INVIRTIENDO

OPORTUNIDADES PARA CRECER

Plan de Empresa

Jerónimo Ahedo Rodríguez
Joaquim Mallorquí Bagué
Edgar Salazar López

MBA
INTERUNIVERSITARIO
Master en Administración
y Dirección de Empresas

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Índice

1. Sumario ejecutivo 5
1.1. Visión 5
1.2. Misión 5
1.3. Productos 6
1.4. Ventajas competitivas 6
1.5. Explicación del mercado 6
1.6. Target y tamaño 7
1.7. Equipo Promotor 8
1.8. Resumen de Información Financiera. 9
1.9. Propuesta de Inversión. 9
2. Definición del Negocio 11
2.1. Valor añadido. 11
2.2. Necesidades que cubrimos 11
2.3. Ventajas competitivas 12
2.4. Productos 12
3. Análisis 15
3.1. Análisis del Entorno. 15
3.1.1. Factores económicos 15
3.1.1.1. Factores económicos País. 15
3.1.2.2. Factores económicos del Estado de Chiapas 16
3.1.2. Factores Socio-Demográfico en el País. 18
3.1.2.1. Factores Socio-Demográfico en México 18
3.1.2.2. Factores Socio-Demográfico en el Estado de Chiapas 19
3.1.3. Factores Políticos 19
3.1.3.1. Entidades de la administración pública involucradas en el Microcrédito 20
3.1.4. Factores Legales 21
3.2. Análisis de Mercado. 21
3.2.1. Antecedentes 21
3.2.2. El concepto de microfinanzas 22
3.2.3. Demanda 30
3.2.4. Oferta (competencia) 33
3.2.4.1. Sector bancario 33
3.2.4.2. Competidor 1 35
3.2.4.3. Competidor 2 36
3.2.4.4. Competidor 3 37
3.2.4.5. Competidor 4 38
3.2.4.6. Competidor 5 39
3.2.4.7. Competidor 6 40
3.2.4.8. Competidor 7 41
3.2.4.9. Productos Sustitutivos 42
3.3. Diagnostico: 42
4. Matriz D.A.F.O. 45
5. Planificación. 48

5.1. Plan de comercialización y marketing. 48
5.1.1. Productos 48
5.1.2. Precio 49
5.1.3. Distribución y Comercialización. 49
5.1.4. Comunicación. 52
5.2. Plan de Operaciones 59
5.2.1. Mobiliario y Equipo 59
5.2.2 Materiales para oficina 60
5.2.3. Localización 60
5.2.3.1. Distribución del local: 61
5.2.3.2. Decoración del local: 63
5.2.3.3. Horario 64
5.2.4. Diagrama de operaciones 65
5.2.4.1. Diagrama de flujo operacional grupos solidarios 66
5.2.4.2. Diagrama de Gant "Grupos solidarios" 67
5.2.4.3. Esquema operativo para los grupos solidarios: 67
5.2.4.4. Diagrama de flujo operacional PROCAMPO 70
5.2.4.5. Diagrama de Gant "Procampo" 71
5.2.4.6. Esquema operativo para el Procampo: 71
5.2.4.7. Diagrama de flujo operacional Probada Solvencia 74
5.2.4.8. Diagrama de Gant "Probada Solvencia" 75
5.2.4.9. Esquema operativo para clientes de probada solvencia: 75
5.3. Plan de Organización y Recursos Humanos (RR.HH.) 78
5.3.1 Organigrama de la empresa 78
5.3.2. Recursos Humanos internos 78
5.3.3. Retribuciones. 81
5.3.4. Recursos Humanos externos 83
5.3.4.1. Asesoría Contable y Fiscal. 83
5.3.4.4. Asesoría Legal 84
5.3.5. Otros servicios externos 84
5.4. Plan Económico Financiero. 84
5.4.1. Plan de Inversión 85
5.4.2. Plan de Financiación 85
5.4.3. Plan de Tesorería 86
5.4.4. Estados Financieros. 88
5.4.4.1. Ingresos Totales. 89
5.4.4.2. Gastos Operativos 90
5.4.4.3. Gastos Financieros. 90
5.4.4.4. Cartera. 91
5.4.5. Tasa Interna de Rendimiento (TIR). 92
5.4.6. Período de recuperación (Pay back). 92
5.4.7. Ratios. 93
5.4.7.1. Análisis de la Rentabilidad 94
5.4.7.2. Análisis de la Liquidez. 95
5.4.7.3. Análisis de Solvencia. 95
5.4.8. Escenarios. 96

5.4.8.1. Escenario Realista. 96
5.4.8.2. Escenario Optimista. 97
5.4.8.3. Escenario Pesimista. 99
5.4.9. Comparaciones entre los tres escenarios 102
5.5. Aspectos Jurídicos 107
Anexos

Sumario Ejecutivo

1. Sumario ejecutivo 5
1.1. Visión 5
1.2. Misión 5
1.3. Productos 6
1.4. Ventajas competitivas 6
1.5. Explicación del mercado 6
1.6. Target y tamaño 7
1.7. Equipo Promotor 8
1.8. Resumen de Información Financiera. 9
1.9. Propuesta de Inversión. 9

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

1. Sumario ejecutivo

1.1. Visión

Invirtiendo, S.A. de C.V. tiene como visión, ser líder en el mercado estatal, en rentabilidad, competitividad, innovación, calidad de servicio, confiabilidad y compromiso con la sociedad.

1.2. Misión

Invirtiendo, S.A. de C.V. tiene como misión la colocación de recursos financieros en forma eficiente para promover actividades productivas, fomentando el ahorro y la capitalización en el sector rural, prioritariamente, en segmentos de mercado que por su bajo monto de operaciones requieren ser atendidos para impulsar la generación de empleo, ingreso, bienestar familiar, y en general, el desarrollo.

1.3. Productos

El producto que ofrecemos son los microcréditos, dichos microcréditos se dividen en tres diferentes servicios:

1. *Grupos Solidarios:* Es un producto destinado para fomentar la productividad, el comercio y el autoempleo. Se otorgan a grupos de 7 a 20 socios (as) con actividad económica.
2. *Procampo:* Es un producto destinado a fomentar principalmente al sector de la agricultura. Se otorga de forma individual, a personas que desarrollan una actividad productiva en el campo.
3. *Probada Solvencia Moral:* Es un producto destinado a fomentar cualquier actividad productiva. Se entregan de forma individual, a personas que tengan probada solvencia moral.

1.4. Ventajas competitivas

Invirtiendo tiene las siguientes cuatro ventajas competitivas con respecto a sus competidores:

1. Disponemos de microcréditos con garantías Procampo.
2. Se tiene un interés inferior al de la media.
3. Entregamos los microcréditos en 4 días hábiles.
4. Otorgamos microcréditos por igual a hombres y mujeres.

1.5. Explicación del mercado

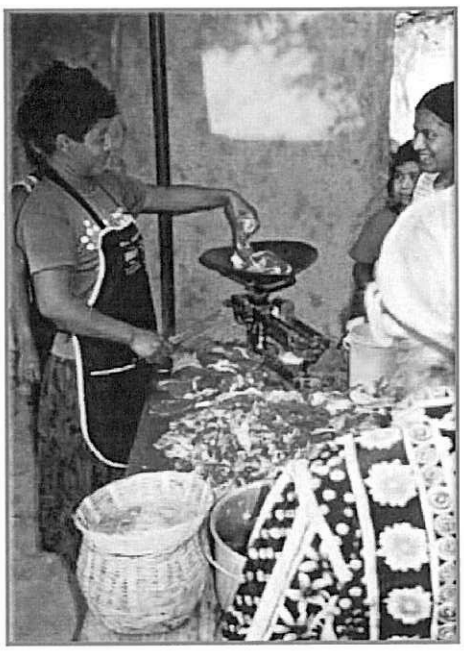
El mercado de los microcréditos en Chiapas es un mercado en crecimiento, debido a que existe un sector que no es atendido por las grandes entidades financieras. Por ello en Invirtiendo nos dedicamos a otorgar microcréditos a dicho sector.

Este segmento de la población es muy grande debido al alto índice de pobreza en Chiapas. En los últimos años se ha observado que dicha población demanda microcréditos para solventar su actividad económica. Además se ha comprobado que el 98% de las personas que piden microcréditos cumplen con los plazos de pago, por lo tanto es un sector con poco riesgo.

Debido ha esto en los últimos años han aumentado las microfinancieras en Chiapas, llegando a un total de 7 empresas. Aun así, esta oferta solo cubre el 34.85% del mercado. Los competidores más importantes son: Financiera Independencia, SA. de C.V. con el 16.30% del mercado y Financiera Compartamos, S.A. de C.V. con un 13.58% del mercado.

1.6. Target y tamaño

Esta empresa va dirigida a un segmento muy concreto de la población de Chiapas, concretamente a las personas que ganan el salario mínimo, menos del salario mínimo o que no reciban ninguna remuneración económica. La población que se encuentra en este condición es de, aproximadamente, 1,197,520 personas.



Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

En Invirtiendo otorgamos microcréditos por igual, tanto hombres como a mujeres, siempre que estos tengan una actividad económica.

1.7. Equipo Promotor

El quipo promotor de Invirtiendo S.A. de C.V. consta de tres personas, para ver sus curriculum observar **Anexo Curriculum Vitae**:

1. ***Edgar Salazar López:***
   Nacionalidad: Mexicano.
   Estudios: Lic. Administración y Dirección de Empresas. Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) impartido por UB, UAB, UPC.
   Experiencia profesional: dos años en el sector de comercialización dentro del sector público.

2. ***Jerónimo Ahedo Rodríguez:***
   Nacionalidad: Mexicano.
   Estudios: Lic. Contaduría Pública, similar a económicas en España. Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) impartido por UB, UAB, UPC.
   Experiencia profesional: dos años y medio en el sector de servicios. Trabajando para la compañía Deloitte, en el departamento de Auditoria de Estados Financieros.

3. ***Joaquim Mallorquí Bagué:***
   Nacionalidad: Español.
   Estudios: Lic. Bioquímica por Universidad Autónoma de Barcelona. Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) impartido por UB, UAB, UPC.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

1.8. Resumen de Información Financiera.

En el siguiente cuadro se expresan los ingresos, gastos operativos y beneficios netos que se tendrán en la vida del proyecto.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos	1,248,314	1,550,790	1,736,211	1,982,014	2,305,747	2,737,362	3,304,027
Gastos operativos	850,359	894,081	938,547	985,794	1,036,117	1,089,955	1,146,957
Beneficios Netos	229,025	407,137	505,648	643,095	831,139	1,102,328	1,450,044
Cash Flow	252,998	431,110	529,621	667,068	855,112	1,107,487	1,455,203

1.9. Propuesta de Inversión.

Para el funcionamiento de Invirtiendo S.A. de C.V. se requiere de una inversión inicial de $3,275,507 pesos mexicanos que son, distribuidos de la siguiente manera:

1. *Activo Fijo:* Se aportaran $167,507 pesos, esta aportación será hecha por los Socios o Accionistas afectando al Capital Social de la compañía.

2. *Activo Circulante:* Una aportación en efectivo de $3,000,000 pesos que se depositarán en la cuenta de Bancos y servirán para el desempeño de la actividad propia de la empresa (microcréditos).

3. *Gastos de Marketing:* Se destinarán $108,000 pesos en publicidad que servirán para dar a conocer el negocio. Dicha aportación se realizará antes de que la empresa empiece a trabajar.

Definición del Negocio

2. Definición del Negocio 11
2.1. Valor añadido 11
2.2. Necesidades que cubrimos 11
2.3. Ventajas competitivas 12
2.4. Productos 12

Definición del Negocio

2. Definición del Negocio 11
2.1. Valor añadido. 11
2.2. Necesidades que cubrimos 11
2.3. Ventajas competitivas 12
2.4. Productos 12

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

2. Definición del Negocio

Invirtiendo es una Sociedad Anónima de Capital Variable que tiene como objeto principal el otorgamiento de microcréditos, preferentemente a grupos solidarios que desarrollen alguna actividad productiva.

2.1. Valor añadido.

Nuestro valor añadido se refleja en que Invirtiendo atenderá a la gente que no son sujetas de crédito para las grandes entidades financieras con la condición que el destino del préstamo será utilizado para desempeñar labores productivas y con ello generar rentas para aquellas personas y/o familias más necesitadas.

2.2. Necesidades que cubrimos

Invirtiendo se crea para trabajar con la gente emprendedora que vive en condiciones de pobreza en Chiapas. Estas personas operan Micronegocios que generalmente ocupan a una o dos personas de la misma familia y que en muchas ocasiones estos ingresos representan su único sustento familiar.

Invirtiendo orientará su esfuerzo en la búsqueda de clientes, en zonas rurales y urbanas del estado, que realizan diversas actividades económicas, entre las que destacan:

1. Comercio rural: alimentos, vestido y productos de consumo,
2. Producción de artesanías y manualidades.
3. Actividades agropecuarias,
4. Otras de servicio y comerciales.

2.3. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que Invirtiendo tiene son las siguientes:

- Invirtiendo atenderá a un sector no atendido por la competencia, estos son, los créditos con garantía Procampo.
- Invirtiendo tiene un interés del 4%, siendo este menor al de la media del sector[1].
- El tiempo de entrega de Invirtiendo es de 4 días hábiles.
- Invirtiendo otorga microcréditos por igual a hombres y mujeres.

2.4. Productos

Invirtiendo cuenta con un producto denominado microcrédito, el cual proporciona a nuestros clientes la oportunidad de autoempleo, capitalización y desarrollo de actividades productivas. Este producto cuenta con tres servicios que se resumen en la siguiente tabla:

[1] www.lideresmexicanos.com, art. "De huacales a locales", Carlos Daniel, Marzo 2004.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Productos	Grupos Solidarios	Procampo	Probada Solvencia Moral
Metodología	Grupos solidarios	Procampo	Probada solvencia Moral
Objetivo de los créditos	Productivo, comercio y Autoempleo	Productivo, comercio y Autoempleo	Productivo, comercio y Autoempleo
Principales Características	Grupo de 7 a 20 socios (as), con actividad productiva.	Individual con actividad productiva del campo.	Individual destinado a la actividad productiva y/o comercial.
Tasa de Interés	4% mensual	4 % mensual	4 % mensual

Los importes máximos de financiamiento que podrán otorgarse por sujeto de crédito estarán en función de su capacidad de pago y de la viabilidad del proyecto que respalde la recuperación.

Análisis

3. Análisis **15**
3.1. Análisis del Entorno. 15
3.1.1. Factores económicos 15
3.1.1.1. Factores económicos País. 15
3.1.2.2. Factores económicos del Estado de Chiapas 16
3.1.2. Factores Socio-Demográfico en el País. 18
3.1.2.1. Factores Socio-Demográfico en México 18
3.1.2.2. Factores Socio-Demográfico en el Estado de Chiapas 19
3.1.3. Factores Políticos 19
3.1.3.1. Entidades de la administración pública involucradas en el Microcrédito 20
3.1.4. Factores Legales 21
3.2. Análisis de Mercado. 21
3.2.1. Antecedentes 21
3.2.2. El concepto de microfinanzas 22
3.2.3. Demanda 30
3.2.4. Oferta (competencia) 33
3.2.4.1. Sector bancario 33
3.2.4.2. Competidor 1 35
3.2.4.3. Competidor 2 36
3.2.4.4. Competidor 3 37
3.2.4.5. Competidor 4 38
3.2.4.6. Competidor 5 39
3.2.4.7. Competidor 6 40
3.2.4.8. Competidor 7 41
3.2.4.9. Productos Sustitutivos 42
3.3. Diagnostico: 42

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

3. Análisis

3.1. Análisis del Entorno.

3.1.1. Factores económicos

3.1.1.1. Factores económicos País.

Según diversas investigaciones, las crisis económicas aumentan la desigualdad en la distribución de la riqueza y las recesiones tienden a tener un impacto más profundo en los pobres, que los episodios de crecimiento.

La pobreza no parece haber disminuido en México, a pesar de los esfuerzos que se han emprendido. En términos generales, los programas para combatir la pobreza son mal vistos, incluso se dice que "programas para pobres, son pobres programas". Esto en parte se explica porque hay una especie de dicotomía entre la política social y la política económica.

No hay consenso sobre la dimensión de la pobreza en México. Según la SEDESOL hay 6 millones de hogares, aproximadamente 27 millones de mexicanos en condiciones de pobreza extrema. Según el Banco Mundial, en

México hay 45 millones de pobres, pero según el Banco Interamericano de Desarrollo, el número de pobres es de 30 millones de personas. Por el contrario, El Colegio de México habla de 70 millones de mexicanos en condiciones de pobreza.

Porcentaje de hogares en situación de pobreza en México										
	1989		1994		1996		1998		2002	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Nacional	6,906,804	34%	8,183,954	39%	7,705,507	36%	9,387,876	43%	8,631,432	38%
Urbano	2,624,586	38%	3,355,421	41%	2,928,093	38%	3,942,908	42%	3,366,258	39%
Rural	4,282,219	62%	4,828,533	59%	4,777,415	62%	5,444,968	58%	5,265,173	61%
Fuente: Elaborado con base en datos de la CEPAL										

El Gobierno Federal está buscando la forma de reducir la pobreza en el país:
En el siguiente cuadro se muestra la asignación de recursos y hacia donde se encaminan con ese fin.

Gasto público para la disminución de la pobreza						
Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Gasto público federal para la disminución de la pobreza entre PIB%	0.90%	0.90%	0.90%	0.90%	0.90%	1.10%
Gasto público federal para la disminución de la pobreza entre gasto programable total	5.90%	5.30%	5.80%	6.10%	6.00%	6.70%
Estructura del gasto para la disminución de la pobreza %						
Por tipo de estrategia						
Desarrollo humano e infraestructura social básica	86.30%	84.00%	83.30%	83.20%	83.80%	83.70%
Productividad y empleo	13.70%	16.00%	16.70%	16.80%	16.20%	16.30%
Fuente: Primer Informe de Gobierno, Vicente Fox Quezada						

Como podemos observar en el 2001 el gobierno se gastó en productividad y empleo un 16.3% del 6.7% del gasto público federal destinado para la disminución de la pobreza en México.

3.1.2.2. Factores económicos del Estado de Chiapas

La población económicamente activa en el Estado de Chiapas es del 74% para los hombres y del 43% para mujeres. El nivel de ingresos percibidos por la población económicamente activa se refleja en el siguiente cuadro:

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Periodo	Nivel de ingreso (en salarios mínimos)						
	Total	< 1	1 a 2	2 a 5	> 5	No recibe	N/A
Diciembre 2001	92%	19%	26%	27%	14%	5%	1%
Diciembre 2002	100%	16%	32%	31%	16%	5%	1%
Diciembre 2003	100%	16%	30%	35%	13%	5%	0%
Diciembre 2004	100%	15%	29%	36%	14%	6%	1%

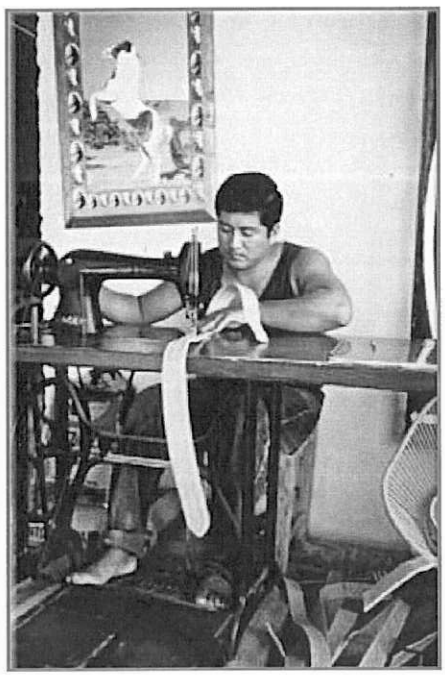
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).

A su vez podemos observar el número de habitantes en el Estado de Chiapas que son económicamente activos y que reciben menos de un salario mínimo, de uno a dos salarios mínimos o que no recibe nada de ingresos.

Periodo	Población por nivel de ingreso (en salarios mínimos)							
	Hombre			Población	Mujeres			Población
	< 1	1 a 2	No recibe	Total	< 1	1 a 2	No recibe	Total
Diciembre 2001	272,734	386,964	75,215	734,913	167,087	237,068	46,080	450,235
Diciembre 2002	228,354	458,040	70,914	757,308	133,982	268,746	41,607	444,335
Diciembre 2003	232,704	449,685	80,006	762,395	139,800	270,154	48,064	458,018
Diciembre 2004	221,622	443,627	85,875	751,124	131,711	263,649	51,036	446,396

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).

La intermediación financiera contribuye a aumentar la producción de bienes y servicios, satisfaciendo las necesidades de los habitantes y creando fuentes de trabajo. Así contribuye a aumentar su poder adquisitivo con lo que, a su vez, se incrementa la demanda de bienes y servicios. Con esto, se fomenta el crecimiento económico.



En México, la prestación de servicios financieros se considera una actividad de interés público y, como tal, sólo puede ser realizada por entidades que cuentan con autorización gubernamental.

Las microfinanzas constituyen una amplia gama de instituciones que sirven a distintos nichos de mercado y pueden ayudar de forma directa o indirecta a reducir la pobreza. Sin embrago, el sistema bancario mexicano no ha creado instrumentos ni servicios bancarios para las personas de bajos ingresos, por lo que la banca tiene una escasa incidencia en la movilización de recursos para estos segmentos de la población.

3.1.2. Factores Socio-Demográfico en el País.

3.1.2.1. Factores Socio-Demográfico en México

El microcrédito en México es una actividad difícil de resumir numéricamente, toda vez que la información es poco accesible, además de escasa y dispersa.

Según cifras del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), existen alrededor de 3.5 millones de unidades económicas formales, de las cuales cerca del 96% son pequeñas o micro empresas (sector formal). De los 3.5 millones mencionados, solo alrededor de 100,000 (equivalente al 3.5%) son sujetos de crédito por parte del sector bancario tradicional.

Contar con servicios financieros formales no es sólo una restricción para los pobres, sino para la gran mayoría de la población.

3.1.2.2. Factores Socio-Demográfico en el Estado de Chiapas

La distribución demográfica en el estado de Chiapas esta conformada como se muestra en las siguientes tablas:

Periodo	Población por sexo	
	Hombre	Mujeres
Diciembre 2001	1,940,841	1,980,051
Diciembre 2002	1,980,240	2,020,246
Diciembre 2003	2,020,439	2,061,257
Diciembre 2004	2,061,454	2,103,100

Población económicamente activa			
Periodo	General	Hombres	Mujeres
Diciembre 2001	59%	76%	45%
Diciembre 2002	57%	73%	42%
Diciembre 2003	57%	73%	43%
Diciembre 2004	58%	74%	43%

Distribución de la población en el Estado	
	Chiapas
Tasa media de crecimiento anual promedio	2.03%
Población total	3,920,892
Hombres	49.50%
Menores de 15 años	38.00%
De 15 a 64 años	54.60%
Residentes en localidades de 2,500 habitantes y más	45.70%
De 5 y más años que habla lengua indígena	24.62%

3.1.3. Factores Políticos

El Gobierno Federal, a través de varias de sus diversas dependencias, instrumenta una serie de programas de asistencia a los grupos sociales marginados, rurales y campesinos.

Los programas de asistencia a los grupos marginados, son coordinados por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), varias de los cuales reciben apoyo de instituciones financieras multilaterales. Los programas de apoyo financiero, asesoria y capacitación a las microempresas, son coordinados por la Secretaría

de Economía (SE), con recursos del Gobierno Federal, canalizados directamente o a través del Fideicomiso de Banca Social y Microcréditos (FIBASOM).

Recientemente (22 de enero del 2002) se creó el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), entre cuyos propósitos está promover el desarrollo ordenado del sector de ahorro y crédito popular, que le permita convertirse en un vehículo de financiamiento a la micro y pequeña empresa y dotar de servicios financieros a los sectores y regiones que carecen de ellos, incorporándolos a la formalidad.

3.1.3.1. Entidades de la administración pública involucradas en el Microcrédito

Estas Entidades son organismos del Gobierno Federal que apoyan a las Microfinancieras para el otorgamiento de los Microcréditos en el País[2].

SE: Atiende los asuntos de regulación de la economía; brinda apoyos a las empresas, especialmente a las micro, pequeñas y medianas; lleva a cabo negociaciones comerciales a nivel internacional, estableciendo el marco normativo correspondiente.

SHCP: Define la política fiscal; realiza la captación de ingresos del Gobierno Federal y los asigna de acuerdo con lo establecido por el Congreso de la Unión, también supervisa el sano funcionamiento del sistema financiero a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

SEDESOL: Procura un desarrollo regional y social equilibrado atendiendo en particular a las zonas y grupos más desprotegidos.

[2] "*Programa Fundamental para el Desarrollo Económico del Estado de México hacia el 2005 y de Competitividad Visión 2020*". José Alejando González Ballesteros y Silvia del Valle Caballero. Investigadores del ITESM campus Toluca, México, 2005.

SEGOB: Es responsable de la gobernabilidad de democrática y de la seguridad nacional, protege tanto a la población como a los intereses vitales del Estado Mexicano.

Congreso de la Unión: es el Poder de la Unión responsable de hacer leyes.

SER: Ejecuta la política exterior de México, promueve y coordina las acciones en el exterior de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Dirige el Servicio Exterior Mexicano, e interviene en toda clase de tratados, acuerdos y convenciones de los que el país sea parte.

3.1.4. Factores Legales

La prestación de servicios financieros es una actividad pública y por lo tanto debe estar regulada. Después de la crisis del sistema financiero de los noventa, la regulación se volvió complicada, con numerosas leyes y reglamentos. Por otro lado, los programas de fomento del desarrollo del Gobierno Federal destinados a fondear el microcrédito ya sean para personas de bajos ingresos o para microempresas, suele estar supeditados a la temporalidad, pues con frecuencia son modificados o incluso son sustituidos por otros, con los cambios de Administración.

3.2. Análisis de Mercado.

3.2.1. Antecedentes

Los microcréditos son un instrumento efectivo y cada vez más utilizado en los programas para el alivio de la pobreza. La *Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo* (UNCTAD) estima que existen en todo el mundo 7.000 instituciones dedicadas a las microfinanzas (IMFs) que brindan microcréditos a 20 millones de personas[3]. Sin embargo, el número de usuarios

[3] The Virtual Microfinance Market (UNCTAD): www.vmm.dpn.ch, 2005.

potenciales de este tipo de servicios financieros se calcula en alrededor de 500 millones.

Durante la Cumbre de Microcrédito celebrada en Washington en febrero de 1997, representantes de 137 países lanzaron una campaña con el objetivo de alcanzar en nueve años, con esta forma de préstamo, a las 100 millones de familias más pobres del mundo (visitar www.microcreditsummit.org).

Con un punto de partida de 7,6 millones de clientes en 1997, el crecimiento anual promedio ha sido de 37%, apenas un punto por debajo del necesario para alcanzar la meta de 100 millones de destinatarios en 2005. A fines de 2001, el 83% de las familias de menores recursos alcanzadas por las IMFs residían en Asia, el 12,5% en África y sólo 3,5% (928 mil hogares) a América Latina.

3.2.2. El concepto de microfinanzas

La noción de microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos. Entre estas posibilidades, la mayoría de las instituciones del sector se ha dedicado al microcrédito.

Aunque el crédito por sí solo no es suficiente para impulsar el desarrollo económico, permite que los pobres adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable.

El *Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre* del Banco Mundial (CGAP)[4], que cuenta con un programa de Microfinanzas, sostiene que el microcrédito es realmente eficaz si existe un nivel mínimo previo de actividad económica. De lo contrario, los beneficiarios simplemente se endeudarán.

El éxito de los programas de microcrédito puede verse limitado por algunas circunstancias típicas: falta de capital social, que disminuya las posibilidades de

[4] **CGAP Focus Notes 20** (May 2001): *Microfinance, grants and non-financial responses to poverty reduction: where does microcredit fits?* **www.iadb.org/sds/doc/enfoques20.pdf, 2005.**

utilizar metodologías de crédito sin garantías reales; poblaciones dispersas, que tornan dificultoso alcanzar a los clientes de un modo regular; dependencia de una única actividad económica (por ejemplo una sola cosecha).

De acuerdo con el CGAP las instituciones microfinancieras deberían reunir cuatro condiciones: Permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo; escala, a fin de alcanzar a un número suficiente de clientes; focalización, con el objeto de llegar a la población pobre; y sustentabilidad financiera.

Las probabilidades de que el instrumento del microcrédito sea exitoso, señala el CGAP, son mayores si es implementado como una actividad bancaria profesional, aplicando suficientes recursos y con un compromiso de largo plazo. Estudios recientes de impacto muestran que las IMFs pueden atender mayoritariamente a personas en situación de extrema pobreza y, al mismo tiempo, ser autosuficientes en términos financieros.

Además de los créditos, las poblaciones pobres representan también una demanda insatisfecha de otros servicios financieros, como el ahorro y los seguros. Los hogares pobres, como todos los demás, generalmente quieren y pueden ahorrar en dinero o en especie a fin de gestionar el riesgo y planificar inversiones futuras. Sin embargo, las comunidades de bajos ingresos no acceden en general a servicios de ahorro.

La mayoría de las organizaciones no gubernamentales y las IMFs no cumplen con los requisitos establecidos por las autoridades financieras, aunque algunas colaboran en el desarrollo de sistemas de ahorro informales.

a. El origen del concepto del Microcrédito

i. La experiencia del Banco Grameen

Una de las experiencias más importantes y difundidas en el ámbito de las microfinanzas es la del Banco Grameen (o Banco de los Pobres) de Bangladesh, que otorga créditos a través de un sistema que no está basado en requisitos de garantías reales, sino en la confianza mutua, la responsabilidad y la participación.

Grameen demostró que "prestar a los pobres no es algo imposible" sino que, por el contrario, se trata de clientes aún más confiables que los de la banca convencional. Además, el crédito -por pequeño que sea- les brinda la oportunidad de iniciar su emprendimiento y escapar del círculo vicioso de bajos ingresos, bajo ahorro, baja inversión y, por lo tanto, otra vez bajos ingresos.

El fundador de Grameen, el economista Muhammad Yunus, implementó a partir de 1976 un proyecto de investigación para promover servicios bancarios dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh[5]. Entre los objetivos de la iniciativa se encontraban los de generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y terminar con la acción de los usureros.

[5] www.grameenarg.org.ar/masinfo.htm, 2005.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Yunus había comenzado prestando dinero de su propio bolsillo a algunas mujeres de Jobra, una pequeña aldea cercana a la Universidad de Chittagong, donde integraba el Departamento de Economía. Luego amplió los créditos con fondos que obtuvo ofreciéndose como aval. Aquellos primeros préstamos se devolvieron en su totalidad. El proyecto se desarrolló con éxito en Jobra entre 1976 y 1979 y, a partir de ese momento, con el apoyo del Banco Central de Bangladesh y otros bancos nacionales, se extendió a varios distritos. El número de clientes creció de menos de 15.000 en 1980 a casi 100.000 hacia mediados de 1984.

En 1983 el Banco Grameen se convirtió en una institución financiera independiente. Hoy, con más de 2,3 millones de prestatarios (94% de los cuales son mujeres), es el banco rural más grande de su país. Sus 1.160 sucursales brindan servicios en 38.951 aldeas, más de la mitad de las que existen en Bangladesh. La devolución de los préstamos, cuyo valor promedio es de US $160 (1,800 pesos mexicanos), supera el 98%. En los últimos diez años la experiencia del Banco Grameen ha sido replicada en 66 países.

Grameen aplica una metodología propia que comienza por concentrar las actividades exclusivamente en los más pobres, a través de criterios claros de selección de sus clientes. Los créditos, sin garantía, por montos de entre 25 y

300 dólares y una tasa de interés de 20%, se otorgan prioritariamente a las mujeres. Se devuelven en cuotas semanales a lo largo de un año.

La metodología busca reemplazar las garantías que requiere la banca tradicional por la responsabilidad colectiva de grupo. Los destinatarios de los créditos forman grupos homogéneos de 5 miembros, de los cuales inicialmente sólo dos pueden obtener un préstamo. Una vez que éstos reembolsan las seis primeras cuotas semanales más los intereses reciben el crédito otros dos integrantes. Canceladas las seis primeras cuotas de estos últimos, es el turno del quinto candidato.

El 5% de los préstamos se destina a un fondo grupal. El monto total de los ahorros grupales en Bangladesh asciende actualmente a 162 millones de dólares.

Grameen cuenta en su país de origen con un amplio sistema de sucursales y centros en los que se desempeñan gerentes y trabajadores bancarios especialmente seleccionados. Este personal visita las aldeas que se hallan en su zona de influencia para difundir los objetivos del banco e identificar posibles candidatos. Los grupos de clientes son objeto de una supervisión rigurosa.

La experiencia del Banco Grameen demostró que el microcrédito es un instrumento efectivo en el alivio de la pobreza. La evolución posterior de este tipo de iniciativas ha conducido a utilizar el instrumento micro crediticio dentro de programas más amplios, por ejemplo de desarrollo local, organización comunitaria, actividades de capacitación y estímulo del ahorro por parte de los hogares pobres.

ii. Acción Internacional

Otra de las instituciones pioneras en el campo de las microfinanzas es Acción Internacional, con sede en Boston, Estados Unidos, que otorga microcréditos desde 1973 con el objetivo de reducir el desempleo y la pobreza. Actualmente

Acción desarrolla actividades en 15 países latinoamericanos, 5 de África y 30 localidades estadounidenses.

Entre 1992 y 2001 brindó préstamos a 2,3 millones de microempresarios -el 65% mujeres- por un volumen total de 3.800 millones de dólares. Actualmente poseen 600 mil clientes activos (más del 90% en América Latina), con una cartera activa de 370 millones de dólares.

El monto promedio de los créditos es de 600 dólares (6,700 pesos mexicanos), aunque con diferencias regionales. Las sumas prestadas aumentan a medida que crece el emprendimiento de los destinatarios. Los créditos iniciales en América Latina y África son de un mínimo de 100 dólares (1,130 pesos mexicanos); en EEUU, de 500 dólares.

La institución estima que, al carecer de las garantías exigidas por las instituciones de préstamo convencionales, los pobres que poseen sus propios emprendimientos dependen de agiotistas que les cobran intereses diarios de entre 5% y 10% o se ven obligados a pagar precios más elevados por los bienes que adquieren a crédito. Al ver reducidos de este modo los márgenes de utilidad, continúan inmersos en el círculo de la pobreza.

Los estudios de impacto realizados durante los años 80 en varios países latinoamericanos concluyeron que los microcréditos de Acción Internacional permitían aumentar un 30% los ingresos de las familias destinatarias y que contribuían a consolidar los puestos de trabajo existentes. Además, por cada 1000 dólares prestados se creaba un empleo adicional.

Para Acción Internacional el microcrédito debe ser financieramente sostenible y no depender de las donaciones o la ayuda gubernamental, pues los fondos provenientes de la caridad nunca serían suficientes para lograr un impacto significativo en la reducción de la pobreza. La institución diseña sus programas para que sean autosuficientes en un plazo de tres a cinco años. La viabilidad

comercial de la iniciativa permite atraer la inversión privada y expandir así el número de destinatarios.

Bajo el concepto de que un banco comercial puede estar orientado a los pobres y, al mismo tiempo, ser lucrativo, Acción Internacional contribuyó a la creación de instituciones micro-financieras totalmente comerciales como BancoSol en Bolivia, Mibanco en Perú, SogeSol en Haití, Banco Solidario en Ecuador y Financiera Comparta-mos en México.

También ha llevado adelante iniciativas para que sus instituciones microfinancieras afiliadas -como las que acaban de mencionarse- accedan a los mercados de capital internacionales, al considerar que éstos son la única fuente de fondos suficientes para tener un impacto real sobre la pobreza mundial. Se estima que sólo unas 100 de las 7 mil IMFs del mundo han logrado acceder a esos mercados de capitales.

El modelo de Acción Internacional se basa en que sus instituciones afiliadas otorguen pequeños préstamos a corto plazo y a tasas de interés que reflejan el costo del crédito. Los destinatarios solicitan el préstamo de manera individual. En caso de no contar con garantía prendaria o un codeudor, pueden asociarse con otros prestatarios para acceder a la modalidad de "préstamos a grupos solidarios", en la que los destinatarios se garantizan los créditos entre sí.

Después del crédito inicial, quienes efectúan los reembolsos oportunamente son elegibles para préstamos cada vez mayores. Este método de préstamos escalonados tiene el objetivo de minimizar el riesgo inicial y permitir el crecimiento de los microemprendimientos.

Varias de las instituciones afiliadas a Acción Internacional que comenzaron como organizaciones sin fines de lucro, dependientes de subsidios y donaciones, lograron convertirse en bancos u otros tipos de entidades financieras reguladas, lo que les permite además ofrecer otros tipos de servicios, como el ahorro. El mayor de estos bancos es Financiera Compartamos de México, que llega a más de 309.000 personas[6].

En 1986 Acción Internacional ayudó a lanzar en Bolivia un programa para el desarrollo de la microempresa mediante la creación de una ONG a través de un joint venture con empresarios del país. A fines de 1991 se habían financiado mediante el modelo de préstamos a grupos solidarios más de 45 mil microemprendimientos por un monto de 28 millones de dólares. Al año siguiente la ONG se convirtió en BancoSol, el primer banco comercial del mundo especializado en las microempresas. Hasta fines de 2001, BancoSol tenía más de 61 mil prestatarios con una cartera de créditos superior a los 81 millones de dólares.

En 1991, a raíz del fenómeno del desempleo, la desigualdad en los ingresos y la exclusión urbana en EEUU, donde 38 millones de personas viven por debajo de la línea de pobreza, Acción Internacional inició sus programas de microcréditos en Brooklyn, Nueva York. En el año 2000 se constituyó Acción USA, el mayor organismo de microcrédito de ese país, con sucursales en ocho estados.

[6] www.compartamos.com, 2005

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

3.2.3. Demanda

En los actuales momentos, que las microfinanzas se han convertido en una parte importante de la política económica y de desarrollo del Estado, las microfinanzas crean no solo un reto para el sistema bancario tradicional, el cual ha tenido que adecuarse rápidamente a ello con mayor o menor éxito; sino que al mismo tiempo abre una oportunidad de negocios interesante y rentable para instituciones financieras especializadas en este tipo de negocios.

Aunque el microcrédito y la microfinanciación ya han tenido repercusiones positivas en el ingreso familiar y en la calidad de vida de millones de pobres, todavía se niega a muchos el acceso a los servicios financieros que podrían elevar su nivel de vida y protegerlos contra los reveses económicos. Miles de personas podrían beneficiarse de los servicios financieros; aunque hoy en día sólo se atiende una pequeñísima fracción de esa demanda.

En América Latina, la demanda del crédito microempresarial, se estiman en unos 7 millones de personas, de los cuales los clientes atendidos en este rubro no sobrepasan los 500.000 clientes[7].

Considerando al grupo conformado por Venezuela, Argentina, Uruguay, Brasil y México como el grupo que posee el mayor potencial de la región latinoamericana.

Según una investigación de Lustig y Deustch, el crecimiento de la población que requiere microfinanciamiento es la población que demanda el mayor número de empleos y genera el mayor número de Unidades Económicas.

La presencia de un gran número de **micro empresas**, donde se realizan actividades de rápida rotación, y que requieren de montos de financiamiento

[7] CGAP "Inventario de las Instituciones en microfinanzas en América Latina" (Washington, D.C, 1999, Anexo 1)

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

reducidos para su operación, sin duda ha **producido una importante demanda** favorecido el surgimiento de una importante oferta *de microcrédito formal.*

Para analizar el mercado potencial en Chiapas, hicimos un estudio de las Unidades Económicas (UE) dentro de este Estado. En la siguiente tabla dividimos el número de UE entre los diferentes sectores. A su vez, con estadísticas del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), determinamos cuantas de estas UE son de carácter MYPYMES.

		ESTABLECIMIENTOS
Entidad federativa	Codigo	Unidades económicas
Chiapas	Pesca	924
Chiapas	Minería	89
Chiapas	Industrias manufactureras. incluye los establecimientos maquiladores	9,832
Chiapas	Electricidad y agua	110
Chiapas	Industria de la construcción	394
Chiapas	Comercio	46,938
Chiapas	Transportes y comunicaciones	1,008
Chiapas	Servicios privados no financieros	27,704
Chiapas	Agricultura	291,945
	Total	378,944
	Microempresasas y Pymes	96%
	Total	**363,786**
Fuente: INEGI - Censos Económicos 1999. Resultados definitivos		

Se observa que en Chiapas existe un mercado potencial de 363,786 posibles clientes.

Competidores						
Nombre	Mercados	Población Objetivo	Número de Clientes	Ocupación en el mercado	Porcentaje mujeres	Cartera Total
Competidor 1	Chiapas	Urbano y Rural	59,310	16.30%	48%	$ 876,540,301
Competidor 2	Chiapas	Urbano y Rural	49,413	13.58%	99%	$ 721,574,498
Competidor 3	Chiapas	Urbano y Rural	4,554	1.25%	98%	$ 15,390,000
Competidor 4	Chiapas	Urbano y Rural	5,300	1.46%	96%	$ 10,000,000
Competidor 5	Chiapas	Urbano y Rural	4,199	1.15%	90%	$ 7,447,385
Competidor 6	Chiapas	Urbano y Rural	3,187	0.88%	100%	$ 2,894,440
Competidor 7	Chiapas	Urbano	800	0.22%	-	$ 2,800,000
		Total	**126,763**	**34.85%**		
Fuente Propia						

Los 363,786 clientes los comparamos contra el numero de clientes que tienen nuestros competidores (analizados en el Punto *3.2.4 Oferta (competencia)*), que son de 126,763 clientes.

Condiciones del Mercado	
Mercado Potencial	363,786
Mercado Ocupado	126,763
Porcentaje del mercado ocupado	34.85%
Porcentaje mercado objetivo	65.15%

Con esta comparación llegamos a la conclusión que nuestro mercado objetivo es del 65.15%, que corresponde a 237,006 posibles clientes.

Asimismo, la presencia de un importante número de pequeñas unidades agropecuarias y del comercio también ha favorecido una demanda significativa de microcrédito rural, aunque este elemento positivo está afectado por el hecho que la mayor cantidad de estas tierras carecen de riego y cultivan productos sujetos a grandes riesgos de producción y variaciones de precios.

En consecuencia, instituciones especializadas en las microfinanzas y en la asistencia a emprendedores tienen un potencial de desarrollo y crecimiento enorme.

3.2.4. Oferta (competencia)

México cuenta con una larga historia de oferta de servicios bancarios para los sectores populares, representados en una multitud de personalidades jurídicas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Las instituciones más antiguas son las cooperativas, que experimentaron su mayor auge durante el período 1980-1982, a las cuales se añadieron otras como las cajas de ahorro, las uniones de crédito y las sociedades financieras de objeto limitado.

El Estado ha jugado históricamente un papel muy importante en el financiamiento de los sectores populares urbanos y rurales a través de bancos de desarrollo. Sin embargo, estas estructuras se han orientado tradicionalmente a las clases media y media baja, dejando de lado a los sectores de recursos más bajos. A raíz de la crisis financiera de 1995 el Estado decidió desvincularse parcialmente del crédito directo y apoyar IMFs de tipo privado orientadas hacia la población pobre urbana[8].

3.2.4.1. Sector bancario

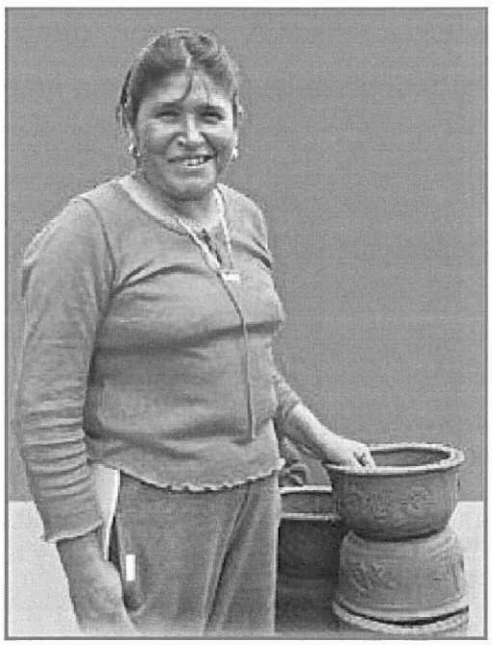
El sistema bancario comercial está constituido por 43 bancos, pero son tres las instituciones dominantes del sector controlando el 60% del mismo: Bancomer (adquirido en junio del 2002 por el grupo español BBVA), Serfin (adquirido en mayo del 2002 por el grupo español BSCH) y Banamex. Ninguno de éstos mantiene relaciones con las microfinanzas; sólo Banamex ha demostrado su voluntad de reforzar su posición en la industria bancaria local, mediante la incipiente implantación de un sistema de microcréditos. Actualmente, el sistema de bancos de desarrollo incluye siete instituciones, con NAFIN y Banobras a la cabeza seguidos por Bancomex.

La población atendida por entidades no bancarias en México se estima en alrededor de 4 millones de personas para unas 600 entidades (microfinancieras, cajas de ahorro y crédito, etc.). Las entidades de ahorro y crédito popular

[8] Cotler, Pablo: *Las Entidades Microfinancieras del México Urbano*, Pablo Cotler, México, 2003.

cubren la mayor parte de esta población. El porcentaje de crecimiento de la oferta es importante, en particular en las zonas más pobres del país, con productos de crédito para capital de trabajo, consumo y ahorro. No existe un estudio reciente sobre el sector, y la situación de la competencia varía mucho de una región a otra[9].

En Chiapas, encontramos que tienen presencia, hasta el 2003, 7 microfinancieras de las cuales no usaremos los nombres debido a comodidad en el diseño de este plan ya que los nombres son muy extensos. En caso que necesiten saber los nombres de los mismos, pueden leer el **Anexo Competidores**.



[9] www.planetrating.org

3.2.4.2. Competidor 1

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Fe Peña Blanca, Chiapas. Los inicios de este competidor datan desde 1 de Octubre de 1993. Tiene como misión "Apoyar las clases sociales trabajadoras del país mediante diversos productos financieros que cubren sus necesidades, a través de un servicio que se distinga por su calidad y oportunidad, dándole acceso formal al sistema financiero". La población objetivo es urbana, con el 48% de mujeres. Cuenta con 197,700 clientes en todo el país y su cartera asciende a $876´540, 301 pesos, Solo en el estado de Chiapas tiene 59,310 clientes. El importe promedio de los préstamos es de $5,600. Para mayor información sobre su historia y demás, consultar el **Anexo Competidores.**

Tipo de productos	**Crédito normal:** Adquirir cualquier bien o servicio de forma inmediata. Cuando es por primera vez que se pide el crédito.
	Crédito subsecuente: Adquirir cualquier bien o servicio de forma inmediata. Cuando el cliente lo pide por segunda o tercera vez.
Precios	El tipo de interés se mantiene fijo mensual para ambos, siendo para el crédito normal un 7% e inferior para el crédito subsecuente que pudiendo llegar hasta un 5%.
Tiempo de entrega	5 días hábiles.

3.2.4.3. Competidor 2

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de México D.F. Los inicios de este competidor datan desde el año 1990 con una prueba piloto que duro tres años, hasta que a finales de 1993 se consolido por completo. La población objetivo es urbana y rural, con el 99% de mujeres. Cuenta con 215,276 clientes en todo el país y su cartera asciende a 721,574,498 pesos, el número de clientes para el estado de Chiapas es de 49,413. El importe promedio de los préstamos es de $5,638 pesos. Para mayor información sobre su historia y demás, consultar el **Anexo Competidores**

Tipo de productos	**Producto 1:** Destinado solo a mujeres. Clientes por grupos de 15 en adelante, las garantías son solidarias. Los importes de los créditos van desde $900 hasta $14,000
	Producto 2: Destinado a hombres y mujeres. Clientes por grupos de 3 a 8 personas, las garantías son solidarias. Los importes de los créditos van desde $2,000 hasta $16,000.
	Producto 3: Destinado a hombres y mujeres, las garantías son prendarias y personales. El importe créditos van desde $7,500 hasta $50,000
	Producto 4: Tipo de cliente es con un crédito vigente en Generadora de Ingresos (Sujeto a condiciones específicas del producto), las garantías son el Aval con un crédito vigente en la misma Generadora de Ingresos. El importe créditos van desde $600 hasta $4,200
Precios	El tipo de interés que mensual es fijo para todos sus productos del 5%.
Tiempo de entrega	5 días hábiles.

3.2.4.4. Competidor 3

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Los inicios de este competidor datan desde el año 1999 cuando fue fundada. Tiene como misión "Contribuir en la lucha contra la pobreza y las injusticias, acercando a las familias los servicios que les permitan alcanzar una mejor calidad de vida y un desarrollo sustentable". La población objetivo es urbana y rural, con el 98% de mujeres. Cuenta con 4,554 clientes en el estado de Chiapas y su cartera asciende a $15´390,000 pesos. El importe promedio de los préstamos es de $5,000. Para mayor información sobre su historia y demás, consultar el **Anexo Competidores.**

Tipo de productos	**Grupo Solidarios:** Es necesario reunir a un grupo de entre 7 y 20 socias (os). Plazo de 4 a 6 meses, Importe de $2,000 a $15,000 pesos.
	Crédito individual. Se otorga a mujeres y hombres que cuenten con un negocio establecido y que demuestren capacidad para cubrir sus pagos. Plazo de 4 a 6 meses, Importe de $2,000 a $15,000 pesos.
	Capacitación y Asesoría. Incluyen temas de Administración, Contabilidad, Desarrollo de Productos, Salud Reproductiva, Educación Ambiental, entre otros
Precios	El interés es mensual y fijo. La tasa es del 5.5% y va disminuyendo según el comportamiento de pago del cliente hasta un 5%.
Tiempo de entrega	De 6 días hábiles.

3.2.4.5. Competidor 4

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Tiene como misión "Brindar servicios financieros acompañados de asesorias y capacitación a la sociedad de pago y que le permitan capitalizarse para generar fuentes de empleo y fortalezcan su residencia en la entidad". La población objetivo a la que esta enfocada es urbana y rural, con el 96% de mujeres. Cuenta con 5,300 clientes en el estado de Chiapas y su cartera asciende a $10,000,000 pesos El importe promedio de los préstamos es de $1,500.

Tipo de productos	**Grupo Solidarios:** Es necesario reunir a un grupo de entre 5 a 12 socias (os). Plazo de 2 a 6 meses, Importe de $1,000 a $10,000 pesos.
	Crédito Individual: Tipo de clientes hombres o mujeres. Importe créditos van desde $5,000 hasta $20,000.
Precios	Tipo de Interés fijo mensual del 6% disminuyendo progresivamente por cliente hasta un 5%.
Tiempo de entrega	10 días hábiles

3.2.4.6. Competidor 5

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Tiene como misión "Ser una empresa que impulse el desarrolla socio-económico, de las pequeñas empresas conformadas por grupos solidarios, a través de servicios micro financieros y agropecuarios, para salvar la condición y posición en un entorno social, así como también de hombres emprendedores, fomentando la cultura del ahorro". La población objetivo es urbana y rural, con el 90% de mujeres. Cuenta con 4,199 clientes en el estado de Chiapas y su cartera asciende a $7,447,385 pesos. El importe promedio de los préstamos es de $5,000.

Tipo de productos	**Producto 1:** Grupos de entre 5 a 12 socias. Plazo de 1 a 6 meses, Importe de $2,000 a $16,000 pesos.
	Producto 2: Créditos individuales a hombres o mujeres, el importe fluctúa entre los $500 y 10,000 pesos. Plazo del mismo de 1 a 6 meses.
Precios	Tipo de interés mensual para el producto 1 del 5% y para el producto 2 del 7%.
Tiempo de entrega	No proporcionado

3.2.4.7. Competidor 6

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Los inicios de este competidor datan desde el año 1998. Tiene como misión "colaborar en la medida de lo posible, a combatir la pobreza extrema en los Altos de Chiapas mediante el otorgamiento de microcrédito a mujeres de dicha zona". La población objetivo es urbana y rural, con el 100% de mujeres. Cuenta con 3,187 clientes en el estado de Chiapas y su cartera asciende a $2,984,440 pesos. El importe promedio de los préstamos es de $1,000.

Tipo de productos	**Crédito individual.** Importe desde $500 a $5,000 pesos, con un pago semestral de 12 pesos,
Precios	Una tasa de interés mensual del 2% y 2.7% en el área suburbana.
Tiempo de entrega	No proporcionado.

3.2.4.8. Competidor 7

Este competidor se encuentra ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas. Tiene como misión "Proveer crédito oportuno, accesible y ágil a los microempresarios urbanos y rurales del estado de Chiapas, para el desarrollo de sus actividades productivas". La población objetivo a la que esta enfocada es urbana. Cuenta con 800 clientes en el estado de Chiapas y su cartera asciende a $2.800.000 pesos.

Tipo de productos	**Grupos Solidarios:** Grupos de mujeres de 5 a 20 socias con responsabilidad solidaria entre ellas, el importe de los créditos es de $500 a $7,000 pesos. El plazo es de 15 días hasta 3 meses.
Precios	No proporcionado
Tiempo de entrega	15 días hábiles

En el siguiente cuadro, hacemos un resumen de las principales características de nuestros siete competidores mas importantes.

Nombre	Número de Clientes	Porcentaje mujeres	Cartera Total	Prestamo Promedio	Importes	
					Inferior	Superior
Competidor 1	59,310	48%	$ 876,540,301	$ 5,600	$ 1,500	$ 18,000
Competidor 2	49,413	99%	$ 721,574,498	$ 5,638	$ 600	$ 50,000
Competidor 3	4,554	98%	$ 15,390,000	$ 5,000	$ 2,000	$ 15,000
Competidor 4	5,300	96%	$ 10,000,000	$ 1,500		
Competidor 5	4,199	90%	$ 7,447,385	$ 5,000		
Competidor 6	3,187	100%	$ 2,894,440	$ 1,000	$ 500	$ 5,000
Competidor 7	800	-	$ 2,800,000	$ 1,500		

Fuente Propia

3.2.4.9. Productos Sustitutivos

Encontramos tres grupos diferentes de productos sustitutivos, uno de ellos es el grupo de los allegados (Prestamistas, Familiares, Amigos, etc.), otro grupo son organismos auxiliares de crédito que son diferentes a las microfinancieras en México pero que juegan un papel muy similar al nuestro, tales como (Cajas solidarias, etc.) y finalmente el grupo de las Actividades Ilegales.

1. **Prestamistas:** Son personas que otorgan prestamos cobrando un interés igual o un poco mayor al del banco.
2. **Familiares y Amigos:** Miembros de una familia o amigos que prestan el dinero sin cobrarte ningún interés o con un interés por debajo de lo que cobrarían los bancos.
3. **Cajas Solidarias:** Organismos de ahorro y crédito conformados por socios protectores con repercusiones que realizan a través de apoyos recibido mediante programas productivos.
4. **Actividades Ilegales:** Conocidos como usureros o agiotistas, que como forma de negocio entregan prestamos de forma ilegal con un interés muy por arriba del que manejaría cualquier banco o institución crediticia.

3.3. Diagnostico:

Como hemos observado, la población del país en condiciones de pobreza representa el 38%, un total de 8,631,432 familias.

Además observamos que el gobierno esta incrementando el gasto público en materia de disminución de pobreza, de un 5.9% a un 6.7%. Esto beneficia al sector de las microfinancieras debido a que el gobierno podría otorgar subvenciones de mayor tamaño.

En Chiapas hay 1,197,220 personas, de los cuales 751,124 son hombres y 446,396 son mujeres, que perciben menos dos salarios mínimos. Estos representan el 50% de la población Chiapaneca.

En nuestro estudio de mercado podemos ver que la demanda potencial es de 363,789 posibles clientes, de los cuales 126,763 están ocupados por siete competidores con cobertura en Chiapas. Lo que representa que un 34.85 % del mercado esta ocupado y disponemos de un 65.15% del mercado libre, para obtener nuestros futuros clientes.

En resumen podemos decir que hay suficiente mercado libre en el sector de las microfinancieras como para poder entrar con garantías y conseguir clientes rápidamente.

Dentro de la cobertura de servicios, Invirtiendo atenderá a un sector no atendido por la competencia, estos son, los créditos con granita Procampo, además de ofrecer un tipo de interés menor al de la media del sector, siendo este de 4.5 al 5.0% (mínimo 2% , máximo 7%).

Una ventaja competitiva planeada, es que el tiempo de entrega de Invirtiendo SA de CV es de 4 días hábiles, contra lo que nuestra competencia tiene, que es de 5 a 7 días hábiles. También Invirtiendo otorga microcréditos por igual a hombres y mujeres mientras que la mayoría de nuestros competidores se enfocan más a las mujeres.

Matriz D.A.F.O.

4. Matriz D.A.F.O. 45

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

4. Matriz D.A.F.O.

Como resultado del análisis del mercado podemos concluir que Invirtiendo tiene el siguiente conjunto de Amenazas, Oportunidades, Fuerzas y Debilidades:

Amenaza	Oportunidades
• Fomento indirecto de la delincuencia (piratería, fayuca, topmanta) • Trámites de establecimiento y gestión excesivos y engorrosos • Inestabilidad económica • Riesgo de fraude • Cambios en las prioridades establecidas en los programas de Gobierno • Tendencia a la imitación por parte de los competidores	• Alto nivel de la pobreza en el Estado • Insuficiente oferta y alta demanda • Necesidad de mayores ingresos para las microempresas • Creciente creación de autoempleo • Captación de un mercado desatendido • Subvención del Gobierno a programas como PROCAMPO y ASERCA • El Gobierno instrumenta la regulación y los programas para el desarrollo de las microfinancieras • Amplio margen legal de maniobra del Gobierno.
Debilidades	**Fuerzas**
• Inexperiencia en el sector • Riesgo de pérdidas • Insuficiencia de recursos	• Oferta de microcrédito con garantía PROCAMPO • Se cuenta con personal calificado para el desarrollo de planes • Oferta con costo financiero por debajo de la media • Atención a hombres y mujeres por igual • Menor tiempo de entrega

Planificación

5. Planificación. 48
5.1. Plan de comercialización y marketing. 48
5.1.1. Productos 48
5.1.2. Precio 49
5.1.3. Distribución y Comercialización. 49
5.1.4. Comunicación. 52
5.2. Plan de Operaciones 59
5.2.1. Mobiliario y Equipo 59
5.2.2 Materiales para oficina 60
5.2.3. Localización 60
5.2.3.1. Distribución del local: 61
5.2.3.2. Decoración del local: 63
5.2.3.3. Horario 64
5.2.4. Diagrama de operaciones 65
5.2.4.1. Diagrama de flujo operacional grupos solidarios 66
5.2.4.2. Diagrama de Gant "Grupos solidarios" 67
5.2.4.3. Esquema operativo para los grupos solidarios: 67
5.2.4.4. Diagrama de flujo operacional PROCAMPO 70
5.2.4.5. Diagrama de Gant "Procampo" 71
5.2.4.6. Esquema operativo para el Procampo: 71
5.2.4.7. Diagrama de flujo operacional Probada Solvencia 74
5.2.4.8. Diagrama de Gant "Probada Solvencia" 75
5.2.4.9. Esquema operativo para clientes de probada solvencia: 75
5.3. Plan de Organización y Recursos Humanos (RR.HH.) 78
5.3.1 Organigrama de la empresa 78
5.3.2. Recursos Humanos internos 78
5.3.3. Retribuciones. 81
5.3.4. Recursos Humanos externos 83
5.3.4.1. Asesoría Contable y Fiscal. 83
5.3.4.4. Asesoría Legal 84
5.3.5. Otros servicios externos 84
5.4. Plan Económico Financiero. 84
5.4.1. Plan de Inversión 85
5.4.2. Plan de Financiación 85
5.4.3. Plan de Tesorería 86
5.4.4. Estados Financieros. 88

5.4.4.1. Ingresos Totales. 89
5.4.4.2. Gastos Operativos 90
5.4.4.3. Gastos Financieros. 90
5.4.4.4. Cartera. 91
5.4.5. Tasa Interna de Rendimiento (TIR). 92
5.4.6. Período de recuperación (Pay back). 92
5.4.7. Ratios. 93
5.4.7.1. Análisis de la Rentabilidad 94
5.4.7.2. Análisis de la Liquidez. 95
5.4.7.3. Análisis de Solvencia. 95
5.4.8. Escenarios. 96
5.4.8.1. Escenario Realista. 96
5.4.8.2. Escenario Optimista. 97
5.4.8.3. Escenario Pesimista. 99
5.4.9. Comparaciones entre los tres escenarios. 102
5.5. Aspectos Jurídicos 107

Planificación

5. Planificación. 48
5.1. Plan de comercialización y marketing. 48
5.1.1. Productos 48
5.1.2. Precio 49
5.1.3. Distribución y Comercialización. 49
5.1.4. Comunicación. 52
5.2. Plan de Operaciones 59
5.2.1. Mobiliario y Equipo 59
5.2.2 Materiales para oficina 60
5.2.3. Localización 60
5.2.3.1. Distribución del local: 61
5.2.3.2. Decoración del local: 63
5.2.3.3. Horario 64
5.2.4. Diagrama de operaciones 65
5.2.4.1. Diagrama de flujo operacional grupos solidarios 66
5.2.4.2. Diagrama de Gant "Grupos solidarios" 67
5.2.4.3. Esquema operativo para los grupos solidarios: 67
5.2.4.4. Diagrama de flujo operacional PROCAMPO 70
5.2.4.5. Diagrama de Gant "Procampo" 71
5.2.4.6. Esquema operativo para el Procampo: 71
5.2.4.7. Diagrama de flujo operacional Probada Solvencia 74
5.2.4.8. Diagrama de Gant "Probada Solvencia" 75
5.2.4.9. Esquema operativo para clientes de probada solvencia: 75
5.3. Plan de Organización y Recursos Humanos (RR.HH.) 78
5.3.1 Organigrama de la empresa 78
5.3.2. Recursos Humanos internos 78
5.3.3. Retribuciones. 81
5.3.4. Recursos Humanos externos 83
5.3.4.1. Asesoría Contable y Fiscal. 83
5.3.4.4. Asesoría Legal 84
5.3.5. Otros servicios externos 84
5.4. Plan Económico Financiero. 84
5.4.1. Plan de Inversión 85
5.4.2. Plan de Financiación 85
5.4.3. Plan de Tesorería 86
5.4.4. Estados Financieros. 88

5.4.4.1. Ingresos Totales. 89
5.4.4.2. Gastos Operativos 90
5.4.4.3. Gastos Financieros. 90
5.4.4.4. Cartera. 91
5.4.5. Tasa Interna de Rendimiento (TIR). 92
5.4.6. Período de recuperación (Pay back). 92
5.4.7. Ratios. 93
5.4.7.1. Análisis de la Rentabilidad 94
5.4.7.2. Análisis de la Liquidez. 95
5.4.7.3. Análisis de Solvencia. 95
5.4.8. Escenarios. 96
5.4.8.1. Escenario Realista. 96
5.4.8.2. Escenario Optimista. 97
5.4.8.3. Escenario Pesimista. 99
5.4.9. Comparaciones entre los tres escenarios 102
5.5. Aspectos Jurídicos 107

5. Planificación.

5.1. Plan de comercialización y marketing.

5.1.1. Productos

Invirtiendo, S.A. de C.V. cuenta con un producto denominado microcrédito, el cual proporciona a nuestros clientes la oportunidad de autoempleo, capitalización y desarrollo de actividades productivas. Los tres servicios se resumen en la siguiente tabla:

	Grupos Solidarios	Procampo	Probada Solvencia Moral
Metodología	Grupos solidarios	Procampo	Probada solvencia Moral
Objetivo de los créditos	Productivo, comercio y Autoempleo	Productivo, comercio y Autoempleo	Productivo, comercio y Autoempleo
Principales Características	Grupo de 7 a 20 socios (as), con actividad productiva.	Individual con actividad productiva del campo.	Individual destinado a la actividad productiva y/o comercial.
Garantías y Costes	•Líquida del 10% del crédito. •Aval solidario de todos los miembros del Grupo. •Pagaré	•Líquida del 10% del crédito. •Aval de PROCAMPO y/o validación de ASERCA. •Pagaré	Líquida del 10% del crédito. Aval de alguno de los miembros del la dirección de Invirtiendo SA de CV. Pagaré
Requisitos	•Solicitud del financiamiento. •Acta constitutiva del grupo solidario. •Identificación oficial con fotografía (original y copia). •Comprobante de domicilio actual (original y copia). •CURP, en su caso. •Proyecto a financiar.	•Solicitud del financiamiento. •Identificación oficial con fotografía (original y copia). •Comprobante de domicilio actual (original y copia). •CURP, en su caso. •Proyecto a financiar. •Inscripción al PROCAMPO •Validación ante ASERCA, en su caso.	•Solicitud del financiamiento. •Identificación oficial con fotografía (original y copia). •Comprobante de domicilio actual (original y copia). •CURP, en su caso. •Documento que demuestre el valor de su Capital Social. •Proyecto a financiar.
Duración	De 1 a 6 meses	De 1 a 6 meses	De 1 a 6 meses
Monto	De 2,000 pesos a 15,000 pesos	De 2,000 pesos a 15,000 pesos	De 2,000 pesos a 15,000 pesos
Frecuencia de Pago	Mensual	Mensual	Mensual
Tasa de Interés	4% mensual	4 % mensual	4 % mensual
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Saldo inicial	Saldo inicial	Saldo inicial

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

5.1.2. Precio

Invirtiendo, en todos los microcréditos que otorgue, aplicará una tasa de interés fija del 4.0 %, multiplicada por el plazo y el capital otorgado. La frecuencia del pago será mensualmente y el cálculo de los intereses es sobre el saldo inicial de la operación. Lo podemos observar en el siguiente cuadro, donde se determina el interés y el monto a pagar mensualmente.

Ejemplo	
Préstamo	10,000
Garantia	1,000
Total efectivo	10,000
Interés	4%
Plazo	6 meses
Importe Interés	2,400
Importe interés mensual	400
Amortización Capital	1,667
Importe a pagar mensualmente	2,067

Los importes máximos de financiamiento que podrán otorgarse por sujeto de crédito estarán en función de su capacidad de pago y de la viabilidad del proyecto que respalde la recuperación.

5.1.3. Distribución y Comercialización.

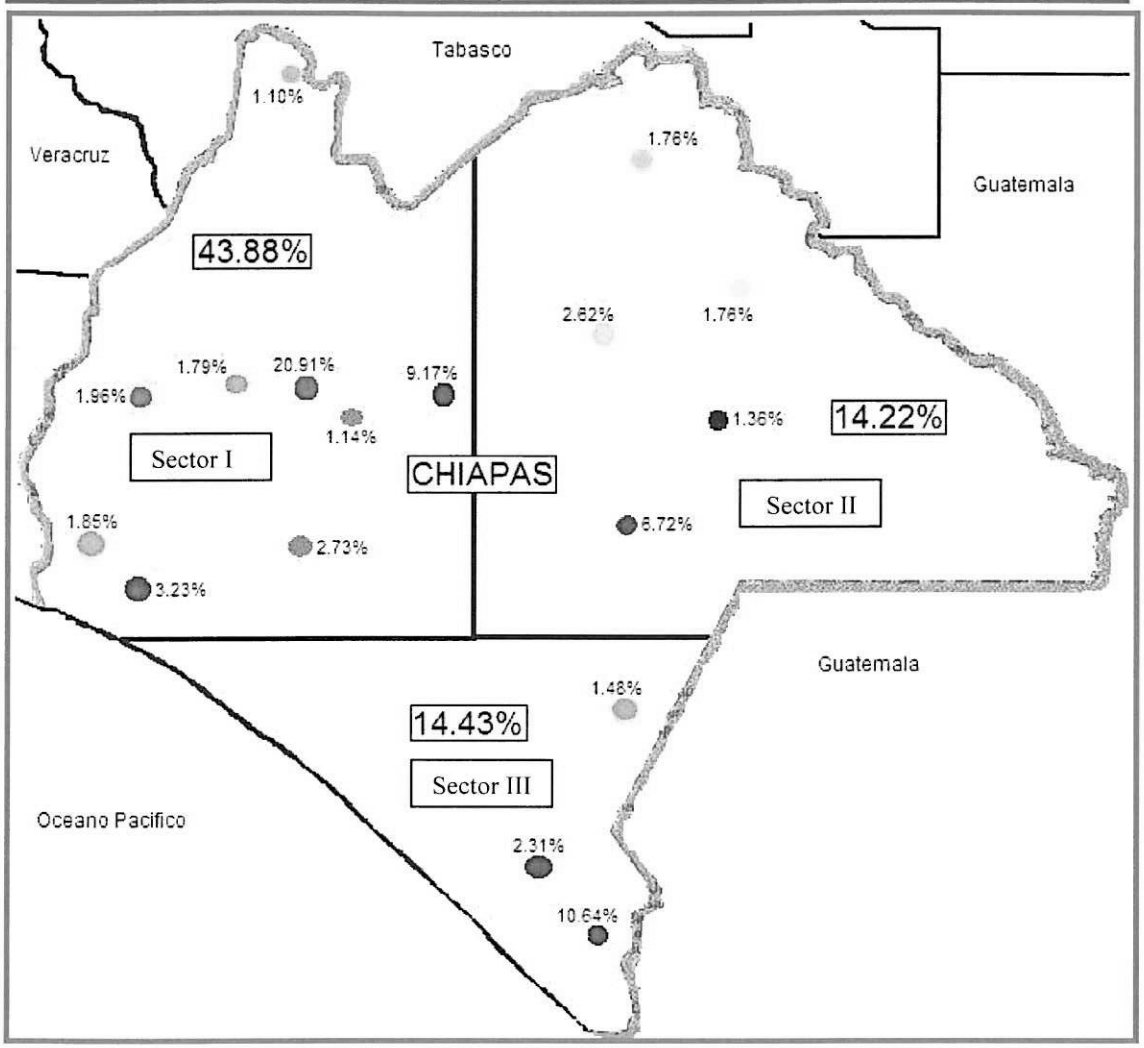
Contamos con una estructura propia con una oficina única ubicada en la capital del Estado de Chiapas, desde donde se controla una red de cinco promotores ubicados en diferentes poblaciones del Estado. Los promotores se encargarán de la colocación de los microcréditos y del seguimiento de la recuperación de los mismos, así como realizarán visitas periódicas calendarizadas a la oficina única para la actualización de los expedientes y la elaboración de los reportes del trabajo realizado.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

La distribución que se ha planeado realizar en Invirtiendo, se basó en las Unidades Económicas observadas en Chiapas. Según datos del INEGI determinamos, en la siguiente tabla, las UE más importantes por municipios en el Estado quedando de la siguiente manera:

	Unidades Económicas por Municipio del Estado de Chiapas		
	Municipios	UE	Porcentaje
1	Tuxtla gutierrez	18,111	20.91%
2	Tapachula	9,214	10.64%
3	San cristobal de las casas	7,944	9.17%
4	Comitan de dominguez	5,822	6.72%
5	Tonala	2,795	3.23%
6	Villaflores	2,366	2.73%
7	Ocosingo	2,269	2.62%
8	Huixtla	2,000	2.31%
9	Cintalapa	1,697	1.96%
10	Arriaga	1,606	1.85%
11	Ocozocoautla de espinosa	1,554	1.79%
12	Palenque	1,520	1.76%
13	Villa corzo	1,520	1.76%
14	Frontera comalapa	1,279	1.48%
15	Venustiano carranza	1,178	1.36%
16	Chiapa de corzo	991	1.14%
17	Reforma	957	1.10%
	Subtotal		**72.54%**
	Los demás municipios	873	27.46%
	Total	**63,696**	100.00%
Realización Propia			

Encontramos un total de 17 municipios listados arriba de los cuales se destacan tres de ellos que son; Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de las Casas, con estos 17 municipios se abarcaría un total del 72.54% de las UE del Estado. Con esto decidimos identificar los municipios dentro de un mapa de Chiapas para ver la ubicación geográfica de cada uno de ellos.



Ya hecha la ubicación de los municipios podemos ver que el estado se puede dividir en 3 sectores. El Sector I tiene un total del 43.88% de UE con lo que decidimos que en este sector deben de trabajar 3 de nuestros promotores con lo que nos daría un total de 14.63% del mercado dividido por cada uno de los promotores.

Dentro del Sector II y III se establecerá un promotor por cada área, así teniendo un porcentaje muy similar de UE por los 5 promotores con los que trabajaremos. Todo el funcionamiento estará dado en campo y los promotores reportarán día a día sus avances por e-mail.

En el Sector III trataremos de encontrar un promotor que radique en la ciudad de Tapachula y en el Sector II un promotor de la ciudad de Comitán Domínguez ya que son los municipios o ciudades que tienen mayor porcentaje de UE.

Estos promotores trabajaran en campo y desde sus casas ya que Invirtiendo les proporcionará las herramientas para que desempeñen su labor, tales como ordenador portátil, acceso a Internet, formatos de llenados para sus reportes vía Internet, software necesario para realizar su trabajo, etc. Por lo cual, el promotor siempre estará en campo consiguiendo clientes y cada día llenara el formato establecido con su punto de vista sobre los créditos conseguidos y el nombre de las personas a las que se les dará el crédito, y lo enviará por e-mail al Director de la oficina central. El Director recibe la documentación de los promotores, abre un expediente por cada cliente y se lo pase directamente al Comité de Crédito para su aprobación. Esto hace que Invirtiendo entregue créditos en 4 días hábiles. Todo el proceso que realiza el promotor así como un detalle de la labores para cada uno de los días se expresa en la sección *5.2.4. Diagramas de Operaciones.*

Los promotores mantendrán el expediente de cada uno de los clientes y cada 15 días o los viernes de cada dos semanas visitarán las instalaciones de Invirtiendo para realizar sus reportes de avances así como para ver logros y objetivos esperados a corto y medio plazo.

5.1.4. Comunicación.

Invirtiendo S.A. de C.V. realizará dos periodos de publicidad distintos:

Primero: se realizará durante los primeros tres meses anteriores al inicio de la actividad económica. Esta publicidad servirá para dar a conocer la apertura de una nueva microfinanciera en el mercado. Para lograr esto, se realizará una publicidad exhaustiva en radio con 12 cuñas al día de 20 segundos cada una, 5

días a la semana y durante tres meses. El costo de dicha publicidad será como se muestra en el siguiente cuadro:

Presupuesto publicidad Inicial			
Costo por Segundo	Segundos	Cuñas	Total
7.5	20	720	108,000

Segundo: Se realizará una publicidad constante en radio y prensa escrita durante los siete años.

La publicidad que efectuaremos en cuestión de prensa escrita, será únicamente destinada a la población del Estado de Chiapas, la siguiente tabla muestra el nombre de todas las empresas que se dedican a ofrecer el servicio de la prensa escrita:

Prensa escrita		
Nombre	Ubicacion	Direccion Web
DIARIO DE CHIAPAS	Tuxla Gutierrez	www.diariodechiapas.com
CUARTO PODER	Tuxla Gutierrez	www.cuarto-poder.com.mx
LA REPUBLICA	Tuxla Gutierrez	www.larepublicaenchiapas.com
EL HERALDO	Tuxla Gutierrez	www.heraldochiapas.com.mx
DIARIO ES	Tuxla Gutierrez	-------
EL OBSERVADOR	Tuxla Gutierrez	--------
LA VOZ DEL SURESTE	Tuxla Gutierrez	--------
VANGUARDIA DEL SURESTE	Tuxla Gutierrez	--------
EXPRESO	Tuxla Gutierrez	--------
EL ORBE	Tapachula	www.elorbe.com.mx
DIARIO DEL SUR	Tapachula	www.diariodelsur.com
NOTICIAS DE CHIAPAS	Tapachula	www.webtreat.com.mx/...
COLUMNA SUR	Tapachula	www.columnasur.org
SUR DE MEXICO	Tapachula	--------
EL SOL DE SOCONUSCO	Tapachula	--------
DIARIO LAS CASAS	San Cristobal de las Casas	--------
EL MUNDO	Comitan de Dominguez	
Realización Propia		

Visto esta tabla y haciendo una visita en la pagina web, elegimos el Diario de Chiapas, que es un diario regional, uno de los mas leídos por la gente de esta región.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

A su vez obtuvimos las tarifas correspondientes a los anuncios publicitarios de este periódico que son las siguientes:

Tarifas Periódico "Diario de Chiapas"			
Tipo	VIERNES	LUNES	CONJUNTA
Módulo	360	270	504
1/8 página horizontal (5 x 1Mds.)	1,770	1,305	2,460
1/4 página (10 Mds.)	3,525	2,595	4,896
1/2 página horizontal (5 x 4 Mds.)	6,960	5,100	9,648
1/2 página vertical (4 x 5 Mds.)	7,245	5,385	10,104
1 página (5 x 8 Mds.)	13,005	9,285	17,832
Robapáginas (4 x 6 Mds.)	9,285	9,690	12,996
ESPACIOS FIJOS			
Primera página (2,5 x 1 Mds.)	2,040	1,485	2,820
Faldón página dos (5 x 3 Mds.)	6,135	4,455	8,472
Faldón página tres (5 x 1 Mds.)	2,325	1,575	3,120
Última página (5 x 8 Mds.)	19,500	13,005	26,604
EXPROPIACIONES			
Módulo (General)	720	540	1,008
ANUNCIOS CLASIFICADOS			
Módulo (42 x 34 mm.)	120	90	168
ENCARTES			
4 Páginas	17,640	13,935	25,260
8 Páginas	24,135	18,570	34,164
Todos los precios son en Pesos			

Estas son las diferentes características publicitarias con las que se cuenta si nos anunciamos en el Diario de Chiapas. La unidad publicitaria de este diario es el módulo y cada página está compuesta por cuarenta módulos.

Se admite cualquier formato que resulte de emplear varios módulos, siempre que sea rectangular, no sobrepase los seis módulos de alto y el número de módulos empleados sea múltiplo del número de columnas de que conste el formato.

Los anuncios cuyo formato sea superior a 24 módulos se tarifarán como página completa.

En la publicidad en los suplementos extraordinarios se aplicará esta misma tarifa publicitaria. No obstante la editorial se reserva el derecho de realizar, por cuestiones de diseño, dichos especiales en diferente formato al indicado.

Los anuncios que realizará Invirtiendo S.A. de C.V. en el "Diario de Chiapas" serán de un módulo por semana durante 7 años. En el siguiente cuadro se muestra el gasto total durante este periodo.

Resumen	
Años	Gasto
2006	24,192.00
2007	25,401.60
2008	26,671.68
2009	28,005.26
2010	29,405.53
2011	30,875.76
2012	32,419.55

A su vez les mostramos como será el gasto durante los siete años y pronosticamos que aumentará la cuota cada año un 5%, que es lo que en promedio lo que se tiene de inflación en México.

	Costo 2006	Costo 2007	Costo 2008	Costo 2009	Costo 2010	Costo 2011	Costo 2012
Total	**24,192.00**	**25,401.60**	**26,671.68**	**28,005.26**	**29,405.53**	**30,875.76**	**32,419.55**

Para complementar la comunicación que tendremos en Invirtiendo, decidimos hacer publicidad en la Radio ya que es uno de los medios de comunicación mas escuchados en México. Revisamos las diferentes compañías de radio del Estado de Chiapas llegando a la elección de la cadena de radio llamada "Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión", dicha cadena de radio tiene, entre otras, las siguientes características:

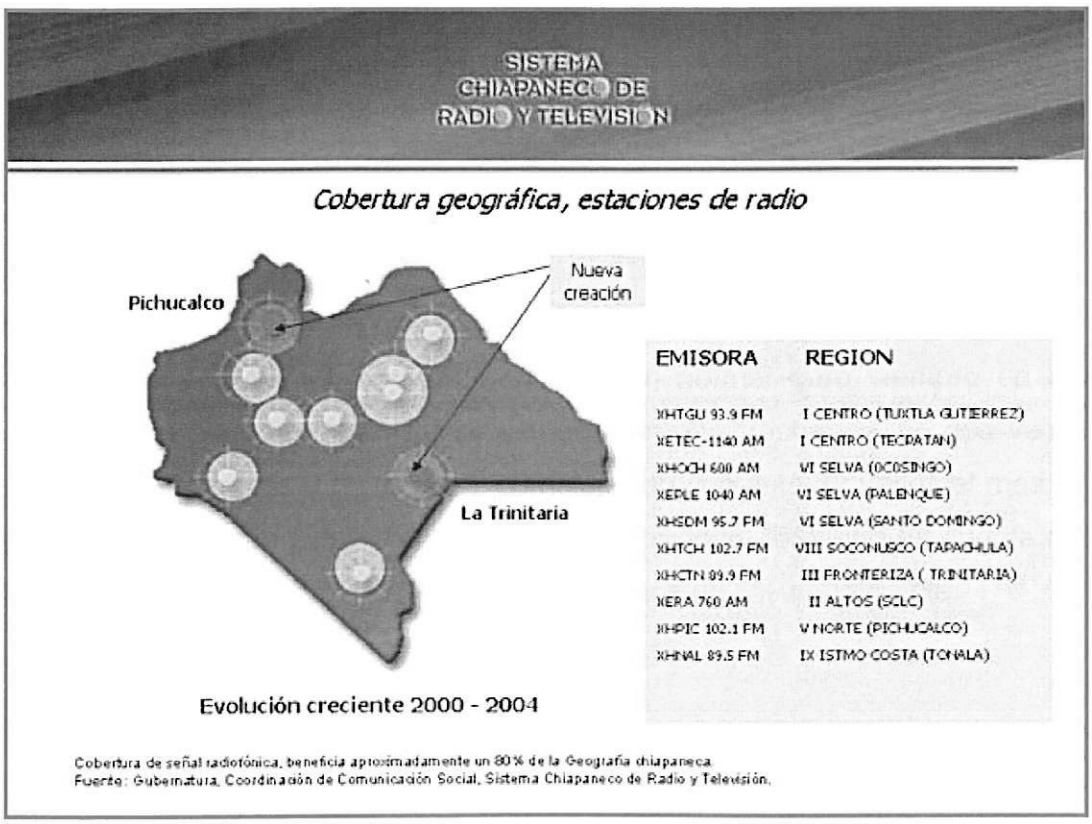
→ El Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado de Chiapas.

→ Se puede consultar la programación del Canal 10 y de las estaciones de radio que componen el Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión.

→ El gran reto al crear este organismo público ha sido reunir, a un tiempo; educación, cultura y entretenimiento. Hacen televisión y radio para que la población de Chiapas - en su diversidad - se vea reflejada a sí misma en los medios de comunicación.

Cobertura

La cobertura con la que cuenta esta compañía es en la gran mayoría de los municipios de Chiapas, tales como; Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Ocosingo, Palenque, Pichucalco, San Cristóbal de las Casas, Santo domingo, Tecpatan, Tonala y La trinitaria. En el siguiente mapa se pueden observa los puntos de cobertura.



Podemos comparar esta cobertura con la distribución que tenemos de nuestros promotores y podemos ver que es muy similar. Por esto hemos decidido hacer la publicidad de radio en esta compañía, obteniendo los precios por anunciarse en dicha compañía mostradas en el siguiente cuadro:

"Sistema chiapenco de radio y televisión"		
Tipo	Precio	Tiempo
Programación Normal	$7.50	1 Segundo
Noticieros	$11.00	1 Segundo
Road Show	$12,500	2 Horas
Control Remoto El Informador	$10,000	1 Hora
Para Continuar en la Empresa	$15,000	2 horas

Otras condiciones:

- Estas tarifas No Incluyen IVA.
- A partir de 3 versiones la Producción de la cuña tendrá un precio de $500.00 m.n.
- Cualquier locutor tiene el derecho de cobrar desplazamiento de voz cuando las cuñas se transmitan fuera de nuestras estaciones.
- La Cancelación de la cuña deberá ser por escrito con 24 horas de anticipación.
- La Cancelación de Control Remoto deberá ser por escrito con 72 horas de anticipación.

Realizaremos cuñas diarias en programación normal pero siempre en horas pico. Dichas cuñas durarán 20 segundos, con una frecuencia de dos veces al día con cuatro veces a la semana, completando con esto 32 veces al mes. Este plan nos reflejará los siguientes gastos de publicidad, tomando en cuenta que a las tarifas dadas al día de hoy las aumentaremos un 5% anualmente:

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Número de Meses	2006			2007			2008			2009		
	Costo	Cuñas	Total	Costo	Cuñas	Total	Costo	Cuñas	Total	Costo	Cuñas	Total
12	7.5	32	4,800	7.9	32	5,040	8.3	32	5,292	8.7	32	5,557
Total al Año			**57,600**			**60,480**			**63,504**			**66,679**

Número de Meses	2010			2011			2012		
	Costo	Cuñas	Total	Costo	Cuñas	Total	Costo	Cuñas	Total
12	9.1	32	5,834	9.6	32	6,126	10.1	32	6,432
Total al Año			**70,013**			**73,514**			**77,190**

Resumiendo. Haremos publicidad en dos diferentes medios de comunicación, el primero será en el periódico llamado "Diario de Chiapas" con publicidad constante durante los 7 años de presupuesto y la segunda en la radiodifusora llamada "Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión" para llegar a todos los sectores de la población a la que Invirtiendo S.A. de C.V. esta enfocada, incluyendo en cada uno de ellos el número telefónico con Lada 800 como un servicio sin costo para el cliente.

Mostramos un cuadro de resumen que presenta el total de gasto en publicidad que Invirtiendo S.A. de C.V. tendrá mensualmente durante los siguientes 7 años:

Mes	Total						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
2	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
3	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
4	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
5	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
6	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
7	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
8	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
9	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
10	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
11	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09
12	6,816.00	7,156.80	7,514.64	7,890.37	8,284.89	8,699.14	9,134.09

5.2. Plan de Operaciones

5.2.1. Mobiliario y Equipo

Se planea que para el desempeño de las labores o actividades se hace necesario contar con una oficina la cual estará equipada con el siguiente mobiliario y equipo, así como el costo de la inversión que se tendrá que hacer para el equipamiento total de dicha oficina. Dicho mobiliario y equipo e inversión se muestra a continuación:

Inversión Inicial en Activo Fijo			
Mobiliario y Equipo de Oficina	Cantidad	Costo	Total
Escritorios ejecutivo promotor	1	2,299.00	2,299.00
Escritorios ejecutivo gerente	1	4,499.00	4,499.00
Escritorio secretaria	1	5,999.00	5,999.00
Sillas promotor y para el cliente	5	699.00	3,495.00
Sillas para Sala junta y secretaria	7	199.00	1,393.00
Silla ejecutiva	1	1,299.00	1,299.00
Telefonos	3	149.00	447.00
Sofa	1	3,500.00	3,500.00
Mesa Redonda para juntas	1	4,399.00	4,399.00
Servidor de Agua	1	860.00	860.00
Equipo de musica	1	8,599.00	8,599.00
Aire acondicionado	1	3,899.00	3,899.00
Revistero	1	119.00	119.00
Macetas	2	238.00	476.00
Archiveros	1	2,599.00	2,599.00
Perchero	1	204.00	204.00
		Total	**44,086.00**
Equipo de Computo			
Fotocopiadora, scaner e Impresora	1	1,130.00	1,130.00
Computadoras de escritorio	2	3,841.89	7,683.77
Ordenador Portatil	5	15,499.00	77,495.00
		Total	**86,308.77**
Aplicaciones Informaticas			
Software Microsoft Office	1	5,999.00	5,999.00
Software Antivirus	1	699.00	699.00
Otros (Router cables, etc)	1	1,065.34	1,065.34
		Total	**7,763.34**
		Total	**138,158.11**

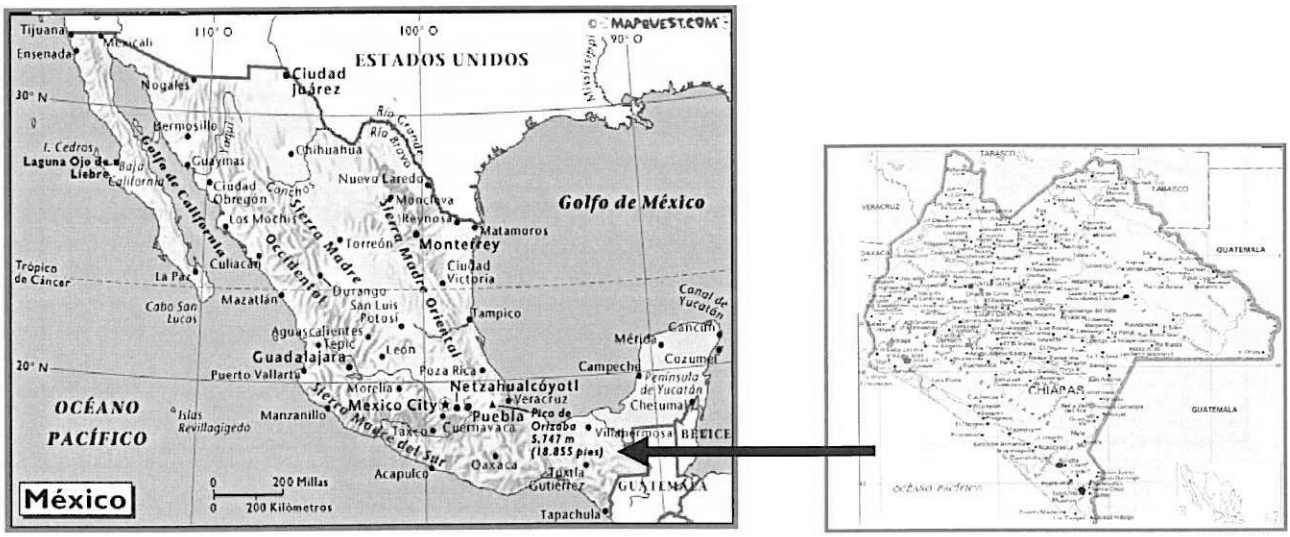
5.2.2 Materiales para oficina

Invirtiendo S.A. de C.V. establece que para poder operar y llevar acabo todas las funciones previamente expresadas, necesitara de materiales para la oficina. La siguiente lista enumera las necesidades de Invirtiendo en materiales de oficina con la característica de que es un gasto mensual que tendrá la compañía. Se llevará una revisión mensual de la lista de referencia inicial para abastecerse de lo necesario para seguir funcionando.

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Papel 500 hojas	3	49.90	149.70
Consumibles [1]	1	1,000.00	1,000.00
Garrafones de agua	5	18.00	90.00
Sobres	1	49.90	49.90
Folders	1	49.90	49.90
Carpetas	1	26.90	26.90
Moviles o Radio	5	159.00	795.00
		Total	2,161.40

[1] Tinta impresora, boligrafos, peridicos, revistas, etc

5.2.3. Localización

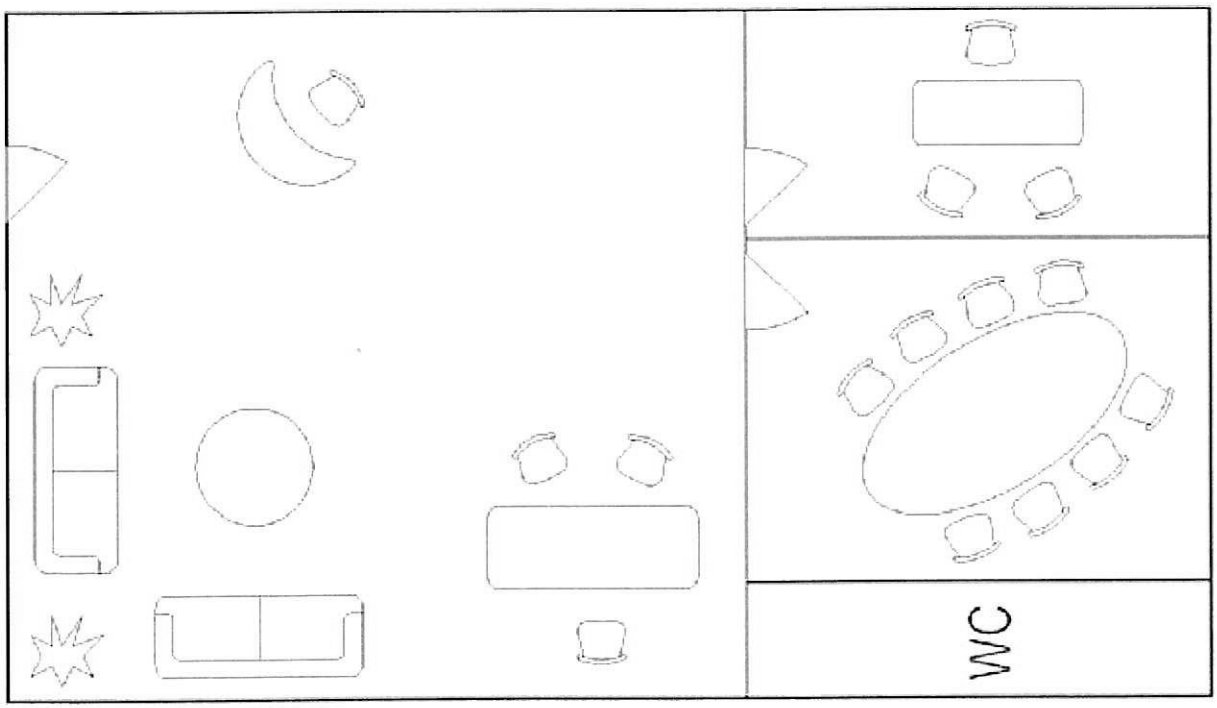


Se determina como ubicación, la zona más céntrica de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en la planta baja de un edificio lo cual ofrece gran visibilidad y fácil acceso. Este local se arrendará pagando mensualmente la cantidad de $3,000 pesos.

La dirección es: Sexta Poniente Sur #306, Colonia centro, C.P. 29000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas México.

5.2.3.1. Distribución del local:

Para mejor interpretación de la distribución del local en Invirtiendo, S.A. de C.V. mostramos el siguiente plano.



El local está compuesto de cuatro zonas:

- Sala principal.
- Despacho del directivo.
- Sala de reuniones.
- W.C.

Empezamos por la distribución de la sala principal:

La sala principal esta dividida en tres partes:

- zona espera
- zona operaciones
- zona secretaría

La sala de espera se encuentra a la izquierda de la parte delantera del local. Por lo tanto, es visible desde el exterior debido a que la fachada frontal del local es toda de vidrio.

Es un espacio sin limitar, un espacio dónde encontramos dos sofás, distribuidos uno al lado del otro y con una mesa de vidrio enfrente de ellos.
Finalmente, tenemos una separación natural entre la zona de operaciones y la zona de espera. Es una separación mediante plantas y árboles.

¿Porque queremos una sala de espera?

- Para dar una agradable espera a los clientes.
- Para que se sienten como en casa

¿Porque ponemos árboles y plantas?

- Para separar la sala de espera de sala de operaciones, dando más intimidad a esta última.

La zona de operaciones se encuentra por detrás de la zona de espera. Esta constituida por una mesa para su ordenador portátil, teléfono y tres sillas, una para el promotor y otras dos para los clientes.

Finalmente la zona de secretaria se encuentra a la derecha de la parte delantera, enfrente de la puerta del local. Esta constituida por una mesa con ordenador, teléfono y una silla para la secretaria.

Despacho del director: Lo encontramos a la derecha de la parte trasera, detrás de la zona de secretaria. Es una sala cerrada con una parte de vidrio en la zona frontal. El director dispone de una mesa grande, con ordenador, impresora, fax y teléfono. Hay dos sillas para los clientes y un butacón para el director.

¿Porque hacemos esta distribución?

- Tiene una parte de vidrio para ser visible por los clientes y dar sensación de transparencia, de no esconder nada.
- Esta cerrado para que no se oigan las negociaciones que esta llevando a cabo.

Sala de reuniones: Se encuentra al centro de la parte trasera, entre el W.C. y el despacho del director. Dispone de una mesa redonda con ocho sillas, para reunir los grupos solidarios o para realizar reuniones de trabajadores.

W.C.: Se encuentra a la pare trasera del local, al lado de este encontramos la sala de reuniones.

5.2.3.2. Decoración del local:

Decoración exterior: Cómo ya hemos dicho, la fachada del local es toda de vidrio, por lo tanto la gente de la calle puede ver todo lo que sucede dentro. En el vidrio hay escrito la frase: "Invirtiendo S.A. de C.V." *oportunidades para crecer.*

Esta escrita en negro con las letras "I" de color amarillo y cambiando el color a rojo estos colores dan tranquilidad y confianza y utilizamos las letras "I" creciendo porque queremos dar la impresión de que con nosotros tu microempresa crece.

Decoración interior: Las paredes del local son de un color amarillo, un amarillo desgastado, que da calidez.

Sala principal: Las mesas de la sala principal son todas iguales, de madera y tienen un vidrio en cima de ellas. Entre el vidrio y la madera de la mesa hay fotos de Chiapas, de proyectos llevados a cabo con nuestros microcréditos y de gente beneficiada con los mismos.

En la sala de espera hay fotos de México y sobretodo de las zonas pobres de Chiapas. En la zona de operaciones hay certificados y títulos que demuestran nuestra experiencia.

W.C.: El baño es todo blanco, excepto una pared dónde hay un dibujo de la ciudad de México.

5.2.3.3. Horario

Invirtiendo estará abierta de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas y los sábados de 9 a 14 horas.

Los horarios de los empleados del local son:

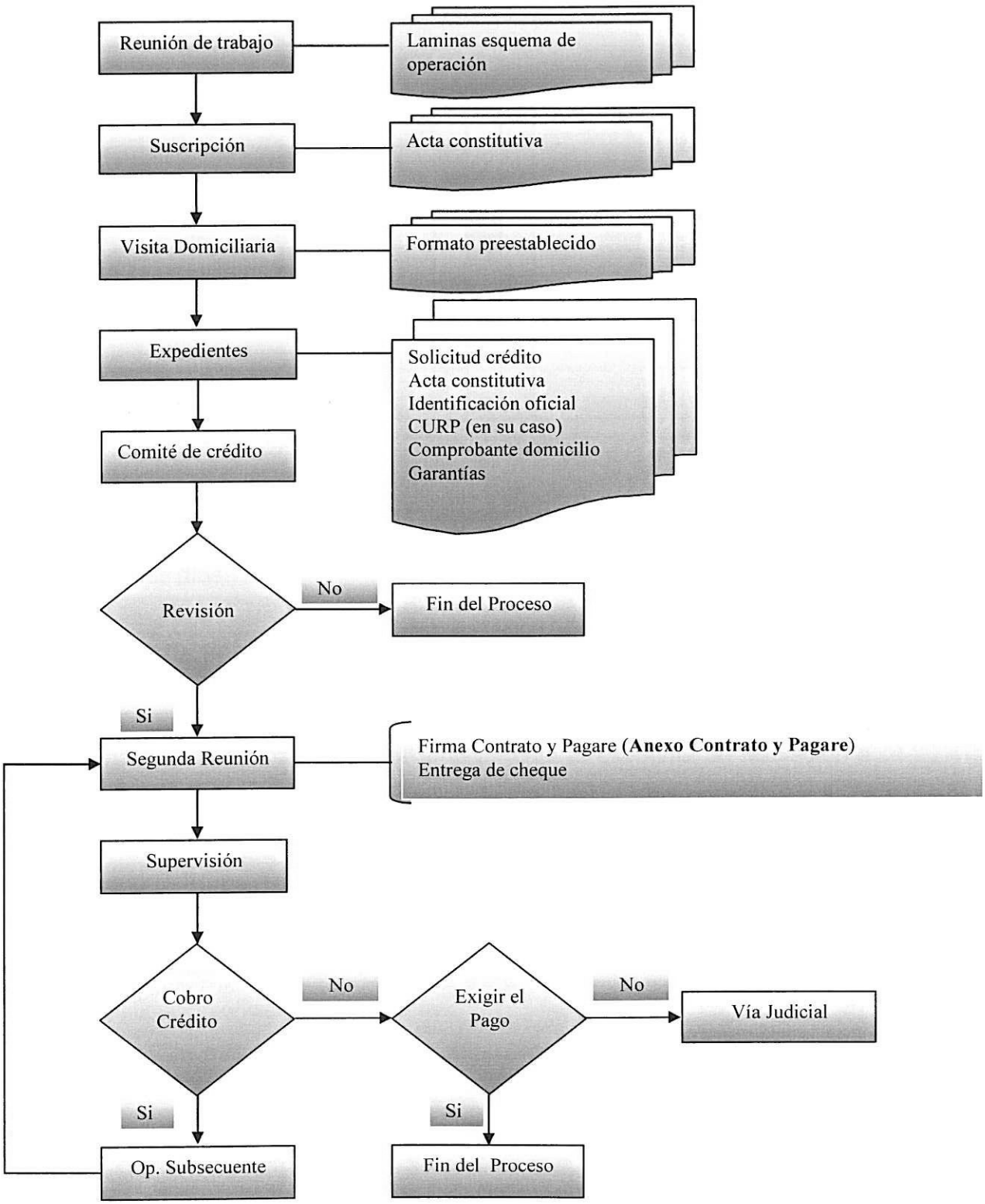
- La secretaria trabaja de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas. Los sábados trabaja de 9 a 14 horas, para un total de 45 horas a la semana.

- El promotor trabaja de lunes a viernes de 9 a 17 horas. Los sábados trabaja de 9 a 14 horas, para un total de 45 horas a la semana.
- El director trabaja de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas. Los sábados trabaja de 9 a 14 horas, para un total de 45 horas a la semana.
- El comité de crédito sesionará los días lunes y miércoles a partir de las 16 horas hasta que se termine de analizar todos los microcréditos.

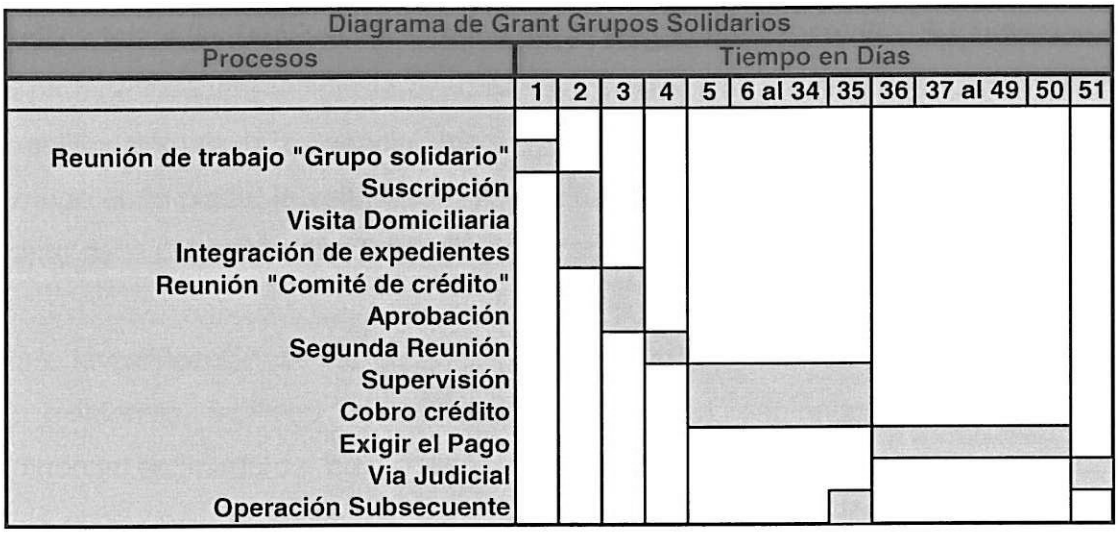
5.2.4. Diagrama de operaciones

Para una mejor interpretación de las operaciones a realizar por Invirtiendo, S.A. de C.V. nos vemos en la necesidad de desarrollar un "Diagrama de Flujo Operacional" en el cual se desarrolla las actividades principales de la compañía. Lo dividimos en 3 diferentes diagramas debido a que son diferentes nuestros productos otorgados. También realizamos un "Diagrama de Gant" por cada uno de los productos ofrecidos y después, de cada uno de ellos, una breve explicación de los procesos que se realizan en el día a día de Invirtiendo.

5.2.4.1. Diagrama de flujo operacional grupos solidarios



5.2.4.2. Diagrama de Gant "Grupos solidarios"



Una vez observada el diagrama de proceso y el diagrama de Gant, a continuación explicamos cada uno de los días y los procesos que se incluyen en cada uno de los días.

5.2.4.3. Esquema operativo para los grupos solidarios:

Día 1: Celebrar *reunión de trabajo* en campo con todos los interesados en obtener financiamiento, para exponer ampliamente el esquema de operación a través de láminas previamente diseñadas y elaboradas conteniendo la información sustantiva. Se les proporciona la Solicitud del Financiamiento para que la rellenen y se les pide los siguientes papales:

- Acta constitutiva de grupo solidario
- Identificación oficial con fotografía
- CURP (Clave Única de Registro Poblacional), en su caso
- Comprobante de domicilio actualizado
- Garantías (Líquidas, hipotecarias y prendarías)

Día 2: *Suscripción del acta constitutiva* del grupo solidario, definiendo el monto individual solicitado que deberá ser avalado solidariamente. Además el promotor verifica todos los trámites necesarios para otorgar el microcrédito. Seguidamente el promotor deberá validar la documentación recibida y realizará la investigación y calificación de la solvencia, moral y económica, experiencia del solicitante; arraigo en la plaza, la verificación física de los bienes otorgados en garantía; así como de la ubicación *del domicilio* y del negocio a financiar.

Para la calificación de las garantías, el promotor se cerciorará directamente de su existencia, facilidad de realización y legalidad, debiendo asignar un valor comercial estimado del bien o valor catastral para el caso de inmuebles o el libro azul en el caso de vehículos. Esta información deberá ser obtenida en campo e integrarse en el expediente de crédito.

Integración del expediente con la documentación completa para someterlo a su autorización del comité de crédito, dicho expediente lo conservara el promotor para entregarlo en las juntas que se someterán cada 15 días en las oficinas de Invirtiendo. Finalmente el promotor envía, vía correo electrónico, una forma previamente establecida con su punto de vista y aprobación del microcrédito a la oficina central para que el Director General lo integre en el expediente de la oficina y lo pase al comité de crédito.

Día 3: El *comité de crédito* se reúne los días lunes y miércoles de la semana para evaluar el otorgamiento de estos microcréditos y para aprobarlo o rechazarlo. Dicha reunión podrá estar integrada por la totalidad de socios y podrá sesionar con la asistencia del 50 por ciento más uno. Una vez terminada la reunión se ponen en contacto con el promotor de campo y le informarán de la resolución.

Día 4: En este día suceden dos acontecimientos: el *primero;* el comité de crédito depositará, a primera hora del día y a nombre del promotor X, el dinero correspondiente por los microcréditos que han sido previamente aprobados. El *segundo;* el promotor celebrará una *segunda reunión*, con dos propósitos.

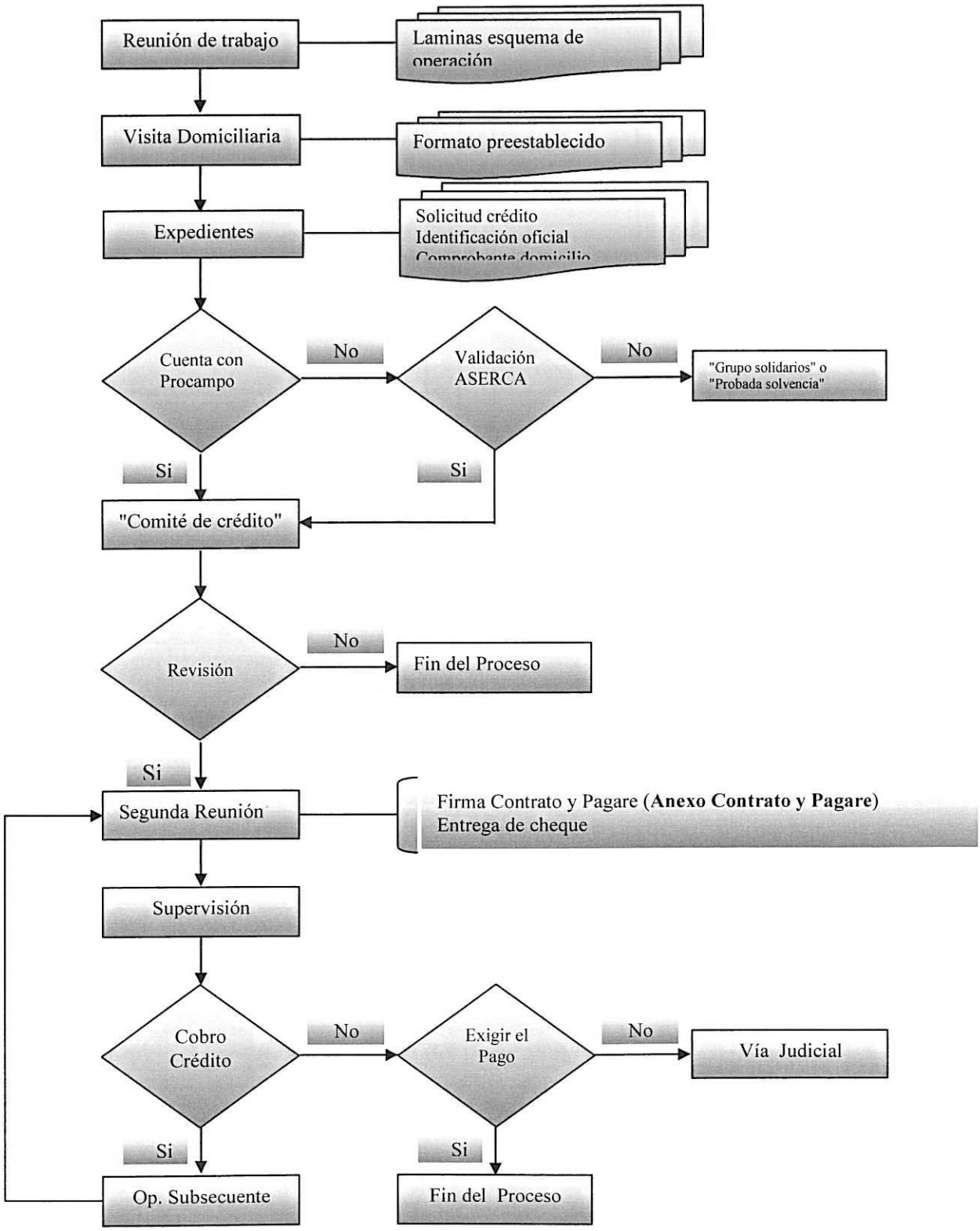
1. El promotor se pondrá en contacto con los miembros del grupo para otorgarles o negarles el microcrédito, y
2. Si es aprobado el crédito, entonces esta reunión servirá para la suscripción del contrato y pagares. Al final de la reunión el promotor entrega el cheque a los presentes.

Día 5 y hasta el fin de la operación: Durante este período se hará la supervisión y el cobro del crédito. Para realizar la supervisión el promotor responsable realizará reuniones de trabajo con los grupos solidarios acreditados cuando menos una vez al mes y visitas domiciliarias cuando se requieran. Las recuperaciones de los créditos invariablemente se realizarán mediante depósito en las cuentas bancarias que para tal efecto establezca Invirtiendo S.A. de C.V.

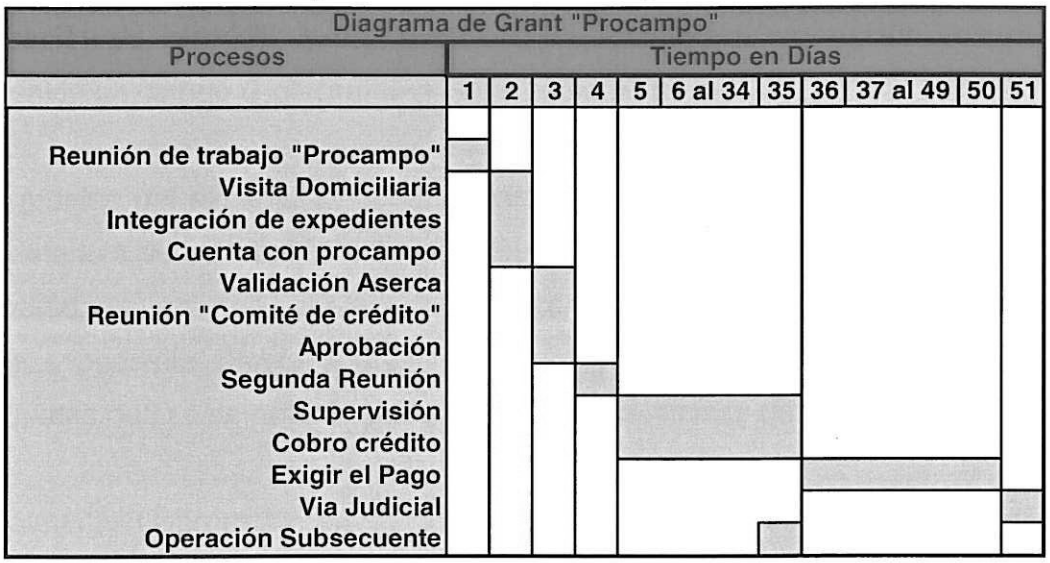
Si un grupo solidario cumple con todos los pagos y devuelve el crédito tal y cómo estaba establecido, en operaciones *subsecuentes de grupos solidarios* se consideran de autorización automática, pudiéndose otorgar un incremento de hasta el 20 por ciento, respecto del crédito liquidado.

En el caso que un grupo solidario no devuelva por completo el crédito, el promotor deberá iniciar las gestiones de cobranza administrativa, requiriendo el pago inmediato de todo crédito no recuperado a su vencimiento. Cuando se hayan agotado las gestiones de cobranza administrativa, se ejercerá la cobranza extrajudicial o judicial una vez que se haya llegado hasta este punto Invirtiendo determinará que a estos grupos ya no se les concederán más microcréditos.

5.2.4.4. Diagrama de flujo operacional PROCAMPO



5.2.4.5. Diagrama de Gant "Procampo"



Una vez observada el diagrama de proceso y el diagrama de Gant, a continuación explicamos cada uno de los días y los procesos que se incluyen en cada uno de los días.

5.2.4.6. Esquema operativo para el Procampo:

Día 1: Celebrar *reunión de trabajo* en campo con el interesado en obtener financiamiento, para exponer ampliamente el esquema de operación a través de láminas previamente diseñadas y elaboradas conteniendo la información sustantiva. Se le proporciona la Solicitud del Financiamiento para que la rellene y se les pide los siguientes papales:

- Identificación oficial con fotografía
- Comprobante de domicilio actualizado
- La garantía (Cuenta con el apoyo del programa PROCAMPO)

Día 2: El promotor recoge todos los trámites necesarios para otorgar el microcrédito. Seguidamente el promotor deberá validar la documentación recibida y realizará la investigación y calificación de la solvencia, moral y

económica, experiencia del solicitante; arraigo en la plaza; así como de la ubicación del *domicilio* y del negocio a financiar. Esta información deberá ser obtenida en campo e integrarse en el expediente de crédito.

Integración del expediente deberá contar con la documentación completa para someterlo a su autorización. Se pedirá la documentación necesaria que valide si la persona cuanta con el apoyo del programa PROCAMPO, la cual se integrará en el expediente. Dicho expediente lo conservará el promotor para entregarlo en las juntas que se someterán cada 15 días en las oficinas de Invirtiendo.

Finalmente el promotor envía, vía correo electrónico, una forma previamente establecida con su punto de vista y aprobación del microcrédito a la oficina central para que el Director General lo integre en el expediente de la oficina y lo pase al comité de crédito.

Día 3: En este día suceden dos acontecimientos: el *primero;* solo se da cuando el cliente no cuenta con el apoyo del programa PROCAMPO (El Programa de apoyos Directos al Campo, para saber mas sobre el programa ver el **Anexo Procampo)** y este consiste en que el comité de crédito tendrá que hacer una validación ante ASERCA (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, para ver observar el funcionamiento de este órgano ver el **Anexo Aserca)** , la *segunda*; el *comité de crédito* se reúne los días lunes y miércoles de la semana para evaluar el otorgamiento de estos microcréditos y para aprobarlo o rechazarlo. Dicha reunión podrá estar integrada por la totalidad de socios y podrá sesionar con la asistencia del 50 por ciento más uno. Una vez terminada la reunión se ponen en contacto con el promotor de campo y le informarán de la resolución.

Día 4: En este día suceden dos acontecimientos: el *primero;* el comité de crédito depositará, a primera hora del día y a nombre del promotor X, el dinero

correspondiente por los microcréditos que han sido previamente aprobados. El *segundo;* el promotor celebrará una *segunda reunión*, con dos propósitos.

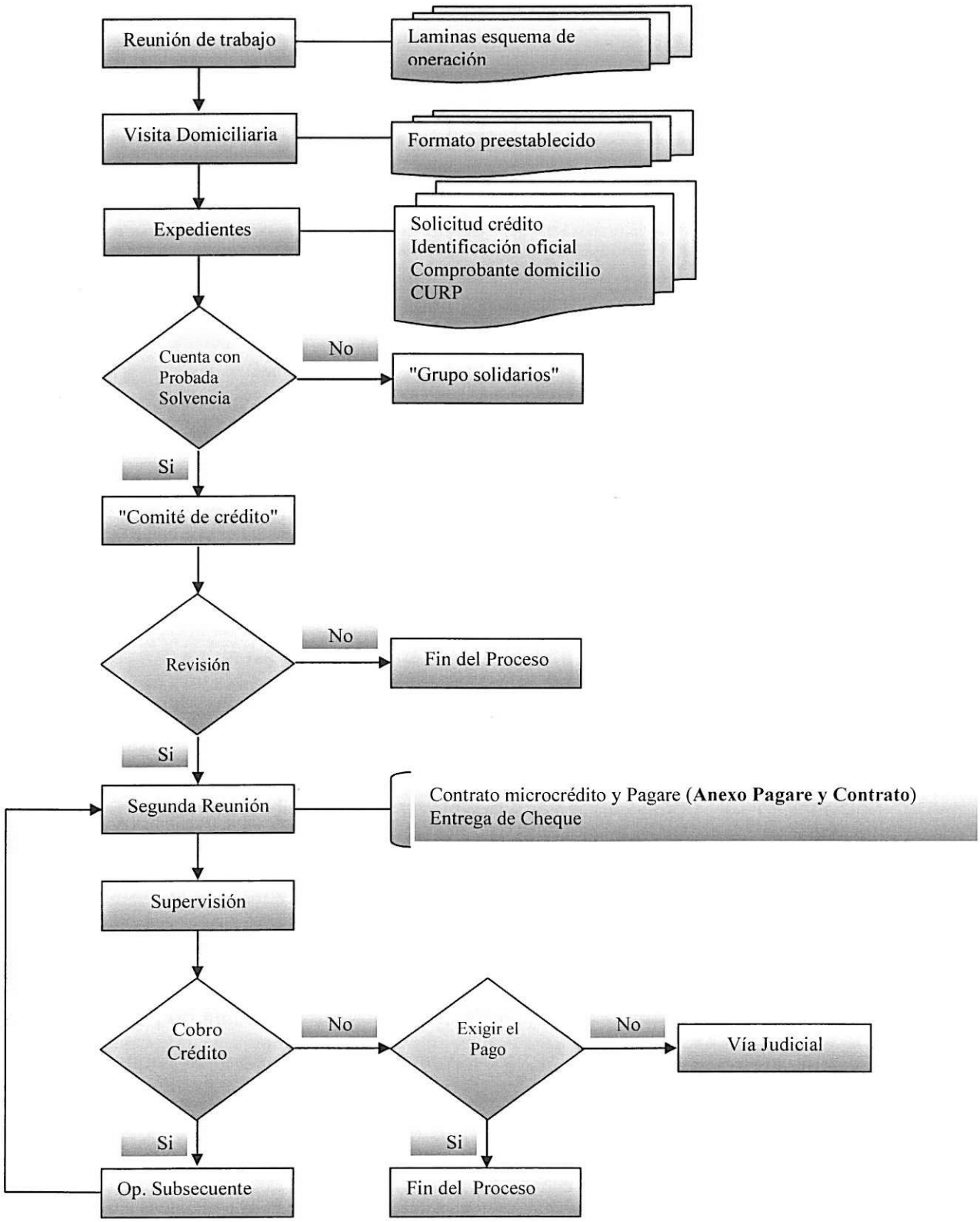
1. El promotor se pondrá en contacto con el cliente para otorgarles o negarles el microcrédito, y
2. Si es aprobado el crédito, entonces esta reunión servirá para la suscripción del contrato y pagares. Al final de la reunión el promotor entrega el cheque al sujeto del crédito.

Día 5 y hasta el fin de la operación: Durante este período se hará la supervisión y el cobro del crédito. Para realizar la supervisión el promotor responsable realizará reuniones de trabajo con el cliente como mínimo una vez al mes y visitas domiciliarias cuando se requieran. Las recuperaciones de los créditos invariablemente se realizarán mediante depósito en las cuentas bancarias que para tal efecto establezca Invirtiendo S.A. de C.V.

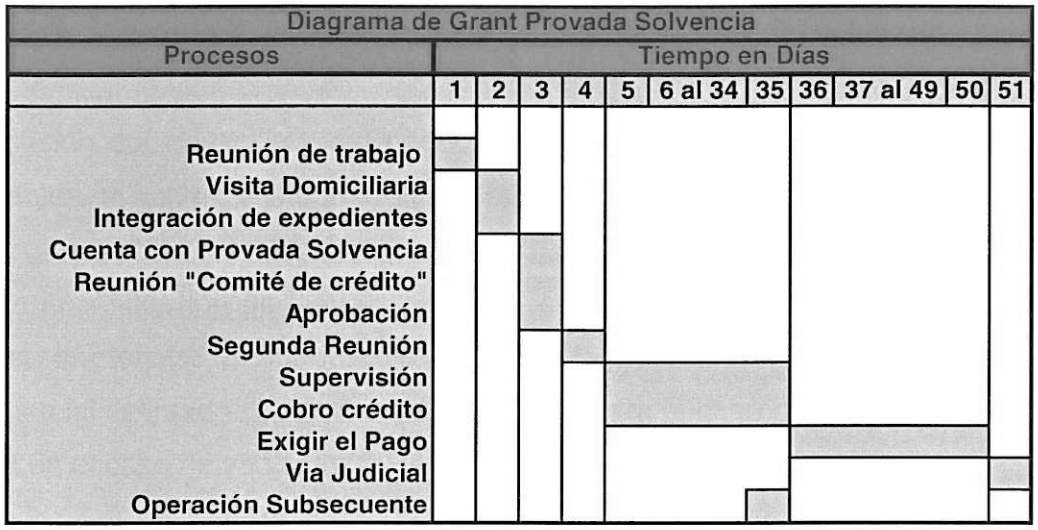
Si el cliente cumple con todos los pagos y devuelve el crédito tal y cómo estaba establecido, en operaciones *subsecuentes de PROCAMPO* se consideran de autorización automática, pudiéndose otorgar un incremento de hasta el 20 por ciento, respecto del crédito liquidado.

En el caso el cliente no devuelva por completo el crédito, el promotor deberá iniciar las gestiones de cobranza administrativa, requiriendo el pago inmediato de todo crédito no recuperado a su vencimiento. Cuando se hayan agotado las gestiones de cobranza administrativa, se ejercerá la cobranza extrajudicial o judicial una vez que se haya llegado hasta este punto Invirtiendo determinará que a este cliente ya no se le concederán más microcréditos.

5.2.4.7. Diagrama de flujo operacional Probada Solvencia



5.2.4.8. Diagrama de Gant "Probada Solvencia"



Una vez observada el diagrama de proceso y el diagrama de Gant, a continuación explicamos cada uno de los días y los procesos que se incluyen en cada uno de los días.

5.2.4.9. Esquema operativo para clientes de probada solvencia:

Día 1: Celebrar *reunión de trabajo* en campo con el interesado en obtener financiamiento, para exponer ampliamente el esquema de operación a través de láminas previamente diseñadas y elaboradas conteniendo la información sustantiva. Se le proporciona la Solicitud del Financiamiento para que la rellene y se les pide los siguientes papales:

- Identificación oficial con fotografía
- CURP, en su caso
- Comprobante de domicilio actualizado y
- Garantías (Líquidas, hipotecarias y prendarías)

Día 2: El promotor recoge todos los trámites necesarios para otorgar el microcrédito. Seguidamente el promotor deberá validar la documentación recibida y realizará la investigación y calificación de la solvencia, moral y económica, experiencia del solicitante; arraigo en la plaza; así como de la ubicación del *domicilio* y del negocio a financiar. Esta información deberá ser obtenida en campo e integrarse en el expediente de crédito.

Para la calificación de las garantías, el responsable se cerciorará directamente de su existencia, facilidad de realización y legalidad, debiendo asignar un valor comercial estimado del bien o valor catastral para el caso de inmuebles o el libro azul en el caso de vehículos.

Integración del expediente deberá contar con la documentación completa para someterlo a su autorización. Dicho expediente lo conservara el promotor para entregarlo en las juntas que se someterán cada 15 días en las oficinas de Invirtiendo. Finalmente el promotor envía, vía correo electrónico, una forma previamente establecida con su punto de vista y aprobación del microcrédito a la oficina central para que el Director General lo integre en el expediente de la oficina y lo pase al comité de crédito.

Día 3: En este día suceden dos acontecimientos: el *primero;* el comité de crédito con el argumento del promotor previamente enviado y con la experiencia o el conocimiento del cliente determinará si considerará que el cliente es una persona de probada solvencia. La *segunda;* el *comité de crédito* se reúne los días lunes y miércoles de la semana para evaluar el otorgamiento de estos microcréditos y para aprobarlo o rechazarlo. Dicha reunión podrá estar integrada por la totalidad de socios y podrá sesionar con la asistencia del 50 por ciento más uno. Una vez terminada la reunión se ponen en contacto con el promotor de campo y le informarán de la resolución.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Día 4: En este día suceden dos acontecimientos: el *primero;* el comité de crédito depositará, a primera hora del día y a nombre del promotor X, el dinero correspondiente por los microcréditos que han sido previamente aprobados. El *segundo;* el promotor celebrará una *segunda reunión*, con dos propósitos.

1. El promotor se pondrá en contacto con el cliente para otorgarles o negarles el microcrédito, y
2. Si es aprobado el crédito, entonces esta reunión servirá para la suscripción del contrato y pagares. Al final de la reunión el promotor entrega el cheque al sujeto del crédito.

Día 5 y hasta el fin de la operación: Durante este período se hará la supervisión y el cobro del crédito. Para realizar la supervisión el promotor responsable realizará reuniones de trabajo con el cliente como mínimo una vez al mes y visitas domiciliarias cuando se requieran. Las recuperaciones de los créditos invariablemente se realizarán mediante depósito en las cuentas bancarias que para tal efecto establezca Invirtiendo S.A. de C.V.

Si el cliente cumple con todos los pagos y devuelve el crédito tal y cómo estaba establecido, en operaciones *subsecuentes de probada solvencia* se consideran de autorización automática, pudiéndose otorgar un incremento de hasta el 20 por ciento, respecto del crédito liquidado.

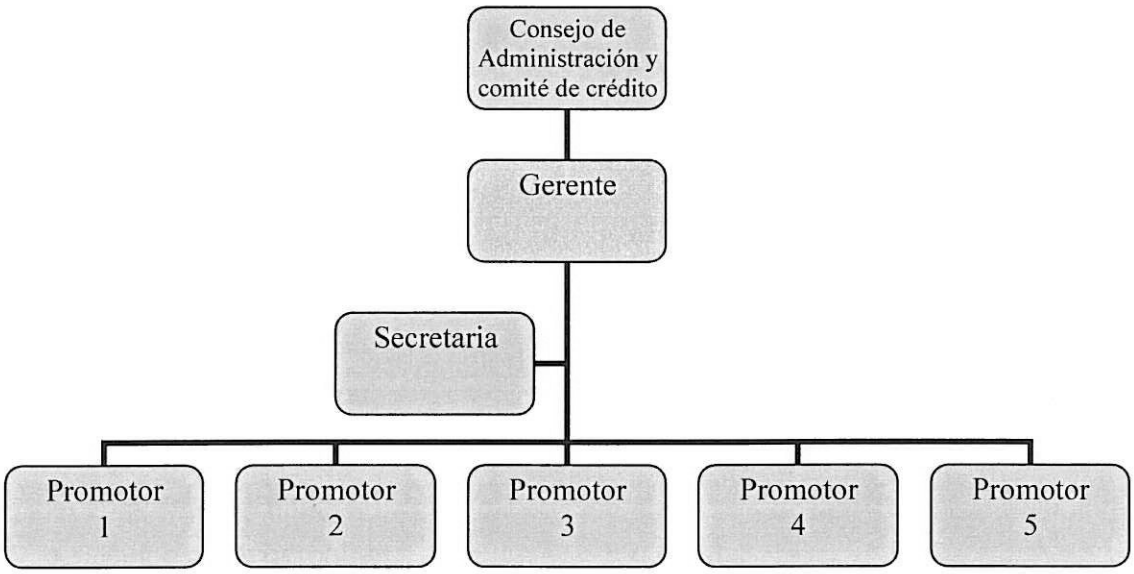
En el caso que el cliente no devuelva por completo el crédito, el promotor deberá iniciar las gestiones de cobranza administrativa, requiriendo el pago inmediato de todo crédito no recuperado a su vencimiento. Cuando se hayan agotado las gestiones de cobranza administrativa, se ejercerá la cobranza extrajudicial o judicial una vez que se haya llegado hasta este punto Invirtiendo determinará que a este cliente ya no se le concederán más microcréditos.

5.3. Plan de Organización y Recursos Humanos (RR.HH.)

Hemos definido la actividad de la empresa, las instalaciones y los medios técnicos, llega el momento de pensar en la organización y los recursos humanos. No debemos olvidar que el factor humano es crítico para el éxito en cualquier empresa independientemente de la genialidad de la idea de negocio.

5.3.1 Organigrama de la empresa

Aquí definiremos los puestos de trabajo, sus funciones, actividades y tareas concretas. Así como las relaciones de mando y dependencia dentro de la empresa.



5.3.2. Recursos Humanos internos

El personal que necesitaremos para poner en marcha la empresa deberá cumplir con los siguientes perfiles:

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Denominación del puesto: **Gerente**

Dependencia Jerárquica:

Responderá ante el Consejo de Administración

Funciones y responsabilidades:

- Mantener y promover la imagen de la empresa.
- Fidelizar a los clientes importantes para la compañía.
- Elaboración de informes para el Consejo de Administración.
- Análisis e investigación de mercados.
- Análisis de créditos.
- Ventas.
- Planes de mercado.
- Relaciones humanas.
- Atención a clientes.
- Capacitación, reclutamiento, selección y personal.
- Apertura de negocios.

Perfil:

- Hombre / mujer de 30 a 45 años.
- Con estudios superiores, preferentemente licenciados en económicas o empresariales.
- Nivel usuario en informática.
- Con 2 años de experiencia en el sector bancario.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Liderazgo y dirección de personas.
- Habilidades sociales.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Denominación del puesto: **Promotores**

Dependencia Jerárquica:

Responderá ante el Gerente y al Comité de Crédito.

Funciones y responsabilidades:

- Buscar clientes.
- Hacer visitas domiciliarias a los clientes.
- Promoción del microcrédito.
- Realizar los trámites necesarios para la sesión del microcrédito.
- Mantener su propio archivo de clientes.

Perfil:

- Hombre de 20 a 30 años.
- Con Bachillerato o carrera técnica.
- Nivel usuario en informática.
- Carné de conducir.
- Habilidades sociales como simpatía, facilidad de palabra, activo y dinámico, guste del trabajo en campo y con personas de escasos recursos.
- Buena presencia.
- Disponibilidad para viajar.
- La posesión de un automóvil o motocicleta.
- Tiempo completo.

Denominación del puesto: **Secretaria**	
Dependencia Jerárquica: Responderá ante el Gerente.	Perfil: • Mujer de 18 a 25 años. • Con estudios medio. • Nivel usuario en informática. • Buena presentación. • Facilidad en el trato con las personas.
Funciones y responsabilidades: • Atender al cliente cuando llega a las instalaciones. • Gestionar el teléfono, Lada 800*, agenda y correspondencia. • Administración del archivo.	

Dentro de las funciones de la secretaria esta la gestión de la Lada 800 y su seguimiento, ya que este servicio esta orientado a las necesidades de clientes nuevos o ya existentes por lo que la secretaria remitirá las solicitudes al promotor correspondiente de acuerdo a la zona.

5.3.3. Retribuciones.

El esquema de retribuciones, salarios y comisiones, de Invirtiendo S.A. de C.V. será de acuerdo al cuadro siguiente:

Nombre	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Comisiones 10%	Total
Secretaria	133.34	4,000.20	-	4,000.20
Gerente	500.00	15,000.00	-	15,000.00
Promotor 1	100.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00
Promotor 2	100.00	3,000.00	5,000.00	8,000.00
Promotor 3	100.00	3,000.00	3,500.00	6,500.00
Promotor 4	100.00	3,000.00	4,500.00	7,500.00
Promotor 5	100.00	3,000.00	4,000.00	7,000.00
	Total:	**34,000.20**	**20,000.00**	**54,000.20**

En este cuadro se puede observar el salario mensual que será el que realmente la compañía pagará a sus colaboradores. Las comisiones se determinan sólo para los promotores (10% sobre ingresos por intereses) y estará en función de la colocación de microcréditos que cada uno realice durante el mes operativo.

Nombre	Monto Colocado	Ingresos por Interés	Comisión
Promotor 1	800,000	32,000	3,200
Promotor 2	1,200,000	48,000	4,800
Promotor 3	600,000	24,000	2,400
Promotor 4	400,000	16,000	1,600
Promotor 5	2,000,000	80,000	8,000
Total	5,000,000	200,000	20,000

A su vez, Invirtiendo integrara además de su salario y comisiones las demás prestaciones correspondientes por ley como:

Prima vacacional. Parte proporcional que se le paga al trabajador por el disfrute de sus vacaciones, se otorga esta prima cuando el trabajador cumple años en la empresa. El importe que se le paga al trabajador es el 25% de las vacaciones otorgadas en ese año.

Vacaciones. Cuando el trabajador se ausenta por este concepto, y se le paga para que el obrero disfrute de sus vacaciones. Los días de vacaciones van en función de la siguiente tabla.

Años trabajados	Días de vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5 – 9	14
10 – 14	16

Aguinaldo. Cantidad que se le paga al trabajador por su constancia dentro de la empresa es decir, es el dinero que se le da extra por los años de antigüedad que tiene el subordinado en la empresa. El importe que se le paga al trabajador es de 15 días al año.

5.3.4. Recursos Humanos externos

Invirtiendo subcontratará la Asesoría Contable y Fiscal de la empresa, así como los Servicios de Asesoría Legal y Servicio de Limpieza.

5.3.4.1. Asesoría Contable y Fiscal.

Analizamos las distintas alternativas para ser asesorados en materia contable y fiscal, por lo que nos decidimos por la propuesta proporcionada por "ARROYO, GARNICA, LEÑERO, ESPINOZA, S.C." Contadores Públicos. El importe que se pagará mensualmente por el servicio es de $1,500 pesos. Los servicios que nos serán proporcionados por este despacho están descritos en el **Anexo "Propuesta de Servicios Contables y Fiscales".**

5.3.4.4. Asesoría Legal

También analizamos las distintas alternativas para ser asesorados en materia legal, por lo que nos decidimos por la propuesta proporcionada por "RESENDIZ WONG, ABOGADOS." Con quien se llego a un acuerdo en el que el importe que se pagará, en el caso de recuperación de cartera vencida será de $3,000 pesos mensuales durante el tiempo que dure la recuperación, mas el 10% del monto total que se hubiere logrado cobrar a los clientes de la cartera vencida de Invirtiendo. Los servicios que nos serán proporcionados por este despacho están descritos en el **Anexo "Propuesta de Servicios Legales".** Dentro de la propuesta se hace mención a otros servicios legales que por el momento no son necesarios para el desempeño de las labores de Invirtiendo, S.A. de C.V.

5.3.5. Otros servicios externos

Invirtiendo contratará el servicio de "Lada 800" proporcionado por la compañía Telmex **(ver Anexo Lada 800)** para disponer de una línea gratuita que servirá para la atención al cliente. Esta línea será conectada directamente a nuestra oficina central y será gestionada por la secretaria. El costo del servicio es de $6,000 mensuales, dicho costo estará reflejado en la partida de suministros en el Estado de Resultados.

5.4. Plan Económico Financiero.

En el plan financiero que redactaremos a continuación haremos mención de la inversión inicial que destinaremos para el otorgamiento de microcréditos y su evolución o crecimiento mes a mes con una proyección de 7 años. Presentaremos los Estados de Resultados y el Balance general, nuestro plan de tesorería, el plan de inversiones y el plan de financiación. Considerando en todos estos tres escenarios posibles: pesimista, optimista y realista.

5.4.1. Plan de Inversión

La inversión inicial total será de $3,275,507 pesos mexicanos que se distribuyen de la siguiente manera:

1. *Activo Fijo:* Se aportaran $167,507 pesos, esta aportación será hecha por los Socios o Accionistas afectando al Capital Social de la compañía.

2. *Activo Circulante:* Una aportación en efectivo de $3,000,000 pesos que se depositarán en la cuenta de Bancos y servirán para el desempeño de la actividad propia de la empresa (microcréditos).

3. *Gastos Marketing:* Se destinarán $108,000 pesos en publicidad que servirán para dar a conocer el negocio. Dicha aportación se realizará antes de que la empresa empiece a trabajar.

Las características del Activo Fijo fueron expresadas en la sección *5.3.1. Mobiliario y Equipo.*

5.4.2. Plan de Financiación

La financiación que Invirtiendo S.A. de C.V. necesita es de $3,275,507 pesos mexicanos que se obtienen de la siguiente manera:

1. *Fondos Propios:* Aportación de los socios de $2,525,507 pesos de los cuales serán destinados para Activo Fijo, Activo Circulante y los Gastos de Marketing mencionados en el punto anterior.

El Capital Social esta distribuido de forma equitativa entre tres accionistas de la empresa. Aportando cada uno la cantidad de 841,835.67 pesos. Correspondiendo a cada accionista el 33.33% del total de las acciones.

2. *Fondos Ajenos:* Se pedirá un único préstamo a largo plazo de $750,000 pesos a una entidad financiera. Las condiciones acordadas con la institución financiera son: un tipo de interés anual del 6% con un plazo de pago de 10 años y con amortizaciones mensuales fijas de $6,250 pesos.

5.4.3. Plan de Tesorería.

Para determinar el plan de tesorería debemos de mencionar que la política de Invirtiendo es reservar, del total disponible, el 4% mensual para la tesorería, disminuyendo este porcentaje a medida que nuestra cartera se va incrementando. Esto servirá para solventar los gastos y pagos que se producirán en el curso del mes.

En los dos primeros meses podemos observar que el total de tesorería representa el 50% del capital destinado a microcréditos, progresivamente en los dos siguientes meses representa el 25% ya que se tiene como objetivo colocar el 75% del capital disponible. En los siguientes meses continuaremos con una colocación que no alcanzará el 100%, debido a que reservamos en tesorería lo necesario para solventar los gastos mensuales.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

En el siguiente cuadro se expresa mes a mes la tesorería del año 2006:

	Plan de Tesorería Realista					
	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Saldo Inicial Bancos	3,000,000	1,447,845	1,420,075	662,232	688,124	27,386
Cobro Clientes	-	1,559,760	1,563,714	2,326,997	2,331,240	3,014,069
Total Disponile	3,000,000	3,007,605	2,983,789	2,989,229	3,019,364	3,041,456
Cartera Colocada	**1,500,000**	**1,503,802**	**2,237,842**	**2,241,922**	**2,898,589**	**2,919,797**
Capital de Trabajo	1,500,000	1,503,802	745,947	747,307	120,775	121,658
- Pago proveedores	-	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
- Amortización Préstamo	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
- Interés Préstamo	3,750	3,703	3,672	3,641	3,609	3,578
- Gastos de personal	42,905	42,907	43,227	43,229	43,516	43,525
- Impuestos	-	20	86	9,799	9,863	18,553
+ Devolucion Impuestos	-	-	-	34,214	-	-
+ Otros Ingresos	750	752	1,119	1,121	1,449	1,460
Saldo Final de Tesorería	**1,447,845**	**1,420,075**	**662,232**	**688,124**	**27,386**	**19,612**

	Plan de Tesorería Realista					
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Saldo Inicial Bancos	19,612	32,290	20,844	21,141	33,960	22,559
Cobro Clientes	3,036,122	3,050,376	3,077,260	3,092,671	3,108,352	3,136,802
Total Disponile	3,055,734	3,082,666	3,098,104	3,113,812	3,142,312	3,159,361
Cartera Colocada	**2,933,505**	**2,959,359**	**2,974,179**	**2,989,260**	**3,016,620**	**3,032,986**
Capital de Trabajo	122,229	123,307	123,924	124,552	125,692	126,374
- Pago proveedores	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
- Amortización Préstamo	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
- Interés Préstamo	3,547	3,516	3,484	3,453	3,422	3,391
- Gastos de personal	43,531	43,542	43,549	43,556	43,567	43,575
- Impuestos	18,844	19,036	19,388	19,594	19,803	20,175
+ Devolucion Impuestos	12,365	-	-	12,365	-	-
+ Otros Ingresos	1,467	1,480	1,487	1,495	1,508	1,516
Saldo Final de Tesorería	**32,290**	**20,844**	**21,141**	**33,960**	**22,559**	**22,901**

En el siguiente cuadro mostramos el plan de tesorería anual durante la vida del proyecto:

	Plan de Tesorería Anual						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Saldo Inicial Bancos	22,559	29,604	39,143	38,524	32,873	18,163	20,279
Cobro Clientes	3,136,802	3,480,508	3,919,077	4,503,182	5,277,659	6,310,943	7,669,383
Total Disponile	3,159,361	3,510,112	3,958,220	4,541,706	5,310,533	6,329,106	7,689,662
Cartera Colocada	**3,032,986**	**3,369,707**	**3,799,891**	**4,373,663**	**5,135,285**	**6,151,891**	**7,489,731**
Capital de Trabajo	126,374	140,404	158,329	168,043	175,248	177,215	199,931
- Pago proveedores	31,599	33,179	34,838	36,580	38,409	40,329	42,272
- Amortización Préstamo	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
- Interés Préstamo	3,391	3,016	2,641	2,266	1,891	1,516	1,141
- Gastos de personal	43,575	45,716	47,998	50,448	53,089	55,957	59,086
- Impuestos	20,175	23,812	28,611	35,215	44,192	56,927	73,247
+ Devolucion Impuestos	-	-	-	-	-	-	-
+ Otros Ingresos	1,516	1,685	1,900	2,187	2,568	3,076	3,745
Saldo Final de Tesorería	**22,901**	**30,117**	**39,891**	**39,471**	**33,984**	**19,312**	**21,680**

5.4.4. Estados Financieros.

Los estados financieros de Invirtiendo S.A. de C.V. se muestran a continuación, estos estados financieros son anuales, por lo que si se desea observar el desempeño mensual ver el **Anexo de Estados Financieros.**

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Estado de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los siete primeros años.

	Estado de Resultados Anuales							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos		1,248,314	1,550,790	1,736,211	1,982,014	2,305,747	2,737,362	3,304,027
Otros Ingresos		15,604	19,385	21,703	24,775	28,822	34,217	41,300
Ingresos Totales		**1,263,918**	**1,570,175**	**1,757,914**	**2,006,789**	**2,334,568**	**2,771,579**	**3,345,327**
Sueldos y salarios		395,799	392,787	401,400	405,891	404,755	395,392	375,452
Comisiones		124,831	155,079	173,621	198,201	230,575	273,736	330,403
Gastos Generales	108,000	317,729	333,615	350,296	367,811	386,201	405,511	425,787
Otros Gastos		12,000	12,600	13,230	13,892	14,586	15,315	15,315
Amortizacion Act. Fijo		23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
Ctas. incobrables		4,993	6,203	6,945	7,928	9,223	10,949	13,216
Gastos Operativos	108,000	879,325	924,258	969,465	1,017,695	1,069,313	1,106,063	1,165,332
BAII	**(108,000)**	**384,593**	**645,917**	**788,449**	**989,094**	**1,265,256**	**1,665,516**	**2,179,995**
Gastos Financieros 6%		42,766	38,250	33,750	29,250	24,750	20,250	15,750
BAI	**(108,000)**	**341,828**	**607,667**	**754,699**	**959,844**	**1,240,506**	**1,645,266**	**2,164,245**
ISR 33%		112,803	200,530	249,051	316,748	409,367	542,938	714,201
BN	**(108,000)**	**229,025**	**407,137**	**505,648**	**643,095**	**831,139**	**1,102,328**	**1,450,044**

5.4.4.1. Ingresos Totales.

La determinación de los ingresos esta dada por dos tipos de flujos:

1. Los obtenidos por la cartera colocada, cobrando por cada microcrédito otorgado el 4% mensual.
2. El obtenido por las inversiones temporales, colocando en CETES a 28 días con un rendimiento del 6% mensual, este dinero es el requerido por concepto de las garantías líquidas.

5.4.4.2. Gastos Operativos

- Los sueldos y salarios son fijos para el personal y aumenta en un 5% anual.
- Las comisiones representan el 10% de los ingresos por cartera colocada.
- Los gastos generales al igual que los gastos de personal, aumentan en un 5% anual. Estos gastos generales mensuales son:

GASTOS GENERALES	26,477
ARRENDAMIENTOS	3,000
SERV. PROF. INDEPENDIENTES	1,500
MARKETING	6,816
VIAJES	5,000
SUMINISTROS	8,000
OTROS	2,161

- La amortización se afectará de manera mensual y el cálculo es por el método de línea recta, es decir, los Activos Fijos de mayor movimiento los amortizaremos en un 20% y los demás, en un 10%.
- Estadísticamente se sabe que el 2% de los intereses de la cartera, no son pagados a tiempo, en Invirtiendo consideramos que el 20% de estos intereses no pagados, serán irrecuperables. Por lo tanto, consideramos necesario crear en el estado de resultados una cuenta que reflejara dicha perdida, esta cuenta lleva el nombre de "Perdida por cuentas incobrables" o "Cuentas Incobrables".

5.4.4.3. Gastos Financieros.

Esta dado por el interés anual del 6% de $750,000 con un plazo de pago de 10 años. En la negociación bancaria se estipulara que este préstamo otorgado se amortizará con pagos mensuales de $6,250 pesos que se abonarán al capital adeudado.

El siguiente cuadro se muestra el Balance General al 31 de Diciembre de todos los siete años del proyecto.

	Balance General							
	Inicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activo								
Bancos	3,000,000	22,901	30,117	39,891	39,471	33,984	19,312	21,680
Inversiones Temp	-	303,299	336,971	379,989	437,366	513,529	615,189	748,973
Clientes	-	3,153,821	3,503,956	3,951,279	4,547,910	5,339,875	6,396,982	7,788,122
Pagos Anticipados	21,849	75,126	79,182	83,276	87,638	92,301	97,311	102,684
Activo Circulante	3,021,849	3,555,146	3,950,226	4,454,435	5,112,386	5,979,688	7,128,794	8,661,459
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	-	(23,973)	(47,946)	(71,919)	(95,892)	(119,865)	(125,024)	(130,182)
Activo Fijo Neto	145,658	121,685	97,712	73,739	49,766	25,793	20,634	15,476
Activo Total	**3,167,507**	**3,676,831**	**4,047,938**	**4,528,174**	**5,162,152**	**6,005,481**	**7,149,428**	**8,676,935**
Pasivo								
Proveedores		31,599	33,179	34,838	36,580	38,409	40,329	42,272
Acreedores		303,299	336,971	379,989	437,366	513,529	615,189	748,973
Impuestos por Pagar		20,402	24,120	29,031	35,794	44,994	58,031	74,767
Pasivo a Corto Plazo	-	355,300	394,270	443,858	509,740	596,931	713,550	866,012
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Amortización		(75,000)	(150,000)	(225,000)	(300,000)	(375,000)	(450,000)	(525,000)
Total Pasivo L. P.	750,000	675,000	600,000	525,000	450,000	375,000	300,000	225,000
Total Pasivo	**750,000**	**1,030,300**	**994,270**	**968,858**	**959,740**	**971,931**	**1,013,550**	**1,091,012**
Capital Contable								
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
BN Acumulados	(108,000)	229,025	407,137	505,648	643,095	831,139	1,102,328	1,450,044
BN		(108,000)	121,025	528,161	1,033,810	1,676,905	2,508,044	3,610,372
Total Capital Contable	**2,417,507**	**2,646,531**	**3,053,668**	**3,559,316**	**4,202,412**	**5,033,550**	**6,135,879**	**7,585,923**
Total Pasivo+Capital	**3,167,507**	**3,676,831**	**4,047,938**	**4,528,174**	**5,162,152**	**6,005,481**	**7,149,428**	**8,676,935**

5.4.4.4. Cartera.

El funcionamiento de la cartera es el siguiente:

Partimos de una *cartera disponible* de la cual otorgamos menos del 100%, debido que el resto lo reservamos para gastos, el porcentaje que se reserva para gasto es de un 4% y disminuye a medida que van pasando los años. Esta

cartera otorgada es recuperada al cabo de un mes con sus respectivos intereses, menos una perdida por los intereses no cobrados. De esta cartera recuperada más los intereses cobrados, será nuestra *cartera disponible* para el siguiente mes, formando así, el ciclo de operación mes a mes durante la vida del proyecto.

Considerando que los intereses que cobramos mensualmente son superiores a la parte de cartera destinada a gastos, nuestra cartera incrementa mes a mes.

5.4.5. Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

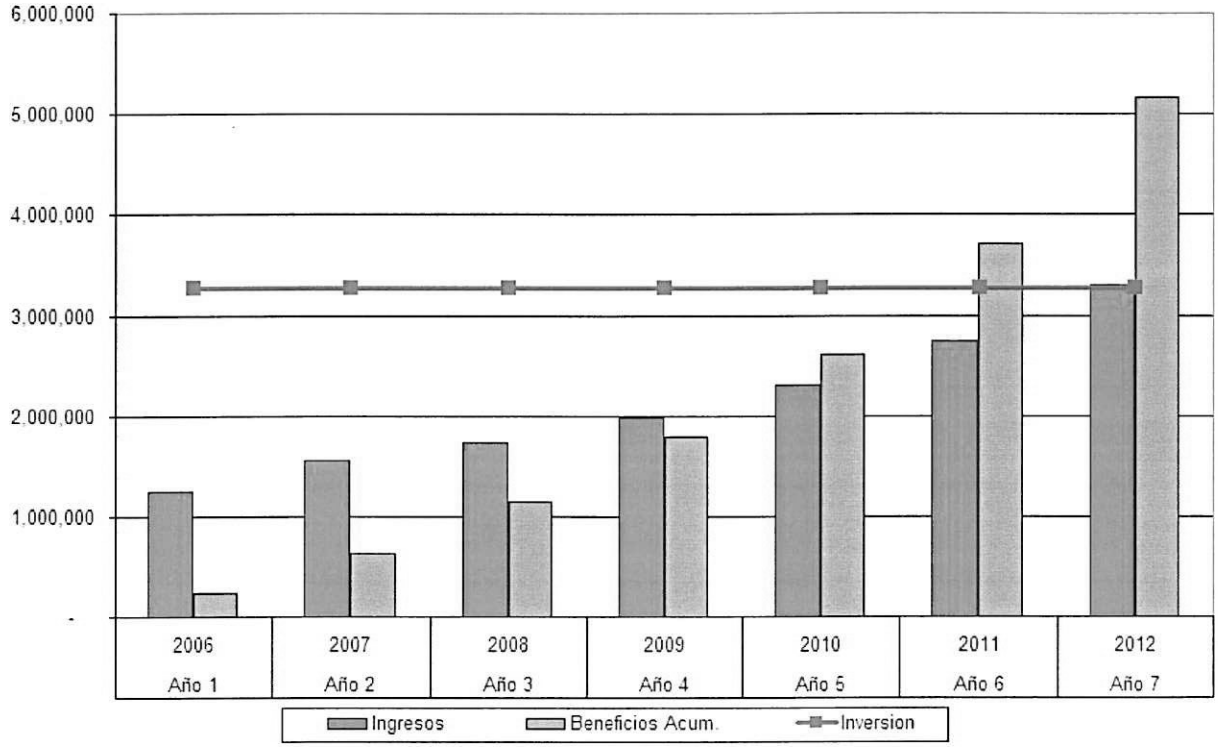
Como su nombre lo indica la TIR sirve para evaluar la viabilidad de un proyecto, el retorno que se tiene sobre la inversión inicial. En Invirtiendo obtenemos el retorno de la inversión hasta el sexto año, como se muestra en la siguiente tabla, la TIR aumenta considerablemente del 2010 al 2012.

	2010	2011	2012
TIR	-4.92%	3.89%	10.48%

5.4.6. Período de recuperación (Pay back).

La recuperación del capital invertido se proyecta dentro de este escenario en 5 años y 7 meses, considerando en todo momento que no existirá reparto de dividendos hasta después del séptimo año. En el siguiente cuadro podemos observar la evolución de los ingresos, los beneficios acumulados y como contra, la inversión inicial. Pudiendo observar que en el 2011, sexto año, los beneficios acumulados superan a nuestra inversión inicial.

Periodo de recuperación sobre la Inversión Inicial



5.4.7. Ratios.

Para mostrar la viabilidad del proyecto nos vimos en la necesidad de analizar los ratios más importantes y que muestran que el proyecto es interesante para cualquier inversor. Estos ratios demuestran que Invirtiendo será una compañía atractiva, liquida, y sin deudas. En la siguiente tabla se muestran diferentes ratios, que a consideración de los implicados en el proyecto, son los idóneos para demostrar el buen funcionamiento de Invirtiendo, S.A. de C.V.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	5.82%	14.66%	17.10%	20.35%	24.72%	43.65%	57.42%
ROI	4.10%	9.66%	10.41%	11.29%	12.28%	15.42%	16.71%
ROS	11.93%	24.86%	26.75%	28.99%	31.59%	40.27%	43.89%
Liquidez	9.98	9.98	9.99	10.00	10.02	9.99	10.00
Proporcion Gtos Finan sobre ventas	3.29%	2.12%	1.39%	0.76%	0.23%	0.74%	0.48%
Endeudamiento	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

5.4.7.1. Análisis de la Rentabilidad

La rentabilidad se entiende como la relación entre los beneficios generados en un período determinado y los recursos que se han mantenido invertidos para lograrlo. Se puede realizar este análisis considerando los beneficios de distintas maneras así como la inversión, pero lo importante es mantener la relación de beneficios y recursos invertidos para obtenerlos, conservando la homogeneidad del numerador y el denominador considerado y la relación de ambos en el tiempo.

Return on Equity (Retorno del capital): El ROE es el resultado de los beneficios dividido por los fondos propios. En Invirtiendo se puede observar que durante todos los años es positivo, en el primer año fue de 5.82% pero se fue recuperando y llego hasta alcanzar el 57.42%. Esto significa que para los accionistas este negocio es muy rentable y mucho más rentable que dejar ese dinero en cualquier cuenta bancaria.

Return on Investment (Retorno sobre la inversión): Este ratio se trata de determinar la rentabilidad de las inversiones hechas en la empresa con independencia de quien las haya financiado, por este motivo se suma al beneficio el coste financiero deducidos los impuestos. En el 2006 este ratio muestra un 6.23% y aumenta mas del doble para llegar en el 2012 a un 16.71% lo que muestra que las inversiones en Activo han dado el resultado esperado.

Return on Sales (retorno de ventas): Este ratio determina que porcentaje representa el beneficio neto con respecto a las ventas. En Invirtiendo, S.A. de C.V. no tuvimos perdidas y los ingresos han aumentado considerablemente. En el 2006 el ROS era de 18.35% y aumento para el 2012 hasta 43.89% lo que indica que los ingresos aumentan en mucha mayor proporción que el incremento del gasto.

5.4.7.2. Análisis de la Liquidez.

La liquidez consiste en la capacidad de la compañía de hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Ratio Liquidez: En la práctica común se considera favorable si este ratio es superior a 1.00; ya que esto indica que la empresa con sus activos circulantes esta en la capacidad de cubrir el total de sus deudas a corto plazo. Como podemos observar en el cuadro, la liquidez es muy superior ha ese 1.00 que indicábamos lo que nos dice que es una compañía que tiene demasiada liquidez.

5.4.7.3. Análisis de Solvencia.

Solvencia es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a largo plazo. Para analizar la solvencia de Invirtiendo, S.A. de C.V. calculamos dos ratios:

Proporción del gasto financiero en ventas: De los ingresos por ventas la parte destinada a pagar los intereses de las deudas es sólo un 3.43% para el 2006 disminuyendo considerablemente hasta llegar, en el 2012 a un 0.48%. Esto nos indica que Invirtiendo tiene un costo de la deuda muy bajo.

Endeudamientos: Este ratio muestra la proporción que tiene el pasivo a corto plazo con respecto del activo. Invirtiendo tiene un ratio muy bajo, lo que demuestra que no es una empresa endeudada ya que se mantiene la relación de 0.10 pesos en pasivo por 1.00 peso en Activo. Esto demuestra que invirtiendo es una empresa muy solvente, que puede hacer frente a sus deudas en cualquier momento.

5.4.8. Escenarios.

Hemos considerado necesario realizar tres escenarios posibles, el optimista, el realista y el pesimista. A continuación mostraremos los escenarios mencionados.

5.4.8.1. Escenario Realista.

Observando que la demanda de microcréditos es elevada y al mismo tiempo la oferta es muy baja, consideramos que haciendo una publicidad exhaustiva los primero tres meses, antes de abrir las puertas, conseguiríamos los clientes necesarios para colocar el 50% de la cartera disponible en los dos primeros meses de actividad y el 75% los dos siguientes meses, hasta llegar a una colocación de casi el 100% de la cartera disponible, durante el resto de la vida del proyecto.

Todo el análisis que se hizo anteriormente fue tomado del escenario realista. Si se desea ver el comportamiento mensual de los Estados Financieros en este escenario ver el **Anexo de Estados Financieros**.

5.4.8.2. Escenario Optimista.

En este escenario consideramos que el primer mes de apertura ya tendríamos el 96% el disponible colocado, incrementando este porcentaje a medida que el aumento de cartera es superior al aumento de gastos. Todo esto debido a la demanda elevada existente, a la poca oferta y a una intensa publicidad inicial.

A continuación se muestran los Estados Financieros de este escenario, dichos estados solamente son el Estado de Resultados y el Balance General anual, si se desea conocer el comportamiento mensual de estos estados financieros observar el **Anexo de Estados Financieros.**

Estado de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los siete primeros años.

	Estado de Resultados Anuales							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos		1,457,871	1,626,304	1,850,119	2,139,241	2,517,521	3,021,794	3,698,043
Otros Ingresos		18,223	20,329	23,126	26,741	31,469	37,772	46,226
Ingresos Totales		**1,476,094**	**1,646,632**	**1,873,245**	**2,165,981**	**2,548,990**	**3,059,567**	**3,744,269**
Sueldos y salarios		377,131	386,060	391,253	391,884	385,889	370,054	340,352
Comisiones		145,787	162,630	185,012	213,924	251,752	302,179	369,804
Gastos Generales	108,000	317,729	333,615	350,296	367,811	386,201	405,511	425,787
Otros Gastos		12,000	12,600	13,230	13,892	14,586	15,315	15,315
Amortizacion Act. Fijo		23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
Ctas. incobrables		5,831	6,505	7,400	8,557	10,070	12,087	14,792
Gastos Operativos	108,000	882,451	925,384	971,164	1,020,041	1,072,472	1,110,306	1,171,209
BAII	**(108,000)**	**593,643**	**721,248**	**902,081**	**1,145,941**	**1,476,518**	**1,949,261**	**2,573,060**
Gastos Financieros 6%		42,766	38,250	33,750	29,250	24,750	20,250	15,750
BAI	**(108,000)**	**550,877**	**682,998**	**868,331**	**1,116,691**	**1,451,768**	**1,929,011**	**2,557,310**
ISR 33%		181,790	225,389	286,549	368,508	479,084	636,574	843,912
BN	**(108,000)**	**369,088**	**457,609**	**581,782**	**748,183**	**972,685**	**1,292,437**	**1,713,397**

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

El siguiente cuadro muestra el Balance General al 31 de Diciembre de cada año y durante la vida del proyecto.

	Balance General							
	Inicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activo								
Bancos	3,000,000	26,722	35,322	25,794	23,652	26,741	22,982	17,062
Inversiones Temp	-	316,544	355,014	407,324	475,100	564,207	683,314	843,545
Clientes	-	3,291,552	3,691,578	4,235,516	4,940,277	5,866,855	7,105,374	8,771,514
Pagos Anticipados	21,849	75,387	79,276	83,418	87,835	92,565	97,666	103,176
Activo Circulante	3,021,849	3,710,206	4,161,190	4,752,052	5,526,864	6,550,369	7,909,336	9,735,296
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	-	(23,973)	(47,946)	(71,919)	(95,892)	(119,865)	(125,024)	(130,182)
Activo Fijo Neto	145,658	121,685	97,712	73,739	49,766	25,793	20,634	15,476
Activo Total	**3,167,507**	**3,831,891**	**4,258,902**	**4,825,791**	**5,576,630**	**6,576,162**	**7,929,970**	**9,750,772**
Pasivo								
Proveedores		31,599	33,179	34,838	36,580	38,409	40,329	42,272
Acreedores		316,544	355,014	407,324	475,100	564,207	683,314	843,545
Impuestos por Pagar		22,153	26,505	32,644	40,782	51,692	67,036	87,267
Pasivo a C. P.	-	370,296	414,698	474,805	552,461	654,309	790,680	973,084
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Amortización		(75,000)	(150,000)	(225,000)	(300,000)	(375,000)	(450,000)	(525,000)
Total Pasivo L. P.	750,000	675,000	600,000	525,000	450,000	375,000	300,000	225,000
Total Pasivo	**750,000**	**1,045,296**	**1,014,698**	**999,805**	**1,002,461**	**1,029,309**	**1,090,680**	**1,198,084**
Capital Contable								
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
BN Acumulados	(108,000)	369,088	457,609	581,782	748,183	972,685	1,292,437	1,713,397
BN		(108,000)	261,088	718,697	1,300,479	2,048,662	3,021,346	4,313,784
Total Cap. Contable	**2,417,507**	**2,786,595**	**3,244,204**	**3,825,986**	**4,574,168**	**5,546,853**	**6,839,291**	**8,552,688**
Total Pasivo+Capital	**3,167,507**	**3,831,891**	**4,258,902**	**4,825,791**	**5,576,630**	**6,576,162**	**7,929,970**	**9,750,772**

También mostramos los ratios que nos generan dichos estados financieros.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	14.22%	16.65%	19.81%	24.04%	29.74%	51.18%	67.84%
ROI	9.60%	10.40%	11.29%	12.29%	13.38%	16.30%	17.57%
ROS	24.92%	26.89%	29.14%	31.75%	34.68%	42.77%	46.33%
Liquidez	9.99	10.00	10.01	10.02	10.04	10.00	10.00
Proporcion Gtos Finan sobre ventas	2.81%	2.01%	1.31%	0.71%	0.21%	0.67%	0.43%
Endeudamiento	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

5.4.8.3. Escenario Pesimista.

En este escenario estaríamos considerando que en el arranque de operaciones el mercado se pueda mostrar resistente debido a que somos nuevos en el sector generando desconfianza. Por esto consideramos que en el peor de los escenarios colocaremos solamente un 50% de la cartera disponible durante un período de cuatro meses representando esto trabajar con perdidas en dicho período. En los siguientes cuatro meses la cartera colocada es del 75% hasta llegar a la colocación de casi el 100% de la cartera.

A continuación se muestran los Estados Financieros de este escenario, dichos estados solamente son el Estado de Resultados y el Balance General anual, si se desea conocer el comportamiento mensual de estos estados financieros observar el **Anexo de Estados Financieros.**

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Estado de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los siete primeros años.

	Estado de Resultados Anuales							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos		1,057,385	1,481,988	1,642,604	1,847,051	2,135,967	2,494,212	2,966,915
Otros Ingresos		13,217	18,525	20,533	23,088	26,700	31,178	37,086
Ingresos Totales		**1,070,602**	**1,500,513**	**1,663,137**	**1,870,139**	**2,162,667**	**2,525,390**	**3,004,002**
Sueldos y salarios		412,807	398,916	409,739	417,914	419,879	417,053	405,483
Comisiones		105,738	148,199	164,260	184,705	213,597	249,421	296,692
Gastos Generales	108,000	317,729	333,615	350,296	367,811	386,201	405,511	425,787
Otros Gastos		12,000	12,600	13,230	13,892	14,586	15,315	16,081
Amortizacion Act. Fijo		23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
Ctas. incobrables		4,230	5,928	6,570	7,388	8,544	9,977	11,868
Gastos Operativos	108,000	876,477	923,231	968,069	1,015,682	1,066,780	1,102,436	1,161,069
BAII	**(108,000)**	**194,125**	**577,281**	**695,068**	**854,457**	**1,095,887**	**1,422,953**	**1,842,933**
Gastos Financieros 6%		42,766	38,250	33,750	29,250	24,750	20,250	15,750
BAI	**(108,000)**	**151,359**	**539,031**	**661,318**	**825,207**	**1,071,137**	**1,402,703**	**1,827,183**
ISR 33%		49,948	177,880	218,235	272,318	353,475	462,892	602,970
BN	**(108,000)**	**101,411**	**361,151**	**443,083**	**552,888**	**717,662**	**939,811**	**1,224,212**

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

El siguiente cuadro muestra el Balance General al 31 de Diciembre de cada año y durante la vida del proyecto.

	Balance General							
	Inicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activo								
Bancos	3,000,000	19,420	25,375	33,440	44,360	10,226	21,696	24,510
Inversiones Temp	-	291,231	320,531	357,625	405,116	473,019	556,312	668,069
Clientes	-	3,028,331	3,333,012	3,718,726	4,212,556	4,918,642	5,784,753	6,946,846
Pagos Anticipados	21,849	74,887	79,096	83,159	87,470	92,088	97,007	102,291
Activo Circulante	3,021,849	3,413,869	3,758,014	4,192,950	4,749,501	5,493,975	6,459,768	7,741,715
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	-	(23,973)	(47,946)	(71,919)	(95,892)	(119,865)	(125,024)	(130,182)
Activo Fijo Neto	145,658	121,685	97,712	73,739	49,766	25,793	20,634	15,476
Activo Total	**3,167,507**	**3,535,554**	**3,855,726**	**4,266,689**	**4,799,267**	**5,519,768**	**6,480,403**	**7,757,191**
Pasivo								
Proveedores		31,599	33,179	34,838	36,580	38,409	40,329	42,346
Acreedores		291,231	320,531	357,625	405,116	473,019	556,312	668,069
Impuestos por Pagar		18,807	21,947	26,074	31,531	39,639	50,249	64,052
Pasivo a C. P.	-	341,636	375,657	418,537	473,227	551,067	646,890	774,466
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Amortización		(75,000)	(150,000)	(225,000)	(300,000)	(375,000)	(450,000)	(525,000)
Total Pasivo L. P.	750,000	675,000	600,000	525,000	450,000	375,000	300,000	225,000
Total Pasivo	**750,000**	**1,016,636**	**975,657**	**943,537**	**923,227**	**926,067**	**946,890**	**999,466**
Capital Contable								
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
BN Acumulados	(108,000)	101,411	361,151	443,083	552,888	717,662	939,811	1,224,212
BN		(108,000)	(6,589)	354,562	797,645	1,350,533	2,068,195	3,008,006
Total Cap. Contable	**2,417,507**	**2,518,917**	**2,880,068**	**3,323,151**	**3,876,040**	**4,593,701**	**5,533,513**	**6,757,725**
Total Pasivo+Capital	**3,167,507**	**3,535,554**	**3,855,726**	**4,266,689**	**4,799,267**	**5,519,768**	**6,480,403**	**7,757,191**

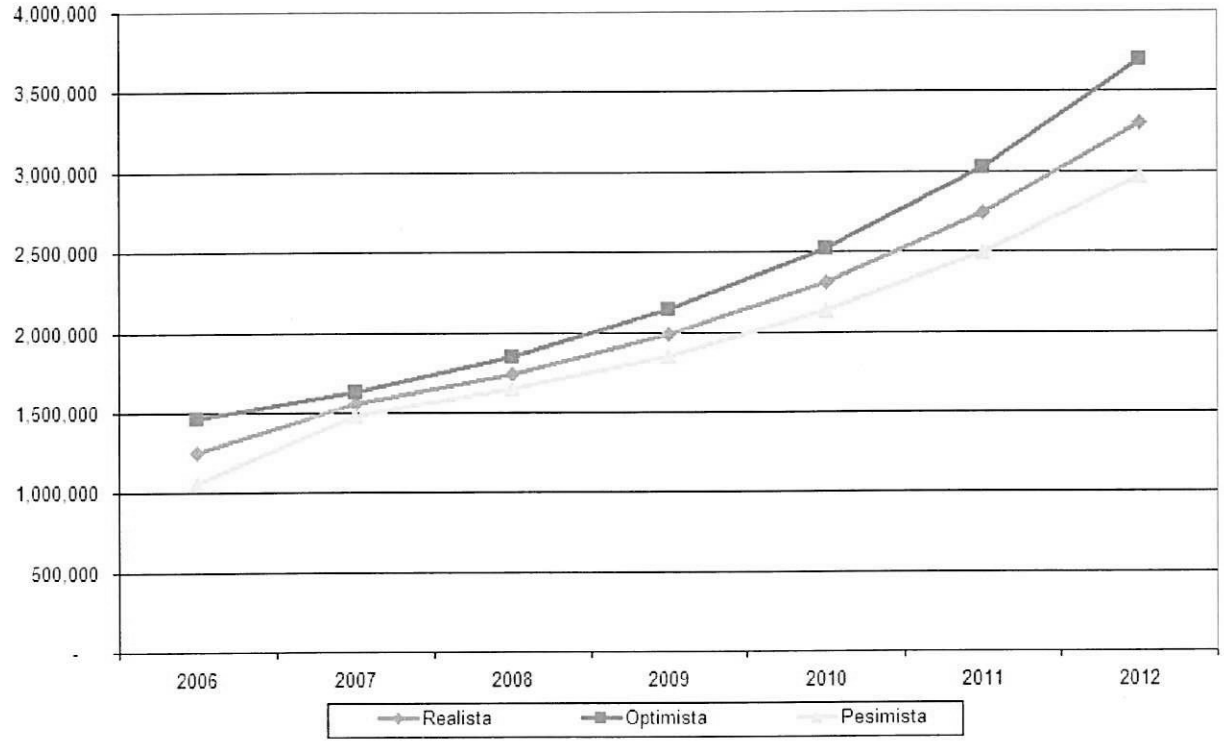
También mostramos los ratios que nos generan dichos estados financieros.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	3.68%	12.85%	14.64%	17.02%	20.17%	37.21%	48.47%
ROI	2.70%	8.92%	9.51%	10.23%	11.07%	14.50%	15.78%
ROS	8.91%	22.85%	24.30%	26.09%	28.24%	37.68%	41.26%
Liquidez	9.96	9.96	9.96	9.97	9.98	9.99	10.00
Proporcion Gtos Finan sobre ventas	3.89%	2.22%	1.48%	0.82%	0.25%	0.81%	0.53%
Endeudamiento	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

5.4.9. Comparaciones entre los tres escenarios.

En este apartado compararemos el comportamiento de los ingresos, de la cartera, del número de clientes y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) en los tres diferentes escenarios. Elegimos estas cuatro variables porque consideramos que son las más representativas del negocio. Para facilitar la comparación utilizamos los siguientes gráficos.

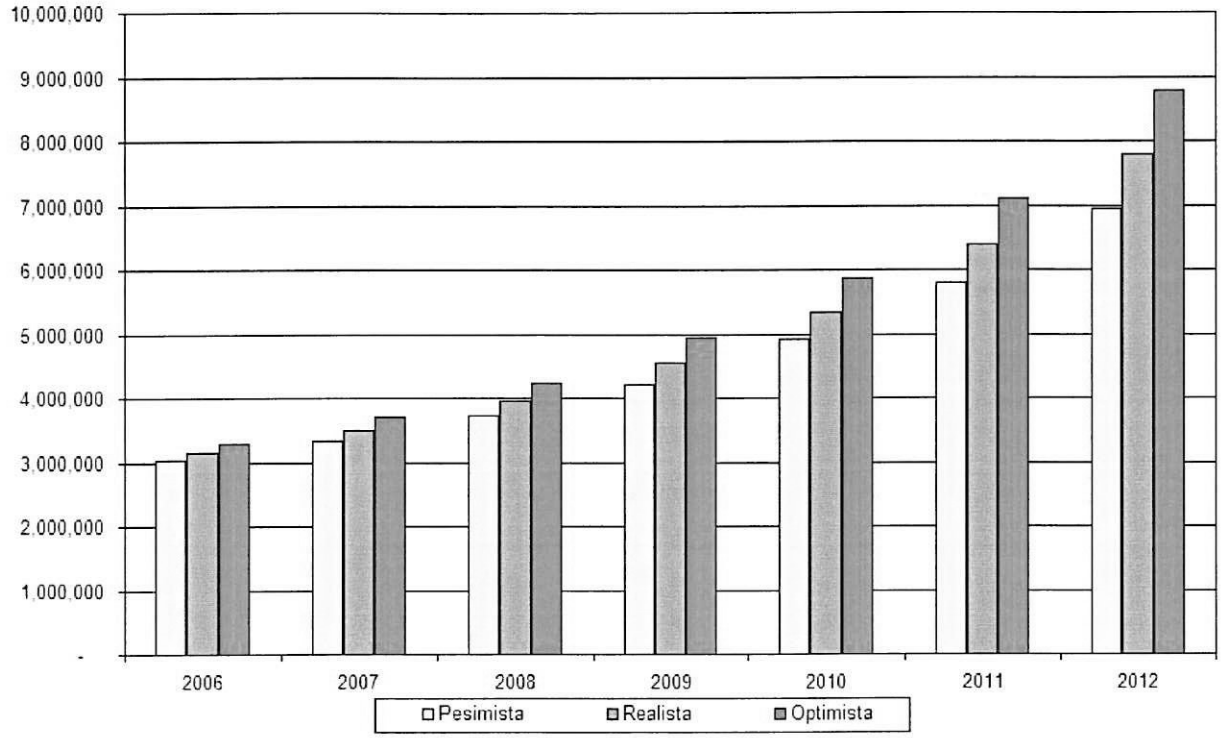
Comparativa de los ingresos en los tres escenarios.



La diferencia que vemos de ingresos, en los tres escenarios, en el 2006 es debido a que en los escenarios realista y pesimista no otorgamos la totalidad del disponible. A partir del 2007 en los tres escenarios otorgamos el mismo porcentaje de disponible en los tres escenarios, aún así vemos que la diferencia de ingresos va aumentando año con año. Esto es consecuencia del diferencial de cartera que se produjo al inicio del 2006.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Evolución comparativa de la cartera en los tres escenario

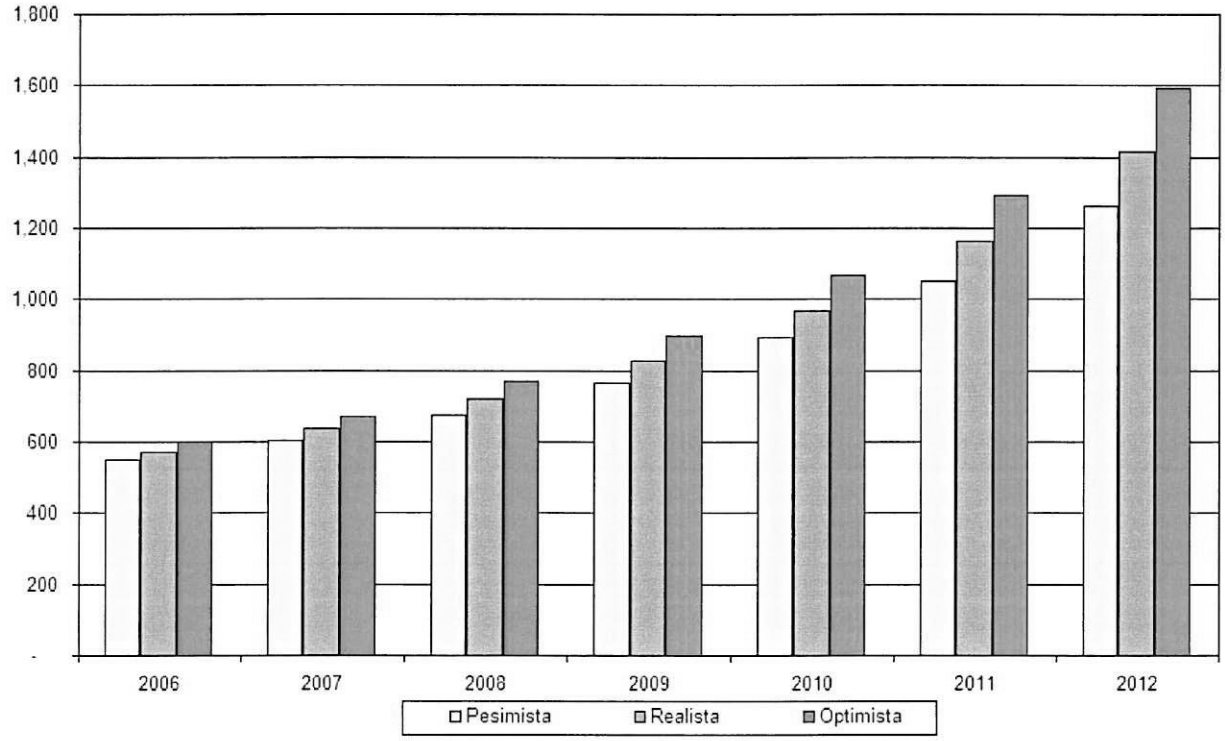


Aquí podemos ver lo que se mencionó en la gráfica anterior: Al inicio disponíamos de la misma cartera en todos los escenarios y al final del 2006, la cartera de los tres escenarios es distinta. Esto debido a que, en función del escenario, otorgamos un porcentaje de disponible muy distinto. En los siguientes años vemos que la diferencia de cartera va aumentando progresivamente y esto es consecuencia del diferencial que hubo en el primer año. Esto es un proceso cíclico, a mas cartera mas ingresos, que producen mas cartera que dan mas ingresos y así sucesivamente, por lo que en ninguno de los tres escenarios la cartera será la misma.

En la siguiente tabla mostraremos los clientes que tiene Invirtiendo al final de cada año. Para realizar este calculo lo que hacemos es dividir el total de la cartera entre el préstamo promedio que tienen nuestro competidores.

	Numero de Clientes por cada año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Realista	573	637	718	826	970	1,163	1,416
Optimista	598	671	770	898	1,066	1,291	1,594
Pesimista	550	606	676	765	894	1,051	1,263

Número de clientes en cada escenario

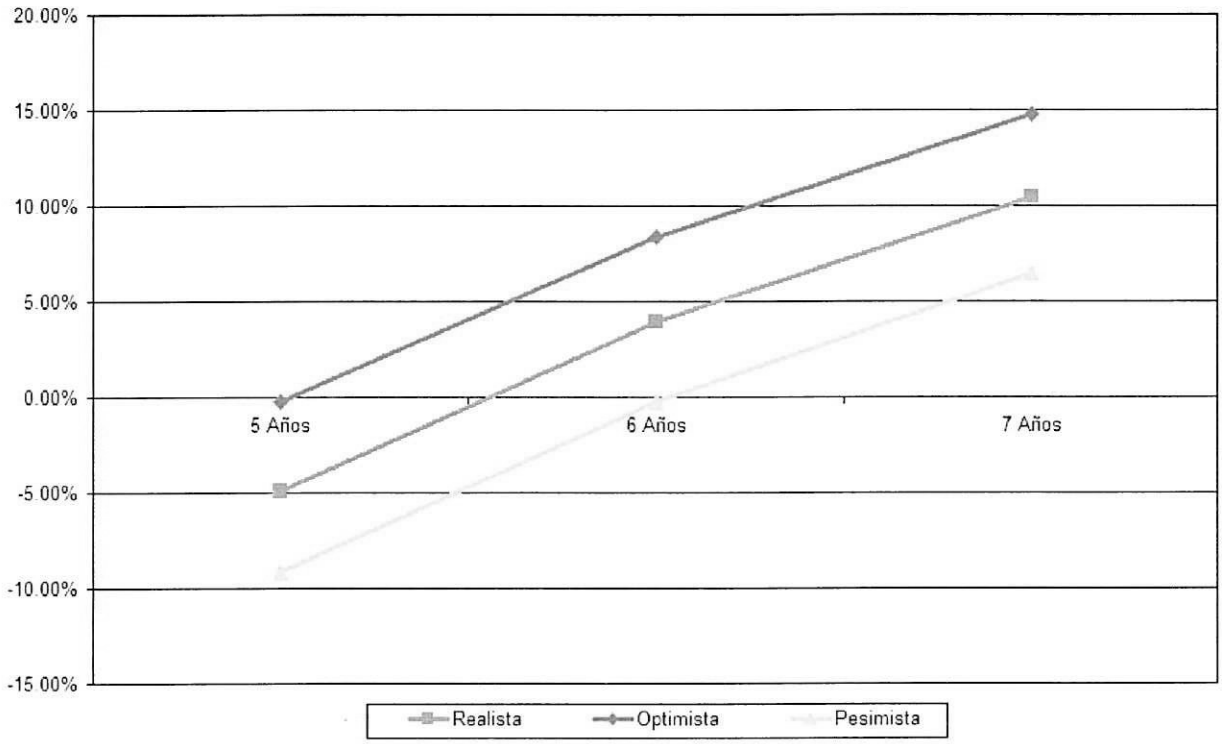


Observamos que al inicio nuestra cartera de clientes era inferior a los 600 clientes y que al cabo del sexto año ya se llegaba a doblar esta cifra de clientes. Esto sucede en los tres escenarios.

Además podemos ver que al inicio, al disponer de una cartera pequeña, el aumento de clientes anuales era relativamente bajo, y en los dos últimos años

este número de clientes se dispara. Para corroborar esto, si nos fijamos en los cinco primeros años la cartera aumenta un 41% y en los siguientes dos años aumenta un 31%. Por lo tanto vemos que en los dos últimos años la cartera casi aumenta el mismo porcentaje que en los cinco primeros años.

Evolución de la TIR en los últimos tres años de cada escenario



La TIR del proyecto en los primeros cinco años nos da negativa, lo que indica que aun no hemos recuperado el total de la inversión. Aun así consideramos que el proyecto es bueno porque a partir del sexto año la TIR ya es positiva en los escenarios optimista y realista, y en el séptimo año la TIR del pesimista ya es positiva. Además observamos que hay un incremento elevado, de un 10% a un 15% en dos años y en función del escenario.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

5.5. Aspectos Jurídicos

Constitución de la Sociedad "Invirtiendo, S.A. de C.V."

La Ley General de Sociedades Mercantiles regula la constitución de sociedades en México; esta norma reconoce los siguientes tipos de sociedades:

- sociedad en nombre colectivo;
- sociedad en comandita simple;
- sociedad de responsabilidad limitada;
- ***sociedad anónima***;
- sociedad en comandita por acciones; y,
- sociedad cooperativa.

Los cinco primeros tipos de sociedades se pueden constituir como sociedades de *capital variable*, no así la sociedad cooperativa, que exige que las modificaciones en el capital de la empresa deban registrarse oficialmente.

La constitución de Invirtiendo se realizará ante un notario, al igual que las posibles modificaciones que se introduzcan en sus estatutos. En la escritura de constitución de la sociedad o estatutos de la misma deberán figurar los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o jurídicas que constituyan la sociedad, el objeto de la sociedad, su razón social, su duración y el importe del capital social, así como la expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; en el caso de que se trate de sociedad con capital variable, figurará el mínimo que se fije por las partes.

También se hará constar el domicilio de la sociedad, la forma de administración, los poderes atribuidos a los administradores y las demás reglas que se establezcan para la organización y funcionamiento de la misma.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Invirtiendo se constituye como sociedad anónima, cuya característica principal es que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus acciones. Los requisitos para esta constitución son los siguientes:

- la existencia de tres socios y cada uno de ellos subscribirá el 33% de las acciones;
- la constancia del dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción; y,
- el capital invertido será, $2,525,507 pesos, superando así el requisito mínimo de 50,000 pesos.

La diferencia básica entre los dos tipos de sociedad anónima consiste en que, en la de capital variable cualquier variación posterior en la parte variable del capital social se puede realizar convocando a una asamblea ordinaria y no extraordinaria de los socios y sin necesidad de hacer modificaciones en la inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Sexta Poniente Sur #306
Colonia Centro, C.P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México

Anexos

Anexos

Curriculum Vitae.

Jerónimo Ahedo Rodríguez.

Paseo Vall D'Hebron 198, 7/2.
Barcelona, Barcelona. 08035.
móvil 678-107848, Fijo 932749735.
jeronimoahedo@yahoo.com.mx

FORMACIÓN ACADÉMICA

2004/2005 **MBA Interuniversitario**
Escuela de Negocios "Fundación Bosch i Gimpera Les Heures, Univertitat de Barcelona".

1998/2002 **Licenciado en Ciencias Económicas**
Título en México "Licenciado en Contaduría Publica", por la Universidad Iberoamericana, México.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

2003 Curso "Finanzas para no financieros", impartido por Deloitte, Centro de convenciones León, Guanajuato.

2003 Curso "Business English" en la Universidad Iberoamericana

2002 II foro internacional "Entrelaza 2002" en la Universidad Iberoamericana. Conferencias sobre Comercio Internacional, Administración, Finanzas y Auditoria.

IDIOMAS

Ingles: **Nivel Superior.**
Programa ESLP (English as a Second Language Program). Cursado en la "University of Winnipeg" en Winnipeg Canadá. Duración 6 meses, 2004.

Francés: **Nivel Inicial.**
Cursado en la "University of Winnipeg" en Winnipeg Canadá. Duración 3 meses, 2004.

Catalán: **Nivel medio de comprensión oral y escrita.**
Adquiriendo los conocimientos en el día a día en mi estancia en la ciudad de Barcelona, España. Duración de mi estancia 10 meses, 2004-2005

Español: **Lengua Materna.**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2001/2003 **Consultor Senior, Deloitte México**

- Desempeñando labores como; la evaluación de controles generales de seguridad y controles del ciclo de negocios en los sectores financieros, manufactura, calzado, hostelería, automovilísticos, alimentación, etc.
- Tenía a mi cargo 3 personas que me apoyaban a completar los objetivos de la compañía.
- Participando en el área de Auditoria Financiera con experiencia en la elaboración de estados financieros de acuerdo con lo principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos de Norteamérica y en México, Revisión de las declaraciones de impuestos. Elaboración de los dictámenes fiscales y financieros.

1999/2000 **Auditor Staff, Ávila Contadores Públicos, SC.**

- Elaboración de Estados Financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos de Norteamérica y en México. Revisión y pruebas sustantivas de gastos, ventas, compras, proveedores y clientes. Realización de conciliaciones Bancarias.

INFORMÁTICA

- Usuario informático de Microsoft Office en los software Excel, Word, Power Point, Outlook, y Microsoft Access.

- Conocimientos básicos en sistemas AS/400, SAP, Oracle. Entornos de red Linux y Unix.

- 2004: Universitat de Barcelona. Dominando el uso de Word, Excel, Power Point, etc.

- 2003: Cursos de ofimática en "Hotel San Francisco" (Deloitte, México). Dominando el uso de ACL for Windows (herramienta destinada para la auditoria de los sistemas computacionales de las compañías auditadas), Audit System/2 o AS/2 herramienta destinada para desempeñar las auditorias de estados financieros y almacenar las mismas.

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Joaquim Mallorquí Bagué

c/Julian de Chia 23 1-1 17004 Girona
móvil 687.426.639
kimmallor@hotmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

2004/2005 **MBA Interuniversitario**
Escuela de Negocios "Fundación Bosch i Gimpera Les Heures, Univertitat de Barcelona".

2000/2004 **Licenciado en Bioquímica.**
Primer ciclo de Biología.
Universidad Autónoma de Barcelona.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1994 Curso de mecanografía
1995 Curso de ofimática
2003 Dominio de los programas bioinformaticos Mac-pattern, DNASTAR, Prosite i Rasmol.

IDIOMAS

Ingles: Nivel Medio de comprensión oral y escrito.

Español: Escrito y hablado

Catalán: Nivel C y Lengua Materna

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2001/2003 Ayudante de dirección de la residencia para la tercera edad "La pinassa"

2004 Prácticas en la empresa Bioibérica. Palafolls
Departamento de I+D

INFORMÁTICA

- Usuario informático de Microsoft Office en los software Excel, Word, Power Point.

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Edgar Salazar López

Av. México No. 4
Colonia: El Retiro
C.P. 29040.
Tuxtla Gutiérrez. Chiapas. México.
Fijo. (52 961) 614 2654
edgarsalazarl@yahoo.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

2004/2005 **MBA Interuniversitario**
Escuela de Negocios "Fundación Bosch i Gimpera Les Heures, Univertitat de Barcelona".

1994/1998 **Licenciado en Administración y Dirección de Empresas**.
Universidad De Las Américas (UDLA) – Puebla. Tesis Profesional: Propuesta de un modelo de Administración en base a la Norma ISO-9000, para una Comercializadora de Auto partes

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1999/200 Diplomado en "Alta Dirección". Universidad de las Américas – Puebla.

2001 Curso "Ventas Integrales Corporativas". Radiomovil Dipsa, SA de CV.

1999 Curso "Excelencia en el Servicio". Radiomovil Dipsa, SA de CV.

1999 Curso "Organización del Trabajo en Equipo". Centro de Desarrollo Humano y Capacitación

1992/1994 Cuatro semestres (tronco común) de la Licenciatura en Comercio Internacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, Campus Chiapas

IDIOMAS

Ingles: **Nivel Medio** de comprensión oral y escrito.

Catalán: **Nivel medio de comprensión oral y escrita.**
Adquiriendo los conocimientos en el día a día en mi estancia en la ciudad de Barcelona, España. Duración de mi estancia 10 meses, 2004-2005

Español: **Lengua Materna.**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2002/2004 **Liconsa, S.A. de C.V.**
Jefe de departamento de Distribución, responsable de la programación, logística, y ventas, con un manejo oportuno del producto (leche) que distribuye el Gobierno Federal a través de su programa de abasto social en el estado de Chiapas.

1999/2002 **Radiomóvil DIPSA S.A de C.V.** (**TELCEL** Digital Pcs)**:**
"Asesor de Servicio a Clientes". Responsable de la solución de problemas con respecto a las líneas telefónicas celulares y todo lo relacionado con los servicios, ventas y contrataciones .

1998/1999 **Fernández Consulting Group**
Encargado del diseño del manual de procedimientos, Puebla, Puebla.

1998 **INFONAVIT, Tlaxcala**
Analista de Crédito, responsable de la revisión y acreditación de las solicitudes de crédito para la vivienda a los trabajadores.

1994 **Exclusividad** en la locución de los programas de introducción de nuevos productos (agroquímicos) del grupo CIBA, en Chiapas y Tabasco

1991/1994 **Locutor** de diferentes Agencias Publicitarias: KATUM, Expresión Visual, Staff Publicaciones, Tecnológico de Monterrey (Campus Chiapas), Universidad de las Américas – Puebla (UDLA-P), para spots publicitarios y documentales informativos, en los estados de Chiapas, Tabasco y Puebla.

INFORMÁTICA

- Usuario informático de Microsoft Office en los software Excel, Word, Power Point y Microsoft Access.
- Conocimientos básicos en sistemas SAP.

Competidores.

Se muestra el nombre de nuestros principales competidores, también se muestra las páginas de Internet de aquellos que cuentan con una. Los demás los obtuvimos de una lista de socios de la siguiente página www.prodesarrollo.org.

Numero	Nombre competido
1	Financiera Independencia, SA de CV SF de OL
2	Financiera Compartamos SA de CV
3	Conserva AC
4	Consultaría y Capacitación para el Desarrollo Producido SC
5	Consultores Agropecuarios y Forestales asociados S.A. de C.V. (CAFASA)
6	Alternative solidaria Chiapas, A.C. (ALSOL)
7	Semilla Solidaria, S.A.
Fuente Propia	

Competidor 1 (Fuente: http://www.independencia.com.mx/)
Financiera Independencia, SA de CV SF de OL

Historia

La historia de este competidor es como sigue; México carecía de un sistema de crédito que beneficiara a la gente de medianos y bajos ingresos. Fue hasta 1992, cuando se modificó la Ley de Instituciones de Crédito, la cual permite la apertura de Sociedades Financieras de Objeto Limitado para que otorguen el servicio crediticio a estos sectores.

En Marzo de 1993 inició formalmente la planeación de Financiera Independencia, empresa que ofrecería a los ciudadanos una alternativa viable para la obtención de bienes de consumo. El 15 de Julio de 1993, se publicó en el Diario Oficial la autorización de Financiera Independencia. ¡Así nació una gran empresa!

El 1o. de Octubre de 1993 se inauguró la primera sucursal en Toluca, Estado de México y se han sumado a la lista 68 sucursales más, logrando tener presencia en las principales ciudades de la República.

El futuro para Financiera Independencia es prometedor, no sólo por ser empresa líder en el mercado, por su búsqueda continua de Calidad en el Servicio y por el producto mismo que proporciona, sino por la apertura y al apoyo que el actual Gobierno Federal ha manifestado hacia el microcrédito.

Competidor 2 (Fuente: http://www.compartamos.com/index1.htm)
Financiera Compartamos, SA de CV

Historia:

Etapa piloto 90-93
Se inician las primeras experiencias de crédito, con la aplicación de tecnología adaptada al mundo rural, basada en el modelo de "Bancos Comunales". Se observo con cuidado el tema del impacto social que puede tener la intervención de crédito en la economía doméstica. Se visitan algunas Microfinancieras de escala en Asia y Latinoamérica, aclarándose la visión de masividad y permanencia. Clientes: 1747 Cartera: $264,000 pesos.

Modelo de crédito 93-95
Se consolida la metodología en un producto estandarizado denominado "Generadoras de Ingresos". Se comienza con el crecimiento masivo de Compartamos, comenzando por trabajar en el Sureste de México, principalmente los estados de Chiapas y Oaxaca. Se accede a las primeras fuentes de financiamientos multilaterales y nacionales para hacer crecer la cartera. Clientes: 17,500 Cartera: $4,218,000.

Autosuficiencia operativa 95-96

En 1995 la escala de Compartamos, y la metodología operativa logran que los ingresos obtenidos de la cobranza de intereses a los clientes, sean suficientes para cubrir todos los costos operativos de la Institución. Las utilidades de la operación se convierten en una fuente importante de financiamiento. Compartamos consolida vínculos con los sectores Microfinancieros, Financieros nacionales y extranjeros como un modelo que accede a una población muy vulnerable con créditos muy pequeños. Clientes: 32,254 Cartera: $17,346,000.

Autosuficiencia Financiera

En 1997 se alcanza la autosuficiencia financiera, es decir, se logra que los ingresos obtenidos de los intereses, cubran no sólo los costos operativos, sino también los costos financieros reales o imputados, incluyendo el subsidio de los fondos y el costo de la inflación. El nivel de rentabilidad de Compartamos concreta la posibilidad real de masificación del servicio en México. Compartamos comienza a prepara su transformación de ONG a Intermediario Financiero Regulado. Clientes: 64,141 Cartera: $98,947,000

Crecimiento 01-02

Compartamos comienza sus operaciones como Sociedad Financiera de Objeto Limitado. Se integra el capital privado al patrimonio de la Sociedad, como fuente de solvencia, vigilancia y dirección. Se accede a fuentes de financiamientos comerciales nacionales e internacionales. Se emite deuda por 200 millones de pesos. Clientes: 144,991 Cartera: $445,855,000.

Competidor 3 (Fuente: http://www.conserva.org.mx/)

Conserva AC

Historia:

Etapa 1: Conserva se funda en 1999, sin embargo gran parte de sus miembros han trabajado juntos desde finales de la década de los setenta en proyectos de desarrollo para las comunidades marginadas de la Selva Lacandona de Chiapas. La experiencia vivida en esa región permite el desarrollo a partir de 1989, del "Programa de Educación Integral para Campesinos de la Selva Lacandona", logrando con ello atender las necesidades educativas de niños, hombres y mujeres indígenas de la selva chiapaneca que hasta ese entonces no sabían leer ni escribir.

Con el surgimiento del Conflicto Armado de 1994, cientos de familias fueron desplazadas de sus comunidades, es entonces en 1999 que Conserva surge formalmente como una Asociación Civil y desarrolla el Proyecto de Asistencia a Mujeres Indígenas: "Programa de Mujeres Desplazadas".

Etapa 2: A partir de este programa, Conserva analiza la posibilidad de apoyar no solo con capacitación y asesoría sino también con microfinanciamiento, a mujeres marginadas de las zonas rurales de Chiapas, integrándose en el año 2000 al Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales FOMMUR atendiendo en un inicio a 257 mujeres.

Etapa 3: Diciembre del 2003 Conserva es Operativamente eficiente, con un crecimiento paulatino que nos permite atender a mas de 6000 clientes y extendernos nuestros servicios a 11 municipios en el estado de Chiapas y 10 en el estado de Tabasco.

Competidor 4 (Fuente: http://www.prodesarrollo.org/directorio/dirSocios.htm)
Consultoría y Capacitación para el desarrollo productivo, SC

Ubicación: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Misión: "Brindar servicios financieros acompañados de asesoráis y capacitación a la sociedad de pago y le permita capitalizarse para generar fuentes de empleo y fortalezcan su residencia en la entidad".
Población objetivo: urbana y rural, con el 96% de mujeres.
Clientes: 5,300
Cartera: $10,000,000 pesos
Préstamo promedio: $1,500 pesos

Competidor 5 (Fuente: http://www.prodesarrollo.org/directorio/dirSocios.htm)
Consultores Agropecuarios y Forestales asociados, SA de CV (CAFASA)

Ubicación: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Misión: "Ser una empresa que impulse el desarrolla socio-económico, de las pequeñas empresas conformadas por grupos solidarios, a través de servicios micro financieros y agropecuarios, para salvar la condición y posición en un entorno social, así como también de hombres emprendedores, fomentando la cultura del ahorro".
Población objetivo: urbana y rural, con el 90% de mujeres.
Clientes: 4,199
Cartera: $7,447,385 pesos
Préstamo promedio: $5,000 pesos

Competidor 6 (Fuente: http://www.prodesarrollo.org/directorio/dirSocios.htm)
Alternativa Solidaria Chiapas, AC (ALSOL)

Ubicación: San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

Misión: "colaborar en la medida de lo posible, a combatir la pobreza extrema en los altos Chiapas mediante el otorgamiento de microcrédito a mujeres de dicha zona".

Población objetivo: urbana y rural, con el 100% de mujeres.

Clientes: 3,187 clientes en el estado de Chiapas

Cartera: $2,984,440 pesos

Préstamo promedio: $1,000pesos

Competidor 7 (Fuente: http://www.prodesarrollo.org/directorio/dirSocios.htm)
Semilla Solidaria, SA

Ubicación: Tapachula, Chiapas.

Misión: "Proveer crédito oportuno, accesible y ágil a los microempresarios urbanos y rurales del estado de Chiapas, para el desarrollo de sus actividades productivas".

Población objetivo: urbana.

Clientes: 800

Cartera: $2.800.000 pesos.

Contrato

CONTRATO NO. 000000000000

CONTRATO DE APERTURA DE CREDITO AVÍO CAPITAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE *INVIRTIENDO, S.A. DE C.V.*, REPRESENTADA POR LOS CC. EDGAR SALAZÁR LÓPEZ, JOAQUÍM MALLORQUI BAGUÉ Y JERÓNIMO AHEDO RODRÍGUEZ, PRESIDENTE, SECRETARIO Y TESORERO, RESPECTIVAMENTE, DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A QUIENES PARA LOS EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DESIGNARÁ COMO "LA EMPRESA" Y POR LA OTRA LAS CC. «F43», «F44», «F45», «F46», «F47», «F48», «F49», «F50», «F51», «F52», «F53», «F54», «F55» «F56» Y «F57» A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LES DESIGNARÁ COMO "EL ACREDITADO", CONFORME A LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- Con sujeción a las disposiciones legales aplicables, a las que emita la fuente de descuento, en su caso, y a lo que en este contrato se estipula, **LA EMPRESA** otorga un crédito avio capital de trabajo por la cantidad de **$ 54,000.00 (CINCUENTA Y CUATRO MIL PESOS 00/100 M. N.)**, a favor de **EL ACREDITADO,** conforme a la siguiente

FECHA DE MINISTRACIÓN: **«FECHA_DE_MINISTCONTRATO»**

En el monto del crédito no quedan incluidos los intereses, comisiones, cargos y demás gastos que se originen con motivo del mismo.

SEGUNDA.- El crédito otorgado de conformidad con lo estipulado en la cláusula primera del presente instrumento, deberá ser liquidado en las fechas y montos que se estipulan en los pagarés que suscriba **EL ACREDITADO,** los cuales contienen el número de contrato que aparece al rubro de éste instrumento, de donde se derivan dichos títulos.

TERCERA.- Sobre las cantidades de que disponga, **EL ACREDITADO** a partir de la fecha en que la ministración haya sido entregada y hasta su total liquidación, pagará sin necesidad de previo requerimiento, en las oficinas de **LA EMPRESA** ubicadas en calle sexta sur poniente número 306 de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, o en el domicilio que ésta designe y en las fechas de vencimiento del crédito estipuladas en los pagarés suscritos por **EL ACREDITADO**, intereses que se calcularán bajo las siguientes bases:

Intereses ordinarios que se calcularán sobre una tasa fija de interés del 4 % multiplicada por el capital ejercido.

Las partes convienen en que se entenderá por intereses moratorios, a la sobretasa adicional a los intereses ordinarios que se seguirán generando aún después de vencido el crédito objeto de este contrato o de alguna de las amortizaciones pactadas.

Si el capital e intereses de cualquiera de las amortizaciones pactadas en este contrato no son cubiertos en los términos convenidos, **EL ACREDITADO** se obliga a pagar a **LA EMPRESA** intereses moratorios sobre el importe de las amortizaciones vencidas y no pagadas del crédito, desde el día siguiente inmediato a su vencimiento y hasta el día en que queden total y completamente cubiertas, que se conformará al multiplicar el importe vencido por 1.10 acumulable mensualmente.

CUARTA.- LA EMPRESA ha decidido otorgar el apoyo financiero objeto de este contrato a **EL ACREDITADO** y podrá ser presentado a descuento en cuyo caso, estará condicionado a que la fuente correspondiente autorice dicho descuento. **LA EMPRESA** se compromete a informar los términos y condiciones definitivas y autorizadas una vez que la fuente descontadora las confirme. En consecuencia, **EL ACREDITADO** acepta haber sido informado de tales términos y condiciones que dicha fuente de descuento aplica para el otorgamiento y ejercicio del financiamiento.

QUINTA.- LA EMPRESA se obliga a poner a disposición de **EL ACREDITADO** la cantidad de dinero objeto del crédito, a través de una o varias ministraciones, previa suscripción de un pagaré a favor de **LA EMPRESA** por cada una de ellas, que representarán el valor de cada suma entregada, en cuyo caso se estará a lo estipulado en el calendario que se agrega al presente contrato.

Dicha ministración se realizará mediante cheque nominativo.

SEXTA.- EL ACREDITADO podrá hacer uso del crédito concedido a partir del momento en que la cantidad correspondiente a la ministración sea entregada mediante el título mencionado en el párrafo segundo de la cláusula anterior.

SÉPTIMA.- EL ACREDITADO se obliga a pagar en las oficinas de **LA EMPRESA,** o en el domicilio que ésta designe sin necesidad de requerimiento de cobro, la cantidad de que disponga, así como los intereses devengados en las fechas establecidas en el pagaré, que documente el presente crédito o en el calendario estipulado en el presente contrato.

En caso de que la fecha señalada para el pago sea día inhábil, este se correrá al día hábil inmediato posterior.

OCTAVA. Las partes convienen que en cualquier momento y sin ninguna responsabilidad, **LA EMPRESA** podrá restringir parcial o totalmente el importe del crédito en la parte en que no hubiere sido utilizado, así como el plazo para su ejercicio y disposición; o darlo por vencido anticipadamente, bastando previo aviso por escrito a **EL ACREDITADO.**

NOVENA:- LA EMPRESA podrá rescindir el presente instrumento y dar por vencido anticipadamente el crédito, sin necesidad de declaración judicial previa ni de dar aviso por escrito a **EL ACREDITADO** cuando éste:

a). Dejare de pagar puntualmente cualesquiera de las disposiciones del crédito realizadas en los términos a que se refiere la cláusula octava.

b). Dejare de pagar los impuestos, derechos y demás contribuciones federales, estatales o municipales, causados por los bienes dados en garantía, o por la actividad a cuyo fomento se destine el crédito.

c). Permita que los bienes dados en garantía cambien de dueño por cualquier título, sin el consentimiento expreso de **LA EMPRESA**.

d). Arriende los bienes dados en garantía sin la autorización de **LA EMPRESA** o los destine a fines distintos a los contenidos en el proyecto de inversión.

e). Proporcione a **LA EMPRESA** datos falsos con el propósito de obtener el presente crédito, o bien, los proporcione durante la operación del mismo.

f). Incumpla las disposiciones correspondientes a la preservación, conservación, restauración y mejoramiento del medio ambiente, emanadas de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente, así como las que en base a dicho ordenamiento establezcan las autoridades competentes y las fuentes descontadoras.

g). No se sujete a las disposiciones propias o de las fuentes descontadoras para los recursos crediticios que provengan de éstas y que **LA EMPRESA** le de a conocer.

h). Incumpla con cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente instrumento.

Una vez rescindido el presente contrato por cualquiera de las causas mencionadas anteriormente, **LA EMPRESA** podrá exigir a **EL ACREDITADO** el pago total del adeudo.

Cuando **LA EMPRESA** ejercite el derecho contenido en la presente cláusula, por las causas establecidas **EL ACREDITADO** pagará a éste una pena adicional a

los intereses ordinarios y moratorios, que será igual a la tasa moratoria establecida en la cláusula tercera del presente contrato, calculada sobre el saldo insoluto del crédito y durante el tiempo que transcurra hasta su total liquidación.

Cuando por causa imputable a **EL ACREDITADO** la fuente financiera rescate el importe del crédito descontado, **EL ACREDITADO** se obliga a pagar a **LA EMPRESA** una pena convencional que se calculará aplicándose sobre los importes del crédito descontado y desde la fecha del descuento, una tasa equivalente a tres veces la tasa ordinaria pactada en la cláusula tercera del presente contrato, deduciendo del importe así obtenido, la cantidad que por concepto de intereses normales haya sido pagada hasta el momento de solicitud de dicho rescate.

La aplicación de la pena convencional de ninguna manera limita a **LA EMPRESA** para dar por vencido anticipadamente el plazo para el pago del crédito consignado en el presente instrumento y para exigir de inmediato que se le liquide todo cuanto estuviere adeudando **EL ACREDITADO**.

DECIMA.- Constituye garantía solidaria del presente financiamiento la cantidad de $1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.) misma que será depositada a la cuenta de cheques de **LA EMPRESA,** cantidad que estará disponible para **EL ACREDITADO,** únicamente cuando se hayan liquidados totalmente los adeudos materia de este contrato. Esta garantía se hará efectiva en el momento que exista cualquier saldo insoluto no liquidado a su vencimiento de acuerdo a lo estipulado en el calendario de amortizaciones contenido en el presente instrumento; por lo que en este acto **EL ACREDITADO** autoriza y faculta a **LA EMPRESA** a efectuar las aplicaciones a los adeudos correspondientes.

En su caso, cuando se constituya por medio de este instrumento, hipoteca en favor de **LA EMPRESA** para garantizar el presente crédito, comprende todo cuanto enumera el artículo 2897 del Código Civil Federal. La hipoteca permanecerá viva y subsistente por razón de su registro, por todo el tiempo que exista algún adeudo insoluto a cargo de **EL ACREDITADO,** aun cuando se resuelva o extinga su derecho o el de EL (LOS) GARANTE(S) HIPOTECARIO(S), sobre los inmuebles otorgados en garantía, renunciando expresamente para tal efecto a la fracción III del articulo 2941 del Código Civil Federal y su correlativo para el Estado correspondiente.

EL(LOS) GARANTES(S) HIPOTECARIO(S) amplia(n) la garantía que por medio del presente instrumento constituye(n) a favor de **LA EMPRESA**, a los intereses generados y no pagados aun cuando excedan de tres años, estipulación de la cual se deberá tomar especial razón en su inscripción en el Registro Publico de la Propiedad y del Comercio, para los efectos del articulo 2915 del Código Civil Federal.

EL(LOS) GARANTE(S) HIPOTECARIO(S) garantiza(n) con la hipoteca que constituye el importe del crédito otorgado y sus accesorios, no obstante se reduzcan las obligaciones garantizadas, por lo que renuncia (n) expresamente al beneficio de liberación y división parcial a que se refieren los artículos 2912 y 2913 del Código Civil Federal, los cuales manifiestan conocer a su letra por lo resulta innecesaria su transcripción literal.

EL ACREDITADO y, en su caso, el (los) garante(s) hipotecario(s) se obliga(n) a comunicar a **LA EMPRESA,** en un plazo de 5 días naturales contados a partir de su recepción, cualquier notificación de autoridad judicial o administrativa que pudiera poner en riesgo las garantías constituidas en este instrumento.

EL ACREDITADO y, en su caso, El(LOS) GARANTE HIPOTECARIO(S), se obliga(n) a comparecer ante el notario publico que indique **LA EMPRESA** para proceder a la constitución de la garantía hipotecaria sobre los bienes otorgados en garantía, quedando a cargo de **EL ACREDITADO** los gastos y honorarios que se generan por tal concepto

DÉCIMA PRIMERA.- Los bienes otorgados en garantía quedan en poder de **EL ACREDITADO** quien en este acto acepta el depósito, sin que perciba honorarios por esta función, por lo que para los fines de responsabilidad civil o penal, **EL ACREDITADO** acepta ser considerado como depositario judicial de los mismos bienes en los términos de ley.

DÉCIMA SEGUNDA.- Mientras esté insoluta cualquier suma a cargo de **EL ACREDITADO** por concepto de capital e intereses, las garantías a que se refiere la cláusula décima de este instrumento permanecerán como tales con la prelación señalada y sin reducción alguna.

DÉCIMA TERCERA.- EL ACREDITADO se obliga a dar las facilidades necesarias a **LA EMPRESA** para supervisar, pedir datos e informes relacionados con el crédito objeto de este contrato y con la propia empresa, realizar avalúos de los bienes dados en garantía y en general, para ejercer todas las actividades para una adecuada vigilancia del crédito.

Estas mismas facilidades serán extensivas para el personal que las fuentes financieras designen, cuando los préstamos otorgados con base en este instrumento sean descontados por éstas.

DÉCIMA CUARTA.- El orden de prelación en la aplicación del pago de adeudos hechos por **EL ACREDITADO** será el siguiente:

a). Intereses moratorios del financiamiento que dio origen a la recuperación.

b). Intereses ordinarios generados después del vencimiento del financiamiento que dio origen a la recuperación.

c). Intereses ordinarios exigibles, generados hasta el vencimiento del financiamiento que dio origen a la recuperación.

d). Capital vencido del financiamiento que dio origen a la recuperación.

e). Intereses ordinarios no exigibles, generados por la porción de capital vigente del financiamiento que dio origen a la recuperación.

f). Capital vigente del financiamiento que dio origen a la recuperación.

g). Intereses devengados por otros financiamientos otorgados, considerando prioritariamente los generados con mayor antigüedad, sin tomar en cuenta los tratamientos que se hayan realizado y posteriormente los exigibles que incidan en el ciclo.

h). Capital de otros financiamientos otorgados, aplicándose prioritariamente a aquellos cuya garantía sea más débil.

DÉCIMA QUINTA.- EL ACREDITADO autoriza a **LA EMPRESA** a negociar parcial o totalmente los contratos y los pagarés que documenten el presente crédito, aún antes de su vencimiento.

DÉCIMA SEXTA.- EL ACREDITADO se obliga a no contraer otros pasivos, en tanto estén total o parcialmente insolutos cualesquiera de los créditos materia de este contrato, salvo que **LA EMPRESA** otorgue previamente y por escrito su autorización. Asimismo, **EL ACREDITADO** se obliga a conservar y a mantener en condiciones eficientes de servicio sus medios de producción.

DÉCIMA SÉPTIMA.- EL ACREDITADO podrá pagar antes de su vencimiento, parcial o totalmente, el importe de las cantidades de que hubiese dispuesto.

Los pagos anticipados serán aplicados a la amortización del crédito y a sus accesorios conforme al orden de prelación en la aplicación del pago, establecido en el presente instrumento, o en la forma que establezca la fuente descontadora.

DÉCIMA OCTAVA.- Mientras existan saldos insolutos derivados del presente crédito, **LA EMPRESA** se reserva el derecho de solicitar a **EL ACREDITADO** los estados financieros que le indique, siempre que tenga la obligación de emitirlos, en un plazo de 15 días naturales, contados a partir de la solicitud, elaborados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

DÉCIMA NOVENA.- En su caso, **EL ACREDITADO** se obliga a realizar por su cuenta los trámites de inscripción del presente instrumento ante el Registro correspondiente, dentro de los 5 días hábiles contados a partir de la firma y a devolver todos sus tantos a **LA EMPRESA** debidamente inscritos, el incumplimiento de la presente cláusula, salvo caso fortuito o fuerza mayor, será

motivo suficiente para cancelar la autorización del crédito. Cumplido el requisito de inscripción, **LA EMPRESA** se obliga a poner a disposición del **EL ACREDITADO** el importe del crédito en los términos del presente contrato. Los gastos que causen el otorgamiento y registro de este contrato serán a cargo de **EL ACREDITADO.**

VIGÉSIMA.- Las partes se someten expresamente a la jurisdicción de los Tribunales competentes de la Ciudad de **Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**, para todo lo relativo a la interpretación y cumplimiento de este contrato, renunciando al fuero que por cualquier razón pudiera corresponderle.

P E R S O N A L I D A D

A) Del representante de **LA EMPRESA:**

Los CC. Hugo Armando López Arévalo, Ramiro Adalberto Zepeda Monterrosa y Sigilfredo Martínez López, en su carácter de Apoderados Generales para Pleitos y Cobranzas acreditan su personalidad con el testimonio de la Escritura Pública No. 12,365 Volumen 254 de fecha 04 de Abril de 1997, otorgada ante la fé del Notario Público No. 38 Licenciado Ariosto Oliva Ruíz de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Judicial de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, bajo el Numero 254 del Libro Primero Volumen I correspondiente a la Sección Quinta de fecha 24 de Abril de 1997.

B) De **EL ACREDITADO:**

LAS CC. , «F43», «F44», «F45», «F46», «F47», «F48», «F49», «F50», «F51», «F52», «F53», «F54», «F55», «F56» Y «F57» se identifican con credencial de elector para votar con fotografía expedida por el IFE.

D O M I C I L I O

LA EMPRESA señala como domicilio, el ubicado en la calle sexta sur poniente número 306 en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

a) Por su parte **EL ACREDITADO** señala su domicilio común ubicado en el poblado de Francisco Villa, Municipio de Ocozocoautla , Estado de Chiapas.

LUGAR Y FECHA DE SUSCRIPCION

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS A 19 DE ABRIL DEL 2002.

F I R M A S:
POR LA EMPRESA

EDGAR SALAZAR LÓPEZ	JOAQUÍM MALLORQUI BAGUÉ
PRESIDENTE	SECRETARIO

JERÓNIMO AHEDO RODRÍGUEZ
TESORERO

EL ACREDITADO:

«F48» «F55»

«F49» «F56»

«F57»

T E S T I G O S:

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Pagaré

PAGARÉ DE VENCIMIENTOS MULTIPLES

Por este pagaré me comprometo y obligo a pagar incondicionalmente a la orden de **INVIRTIENDO, S.A. de C.V.**, en su oficina ubicada en la calle sexta poniente sur no. 69, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, la cantidad de: **$ «TOTAL»**, de conformidad con los importes y fechas que se indican, y cuyo valor es recibido a mi entera satisfacción.

Datos generales del acreditado

Nombre:	**«NOMBRE»**
No. de crédito:	**«CLAVE_CRÉDITO»**
No. de acreditado:	«CLIENTE»
Domicilio:	«DIRECCIÓN»
Ciudad:	«MUNICIPIO»
Municipio:	«MUNICIPIO»
Estado:	Chiapas

Calendario de vencimientos del pagaré

AMORTIZACION	IMPORTE	FECHA DE VENCIMIENTO	AMORTIZACION	IMPORTE	FECHA DE VENCIMIENTO
1	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO1»	7	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO7»
2	«AMORTIZACIÓN2»	«FECHA_VTO2»	8	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO8»
3	«AMORTIZACIÓN3»	«FECHA_VTO3»	9	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO9»
4	«AMORTIZACIÓN4»	«FECHA_VTO4»	10	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO10»
5	«AMORTIZACIÓN5»	«FECHA_VTO5»	11	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO11»
6	«AMORTIZACIÓN6»	«FECHA_VTO6»	12	«AMORTIZACIÓN1»	«FECHA_VTO12»

La falta de pago oportuno de cualquiera de las amortizaciones pactadas hará exigible el importe insoluto de cada vencimiento, en cuyo caso, a partir del incumplimiento, causará penalización por moratoria a razón de multiplicar por 1.10 el importe no liquidado lo que se acumulará en forma mensual.

«NOMBRE»
Nombre y firma del acreditado

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Lugar y fecha de suscrición

PROCAMPO

"Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".

En qué consiste y cómo surgió

El Programa de apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), es un subsidio directo que el gobierno federal otorga a través de la SAGARPA. Tiene como objetivo específico apoyar el ingreso de los productores rurales.

El apoyo de PROCAMPO consiste en la entrega de recursos monetarios por cada hectárea o fracción de ésta, que se efectúa cuando el productor siembra la superficie registrada (elegible) en el Programa, o bien la mantiene en explotación pecuaria, forestal o la destina a algún proyecto ecológico, y cumple con lo establecido en la normatividad operativo.

El PROCAMPO comenzó su ejecución a finales de 1993, fecha que marca el inicio de labores del año agrícola 1994. El contexto bajo el cual surgió el Programa responde a la apertura de la economía nacional. Derivado de este nuevo entorno se planteó la modernización del campo mexicano que, entre otras reformas, implicó modificar el esquema tradicional de apoyos al sector agropecuario y forestal.

Con el PROCAMPO, el subsidio que se canaliza:

No provoca distorsiones de mercado ni de los precios de los productos. Es un apoyo que no influye en las decisiones de producción, al permitir que el productor elija libremente el tipo de cultivo que siembra y la forma en que

produce. Además de incorporar a un sector de productores rurales más amplio y diversificado. Entre aquellos que reciben el apoyo, la mayor parte son de bajos ingresos, y más de la mitad usan toda o casi toda su producción para el consumo familiar.

En forma colateral, PROCAMPO coadyuva al logro de otros objetivos como los de capitalización; frenar la degradación del medio ambiente al promover la conservación del suelo, agua, bosques y selvas; la conversión productiva de aquellas superficies en las que es posible establecer actividades de rentabilidad mayor; y la regularización de la tenencia de la tierra. Además, por efecto de la continuidad que se le ha dado a sus operaciones, propicia que los beneficiarios usen el subsidio para planear su actividad productiva.

En esta Administración, bajo un horizonte determinado por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y por la política sectorial, el Programa ha pasado a formar parte de la estrategia denominada "Alianza para el Campo".

El PROCAMPO se opera en un ámbito complejo: la producción agrícola ocurre bajo situaciones cambiantes y está influenciada, entre otras causas, por la Coexistencia de tecnologías modernas y tradicionales, mercados de insumos y productos que reaccionan por efecto de la situación económica prevaleciente, climas aleatorios y una estructura agraria en la que predomina el minifundio. Esto hace que sus resultados se aprecien desigualmente en regiones distintas y bajo circunstancias diversas, y que los productores, de conformidad con sus singularidades, adviertan en él beneficios que, a cada uno, le pueden parecer diferentes.

Regulación y normatividad de PROCAMPO

El PROCAMPO se regula por el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de julio de 1994 y su fe de erratas del 26 de septiembre del mismo año.

La operación se ha realizado con base en un conjunto de reglas que están establecidas en el decreto referido, son de observancia obligatoria y constituyen la base para que la asignación del subsidio sea transparente. De entre ellas destacan: a) reciben el apoyo aquellos productores que estén en legal posesión y usufructo de los predios para los que se haya demostrado la elegibilidad de su superficie, independientemente de su calidad de propietarios o arrendatarios; y, b) el beneficio se aplica sólo para la superficie que es elegible y esté sembrada, se mantenga en explotación pecuaria o forestal, o bien se encuentre bajo proyecto ecológico.

Superficie elegible

Por su importancia, merece una mención específica del concepto de superficie elegible. Es la que se cultivó con maíz, sorgo, fríjol, trigo, cebada, algodón, cártamo, soya o arroz en alguno de los tres ciclos agrícolas Otoño-invierno o Primavera-Verano anteriores a agosto de 1993. En función de este criterio, se obtuvo como referente una extensión territorial registrada en el directorio del Programa a nivel de predio y ciclo agrícola, que se apoya por solicitud expresa del productor.

En los ciclos agrícolas Otoño-invierno 1993/1994 y 1994/1995 y Primavera-Verano 1994, con PROCAMPO se otorgaron recursos para la superficie sembrada únicamente con los productos básicos que sirvieron de base para establecer la elegibilidad. A partir del ciclo agrícola Primavera-Verano 1995 se concretó normativamente la opción para el beneficiario de recibir los subsidios por la siembra de cualquier cultivo lícito, lo que permitió estimular la diversificación de la actividad económica y propiciar más autonomía en sus decisiones.

Aserca

¿Qué es ASERCA?

Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (**ASERCA**) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (**SAGARPA**), creado a través de un decreto presidencial del 16 de abril de 1991, con el propósito de contar con un instrumento para el impulso a la comercialización de la producción agropecuaria en beneficio de los productores del campo, de frente a la apertura externa y la liberación de los mercados.

Dos son sus funciones básicas: la primera cubre el ámbito del fortalecimiento de la comercialización agropecuaria, la cual se realiza a través de apoyos fiscales a la comercialización de granos y oleaginosas, que se otorgan sobre una base selectiva y localizados regionalmente; fomento de mecanismos de mercado y diseño de esquemas de negociación entre productores y compradores; estímulos al uso de coberturas de riesgos de precios; generación y difusión de información de mercados e identificación y promoción de exportaciones.

La segunda función consiste en operar y administrar el Programa de Apoyos Directos al Campo (**PROCAMPO**), que tiene una importancia central en el nuevo esquema de desarrollo agropecuario del país, al transferir directamente la ayuda gubernamental como ingreso de los productores, de los cuales la mayoría son de escasos recursos, sin diferenciar los mercados. Para ello se lleva a cabo la integración del directorio de predios y productores; se elabora la normatividad correspondiente ciclo por ciclo; se registran, en cada año, más de cuatro millones de solicitudes de reinscripción y se emiten pagos a tres millones de productores, cubriendo una superficie cercana a los 14 millones de hectáreas.

A S E R C A VISIÓN

Institución de excelencia comprometida con el desarrollo y modernización del medio rural en el diseño e instrumentación de políticas equitativas y eficaces de apoyo y servicio al sector agroalimentario, con una operación más transparente, humana y oportuna.

MISIÓN

Canalizar apoyos y brindar servicios para fortalecer el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros, promoviendo la integración y competitividad de las cadenas productivas y el desarrollo y ordenamiento de los mercados agroalimentarios, tanto internos como externos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

a. Capacitar y educar a los productores agropecuarios y pesqueros para, organizándose, vender mejor.

b. Fortalecer el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros

c. Proporcionar apoyos y servicios de manera oportuna y eficaz a los integrantes de las cadenas agroalimentarias.

d. Promover la capitalización del sector productivo rural.

e. Fortalecer la comercialización y elevar la competitividad de productos agropecuarios y pesqueros en los mercados nacional e internacional.

f. Prevenir y abatir la corrupción y transparentar la instrumentación y operación de los apoyos y sus servicios.

g. Proporcionar a los Productores y sus organizaciones alternativas para acceder a instrumentos de financiamiento para la comercialización.

Propuesta de Servicios Contables y Fiscales.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a 27 de abril de 2005

Que tal Sr. Jerónimo, primeramente le envió un agradecimiento por consultar y ponerse en contacto con nuestra firma a través de la pagina web.

Atendiendo a su amable petición, ponemos a su consideración la siguiente propuesta de servicios profesionales, la cual estaría basada únicamente como asesoría, es decir no abarca la contabilización de las operaciones que realice la compañía, así como tampoco la elaboración de papeles de trabajo, calculo y elaboración de ningún tipo de contribución tanto federal como estatal a que este obligada su compañía.

Así mismo le informo que si en un momento dado, fuera de su interés en que nuestra firma, realice las actividades anteriormente descritas, le estaríamos enviando una nueva propuesta de servicios profesionales.

A continuación presentamos a su consideración la siguiente propuesta profesional de servicios.

1.- Nuestro compromiso es revisar la contabilidad de la empresa deforma selectiva, verificando que la misma este correctamente contabilizada y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de igual forma revisaremos que los saldos que arrojen la contabilidad muestren la situación financiera de la empresa. Nuestra propuesta también incluye la revisión selectiva del soporte fiscal de la documentación proporcionada por ustedes, vigilando el correcto cumplimiento de todas las disposiciones fiscales.

2..- Supervisión de las conciliaciones bancarias mensualmente.

3.- Supervisión de los papeles de trabajo que se requieren para calcular y preparar las declaraciones fiscales a que tiene obligación el contribuyente.

4.- Supervisión las declaraciones de pagos provisionales de ISR, IVA IMPAC, IMSS, INFONAVIT, impuestos cedulares y 2% sobre nominas.

5.- Supervisión de las declaraciones anuales del ISR; IVA e IMPAC así como todas las informativas a que tiene obligación el contribuyente.

6.- Con el propósito de poder cumplir en tiempo y forma con los puntos anteriores, se requiere que la empresa tenga a nuestra disposición:

A) Dentro de los primeros cinco días posteriores al cierre de cada mes, balanza de comprobación, que incluya todas las operaciones mensuales, con el fin de que sus pagos provisionales mensuales se presenten en tiempo y forma y estar en posibilidades de comentarlos antes de su presentación.

B) Pólizas de cheque con sus comprobantes originales con todos los requisitos fiscales, pólizas de ingresos con sus fichas de depósitos, facturas, cortes de caja, notas de crédito y cargo, pólizas de diario con las facturas de los proveedores, recibos de nómina, así como cualquier otro documento de control interno que tenga establecida la empresa. Esta documentación deberá estar debidamente archivada por orden cronológico, para facilitar su consulta.

C) Haber contabilizado y capturado todas las operaciones mensuales.

7.- Así mismo aprovecharemos a su máxima plenitud el intercambio de información, vía Internet, lo que permitirá tener un contacto más estrecho y de

forma diaria con el personal de su compañía, para resolver cualquier tipo de inquietudes y ofrecer un mejor servicio de asesoría.

8.- Nuestras visitas serán mensuales, donde se analizaran también los estados financieros, los aspectos fiscales, así como cualquier otro punto referente al trabajo.

9.- Además consideraremos; dado la poca información que nos proporciono; si su compañía es micro financiera y se encuentra bajo la supervisión y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, supervisaremos que la información contable y financiera este de conformidad con los lineamientos y principios de contabilidad que establecen.

Nuestros honorarios por servicios descritos anteriormente son por la cantidad de **$ 1,500.00 (un mil quinientos pesos 00/100 M.N.), más IVA**, pagaderos dentro de los primeros diez días de cada mes. Nuestros honorarios se verán incrementados por los aspectos inflacionarios así como por incremento de trabajo derivado por el volumen de las operaciones de la empresa. Estos honorarios no cubren servicios adicionales como elaboración de recursos ante cualquier autoridad fiscal, tiempo invertido en atención a las autoridades fiscales derivados de sus facultades de comprobación así como trabajos adicionales y papelería que se requiera en la elaboración de las declaraciones fiscales que se requieran.

Nuestro servicio no incluye la interposición de instancias legales, cualquiera que sea su naturaleza, atención de demandas, en cualquier materia, las que deberán ser presentadas y atendidas, en su caso, por personal especializado; tampoco incluye la preparación de la información, que con fines estadísticos u otros fines deba presentarse ante cualquier autoridad gubernamental. De la misma manera no incluye la supervisión del cumplimiento de obligaciones en materia laboral;

sin embargo, serán observadas aquéllas por las que, en nuestras rutinas de revisión, nos percatamos de su incumplimiento o de su cumplimiento incorrecto.

Los viáticos que se generen por prestar el servicio de asesoría estarán a cargo de su compañía, mismo que serán facturados por parte de nuestra firma.

Cualquier otro servicio profesional que ustedes necesiten de nuestra firma, estará sujeto a un acuerdo por separado.

Deseamos agradecer esta oportunidad de servir a su compañía y le aseguramos que este trabajo recibirá nuestra mejor atención. Favor de confirmar su consentimiento con los términos antes mencionados, firmando copia de esta carta y devolviéndola a uno de nuestros representantes.

CORDIALMENTE.

ARROYO, GARNICA, LEÑERO, ESPINOZA, S.C.
Contadores Públicos

C.P.C. ALBERTO ESPINOZA CHAPA

Acepto las condiciones de esta carta como un acuerdo de voluntades entre la compañía que represento y la firma de contadores que practicará la asesoría antes citada. La he leído y entendiendo plenamente las condiciones y disposiciones contenidas.

"Propuesta de Servicios Legales"

RESENDIZ WONG, ABOGADOS

Bosques de Duraznos No. 75 Ciudad de México
Despacho 302'B Torre Opulence
Col. Bosques de las Lomas
Delegación Miguel Hidalgo
México, D.F., 11700

Tel. 52 (55)5684-17-17
Fax 52 (55)5679-58-97
www.resendizwong.com
rwa@resendizwong.com

30 de Mayo de 2005

POR CORREO ELECTRONICO

C.P. Jerónimo Ahedo Rodríguez.
Invirtiendo S.A. de C.V.
México

Re: Descripción y cotización de servicios legales.

Estimado C.P. Ahedo,

Por este conducto nos dirigimos a usted a efecto de hacer de su conocimiento la descripción de servicios legales que ponemos a su disposición para el manejo, desarrollo y protección jurídica de su prestigiada empresa Invirtiendo S.A. de C.V.

I. Propuesta de servicios de cobranza integral especializada.

Nuestra firma ofrece un servicio de cobranza especializada a través del esquema *out sourcing* a efecto de que Invirtiendo, S. A. de C.V. pueda recibir el producto de sus ventas mediante cobranza especializada efectuada por abogados expertos en materia de procedimiento de cobranza judicial y

extrajudicial en Estado de Chiapas. Con lo anterior, Invirtiendo, S.A. de C.V. recibirá los siguientes beneficios:

- Departamento de cobranza judicial y extrajudicial especializado y dedicado únicamente a la cartera morosa de Invirtiendo, S.A. de C.V.;
- Consultoría litigiosa brindada por abogados especializados al servicio exclusivo de la cobranza judicial y extrajudicial de Invirtiendo, S.A. de C.V.;
- Instauración y seguimiento de procedimientos judiciales de cobranza judicial de adeudos ante los Tribunales Civiles y Mercantiles en el Estado de Chiapas (no incluye gastos y costos de trámite y judiciales asociados);

II. Propuesta de honorarios por servicios de cobranza especializada.

Los honorarios mensuales por la prestación de servicios de cobranza especializada a favor de Invirtiendo, S.A. de C.V., se dividirían de la siguiente manera:

i. Un pago mensual fijo por la suma de $3,000 (Tres mil pesos 00/100)
ii. Un pago mensual equivalente al 10% (Diez por ciento) calculado sobre el monto total que se hubiere logrado cobrar a los clientes de la cartera de Invirtiendo, S.A. de C.V. durante cada mes.

III. Propuesta de servicios de asesoría legal general.

Además del servicio de cobranza especializada, nuestra firma ofrece también el servicio de asesoría legal en el que se incluirán las siguientes especialidades:

- Contratos locales e internacionales;
- Asesoría laboral y elaboración de todo tipo de documentos de protección patronal;
- Patentes y marcas;
- Obligaciones civiles y mercantiles;
- Negociación e instrumentación de transacciones con contrapartes y socios comerciales;
- Asesoría en materia financiera básica;
- Asesoría en materia de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta y demás ordenamientos fiscales locales y federales;
- Asesoría permanente en materia Civil, Mercantil y Penal;
- Asesoría en procedimientos ante la Secretaría de Economía y Hacienda y Crédito Público; y
- Asesoría y elaboración de toda la documentación y actualizaciones de índole corporativo de la empresa para cumplir sus obligaciones conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

IV. Propuesta de honorarios por servicios legales.

El monto de honorarios por la prestación de los servicios legales antes mencionados sería bajo la base de iguala mensual fija por la suma de $9,557 (Nueve mil Quinientos Cincuenta y Siete Pesos 00/100) más IVA.

Sin otro particular, quedamos como siempre a sus órdenes para cualquier duda o consulta sobre la presente.

Lada 800

¿Qué es?

Lada 800 Empresarial es la mejor herramienta para optimizar su sistema de mercadotécnia y comunicación, porque le brinda la oportunidad de recibir llamadas de Larga Distancia Automática Nacional, Internacional y Mundial, sin costo para quienes las realizan.

Lada 800 Empresarial Nacional cubriendo todo el territorio nacional o alguna de sus regiones. Lada 800 Empresarial Internacional abarcando el territorio de los Estados Unidos.Lada 800 Empresarial Mundial cubriendo más de 20 países en Centroamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Oceanía .

Lada 800 Empresarial Nacional

Es el servicio que le permite atender al mercado nacional, cautivo y potencial, a través de un número Lada 800, personalizado con la combinación de funciones que mejor resuelven sus necesidades de administración de tráfico:

Funciones de Acceso.

- Acceso nacional.
- Reciba llamadas de todo el país a través de un solo número Lada 800.
- Acceso a números permitidos.
- Defina hasta 20 números, series o Claves Lada de los que desea recibir llamadas.

Funciones de Respaldo

- Límite de llamadas con desborde.
- Defina el número de llamadas simultáneas que desea recibir en cada destino principal asociado a su 800 y desborde a un destino alterno las que excedan ese límite.
- Límite y retención de llamadas con mensaje en cola de espera.
- Determine el número de llamadas simultáneas que desea recibir en cada destino principal asociado a su 800 y mantenga hasta un máximo de 32 llamadas en cola de espera hasta poder ser atendidas.
- Transferencia de llamadas en ocupado o no contesta.
- Enrute sus llamadas a un destino alterno o una grabación, cuando su destino principal este ocupado o no conteste.

Funciones de Enrutamiento.

- Reciba todas las llamadas de su número Lada 800 Empresarial Nacional en un solo número de destino.
- Defina sus horarios de servicio de cada día de la semana para sus diferentes destinos de atención (hasta 42 números de destino/manejo de días festivos).
- Determine la cobertura regional de cada uno de sus centros de atención (segmentación del país a 105 regiones).
- Enrute sus llamadas hacia sus diferentes centros de atención en función del origen, del día de la semana y la hora del día en que estas se realicen.
- Distribuya sus llamadas entre sus diferentes centros de atención (max. 14) en función de la capacidad de atención de llamadas que defina para cada uno de ellos (definición de un máximo de 1,000 llamadas simultaneas).

Número Inteligente es la función que le permite al Cliente Contratante contar con un número único de acceso para atender y distribuir sus llamadas de origen local y de Larga Distancia Nacional al destino más cercano a su origen o a otro que el cliente defina.

Con Lada 800 Empresarial su empresa se verá beneficiada al:

- Ampliar su cobertura de mercados, sin necesidad de abrir sucursales.
- Ahorrar en gastos de larga distancia, en comparación con las llamadas por cobrar.
- Reducir sus costos de operación y gastos de representación.
- Optimizar su servicio a clientes.
- Mejorar su imagen empresarial.
- Incrementar la eficiencia en la operación de su centro de llamadas.
- Identificar en la facturación de Cuenta Maestra el número virtual y físico de los números 800 contratados, a través de Siana.
- Obtener un análisis del consumo realizado en Lada 800 Empresarial por horarios, destinos, cantidades, importes y Centros de costos definidos acorde a sus necesidades, a través de Siana.

¿Qué necesito para operarlo?

Sólo necesita dar a conocer su número Lada 800 Empresarial a su mercado meta.

¿Cómo lo contrato?

Contrátelo a través de su Ejecutivo de Cuenta ó al teléfono
01 800 Telmex1(8356391) Lada sin costo

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

		Cash Flow						
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Realista	BN	229,025	407,137	505,648	643,095	831,139	1,102,328	1,450,044
	Amortizacion Económica	23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
	Cash Flow	252,998	431,110	529,621	667,068	855,112	1,107,487	1,455,203
Optimista	BN	369,088	457,609	581,782	748,183	972,685	1,292,437	1,713,397
	Amortizacion Económica	23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
	Cash Flow	393,061	481,582	605,755	772,156	996,658	1,297,596	1,718,556
Pesimista	BN	101,411	361,151	443,083	552,888	717,662	939,811	1,224,212
	Amortizacion Económica	23,973	23,973	23,973	23,973	23,973	5,159	5,159
	Cash Flow	125,384	385,124	467,056	576,861	741,635	944,970	1,229,371

TIR de tres años en los tres escenarios				
		Realista	Optimista	Pesimista
5 Años	TIR	-4.92%	-0.23%	-9.17%
6 Años	TIR	3.89%	8.38%	-0.24%
7 Años	TIR	10.48%	14.78%	6.48%

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Pay Back de los tres escenarios

		Inicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Optimista	Por recuperar	3,275,507	3,275,507	2,882,446	2,400,864	1,795,109	1,022,953	26,295	
	Recuperado		393,061	481,582	605,755	772,156	996,658	26,295	
	Falta por recuperar		**2,882,446**	**2,400,864**	**1,795,109**	**1,022,953**	**26,295**	**-**	
	Pay Back	**5 Años y 9 días**							
Realista	Por recuperar	3,275,507	3,275,507	3,022,509	2,591,399	2,061,778	1,394,710	539,598	
	Recuperado		252,998	431,110	529,621	667,068	855,112	539,598	
	Falta por recuperar		**3,022,509**	**2,591,399**	**2,061,778**	**1,394,710**	**539,598**	**-**	
	Pay Back	**5 Años, 7 meses y 17 Días**							
Pesimista	Por recuperar	3,275,507	3,275,507	3,150,123	2,764,999	2,297,943	1,721,082	979,447	34,477
	Recuperado		125,384	385,124	467,056	576,861	741,635	944,970	34,477
	Falta por recuperar		**3,150,123**	**2,764,999**	**2,297,943**	**1,721,082**	**979,447**	**34,477**	**-**
	Pay Back	**6 Años y 13 días**							

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Realista							
	2005	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Ingresos		$ 60,000	$ 60,152	$ 89,514	$ 89,677	$ 115,944	$ 116,792
Otros Ingresos		750	752	1,119	1,121	1,449	1,460
Ingresos Totales		**60,750**	**60,904**	**90,633**	**90,798**	**117,393**	**118,252**
Sueldos y salarios		36,905	36,892	34,276	34,262	31,922	31,846
Comisiones		6,000	6,015	8,951	8,968	11,594	11,679
Gastos Generales	108,000	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo		1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables		240	241	358	359	464	467
Gastos Operativos	**108,000**	**72,620**	**72,623**	**73,061**	**73,063**	**73,455**	**73,468**
BAII	**(108,000)**	**(11,870)**	**(11,719)**	**17,572**	**17,735**	**43,938**	**44,784**
Gastos Financieros 6%		3,750	3,703	3,672	3,641	3,609	3,578
BAI	**(108,000)**	**(15,620)**	**(15,422)**	**13,900**	**14,094**	**40,329**	**41,206**
ISR 33%		(5,155)	(5,089)	4,587	4,651	13,308	13,598
Beneficio Neto	**(108,000)**	**(10,466)**	**(10,333)**	**9,313**	**9,443**	**27,020**	**27,608**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Realista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Ingresos	$ 117,340	$ 118,374	$ 118,967	$ 119,570	$ 120,665	$ 121,319
Otros Ingresos	1,467	1,480	1,487	1,495	1,508	1,516
Ingresos Totales	**118,807**	**119,854**	**120,454**	**121,065**	**122,173**	**122,836**
Sueldos y salarios	31,797	31,705	31,652	31,598	31,501	31,443
Comisiones	11,734	11,837	11,897	11,957	12,066	12,132
Gastos Generales	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables	469	473	476	478	483	485
Gastos Operativos	**73,476**	**73,491**	**73,500**	**73,509**	**73,525**	**73,535**
BAII	**45,331**	**46,363**	**46,954**	**47,556**	**48,648**	**49,301**
Gastos Financieros 6%	3,547	3,516	3,484	3,453	3,422	3,391
BAI	**41,784**	**42,847**	**43,470**	**44,103**	**45,226**	**45,910**
ISR 33%	13,789	14,140	14,345	14,554	14,925	15,150
Beneficio Neto	**27,996**	**28,708**	**29,125**	**29,549**	**30,301**	**30,760**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Realista							
	Inicio	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Activo							
Bancos	$ 3,000,000	$ 1,447,845	$ 1,420,075	$ 662,232	$ 688,124	$ 27,386	$ 19,612
Inversiones Temp (Garantias)		150,000	150,380	223,784	224,192	289,859	291,980
Clientes		1,559,760	1,563,714	2,326,997	2,331,240	3,014,069	3,036,122
Pagos Anticipados	21,849	25,991	30,198	44,119	23,890	46,565	69,531
Activo Circulante	**3,021,849**	**3,183,595**	**3,164,367**	**3,257,132**	**3,267,446**	**3,377,880**	**3,417,245**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion		(1,998)	(3,996)	(5,993)	(7,991)	(9,989)	(11,987)
Activo Fijo Neto	145,658	143,660	141,663	139,665	137,667	135,669	133,672
Activo Total	**3,167,507**	**3,327,256**	**3,306,030**	**3,396,797**	**3,405,113**	**3,513,549**	**3,550,917**
Pasivo							
Proveedores		31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)		150,000	150,380	223,784	224,192	289,859	291,980
Impuestos por Pagar		20	86	9,799	9,863	18,553	18,844
Pasivo a Corto Plazo		**181,619**	**182,065**	**265,182**	**265,654**	**340,011**	**342,423**
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750
Amortización		(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750	712,500
Total Pasivo	**750,000**	**925,369**	**919,565**	**996,432**	**990,654**	**1,058,761**	**1,054,923**
Capital Contable							
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	(108,000)	(15,620)	(15,422)	13,900	14,094	40,329	41,206
Utilidades o Perdidas Acumuladas		(108,000)	(123,620)	(139,042)	(125,142)	(111,048)	(70,719)
Total Capital Contable	**2,417,507**	**2,401,886**	**2,386,465**	**2,400,365**	**2,414,459**	**2,454,788**	**2,495,994**
Total Pasivo + Capital	**3,167,507**	**3,327,256**	**3,306,030**	**3,396,797**	**3,405,113**	**3,513,549**	**3,550,917**
Diferencia	-	-	-	-	-	-	-

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Realista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Activo						
Bancos	$ 32,290	$ 20,844	$ 21,141	$ 33,960	$ 22,559	$ 22,901
Inversiones Temp (Garantias)	293,351	295,936	297,418	298,926	301,662	303,299
Clientes	3,050,376	3,077,260	3,092,671	3,108,352	3,136,802	3,153,821
Pagos Anticipados	80,323	103,832	127,548	139,108	163,405	187,929
Activo Circulante	**3,456,339**	**3,497,872**	**3,538,778**	**3,580,346**	**3,624,428**	**3,667,949**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	(13,984)	(15,982)	(17,980)	(19,978)	(21,975)	(23,973)
Activo Fijo Neto	131,674	129,676	127,678	125,681	123,683	121,685
Activo Total	**3,588,013**	**3,627,548**	**3,666,456**	**3,706,027**	**3,748,111**	**3,789,634**
Pasivo						
Proveedores	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)	293,351	295,936	297,418	298,926	301,662	303,299
Impuestos por Pagar	19,036	19,388	19,594	19,803	20,175	20,402
Pasivo a Corto Plazo	**343,985**	**346,923**	**348,611**	**350,328**	**353,436**	**355,300**
Prestamo a Largo Plazo	712,500	706,250	700,000	693,750	687,500	681,250
Amortización	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	**706,250**	**700,000**	**693,750**	**687,500**	**681,250**	**675,000**
Total Pasivo	**1,050,235**	**1,046,923**	**1,042,361**	**1,037,828**	**1,034,686**	**1,030,300**
Capital Contable						
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	41,784	42,847	43,470	44,103	45,226	45,910
Utilidades o Perdidas Acumuladas	(29,513)	12,271	55,119	98,589	142,691	187,917
Total Capital Contable	**2,537,778**	**2,580,625**	**2,624,095**	**2,668,198**	**2,713,424**	**2,759,334**
Total Pasivo + Capital	**3,588,013**	**3,627,548**	**3,666,456**	**3,706,027**	**3,748,111**	**3,789,634**
Diferencia	-	-	-	-	-	-

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Optimista							
	2005	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Ingresos		$ 115,200	$ 117,607	$ 118,193	$ 118,771	$ 120,679	$ 121,339
Otros Ingresos		1,440	1,470	1,477	1,485	1,508	1,517
Ingresos Totales		**116,640**	**119,077**	**119,670**	**120,256**	**122,187**	**122,856**
Sueldos y salarios		31,988	31,773	31,721	31,670	31,500	31,441
Comisiones		11,520	11,761	11,819	11,877	12,068	12,134
Gastos Generales	108,000	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo		1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables		461	470	473	475	483	485
Gastos Operativos	**108,000**	**73,444**	**73,480**	**73,488**	**73,497**	**73,525**	**73,535**
BAII	**(108,000)**	**43,196**	**45,597**	**46,182**	**46,759**	**48,662**	**49,321**
Gastos Financieros 6%		3,750	3,703	3,672	3,641	3,609	3,578
BAI	**(108,000)**	**39,446**	**41,894**	**42,510**	**43,118**	**45,052**	**45,743**
ISR 33%		13,017	13,825	14,028	14,229	14,867	15,095
Beneficio Neto	**(108,000)**	**26,429**	**28,069**	**28,481**	**28,889**	**30,185**	**30,647**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Optimista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Ingresos	$ 122,002	$ 123,157	$ 123,874	$ 124,604	$ 125,829	$ 126,618
Otros Ingresos	1,525	1,539	1,548	1,558	1,573	1,583
Ingresos Totales	**123,527**	**124,696**	**125,422**	**126,162**	**127,402**	**128,200**
Sueldos y salarios	31,382	31,279	31,215	31,150	31,041	30,971
Comisiones	12,200	12,316	12,387	12,460	12,583	12,662
Gastos Generales	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables	488	493	495	498	503	506
Gastos Operativos	**73,545**	**73,562**	**73,573**	**73,584**	**73,602**	**73,614**
BAII	**49,981**	**51,134**	**51,849**	**52,578**	**53,800**	**54,586**
Gastos Financieros 6%	3,547	3,516	3,484	3,453	3,422	3,391
BAI	**46,435**	**47,618**	**48,364**	**49,124**	**50,378**	**51,196**
ISR 33%	15,323	15,714	15,960	16,211	16,625	16,895
Beneficio Neto	**31,111**	**31,904**	**32,404**	**32,913**	**33,753**	**34,301**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Optimista							
	Inicio	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Activo							
Bancos	$ 3,000,000	$ 67,932	$ 20,629	$ 20,461	$ 55,106	$ 22,712	$ 22,792
Inversiones Temp (Garantias)		288,000	294,016	295,481	296,927	301,697	303,348
Clientes		2,994,739	3,057,301	3,072,533	3,087,570	3,137,165	3,154,335
Pagos Anticipados	21,849	44,232	67,425	90,823	80,208	104,448	128,916
Activo Circulante	**3,021,849**	**3,394,903**	**3,439,372**	**3,479,298**	**3,519,811**	**3,566,022**	**3,609,392**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion		(1,998)	(3,996)	(5,993)	(7,991)	(9,989)	(11,987)
Activo Fijo Neto	145,658	143,660	141,663	139,665	137,667	135,669	133,672
Activo Total	**3,167,507**	**3,538,563**	**3,581,034**	**3,618,963**	**3,657,478**	**3,701,691**	**3,743,063**
Pasivo							
Proveedores		31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)		288,000	294,016	295,481	296,927	301,697	303,348
Impuestos por Pagar		18,261	19,072	19,276	19,477	20,118	20,347
Pasivo a Corto Plazo	**-**	**337,860**	**344,687**	**346,356**	**348,004**	**353,414**	**355,294**
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750
Amortización		(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750	712,500
Total Pasivo	**750,000**	**1,081,610**	**1,082,187**	**1,077,606**	**1,073,004**	**1,072,164**	**1,067,794**
Capital Contable							
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	(108,000)	39,446	41,894	42,510	43,118	45,052	45,743
Utilidades o Perdidas Acumuladas		(108,000)	(68,554)	(26,660)	15,850	58,968	104,020
Total Capital Contable	**2,417,507**	**2,456,953**	**2,498,847**	**2,541,357**	**2,584,475**	**2,629,527**	**2,675,269**
Total Pasivo + Capital	**3,167,507**	**3,538,563**	**3,581,034**	**3,618,963**	**3,657,478**	**3,701,691**	**3,743,063**
Diferencia	-	-	-	-	-	-	-

INVRTLENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Optimista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Activo						
Bancos	$ 35,650	$ 24,292	$ 24,680	$ 37,591	$ 26,283	$ 26,722
Inversiones Temp (Garantias)	305,004	307,892	309,684	311,510	314,573	316,544
Clientes	3,171,556	3,201,582	3,220,217	3,239,207	3,271,051	3,291,552
Pagos Anticipados	141,249	166,339	191,675	204,899	230,903	257,177
Activo Circulante	**3,653,459**	**3,700,105**	**3,746,256**	**3,793,206**	**3,842,809**	**3,891,995**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	(13,984)	(15,982)	(17,980)	(19,978)	(21,975)	(23,973)
Activo Fijo Neto	131,674	129,676	127,678	125,681	123,683	121,685
Activo Total	**3,785,133**	**3,829,781**	**3,873,935**	**3,918,887**	**3,966,492**	**4,013,680**
Pasivo						
Proveedores	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)	305,004	307,892	309,684	311,510	314,573	316,544
Impuestos por Pagar	20,576	20,968	21,215	21,467	21,882	22,153
Pasivo a Corto Plazo	**357,179**	**360,459**	**362,498**	**364,576**	**368,053**	**370,296**
Prestamo a Largo Plazo	712,500	706,250	700,000	693,750	687,500	681,250
Amortización	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	706,250	700,000	693,750	687,500	681,250	675,000
Total Pasivo	**1,063,429**	**1,060,459**	**1,056,248**	**1,052,076**	**1,049,303**	**1,045,296**
Capital Contable						
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	46,435	47,618	48,364	49,124	50,378	51,196
Utilidades o Perdidas Acumuladas	149,763	196,197	243,815	292,180	341,304	391,682
Total Capital Contable	**2,721,704**	**2,769,322**	**2,817,687**	**2,866,811**	**2,917,189**	**2,968,384**
Total Pasivo + Capital	**3,785,133**	**3,829,781**	**3,873,935**	**3,918,887**	**3,966,492**	**4,013,680**
Diferencia	-	-	-	-	-	-

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Pesimista							
	2005	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Ingresos		$ 60,000	$ 60,152	$ 59,676	$ 59,189	$ 89,071	$ 89,232
Otros Ingresos		750	752	746	740	1,113	1,115
Ingresos Totales		**60,750**	**60,904**	**60,422**	**59,929**	**90,185**	**90,347**
Sueldos y salarios		36,905	36,892	36,934	36,977	34,315	34,301
Comisiones		6,000	6,015	5,968	5,919	8,907	8,923
Gastos Generales	108,000	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo		1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables		240	241	239	237	356	357
Gastos Operativos	**108,000**	**72,620**	**72,623**	**72,616**	**72,608**	**73,054**	**73,056**
BAII	**(108,000)**	**(11,870)**	**(11,719)**	**(12,194)**	**(12,679)**	**17,131**	**17,291**
Gastos Financieros 6%		3,750	3,703	3,672	3,641	3,609	3,578
BAI	**(108,000)**	**(15,620)**	**(15,422)**	**(15,866)**	**(16,320)**	**13,521**	**13,713**
ISR 33%		(5,155)	(5,089)	(5,236)	(5,386)	4,462	4,525
Beneficio Neto	**(108,000)**	**(10,466)**	**(10,333)**	**(10,630)**	**(10,934)**	**9,059**	**9,188**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Estado de Resultados Mensuales en el Escenario Pesimista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Ingresos	$ 89,102	$ 89,338	$ 114,192	$ 114,980	$ 115,960	$ 116,492
Otros Ingresos	1,114	1,117	1,427	1,437	1,449	1,456
Ingresos Totales	**90,216**	**90,455**	**115,619**	**116,418**	**117,409**	**117,948**
Sueldos y salarios	34,313	34,292	32,078	32,007	31,920	31,873
Comisiones	8,910	8,934	11,419	11,498	11,596	11,649
Gastos Generales	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477	26,477
Otros Gastos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortizacion Act. Fijo	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Perdida por ctas incobrables	356	357	457	460	464	466
Gastos Operativos	**73,054**	**73,058**	**73,429**	**73,440**	**73,455**	**73,463**
BAII	**17,161**	**17,397**	**42,190**	**42,977**	**43,954**	**44,485**
Gastos Financieros 6%	3,547	3,516	3,484	3,453	3,422	3,391
BAI	**13,614**	**13,881**	**38,706**	**39,524**	**40,532**	**41,095**
ISR 33%	4,493	4,581	12,773	13,043	13,376	13,561
Beneficio Neto	**9,122**	**9,300**	**25,933**	**26,481**	**27,156**	**27,533**

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Pesimista							
	Inicio	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06
Activo							
Bancos	$ 3,000,000	$ 1,447,845	$ 1,420,075	$ 1,408,132	$ 1,430,360	$ 658,905	$ 650,391
Inversiones Temp (Garantias)		150,000	150,380	149,189	147,973	222,678	223,080
Clientes		1,559,760	1,563,714	1,551,332	1,538,684	2,315,498	2,319,678
Pagos Anticipados	21,849	25,991	30,198	34,259	3,955	17,750	31,609
Activo Circulante	**3,021,849**	**3,183,595**	**3,164,367**	**3,142,912**	**3,120,973**	**3,214,832**	**3,224,758**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion		(1,998)	(3,996)	(5,993)	(7,991)	(9,989)	(11,987)
Activo Fijo Neto	145,658	143,660	141,663	139,665	137,667	135,669	133,672
Activo Total	**3,167,507**	**3,327,256**	**3,306,030**	**3,282,576**	**3,258,640**	**3,350,501**	**3,358,430**
Pasivo							
Proveedores		31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)		150,000	150,380	149,189	147,973	222,678	223,080
Impuestos por Pagar		20	86	(61)	(212)	9,673	9,737
Pasivo a Corto Plazo		**181,619**	**182,065**	**180,727**	**179,361**	**263,951**	**264,416**
Prestamo a Largo Plazo	750,000	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750
Amortización		(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	750,000	743,750	737,500	731,250	725,000	718,750	712,500
Total Pasivo	**750,000**	**925,369**	**919,565**	**911,977**	**904,361**	**982,701**	**976,916**
Capital Contable							
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	(108,000)	(15,620)	(15,422)	(15,866)	(16,320)	13,521	13,713
Utilidades o Perdidas Acumuladas		(108,000)	(123,620)	(139,042)	(154,908)	(171,228)	(157,706)
Total Capital Contable	**2,417,507**	**2,401,886**	**2,386,465**	**2,370,599**	**2,354,279**	**2,367,801**	**2,381,514**
Total Pasivo + Capital	**3,167,507**	**3,327,256**	**3,306,030**	**3,282,576**	**3,258,640**	**3,350,501**	**3,358,430**
Diferencia	-	-	-	-	-	-	-

INVIRTIENDO
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Balance General al ultimo día de cada mes en el escenario Pesimista						
	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06
Activo						
Bancos	$ 661,640	$ 651,307	$ 25,754	$ 30,750	$ 19,167	$ 19,420
Inversiones Temp (Garantias)	222,755	223,345	285,479	287,451	289,899	291,231
Clientes	2,316,297	2,322,434	2,968,526	2,989,030	3,014,484	3,028,331
Pagos Anticipados	33,070	46,984	69,121	79,165	101,907	124,835
Activo Circulante	**3,233,763**	**3,244,070**	**3,348,881**	**3,386,395**	**3,425,457**	**3,463,817**
Activo Fjo	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658	145,658
Amotizacion	(13,984)	(15,982)	(17,980)	(19,978)	(21,975)	(23,973)
Activo Fijo Neto	131,674	129,676	127,678	125,681	123,683	121,685
Activo Total	**3,365,436**	**3,373,746**	**3,476,559**	**3,512,076**	**3,549,140**	**3,585,502**
Pasivo						
Proveedores	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599	31,599
Acreedores (Garantias)	222,755	223,345	285,479	287,451	289,899	291,231
Impuestos por Pagar	9,704	9,793	18,016	18,287	18,621	18,807
Pasivo a Corto Plazo	**264,058**	**264,737**	**335,094**	**337,337**	**340,118**	**341,636**
Prestamo a Largo Plazo	712,500	706,250	700,000	693,750	687,500	681,250
Amortización	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)	(6,250)
Total Pasivo L. P.	706,250	700,000	693,750	687,500	681,250	675,000
Total Pasivo	**970,308**	**964,737**	**1,028,844**	**1,024,837**	**1,021,368**	**1,016,636**
Capital Contable						
Capital Social	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507	2,525,507
Utilidades o Perdidas del Ejercicio	13,614	13,881	38,706	39,524	40,532	41,095
Utilidades o Perdidas Acumuladas	(143,993)	(130,379)	(116,498)	(77,792)	(38,268)	2,264
Total Capital Contable	**2,395,128**	**2,409,009**	**2,447,715**	**2,487,239**	**2,527,771**	**2,568,866**
Total Pasivo + Capital	**3,365,436**	**3,373,746**	**3,476,559**	**3,512,076**	**3,549,140**	**3,585,502**
Diferencia	-	-	-	-	-	-