48 294		90 719		180 483	
PTU			2 125		7 675		18 295		34 372	
Suma ..	<u>80 635</u>	100	<u>831 405</u>	100	<u>1 692 152</u>	2 007	<u>3 883 201</u>	4 762	<u>7 580 241</u>	9 302
A Largo Plazo:										
Acreedores por Cuentas	40 756		207 004		566 608		1 140 311		2 025 200	
Préstamos para Invernise- ciones	47 085		270 820		372 347		953 690		1 700 292	
Suma ..	<u>87 841</u>	100	<u>477 824</u>	107	<u>1 130 235</u>	1 197	<u>2 093 000</u>	2 204	<u>3 813 001</u>	4 243
Total Pasivo	<u>167 944</u>	100	<u>919 117</u>	100	<u>2 825 267</u>	1 543	<u>5 977 010</u>	3 460	<u>11 403 122</u>	6 003
Capital Social	20 000		20 000		20 000		20 000		20 000	
Reserva Legal			1 170		3 500		9 504		9 504	
Reservas Retenidas de - Ejercicios:										
Anteriores			(21 101)		1 131		46 702		190 600	
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio..	<u>(22 151)</u>		<u>22 222</u>		<u>48 371</u>		<u>112 770</u>		<u>214 523</u>	
Total Capital	<u>8 990</u>	100	<u>22 361</u>	263	<u>69 370</u>	603	<u>190 904</u>	2 126	<u>413 807</u>	4 530
Total Pasivo y Capital	<u>176 743</u>	100	<u>991 618</u>	100	<u>2 905 637</u>	1 544	<u>6 175 994</u>	3 394	<u>11 815 929</u>	6 189

El saldo de bancos grupos tiene un incremento considerable en números absolutos en 1986 y 1987, esto no quiere decir que se mantengan sobranes ociosos pudiéndose adquirir más automóviles, sino que debido a que cada grupo tiene un control individual del dinero que genera, así como de las adjudicaciones que pueden realizarse, muchas veces su saldo que parece alto no es suficiente para poder adquirir otro automóvil y no se puede tomar del dinero de otro grupo para este fin; por este motivo, la suma de los saldos resanantes de los grupos es considerable en los años mencionados, tampoco se puede disponer de ese dinero y lo único que queda es mantenerlo en las cuentas del grupo.

Activo fijo neto.- En esta parte del activo se puede observar que la inversión a realizar no sufre mayores incrementos a lo largo de los cinco años evaluados. En 1984 se tiene un decremento del 16% por la depreciación aplicada. En 1985 a causa del aumento en las operaciones, hubo necesidad de comprar mobiliario y el equipo de transporte, alcanzando un incremento del 217% siendo éste el de mayor consideración ya que en 1986 decrece al 123% y en 1987 es sólo de 31%

Activo diferido.- Al inicio de las operaciones se previó que las instalaciones contaran con lo necesario para su funcionamiento, sin embargo, tratando de satisfacer plenamente las necesidades contraídas en 1985 fue necesario incrementar este concepto al 69%, en 1986 y 1987 los importes disminuyen debido a las amortizaciones.

Activo total.- En términos generales se incrementa cada año llegando en 1987 a un crecimiento acumulado del 6,585% respecto a 1983.

El activo total está constituido en más del 95% por el activo circulante y específicamente por la cuenta de préstamos socios, y aún excluyendo esta cuenta, se observa que la empresa tiene la liquidez necesaria para afrontar sus necesidades.

Pasivo a corto plazo.- Se nota un crecimiento constante hasta llegar al 9,381% respecto a 1983, siendo este aumento el más significativo de toda la posición financiera sujeta a análisis. Dentro de esta división el renglón más representativo es el de acreedores por cuotas ya que abarca un 95% del total, y está constituido por las personas que aportan el dinero para la compra de automóviles; las personas que usan estos recursos representados físicamente por los automóviles, están controlados en la cuenta de préstamos socios. De esta consideración se deriva:

Que la empresa no es la que debe dinero o a la que le tengan que pagar por los conceptos mencionados, ella sólo administra los recursos, y los pasivos que por estos conceptos se contraten, se deben cubrir con recursos de los propios grupos.

Pasivo a largo plazo.- Este concepto contiene los rubros de acreedores por remates y fondo para indemnizaciones los cuales, tienen participación equivalente durante los tres primeros años del período analizado. La cuenta de acreedores por remates al final de la operación debe disminuir el saldo de los préstamos a socios, por control interno esto no se lleva a cabo mientras los socios no terminen de pagar, teniendo el mismo tratamiento conceptual que la cuenta de acreedores por cuotas. El fondo para indemnizaciones se maneja de acuerdo a las bajas registradas, se le descuentan a cada uno de

los integrantes dados de baja, dos o tres cuotas como castigo según establecido por Ley y al final de la vida del grupo, se reparte ese fondo proporcionalmente entre los integrantes y la empresa. El incremento registrado en este rubro en 1987 con respecto a 1983, llegó a ser del 4,243%.

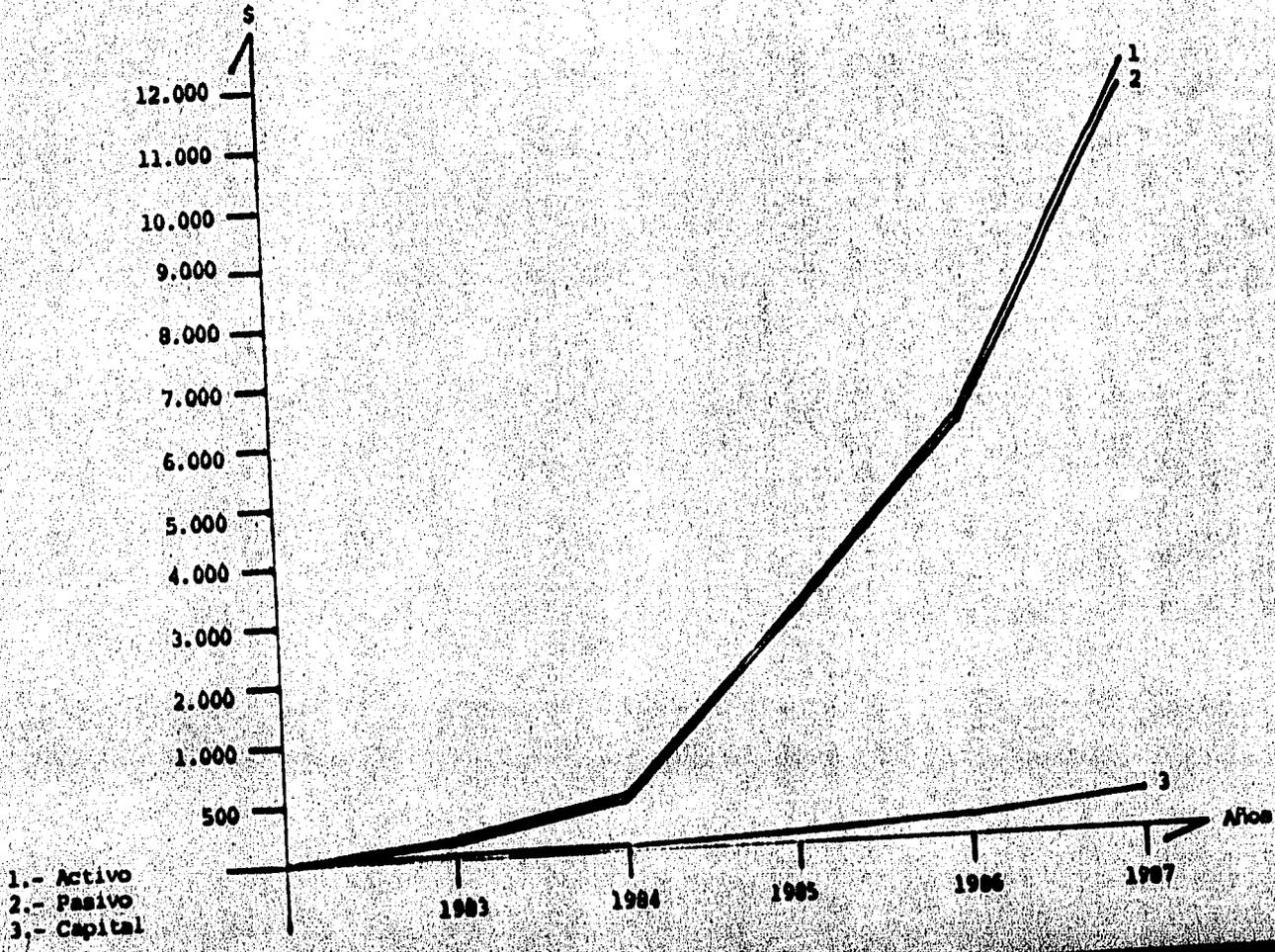
Pasivo total.- El comportamiento del pasivo es muy similar al del activo existiendo una variación del 3% máximo entre ambos, lo cual confirma nuevamente de relación tan directa que existe entre los principales rubros -- de esta posición, sobre todo en los que implican el registro de las operaciones realizadas en los grupos.

Capital contable.- Creció de 1983 a 1987 en un 4,550%. Este aumento está representado fundamentalmente por la utilidad obtenida ya que el capital social no sufrió modificaciones durante los cinco años, lo que refleja la bondad del negocio puesto que no fue necesario aumentar la aportación inicial; cuando se requirió incrementar el activo, esto se logró mediante la ---reversión de los propios fondos generados por la operación del proyecto.

La gráfica No. 2 nos muestra el comportamiento del activo, pasivo y capital, de 1983 a 1987 en donde podemos observar lo siguiente:

- Se aprecia un comportamiento paralelo en el crecimiento del activo y pasivo lo cual nos indica que estos dos conceptos se financian mutuamente; la comparación de estos dos rubros con el crecimiento del capital nos arroja una brecha importante a partir de 1985, como resultado de que los socios no tuvieron la necesidad de realizar aportaciones adicionales para financiar la expansión.

Grafica No. 2
Tendencias: Activo, Pasivo, Capital
(000, 000)



del negocio.

- Durante los dos primeros años el capital se mantuvo bajo, ya que en el primer año no hubo utilidades y en el segundo, éstas absor**u**bieron las pérdidas del año anterior; a partir del tercer año el crecimiento de la curva se debe a las utilidades obtenidas .

Los estados de posición financiera proforma del proyecto presentan la situación de la empresa al final de cada ejercicio, y servirán como base - para el análisis de las razones financieras que aparecen en el cuadro No. 45- y que nos permitirán conocer la razonabilidad de las cifras obtenidas en comparación con la que se analizaron en el capítulo II y juzgar si la operación- planeada arroja resultados satisfactorios.

<u>R a z ó n.</u>	<u>C á l c u l o.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
- Liquidez						
- Córriente	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	2.11	1.85	1.71	1.59	1.56
- Apalancamiento						
- Douda al Activo Total	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$	0.92	0.97	0.97	0.97	0.96
- Veces que se ha ganado interés.	$\frac{\text{Utilidad antes de ISR y PTU} + \text{Gastos por Interés}}{\text{Cargos por Interés}}$	No es aplicable ya que la empresa no pago intereses sobre préstamos.				
- Actividad						
- Período Medio de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas por día}}$	No se aplica puesto que las condiciones de venta son muy especiales.				
- Rotación al Activo Fijo	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	5.37	24.69	14.54	35.31	95.98

- 18 -

R a z ó n.	C á l c u l o .	1983	1984	1985	1986	1987
3.3.- Rotación al Activo Total	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo Total}}$	0.20	0.13	0.10	0.08	0.07
4.- Lucratividad						
4.1.- Margen de Utilidad s/ Ingresos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$	(0.61)	0.18	0.16	0.23	0.27
4.2.- Utilidad s/ Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	(0.12)	0.024	0.017	0.019	0.018
4.3.- Utilidad s/ Capital Contable.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	(2.371)	0.724	0.598	0.597	0.519
4.4.- Utilidad s/ Capital Social.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$	(0.70)	0.97	1.60	3.96	7.16

Análisis de las razones financieras

Liquidez

Razón corriente.- Indica que la empresa tiene la liquidez suficiente para cubrir sus pasivos; esta va disminuyendo en el transcurso del tiempo ya que en 1983 tiene 2.11 y en 1987 alcanza sólo 1.56 veces de activo circulante para cubrir el pasivo circulante. Si comparamos estos resultados con el del cuadro No. 7 del capítulo II, podemos percatarnos de que la liquidez del proyecto es menor al de la empresa investigada; esto se debe a que en el mismo, se planea aprovechar todos los recursos monetarios para entregar la mayor cantidad posible de automóviles, evitando que existan sobrantes ociosos en bancos.

Apalancamiento

Deuda al activo total.- Al igual que la empresa de referencia, el proyecto tiene un apalancamiento mayor del 90% en todos los años, llegando a ser de 96% en 1987, lo que indica que la empresa está financiada en 96% por los integrantes de los grupos, y que los activos circulantes que la constituyen se adquirieron con esos recursos; como se recordará, esos bienes son los automóviles entregados a los propios integrantes de los grupos.

La aportación de los socios accionistas es del 4% siendo suficiente para adquirir el activo fijo y tener el dinero disponible para absorber los gastos de operación necesarios para llevar a cabo la administración de los grupos, ya que la empresa funge sólo como administradora de los mismos.

Actividad

Rotación del activo fijo.- Esta razón confirma que la inversión en activo fijo que necesita la empresa es mínima y que se usa toda su capacidad. La razón aumenta en 1984 y disminuye en 1985, cuando se realizaron incrementos de activo fijo para sostener el aumento de las ventas; a partir de 1986 se observa que la misma aumenta y en 1987 llega a ser del 95.98%. Si se compara con la empresa de mutuo financiamiento cuya razón es de 25.03 veces, se verá lógicamente que la rotación se ha cuadruplicado en 1987, esto se debe a que las ventas proyectadas son mucho mayores a las de la empresa mencionada.

Rotación del activo total.- Esta razón no llega a ser en ninguno de los años ni del 30%, lo que aparentemente indica que la empresa no tiene suficientes ingresos por ventas para cubrir la inversión en activo total; sin embargo, no debemos perder de vista que el 90% del pasivo total está respaldado por el 90% del activo total, debido que ambos importes se constituyen por aportaciones y préstamos de los integrantes de los grupos; se aprecia que hay congruencia con la razón de la empresa investigada ya que la rotación que ella tiene es del 20%.

Para efectos de valorar el aprovechamiento de la inversión es más conveniente remontarse a la razón anterior.

Lucratividad

Margen de utilidad sobre ingresos.- Esta razón nos dice cuanto dinero se obtiene por cada peso ingresado; en 1983 no se ganó sino por el contrario, por cada peso que ingresaba se perdieron \$ 0.61, esta situación fue mejorando, al grado que en 1987 por cada peso que ingresó la utilidad neta fue de \$ 0.27; esta razón comparada con la empresa valuada en el capítulo II es mejor debido a que las ventas proyectadas son superiores.

Utilidad sobre el activo total.- Al igual que la razón de rotación del activo total, ésta no es muy significativa para los accionistas; el porcentaje va bajando de 24% en 1984 hasta llegar en 1987 a 1.8%; esta baja se debe a que la empresa trata de ser competitiva en el mercado, por lo que mantiene sus precios.

Utilidad sobre el capital contable.- Esta razón mide la productividad del capital contable y como lo observamos en el cuadro No. 45, después sufrir pérdida en 1983, en 1984 se obtiene ganancia, la cual repunta y después vuelve a bajar en 1987 a \$ 0.52 de utilidad por cada peso invertido; esta baja se debe a que el capital contable va en aumento por las utilidades obtenidas en 3 años y que no fueron repartidas a los accionistas.

Utilidad a/ capital social.- Como no ha sido necesario proyectar un incremento de capital social, la rentabilidad va en aumento comportándose de la siguiente manera: de cada peso aportado por los accionistas, en 1984 -- ganan \$ 0.97 netos con lo que recuperan \$ 0.70 perdidos en el año anterior, -- quedándoles \$ 0.27 en ese ejercicio; para los siguientes años estas ganan---

cias van en aumento y en 1987 se incrementa a \$ 7.16, es decir que ha ganado en el 5º año más de siete veces su aportación, esta rentabilidad será analizada más ampliamente en el capítulo V, en el cual se presentan diversas técnicas de valuación a precios constantes.

En general, este breve análisis de las razones financieras nos ha permitido conocer si los resultados que se esperan del proyecto y los estados de posición financiera son congruentes con lo que se conoce de la operación de una empresa similar; a este respecto se puede concluir que los resultados esperados son magníficos y que los estados de posición financiera nos presentan adecuadamente la posible realidad a que puede llegar la empresa en caso de que el proyecto se lleve a cabo de conformidad con los objetivos, metas, programas, políticas y procedimientos que sirvieron de base para la elaboración del plan de operaciones. Los estados financieros proforma servirán de guía y orientación para la implementación y control de este proyecto.

Estado de cambios a la posición financiera proforma

Este estado se deriva del análisis de las variaciones que existen al comparar dos estados de posición financiera, con el fin de conocer de dónde provienen los recursos y en qué forma son utilizados durante el período.

En este proyecto fue necesario elaborar la posición financiera inicial que aparece en el cuadro No. 46, el cual muestra en qué forma se distribuyó la aportación de los socios en los diversos rubros del activo a la fecha de inicio de las operaciones.

<u>ACTIVO.</u>		<u>PASIVO.</u>	
CIRCULANTE:		A CORTO PLAZO:	
Bancos Empresa	20 797		
	<u>20 797</u>		
Sumas	20 797	A LARGO PLAZO	
FLJO:			
Mobiliario y Equipo	5 773		
Equipo de Transporte	1 660	DIFERIDO	<u> </u>
Suma	7 433	Suma Pasivo	<u> </u>
DIFERIDO:		CAPITAL CONTABLE	
Pagos Anticipados	570	Capital Social	30 000
Gtos. de Instalación	1 200		
Suma	1 770	Suma Capital	30 000
Suma Activo	30 000	Suma Pasivo y Capital.	30 000

El cuadro No. 47 indica de que manera se fueron obteniendo y aplicando los recursos de la empresa sujeta a estudio a lo largo de los cinco años de análisis. Debido a la importancia de este estado, se harán los comentarios para cada uno de los cinco años y posteriormente se mostrará el estado de cambios en la posición financiera por los cinco años de operación que permitirá conocer rápidamente, cuales han sido las fuentes de recursos con que cuenta la empresa y su uso o aplicación.

Ejercicio de 1983.- Se observa que hay una pérdida en ese ejercicio de \$ 21.1 millones, la cual se ve disminuida debido a las depreciaciones y amortizaciones, lo que hace que la generación de fondos propios sea negativa en \$ 18.4 millones; en ese ejercicio existieron necesidades operativas representadas por el incremento en la cuenta de préstamos a socios que sumaron la cantidad de \$ 167.6 millones; estas necesidades fueron financiadas por los recursos operativos representados en las cuentas de acreedores por cuotas y remates, fondo para indemnizaciones y los impuestos por pagar, propiciándose una generación de fondos neta negativa de \$ 18.2 millones, y debido a que no hubo ni recursos, ni necesidades no operativas, pasa a reducir la liquidez de la compañía en esa misma cantidad.

Ejercicio de 1984.- Se obtuvo una utilidad de \$ 23.4 millones, la que sumada a \$ 8.7 millones de depreciaciones y amortizaciones propició una generación de fondo propios de la empresa de \$ 32.1 millones.

Las necesidades operativas fueron de \$ 772.6 millones que se cubrieron con los recursos operativos, los cuales ascendieron a \$ 791.4 millones dejando \$ 50.9 millones de generación de fondos netos; en este año no

Estados de Cambios en la Situación
Financiera Proforma.
(000)

Cuadro No. 47

Concepto.	DE INICIAL A 31/12/83	De 1983 A 1984	De 1984 A 1985	De 1985 A 1986	De 1986 A 1987
Resultado del Ejercicio.	(21 101)	23 402	47 969	118 714	214 823
Virtuales	2 729	8 779	24 369	36 576	53 230
Generación de Fondos Propios	(18 372)	32 181	72 338	155 290	268 053
RECURSOS Y NECESIDADES:					
OPERATIVOS:					
Más:					
Acresedores por Cuotas.	80 028	432 647	1 093 892	2 100 380	3 569 260
Acresedores por Remates.	40 756	166 248	359 684	573 623	885 278
Fondo para Indemnizaciones.	47 055	173 775	351 717	380 951	834 794
Impuesto para Pago.	5	16 467	55 408	85 369	120 403
P.T.U.	2 326	5 326	5 349	11 320	15 377
Total de Recursos Operativos	167 844	791 473	1 846 050	3 151 643	5 425 112
Menos:					
Préstamos a Integrantes.	167 638	772 680	1 805 176	3 025 907	4 706 288
Total Necesidades Operativas	167 638	772 680	1 805 176	3 025 907	4 706 288
Generación de Fondos Neta	(18 166)	50 974	133 212	281 026	986 877
NO OPERATIVOS:					
Más:					
Total de Recursos no Operativos					
Menos:					
Compra de Activo Fijo			21 001		
Gasto de Instalación y Org.			1 500		
Total de Necesidades no Operativas			22 501		
Incremento (Reducción) Liquidez (18 166)		50 974	110 711	281 026	986 877
Virtuales: Depreciaciones, Amortizaciones y Reserva para Cuentas de Cobro Dudoso.					

hubo ni recursos ni necesidades no operativas, por lo que el incremento de liquidez es de \$ 50.9 millones.

Ejercicio de 1985.- La utilidad en este año fue de \$ 47.9 millones que sumados a \$ 24.3 millones de depreciaciones y amortizaciones da una generación de fondos propios de \$ 72.3 millones.

Al analizar las necesidades operativas, se observa que estas han crecido, llegando a \$ 1,805.1 millones, no obstante los recursos operativos muestran la misma tendencia de crecimiento llegando a \$ 1,866.0 millones lo que hace que las necesidades queden totalmente cubiertas y propicien una generación de fondos netos de \$ 133.2 millones, los cuales fueron utilizados en parte para hacer frente a necesidades no operativas representadas por la compra de activo fijo por un total de \$ 22.5 millones, quedando un incremento de liquidez de \$ 110.7 millones.

Ejercicio de 1986.- En este período la utilidad llega hasta \$ 118.7 millones que sumada a las depreciaciones y amortizaciones de ese año por \$ 36.5 millones, da un total de fondos propios de \$ 155.3 millones; este resultado se ve incrementado debido a que nuevamente los recursos operativos que son de \$ 3,151.6 millones fueron mayores a las necesidades operativas que llegaron a \$ 3,025.9 millones, obteniendo un aumento en la liquidez de \$ 281.0 millones, ya que no hubo que realizar erogaciones para cubrir necesidades no operativas.

Ejercicio de 1987.- Durante este período la utilidad llegó hasta \$ 214.8 millones, lo que acumulado a \$ 53.2 millones de depreciaciones y amor

tizaciones da una generación de fondos propios de \$ 268 millones.

Las necesidades operativas de este período fueron de \$ 4,706.2 millones cuyo importe se cubre con los recursos operativos que alcanzaron ---- \$ 5,425.1 millones, dando como resultado una generación de fondos neta de --- \$ 986.8 millones, cifra que también representa un incremento en liquidez ya - que no hubo recursos ni necesidades no operativas.

El cuadro No. 48 muestra los cambios en la posición financiera, -- abarcando el período en que se evalúa el proyecto. Este estado financiero nos indica que la empresa puede generar fondos propios por \$ 509.9 millones en -- cinco años, los cuales se derivan de una utilidad acumulada de \$ 383.8 millones así como \$ 125.6 millones de virtuales; también se observa que los re-- cursos operativos son más que suficientes para responder a las necesidades -- operativas, dando como resultado una generación de fondos neta \$ 1,433.9 millones; de estos fondos se tomaron \$ 22.5 millones para cubrir necesidades -- no operativas representadas por las compras de activos llevadas a cabo en 1985 quedando un remanente de \$ 1,411 millones.

Como se puede observar, la empresa no necesita de una inversión -- muy alta para operar, sin embargo es necesario que las metas de ventas traza-- das se cumplan para alcanzar los resultados esperados.

Presupuesto de caja

El presupuesto de caja es una herramienta necesaria para la elabo-- ración del estado de posición financiera proforma ya que se encarga de pla--

Estado de Cambios a la Situación Financiera
 Proforma.
 Período 01-01-83 al 31-12-87
 (000)

Cuadro No. 48

<u>Concepto.</u>	<u>Importe.</u>
Utilidad Neta	\$ 383 807
Más:	
Depreciaciones y Amortizaciones	<u>125 683</u>
Generación de Fondos Propios	<u>509 490</u>
RECURSOS y NECESIDADES:	
Operativos:	
Más:	
Acresedores y Cuotas	7 276 217
Acresedores por Rematas	2 025 589
Fondo para Indemnizaciones	1 788 292
Impuestos para Pago	277 652
PTU	34 372
Total de Recursos Operativos	<u>11 402 122</u>
Menos:	
Préstamos a Integrantes	10 477 689
Total Necesidades Operativas	<u>10 477 689</u>
Generación de Fondos Neta	<u>1 433 923</u>
NO Operativo:	
Más:	
Total de Recursos no Operativos	
Menos:	
Compras de Activo Fijo	21 001
Gastos de Instalación y Organización	1 500
Total de Necesidades no Operativas	<u>22 501</u>
Incremento(Reducción) liquidez	<u>\$ 1 411 422</u>

near, en base a los demás presupuestos, las entradas y salidas de dinero tomando en cuenta los siguientes factores:

- Política de cobro.
- Determinación de otros ingresos.
- Fijación de políticas de pago.
- Determinación del monto de las salidas para cubrir las obligaciones y gastos de la empresa.

Teniendo este presupuesto se podrán determinar los siguientes aspectos:

- Si es necesario tener un financiamiento externo.
- Los saldos que se necesitan en bancos de modo que se pueda mejorar su productividad.
- Determinación de políticas de crecimiento.
- Dividendos a pagar a los accionistas.
- Coordinación de pagos y cobros de manera que pueda mantenerse el saldo necesario en caja.

Debido a la naturaleza de la empresa, fue necesario realizar dos presupuestos de caja:

- Presupuesto de caja de grupos.
- Presupuesto de caja de la empresa

Presupuesto de caja de los grupos.- El cuadro No. 49 nos muestra -

Presupuesto de Caja de los Grupos
(000)

Cuadro No. 49

<u>Concepto.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Saldo al iniciar el período		201	201	318	29 366
ENTRADAS:					
Cuotas Pagadas	127 083	506 432	1 445 609	2 642 845	4 404 054
Remates	40 756	166 248	359 684	573 623	885 278
I.V.A. cobrado	2 357	10 835	25 314	45 110	74 245
Pagos comisión	15 697	72 251	160 830	300 841	494 720
Pago seguro vida	2 409	11 123	25 977	46 260	76 056
T o t a l	188 302	866 889	2 025 414	3 608 679	5 934 353
SALIDAS:					
Seguro de vida.	2 410	11 123	25 977	46 260	76 056
Adjudicaciones	159 195	733 768	1 714 268	2 873 523	4 469 281
(1) Traspaso I.V.A. cobrado	2 357	10 835	25 314	45 110	74 245
Comisiones a empresa	15 697	72 251	160 830	300 841	494 720
Seguro de automóvil	8 442	38 912	90 908	152 384	237 008
Indemnizaciones				56 441	
Cuotas por devolver				105 072	
T o t a l.	188 101	866 889	2 025 297	3 579 631	5 351 310
Disponibilidad al final del período.	201	201	318	29 366	612 409

(1) Se traspasa la cuenta de la empresa.

todos los conceptos por los que los bancos de los grupos tienen entradas, como son:

- Cuotas pagadas.
- Remates.
- I.V.A. cobrado.
- Pago de comisión.
- Seguro de vida.

Estos ingresos se utilizarán para hacer frente a las obligaciones de los grupos como son los pagos de:

- Seguros de vida.
- Adjudicaciones (o compra de autos).
- Traspaso de IVA a la cuenta de la empresa ya que es la que entra este impuesto.
- Comisiones a la empresa por su administración.
- Seguro del automóvil de las personas que ya tienen su bien.
- Indemnizaciones, que es un fondo que se acumula por cuotas de -- castigo que le son aplicadas a las personas que se dan de baja;- al final de la vida del grupo, este fondo se repartirá entre los integrantes vigentes y la empresa.
- Cuotas por devolver, al igual que el concepto anterior, a la terminación de un grupo se tienen que devolver las cuotas aportadas por aquellos integrantes que se dieron de baja ya sea voluntariamente o bien por demora, de conformidad con las disposiciones legales que rigen el funcionamiento del sistema.

La diferencia entre las entradas y salidas efectuadas durante el año, será el saldo que deberá tener la cuenta de bancos grupo en el estado de situación financiera proforma en los cinco años del proyecto.

Presupuesto de caja de la empresa

El cuadro No. 50 muestra el presupuesto de caja de la empresa; sus entradas se componen de los siguientes conceptos:

- Inscripciones.- Es el porcentaje que la empresa cobra sobre el valor del bien al integrarse una persona a un grupo.
- Comisiones de integrantes.- En el presupuesto de caja de los grupos se menciona que las cuotas pagadas tienen un porcentaje de comisión para la empresa, el cual está reflejado en sus salidas; para efectos de la empresa esta es una entrada y así se considera en este presupuesto.
- Comisiones de agencias.- Al comprar un auto, la empresa recibe una comisión que se considera en sus entradas.
- Indemnizaciones.- Estas entradas también van directamente relacionadas con los conceptos mencionados en el presupuesto anterior y en este caso sólo se obtendrán en el 4º año, que es cuando termina la vida de un grupo.
- IVA cobrado.- Como el IVA es un impuesto de traslación, la empre

Presupuesto de Caja de la Empresa
(000)

Cuadro No. 50

<u>C o n c e p t o .</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Saldo Inicial:	30 000	2 430	53 404	163 998	415 976
ENTRADAS:					
Inscripciones	10 951	25 202	43 009	63 492	94 603
Comisiones Integrantes	15 697	72 251	168 830	300 841	494 720
Comisiones Agencias	7 839	36 133	84 415	141 499	220 078
Indemnizaciones.				14 110	
Traspaso I.V.A. cobrado	<u>5 176</u>	<u>20 036</u>	<u>44 428</u>	<u>75 858</u>	<u>128 447</u>
T o t a l .	<u>39 663</u>	<u>153 622</u>	<u>340 682</u>	<u>595 800</u>	<u>935 848</u>
SALIDAS:					
Gastos de Venta	21 330	41 687	81 575	120 580	161 639
Gastos de Administración	31 361	53 268	92 567	122 143	159 597
Gastos Financieros	168	773	1 805	3 216	5 289
I.V.A. pagado	5 171	6 915	12 842	18 328	24 246
Pago I.V.A. cobrado no - amortizado.		5	13 121	31 586	57 530
Mobiliario y Equipo	5 773		10 541		
Equipo de Transporte	1 660		10 460		
Pagos Anticipados	570		500		
Gastos de Organización	1 200		1 000		
I.S.R.			3 351	40 294	99 719
PUT			<u>2 326</u>	<u>7 675</u>	<u>18 994</u>
T o t a l	<u>67 233</u>	<u>102 648</u>	<u>230 088</u>	<u>343 822</u>	<u>527 014</u>
Disponibilidad Final.	<u>2 430</u>	<u>53 404</u>	<u>163 998</u>	<u>415 976</u>	<u>819 810</u>

sa se hace cargo de esta obligación, de ahí que se haga el traspaso correspondiente para que posteriormente se realicen los pagos necesarios.

Como se observa, a excepción del I.V.A. todas las entradas están - también consideradas en el estado de resultados proforma. Por lo que respecta a las salidas que integran este presupuesto de caja son las que se detallan - a continuación:

- Gastos de venta.- Las salidas efectuadas por este concepto son - iguales a las que se presupuestaron en el estado de resultados-- proforma y abarcan todos los gastos inherentes a este concepto-- por cada uno de los cinco años.
- Gastos de administración.- Al igual que el concepto anterior,--- las salidas también son las que se consideraron en el cuadro No. 42 bajo el rubro de gastos de administración.
- Gastos financieros.- Esta salida forma parte también del estado de resultados y su importe es igual al que se muestra en cada -- uno de los años.
- I.V.A. pagado.- La empresa al efectuar diversas erogaciones tie- ne que hacer su pago de I.V.A. correspondiente, de ahí la salida de dinero por este concepto.
- I.V.A. cobrado no amortizado.- Para la determinación de este sal

do fue necesario elaborar un análisis de los pagos que se debían hacer por este concepto, como se muestra en el cuadro No.51 . La diferencia es la que constituye el importe a pagar ya que como se pudo observar, el I.V.A. cobrado fue superior al I.V.A. pagado en todos los años.

- Mobiliario y equipo.- Se muestran en este cuadro las salidas de dinero por la compra de mobiliario y equipo de oficina que fueron realizados en 1983 como inversión inicial y los pagos efectuados en 1985 como inversión adicional necesaria para dotar a la empresa de la estructura adecuada a sus operaciones.
- Pagos anticipados y gastos de organización.- Al igual que el rubro anterior, se realizaron dos erogaciones también en 1983 y 1985, como inversión inicial y adicionales respectivamente.
- ISR y PTU.- En el primer año no fue necesario cubrir estas cantidades ya que en 1983 no hubo utilidades; sin embargo, en los siguientes años sí fue necesario pagar estos conceptos.

Este presupuesto nos permite al final de cada año conocer el saldo de efectivo con el cual termina la empresa; en este estudio, dicho saldo en todos los años es mayor que la utilidad y en 1983, aunque contablemente hubo pérdida, la empresa terminó con un saldo positivo en bancos; esto se debe a que en el estado de resultados proforma se consideran a los gastos virtuales (depreciación, amortización y cuentas cobro dudoso) como tales y en el flujo de efectivo estos gastos no representan una salida de dinero por lo que no --

Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado
(000)

Cuadro No. 51

<u>Concepto</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
I.V.A. cobrado:					
Inscripciones	1 643	3 781	6 452	9 523	14 190
Comisiones	2 357	10 835	25 314	45 110	74 245
Agencias	<u>1 176</u>	<u>5 420</u>	<u>12 662</u>	<u>21 225</u>	<u>33 012</u>
T o t a l.	<u>5 176</u>	<u>20 036</u>	<u>44 428</u>	<u>75 858</u>	<u>121 447</u>
I.V.A. pagado:					
Gastos de Administración	2 855	5 229	5 144	12 881	17 350
Gastos de Venta	936	1 686	4 323	5 447	6 896
Inversiones	<u>1 380</u>	<u> </u>	<u>3 375</u>	<u> </u>	<u> </u>
T o t a l.	<u>5 171</u>	<u>6 915</u>	<u>12 842</u>	<u>18 328</u>	<u>24 246</u>
I.V.A. por pagar.	<u>5</u>	<u>13 121</u>	<u>31 586</u>	<u>57 530</u>	<u>97 201</u>

son considerados.

De conformidad con los datos del cuadro No. 50, se observa que el proyecto sólo requiere una inversión inicial de \$ 30 millones y que no necesita financiamiento adicional para los demás años; incluso, el flujo de caja es suficiente para que en el tercer año se compren los activos necesarios para la consolidación de la empresa sin necesidad de solicitar aportaciones adicionales a los accionistas o préstamos externos; se puede concluir que los resultados que arrojan los presupuestos de caja de la empresa son muy satisfactorios durante el período de evaluación del proyecto.

5.- PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO DE LA OPERACION

Planeación

La planeación consiste en prever las acciones que se tienen que -- realizar para alcanzar metas y objetivos fijados de antemano, por lo que se - requiere de un estudio de las principales áreas en que se desenvuelve una em- presa, tales como:

- Giro del negocio y su funcionamiento.
- Marco Legal.
- Competencia en el mercado.
- Ofertas y demanda potenciales.
- Estructura financiera.
- Organización.
- Políticas.
- Procedimientos.

Estos elementos proporcionan una visión estratégica de la situa--- ción a la que se enfrenta una empresa y cuyo propósito es el de prever de qué manera se puede comportar la misma al enfrentarse a diversas situaciones, ob- teniendo un conjunto de posibles alternativas que le permitan seleccionar la- más adecuada para lograr sus metas y objetivos.

Dentro de la planeación se encuentra la planeación financiera, que es un proceso mediante el cual todos y cada uno de los elementos de un plan - se expresan por escrito y en términos cuantitativos de unidades monetarias, -

unidades de producción, unidades de venta, número de empleados, unidades de tiempo, etc., al resultado tangible derivado de la planeación financiera se le conoce como presupuesto, el cual es un plan financiero en el que se detallan las fuentes de ingreso y se describe como se gastará el mismo, por lo que contempla dos funciones complementarias que son las de planeación ya descritas y las de control que serán explicadas más adelante.

Para que un presupuesto pueda cumplir con dichas funciones es necesario que cuente con las siguientes características:

- Debe ser patrocinado por la dirección.
- Debe ser estructurado por centros de responsabilidad y mostrarlos costos controlables de cada uno de ellos.
- Deben participar los jefes responsables en la fijación de las cifras y las metas.
- Las cifras presupuestales deben de estar de acuerdo con la clasificación contable.
- Las metas propuestas deben ser razonablemente obtenibles.
- La revisión de las estimaciones deben hacerse profundamente.
- La aprobación final del presupuesto debe ser específica y bien comunicada a toda la organización.
- Deben ser comparables por períodos.

En el caso del proyecto, el proceso de planeación que se siguió para estructurar el presupuesto de operación del mismo y los estados financieros proforma que muestran los resultados esperados, fue el siguiente:

Una vez que se definió a nivel macroeconómico el giro del negocio, su marco legal, funcionamiento y competencia; en base a la oferta y demanda - potenciales, se determinó un pronóstico de ventas que sirvió para elaborar el presupuesto de ventas; éste, ya calendarizado, permitió conocer la integración de cada uno de los grupos a los cuales se les fue aplicado el modelo de simulación, lográndose obtener de esta manera el presupuesto de los ingresos por comisiones de integrantes e ingresos por comisiones de agencias. Teniendo dichos presupuestos, se procedió a calcular los gastos relacionados con ingresos, tales como comisiones a los agentes vendedores.

El nivel esperado de las operaciones determinó el tamaño de la estructura organizacional de la empresa, obteniendo de esta manera el presupuesto de gastos de venta y administración; con toda la información anterior fue posible elaborar los estados de resultados proforma del proyecto, así como los estados de posición financiera proforma y los presupuestos de efectivo esperados para cada uno de los años.

Este conjunto de información constituye el presupuesto de operación de proyecto y permite conocer una serie de variables clave expresadas en términos cuantitativos como son las ventas por año, ventas mensuales por agentes, automóviles entregados por año, comisiones pagadas gastos de venta y administración, etc. Estas variables constituyen el punto básico para establecer parámetros sobre la medida de ejecución de los planes. Con el fin de conocer si los resultados se aproximan a los esperados es necesario establecer un sistema de control presupuestal, cuyo concepto será analizado a continuación.

Control

El control es la última etapa del proceso administrativo y consiste en valuar los resultados obtenidos de la acción, comparándolos con los planes, programas y presupuestos, con el objetivo de medir la efectividad de lo real contra lo presupuestado; así como de analizar las desviaciones observadas con el fin de proponer medidas correctivas.

El control financiero se ejerce a través del control presupuestal, ya que son los presupuestos los que nos indican cuánto nos cuesta llevar a cabo todas las actividades programadas en la planeación.

Existen dos tipos de control, el preventivo y el correctivo los cuales funcionan de la siguiente manera:

El control preventivo o interno es aquel que se establece para cuidar que las acciones se ajusten a las metas propuestas en base a los lineamientos y normas establecidas en los manuales de políticas y procedimientos.

El control correctivo o ejecutivo pretende vigilar en que medida los acontecimientos reales se han alejado de los resultados esperados.

Una conjunción de ambos tipos es necesaria de tal manera que se puedan prevenir y en su caso corregir oportunamente las desviaciones surgidas.

El control presupuestal exige el establecimiento de mecanismos que

sujeten las actividades a un trámite previo a su realización para verificar - que hayan sido consideradas dentro del presupuesto y que su importe este comprendido dentro de los límites previstos.

Para efectos de este proyecto, es conveniente que se prevea la --- existencia de un sistema de control ágil y eficaz que permita comparar el importe de las operaciones que se pretenden realizar contra las cifras presu--- puestadas originalmente, con el objeto de conocer si se encuentra dentro de - los requerimientos señalados por el plan.

En este caso, el sistema de control presupuestal debe vigilar muy de cerca las siguientes variables clave que constituyen las bases que sustentan la planeación y los resultados del proyecto:

- Ventas por agente.
- Formación de grupos.
- Cuotas pagadas por grupo.
- Remates pagados por grupo.
- Adjudicaciones por grupo.
- Gastos de la empresa.
- Inversiones requeridas.
- Índice inflacionario.

Como ya se indicó, el oportuno monitoreo de estos factores con el objeto de conocer su comportamiento real, permitirá establecer las adecuaciones necesarias y los planes de contingencia a los planes originales a fin de alcanzar en el mayor grado posible los objetivos planteados.

Además, el sistema de control debe contar con las siguientes características:

- Que los mecanismos de vigilancia sean preventivos y correctivos.
- En caso de que sea preventivo, deberá de ser lo suficiente ágil para que no entorpezca la fluidez de las operaciones.
- Que las desviaciones sean analizadas a fondo.
- La función de control deberá efectuarse a todos los niveles de la empresa, no obstante exista una persona que sea la responsable directa de estas funciones.
- Los responsables de las diferentes áreas deberán tener conciencia de todos los cambios que pudiesen afectar los objetivos y planes de la empresa.

La parte fundamental del control la constituye la acción que sobre las desviaciones toman los responsables; dicha acción no se refiere a correcciones contables de las desviaciones, sino a las medidas necesarias para la eliminación de las causas que originan estos cambios, ya que sin un control efectivo y oportuno la planeación se convierte en un inútil ejercicio numérico.

CAPITULO IV

ANALISIS Y EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION

1.- APLICACION DE LAS TECNICAS DE EVALUACION DEL PROYECTO

En función de los resultados proforma obtenidos se tiene la posibilidad de determinar la rentabilidad del proyecto por medio de diversos análisis y aplicación de las técnicas de evaluación que existen para este fin.

Con el propósito de conocer como se obtuvieron los resultados que se utilizaron en el presente capítulo, el cuadro No.52 nos muestra cual es la utilidad neta de cada uno de los años a precios constantes, eliminando mediante los factores de inflación, las distorsiones que este fenómeno ocasiona sobre los resultados contables descritos en el capítulo anterior.

Como se puede observar, las utilidades contables se ven drásticamente reducidas debido a la deflactación, sin embargo nos proporciona la ventaja de estar hablando de unidades monetarias que tienen un mismo poder adquisitivo; esto nos permitirá apreciar el verdadero concepto de interés como un costo de oportunidad que se genera al sacrificar un consumo actual en beneficio de obtener mayor consumo en el futuro eliminando el fenómeno inflacionario.

El mismo cuadro permite conocer como se integra el flujo de fondos neto que constituye otro concepto necesario para realizar la evaluación del proyecto.

El flujo de fondos netos está constituido por la utilidad neta de cada ejercicio más los cargos virtuales registrados en resultados como son la depreciación y las reservas que no son una salida de efectivo; además, en

Deflactación de la Utilidad Proyectada.
(000)

Cuadro No. 52

Concepto.	1983	1984	1985	1986	1987
Utilidad Neta (Precios corrientes) (21 101)		23 402	47 969	118 714	214 823
Factor de Inflación	1.781	2.545	3.1889	4.0244	5.1432
Utilidad Neta (Precios Constantes) (11 848)		9 195	15 042	29 499	41 768
Flujo de Fondos Neto .					
Utilidad Neta	(21 101)	23 402	47 969	118 714	214 823
Más:					
Virtuales	2 729	8 779	24 369	36 576	53 230
Menos:					
Inversiones Adicionales			<u>22 501</u>		
T o t a l.	(18 372)	32 181	49 837	155 290	268 053
Factor de Inflación	1.781	2.545	3.1889	4.0244	5.1432
Flujo de Fondos a precios constantes					
01 - Enero - 1983 = 100	(10 316)	12 645	15 629	38 587	52 118

el proyecto que se evalúa, es necesario deducir las inversiones efectuadas en 1985, de esta manera se tiene el flujo de fondos para cada año del proyecto el cual a su vez se deflacta para los fines ya expuestos.

Otro de los datos necesarios para llevar a cabo este análisis, es el conocer el monto de la inversión inicial requerida para el proyecto, que en este caso fue de \$ 30 millones.

Por último, para efectos de la comparación de la rentabilidad del proyecto es necesario determinar un parámetro de referencia y comparación; en este caso se ha escogido la tasa de rendimiento anual a interés compuesto de los Certificados de la Tesorería de la Federación, ya que esta tasa es la más representativa dentro de nuestra economía.

El cálculo del parámetro mencionado se elaboró teniendo como supuesto básicos que la tasa anual promedio de los últimos doce meses alcanzará un 95% del índice inflacionario para cada uno de los tres primeros años de vida del proyecto, siendo esta tasa levemente superior a la inflación en los dos últimos años.

El cuadro No. 53 muestra cuales serán los flujos de fondos netos de una inversión de \$ 30 millones con los rendimientos mencionados anteriormente, observándose un fenómeno muy interesante: en ninguno de los años el rendimiento de esta inversión a precios constantes es positivo, es decir que las tasas de interés pasivas ofrecidas por el Sistema Financiero Mexicano no protegen al inversionista contra la inflación, asimismo nos indica que las inversiones en lugar de crecer, disminuyen a precios constantes.

Rendimiento de la Inversión a la Tasa de Cetes.

Cuadro No. 53

(000)

A ñ. o.	<u>Inversión Inicial.</u>	<u>Rendimiento Anual.</u>	<u>Inver. + Utilidad</u>	<u>Factor de Inflación</u>	<u>Utilidad a Precios Const.</u>
1983	30 000	74	52 200	1,781	29 309
1984	32 200	41	73 602	2,545	28 920
1985	73 602	24	91 266	3,1889	28 620
1986	91 266	28	116 820	4,0244	29 028
1987	116 820	30	151 867	5,432	27 958

	1983	1984	1985	1986	1987
Utilidad a precios constantes.	29 309	28 920	28 620	29 028	27 958
Menos:					
Inversión inicial	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>
Flujo de Fondos Neto:	<u>(691)</u>	<u>(1 080)</u>	<u>(1 380)</u>	<u>(972)</u>	<u>(2 042)</u>

Una vez examinado este parámetro se procederá a realizar la evaluación del proyecto en estudio, teniendo como marco de referencia que cualquier rendimiento que se obtenga a precios constantes constituye una rentabilidad-- para el mismo, debido a que protege a la inversión en contra de la inflación.

Los métodos utilizados para la evaluación del proyecto son los siguientes:

- Tasa promedio de rentabilidad.
- Interés simple sobre el rendimiento.
- Período de recuperación de la inversión.
- Período de recuperación de la inversión a valor presente.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

Los cuales son analizados con detalle a continuación:

Tasa promedio de rentabilidad.- Este método se lleva a cabo mediante el empleo de la fórmula que consiste en dividir la utilidad neta promedio de los cinco años, entre la inversión inicial; en el cuadro No. 54 (punto 1) se puede ver el cálculo, que nos arroja una rentabilidad del 55.77% a precios constantes; sin embargo este método no toma en consideración el valor del dinero en función del tiempo ya que los máximos beneficios del proyecto son obtenidos en los últimos años.

La rentabilidad es bastante alta, no obstante no constituye una base sólida para sustentar una opinión válida respecto de la bondad del proyecto.

Evaluación del Proyecto de Inversión
(000)

Cuadro No. 54
Hoja 1/4

Método.	Factores	Cálculo	Rentabilidad
1. T P R. Tasa Promedio de Rentabilidad	Utilidad Neta Promedio	16 731	55.77
	Inversión Inicial	30 000	
2. I S S R. Interés Simple Sobre el Rendimiento	Flujo de Fondos Netos Anual Promedio - Recup. de Capital.	15 733	52.44
	Inversión Inicial de Capital.	30 000	
3. P R I Período de Recuperación de la Inversión	Inversión Neta Requerida Flujo de Fondos Neto cuando son iguales.		La recuperación fué de - 3 años 4 meses.

Período	Flujo de Fondos	Acumulado
0	(10 316)	(10 316)
1	12 645	2 329
2	15 629	17 958
3	39 587	56 545
4	52 118	108 663

4. PRIVP Período de Recuperación de la Inversión a Valor Presente.	Tasa de Descuento ofrecida al accionista 25% anual.
---	---

<u>Periodo</u>	<u>Inversión</u>	<u>Flujo de Fondos Netos</u>	<u>Factor de Descuento 25%</u>	<u>Valor Presente Flujo de Fondos Neto</u>	<u>Acumulado V.P.</u>	<u>% de recupera ción.</u>
0	30 000					
1		(10 316)	.800	(8 253)	(8 253)	
2		12 645	.640	8 093	(1 160)	
3		15 629	.512	8 002	7 842	26.14
4		38 587	.410	15 821	23 663	78.88
5		52 118	.328	17 095	40 758	135.86

5. V P N

Valor Presente Neto.

Rentabilidad exigida del 30%

<u>A ñ o.</u>	<u>Flujo de Fondos Netos</u>	<u>Valor Presente al 30%</u>	<u>Valor Presente Flujo de Fondos Neto</u>
1	(10 316)	.769	(7 933)
2	12 645	.592	7 486
3	15 629	.455	7 111
4	38 587	.350	13 505
5	52 118	.269	<u>14 020</u>
		T o t a l.	34 189

VP Flujo de Efectivo \$ 34 189

VPN = 30 000 - 34 189 = (4 189)

Lo cual indica que el proyecto rinde más del 30%

Indice de Rendimiento = $\frac{V.P. Ingresos}{V.P. Egresos} = \frac{34 189}{30 000} = 1.14$

- 29 -

<u>Año.</u>	<u>Flujo de Fondos Neto</u>	<u>Valor Presente Al 40%</u>	<u>Valor Presente Flujo de Fondos Neto</u>
1	(10 316)	.714	(7 366)
2	12 645	.510	6 449
3	15 629	.364	5 689
4	38 587	.260	10 033
5	52 118	.186	9 694
T o t a l . .			24 499

V.P. Flujo de Fondos = 24 499

V.P.N. = 30 000 - 24 499 = 5 501

Lo cual quiere decir que el proyecto no tiene una rentabilidad del 40%

Indice de Rendimiento = $\frac{24\ 499}{30\ 000} = 0.82$

6. TIR

Tasa Interna de Retorno

Es aquella en el que el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos, o bien el VPN igual 0

Interpolación:

V.P.N. AL 30% = (4 189)

V.P.N. AL 40% = 5 501

Se busca un valor presente neto = 0

$$\begin{array}{r}
 30 \quad (4\ 189) \quad X \quad 4\ 189 \\
 4 \quad 4\ 189 \quad 10 \quad 9\ 690 \\
 10 \quad X \quad 0 \quad 9\ 690 \quad X = \frac{10 \times 4\ 189}{9\ 690} \\
 40 \quad 5\ 501 \quad 9\ 690 \\
 X = 4.32 + 30 = 34.32\%
 \end{array}$$

La T.I.R. = 34.32 %

Cuadro No. 54
Hoja 4/4

Comprobación a una Tasa Interna de Retorno del 33.87% (calculado mediante proceso electrónico)

<u>Año.</u>	<u>Inversión</u>	<u>Saldos</u>	<u>Tasa</u>	<u>Totales.</u>	<u>Retiros</u>
0	30 000				
1			1.3387	40 161	(10 316)
2		50 477	1.3387	67 574	12 645
3		54 929	1.3387	73 533	15 629
4		57 904	1.3387	77 516	38 587
5		38 929	1.3387	52 114	52 118
		(4)			

Interés simple sobre el rendimiento.- Este método requiere de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Flujo de Fondos Netos Anual Promedio (-) Recuperación Capital}}{\text{Inversión Inicial de Capital}}$$

El dividendo de dicha fórmula se obtiene de la siguiente manera: - se saca el promedio de los cinco años del flujo de fondos neto y se le resta el capital que supuestamente debe ser recuperado en cada año, que en este caso es de \$ 6 millones, este resultado se divide entre los 30 millones de inversión inicial, dando como resultado una rentabilidad del 52.44% a precios constantes; aparentemente es una rentabilidad excelente, sólo que este método no es muy confiable ya que tampoco toma en consideración el valor del dinero a través del tiempo puesto que parte de la base de que todos los flujos de fondos netos son iguales en toda la vida del proyecto, lo cual no es verdad.

Período de recuperación de la inversión.- Esta técnica se obtiene dividiendo la inversión neta requerida entre el flujo de fondos cuando estas son iguales, o bien se pueden ir sumando cada flujo de fondos cuando son desiguales hasta acumular la inversión inicial, como es el caso de este proyecto, en el cual la inversión es recuperada en tres años y cuatro meses; se puede decir que la recuperación se está dando en un plazo razonable sin perder de vista que se está hablando de precios constantes, ya que una inversión en el mercado financiero no conservará ni siquiera el valor original de la misma.

Es necesario decir que este método no proporciona ninguna indica-

ción acerca de la rentabilidad del proyecto de inversión.

Período de recuperación de la inversión a valor presente.- Este -- procedimiento sí toma en consideración el valor del dinero a través del tiempo ya que los flujos de fondos netos son descontados a la tasa que se le ofrece al accionista, en este caso se determinó que la tasa sea del 25% a precios constantes, lo cual implica que la rentabilidad está un 25% arriba de la inflación esperada para los años de vida del proyecto.

El cuadro No. 54 (punto 4) muestra los pasos que se tienen que -- desarrollar para calcular el período de recuperación de la inversión bajo este método, el cual nos arroja un resultado de recuperación de la inversión a valor presente de cuatro años y cinco meses a una tasa de 25% anual, este resultado a su vez nos indica que la tasa interna de rendimiento de este proyecto es superior al 25% mencionado.

Valor presente neto.- Para realizar el análisis de rentabilidad mediante el uso de este método es necesario determinar una tasa de descuento -- (rendimiento) que nos permita aplicar los supuestos del cuadro No. 54 ---- (punto 5) para encontrar el resultado deseado, en este caso se usarán dos -- tasas de rendimiento ofrecidas al accionista, por un lado el 30% y por otro -- el 40% obteniéndose lo siguiente:

El valor presente neto del proyecto al 30% es positivo, lo que indica que el mismo tiene un rendimiento superior a esta tasa; el valor presente neto al 40% es negativo señalando con este resultado, que el rendimiento -- no alcanza dicho parámetro.

De todo lo anteriormente expuesto se deduce que la tasa interna de rendimiento se encuentra entre el 30% y 40% teniendo en cuenta que la evaluación se hace a precios constantes; la T.I.R. será determinada con precisión - en el siguiente punto.

Tasa interna de retorno.- Es aquella en la cual el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos.

Al examinar el método anterior se determinaron dos parámetros entre los cuales se encuentra la tasa interna de retorno de este proyecto; para obtenerla es necesario realizar una interpolación como la que aparece en el cuadro No. 54 (punto 6) la cual nos arroja el resultado que estamos buscando y que es de 33.87% a precios constantes, esta rentabilidad es bastante atractiva para la empresa ya que significa que el dinero invertido en ella genera un 33% de rendimiento en cada uno de los años evaluados después de haber cubierto la tasa inflacionaria por lo que se puede afirmar, en términos generales, que el proyecto resulta bastante atractivo.

De la aplicación de los métodos de evaluación anteriores, se concluye que no importando cual de ellos se use el proyecto es rentable.

2.- ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Con el fin de reducir el riesgo y la incertidumbre inherentes al proyecto se ha considerado necesario aplicar la técnica del punto de equilibrio que también es conocida como análisis de costo-volumen-utilidad que nos permitirá conocer en qué momento el proyecto alcanza el punto de equilibrio - en cada uno de los cinco años, es decir señala cuando los ingresos de la empresa son iguales a sus egresos.

Siendo la fórmula del punto de equilibrio la siguiente:

$$P. E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ de Contribución Marginal.}}$$

La fórmula indica que es necesario hacer una segregación de los costos en fijos y variables en relación con las ventas, es muy recomendable la utilización de un costeo directo que permita identificar plenamente la naturaleza de los mismos, sin embargo para fines de la elaboración de este análisis se agrupan dichos costos de la siguiente manera:

Costos fijos.- Son aquéllos que no varían de acuerdo al volumen de ventas, siempre permanecen constantes no importando si las ventas se incrementan o descienden, en nuestro caso se consideraron los siguientes:

- Sueldos.
- Gastos de representación.
- Capacitación.

- Honorarios.
- Previsión social.
- Impuestos y cuotas.
- Inscripciones y cuotas.
- Renta.
- Luz.
- Aseo.
- Primas de seguro.
- Reparación y mantenimiento.
- Gasolina.
- Publicidad.
- Virtuales.

Costos variables.- Estos costos varían en relación directa con el volumen de las ventas realizadas como son:

- Comisiones a agentes.
- Primas de fianzas.
- Correo y teléfono.
- Útiles de oficina.
- Artículos de cómputo.

De esta forma quedan integrados los dos tipos de costos que son necesarios para el desarrollo de la fórmula del punto de equilibrio.

Otro aspecto necesario para integrar este análisis es el de los ingresos; como se ha podido observar, este proyecto contempla tres tipos de in-

gresos que son:

- Inscripciones.
- Comisiones por cuotas.
- Comisiones de agencias.

Los cuales a su vez generan diferentes utilidades para la empresa por lo que no se pueden considerar unidades de ingreso iguales; debido a esto, es necesario hacer las siguientes consideraciones:

- Inscripciones.- Estas se originan por el ingreso de un cliente al sistema.
- Comisiones de integrantes.- Una vez que la persona ha ingresado al sistema queda obligada a pagar cuotas mensuales, dentro de las cuales están incluidas estas comisiones para la empresa.
- Comisiones de agencias.- Al comprar la empresa a la agencia distribuidora los automóviles que deberá entregar a los integrantes del sistema, la agencia efectúa un descuento debido al volumen y al pago de contado; sin embargo, para que se pueda entregar un auto, deberá contarse un cierto número de cuotas pagadas.

Con esta información se tiene el conjunto de supuestos básicos que permitirán obtener el punto de equilibrio en cada uno de los años y cuya metodología de elaboración se describe enseguida:

- Unidades.- Se determinó el número de inscripciones, cuotas pagadas y adjudicaciones realizadas en el año.

Año.	No. de Inscripciones.	Comisiones Integrantes	Comisiones Agencias.
1983			
1ª sem.	765	3,775	41
2ª sem.	<u>933</u>	<u>8,028</u>	<u>150</u>
T o t a l.	1,698	11,803	191

- Ingresos.- Estos fueron obtenidos ponderando los importes unitarios de cada semestre respecto al número de unidades; dichos precios se tomaron del capítulo II que muestra la integración de los mismos durante el período sujeto a análisis.

Inscripciones

Año.	Número	Precio	Ponderación
1983			
1ª semestre	765	5.005	3,829
2ª semestre	<u>933</u>	<u>7.634</u>	<u>7,122</u>
T o t a l.	1,698		10,951 = 6.450
	10,951:	1,698	= 6.450

Comisiones de integrantes

Año.	Número	Precio	Ponderación
1983			
1ª semestre	3,775	1.083	4,088.325

2º semestre	<u>8,028</u>	<u>1.446</u>	<u>11,608.488</u>
T o t a l.	11,803		15,696.813

$$15,696.813 \div 11,803 = 1.330$$

Comisiones de agencias

Año.	Número	Precio	Ponderación
1983			
1º semestre	41	4.875	199.875
2º semestre	<u>150</u>	<u>6.506</u>	<u>975.900</u>
T o t a l.	191		1,175.775

$$1,175.775 \div 191 = 6.156$$

- Para obtener el costo variable unitario fue necesario determinar los costos que van relacionados directamente con cada uno de los conceptos de ingresos, quedando como sigue:

Inscripciones.- Las comisiones que se dan a los agentes cuando realizan una venta son los únicos costos que van directamente involucrados con las misas.

Año	Importe Auto.	Comisión % Importe	No. de Inscripciones.	Ponderación.
1983				
1º sem.	650.00	.75	4,875	3,729
2º sem.	867.56	.75	6,506	6,070
T o t a l.			<u>1.698</u>	<u>9,799 = 5,772</u>

Comisiones de agencias.- Al igual que en las inscripciones, sólo

las comisiones que reciben los agentes cuando una unidad es adjudicada, constituyen los únicos costos variables directamente relacionados con este tipo de ingreso.

Año.	Comisión	No. de Adjudicaciones.	Ponderación
1963			
1º sem.	4,875	41	199,875
2º sem.	6,506	150	975,900
T o t a l.		191	1,175,775

$$1,175,775 \div 191 = 6,156$$

- Comisiones de integrantes.- Una vez que se tienen determinados los costos variables de los otros ingresos, por diferencia se obtienen los costos de este concepto, ya que los mismos se encuentran íntimamente relacionados con la operación de los grupos, quedando como sigue:

Total de Costos Variables.	14'387
Menos:	
Total Costos de Inscripciones.	(9'799)
Total Costos de Comisiones de Agencias.	(1'176)
Sobrante Costos Variables.	<u>3'412</u>

$$\text{Sobrante de Costos Variables} = 3'412 = 0.289$$

No. de Cuotas Pagadas.	11,803
------------------------	--------

De esta forma han quedado plenamente identificados los costos variables unitarios de cada uno de los tipos de ingresos.

- Contribución Marginal.- De la diferencia entre los ingresos y los costos variables se determinó el importe de contribución marginal y a su vez, dicho monto se divide entre el ingreso para determinar el porcentaje de utilidad bruta o contribución marginal.

- Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.- Para que se pueda llevar a cabo este análisis es necesario que se hable de unidades iguales, y como se ha observado, en este proyecto las unidades de venta o ingreso son diferentes unas de otras, por lo que ha sido necesario determinar una mezcla adecuada para que dichas unidades se puedan considerar equivalentes quedando como sigue:

<u>Supuestos</u>	<u>Ingreso</u>	<u>Equivalencia</u>
Cuando se entrega un automóvil la empresa obtiene un ingreso.	Comisión de Agencia	1
Para que sea entregado un auto es necesario obtener 60 cuotas, las cuales a su vez generan otro ingreso para la Cía.	Comisiones de Socios.	60
Si suponemos que esas cuotas se pagaron en un año, es necesario realizar cinco ins-	Inscripciones	5

cripciones ya que cada integrante aportará 12 cuotas.

Derivado de las consideraciones anteriores las equivalencias que -- dan de la siguiente manera:

<u>Ingresos</u>	<u>No. de Unidades</u>
Incripciones	5
Comisiones de Integrantes.	60
Comisiones de Agencias.	1

- Total de contribución marginal equivalente.- Esta se obtiene multiplicando el importe de la contribución marginal de cada tipo de ingreso por sus unidades equivalentes, el resultado de los tres es sumado, teniendo de esa forma la contribución marginal ponderada.
- Unidades ponderadas.- El total de costos fijos determinados en el año es dividido entre la contribución marginal ponderada, dando las unidades ponderadas necesarias, es decir el punto de equilibrio ponderado; sin embargo, este dato no da la suficiente información para la empresa por lo que se tienen que realizar los siguientes cálculos adicionales:
- Unidades necesarias para el punto de equilibrio.- El párrafo ante

rior indica cuantas unidades ponderadas son necesarias para alcanzar el P.E., estas tienen que ser multiplicadas por su equivalente, de manera que se pueda determinar cada año cuantas inscripciones hay que realizar, cuantas cuotas se deben de cobrar, así como cuantos automóviles hay que entregar para que la empresa alcance el punto mencionado.

- Comprobación.- Con el objeto de verificar que las unidades necesarias determinadas son las correctas, se efectúa una comprobación multiplicando dichas unidades por el importe de la correspondiente contribución marginal, los resultados son sumados y tendrán que ser iguales a los costos fijos.

Esta metodología fue empleada para realizar los cálculos del período sujeto a análisis; los resultados se muestran en los cuadros del 55 al 59.

Una vez determinado el punto de equilibrio de cada año, se procedió a hacer una comparación de los resultados según se aprecia en el cuadro No. 60 .

En 1983 las unidades proyectadas en la operación de la empresa son menores a las unidades requeridas por el punto de equilibrio por lo que la pérdida sufrida confirma lo anterior.

Durante 1984 las unidades se incrementan sobrepasando el P.E. cumpliendo con las premisas del proyecto. Se puede observar que el rubro que tiene mayor variación es el de comisiones de integrantes y esto se debe a que

Análisis del Punto de Equilibrio 1983
(000)

Cuadro No.55

Línea	Ventas	Precio de Venta	Costo Variable Unitario.	Importe Unitario	Contribución Marginal. %
Inscripciones	1,690	6,450	5,772	.678	10.51
Comisiones Integran- tes.	11,803	1,330	0,289	1,041	78.27
Comisiones Agencias	,191	41,043	6,156	34,887	85.00

Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.

	Inscripciones	Comisiones de Integrantes.	Comisiones de Agencias.
Unidades Equivalentes	5	60	1
Por contribución marginal	678	1,041	34,887
Total de contribución marg. equivalente	3,390	62,460	34,887 = 100,737 Contrib.marg.Pond.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Total costos fijos} =}{\text{Contribución Marginal}} = 41,201 = 409 \text{ Unidades Ponderadas}$		
	Ponderada.	100,737	
Unidades equivalentes	5	60	1
Unidades ponderadas	x 409	409	409
Unidades necesarias P/PE	2,045	24,540	409
Por contribución marginal	678	1,041	34,887
	1,386	25,546	14,269 = 41,201 Costos Fijos.

Análisis del Punto de Equilibrio

1984

(000)

Cuadro No. 56

<u>Línea</u>	<u>Ventas</u>	<u>Precio de Venta</u>	<u>Costo Variable Unitario.</u>	<u>Contribución Importe Unitario.</u>	<u>Marginal. %</u>
Inscripciones	1.982	12.715	9.614	3.101	24.39
Comisiones Integrantes.	33.499	2.157	0.226	1.931	89.52
Comisiones Agencias	558	64.753	9.713	55.04	85.00

Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.

- 235 -

	<u>Inscripciones</u>	<u>Comisiones de Integrantes.</u>	<u>Comisiones de Agencias.</u>
Unidades equivalentes	5	60	1
Por contribución marginal	<u>3,101</u>	<u>1,931</u>	<u>55,040</u>
Total de contribución marginal Equiv.	15.505	115.860	55,040 = 186,405 Cont. Marg. Pond..
Punto de equilibrio	Costos Fijos = 72 460 = 389 Unidades Ponderadas Contrib. Marginal Pond. 186,405		
Unidades Equivalentes	5	60	1
Unidades ponderadas	<u>389</u>	<u>389</u>	<u>389</u>
Unidades necesarias P/PE	1 844	23 340	389
Por contribución marginal	<u>3,101</u>	<u>1,931</u>	<u>55,040</u>
	6 028	45 069	21 410 = 72 507 Costos Fijos

Análisis del Punto de Equilibrio
1985
(000)

Cuadro No. 57

<u>Línea</u>	<u>Ventas</u>	<u>Precio de Venta</u>	<u>Costo Variable Unitario.</u>	<u>Contribución Importe Unitario.</u>	<u>Marginal %</u>
Inscripciones	2.479	17.349	13.221	4.128	23.79
Comisiones Integrantes	57.348	2.944	0.58	2.426	82.41
Comisiones Agencias	.956	88.300	13.245	75.055	85.00

Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.

	<u>Inscripciones</u>	<u>Comisiones de Integrantes.</u>	<u>Comisiones de Agencias.</u>
Unidades equivalentes	5	60	1
Por contribución marginal	<u>4.128</u>	<u>2.426</u>	<u>75.055</u>
Total de Contribución Marg. equivalente	20.640	145.560	75.055 = 241.255 Contrib.Marg. Pond.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos Fijos.} = 125.200}{\text{Contribución Marg. Ponderada} = 241.255} = 519 \text{ Unidades Ponderadas}$		
Unidades equivalentes	5	60	1
Unidades ponderadas	<u>519</u>	<u>519</u>	<u>519</u>
Unidades necesarias P/PE	2.595	31.140	519
Por contribución marginal	<u>4.128</u>	<u>2.426</u>	<u>75.055</u>
	10.712	75.545	38.953 = 125.210 Costos Fijos.

Análisis del Punto de Equilibrio
1986
(000)

Cuadro No. 58

Línea	Ventas	Precio de Venta	Costo Variable Unitario.	Contribución Importe Unitario	Marginal %
Inscripciones	3,016	21,052	16,601	4,451	21.14
Comisiones integrantes	81,577	3,689	0,630	3,059	82.92
Comisiones agencias	1,283	110,288	16,543	93,745	85.00

Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.

	Inscripciones	Comisiones de Integrantes.	Comisiones de Agencias.
Unidades equivalentes	5	60	1
Por contribución marginal	<u>4,451</u>	<u>3,059</u>	<u>93,745</u>
Total de contribución marg. Equivalente	22,255	183,540	93,745 = 299.54 Contrib. Marg.Pond.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución Marginal Pond.}} = \frac{159,868}{299.54} = 534 \text{ Unidades Ponderadas}$		
Unidades equivalentes.	5	60	1
Unidades ponderadas.	<u>534</u>	<u>534</u>	<u>534</u>
Unidades necesarias P/PE	2,670	32,040	534
Por contribución marginal	<u>4,451</u>	<u>3,059</u>	<u>93,745</u>
Contribución marginal total	11,884	98,010	50,059 = 159,959 Costos Fijos.

Análisis del Punto de Equilibrio
1 9 8 7
(000)

Cuadro No. 59

<u>Línea</u>	<u>Ventas</u>	<u>Precio de Venta</u>	<u>Costo Variable Unitario</u>	<u>Contribución Importe Unitario</u>	<u>Marginal %</u>
Inscripciones	3.596	26.308	21.026	5.282	20.08
Comisiones integran	105.991	4.668	0.645	4.023	86.18
Comisiones agencias	1.575	139.732	20.960	118.772	85.00

Determinación de la mezcla para obtener el punto de equilibrio.

	<u>Inscripciones</u>	<u>Comisiones de Integrantes.</u>	<u>Comisiones de Agencias.</u>
Unidades equivalentes	5	60	1
Por contribución marginal	<u>5.282</u>	<u>4.023</u>	<u>118.772</u>
Total de contribución marg. equivalente	26.410	241.380	118.772 = 386.562 Contrib.Marg.Pond.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos Fijos.}}{\text{Contribución Marginal Ponderada}} = \frac{202.754}{386.562} = 525 \text{ Unidades Ponderadas}$		
Unidades equivalentes	5	60	1
Unidades ponderadas	<u>525</u>	<u>525</u>	<u>525</u>
Unidades necesarias P/PE	2 625	31 500	525
Por contribución marginal	<u>5.282</u>	<u>4.023</u>	<u>118.772</u>
Contribución marginal total	13 865	126 724	62 355 = 202 945 Costos Fijos.

Comparación de Unidades proyectadas
contra el punto de equilibrio

Cuadro No. 60

Línea	Punto de Equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencia.
<u>Año 1983:</u>			
Inscripciones	2,045	1,698	(347)
Comisiones de Integrantes.	24,540	11,803	(12,737)
Comisiones de Agencias.	409	191	(218)
<u>Año 1984</u>			
Inscripciones	1,944	1,982	38
Comisiones de Integrantes	23,340	33,499	10,159
Comisiones de Agencias	389	558	169
<u>Año 1985</u>			
Inscripciones	2,595	2,479	(116)
Comisiones de Integrantes	31,140	57,348	26,208
Comisiones de Agencias	519	956	437
<u>Año 1986</u>			
Inscripciones	2,670	3,016	346
Comisiones de Integrantes	32,040	81,577	49,537
Comisiones de Agencias.	534	1,287	749
<u>Año 1987</u>			
Inscripciones	2,625	3,596	971
Comisiones de Integrantes	31,500	105,991	74,491
Comisiones de Agencias	525	1,575	1,050

la ponderación respecto a los demás conceptos de ingreso es mayor.

1985 es decisivo para el proyecto ya que la empresa se recuperó totalmente de su pérdida y como se observa en las variaciones el punto de equilibrio en comisiones está muy por debajo de las unidades proyectadas, no obstante que las inscripciones son menores.

Por lo que respecta a 1986 las metas proyectadas son mucho más ambiciosas ya que en el caso de las comisiones casi duplican la cantidad determinada en el punto de equilibrio obteniendo en esa forma grandes utilidades.

Al analizar 1987 se observa que las metas proyectadas de la empresa van en forma ascendente dando como resultado que la diferencia entre el punto de equilibrio y lo proyectado sea de consideración lo que implica que de alcanzar estos resultados, la empresa no tendría ningún problema para obtener las utilidades proyectadas.

De este análisis se puede observar la congruencia de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, puesto que la empresa obtiene utilidades a partir del 2º año en el cual se proyecta operar por encima del punto de equilibrio; es decir que si se cumplen las expectativas respecto a inscripciones, comisiones de socios y comisiones de agencias así como los niveles previstos de gastos, los resultados obtenidos en la operación deberán ser muy semejantes a los que se han proyectado en este trabajo.

Para concluir, se puede afirmar que la técnica del P.E. es una herramienta indispensable que permite a la alta dirección evaluar la efectivi

dad de los presupuestos elaborados, así como el desempeño cotidiano de la empresa, a fin de tomar las medidas correctivas oportunamente para alcanzar los objetivos previamente planteados.

3.- ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSION PARA LOS ACCIONISTAS

A lo largo del proyecto se ha podido conocer la naturaleza, marco legal, mercado potencial y funcionamiento de la empresa. Todo esto sirve de base para elaborar un análisis de la rentabilidad de la inversión de los posibles accionistas con el fin de que puedan tomar la decisión de invertir o no sus recursos en una empresa como la propuesta.

Los objetivos principales de los accionistas al invertir sus recursos en algún proyecto son la obtención de utilidades y la conservación de su capital.

Los rendimientos o utilidades llegan a los accionistas a través de los dividendos, por lo que el consejo de administración deberá decidir la política para el pago de los mismos, buscando que ésta no afecte de manera negativa tanto a la empresa como al accionista, por lo que es necesario hacer un análisis del impacto fiscal y financiero que involucra esta decisión. Para este proyecto se plantean tres opciones para el pago de dividendos:

Opción No.1.- Distribución total de las utilidades.- Nos indica que se distribuirá el 100% de las utilidades obtenidas en cada período; el cuadro No. 61 muestra esta alternativa, en donde se observa que el pago de I.S.R. para la empresa va a ser menor ya que los dividendos pagados son deducibles de impuestos, lo cual hace a su vez que el dividendo por distribuir sea mayor en cada uno de los años siguientes.

Desde el punto de vista de los accionistas el cuadro No. 62 indica

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
 Flujo de Fondos de la Empresa
 (000)

Cuadro No. 61

Opción No. 1 Pago del 100% de utilidad retenida como dividendo:

243

<u>Concepto.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Utilidad Neta.	(21,101)	29,079	95,938	237,427	429,646
Menos:					
Pérdida de Ejercicios Anteriores		(21,101)			
Dividendo Pagado			<u>1,131</u>	<u>44,947</u>	<u>88,012</u>
Base Gravable		7,978	94,807	192,480	341,634
Menos:					
PTU		2,326	7,675	18,994	34,372
ISR		<u>3,351</u>	<u>39,819</u>	<u>80,842</u>	<u>143,374</u>
Utilidad después de ISR y PTU		2,301	47,313	92,644	163,889
Menos:					
Reserva legal		<u>1,170</u>	<u>2,366</u>	<u>4,632</u>	<u>0</u>
Remanente para dividendo a pagarse en el siguiente año		<u>1,131</u>	<u>44,947</u>	<u>88,012</u>	<u>163,889</u>

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
Flujo de Fondos de los Accionistas.
 (000)
 Opción No. 1 Pago del 100%

Cuadro No. 62

<u>Concepto.</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Dividendo Decretado	226	8,989	17,602	32,778
Factor de Deflactación	3.1889	4.0244	5.1432	6.470
Dividendos a Precios Constantes	70.87	2,233.62	3,422.38	5,066.37
Retención del 55% de impuesto	(38.98)	(1,228.49)	(1,882.31)	(2,786.50)
Recuperación de impuesto	38.98	573.63	725.73	794.06
Flujo de Fondos Netos	70.87	1,578.75	2,263.80	3,073.93

Tasa Interna de Retorno: 2.99 %

Inversión Inicial \$ 6'000

que la tasa interna de retorno obtenida en esta alternativa es del 2.99% a precios constantes es decir, supera la inflación estimada para el período de evaluación en dicho porcentaje; el procedimiento utilizado para su obtención fue el siguiente:

El dividendo pagado que muestra el cuadro No. 61 se dividió entre cinco, suponiendo que es este el número de accionistas que formaron la sociedad, obteniéndose así el dividendo pagado a cada uno de ellos, asimismo se asume que los socios sólo tienen este tipo de ingresos con el fin de facilitar los cálculos de su impuesto sobre la renta personal.

Al dividendo pagado individualmente se le aplicó el índice de inflación utilizado en el proyecto, lo que dió como resultado el dividendo pagado a precios constantes.

A este dividendo a precios constantes se le calcula la retención del impuesto del 55% según lo indica la Ley; al aplicar al accionista las deducciones autorizadas se obtiene una recuperación del mismo, dando como resultado el flujo de fondos neto para cada uno.

En base a dicho procedimiento y que la inversión se considerará de \$ 6.00 millones por accionista es como se obtiene el rendimiento del 2.99% .

Opción No.2 .- Razón de pagos constantes.- Para esta alternativa el Consejo de Admón. de la empresa determina pagar un porcentaje constante de las utilidades en todos los años; en este proyecto se toma el 50% de las utilidades como pago de dividendo.

El cuadro No. 63 expone las repercusiones que tiene para la empresa vía impuestos y dividendos esta alternativa, observándose que la base gravable es mayor debido a que se deduce sólo el 50% del remanente para dividendos por lo que se pagan más impuestos.

Para los accionistas se efectuó una evaluación de la rentabilidad de la misma manera que la alternativa anterior, como lo indica el cuadro No. 64, con la variante de que se consideran otros montos ya que sólo recibe el 50% de las utilidades, dando como resultado una tasa interna de retorno negativa del 5.80% a precios constantes, es decir no se llega a recuperar la inversión en el período abarcado; esta alternativa de pago de dividendos a los accionistas les resulta poco atractiva ya que ni los cubre de la inflación desde el punto de vista personal y tampoco les conserva su inversión inicial, ya que el crecimiento de la misma continúa en otra entidad que es la empresa, -- aunque a un ritmo menor debido al pago de impuestos.

Opción No.3 .- Dividendo fijo.- Esta política supone que se pagarán \$ 30,00 millones a precios corrientes como dividendos cada año durante -- los cinco años del período, sin embargo como en el primer año la empresa obtiene pérdidas, en los años siguientes se pretende acumular hasta 1988 la cantidad de \$ 150.00 millones como pago de los mismos.

En el cuadro No. 65 se observa que la empresa tiene un ahorro en el pago del I.S.R. similar al de la alternativa No. 1, ya que durante los cinco años de vida del proyecto paga sus utilidades por aplicar vía dividendos; -- sin embargo al analizar el cuadro No. 66, en el cual se presenta la rentabilidad para el accionista en forma individual, se observa que la política segui-

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
 Flujo de Fondos de la Empresa
 (000)

Cuadro No. 63

Opción No. 2 Pago del 50% de la utilidad retenida como dividendo:

<u>Concepto.</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Utilidad Neta	(21,101)	29,079	95,938	237,427	429,646
Menos:					
Férdida de Ejercicios Anteriores		(21,101)			
Dividendo Pagado			566	22,630	50,155
Base Gravable		7,978	95,372	214,797	379,491
Menos:					
PTU		2,326	7,675	18,994	34,372
ISR		3,351	40,056	90,215	159,386
Utilidad después de ISR y PTU		2,301	47,641	105,588	185,614
Menos:					
Reserva Legal		1,170	2,382	5,279	
Remanente para dividendos a pagarse en el año siguiente.		1,131	45,259	100,309	185,614

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
 Flujo de Fondos de los Accionistas
 (000)

Cuadro No. 64

Opción No. 2 Pago del 50%

<u>C o n c e p t o .</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Dividendo Decretado	113	4,526	10,031	18,561
Factor de Deflactación	3.1889	4.0244	5.1432	6.470
Dividendo a Precios Constantes	35.44	1,124.64	1,950.34	2,868.78
Retención del 55% de impuesto	(19.49)	(618.55)	(1,072.69)	(1,577.03)
Recuperación de impuestos	19.49	422.58	575.56	679.65
Flujo de Fondos Netos	35.44	928.58	1,453.21	1,970.60

Tasa Interna de Retorno: (5.80 %)

Inversión Inicial \$ 6'000

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
 Flujo de Fondos de la Empresa
 (000)

Cuadro No. 65

Opción No. 3 Una cantidad fija de \$ 30 000.00 cada año como pago de dividendo.

<u>Concepto</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Utilidad Neta	(21,101)	29,079	95,938	237,427	429,646
Menos:					
Pérdidas de Ejercicios Anteriores.		(21,101)			
Dividendos Pagados			<u>1,131</u>	<u>44,947</u>	<u>88,012</u>
Base Gravable		7,978	94,807	192,480	341,634
Menos:					
PTU		2,326	7,675	18,994	34,372
ISR		<u>3,351</u>	<u>39,819</u>	<u>80,842</u>	<u>143,486</u>
Utilidad después de ISR y PTU		2,301	47,313	92,644	163,776
Menos:					
Reserva Legal		<u>1,170</u>	<u>2,366</u>	<u>4,632</u>	
Remanente para dividendos a pagar en el siguiente año		<u>1,131</u>	<u>44,947</u>	<u>88,012</u>	<u>163,776</u>

Análisis de la Rentabilidad para los Accionistas
 Flujo de Fondos de los Accionistas

Cuadro No. 66

Opción No. 3 Dividendo Fijo.

<u>Concepto.</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Dividendo Decretado	226	9,989.4	17,602.4	3,182.2
Factor de Deflactación	3.1889	4.0244	5.1432	6.470
Dividendos a Precios Constantes	70.89	2,233.62	3,422.46	491.84
Retención del 55% de impuesto	(38.98)	(1,228.49)	(1,882.35)	(270.57)
Recuperación de impuestos.	38.98	1,883.36	731.35	239.39
	<u>70.89</u>	<u>1,578.75</u>	<u>2,271.46</u>	<u>460.72</u>

Inversión Inicial \$ 6'000

Tasa Interna de Retorno: (6.43 %)

da no le proporciona una tasa interna de retorno positiva, al igual que en la alternativa No. 2 ; pudiendo afirmarse que de las tres mencionadas, la tercera es la menos atractiva ya que su tasa interna de retorno es del (6.43%).

La diferencia básica que presenta esta alternativa en relación con la No.1 , se encuentra en el dividendo pagado en el último año, ya que en lugar de cubrir \$ 32.00 millones de dividendos, se pagan solamente \$ 3.00 millones con lo que se alcanza la meta de pagar 30 millones de pesos como dividendos en cinco años.

De todo lo anterior se puede concluir que de las alternativas enunciadas para el pago de dividendos, la primera, o sea el pago del 100% de las utilidades, es la que resulta más atractiva para los accionistas teniendo en consideración los supuestos enumerados al llevar a cabo el desarrollo de las opciones; sin embargo, es conveniente mencionar que aunque en dos alternativas se presentan tasas de rentabilidad negativas, ello no quiere decir que el proyecto en sí no sea rentable, ya que como se demostró en el punto No. 1 de este capítulo, la rentabilidad del proyecto es aceptable. El análisis de la rentabilidad para los accionistas pretende únicamente presentar algunas opciones de los resultados que se obtendrían marginalmente, sin embargo no hay que olvidar que a fin de cuentas el accionista es el dueño de la empresa y del proyecto y que el incremento en el valor de los mismos representa un incremento en su propio patrimonio.

Una vez expuestas las diferentes alternativas para el pago de dividendos, así como sus repercusiones y su rentabilidad cabe mencionar que para tomar la decisión de cual será la política de dividendos más adecuada a se---

guir, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos operativos que se dan a lo largo de la vida del proyecto:

- Posición de liquidez de la empresa.
- Necesidad de liquidar pasivos.
- Restricciones de los acreedores.
- Planes de expansión.
- La tasa de utilidad de la empresa.
- Estabilidad de las ganancias.
- Posición de los accionistas en cuanto a impuestos.

Hechas estas consideraciones, queda a juicio de la Asamblea de ---
Accionistas tomar la decisión adecuada.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada, con el fin de evaluar la factibilidad de la inversión en una empresa comercial que maneja el sistema de mutuo - financiamiento se concluyó lo siguiente:

En México se adoptó desde hace algunos años el manejo de ventas -- por medio del sistema de mutuo financiamiento para la adquisición de automóviles, quedando definido su marco legal a mediados de 1982 y constituyendo dicha reglamentación una herramienta a favor del sistema para que éste se difunda en el ámbito mexicano, dejando la rama automotriz para incursionar en otros sectores de la actividad industrial que producen bienes de consumo duradero y que a causa del excesivo y continuo aumento de precios, han quedado fuera del alcance de las clases de menores recursos. Sin embargo, es de observarse que la mayoría de las empresas que prestan el servicio, lo hacen en la rama automotriz y que aún no se abarcan las ramas de muebles, línea blanca y electrónica en las cuales la integración de paquetes que se comercialicen por este medio, serían atractivos para ciertos segmentos de la población.

A lo largo de este trabajo se observó que las empresas dedicadas a la operación de este sistema son pequeños negocios prestadores de servicios - que no requieran una numerosa estructura de personal, aunque sí de adecuados - controles con los que se pueda obtener una información veraz y oportuna, además es imprescindible contar con un excelente equipo de ventas, ya que de estas depende la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, este tipo de empresas no requiere de una gran inversión en activos fijos ya que su capital de trabajo está financiado por los integrantes de los grupos que ellas manejan, el cual a su vez tiene la característica de -

proporcionar excelentes flujos de efectivo para la empresa administradora.

Utilizando parámetros de crecimiento económico de nuestro país, es tinados para el período 1983-1987, así como los resultados del estudio de la demanda potencial se formuló e integró un proyecto de inversión para conocer la factibilidad y rentabilidad de la creación y operación de una empresa dedicada a comercializar automóviles de tipo popular. A dicho proyecto le fueron aplicadas diversas técnicas de evaluación, concluyéndose que la inversión en el mismo es factible debido a que su creación y operación presenta pocos problemas siempre y cuando se instrumenten y observen todos los sistemas y controles previstos en este trabajo.

En cuanto a la rentabilidad, se determinó que el proyecto es aceptable ya que se estima que obtendrá una tasa interna de retorno del 33.87% -- anual a precios constantes, lo que significa que el capital invertido está -- protegido contra la inflación estimada y además genera un incremento en términos reales superior al 30% anual.

En virtud de que para este proyecto los accionistas serían personas físicas, se consideró importante evaluar la rentabilidad de su inversión vía cobro de dividendos. Se analizaron tres alternativas, determinándose que la -- óptima es el retiro total de las utilidades, con lo cual se obtiene una rentabilidad de más del 2% a precios constantes. No obstante el hecho de no retirar los dividendos, el proyecto protege la inversión contra la pérdida del poder adquisitivo y genera un incremento de más del 30% anual sobre el valor de la misma.

En cuanto al aspecto social, el proyecto origina una demanda económica derivada de la creación de 42 nuevos empleos productivos, el pago de sueldos, salarios, prestaciones; asimismo se generan en el primer año del proyecto más de \$ 42 millones de impuestos directos e indirectos, los cuales alcanzan la cifra de \$ 2,824 millones en 1987.

Todo lo anterior es benéfico, ya que además de ser atractivo para los accionistas ayuda a imprimir un cierto dinamismo a la actividad económica del país.

Por último, considero importante mencionar que la evaluación de proyectos de inversión constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones de la alta dirección de una empresa, ya que dentro de su análisis se abarcan todos los aspectos involucrados en la inversión que se piensa efectuar; es decir, los recursos que se tienen que aportar, los gastos que se realizarán, el comportamiento de los flujos de efectivo, las utilidades que se esperan, etc., lo que permite que antes de que se realice la inversión de detecte que el proyecto sujeto a análisis es o no viable y rentable o bien, que puedan instrumentarse medidas correctivas si es que existen desviaciones al realizarlo.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Administración Financiera.
Johnson Robert W.
Editorial C.E.C. S.A.
México, 1974

Administración Financiera de las Empresas.
Weston J. Fred; Brigham, Eugene F.
Nva. Editorial Interamericana, S.A. de C.V.
México, 1975

La Contabilidad en la Admón. de Empresas.
Robert N. Antony UTEHA
Editorial
México, 1976

Estadística para Economistas y Administradores de Empresas.
Shao, Stephen P.
Editorial Herrero Hermanos, S.A.
México, 1972

Dirección de Mercadotecnia.
Kotler, Philip.
Editorial Diana
México, 1978

Técnica Presupuestal.
Del Rio González, Cristobal
Ediciones Contables y Administrativas.
México, 1980

Fundamentos de Marketing.
Staton, William.
Editorial Mc. Graw Hill.
México, 1967

Apuntes de Finanzas III
Solis; Ricardo y Oropeza, Enrique.
Colección Finanzas, F.C.A. U.N.A.M.
México, 1974

Folleto:

La Formulación y Evaluación Técnico- Económica de Proyectos Industriales.
Soto Rodríguez, Humberto
Espejel Zavala, Ernesto
Martínez Frias, Hector F.
México

Términos de Referencia para la Formulación de un Estudio de Preinversión.
F O N E I
Banco de México, S.A.
México

Publicaciones Periódicas:

Informes Anuales.
Banco de México, S.A.
México

Indicadores Económicos del Modelo Económico de México.
Diemex- Wharton
E.E.U.U.

Anuario la Economía Mexicana 1979
Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
Editorial, Abeja
México, 1980

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.
Boletines 1981-1983
México

Diario Oficial
Lunes 7 de Junio, 1982
México.

Diario Oficial
Jueves 7 de Enero, 1982
México

APENDICES

CATALOGO DE CUENTAS

CATALOGO DE CUENTAS

- 1 ACTIVO
- 11 CIRCULANTE
- 1101 Fondo Fijo de Caja.
- 1102 Bancos

1102-01 Las subcuentas se asignarán una para cada uno de los grupos de integrantes que se formen.

- 1103 Valores

1103-01 Renta Fija

- 01 Depósitos a plazo
- 02 Valores gubernamentales
- 03 Otros

1103-02 Renta Variable

- 01 Acciones
- 02 Otros

- 1104 Deudores por Cuotas a Corto Plazo.

1104-01 Las subcuentas se utilizan para cada uno de los grupos de integrantes que se formen.

1104-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de in
tegrantes de cada grupo que corresponda.

1105 Documentos por cobrar

1105-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos -
existentes.

1105-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de in
tegrantes que hayan sido documentados.

1106 Deudores Diversos

1106-01 Funcionarios

1106-02 Empleados

1106-03 Otros

1107 Comisiones por cobrar a Proveedores

1107-1 Las subcuentas se asignarán por proveedor

1108 Anticipo a Proveedores

1108-01 Las subcuentas serán manejadas por proveedor

12

FIJO

1201 Deudores por Cuotas a Largo Plazo

1201-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos existentes.

1201-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes existentes.

1202 Mobiliario y Equipo

1202-01 De oficina

1202-02 De Cómputo Electrónico

1202-03 Periférico de Cómputo Electrónico

1202-04 De Transporte

1202-05 Diversos

1203 Depósitos en Garantía

13 GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS

1301 Pagos Anticipados

1301-01 Rentas

1301-02 Primas de seguros organizacionales

1301-03 Fianzas

1301-04 Otros

1302 Impuestos Pagados por Anticipado

1302-01 Impuestos Sobre la Renta

1302-02 Otros Impuestos

1303 Gastos de Instalación

1303-01 Construcciones, Instalaciones o Mejoras Permanentes

1303-02 Otras adaptaciones e Instalaciones

1303-03 Otras Adaptaciones en Proceso

1304 Gastos de Organización

1305 I.V.A. pagado por aplicar

2 PASIVO

21 A CORTO PLAZO

2101 Acreedores por Cuotas

2101-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos que se formen

2101-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes de cada grupo.

2102 Obligaciones por Contrato

2102-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos que se formen.

2102-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes de cada grupo.

2103 Seguros por Pagar

2103-01 Seguro de Vida

2103-01-01 Grupo y Socio

2103-02 Seguros Daños

2103-02-01 Grupo y Socio

2104 Proveedores

2104-01 Por proveedor (distribuidora) se asignará cada subcuenta

2105 Acreedores Diversos

2106 I.V.A. Por pagar

2107 Cuotas por Devolver a Corto Plazo

2107-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos que se formen.

2107-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes de cada grupo.

22 LARGO PLAZO

2201 Cuotas por Devolver a Largo Plazo

2201-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos que se formen.

2201-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes de cada grupo.

2202 Anticipos por Remate

2202-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos que se formen.

2202-01-01 Las subsubcuentas se asignarán conforme al número de integrantes de cada grupo.

2203 Fondo para Indemnizaciones.

2203-01 Las subcuentas se asignarán conforme al número de grupos correspondientes.

23 DIFERIDO

2301 Intereses cobrados por anticipado

3 CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO

31 CASTIGOS

3101 Estimación para Cuentas de Cobro Dudosos.

32 DEPRECIACIONES

3201 Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo.

3201-01 De Oficina.

3201-02 De Cómputo Electrónico.

3201-03 De Equipo Periférico de Cómputo Electrónico.

3201-04 De Equipo de Transporte.

3201-05 Diversos.

33 AMORTIZACIONES

3301 Amortización Acumulada Gastos de Instalación.

3301-01 Construcciones, Instalaciones o Mejoras Permanentes.

3301-02 Otras adaptaciones de Instalaciones.

3302 Amortización Acumulada Gastos de Organización.

4 CAPITAL

41 CAPITAL CONTABLE

4101 Capital Social

42 Superávit

4201 Reserva Legal.

4202 Remanentes.

4203 Utilidad del Ejercicio.

43 Déficit

4301 Pérdidas de ejercicios anteriores.

4302 Pérdidas en el Ejercicio.

5 CUENTAS DE RESULTADOS

51 CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

Gastos de Ventas.

5101 Comisiones y Compensaciones a Agentes.

5101-01 Comisiones.

5101-02 Compensaciones.

5102

Remuneraciones y Prestaciones a Agentes

- 5102-01 Sueldos.
- 5102-02 Gratificaciones.
- 5102-03 Tiempo Extraordinario.
- 5102-04 Prima Vacacional.
- 5102-05 Indemnizaciones por Despido.
- 5102-06 Premios.
- 5102-07 Compensación por Antigüedad
- 5102-08 Aportaciones al Infonavit.
- 5102-09 Capacitación al Personal.
- 5102-10 1% Sobre remuneraciones al personal.

5103

Otros Gastos de Ventas.

- 5103-01 Publicidad y Propaganda.
- 5103-02 Viáticos.
- 5103-03 Convenciones.
- 5103-04 Gastos de Representación.
- 5103-05 Subsidios para gastos de oficina.

5104

Gastos de Administración.

- 5104-01 Remuneraciones al personal
- 5104-02 Gastos de viaje.
- 5104-03 Gastos legales.
- 5104-04 Gastos de reparación y mantenimiento de Mobiliario y -

Equipo de oficina.

- 5104-05 Gastos de reparación y Mantenimiento de Equipo de Procesamiento de Datos.
- 5104-06 Gastos de reparación y mantenimiento de Equipo de Transporte.
- 5104-07 Vigilancia y sistema de seguridad.
- 5104-08 Primas de seguros.
- 5104-09 Primas por Fianzas.
- 5104-10 Donativos.
- 5104-11 Suscripciones.
- 5104-12 Correo, Teléfono
- 5104-13 Mensajero, combustibles y transportes.
- 5104-14 Papelería y útiles de escritorio.
- 5104-15 Artículos de computación.
- 5104-16 Energía eléctrica.
- 5104-17 Utiles de aseo.
- 5104-18 Impuestos prediales.
- 5104-19 Publicaciones.
- 5104-20 Rentas.
- 5104-21 Prestaciones al personal.
- 5104-22 Honorarios.
- 5104-23 Impuestos diversos.
- 5104-23-01 1% Sobre remuneraciones al personal.
- 5104-23-02 I.V.A.
- 5104-23-03 Otros.

5105

Depreciaciones.

5105-01 Mobiliario y Equipo de Oficina.

5105-02 Equipo de Cómputo.

5105-03 Equipo Periférico de Cómputo Electrónico.

5105-04 Equipo de Transporte.

5105-05 Diversos.

5106 Amortizaciones.

5106-01 Gastos de establecimiento y organización.

5106-02 Gastos de instalación.

52 CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

5201 Ingresos por Comisiones de Integrantes.

5202 Ingresos por inscripciones.

5203 Ingresos por Comisiones de Agencias.

5203 Productos Financieros.

5203-01 De inversiones.

5203-02 Intereses moratorios.

5204 Resultados.

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

1.- Descripción:

Este proyecto contempla la formación y operación de una empresa que maneja el sistema de mutuo financiamiento para la venta de automóviles de tipo popular, basándose para su operación específica en la reglamentación del artículo 389 de la Ley Federal de -- Protección al Consumidor.

Los datos que se tienen de este tipo de sistema de ventas son a partir de la 2ª guerra mundial, ya que debido a las condiciones económicas por las que se atravesaba en aquel momento, resultaba oneroso para los ciudadanos adquirir un automóvil; en la actualidad la economía mexicana atraviesa por una de las peores crisis económicas de su historia, por lo que la operación de este sistema debe aprovecharse en la adquisición de bienes.

2.- Premisas de Planeación:

2.1.- Indices Aplicados.

Año	Indice de Inflación	Factores de Inflación.		Incrementos Salariales
		1º semestre	2º semestre	
1983	78.1	1.3347	1.781	1.3905
1984	42.9	2.1290	2.545	1.6888
1985	25.3	2.8488	3.1889	1.9024
1986	26.2	3.5824	4.0244	2.1517
1987	27.8	4.5495	5.1432	2.4507

3.- Depreciaciones y Amortizaciones.

Tipo de Equipo	Tasa Anual
Mobiliario y Equipo	10%
Equipo de Transporte	20%
Equipo Eléctrico	25%
Equipo Periférico	12%
Gtos. de Instalación	10%

4.- Inversiones Requeridas

En el año de arranque, el Proyecto requiere de una inversión total en activo fijo de \$ 9.203 millones, y de \$ 20.797 millones en capital de trabajo, lo cual hace un total de inversión inicial de \$ 30.000 millones.

En el año dos de proyecto se requiere una inversión adicional de \$ 22.501 millones en activo fijo, la cual es financiada por la misma operación del proyecto.

5.- Resultados Obtenidos

- Vida útil del proyecto: Indefinido.
- Período de evaluación: 5 años.
- Número de empleados: 42
- Desembolsos de arranque comienzan: Enero 1983.
- Desembolsos de arranque terminan: Junio 1983.
- Entradas monetarias comienzan: Marzo 1983.
- Período de recuperación de los desembolsos de arranque: Enero de 1985
- Tasa interna de rendimiento: 33.87 % anual a precios constantes.

6.- Flujo de Fondos Netos

(000)

	1983	1984	1985	1986	1987
Utilidad Neta	(21'101)	23'402	47'969	118'714	214'823
Más:					
Virtuales	2'729	8'779	24'369	36'576	53'230
Menos:					
Inversiones Adicionales			22'501		
T O T A L.	(18'372)	32'181	49'837	155'290	268'053
Factor de Inflación	1.781	2.545	3.1889	4.0244	5.1432
Flujo de Fondos a precios constantes	(10'316)	12.645	15'629	38'587	52'118
En/83 = 100					

7.- Punto de Equilibrio

7.1.- Año 1983

Línea	Punto de Equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencia + (-)
Inscripciones	2,045	1,698	(347)
Comisión de Integrantes	24,540	11,803	(12,737)
Comisiones de Agencias	409	191	(218)

7.2.- Año 1984

Línea	Punto de Equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencia + (-)
Inscripciones	1,944	1,982	38
Comisiones de Integrantes	23,340	33,499	10,159
Comisiones de Agencias	389	558	169

7.3.- Año 1985

Línea	Punto de equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencia + (-)
Inscripciones	2,595	2,479	(116)
Comisiones de Integrantes	31,140	57,348	26,208
Comisiones de Agencias	519	956	437

7.4.- Año 1986

Línea	Punto de Equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencias + (-)
Inscripciones	2,670	3,016	346
Comisiones de Integrantes	32,040	81,577	49,537
Comisiones de Agencias	534	1,283	749

7.5. Año 1987

Línea	Puntos de Equilibrio	Unidades Proyectadas	Diferencias
Inscripciones	2,625	3,596	971
Comisiones de Integrantes	31,500	105,991	74,491
Comisiones de Agencias	525	1,575	1,050

8.- Plantilla de Personal

Escolaridad	Puesto	Número de empleados requeridos (1983 a 1987)
Lic. en Contaduría	Gerente General.	1
Lic. en Contaduría	Subgerente Finanzas.	1
Contador Privado	Jefe de Depto.	3
Auxiliar Contable	Auxiliar.	3
Analista en Sistemas	Auxiliar	1
Carrera Técnica	Cajera.	1
Secretaria Ejecutiva	Secretaria.	3
Secretaria en Español	Secretaria.	4
Secundaria	Mensajero	4
Vendedor Profesional	Subgerente.	1
Vendedor Profesional	Subgerente de Vtas.	4
Preparatoria	Agente de Ventas.	16
TOTAL.		42

9.- Prestaciones
(000)

Otorgadas por Ley	1983	1984	1985	1986	1987
- Prima Vacacional	238	344	478	540	610
- Gratificaciones	790	1'142	1'567	1'765	1'887
- Capacitación	3'000	5'343	7'635	6'378	8'049
- I.M.S.S.	2'257	4'010	6'632	9'801	13'275
- Infonavit	1'187	2'115	3'509	5'195	7'043
- P.U.T.		2'326	7'675	18'994	34'372
Adicionales	<hr/>				
Subtotal.	7'472	15'280	27'018	42'673	65'236
- Gtos. de Previsión	3'000	5'343	10'180	12'756	16'098
Total.	10'472	20'623	37'198	55'429	81'334

- Prima Vacacional.- Son 10 días, el impuesto lo absorbe la Cía.

- Gratificación.- En un mes, el impuesto lo absorbe la Cía.

10.- Impuestos Generados
(000)

<u>Año</u>	<u>Directo</u>	<u>Indirecto</u>	<u>Total.</u>
1983	7' 701	35' 256	42' 957
1984	29' 834	152' 513	182' 347
1985	98' 890	390' 782	489' 672
1986	203' 073	636' 381	839' 454
1987	350' 203	919' 195	1' 269, 398
	689' 701	2' 134, 127	2' 823, 828

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE MUTUO FINANCIAMIENTO	3
1.- Origen y Aplicación en México.....	4
2.- Marco Legal.....	8
2.1.- Antecedentes.....	8
2.2.- Formalización de las Disposiciones Legales que Regulan el Sistema.....	10
3.- Desarrollo del Sistema.....	14
4.- Perspectivas.....	39
 CAPITULO II ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	 42
1.- Organización de la Empresa en Proyecto.....	43
1.1.- Organización Jurídica Propuesta.....	43
1.2.- Proyecto de la Estructura Organizacional..	45
1.3.- Línea de Negocios.....	56
1.4.- Aspectos Laborales.....	60
1.5.- Interrelaciones Industriales.....	62
1.6.- Autorizaciones.....	62
2.- Integración y Estudio del Area Financiera.....	67
2.1.- Análisis del Flujo de Efectivo.....	67
2.2.- Sistema Contable.....	70
2.3.- Análisis e Interpretación de los Estados-- Financieros.....	71
2.4.- Simulación y Funcionamiento de un Grupo -- Típico de Mutuo Financiamiento.....	86
3.- Pronóstico de la Demanda Potencial y Area de Co- mercialización.....	98
3.1.- Antecedentes y Perspectivas del Sector --- Industrial.....	98
3.2.- Descripción del Producto.....	102
3.3.- Antecedentes y Proyección de la Oferta y - Demanda.....	104
3.4.- Integración de Precios.....	121
3.5.- Métodos de Comercialización.....	128
 CAPITULO III INTEGRACION DEL PROYECTO	 132
1.- Planeación de Ventas, Operación e Ingresos.....	133

2.- Planeación de Inversiones Requeridas.....	148
3.- Planeación de Gastos de Operación.....	153
4.- Estados Financieros Proforma.....	171
5.- Planeación y Control Financiero de la Operación.	206

CAPITULO IV ANALISIS Y EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION 212

1.- Aplicación de las Técnicas de Evaluación del Proyecto.....	213
2.- Análisis del Punto de Equilibrio.....	225
3.- Análisis de la Rentabilidad de la Inversión para los Accionistas.....	242

CONCLUSIONES	253
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	257
---------------------------	------------

INDICE DE CUADROS

No.	N O M B R E .	Pág.
1	Empresas que manejan el Sistema de Mutuo Financiamiento ...	6
2	Marco Legal.....	11
3	Requerimientos de Recursos Humanos.....	57
4	Guía Contabilizadora.....	72
5	Posición Financiera.....	75
6	Estado de Resultados.....	76
7	Análisis de las Razones Financieras.....	82
8	Flujo de Cuotas del Período 83-87.....	88
9	Concentrado de Bajas.....	92
10	Amortización de los Remates.....	95
11	Comportamiento de las Ventas del Sector Automotriz.....	100
12	Análisis de Oferta y Demanda de la Industria Automotriz....	105
13	Análisis de la Producción de la Industria Automotriz.....	106
14	Análisis de la Venta de la Industria Automotriz.....	108
15	Análisis de las Diferencias entre Producción y Ventas Totales de la Industria Automotriz.....	109
16	Años - Valor P.I.B.	112
17	P.I.B. - P.I.B. de la Industria Automotriz.....	114
18	P.I.B. Industria Automotriz- Unidades Producidas.....	115
19	Unidades Producidas Totales - Unidades Producidas Autos Populares.....	116
20	Producción de Autos Populares- Venta de Autos Populares....	118
21	Diferencias entre la Producción y Venta de Autos Populares.	119
22	Determinación de la Oferta Potencial y Demanda a Cubrir....	120
23	Determinación de los Factores de Inflación.....	122
24	Integración de Precios de 1983.....	123
25	Integración de Precios de 1984.....	124
26	Integración de Precios de 1985.....	125
27	Integración de Precios de 1986.....	126
28	Integración de Precios de 1987.....	127
29	Calendarización de Ventas por año.....	134

INDICE DE CUADROS

No.	N O M B R E .	Pág.
30	Integración de Grupo por Número de Integrantes.....	135
31	No. de Cuotas Pagadas.....	136
32	No. de Remates.....	137
33	No. de Adjudicaciones.....	138
34	No. de Bajas.....	139
35	Valuación de Bajas.....	140
36	Presupuesto de Operación de Grupos.....	144
37	Presupuesto de Ingresos por Inscripciones.....	145
38	Presupuesto de Ingresos por Comisiones de Agencias.....	146
39	Presupuesto de Inversiones Requeridas.....	151
40	Plantilla de Personal.....	155
41	Presupuesto de Gastos de Ventas.....	157
42	Presupuesto de Gastos de Administración.....	161
43	Estado de Resultados Proforma.....	173
44	Estado de Situación Financiera Proforma.....	179
45	Análisis de las Razones Financieras.....	185
46	Estado de Posición Financiera Inicial Proforma.....	191
47	Estados de Cambios en la Situación Financiera Proforma.....	193
48	Estados de Cambios a la Situación Financiera Proforma.....	196
49	Presupuesto de Caja de los Grupos.....	198
50	Presupuesto de Caja de la Empresa.....	201
51	Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado.....	204
52	Deflactación de la Utilidad Proyectada.....	214
53	Rendimiento de la Inversión a la Tasa de Cetes.....	216
54	Evaluación del Proyecto de Inversión.....	218
55	Análisis del Punto de Equilibrio 1983.....	234
56	Análisis del Punto de Equilibrio 1984.....	235
57	Análisis del Punto de Equilibrio 1985.....	236
58	Análisis del Punto de Equilibrio 1986.....	237
59	Análisis del Punto de Equilibrio 1987.....	238
60	Comparación de Unidades Proyectadas contra el punto de equilibrio.....	239

INDICE DE CUADROS

No.	N O M B R E .	Pág.
61	Flujo de Fondos de la Empresa (opción No.1)	243
62	Flujo de Fondos de los Accionistas (opción No.1).....	244
63	Flujo de Fondos de la Empresa (opción No.2).....	247
64	Flujo de Fondos de los Accionistas (opción No.2).....	248
65	Flujo de Fondos de la Empresa (opción No.3).....	249
66	Flujo de Fondos de los Accionistas (opción No.3).....	250

INDICE DE DIAGRAMAS

No.	NOMBRE.	Pág.
1	Organigrama.....	47
2	Flujo de Fondos de un Sistema de Mutuo Financiamiento.....	69

INDICE DE GRAFICAS

No.	N O M B R E.	Pág.
1	Tendencias: Ingresos, Gastos, Utilidad.....	177
2	Tendencias: Activo, Pasivo, Capital.....	183