

300608

6  
2ej.



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**Proyecto para la Creación de una Empresa Comercia-  
lizadora como Respuesta a las Necesidades de Venta  
y a la Falta de Colocación de los Productos de  
Varias Cooperativas Pequeñas de Producción  
en Nuestro País.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
SOLEDAD ELENA MARQUEZ MEDINA**

Director del Seminario; C.P. CARLOS PEREZ COLIN

MEXICO, D.F.

NOVIEMBRE 1990

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



|  |  |     |
|--|--|-----|
| 2.4  | RESULTADOS . . . . .                             | 73  |
| 2.5  | CONCLUSIONES . . . . .                           | 80  |
| CAPITULO III LINEA DE PRODUCTOS . . . . .  |  | 81  |
| 3.1  | LINEA DE PRODUCTOS A VENDER . . . . .            | 81  |
| 3.2  | LUGARES DE VENTA Y ESTRATEGIAS . . . . .         | 82  |
| 3.2.1                                      | Insumos para la Confección . . . . .             | 82  |
| 3.2.2                                      | Linea Blanca . . . . .                           | 83  |
| 3.2.3                                      | Uniformes Escolares . . . . .                    | 85  |
| 3.2.4                                      | Uniformes Escolares Deportivos . . . . .         | 87  |
| 3.3  | CONCLUSIONES . . . . .                           | 88  |
| CAPITULO IV ORGANIZACION . . . . .         |  | 89  |
| 4.1  | CONCEPTO . . . . .                               | 89  |
| 4.2  | PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION . . . . .          | 90  |
| 4.3  | ORGANIGRAMA PROPUESTO . . . . .                  | 92  |
| 4.3.1                                      | Descripción de Puestos . . . . .                 | 93  |
| 4.4  | OBJETIVO GENERAL DE LA UNION DE CREDITO. . . . . | 96  |
| 4.5  | FUNCIONES . . . . .                              | 97  |
| 4.5.1                                      | Primera Etapa . . . . .                          | 97  |
| 4.5.2                                      | Segunda Etapa . . . . .                          | 98  |
| CAPITULO V EVALUACION FINANCIERA . . . . . |  | 99  |
| 5.1  | INVERSION EN ACTIVO FIJO . . . . .               | 99  |
| 5.1.1                                      | Nivel Administrativo . . . . .                   | 99  |
| 5.1.2                                      | Almacén de materiales, Diseño y Corte . . . . .  | 101 |
| 5.1.3                                      | Resumen de inversiones de Activo Fijo . . . . .  | 103 |
| 5.2  | PROYECCION DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS . . . . . | 104 |
| 5.2.1                                      | Artículos Terminados . . . . .                   | 104 |
| 5.2.2                                      | Materia Prima . . . . .                          | 108 |
| 5.3  | PROYECCION GASTOS DE OPERACION . . . . .         | 109 |
| 5.3.1                                      | Proyección Gastos de Venta . . . . .             | 109 |
| 5.3.2                                      | Proyección Gastos de Administración . . . . .    | 110 |
| 5.3.3                                      | Depreciación . . . . .                           | 111 |
| 5.4  | GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS . . . . .         | 111 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 5.5  | PREMISAS PARA LA ELABORACION DEL<br>BALANCE GENERAL . . . . .        | 112 |
| 5.6  | ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA . . . . .                    | 113 |
| 5.7  | ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA . . . . .                              | 114 |
| 5.8  | ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINAN-<br>CIERA PROFORMA . . . . . | 115 |
| 5.9  | ANALISIS DE RAZONES . . . . .  | 116 |
| 5.10 | EVALUACION DE LA PROYECCION FINANCIERA . . . . .                     | 117 |
|      | CONCLUSIONES . . . . .   | 119 |
|      | GLOSARIO . . . . .   | 121 |
|      | BIBLIOGRAFIA . . . . .   | 129 |

## INTRODUCCION

## INTRODUCCIÓN

El proyecto que nos ocupa, es el de resolver las necesidades de colocación y venta de productos de diversas cooperativas pequeñas de producción, las cuales fueron creadas en la Ciudad de México, como consecuencia de los sismos de septiembre de 1985. Dichos sismos tuvieron graves consecuencias no solamente en cuanto a número de víctimas y de damnificados, sino que devastaron la vivienda de sectores densamente poblados de nuestra ciudad capital, y destruyeron las fuentes de empleo de muchos de los ocupados en el sector informal de la economía. Así nacieron organismos creados gracias a las aportaciones, donativos, y ayuda de diversas organizaciones, institutos y dependencias, entre ellos, se crearon cooperativas de producción formadas básicamente por las costureras que operaban en el primer cuadro de la Ciudad. Desgraciadamente, dichas cooperativas no tuvieron el éxito esperado, y ahora se encuentran con problemas de solvencia económica por no tener una adecuada dirección, organización, ni los recursos económicos suficientes.

De esta forma, en el primer capítulo, se hace un análisis para estudiar el tipo de sociedad idónea para la creación de una empresa comercializadora que resuelva los problemas que presentan las cooperativas mencionadas.

En el segundo capítulo, se hace un estudio de mercado minucioso con el fin de encontrar la línea de productos a

producir y distribuir. Dicha línea de productos queda claramente definida en el tercer capítulo.

Por otra parte, en el siguiente capítulo, se hace un estudio de la estructura organizacional que deba adoptar la empresa comercializadora, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Finalmente, se hace un análisis de la factibilidad financiera del proyecto, para obtener las conclusiones y recomendaciones finales.

El presente trabajo busca satisfacer una necesidad social latente, se han omitido los nombres de las cooperativas que han colaborado en el presente trabajo para no afectar sus intereses.



**METODOLOGIA DE LA  
INVESTIGACION**

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### Antecedentes

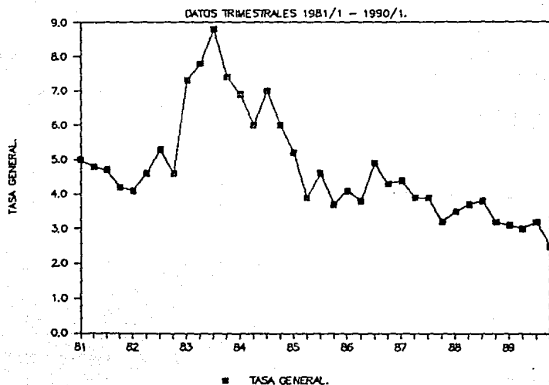
En nuestro país, así como en muchos otros del área Latinoamericana, hablar del empleo es ingresar de lleno en uno de los aspectos más conflictivos de la sociedad. Para abordar - este tema, se han utilizado un sinnúmero de investigaciones, estudios y análisis teóricos. Si se tratara de obtener un común denominador de estas aproximaciones, se observaría que todos coinciden en señalar que actualmente se viven niveles alarmantes de desempleo(\*) y subempleo(\*) y, en esa medida, de pobreza en los sectores mayoritarios de la población.

A continuación se observa una gráfica donde se muestra la tasa general de desempleo en áreas urbanas

---

(\*) Ver glosario de términos. El símbolo (\*) indica que la definición de la palabra señalada se incluye en el glosario.

## TASA GENERAL DE DESEMPLEO AREAS URBANAS



FUENTE: INEGL

TASA DE DESEMPLEO ABIERTO EN AREAS URBANAS.  
 DATOS TRIMESTRALES.  
 FUENTE: INEGI.

|     |      |      |      |      |      |
|-----|------|------|------|------|------|
|     | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
| I   | 5    | 4.1  | 7.3  | 6.9  | 5.2  |
| II  | 4.8  | 4.6  | 7.8  | 6    | 3.9  |
| III | 4.7  | 5.3  | 8.8  | 7    | 4.6  |
| IV  | 4.2  | 4.6  | 7.4  | 6    | 3.7  |
|     | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 |
| I   | 4.1  | 4.4  | 3.5  | 3.1  | 2.5  |
| II  | 3.8  | 3.9  | 3.7  | 3    | ND   |
| III | 4.9  | 3.9  | 3.8  | 3.2  | ND   |
| IV  | 4.3  | 3.2  | 3.2  | 2.5  | ND   |

ND= NO DISPONIBLE

De cualquier manera, la explicación que algunos estudiosos dan a esta población de desempleados y subempleados, dicen, tiene, en gran medida, su origen en el modelo económico seguido por el país en las últimas tres décadas. En efecto, el modelo de desarrollo que adoptaron los países capitalistas dependientes, sobre todo a partir de la segunda guerra mundial, condujo a privilegiar el desarrollo industrial con la conocida política de "Sustitución de Importaciones" (\*). En la mayoría de estos países, a partir de la década de los cuarenta comienza a disminuir la proporción de la población que depende de la agricultura, con respecto a la ocupada en la industria y los servicios respectivamente. Así, si los países latinoamericanos eran predominantemente agrícolas durante la década de los cuarenta y los cincuenta, para la década de los sesenta y especialmente la de los setenta, la mayor parte de estos países ven reducida de manera importante la proporción de su población económicamente activa dedicada a actividades primarias, y junto con esto, experimentan un rápido incremento de la población urbana ocupada en actividades de transformación y de servicios.

La teoría económica que fundamentaba el modelo de desarrollo adoptado por nuestros países suponía que el desarrollo industrial iba a tener la capacidad de generar empleos suficientes, ampliar los mercados, generar una dinámica de crecimiento, y llegar a una aceptable distribución del ingreso. Esto, sin embargo, no sucedió. El fenómeno del desarrollo

industrial en los países capitalistas dependientes de nuestro continente había ya demostrado, para la década de los sesenta, su incapacidad de generar empleos al ritmo del crecimiento de la fuerza de trabajo. Como consecuencia, fue imposible también ampliar el mercado interno a niveles suficientes como para generar una dinámica sostenida de crecimiento económico de los países. Por el contrario, esta política de desarrollo desestimuló en forma notable la actividad agrícola, concentró a grandes grupos poblacionales en las zonas urbanas creando los conocidos y crecientes cinturones de miseria, desaceleró el crecimiento económico general del país, e introdujo el fenómeno del crecimiento del desempleo y del subempleo.

Esta alternativa de industrialización hoy cuestionada seriamente por la crisis económica, permitió incrementar el producto interno bruto<sup>(\*)</sup> del país, pero propició también la acumulación de la riqueza en un reducido sector.

La demanda selectiva y restringida de las clases medias altas y altas del país pautó el crecimiento y la vinculación interna de la industria nacional.

Esta situación, coinciden la mayor parte de los estudiosos, explica el porqué tenemos una industria desarticulada y sin posibilidades de brindar empleo permanente y justamente remunerado a toda la población que tiene edad de trabajar.

En este sentido, las urbes y en especial la Ciudad de México, representan un buen ejemplo de los efectos que sobre la población ha generado la problemática del empleo.

Una investigación reciente, realizada por el Centro de Estudios Educativos, A.C., muestra que en el último trimestre de 1985 existía en la Ciudad de México una población desempleada y subempleada equivalente a más de la mitad de la población económicamente activa. Este sólo dato da cuenta de los niveles de pobreza que padece la mayoría de la sociedad mexicana.

#### El Sector Informal de la Economía

La población subempleada coincide en muchos sentidos con lo que se ha dado en llamar el Sector Informal de la Economía. El concepto de "sector informal" surgió en el seno de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), a partir de un estudio realizado en Ghana, sobre trabajadores migrantes. Este estudio puso de manifiesto la existencia de ciertas actividades generadoras de ingreso que no correspondía a lo que usualmente se entendía como ocupación. Estas actividades fueron calificadas, a raíz de este estudio, como "informales". Debido a lo reciente del concepto, aún existen diferencias importantes en su definición y en la forma como se caracteriza a los integrantes del sector informal. La definición que goza de mayor consenso dentro de la OIT parece ser la que propone el Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC), perteneciente a la OIT. Esta

organización señala las siguientes tres características del sector informal:

1) Está constituido por individuos o empresas ocupadas en actividades económicas no organizadas.

2) Estos individuos o empresas utilizan procesos tecnológicos simples.

3) Se encuentran ubicados en mercados competitivos o en la "base" de los mercados oligopólicos concentrados.

Se habla de sector informal de la economía como contrapuesto al sector formal. Esto significa que se pueden distinguir dos sectores diferenciados en el mercado de trabajo urbano. Uno, el formal, que concentra las actividades de mano de obra, incluye las plazas ocupacionales disponibles en las empresas organizadas y en los servicios personales requeridos por los estratos de mayores ingresos. Por el lado de la oferta, abarca a las personas más calificadas o con mayor experiencia dentro de cada categoría profesional.

El otro mercado de trabajo informal, agrupa a todas las actividades de bajo nivel de productividad, a los trabajadores independientes (con excepción de los profesionales), a las empresas muy pequeñas o no organizadas. La demanda de mano de obra no obedece a una definición técnica de puestos de trabajo disponibles. De hecho, el nivel de empleo depende en este mercado de la magnitud de la fuerza de trabajo no absorbida por el sector formal de la economía, así como de las



oportunidades que tienen estas personas de producir o vender algo que les reporte algún ingreso.

"Desde un punto de vista operacional, el sector informal se define como el conjunto de personas ocupadas en el servicio doméstico, los trabajadores ocasionales, los trabajadores por cuenta propia y los patronos, empleados, obreros y trabajadores familiares ocupados en empresas cuyos efectivos no excedan de cuatro personas. Se utiliza también como criterio alternativo incluir en este sector a las personas que perciban ingresos inferiores a un cierto mínimo, por lo común el mínimo legal, bajo el supuesto de que las actividades de baja productividad que caracterizan al sector informal generan ingresos reducidos."<sup>(1)</sup>

#### Planteamiento del Problema

Como ya se mencionó en la introducción, el problema de desempleo y subempleo, se vio agravado como consecuencia de los sismos ocurridos en 1985, ya que junto con edificios y casas, se derribaron importantes fuentes de trabajo. A raíz de dichos terremotos, algunas organizaciones, Iglesias<sup>(2)</sup> y grupos, en una labor eminentemente social, se propusieron generar empleos con las personas y grupos pertenecientes al sector informal, para lograrlo, organizaron su trabajo de

---

(1) Centro de Estudios Educativos, "PROYECTO DE PROMOCION Y APOYO A LA GENERACION DE EMPLEO DE LA CIUDAD DE MEXICO", --- p. 12.

(2) La Iglesia Católica, entre otros, a través de donativos de Caritas Alemania, Plácido Domingo, CEPSE, etc.

acuerdo con una estrategia que tiene que ver con el conjunto de actividades siguientes:

Promover la formación de grupos productivos en el llamado sector informal de la economía;

Apoyar financieramente con créditos blandos, a las personas y grupos más necesitados de este sector;

Brindar capacitación técnica en las áreas de la producción, la administración y la comercialización; y

Favorecer un proceso educativo organizado alrededor de la producción.

Fue así, como surgieron varios grupos, empresas familiares, cooperativas de producción, que recibieron apoyo de diversos organismos, para su creación.

Pero, la solución al problema del desempleo, que buscaban los promotores de las cooperativas y microempresas, no estribaba sólo en aumentar la capacidad de producción y productividad del sector informal, sino que para asegurar que efectivamente se diera una consolidación de los empleos promovidos debiera crearse una red de comercialización que permita en primera instancia, que los productores reciban un precio justo por sus mercancías y, en segundo término, que el sector popular tenga acceso a bienes y servicios baratos y de calidad.

### Objetivo

El proyecto de este trabajo supone la creación de una *Empresa Comercializadora* que permita la inserción plena de las cooperativas y de las micro empresas(\*) creadas a raíz de los sismos de 1985 en el mercado, con mercancías propias, abatiendo costos de producción y aumentando sus ganancias.

La empresa comercializadora, como instrumento estratégico, que vincula al sector formal con el sector informal de la economía, busca que las personas y grupos pertenecientes a éste, se apropien de la mayor parte de la riqueza que producen, y se vean beneficiados directamente con su trabajo.

El proyecto de cooperativas de producción enfrenta los obstáculos característicos de un mercado controlado por unos cuantos grupos poderosos.

Las cooperativas que trabajan en el ramo de la industria del vestido utilizan la mayor parte de su capacidad instalada para maquilar prendas a grandes y medianas compañías.

No han podido salir al mercado a ofrecer sus propios diseños porque carecen de capital que les permita:

- a) Comprar los volúmenes de tela y los insumos que se requieren para la producción;
- b) Pagarse los salarios durante el tiempo de la fabricación de las prendas, y
- c) Resistir las condiciones de pago que caracterizan al mercado del vestido (30, 60 y 90 días).

d) Carecer de marca de prestigio, ya que en el mercado del vestido, se da mucho malinchismo.

Es un hecho la dificultad que enfrentan las empresas maquiladoras para consolidarse y crecer. De acuerdo con la experiencia tenida hasta ahora, es que una cooperativa que se dedique sólo a maquilar no puede, bajo ninguna circunstancia, beneficiar económicamente a sus socios. En todas las cooperativas estudiadas, la percepción económica de los socios respecto de lo que ganaban anteriormente con el patrón, ha experimentado un significativo descenso. Hoy ganan menos y trabajan más.

El trabajo de maquila representa vender a muy bajo costo, la capacidad instalada de los talleres y la mano de obra de los cooperativistas.

### Hipótesis

La hipótesis planteada en este trabajo, por tanto, es la siguiente:

"PROYECTO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE VENTA Y A LA FALTA DE COLOCACION DE LOS PRODUCTOS DE VARIAS COOPERATIVAS PEQUEÑAS DE PRODUCCION EN NUESTRO PAIS."

### Definición de términos

Proyecto: Representación del hecho que se quiere alcanzar o ejecutar con indicación de detalles. En este caso, se busca la creación de una empresa comercializadora que satis-

faga necesidades comerciales de varias cooperativas de producción dedicadas a la costura en el Distrito Federal.

Empresa Comercializadora: Conjunto de recursos materiales y humanos que tiene como finalidad obtener una utilidad a través de la venta de mercancías al público. A través del presente trabajo, se estudiará la estructura y organización idónea para satisfacer las necesidades de su creación.

Necesidad de Venta: Falta de introducción de los bienes o servicios producidos al mercado de los consumidores para obtener la recuperación del costo más la utilidad deseada. En este caso, estamos hablando, de la falta de una estrategia comercial que permita llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la venta de los productos de las cooperativas a través de una adecuada distribución, allegando los productos a las personas o instituciones que las necesiten.

Cooperativa de Producción: "Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público." (3) Específicamente nos referimos aquí a un grupo de cooperativas de producción creadas como consecuencia de los sismos de 1985 en el Distrito Federal, dedicadas a la costura, ya que anteriormente, los socios cooperativistas eran costureros(as) en el primer

---

(3) LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS, Título II, Capítulo I, Artículo 56.

cuadro de la Ciudad, y al caerse su fuente de trabajo, se encontraron sin empleo.

### Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en este punto, podemos concluir que para lograr que las cooperativas y microempresas creadas en 1985, sean económicamente eficientes, es necesario considerar los aspectos siguientes:

a) Deben tener suficiente volumen de trabajo que les permita utilizar al máximo la capacidad instalada;

b) La experiencia ha demostrado que la consolidación y el crecimiento de las empresas en términos favorables para los trabajadores requieren de acciones que trasciendan el ámbito de la producción, o sea, la organización, administración y venta de sus productos;

c) Consideramos que la consolidación y el crecimiento de los grupos productivos dependen de la construcción de una empresa comercializadora que les permita acceder al mercado con mercancías propias, abatir los costos de producción y aumentar sus ganancias.

**CAPITULO I**  
**MARCO LEGAL.**

## CAPITULO I MARCO LEGAL

### 1.1 SOCIEDADES MERCANTILES

Siguiendo el sistema que hasta ahora se ha seguido y con un fin introductorio para una mayor comprensión, creemos necesario analizar en este capítulo, la naturaleza jurídica de la sociedad mercantil<sup>(\*)</sup> y su alcance en el mundo actual, tomando en cuenta sus distintas clases y características. El papel desempeñado por las sociedades en la economía, es cada vez más importante, con el cual nos damos cuenta de la evidente sustitución del empresario individual (comerciante individual) por las sociedades mercantiles (empresario colectivo). El comerciante individual es difícil que pueda, el solo, aportar los enormes capitales que en este momento se necesitan para desarrollar las tareas dadas por la economía contemporánea, y llevará siempre las de perder frente a las grandes organizaciones con infraestructuras sofisticadas y muy eficientes.

Otro punto, que creemos interesante destacar, es la vulnerabilidad del capital individual frente a la responsabilidad limitada a que son obligados los miembros de una colectividad social, cuando están organizados bajo el principio de la responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones, conclusión que se desprende de los efectos del contrato, que son: a) dar nacimiento a una persona moral; b) dar nacimiento a derechos a favor de los socios; y c) dar nacimiento a obligaciones a cargo de los socios.



Una vez expuesta la problemática del porqué existen las sociedades mercantiles, adentrandonos ya propiamente en materia, diremos, que las sociedades mercantiles se deben constituir ante Notario, según lo establece el artículo 5o. de la Ley de la materia, que deroga así la regla general contenida en los artículos 1796 del Código Civil para el Distrito Federal y 78 del Código de Comercio, conforme a la cual la validez de un acto no depende de la observancia de formalidades o requisitos determinados. Para las cooperativas no rige la exigencia de escritura pública, por cuanto pueden constituirse en escrito privado, las firmas del cual han de ratificarse ante Notario, Corredor o Funcionario Federal, según artículo 14 de la Ley General de Sociedades Cooperativas. Cabe distinguir con relación a los requisitos que ha de satisfacer la escritura constitutiva de una sociedad mercantil, en las que pueden distinguirse: cláusulas esenciales(\*), naturales(\*\*) y accidentales(\*\*).

Nuestra legislación reconoce únicamente seis tipos de sociedades mercantiles, las cuales están señaladas en el artículo 1o. de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que a la letra transcribiremos:

*"Art. 1.- Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:*

- I.- Sociedad en nombre colectivo;*
- II.- Sociedad en comandita simple;*
- III.- Sociedad de responsabilidad limitada;*
- IV.- Sociedad anónima;*

V.- *Sociedad en comandita por acciones; y*

VI.- *Sociedad cooperativa.*"(1)

Estas especies de sociedades mercantiles son las únicas que admite nuestro legislador expresamente; "hay que agregar a la enumeración legal la sociedad de responsabilidad limitada de interés público, que, como su nombre lo indica, es una simple variedad de la limitada, y las sociedades mutualistas, que pueden considerarse como un tipo especial de cooperativas."(2) También existen las sociedades de solidaridad social(3), sociedades de producción rural(4), y sociedades autorales(5).

Al crearse una sociedad mercantil, deberá someterse a cualquiera de las directrices expresamente señaladas, y no a otra distinta, cabe señalar que las sociedades mercantiles lo son en razón de la forma escogida, de entre las que apunta el artículo primero de la Ley General de Sociedades Mercantiles, esto significa, que si varias personas físicas quisieren constituir una sociedad mercantil, deberán forzosamente escoger alguna forma de las que se hayan previstas en el artículo citado.

De acuerdo a la hipótesis planteada en el presente trabajo, se habla del "Proyecto para la creación de una empresa comercializadora como respuesta a las necesidades de venta y a la falta de colocación de los productos de varias cooperativas pequeñas de producción en el Distrito Federal", por lo

---

(1) LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, Art. 1.

(2) Roberto Mantilla Molina, "DERECHO MERCANTIL", p. 253.

que consideramos necesario, establecer el carácter que tomará la empresa comercializadora que se pretende crear. Sin embargo, antes de llegar a alguna conclusión será necesario analizar en primer lugar, qué es una sociedad cooperativa, y los diferentes tipos de sociedades mercantiles que podrían constituirse como empresa comercializadora que se señala en la hipótesis.

### 1.1.1 Sociedades Cooperativas

Las sociedades cooperativas, se encuentran específicamente reglamentadas en la "Ley General de Sociedades Cooperativas", publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de febrero de 1938, sin embargo, La Ley General de Sociedades Mercantiles las menciona en su artículo 1, como ya se ha dicho. "La razón por la cual las cooperativas han sido comprendidas en la Ley General de Sociedades Mercantiles es la de atraer su reglamentación a la competencia federal."<sup>(3)</sup>

En la Ley General de Sociedades Cooperativas, encontramos en el artículo 1, las condiciones para ser una sociedad cooperativa:

*"Art. 1.- Son sociedades cooperativas aquellas que reúnan las siguientes condiciones:*

*I.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de produc-*

---

(3) Joaquín Rodríguez Rodríguez, "CURSO DE DERECHO MERCANTIL", Tomo I, p. 194.

tores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye cuando se trate de cooperativas de consumidores;

II.- Funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros;

III.- Funcionar con número variable de socios nunca inferior a diez;

IV.- Tener capital variable y duración indefinida;

V.- Conceder a cada socio un solo voto;

VI.- No perseguir fines de lucro;

VII.- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;

VIII.- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad en las de consumo." (4)

La definición que de sociedad cooperativa hace el maestro Joaquín Rodríguez Rodríguez es la siguiente: "la sociedad cooperativa es una sociedad mercantil, con denominación, de capital variable, fundacional, dividido en participaciones iguales, cuya actividad social se presta exclusivamente en

---

(4) LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS, Art. 1.

*favor de sus socios que sólo responden limitadamente por las operaciones sociales.*"(5)

Partiendo de la definición citada, desprendemos primero que es un negocio colectivo, y la ley nos especifica que será constituida con un número mínimo de 10 socios, no señalando máximo. Es mercantil, por su forma, esto es, son comerciantes y están sometidas a la legislación mercantil en todo lo que no está previsto expresamente por las disposiciones especiales sobre cooperativas. Por otra parte, la fracción VI del art. 1 de la ley General de Sociedades Cooperativas nos señala que no podrán tener propósitos de lucro; "no debe confundirse el ánimo de lucro con la persecución de una finalidad económica. ...la sociedad por disposición de ley, no ha de tender a la obtención de beneficios, sino a la satisfacción directa de las necesidades económicas de sus socios."(6)

Respecto a la denominación, la propia ley General de Sociedades Cooperativas señala en el artículo 15 que en las bases constitutivas deberá mencionarse la denominación social(7).

El capital de la sociedad cooperativa es variable por definición y fundacional, esto se refiere a que tiene que exhibirse el 10% cuando menos del valor de los certificados de aportación, cada socio suscribe por lo menos un certificado, según lo señala el artículo 36 de la misma ley.

---

(5) Joaquín Rodríguez, Op. Cit., p. 193.

(6) Ibid.

Específicamente para nuestro caso, entendamos que: "las cooperativas de productores son las formadas por personas que se asocian para trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios." (7)

Las cooperativas son la modalidad de empresas autogestivas más conocidas en México y sobre la cual existe mayor legislación. Al menos a nivel discursivo, el Estado Mexicano se ha comprometido en múltiples ocasiones, --y este régimen no es la excepción-- al impulso y apoyo del sector cooperativo nacional. Aunque complejo, el proceso de registro legal de las cooperativas y los trámites necesarios para que éstas realicen sus operaciones y alcancen un funcionamiento estable es al menos claro y se encuentra legislado. A raíz de los sismos de septiembre de 1985, estos trámites se hicieron aún más sencillos con el propósito de dar una respuesta ágil y operativa a la situación de emergencia.

Por otro lado, a nivel mundial el cooperativismo tiene ya una larga historia. Existe un cuerpo teórico relativamente sólido que apoya su viabilidad en países capitalistas o socialistas. Existe, por otro lado, experiencia sistematizada al respecto. La homogeneidad del movimiento cooperativo en los diferentes países del mundo donde éste ha operado, en cuanto a sus principios fundamentales, permite contar con material de educación cooperativa, suficientemente elaborado y probado en sitios diversos.

---

(7) Ibid., p. 197.

A pesar de lo anterior, el cooperativismo se ha quedado corto en relación a las expectativas puestas en su movimiento desde sus teóricos y promotores. Aquellos casos en donde las cooperativas han sido especialmente exitosas tienen a su favor una serie de condiciones históricas y contextuales difícilmente repetibles.

Lo anterior ha conducido a algunos pensadores convencidos de la necesidad de encontrar vías alternativas para el éxito económico de empresas manejadas por los propios trabajadores a iniciar una profunda revisión de los principios cooperativos y de la forma tradicional de operar de este tipo de empresas.

Nos parece de importancia mencionar la revisión del principio "Un hombre, un voto". En una empresa con cierto grado de complejidad, las personas que poseen la mayor información derivada del trabajo aportado a niveles relevantes del funcionamiento ordinario de la empresa, deben tener cierto peso mayor en la toma de decisiones sobre todo cuando se les compara en los recién incorporados a las actividades de la empresa.

Un principio más a reconsiderar y recontextualizar para el caso mexicano, es el principio de las puertas abiertas. Una empresa de trabajadores que busque mantener niveles de rentabilidad y competitividad adecuados en el mercado de trabajo no puede darse el lujo de aceptar nuevos socios por razones de principio. Como en toda empresa, la admisión de nuevos socios ha de estar respaldada por su necesidad como

aportadores de trabajo en la organización productiva de la empresa en momentos históricos determinados.

Por otra parte, es importante señalar que no podemos esperar que los integrantes de una cooperativa recién formada posean ya los conocimientos y las actitudes necesarios para el funcionamiento adecuado de una empresa de esta naturaleza. Tampoco podemos esperar que estos conocimientos y estas actitudes se adquieran en el transcurso de pocos meses mediante la realización de cursos en horas adicionales a las de trabajo. El proceso mismo de la consolidación y de la gestión de las empresas de trabajadores ha de constituirse en una escuela de cooperativismo. La empresa logrará ser una empresa cooperativa en el momento en que sus socios logren demostrar su capacidad de manejar la empresa como tal. Esto significaría que todos los miembros de la organización deberían ser capaces de conocer a fondo las metas de la cooperativa, los métodos concretos de los procesos de producción y participar en la toma de decisiones a distintos niveles. *"Ello implicaría lograr un alto nivel de capacitación para todos los miembros del grupo, eliminar la distinción entre trabajar y aprender y buscar la participación real de todo el grupo en la planeación, la toma de decisiones en todos los aspectos que forman parte de la organización cooperativa."*<sup>(8)</sup>

Desafortunadamente, el caso planteado en este trabajo ha obedecido a los patrones de cooperativas en México, donde poco éxito ha tenido en el sector informal. Es por ello, que

(8) Centro de Estudios Educativos, *Op. Cit.*, p. 71



se plantea la hipótesis, y se busca una respuesta a la falta de colocación de productos que han sufrido estas cooperativas de producción, dedicadas al área textil, que buscan comercializar sus productos y no tienen los elementos necesarios. Según se ha descrito anteriormente, la respuesta se propone, en la creación de una comercializadora, ya que por el momento histórico que se vive, y por la falta de educación en un sistema cooperativista, las cooperativas que se formaron a raíz de los sismos de 1985 no son autosuficientes, y tienen en la actualidad serios problemas económicos, de tal forma que hoy, las costureras ganan menos que cuando eran contratadas por un patrón.

Toda esta situación, como ya se explicó, no era extraño que ocurriera, ya que se crearon las cooperativas de la noche a la mañana, y no hubo ningún tipo de educación cooperativa preliminar. Esta falta de educación, chocó completamente con la imagen que tenían los cooperativistas respecto de un patrón, un compañero de trabajo, etc., ya que de un día a otro, todos eran los dueños y los trabajadores al mismo tiempo, y esto propició una serie de situaciones que a continuación se relatan para percatarse de las repercusiones que la falta de preparación al cooperativismo tuvo.

Una vez constituida la cooperativa, se acuerda entre los socios que la hora de entrada al trabajo, sea a las ocho de la mañana. El señor "X", socio cooperativista, faltando a lo establecido se presenta a laborar a las diez de la mañana, arguyendo que siendo él el dueño, puede llegar a la hora que

quiera, que así funciona en México, el patrón no tiene horario. Los demás socios cooperativistas deciden no permitir su ingreso si reincide en la misma falta, más el señor "X" sigue llegando impuntual, y además entrando a la fuerza, ya que alega ser tan dueño de la empresa como todos los demás. Un grupo de socias, decide por tanto, que ya que él no respeta el horario de trabajo, ellas a las once de la mañana harán una interrupción de sus labores y subirán a lavar ropa de su casa a la zotea del centro de trabajo.

Se puede observar claramente con este ejemplo, que hacia falta la educación al cooperativismo, para entender lo que son responsabilidades, labor de equipo por un objetivo común, etcétera.

Otro caso que se presentó, que aunque pueda parecer sin importancia, presentó graves problemas en la convivencia de trabajo, fue el del comadrazgo entre las costureras, y la resistencia a la subordinación de recibir órdenes por parte de la comadre, alegando que todos son iguales, y además son comadres.

Debe entenderse, que en todos los casos, se trata de gente que está acostumbrada a ser dirigida y no a dirigir, que muchas veces al cometer una falta, ésta era pasada por alto por los compañeros, y solo se sancionaba si era el patrón, el que se daba cuenta. Ahora, bajo un regimen cooperativista, resultó muy difícil obedecer a alguna disciplina, ya que se necesitaba antes de un agente externo (patrón) para imponerla.

que como se les puede exigir llevar una contabilidad, que sea veraz, oportuna y confiable, si alcanzando unos nivel de secundaria, otros escasamente tienen la primaria terminada.

En igual forma, que conocimientos puede uno esperar que tengan sobre estrategias comerciales, surtido, tiempo de entrega, cobranzas, facturación, etc. para poder llevar a cabo una venta.

Cabe aclarar, que este trabajo no pretende cubrir el problema de organización interna y de capacitación que requiere de trabajo eficiente dentro de la cooperativa; únicamente nos referiremos al aspecto comercial para la venta de sus productos.

A continuación se estudiará que tipo de sociedad mercantil es el que más favorece a las necesidades de las cooperativas de producción.

### 1.1.2 Sociedad Anónima

La historia del mundo contemporáneo no puede escribirse sin hacer referencia continua a la sociedad anónima. Casi todas las grandes empresas de la humanidad en los tiempos modernos están vinculadas a estas sociedades. Esto resulta por ser la estructura ideal para esas tareas que requieren sumas enormes de capital.

La sociedad anónima representa una forma de organización estable y permanente; lo que sucede a los socios en lo personal, no trasciende a la sociedad; ésta debe tener una continuidad que está por encima de las contingencias de las perso-

La sociedad anónima representa una forma de organización estable y permanente; lo que sucede a los socios en lo personal, no trasciende a la sociedad; ésta debe tener una continuidad que esté por encima de las contingencias de las personas físicas que la componen. Pero, al mismo tiempo, es una sociedad de responsabilidad limitada, por lo que los que participan en ella no sienten el temor de las pérdidas ilimitadas que pueden comprometer toda su situación patrimonial. Finalmente, la división del capital en acciones permite que participen en la sociedad miles de socios, ya que la pequeña cantidad que una acción representa está al alcance de fortunas que aisladamente consideradas ni hubieran podido soñar su participación en empresas de tal envergadura.

La sociedad anónima ha surgido con el albor del capitalismo, con él se ha desarrollado y alcanzado su máximo esplendor como su instrumento más potente en el campo de organización de las empresas.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 87, la define:

*"Art. 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones."*<sup>(9)</sup>

A nuestro parecer, esta definición es incompleta, ya que omite aspectos y datos que son indispensables para apreciar la auténtica fisonomía de la anónima. El maestro Joaquín Ro-

---

(9) LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, Art. 87.

dríguez, nos brinda la siguiente definición de la sociedad anónima:

*"Es una sociedad mercantil con denominación, de capital fundacional dividido en acciones(\*), cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de las mismas."*(10)

Para la constitución de una sociedad anónima se requiere: a) un número mínimo de socios; b) un capital suscrito que alcance un mínimo determinado; c) que al menos parte de dicho capital esté exhibido.

Al hablar de sociedad, estamos involucrando a varias personas, y la propia ley, en su artículo 89 nos indica que no podrá ser inferior a cinco el número de socios.

Es una sociedad que llevará una denominación, es decir, que actuará en el mundo de las relaciones jurídicas con un nombre social formado objetivamente. El artículo 88 nos señala que será distinta a la de cualquiera otra sociedad y que irá seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Es una sociedad de capital fundacional, esto significa, por una parte, que la sociedad anónima es de capital porque en ella lo importante es lo que cada socio aporta a la sociedad y no sus características personales. Por otro lado, el capital es fundacional en el sentido de que es condición previa e indispensable para que la sociedad pueda fundarse, que el capital o por lo menos una parte del mismo, esté previamente desembolsado. Es decir, deberá estar totalmente sus-

---

(10) Joaquín Rodríguez, Op. Cit., p. 77.

crito y al menos un 20% exhibido en el momento de su constitución.

Finalmente, la sociedad anónima es de responsabilidad limitada, en el sentido de que sus socios no tienen que aportar más que el valor de las acciones<sup>(\*)</sup> suscritas, que es también frente a terceros el límite de su responsabilidad.

## 1.2 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

Formando parte de este importante grupo tenemos a las uniones de crédito, almacenes generales de depósito y arrendadoras financieras.

La reglamentación que al respecto se aplica es la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, que entró en vigor a partir del 15 de enero de 1985 y que derogó a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Para el desarrollo de estas actividades es necesario obtener las concesiones(\*) correspondientes, que otorga para tal efecto, el gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México, y de la Comisión Nacional Bancaria.

### 1.2.1 Almacenes Generales de Depósito

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, nos habla en su artículo 11 sobre los Almacenes Generales de Depósito, y entre otras cosas nos dice que:

*"Los Almacenes Generales de Depósito tendrán por objeto el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda. También podrán realizar la transferencia de las mercancías depositadas a fin de aumentar el valor de éstas, sin variar esencialmente su natura-*

leza. Sólo los almacenes Generales estarán facultados para expedir Certificados de Depósito y Bonos de Prenda." (11)

El crédito prendario o como también se le conoce, crédito pignoraticio, se ha facilitado en gran parte por los Almacenes Generales de Depósito, los cuales son respaldados a través de los títulos de crédito emitidos por estas organizaciones.

Los financiamientos otorgados por las Instituciones de Crédito cuentan con la garantía de los bienes o mercancías entregados en depósito y la que adicionalmente les brindan los almacenes como emisores de los títulos.

Una de las características importantes de estas organizaciones, es la de contar con bodegas, almacenes, silos, tanques, patios, etc., los cuales poseen en propiedad o detentados gracias a un contrato de arrendamiento, o en última instancia, simplemente habilitados, los cuales son utilizados para guardar y conservar las mercancías bajo su custodia, inmuebles que requerirán previamente ser autorizados por la Comisión Nacional Bancaria, de acuerdo a los requisitos de seguridad, adaptabilidad, independencia y libre acceso a la vía pública.

"Las actividades de los Almacenes Generales de Depósito, específicamente se encuentran reguladas por los artículos 11 al 23 de la citada Ley, entre las que destacan:

1.- El establecimiento de bodegas, plantas de trans-

---

(11) José D. Pérez Murillo, "QUE ES UN BANCO?", p. 41.



formación y oficinas propias de la Organización.

2.- Acondicionamiento de bodegas cuyo uso adquiera la Organización en los términos de la ley.

3.- Inversiones en la maquinaria, útiles, herramienta y equipo necesario para su funcionamiento.

4.- Anticipos sobre bienes y mercancías depositados, para el pago de fletes, seguros y operaciones de transformación, haciéndose constar el anticipo en los títulos relativos que expidan los Almacenes."<sup>(12)</sup>

#### 1.2.2 Arrendadoras Financieras

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en su artículo 25 nos señala en qué consiste la operación de una Arrendadora Financiera, por lo que creemos prudente transcribir su primer párrafo:

"Art. 25.- Por virtud del contrato de arrendamiento financiero, la arrendadora financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona física o moral, obligándose ésta a pagar como contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad en dinero determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios, y adoptar al

---

(12) José D. Pérez Murillo, Op. Cit., p. 42.

vencimiento del contrato alguna de las opciones terminales a que se refiere el artículo 27 de esta ley." (13)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es quien otorga las concesiones para que puedan operar estas empresas.

Entre otras operaciones, las Arrendadoras Financieras podrán:

- 1.- Celebrar contratos de arrendamiento financiero.
- 2.- Adquirir bienes para darlos en arrendamiento.
- 3.- Adquirir bienes del futuro arrendatario, con el compromiso de darlos a éste en arrendamiento financiero.
- 4.- Obtener préstamos y créditos de instituciones de crédito y de seguros del país, o de entidades financieras del exterior, destinados a la realización de las operaciones para los que fueron creados, así como de proveedores, fabricantes o constructores de los bienes que serán objeto de arrendamiento financiero.
- 5.- Obtener préstamos y créditos, de las instituciones mencionadas en el punto 4, con el objeto de hacer frente a necesidades de liquidez, relacionadas con su objeto social.

El artículo 24 de la citada ley, es la que nos menciona las operaciones que pueden realizar las Arrendadoras Financieras, donde además de las ya citadas, nos habla del otorgamiento de créditos a corto plazo, refaccionarios<sup>(\*)</sup> e hipotecarios<sup>(\*)</sup>, que se relacionen con contratos de arrendamiento financiero, con base en las reglas de carácter general

---

(13) LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DE CREDITO, Art. 25.

que emita la SHCP, oyendo la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y del Banco de México.

### 1.2.3 Uniones de Crédito

A poco más de cincuenta años de existir legislación en torno a las uniones de crédito, las organizaciones de este tipo, que han nacido al mercado financiero mexicano para servir de intermediarios entre el sistema bancario y sus asociados, y prestar a éstos diversos servicios, han alcanzado logros importantes. Sin embargo, para conseguir un movimiento unionístico eficiente y con dinámica propia de crecimiento, es indispensable que los unionistas actuales y potenciales estén plenamente conscientes de la importancia que para la economía representa su actividad, así como de las ventajas que significa actuar en forma común y coordinada a través de las uniones de crédito, a fin de superar los problemas que cotidianamente enfrentan cuando desarrollan su actividad en forma aislada.

#### 1.2.3.1 Antecedentes Históricos

El antecedente de las uniones de crédito se encuentra en el movimiento cooperativista iniciado en Alemania a principios del siglo XIX, en donde se establecieron agrupaciones de obreros que formaban un fondo mediante cuotas periódicas, que era utilizado para conceder créditos a los miembros que lo requerían, a una tasa de interés reducida, algo similar a lo que ahora conocemos como cajas de ahorro. Hacia 1882, había

en Alemania 3,481 sociedades cooperativas de comerciantes y artesanos y 425 de agricultores.

Posteriormente, en Francia y en Italia aparecen las sociedades denominadas "cajas populares" "Bancos para los pobres", con características similares. En el año de 1900 nace en Canadá su equivalente, y en los Estados Unidos se fundó la primera Unión de Crédito hacia 1908.

El objetivo común era eludir la acción del prestamista o agiotista, que por medio de intereses elevados absorbía los recursos del acreditado.

En nuestro país, durante la época colonial se fundaron las "Cajas de Comunidad", que implicaban un cooperativismo enfocado a proporcionar servicios, financiamiento y ayuda a los necesitados; sin embargo, su existencia fue efímera debido a la utilización indebida de sus recursos. En la Ley de Crédito Agrícola de 1926, se prevenía la constitución de sociedades regionales y locales de crédito, que pueden considerarse el precedente de las actuales uniones de crédito.

La Ley General de Instituciones de Crédito publicada en 29 de junio de 1932, en su capítulo V, introdujo a nuestro Derecho Bancario las uniones de crédito, a las que se dio el carácter de "instituciones auxiliares", denominándoseles "Uniones, Asociaciones o Sociedades de Crédito".

*"En la exposición de motivos de la citada Ley, se consignaba que había grupos de población para los cuales resultaban inaccesibles las formas ordinarias de crédito por el carácter especial de sus necesidades o por su situación eco-*

nómica; considerándose entre ellos a los pequeños productores o empresarios con exigencias crediticias muy reducidas, que pasaban inadvertidas para los bancos, o bien esas operaciones no eran costeables para aquéllos, además de que en casi todos los casos, ni siquiera era posible que los interesados aportaran las garantías normales que se les exigía, pero que, estos sectores eran elementos importantes y valiosos en la economía del país, por lo que se concluyó que ameritaban consideración legal y económica adecuada".<sup>(14)</sup>

Las uniones de crédito no quedaban en principio sujetas a la vigilancia del Estado, eran simples agrupaciones para obtener colectivamente el crédito que sus miembros individualmente considerados no podrían obtener, operaban directamente con los bancos y éstos hacían, por interés propio, los labores de inspección y vigilancia. Sólo en un caso se exigía concesión del Estado y éste debía ejercer la vigilancia, cuando operaban, además de las instituciones de crédito, con el público en general, pues sus miembros tenían la posibilidad de constituir sobre sus propios inmuebles, hipotecas divisibles en cédulas, con garantía ilimitada de la unión de crédito.

Con la Ley Bancaria publicada el 31 de mayo de 1911, las uniones pierden su función de intervenir en la emisión de cédulas hipotecarias con el público en general, configurándose como sociedades que sólo pueden operar entre socios.

---

(14) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, "EVALUACION DE LAS UNIONES DE CREDITO EN EL CONTEXTO DEL SISTEMA FINANCIERO", p. 2.

En el Decreto Presidencial publicado el 7 de abril de 1945, se modificó la Ley Bancaria en el capítulo correspondiente a las organizaciones en comentario, fijándose desde entonces la mayoría de las características que en términos generales tienen en la actualidad. A partir de entonces, han habido otra serie de reformas, entre las que cabe señalar:

Por decreto del 30 de diciembre de 1951, se posibilita a las Uniones de Crédito, la realización tanto de compras en común como de actividades industriales por cuenta propia.

Por decreto del 9 de enero de 1965, se establece que el plazo máximo de los préstamos refaccionarios podrá ser hasta de 10 años.

Por decreto del 31 de diciembre de 1973, se deroga la disposición de que el capital mínimo para las Uniones deba fijarse en 250 y 500 mil pesos y se faculta a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para que al otorgar las concesiones correspondientes fije el capital mínimo sin derecho a retiro, de acuerdo con el señalamiento que haga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en relación con la fracción I del artículo 8o.

Con base en propuestas de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, por Decreto del 22 de diciembre de 1978, se reforma integralmente el régimen de organización y operación de las Uniones de Crédito, con el fin de propiciar una mayor eficiencia que les permita alcanzar plenamente sus objetivos.

Algunas de esas reformas fueron:

- Se aumenta de 10 a 20 el número mínimo de socios, el número de administradores se eleva de 5 a 7.

- Amplia el plazo máximo de los préstamos refaccionarios e hipotecarios de 10 a 15 años.

- El plazo de los préstamos de habilitación o avío se fija a 2 años, pero si se formaliza mediante apertura de crédito en cuenta corriente, éste se amplía a 5 años.

- Establece la obligación de presentar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, con anticipación de 3 meses al cierre de su ejercicio social, un programa de trabajo para el año siguiente, con la proyección de las actividades que estén autorizadas a realizar, estimación de ingresos y egresos, pérdidas y ganancias, de operaciones pasivas reales y contingentes, de operaciones activas y de servicios, así como de los datos que el Organismo le solicite.

La adopción de las últimas disposiciones, vino a culminar un prolongado esfuerzo de investigación y análisis de alternativas, que permitió el diseño de una política gubernamental encaminada a consolidar e impulsar el desarrollo de las Uniones como figura asociativa que, administrada debidamente, puede ser de sensible utilidad en las tareas que implica el apoyo integral a los pequeños y medianos productores del país.

Con la nacionalización bancaria y las reformas al Artículo 28 Constitucional, se hizo necesario separar la regulación legal del ejercicio del servicio público de banca y cré-

dito, reservado al Estado, de otros que, no obstante ser concesionados por el gobierno Federal, no son privativos del mismo, como son las organizaciones auxiliares del crédito.

Como resultado del esfuerzo renovador de la legislación financiera, la actividad de las organizaciones auxiliares del crédito, que se encuadra como una actividad prioritaria en el contexto constitucional, cuenta actualmente con un estatuto jurídico distinto al de la banca, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, vigente desde el 15 de enero de 1985.

Actualmente, en cuanto a las uniones de crédito, dicha Ley conserva, en términos generales, el mismo régimen legal que les es aplicable.

#### 1.2.3.2 Concepto de Unión de Crédito

Los principios básicos en que descansa el concepto filosófico de la Unión de Crédito son dos: El de "Servicio" y el de "Auxiliar de Crédito", pudiéndose resumir ambas tesis en lo siguiente:

a) Concepto de Servicio.- Sostiene que las uniones de crédito están para el servicio de pequeños o medianos productores que no pueden ser atendidos por la Banca y que en condiciones normales estos productores no serían sujetos de crédito.

b) Concepto de Organizaciones Auxiliares de Crédito.- Que las uniones de crédito como parte integrante del sistema



financiero deben enfocar su actividad a complementar las actividades de la Banca.

La unión de los socios, de sus capitales, y de sus esfuerzos, puede beneficiar a todos, porque unidos pueden defenderse mejor; obtener créditos y precios, tanto de venta como de compra, que cada uno por sí no podría alcanzar. Estos son los beneficios básicos, que además de los financieros, se obtienen mediante las uniones de crédito.

### 1.2.3.3 Las Uniones de Crédito en el Sistema Financiero

Las Uniones de Crédito surgen dentro del mercado financiero y crediticio de México en 1932, bajo la forma jurídica de Institución Auxiliar de Crédito. Las uniones se forman a partir de la asociación voluntaria de pequeños y medianos productores que pertenecen a una misma actividad y región.

*"La función más importante de las uniones, es servir de intermediario financiero entre las instituciones bancarias y sus asociados"*<sup>(15)</sup>. Sin embargo, la Banca usualmente no distingue sus operaciones financieras con las que practica con sus demás clientes. Esto se debe a que el financiamiento de las Uniones de crédito, por lo reducido de sus operaciones y el riesgo que representan, es poco atractivo para la Banca.

La importancia de las uniones de crédito con relación al Sistema Bancario aún no es significativa respecto al monto de sus operaciones, número de establecimientos y forma de orga-

---

(15) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Op. Cit., ---- p. 12.

nización de los productores, su verdadera importancia radica en que son una alternativa para resolver el problema financiero de la pequeña y mediana empresa.

#### 1.2.3.4 Reglamentación Legal

En el Capítulo III, del Título Segundo de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito que incluye de los artículos 39 al 45, se encuentra reglamentado el funcionamiento de las uniones de crédito, aunque les son aplicables otras disposiciones de la propia Ley.

De su concesión<sup>(\*)</sup>: Para operar como unión de crédito se requiere una concesión<sup>(\*)</sup> que es otorgada directamente por la Comisión Nacional Bancaria. (Artículos 5o. y 39).

La concesión<sup>(\*)</sup> se otorga a una sociedad mercantil<sup>(\*)</sup>, y para que la sociedad quede legalmente constituida, debe inscribir su escritura constitutiva, documento este último que también debe ser aprobado por la Comisión, en el Registro Público de Comercio (Artículo 42), sin que se requiera la autorización judicial prevista por los artículos 260 a 264 de La Ley General de Sociedades Mercantiles, siendo por esto una sociedad anónima especial.

El otorgamiento de concesiones para Uniones de Crédito se orienta por criterios de viabilidad económica, autosuficiencia y utilidad social. Se considera con especial interés la creación de estas organizaciones en actividades productivas, que propicien o efectúen exportaciones o que sean generadoras de empleo.

Dicha concesión(\*) podrá ser revocada por la propia Comisión Nacional Bancaria, entre otros, por los siguientes motivos: Cuando no presente el testimonio de la escritura constitutiva dentro del término de cuatro meses después de otorgada la concesión o si no inicia operaciones dentro del plazo de tres meses a partir de la aprobación de la escritura, si no realiza el programa de trabajo que se le aprobó al concederle la concesión(\*) o su programa anual de trabajo, si se reduce su capital pagado a una suma inferior al mínimo fijado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en términos generales, cuando no operen conforme a la Ley. (Fracción X del Artículo 78).

Ramos en que pueden operar:

Las uniones de crédito pueden ser de varios tipos, según se dediquen a alguna de las actividades económicas que se citan enseguida: (Artículo 39).

a) Agropecuarias.- En donde los socios, personas físicas o morales deberán ser agricultores o ganaderos.

b) Industriales.- En donde los socios, personas físicas o morales deberán dedicarse a actividades industriales para la producción o transformación de bienes o prestación de servicios similares o complementarios entre sí.

c) Comerciales.- En donde los socios se dediquen a actividades mercantiles con bienes o servicios de una misma rama comercial y, que también cuenten con un establecimiento debidamente registrado conforme a la Ley.

d) Mixtas.- Formadas por miembros que se dediquen cuando menos a dos de las tres primeras actividades mencionadas, y tomando en cuenta que las actividades de todos sus miembros guarden relación directa entre sí.

Requisitos para su constitución:

Los requisitos que deben de satisfacer en su constitución, y que revisten importancia, se resumen enseguida: (Artículos 41 y 42)

1.- Deberán adoptar la forma de sociedades anónimas de capital variable, llenando los requisitos previstos para el caso por la Ley General de Sociedades Mercantiles, cabe señalar que para la obtención del permiso correspondiente que otorga el Departamento Jurídico de la Secretaría de Relaciones Exteriores, es necesario que la denominación contenga expresamente las palabras Unión de Crédito.

2.- El número de socios no podrá ser inferior de veinte.

3.- La fracción I, del artículo 8o. de la Ley de la Materia señala que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fijará el capital mínimo para esta clase de Organizaciones Auxiliares. En la actualidad se encuentra vigente una disposición de esa Secretaría que establece un capital mínimo de \$25 millones para todas las uniones en operación incluyendo las que apenas inician.

4.- Todas las acciones, tanto las representativas del capital sin derecho a retiro como las que constituyan el capital con ese derecho, salvo las características derivadas

del tipo de capital que representen, confieren iguales derechos y obligaciones a sus tenedores.

5.- Los socios deben residir en la zona económica que corresponda a la plaza en que se halle instalado el domicilio social de la Unión a que pertenezcan.

6.- Las acciones deben ser invariablemente nominativas y para su transmisión se requiere la autorización del Consejo de Administración de la Sociedad.

7.- Ningún socio puede ser propietario de más del 7% del capital social pagado de la Unión e igualmente se prohíbe que una misma persona o empresa sea socia de dos o más uniones del mismo tipo.

8.- De las utilidades obtenidas, la sociedad debe segregarse un 20% para formar el fondo de reserva de capital hasta que éste alcance una suma igual al capital pagado.

#### 1.2.3.5 Operaciones de las Uniones de Crédito

Las operaciones que pueden realizar las uniones de Crédito, están detalladas en las 13 fracciones de que consta el artículo 40 de la Ley de la Materia, y por sus características pueden clasificarse en dos grupos: a) Las que corresponden al financiamiento de socios e inversiones que pueden realizar con su patrimonio social, y b) Las que tienen como finalidad proporcionar otros tipos de ayuda y servicios a sus asociados.

En la práctica estas operaciones se identifican con dos departamentos, conocidos como "Financiero" y "Especial" (tam-

bién llamado Comercial), el término "Especial" lo consigna la propia Ley en esa forma. La señalada división puede prevalecer tanto desde el punto de vista administrativo como contable, sin que esto implique necesariamente el establecimiento de local y personal diferentes; asimismo tal división es independiente de la que la organización en general interna requiera, de acuerdo con el volumen de las operaciones.

A continuación se comentan algunas de las funciones o actividades que llevan a cabo los departamentos citados.

**Actividades del Departamento Financiero:**

Las cinco primeras fracciones del artículo 40 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, resumen las operaciones de este Departamento, que pueden comentarse de la siguiente manera:

Fraciones I y III.- Facilitar el uso del crédito exclusivamente a sus socios mediante operaciones de descuento(\*), préstamo y créditos de toda clase, reembolsables a plazo no superior a 5 años o de 15 cuando se trate de créditos refaccionarios(\*\*) o hipotecarios(\*\*) y asimismo, prestar a sus socios su garantía o aval, en los créditos que éstos contraten.

Fraciones II y IV.- Recibir de sus socios préstamos a título oneroso sujetos a los términos y condiciones que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y también depósitos de dinero, para el exclusivo objeto de servicio de caja y tesorería, cuyos saldos podrían depositar en instituciones de crédito.

Fracción V.- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aun mantenerlos en cartera.

Lineamientos Generales de las Operaciones del Departamento Financiero:

a) De las operaciones crediticias.- Las operaciones crediticias que las Uniones de Crédito pueden celebrar con sus socios se exponen a continuación:

- Descuentos de documentos('')
- Préstamos Directos('')
- Préstamos Prendarios('')
- Créditos Simples o en cuenta corriente('')
- Préstamos de Habilitación o avío('')
- Préstamos Refaccionarios('')
- Préstamos Hipotecarios Industriales('')

Cabe señalar que solamente los socios pueden ser sujetos de crédito. Exceptuando los préstamos refaccionarios('') que pueden tener un plazo hasta de 15 años, todas las demás operaciones no deben concertarse a plazo mayor de 5 años, considerando sus renovaciones. Tratándose de operaciones sin garantía real (descuentos, préstamos directos, créditos simples sin garantía), su importe no excederá del monto que representa 10 veces la parte del capital de la unión, pagada por el socios más la proporción que le corresponda de las reservas de capital, incluyendo el superávit por la revalorización de inmuebles. Por lo que respecta a las operaciones con garantía real, su monto total podrá alcanzar hasta 20 veces el

importe de la parte del capital de la Unión, pagada por el socio, más la proporción de las reservas y el superávit.

b) Del servicio de Caja y Tesorería.- De estas operaciones la Ley únicamente previene que los saldos a favor de los socios podrán estar depositados por la unión en instituciones de crédito sin que sea posible usarlos para otros fines.

c) De las Inversiones en Valores.- Respecto de estas inversiones se indica que las uniones pueden adquirir los valores que se encuentren aprobados por la Comisión Nacional de Valores para efectos de inversión de las instituciones financieras.

#### Actividades del Departamento Especial:

Las fracciones VI a XI del artículo 40 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, enuncia las actividades del Departamento Especial, identificándose las cuatro primeras con funciones que generalmente sólo pueden realizar "por cuenta de los socios" y las dos últimas que de hecho las llevan a cabo "por cuenta propia", consignando la Ley que uno u otro caso, podrán efectuarlas siempre que con su práctica se beneficien los negocios de los asociados.

Así, encontramos que como operaciones por cuenta de los socios, la fracción VIII permite encargarse de la venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios. Operación netamente mercantil, en la que la unión sólo actúa como intermediaria entre el productor o vendedor socio y el



distribuidor o consumidor. La fracción IX habla de poder encargarse por cuenta y orden de sus socios de la compraventa o alquiler de insumos, bienes de capital, bienes y materias primas, necesarios para la explotación agropecuaria o industrial, así como de mercancías o artículos diversos en el caso de las uniones del ramo comercial.

De igual forma, señalan las fracciones X y XI las operaciones que puede realizar por cuenta propia, como es adquirir por cuenta propia los bienes a que se refiere la fracción IX, para enajenarlos exclusivamente a sus socios, así como encargarse por cuenta propia, de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.

#### Fuentes de Financiamiento

Para concederle concesión a una unión de crédito, se le exige entre otros requisitos, cartas de intención o constancias de los Bancos, Programas de Apoyo Crediticio de Nacional Financiera u otras entidades que hayan aceptado apoyar las operaciones de la unión. Pueden allegarse recursos de las siguientes fuentes:

- De Bancos
- De Programas de Apoyo Crediticio
- De Socios
- De Proveedores

#### Programas de Apoyo Crediticio

Con el propósito de impulsar el proceso de simplificación administrativa, através de la existencia de una sola

ventanilla, se han fusionado a Nacional Financiera los siguientes fondos de fomento: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain); Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (Fonei); Fondo Nacional de Fomento Industrial (Fomin); Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (Fidein); Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (Fonep), y también el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI). Con estas fusiones, los programas que antes operaban estos fondos de fomento y la propia Nacional Financiera, se han reducido de 39 a sólo 6, que son los que a continuación se citan:

- Programa para la Micro y la Pequeña Empresa (PROMYP)
- Programa de Modernización
- Programa de Desarrollo Tecnológico
- Programa de Infraestructura Industrial
- Programa del Mejoramiento del Medio Ambiente
- Estudios y Asesorías

Los proyectos de inversión que reciban respaldo financiero deberán contribuir, clara e invariablemente, a cuando menos una de las siguientes prioridades de la acción de fomento institucional.

- Creación de fuentes permanentes de empleo productivo, sobre todo entre los estratos de menores ingresos de la población.
- Incremento de la capacidad competitiva de la planta productiva nacional.

- Aumento de la oferta de bienes de consumo básico.
- Fortalecimiento de la infraestructura industrial y desconcentración de las instalaciones productivas hacia las zonas prioritarias y parques industriales.
- Fortalecimiento de una capacidad de desarrollo tecnológico independiente.
- Mejoramiento del Medio Ambiente, reducción de los efectos contaminantes de la producción, así como del consumo de agua y energía.

De acuerdo a nuestro caso específico, el Programa al que quedaríamos sujetos sería el Programa para Micro y Pequeña Empresa (PROMYP), que señala que podrán ser atendidas por el Promyp, las personas físicas o morales, que se dediquen a actividades industriales de transformación y se clasifiquen como Micro y Pequeña Industria<sup>(16)</sup>. "Asimismo, el Promyp apoyará a las Uniones de Crédito a través de operaciones encaminadas a respaldar las empresas industriales asociadas a las Uniones de Crédito Industriales o Mixtas, que tengan como propósito el beneficio general para sus asociados, tales como compra en común de materias primas o inversiones en activos fijos de uso común, a fin de abatir costos de producción y de administración."<sup>(16)</sup>

---

(16) Nacional Financiera, S.N.C., "PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO, REGLAS DE OPERACION", p. 9.

### 1.2.3.6 Algunas cifras de las Uniones de Crédito

La fuente de obtención de las siguientes cifras es de un documento publicado en 1987 por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, denominado "Evaluación de las Uniones de Crédito en el Contexto del Sistema Financiero".

Desde el inicio de la Ley de 1941, que facultó a la Comisión Nacional Bancaria para concesionar la existencia de Uniones de Crédito hasta 1987, se habían entregado 291 concesiones:

184 - Agropecuarias

74 - Industriales

33 - Comerciales

Del total concesionado, en 1987 se encontraban en operación sólo el 35%, es decir, 103 uniones, por lo que las uniones fallidas ascendían a 188, por causas de muy diversa índole.

En el Distrito Federal, se habían concesionado 59, de las cuales 39 fueron fallidas y 20 estaban en operación.

El ritmo de concesiones desde 1941 a 1987 se puede resumir por décadas como sigue:

|             | <u>Concesiones Otorgadas</u> | <u>Promedio Anual</u> |
|-------------|------------------------------|-----------------------|
| 1941 - 1950 | 118                          | 12                    |
| 1951 - 1960 | 49                           | 5                     |
| 1961 - 1970 | 30                           | 3                     |
| 1971 - 1980 | 38                           | 4                     |
| 1981 - 1987 | 50                           | 8                     |

Como se puede observar, en la primera década fue cuando más proliferó la formación de uniones, tendencia que fue decreciendo hasta el año de 1970, básicamente por el escaso interés que había por montar la operatividad de las uniones y por el descrédito en que habían caído. Este estancamiento continúa todavía en los primeros años de la década de los '70 hasta que nuevamente vuelve a verse a la unión con interés dentro del sistema financiero y repunta el deseo de formar nuevas uniones, ritmo que se ha acelerado en los últimos tres años en que existe un gran dinamismo.

Este proceso de creación y extinción de uniones, obedece a las necesidades de depuración y fomento planteado a que se encuentra sujeto el sistema.

Por tipo de actividad a que se dedican preponderantemente sus socios, se puede catalogar a las uniones en operaciones hasta 1987 en:

| <u>Agropecuarias</u> , dedicadas a la: | Número    |
|--|-----------|
| Agricultura y horticultura en gral.    | 34        |
| Ganadería                              | 11        |
| Fruticultura                           | 2         |
| Agricultura y Ganadería                | 3         |
|  | <u>50</u> |
| <br>                                   |           |
| <u>Industriales</u> en los ramos:      |           |
| Textiles y confección de ropa          | 2         |
| Metalúrgicos                           | 2         |
| Construcción                           | 5         |
| Calzado                                | 2         |
| Productos Alimenticios                 | 4         |
| Muebles                                | 2         |
| Actividades heterogéneas               | 14        |
| Otras Especialidades                   | 8         |
|  | <u>40</u> |

Comerciales, en las áreas de:

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| Abarrotes                     | 2         |
| Distribuidores de automóviles | 2         |
| Otras Actividades             | <u>11</u> |
|                               | 13        |

T O T A L 103

A fin de tener una visión más cercana de lo acontecido en los últimos años, a continuación se presenta la variación neta experimentada entre 1981 y 1987 por ramos de actividad:

|               | <u>1981</u> | <u>1986</u> | <u>AUMENTOS</u> | <u>%/81</u> |
|---------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| Agropecuarias | 44          | 50          | 6               | 14          |
| Industriales  | 31          | 40          | 9               | 29          |
| Comerciales   | <u>13</u>   | <u>13</u>   | <u>0</u>        | 0           |
|               | 88          | 103         | 15              |             |

Como se puede observar las uniones del sector agropecuario se incrementaron en números relativos en un 14%, en tanto que las industriales lo hicieron en 29%, manifestándose una clara tendencia hacia la constitución de nuevas uniones en este último ramo.

Durante el periodo mencionado se otorgaron 50 nuevas concesiones a 24 uniones agropecuarias, 19 industriales y 7 comerciales, retirándose en el mismo periodo 35 concesiones, de las cuales 18 fueron a uniones agropecuarias, 10 a uniones industriales y 7 a comerciales.

### 1.3 CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, hemos observado que las cooperativas de producción creadas a raíz de los sismos de 1985, específicamente, las dedicadas a la confección de prendas, no han tenido el éxito esperado, requieren de orientación para saber dirigir la cooperativa, y desde luego recursos financieros. Por otra parte, como se ha planteado en la hipótesis de este trabajo, estas deficiencias se deben en gran medida por no contar con los medios adecuados para poder colocar sus productos. Es por ello, que necesitan de ayuda tanto técnica, para poder comercializar sus productos, como financiera, para poder producirlos. La experiencia que tienen estas cooperativas es que aún cuando han trabajado con escasos recursos propios, el problema grave ha sido no poder colocar dichos productos.

Por otra parte, haciendo un análisis de la organización que pudiera resultar idónea para satisfacer las necesidades de las cooperativas, encontramos, que la sociedad anónima, sigue ofreciendo grandes ventajas, al ser la sociedad que permite reunir mayor capital, con la ventaja de mantener la responsabilidad limitada de los socios.

Asimismo, analizando las organizaciones auxiliares de crédito, encontramos, que las Uniones de Crédito, son sociedades anónimas de capital variable, con concesión otorgada por la Comisión Nacional Bancaria, para operar entre sus socios, facilitándoles el crédito y disposición de recursos.

Al llegar a este punto, nos damos cuenta, que para satisfacer las necesidades de venta de las cooperativas, encontramos que la sociedad anónima es la ideal, por su estructura; y para las necesidades financieras, encontramos que las Uniones de Crédito son la opción más viable, ya que además de conjugar las ventajas de una sociedad anónima y poder cumplir con el fin mercantilista que requieren ahora las cooperativas, permite la disposición de recursos financieros para sus socios.

La unión de los socios, de sus capitales, y de sus esfuerzos, puede beneficiar a todos, porque unidos pueden defenderse mejor; obtener créditos y precios, tanto de venta como de compra, que cada uno por sí no podría alcanzar. Estos son los beneficios básicos, que además de los financieros, se obtienen mediante las uniones de crédito.

Se propone que las cooperativas se asocien y constituyan una sociedad anónima de capital variable, y asimismo se solicite concesión ante la Comisión Nacional Bancaria, para que permita operar como Unión de Crédito.

El próximo paso, para continuar con este trabajo, será hacer un estudio de mercado para definir los productos a trabajar, el mercado existente, y los recursos de los que se habrá de allegar la Unión de Crédito para iniciar su labor.



CAPITULO II  
ESTUDIO DE MERCADO

## CAPITULO II

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 CONCEPTOS PRELIMINARES

Para iniciar el estudio de mercado, primero debemos de partir de la misma definición de la mercadotecnia como "aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, y deseos a través de procesos de intercambio"<sup>(1)</sup>.

La mercadotecnia nos guía a analizar las siguientes situaciones: Primero, la población necesita de los alimentos, el aire, agua, vestido, resguardo, etc. para sobrevivir. La existencia de necesidades y deseos humanos hace surgir la necesidad de crear productos para satisfacer las mismas, concibiendo al producto como "algo que se considera capaz de satisfacer una necesidad o deseo"<sup>(2)</sup>. Cabe aclarar que el concepto de producto no se limita exclusivamente a objetos físicos, sino más bien en el sentido de que cualquier cosa capaz de prestar un servicio, es decir, de satisfacer una necesidad puede denominarse un producto. Por tanto, el concepto incluye bienes, servicios, personas, organizaciones, lugares o ideas. Segundo, la necesidad del hombre por satisfacer sus carencias o deseos, implica necesariamente un proceso de intercambio, considerando a esto como las opciones que el hombre tiene para poder obtener un producto capaz de satisfacer alguna necesidad específica. Por último, dicho proceso de

(1) Philip Kotler, "DIRECCION DE MERCADOTECNIA", p. 37.

(2) Ibid., p. 38.

intercambio se realiza naturalmente en un mercado definiendo éste como "el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto"<sup>(3)</sup>.

No podemos dejar de mencionar la composición de las llamadas "cuatro p's" de Mercadotecnia, que son:

Producto, en el que deben considerarse su calidad, aspectos y opciones, estilo, marca, empaque, línea de productos, garantía, nivel de servicio, etc.

Punto de Venta, que se refiere a canales de distribución, cobertura de distribución, ubicación de venta, territorios de venta, niveles de inventario y ubicaciones, así como transportistas.

Promoción, es decir, la publicidad.

Precio, en el que interviene el nivel de precios de productos similares o de la competencia, descuentos y concesiones que se otorgan, así como términos y condiciones de pago.

Al hablar de mercados de acuerdo con D'Egremy, implica considerar por una parte, a todas las personas o empresas que tienen necesidades por satisfacer; y por otro lado, a todas las personas o empresas que posean los satisfactores y desean cambiarlos por dinero, mercancías, servicios o alguna combinación de los tres.

Independientemente de las diferencias que pueden exhibir los mercados, existen siempre en ellos como ya mencionamos, dos elementos comunes: por un lado, los consumidores, y por el otro, los vendedores.

---

(3) Ibid., p. 38.

De lo anterior, se desprende que el objetivo fundamental de la mercadotecnia, es el de satisfacer las necesidades del consumidor a través de un proceso inteligente de acercamiento entre éste y el vendedor.

Al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer todos y cada uno de las agentes que, con su actuación tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia comercial. Cinco son, en este sentido, los submercados que se reconocerán: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo.

"El mercado proveedor constituye muchas veces un factor tanto o más crítico que el mercado consumidor. Muchos proyectos tienen una dependencia extrema de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales."<sup>(4)</sup> Para conocerlo, deberán estudiarse todas las alternativas de obtención de materias primas, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, perecibilidad, necesidad de infraestructura especial para su almacenamiento, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, etcétera.

El mercado competidor directo, entendiendo por esto las empresas que elaboran productos iguales o similares a los del proyecto, es al que nos enfrentamos delante del consumidor, y mientras más a fondo se conozca la estrategia comercial que desarrolle, en mejores condiciones nos colocará para enfren-

---

(4) Nassir Sapag, "FUNDAMENTOS DE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS", p. 64.

tar su competencia. Por ello será importante conocer los precios a que vende, las condiciones, plazos y costos de los créditos que ofrece, los descuentos por volúmenes y pronto pago, el sistema promocional, la publicidad, la forma de distribución de sus productos, etcétera.

El mercado distribuidor se refiere a la disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor.

El mercado consumidor es posiblemente el que mayor tiempo requiere para su estudio. Se deben considerar los hábitos y motivaciones de compra al definir al consumidor real y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo.

El mercado externo, por sus características, puede ser estudiado separadamente o dentro de los mercados anteriores. Se consideran factores económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales.

## 2.2 DEFINICION DEL PLAN DE TRABAJO

Con el fin de desarrollar un adecuado estudio de mercado en el presente trabajo se contemplarán las siguientes actividades en el plan de trabajo que pretendemos desarrollar:

### 1.- Investigación de mercado:

Actividades destinadas a averiguar datos concretos sobre las necesidades existentes en el mercado, a fin de basar nuestro trabajo en la realidad y no en opiniones ni suposiciones.

### 2.- Planificación de los productos:

Actividades destinadas a crear o modificar productos para satisfacer las necesidades de los consumidores, y que permitan al mismo tiempo aprovechar al máximo la capacidad de producción de la empresa.

### 3.- Fijación de precios:

Actividades destinadas a determinar el precio del producto tomando en cuenta los costos y ciertos factores del mercado, tales como canales de distribución utilizados, precios de los productos de la competencia, precios que los consumidores pueden o están dispuestos a pagar, etc.

### 4.- Publicidad:

Actividades destinadas a dar a conocer el producto a los consumidores y crear una demanda del mismo.

### 5.- Promoción de ventas:

Actividades que abarcan todos los medios para fomentar las ventas, no incluidos en la publicidad, con el fin de estimular la demanda e incrementar las ventas.

#### G.- Distribución:

Actividades destinadas a distribuir el producto, llevándolo desde el fabricante hasta el consumidor, para facilitar su compra.

De acuerdo con dicho plan, el objetivo que pretendemos alcanzar a largo plazo con este estudio de mercado es el de crear una red de servicios por la cual se pueda satisfacer la demanda del mercado potencial (necesidades), a través de la oferta de bienes y servicios producidos por las cooperativas de producción.

Es necesario considerar como límites a los siguientes dos aspectos:

Por una parte, es muy probable que la incipiente organización de las cooperativas, disminuya las oportunidades de competir exitosamente en el mercado. Por lo tanto, es importante que se consideren acciones destinadas a mejorar su proceso productivo, con el fin de buscar competir exitosamente en el mercado.

Por otra parte, es necesario considerar que los consumidores potenciales son en última instancia los que elegirán el tipo y la cantidad de los bienes y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades y deseos.

Por esto, lo que se pretende es determinar las oportunidades del mercado (necesidades de los consumidores), buscar los satisfactores y ponerlos en el lugar idóneo, al precio

justo y en el momento oportuno, con el fin de incrementar las oportunidades de éxito comercial de los productos por comercializar.

La primera etapa de este proceso es el análisis de la situación presente del mercado, de las posibilidades futuras del mismo. Por lo cual, el estudio de mercado nos servirá para determinar:

1. El tamaño del mercado potencial en el Distrito Federal.
2. La segmentación correcta e inteligente del mercado.
3. Los bienes y servicios que son tangibles de producirse de acuerdo a la demanda del mercado.



2.3 ACCIONES

2.3.1. Tamaño y Estructura del Mercado

Al iniciar el estudio de mercado, para definir el mercado consumidor al que nos enfrentaremos, es importante señalar algunas cifras sobre el comportamiento nacional en la industria de la confección, y de esta manera ubicarnos, para conocer las posibilidades del proyecto.

**Demanda**

La demanda nacional de prendas de vestir en 1989 fue de 673,550 tons. Se compone a su vez de la siguiente manera:

|                     |     |           |
|---------------------|-----|-----------|
| Producción nacional | 66% | (446,984) |
| Importaciones       | 34% | (226,566) |

La composición histórica de la demanda mexicana de prendas de vestir de 1984-1989 fue de:

| TONS       | 1984    | 1985    | 1986    | 1987    | 1988    | 1989    |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PROD. NAL. | 465,284 | 469,937 | 482,155 | 458,222 | 436,082 | 446,984 |
| IMPORT.    | 103,504 | 153,429 | 188,724 | 226,508 | 208,196 | 226,566 |
| TOTAL      | 568,788 | 623,366 | 680,879 | 684,830 | 644,278 | 673,550 |

FUENTE: Importaciones - SECOFI  
Producción - SECOFI (Dadas las cifras hasta 1983, se calculó el incremento de la producción en base a la tasa de crecimiento del PIB).

La tasa de crecimiento anual para la demanda de 1984-1989 fue de 1.034%.

Una proyección de lo que sería la demanda de 1990-1995 se presenta en el siguiente cuadro, cabe aclarar que las tasas de crecimiento utilizadas fueron tomadas de la proyecciones CIEMEX/Wharton<sup>(5)</sup> hacia el crecimiento esperado del PIB.

---

| TONS    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| DEMANDA |         |         |         |         |         |         |
| TOTAL   | 676,917 | 694,516 | 715,352 | 733,236 | 758,899 | 787,737 |

---

FUENTE: SECOFI (tomando como año base 1989).

La tasa de crecimiento promedio anual de la demanda mexicana de 1990-1995 sería de 1.03%

El consumo de textiles en el país fue de 5.2 kg. por habitante por año, que es bajo si se compara con países industrializados. Se estima que el 65% de la población tiene un consumo inferior al que pudiera considerarse como el consumo promedio del país.<sup>(6)</sup>

El consumo de productos textiles está en función del ingreso disponible de las personas y del precio de los productos. En la revista BOLETIN de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido del mes de enero de 1990 se afirma que el mercado nacional potencial es amplísimo y que este mercado consumirá mucho más si de alguna manera los precios son más accesibles, es por esto que los artículos textiles que se han

---

(5) Reporte de marzo de 1990.

(6) Estudio de ESIT 1985 "La Industria Textil en México".

importado a pesar de su baja calidad han tenido tanta aceptación en el mercado nacional, debido primordialmente a sus bajos precios.

#### Oferta

Se está considerando en oferta al porcentaje de la producción que se da a maquilar (ya que el trabajo de las cooperativas de producción es básicamente la maquila), es decir a la maquiladora de vestir. En 1989, la proporción maquilada fue de 74.33%.

La composición histórica de la oferta fue la siguiente: (cabe aclarar que los datos se proyectaron con base en que en 1985 la maquila fue del 62.7% de la producción de acuerdo a SECOFI y el anterior dato ya citado).

|        | TONS    |         |         |         |         |         |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|        | 1985    | 1986    | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    |
| OFERTA |         |         |         |         |         |         |
| TOTAL  | 294,650 | 280,082 | 273,381 | 298,759 | 321,828 | 333,904 |

El crecimiento anual promedio de 1985-1990 fue de 1.025%.

La proyección a futuro se elaboró con la misma base en que se realizó la serie histórica.

|        | TONS    |         |         |         |         |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
|        | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    |
| OFERTA |         |         |         |         |         |
| TOTAL  | 352,818 | 372,517 | 395,426 | 423,045 | 433,238 |

La tasa anual promedio esperada de 1991-1995 es de 1.05%

Balance Oferta / Demanda para 1989

El balance es:

|         |               |
|---------|---------------|
| Oferta  | 433,238 tons. |
| Demanda | 446,984 tons. |
|         | -----         |
|         | 13,746 tons.  |

Debemos recordar nuevamente que la oferta considerada aquí incluye solamente la proporción que se dio a maquilar; mientras que para la demanda se está considerando solamente la producción nacional. La diferencia que surge es totalmente lógica porque no todo lo que se produce necesariamente se da a maquilar. Por lo cual el 3.08% de la demanda nacional se automaquila.

Este es un mercado de mucha estacionalidad, pero por lo que se observó, si se satisfacen las necesidades de las fábricas ya que las maquiladoras están conscientes de la estacionalidad.

Consumo Nacional Aparente

El consumo aparente de productos textiles para 1989 fue de 401,973 tons.

|                  |                      |
|------------------|----------------------|
| Producción       | 446,984 tons.        |
| Importaciones    | 226,566 tons.        |
| Exportaciones    | <u>271,577 tons.</u> |
| CONSUMO APARENTE | 401,973 tons.        |

-----

En este caso, el consumo aparente lo podríamos interpretar como las necesidades exclusivamente nacionales que en algún momento dado podrían requerir de maquila.

### 2.3.2. Delimitación del Universo de Estudio

Debido a la experiencia observada por las cooperativas en estudio, y gracias a las relaciones que aun mantienen y apoyos recibidos, se considera que tienen un buen mercado con escuelas, hospitales, orfanatorios y asilos privados del Distrito Federal, por lo que se decidió considerar como población de estudio, a dichas instituciones.

### 2.3.3 Elaboración del Cuestionario de recolección de datos

Se determinó emplear como instrumento de recolección de la información, un cuestionario estructurado con base en tres aspectos:

a) Que permita introducir y centrar al entrevistador en el objeto de estudio;

b) Que facilite un análisis estadístico de la información;

c) Que dicha información pueda ser válida y confiable, con el fin de que el estudio pueda ser repetido.

Así, el cuestionario se estructuró con las siguientes tres partes:

#### A. Primera Parte

Se trata de seis preguntas abiertas que pretenden introducir al entrevistado hacia el objetivo de la investigación, así como para obtener datos tanto de él como del giro de la empresa que representa.

#### B. Segunda Parte

Se trata de una serie de preguntas que pretenden centrar las respuestas del entrevistado hacia los bienes y servicios que la investigación considera, pueden ser requeridos por el mercado potencial, y que son susceptibles de ser producidos por las cooperativas de producción para la producción a promover.

Con base en los objetivos de este estudio, se decidió plantear el mismo en términos del conocimiento de las necesidades del mercado potencial, buscando determinar:

- (Quién?
- (Qué?
- (Cuándo?
- (Cuántas veces?

Esta parte constituye la parte medular del cuestionario y en base a lo anterior, se estructuró con cuatro apartados.

El primero enlista los bienes y servicios susceptibles de ser requeridos por ese mercado potencial, y que también son susceptibles de ser producidos por las cooperativas de producción a promover.

El segundo se refiere a la frecuencia con que dichos bienes y servicios son requeridos.

El tercer apartado nos permitirá conocer la cantidad requerida.

Por último, el cuarto apartado servirá para conocer el grado de satisfacción que tiene en relación con los bienes y su proveedor actual.

#### C. Tercera Parte:

Observación. Nos servirá para realizar las observaciones que se consideren pertinentes con respecto a la entrevista, comentarios o sugerencias del entrevistado para complementar la información proporcionada.

A continuación se muestra el cuestionario que se formuló.

I).- NOMBRE DE LA INSTITUCION \_\_\_\_\_

II).- DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

III).- NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

IV).- PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_

V).- TIPO DE INSTITUCION

|                     |   |                     |   |
|---------------------|---|---------------------|---|
| IGLESIA (PARROQUIA) | 1 | COLEGIO/INSTITUCION | 2 |
| HOSPITAL            | 3 | ASILO               | 4 |
| ORFELINATO          | 5 | SEMINARIO/CONVENTO  | 6 |
| ORGANIZACION LAICA  | 7 | OTRA (CUAL)         | 8 |

VI).- No. APROXIMADO DE INTEGRANTES.

VII).- DE LOS PRODUCTOS QUE CONSIDERA QUE MAS SE CONSUMEN Y SON NECESARIOS EN SU INSTITUCION, MENCIONE CANTIDAD ANUAL, DONDE LOS COMPRA, A QUE PRECIO, A QUE PROVEEDOR Y GRADO ACTUAL DE SATISFACCION.



| VII).- PRODUCTO          | CONSUMO ESTIMADO MENSUAL | NOMBRE DEL PROVEEDOR | A QUE PRECIO | ULTIMA COMPRA | GRADO ACTUAL DE SATISFACCION |    |   |   |   |
|--------------------------|--------------------------|----------------------|--------------|---------------|------------------------------|----|---|---|---|
|                          |                          |                      |              |               | E                            | MB | B | R | M |
| VESTIDO                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| FALDA                    |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| BLUSA                    |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| CAMISA                   |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| SWEATER                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| PANTALON                 |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| PLAYERAS                 |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| CAMISETAS                |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| ROPA INTERIOR            |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| BATAS                    |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| SOTANAS                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| HABITOS                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| MANTELES                 |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| TOALLAS                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| BOLSAS TELA              |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| UNIFORMES ESCOLARES      |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| SHORT DE DEPORTES        |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| BLUSA/CAMISA DE DEPORTES |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| PANTS (DEPORTIVOS)       |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| PIJAMAS                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| SABANAS                  |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| FUNDAS                   |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| DELANTALES               |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |
| OTROS                    |                          |                      |              |               |                              |    |   |   |   |

VIII).- TIENE UN PROGRAMA O CALENDARIO DE PEDIDOS O COMPRAS?

SI 1

NO 2

CADA CUANDO \_\_\_\_\_

IX).- EN QUE EPOCA DEL AÑO HACEN SUS PEDIDOS?

1.- ENERO - FEBRENO

5.- SEPTIEMBRE - OCTUBRE

2.- MARZO - ABRIL

6.- NOVIEMBRE - DICIEMBRE

3.- MAYO - JUNIO

7.- OTRO

4.- JULIO - AGOSTO

X).- CUALES SON LOS REQUISITOS O CUALIDADES QUE PEDIRIA Y SOBRE CUALES ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE PROVEEDOR. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS.

FECHA \_\_\_\_\_

ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

## TABLA ENTREVISTAS

Se efectuaron 134 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

|             |           |
|-------------|-----------|
| Escuelas    | 94        |
| Parroquias  | 16        |
| Sanatorios  | 5         |
| Conventos   | 2         |
| Orfelinatos | 4         |
| Asilos      | 3         |
| Mercados    | <u>10</u> |
| TOTAL       | 134       |

## 2.4 RESULTADOS

### Resultados de las encuestas:

#### Parroquias e Iglesias:

No tienen un consumo importante de ropa, en algunos casos, ellos mismos se los confeccionan o los mandan a hacer a conventos con los cuales mantienen estrechas relaciones. No se ve ninguna posibilidad de venta para la comercializadora.

#### Conventos:

Las novicias y madres trabajan en la confección de sus hábitos y únicamente compran tela. No es cliente para la comercializadora.

#### Orfelinatos, Asilos para Ancianos e Instituciones de Ayuda:

No compran fundamentalmente ropa, la gran mayoría se abastece de donativos y caridades de la comunidad. Están dispuestos a recibir ayudas en ropa, pero no hay posibilidades de que se conviertan en posibles clientes de la comercializadora.

#### Mercados:

Salieron estas entrevistas como consecuencia de las pláticas y referencias que se obtuvieron. Los mercados de consumo popular pueden convertirse en clientes de la comercializadora porque consumen batas para los locatarios. Se les vendieron 6 batas y se hizo un arreglo para confeccionar 219 batas más que se les darán en consignación para su venta entre sus agremiados. Si bien el potencial en este renglón no es muy grande, si presenta una posibilidad de venta de los productos que se puedan confeccionar en las cooperativas.

Sanatorios:

Aun cuando nada más se entrevistaron cinco sanatorios, se llegó a la conclusión que si es un mercado grande y atractivo que puede consumir el tipo de productos que queremos confeccionar.

El tipo de productos que consume es variado pudiéndose mencionar:

Batas de médico (masculino y femenino)  
 Batas tipo chaquetón (masculino y femenino)  
 Bata y cofia de enfermera  
 Uniforme quirúrgico de médico y enfermera  
 Filipina de médico residente  
 Falda de médico residente  
 Camisón y gorro de aislamiento

El tipo de producto es de confección sencilla, sin cambios importantes o radicales de modo que puede dar un volumen importante de trabajo para los confeccionistas.

Escuelas, Colegios e Instituciones de Enseñanza:

El consumo se puede dividir en tres grupos de prendas:

a) Uniformes escolares: Faldas, jumpers, blusas blancas, camisas, pantalones, playeras, delantales, blazers.

b) Uniformes deportivos: Shorts, camisetas, pants y charrarras.

c) Prendas de tejido de punto: Sweaters, calcetines, y prendas de esta especialidad.

El mercado de uniformes escolares en las escuelas privadas está siendo surtido satisfactoriamente por los proveedo-

Los precios actuales de estas prendas permiten a un nuevo proveedor competir ventajosamente en el mercado, dentro de la misma calidad.

En las escuelas, el consumo es principalmente estacional, siendo la demanda mayor, cerca del 80%, en los meses de agosto y septiembre, con el resto repartido en los demás meses del año. Los pedidos se hacen de enero a marzo para ser surtidos a más tardar en julio. Sin embargo, durante el año siempre hay resurtidos (reprise).

Las escuelas están siendo actualmente surtidas a través de los siguientes tipos de proveedores:

- 1.- Asociaciones de padres de familia
- 2.- Tiendas especializadas
- 3.- Talleres privados conectados con algunas escuelas
- 4.- Talleres propios de algunas escuelas

El mayor volumen es cubierto por las tiendas, a las que recurren directamente los padres de familia para hacer sus compras. Las principales tiendas que son proveedores de uniformes actualmente son:

- 1.- La Ciudad de México
- 2.- Blan Gil
- 3.- Atlixco Uniformes Escolares
- 4.- Boutiques ADS

De las escuelas encuestadas, trece de ellas adoptan esta actitud.

Solamente unas cuantas escuelas tienen tiendas para surtir de uniformes a sus alumnos, y siempre de manera opcional.

La mayor parte de las escuelas prefieren no tener tiendas, ya que consideran que éstas no son una actividad importante y les causan problemas de orden fiscal y administra-

tivo, así como se prestan a malas interpretaciones, así que sólo recomiendan proveedores que les han dado buen servicio.

En algunos casos, las escuelas reciben donativos de los proveedores por los uniformes que éstos venden, siendo los donativos a veces en efectivo y en otras, en forma de uniformes gratuitos para personal de las escuelas.

Por los intereses particulares creados creemos muy difícil penetrar en este terreno. En muchos casos, las escuelas están satisfechas con el servicio actual que les han venido proporcionando sus proveedores por muchos años, y se sienten obligados a continuar esta relación. Treinta escuelas expusieron esta opinión.

Las escuelas más grandes, que generalmente recomiendan tiendas, no tendrían ningún inconveniente en agregar otro proveedor a sus listas.

Varias escuelas expresaron que podrían tener uniformes para venta a los alumnos, si ésto no les representara una inversión considerable, y si pudieran ofrecerse a precios más bajos que los del mercado. Esto significaría obtener mercancías en consignación.

Existen posibilidades de obtener preferencia para presentar cotizaciones en muchas escuelas particulares que tienen tienda.

Treinta y nueve escuelas están en disposición de darnos a cotizar sus uniformes.

Existe una buena oportunidad de ser aceptados como proveedores alternos en aquellas escuelas que no venden uniformes, pero que recomiendan proveedores.

Fueron 88 las escuelas particulares que proporcionaron información, las que tienen aproximadamente 60,000 alumnos, se tiene una lista con datos de 166 escuelas particulares, por lo que se estima una población escolar de aproximadamente 110,000 alumnos.

La información obtenida en las entrevistas nos permitió estimar los consumos anuales de las diferentes prendas de ropa, así como sus precios actuales, que se pueden resumir en el cuadro que se muestra en la siguiente hoja.



| ARTICULO             | CONSUMO ANUAL ESTIMADO UNIDADES | PRECIO ACTUAL ESTIMADO UNITARIO | VOLUMEN ANUAL ESTIMADO |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Faldas y jumper      | 27,500                          | \$12,000                        | \$330'000,000          |
| Uniforme de niñas    | 15,000                          | 20,000                          | 300'000,000            |
| Blusas blancas niñas | 55,000                          | 7,000                           | 385'000,000            |
| Camisas niños        | 55,000                          | 7,000                           | 385'000,000            |
| Pantalones niños     | 110,000                         | 12,000                          | 1'320'000,000          |
| Sweaters             | 55,000                          | 15,000                          | 825'000,000            |
| Shorts deportivos    | 55,000                          | 9,000                           | 495'000,000            |
| Pants deportivos     | 55,000                          | 25,000                          | 1'375'000,000          |
| Playeras             | 110,000                         | 10,000                          | 1'100'000,000          |
| Delantal o bata      | 22,500                          | 5,000                           | 137'000,000            |
| Blazer               | 10,000                          | 25,000                          | 250'000,000            |
| <b>T O T A L</b>     | <b>575,000 prendas</b>          |                                 | <b>\$6'932'000,000</b> |

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

Se estima que en primer año podría lograrse una penetración del mercado de un 10%, en forma conservadora, lo cual representaría una producción de alrededor de 60,000 prendas con un valor a precios de diciembre de 1988 aproximado de 700 millones de pesos. No se espera que se tenga una reacción fuerte de la competencia, porque en realidad su afectación es mínima con la penetración que se pretende en el mercado.

Simultáneamente con la encuesta, en los casos en que se encontró un interés inmediato, se obtuvieron muestras de los artículos necesitados en 15 escuelas y 3 instituciones diversas.

De estas cotizaciones, se han obtenido hasta la fecha dos pedidos por 330 unidades, los que fueron canalizados para su confección a dos cooperativas, siendo el volumen de estas ventas de \$ 8'458,000 a los precios señalados, que se deberán actualizar a la fecha de entrega según costos reales.

Una buena parte del mercado de uniformes no puede ser atendido por las cooperativas, ya que no cuentan con la maquinaria adecuada. Tales son los casos de:

- Sweaters
- Artículos de tejido de punto
- Calcetines

Se obtuvo información de que el mercado de uniformes escolares de las escuelas públicas representa más del 80% del mercado total, pero no se ha realizado aún un estudio para ver en que condiciones opera actualmente.

## 2.5 CONCLUSIONES

1.- Si existe un mercado potencial en forma importante en sanatorios y escuelas.

2.- Se puede vender en las escuelas si:

- El precio es más bajo o por lo menos competitivo
- La calidad es la misma
- Se ofrece un buen servicio en atención
- Exclusividad de diseño y plazos de entrega

3.- El tamaño del mercado es lo suficientemente grande como para realizar todos los esfuerzos necesarios para cubrirlo y servir de base para extenderse a líneas afines de fabricación.

4.- La línea de productos y el tipo de mercado se adaptan para hacer que la comercializadora cumpla sus principales objetivos: colocación y venta de productos elaborados por las cooperativas de producción.

---

**CAPITULO III**  
**LÍNEA DE PRODUCTOS**

CAPITULO III  
LINEA DE PRODUCTOS

3.1 LINEA DE PRODUCTOS A VENDER

El siguiente paso dentro de nuestro estudio es determinar la línea de productos a vender, de acuerdo a los resultados obtenidos con las encuestas:

A) Insumos para la confección:

Hilo de costura  
Botones  
Cierres  
Elástico  
Agujas de costura

B) Línea Blanca:

Batas para mercados  
Batas para laboratorios farmacéuticos  
Batas de médico (masculino y femenino)  
Batas tipo chaquetón (masculino y femenino)  
Batas y cofias de enfermera  
Uniforme quirúrgico de médico y enfermera  
Filipinas de médico residente  
Falda de médico residente  
Camisón y gorro de aislamiento  
Uniformes de sirvientas domésticas

C) Uniformes Escolares Deportivos:

Shorts  
Camisetas  
Playeras  
Pants  
Chamarras

D) Uniformes Escolares:

Faldas  
Jumpers  
Blusas  
Pantalones  
Delantales  
Blazers

## 3.2 LUGARES DE VENTA Y ESTRATEGIAS

### 3.2.1 Insumos para la Confección

La comercializadora comprará los insumos al mayorero, buscando un tratamiento como distribuidor a fin de obtener descuentos importantes y condiciones preferenciales por parte de los fabricantes. El descuento obtenido se repartirá entre las cooperativas y la comercializadora, de tal manera que a la confeccionadora le convenga comprarnos para que le salga más barato, que como lo está haciendo actualmente. La utilidad de la comercializadora será pequeña, pero suficiente para cubrir sus gastos y crecer lo necesario.

El plazo de pago que la comercializadora obtenga en el trato con el fabricante, será el mismo que otorgue a las cooperativas. En un futuro el costo de los insumos que venda la comercializadora a las cooperativas, podrá ser pagado por ésta vía costo de los productos terminados que la comercializadora encargue. Cabe recordar que como Unión de Crédito puede contar con el apoyo financiero del Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE) de Nacional Financiera para las compras en común de insumos y materias primas.

La venta será a través de contacto directo del Jefe técnico en sus visitas rutinarias y de inspección y de avance a las cooperativas. Una vez establecida la rutina, las cooperativas, pueden por teléfono solicitar lo que requieran.

### 3.2.2 Línea Blanca

Para la venta de los artículos de la línea blanca mencionados anteriormente se desarrollará un plan dirigido hacia los siguientes consumidores: en una primera etapa, sanatorios y hospitales privados, laboratorios farmacéuticos, y mercados populares.

Estos prospectos serán visitados por un representante de ventas dotado de muestrarios, folletos y cartas de presentación.

En una segunda etapa, se establecerá una tienda en la cual se tendrá una existencia de los artículos de mayor consumo, para venta al público en general, y que permitirá, además, dar un servicio inmediato a clientes de los agentes de ventas que lo requieran, así como mantener la producción de la cooperativa a niveles más constantes absorbiendo las variaciones de la demanda.

También se buscarán contactos con los organismos oficiales que son consumidores de estas líneas, tales como el I.M.S.S., I.S.S.S.T.E., Secretaría de Salud y otros, para ofrecerles nuestros artículos a precios que sean competitivos en el mercado. Se deberá obtener previamente el registro de proveedor del gobierno.

Igualmente se obtendrán contactos con las grandes cadenas de tiendas de autoservicio, a fin de ofrecer nuestros productos al público consumidor a través de ellas. En el futuro a mediano plazo, por medio de representantes o mayoristas en otras ciudades importantes del país.

Aun cuando sabemos que el mercado de esta línea está muy competido, consideramos que tenemos oportunidad de obtener una penetración de un porcentaje suficiente para proporcionar un volumen importante de trabajo a las cooperativas, por las siguientes razones:

1.- Podemos ofrecer precios más bajos que la competencia para calidades similares, a pesar de pagar mejor a las costureras, por no estar buscando utilidad desproporcionada a la inversión.

2.- Las compras de telas y otros insumos en volúmenes grandes, nos permiten acceso directo a las fábricas, a precios más bajos, aparte de que ya se tienen contactos con varias de ellas, lo cual redundará en precios más bajos de venta.

3.- Al tener existencias constantes de artículos básicos se podrá dar un servicio más rápido y de calidad conocida a muchas clientes que lo requieran, así como al público en general.

4.- Se tendrán los diseños clásicos, pero también otros más exclusivos, para satisfacer el gusto de la diferente clientela y dar prestigio a la marca.



### 3.2.3 Uniformes Escolares

Como ya se indicó, esta línea incluye uniformes, faldas y jumpers, blusas y batas para niñas y señoritas, así como pantalones, camisas y blazers para niños y jóvenes.

Estos artículos serán vendidos a los padres de familia, que son los consumidores finales, a través de diferentes medios que serán los siguientes:

Las escuelas que tienen tiendas actualmente.

Las escuelas que quieren poner tiendas y que actualmente no la tiene por falta de recursos financieros.

Las tiendas o proveedores actuales que no tienen taller.

En una segunda etapa, una tienda propia o varias, especializadas en uniformes escolares, que pueden también llevar la línea blanca.

Estos prospectos serán visitados por un representante de Ventas, quien tratará de obtener la oportunidad de cotizar los modelos propios de cada escuela, obteniendo muestras de ellos, se visitarán a las escuelas privadas que utilicen uniformes.

En los casos en que puedan establecer tiendas en las escuelas, con mercancía a consignación, se tendrán preparados documentos adecuados para garantizar el cumplimiento de las condiciones que se pacten.

En las tiendas que se piensan instalar para este efecto, se tendrán uniformes de aquellas escuelas que no tengan tiendas, pero que estén de acuerdo en recomendarlos como proveedor oficial alterno.

En los casos de escuelas que ya tienen tiendas, se procurará darles los mejores precios, calidades y servicios, aunque sea para una proporción pequeña de sus ventas, pues ya se sabe que en la mayoría de estas escuelas ya hay intereses creados con proveedores de mucho tiempo, con el fin de irnos estableciendo como proveedores confiables.

En una etapa posterior, se buscarán contactos con escuelas y organismos oficiales, ya que sabemos que son los de mayor volumen, pero aún no se tiene información concreta acerca de los medios para atacar este mercado.

También se buscarán contactos con las cadenas de tiendas de autoservicio, para vender a través de ellas, aquellos artículos que son de mayor consumo y de diseños comunes, tales como: faldas, pantalones, blusas, camisas y otros que estén vendiendo actualmente en estos almacenes. Estos artículos de ropa escolar pueden ser tanto para las escuelas privadas, como para las oficiales.

Es posible que varios de estos artículos de consumo muy general puedan ser también mantenidos en existencia en la o las tiendas propias.

Esta línea está también muy frecuentemente competida en el momento actual, pero consideramos tener una buena oportunidad de obtener pedidos, y hacer ventas directas, por las mismas razones que se enunciaron anteriormente.

#### 3.2.4 Uniformes Escolares Deportivos

Esta línea está formada por los siguientes artículos: shorts, playeras, camisetas, pants y chamarras.

Los métodos de comercialización que serán utilizados para la venta de estas prendas será la misma que se enunció para los uniformes escolares, o sea, visitas directas a las escuelas por medio de un representante de Ventas y venta a las tiendas de estas escuelas, ya sea que ya existan o que sea posible promoverlas.

En caso de no tener o no querer tener tiendas, se tratará de obtener el nombramiento de proveedor autorizado y se tendrán en la tienda propia para la venta al público.

Como en el caso anterior, consideramos que nuestras posibilidades de obtener una parte suficiente de este mercado son bastante buenas, por las razones que ya se mencionaron.

### 3.3 CONCLUSIONES

La línea de productos que manejaremos queda claramente definida, sin embargo, al hablar particularmente de uniformes escolares, cada modelo quedará determinado de acuerdo a cada escuela, ya que en la mayoría de los casos nos será entregada una muestra del uniforme que se maneje, y nosotros entonces estaremos en posibilidad de ofrecer una cotización con base en los requerimientos que nos hagan sobre la muestra, como puede ser mejorando calidad, sustituyendo telas, etc.

**CAPITULO IV**  
**ORGANIZACION**

CAPITULO IV  
ORGANIZACION

4.1 CONCEPTO

Para iniciar este capítulo, es necesario partir de la definición de Organización. Son muchos autores los que han analizado su concepto, y son muy variadas las opiniones a las que han llegado, por ello a continuación se señalan varias definiciones:

*"Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para el mejor aprovechamiento de los recursos a su alcance."*<sup>(1)</sup>

*"Se forma cuando dos o más individuos unen sus esfuerzos para lograr un fin determinado."*<sup>(2)</sup>

*"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."*<sup>(3)</sup>

De una manera general, podríamos decir que ORGANIZAR es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para el mejor aprovechamiento de los

---

(1) George Terry, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", p. 50.

(2) Ernest Dale, "ORGANIZACION", p. 131.

(3) Agustín Reyes Ponce, "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", Segunda Parte, p. 112.

elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

#### 4.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

El maestro Agustín Reyes Ponce señala los siguientes:

- *Principio de la especialización*

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleo a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de sí, mayor eficiencia, precisión y destreza".<sup>(4)</sup>

La división del trabajo es el medio para obtener mayor especialización, y esto conlleva a una mayor precisión, destreza, y profundidad de conocimientos de cada persona que realiza una actividad específica.

Encontramos como limitante a este principio, la enajenación a la que se puede llegar, la monotonía, la superespecialización, que puede producir monotonía, pudiendo lesionar la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un engranaje.

*Principio de la unidad de mando*

"Para cada función debe existir un solo jefe".<sup>(5)</sup>

Cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Es imposible servir a dos señores. Se debe establecer la coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

(4) Agustín Reyes Ponce, Op. cit., p. 213.

(5) Ibid., p. 214.

*Principio del equilibrio de autoridad - responsabi-*

*dad.*

*"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aqué-  
lla" (6)*

Cada nivel jerárquico en una empresa debe tener claramente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea de autoridad que ejerce corresponde a ese jefe. Esa responsabilidad, debe ser el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

*- Principio del equilibrio de dirección - control*

*"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".(7)*

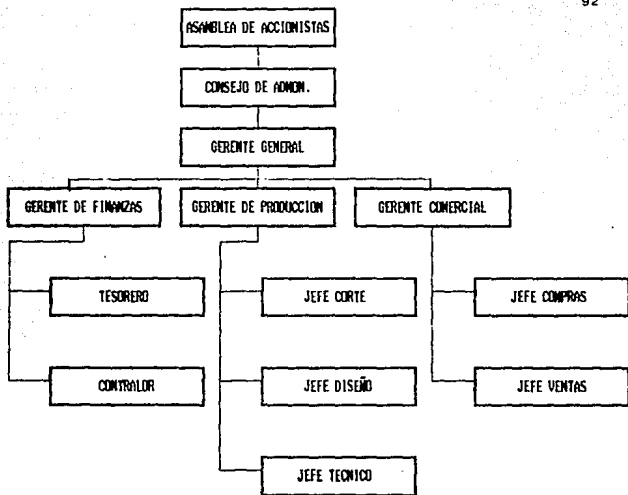
Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada. Muchas veces hemos escuchado que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, esto queda claro al entender que cuando se delega autoridad, ésta no debe seguirse ejerciendo salvo en casos extraordinarios, sin embargo, la responsabilidad se sigue teniendo, ya que el jefe debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el subordinado, para corregir sus errores, orientarlo, etc.

---

(6) *Ibid.*, p. 215.

(7) *Ibid.*, p. 215.





### 1.3.1 Descripción de Puestos

A continuación se hace una muy breve descripción de los puestos que se sugieren para el organigrama de la empresa. No se pretende hacer un Manual de Organización.

#### - Asamblea de Accionistas

Es el órgano supremo de la empresa por definición. En este caso, está formado por todos los socios de la Unión de Crédito.

#### - Consejo de Administración

Estará integrado por un mínimo de 7 personas. Las minorías que representen por lo menos un 15% de capital social tienen derecho a nombrar un consejero. Puede estar integrado de la siguiente forma: Presidente, Secretario, Tesorero, y los vocales que se designen.

#### - Gerente General

Es el responsable ante el Consejo de Administración de la eficiente administración de la empresa. Para ello, programa, organiza, integra, dirige y controla, con la limitación de las políticas y normas previamente fijadas, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los gerentes de éstos.

- Gerente Financiero

Es el encargado del manejo de los recursos financieros de la empresa. Elabora presupuestos de ingresos y egresos. A él le reportan el Contralor y el Tesorero.

- Tesorero

Es el encargado de optimizar los recursos de la Unión de Crédito, es el responsable de la caja, del otorgamiento de crédito para financiamiento a socios, así como de los préstamos necesarios para el financiamiento de la propia Unión de Crédito.

Contralor

Es el responsable de la contabilidad, de la elaboración de estados financieros. Cuida la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar pagos fiscales.

- Gerente de Producción

Analiza mercados, tendencias, precios, etc., analiza pronósticos de ventas y los compara con resultados obtenidos. Es el responsable de los programas de fabricación, y la calidad de los productos. A él le reportan: Jefe de corte, Jefe de diseño y Jefe técnico.

- Jefe de Corte

Es el encargado de optimizar los acomodos de los patrones para tener los desperdicios minimos posibles y confeccionar las muestras para que entreguen a las cooperativas.

- Jefe de Diseño

Es el encargado del diseño, graduación y obtención de moldes para las muestras.

- Jefe Técnico

Es el encargado de atender problemas técnicos con las cooperativas, de dar especificaciones para la confección de prendas, indica los consumos para las mismas, etc.

- Jefe de Comercio

Es el responsable de la adecuada comercialización de los productos elaborados por los socios de la Unión de Crédito (cooperativas), fija politicas relativas a comisiones a agentes, descuentos y bonificaciones a clientes, etc. Estudia la situación del mercado y su ampliación, así como programas de fabricación y analiza pronósticos de ventas.

- Jefe de Compras

Es el encargado de adquirir la materia prima e insumos en forma oportuna y de la mejor calidad posible, buscando las mejores condiciones para la empresa.

- Jefe de Ventas

Es el encargado de levantar pedidos, visitar clientes, etc.

#### 4.4 OBJETIVO GENERAL DE LA UNION DE CREDITO

Diseñar y operar una empresa comercializadora dinámica, funcional y educativa que permita:

1.- Consolidar el empleo generado, en términos favorables para los trabajadores que está apoyando.

2.- Establecer una marca comercial que gane prestigio en el mercado y que pueda ser usada por los grupos de cooperativas que se decidan apoyar.

3. Encontrar, establecer y consolidar un mercado amplio para la comercialización de todos los productos de los grupos apoyados.

4.- Generar utilidades para la empresa comercializadora, de tal manera que sea independiente en un futuro cercano, del apoyo financiero requerido en su arranque y consolidación. Estas utilidades deben ser de tal manera razonables que aseguren que los productores reciban un precio justo por sus mercancías y al mismo tiempo que permitan que la empresa comercializadora pueda extender su ayuda y apoyo a los

grupos de trabajadores necesitados. Debe tenerse siempre presente que el fin de la Unión de Crédito es ayudar a todos sus socios, la unión de esfuerzos para obtener mejores precios tanto de compra para los insumos, como de venta para los productos terminados elaborados por los socios de la Unión, además del apoyo financiero que representa.

5.- Brindar capacitación técnica en las áreas de producción, administración y comercialización a las cooperativas.

#### 4.5 FUNCIONES

##### 4.5.1 Primera Etapa

De acuerdo al plan de trabajo, se realizarán las siguientes funciones:

- A) Venta, levantar pedidos.
- B) Compra de materia prima y materiales, accesorios para la confección. Negociar precios y exclusividades según la importancia de la función.
- C) Venta de la materia prima a los socios de la Unión de Crédito, dando el mismo plazo de pago que se haya obtenido con los proveedores.
- D) Elaboración de la muestra. Obtención y graduación de moldes, trazo, tejido y corte para elaborar las muestras.
- E) Entregar las muestras para su requerimiento a las cooperativas correspondientes.

F) Control y asesoramiento, control de avance, de calidad en el local de la cooperativa, brindando la ayuda técnica y asesoramiento necesario.

G) Capacitación. En los procesos de confección, de control administrativo y de comercialización.

H) Entrega. Recoger las prendas terminadas, almacenarlas, clasificarlas para entrega a los diferentes clientes.

I) Pago. Financiamiento a las cooperativas según producción y requerimientos.

J) Cobranza. Será responsabilidad de la empresa comercializadora la cobranza a los clientes.

K) Administración. Se llevará el control de los clientes y del dinero cobrado para rendir cuentas sistemáticamente a la Asamblea de Accionistas.

L) Publicidad. Será responsable de la publicidad que se quiera o se necesite hacer para lograr las ventas y el prestigio de la marca.

#### 4.5.2 Segunda Etapa

Se espera en un futuro, llegar a esta segunda etapa, donde entre otras funciones se tendrán las siguientes:

- Venta al menudeo de los productos elaborados por las cooperativas.

- Establecer una tienda de menudeo para venta al público.

De esta forma, la organización se vería modificada, al ingresar un jefe de tienda, una vendedora, y un vigilante.

CAPITULO V  
EVALUACION FINANCIERA



CAPITULO V  
EVALUACION FINANCIERA

Para la proyección y evaluación de los estados financieros, se considera como premisa general que se hace a pesos constantes, la referencia para los precios es a diciembre de 1988. Esto significa que los precios de venta no se ven incrementados, pero tampoco se consideran incrementos en el monto de los gastos y costos, esto con el objeto de no vernos afectados en un desproporcionado aumento en la proyección de los incrementos.

### 5.1 INVERSION EN ACTIVO FIJO

Para la operación de la Unión de Crédito, se considera necesario el siguiente presupuesto de inversión en activo fijo:

#### 5.1.1 Nivel Administrativo

| 1) GERENTE GENERAL  | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL   |
|---|-----------------|----------------|
| 1 escritorio ejecutivo c/lateral                            | \$350,000       | \$350,000      |
| 1 sillón ejecutivo  | 150,000         | 150,000        |
| 2 sillones visitas  | 80,000          | 160,000        |
| 1 credenza  | 200,000         | 200,000        |
| 1 calculadora escritorio impresora y pantalla de 10 dígitos | 155,000         | <u>155,000</u> |
|   | S U M A         | \$1'015,000    |

|  |  |         |                |
|--|--|---------|----------------|
| 2) GERENTE DE FINANZAS, GERENTE PRODUCCION,<br>GERENTE COMERCIAL |  |         |                |
| 3  | escritorios ejecutivos   | 300,000 | 900,000        |
| 3  | sillones ejecutivos  | 150,000 | 450,000        |
| 6  | sillones visitas   | 80,000  | 480,000        |
| 3  | credenzas  | 200,000 | 600,000        |
| 3  | calculadoras escritorio impresoras<br>y con pantalla de 10 digitos | 155,000 | <u>465,000</u> |
|  | S U M A  |         | \$2'895,000    |

|                        |  |         |                |
|------------------------|--|---------|----------------|
| 3) TESORERO, CONTRALOR |  |         |                |
| 2                      | escritorios ejecutivos   | 250,000 | 500,000        |
| 2                      | sillones ejecutivos  | 120,000 | 240,000        |
| 4                      | sillones visitas   | 80,000  | 320,000        |
| 2                      | calculadoras escritorio impresoras<br>y con pantalla de 10 digitos | 155,000 | <u>310,000</u> |
|                        | S U M A  |         | \$1'370,000    |

|  |  |         |                |
|--|--|---------|----------------|
| 4) JEFE COMPRAS, JEFE VENTAS,<br>JEFE TECNICO, JEFE DISEÑO Y CORTE |  |         |                |
| 4  | escritorios  | 200,000 | 800,000        |
| 4  | sillones   | 100,000 | 400,000        |
| 4  | calculadoras escritorio impresoras<br>y pantalla de 10 digitos | 155,000 | <u>620,000</u> |
|  | S U M A  |         | \$1'820,000    |

|  |                      |         |                |
|--|----------------------|---------|----------------|
| 5) SECRETARIAS: GERENTE GRAL., GTE.<br>COMERCIAL Y GTE. FINANZAS |                      |         |                |
| 3  | escritorios          | 200,000 | 600,000        |
| 3  | sillas secretariales | 150,000 | 450,000        |
| 3  | máquinas de escribir | 255,000 | <u>765,000</u> |
|  | S U M A              |         | \$1'815,000    |

## 6) ALMACEN Y CAJE

|                      |         |               |
|----------------------|---------|---------------|
| estantes             | 100,000 | 150,000       |
| 1 cafetera           | 40,000  | 40,000        |
| 1 mesa 1.00 X 0.50 m | 55,000  | <u>55,000</u> |
|                      | S U M A | \$255,000     |

## 7) RECEPCION

|                          |         |               |
|--------------------------|---------|---------------|
| 1 sillón grande 3 plazas | 350,000 | 350,000       |
| 1 mesa de centro         | 105,000 | 105,000       |
| 2 ceniceros de pedestal  | 30,000  | <u>60,000</u> |
|                          | S U M A | \$515,000     |

## 8) GENERAL

|  |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| 5 archiveros                                     | 140,000   | 700,000          |
| 1 fotocopiadora                                  | 1'400,000 | 1'400,000        |
| 1 extinguidor                                    | 100,000   | 100,000          |
| 1 conmutador con tres líneas y<br>12 extensiones | 3'500,000 | <u>3'500,000</u> |
|  | S U M A   | \$5'700,000      |

5.1.2 Almacén de Materiales, Diseño y Corte

## 1) ALMACEN DE MATERIALES

|   |         |           |
|---|---------|-----------|
| 36 anaqueles tipo dexion de cuatro<br>entrepaños de 0.70 X 0.90 m | 20,000  | 1'920,000 |
| 8 pallets de madera   | 30,000  | 180,000   |
| 1 escritorio metálico   | 150,000 | 150,000   |
| 1 sillón  | 80,000  | 80,000    |

|   |   |         |                |
|---|---|---------|----------------|
| 1 | calculadora escritorio impresora y pantalla de 10 dígitos | 155,000 | 155,000        |
| 1 | archivero   | 140,000 | 140,000        |
| 1 | extinguidor   | 100,000 | <u>100,000</u> |
|   | S U M A   |         | \$2,785,000    |

2) DEPTO. DE CORTE

|   |  |           |                |
|---|--|-----------|----------------|
| 1 | mesa de corte de 11.50 X 1.85 m.         | 600,000   | 600,000        |
| 1 | máquina de cortar con cuchilla de 10 in. | 1'000,000 | 1'000,000      |
| 1 | taladro o perforadora                    | 550,000   | 550,000        |
| 1 | máquina de corte con cuchilla circular   | 550,000   | 550,000        |
|   | instalación de riel                      | 200,000   | 200,000        |
| 1 | extinguidor                              | 105,000   | <u>105,000</u> |
|   | S U M A                                  |           | \$3,005,000    |

3) DEPTO. DE DISEÑO, GRADUACION Y ELABORACION DE MOLDES Y CONFEC-CION DE MUESTRAS

|   |                                   |           |                |
|---|-----------------------------------|-----------|----------------|
| 1 | máquina sencilla                  | 700,000   | 700,000        |
| 1 | máquina overlock de 3 hilos       | 1'200,000 | 1'200,000      |
| 1 | máquina 2 agujas                  | 1'000,000 | 1'000,000      |
| 1 | mesa, escritorio y sillón visitas | 200,000   | 200,000        |
|   | accesorios para la aux. de diseño | 110,000   | 110,000        |
| 1 | equipo para planchar              | 750,000   | 750,000        |
| 1 | sillón                            | 100,000   | 100,000        |
| 4 | sillas                            | 40,000    | 40,000         |
| 1 | maniquí                           | 150,000   | <u>150,000</u> |
|   | S U M A                           |           | \$4,250,000    |

5.1.3 Resumen de inversiones de activo fijo

## - NIVEL ADMINISTRATIVO

|                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| 1) Director                    | \$1'015,000      |
| 2) Gerentes                    | 2'895,000        |
| 3) Jefes de Crédito y Cobranza | 1'370,000        |
| 4) Asistentes                  | 1'820,000        |
| 5) Secretarías                 | 1'815,000        |
| 6) Almacén y café              | 255,000          |
| 7) Recepción                   | 515,000          |
| 8) General                     | <u>5'700,000</u> |
| T O T A L                      | \$15'385,000     |

## - NIVEL ALMACEN DE MATERIALES, DISEÑO Y CORTE

|            |                  |
|------------|------------------|
| 1) Almacén | 2'785,000        |
| 2) Corte   | 3'005,000        |
| 3) Diseño  | <u>4'250,000</u> |
| T O T A L  | \$10'040,000     |

## - EQUIPO DE TRANSPORTE

|  |                   |
|--|-------------------|
| 1 automóvil de la gerencia general                               | 6'000,000         |
| 1 combi para transporte de materia prima, y productos terminados | <u>12'000,000</u> |
| T O T A L  | \$18'000,000      |

TOTAL INVERSIONES ACTIVO FIJO \$43'425,000

## 5.2 PROYECCION DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS

La Unión de Crédito manejará dos tipos de ventas:

### 1.- Venta de Artículos terminados.

De acuerdo a la fracción VIII del artículo 40 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, la Unión de Crédito puede vender los artículos elaborados por sus socios, por lo que los adquirirá de ellos para su comercialización.

### 2.- Venta de Materia Prima

Conforme a la fracción X del artículo 40 de la citada Ley, la Unión puede adquirir por cuenta propia, los insumos, bienes y materias primas, para enajenarlos exclusivamente a sus socios.

#### 5.2.1 Artículos Terminados

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, es en las escuelas y sanatorios donde se encuentra el mercado al que nos enfocaremos.

En las escuelas, el consumo anual estimado en unidades es de 575,000 prendas que representa un volumen anual estimado de \$6'932'000,000.00

Considerando una penetración en el mercado escolar del 10% en el primer año en forma conservadora (ya que también se tendría a manejar la línea blanca), representaría un volumen de ventas de 58,000 prendas con un valor aproximado de \$700

millones de pesos y con un incremento de 10% cada año para la proyección de ventas.

Las prendas tienen precios diferentes en función del tipo de prenda, de la complejidad, del tipo de tela y de partes que la componen por lo que para no hacer pesado y demasiado elaborado el proyecto, se preparó por separado un análisis para encontrar un precio promedio ponderado que fue de \$12,070 por prenda, en función de las prendas que se pretenden producir, así como los costos directos que las constituyen: precios de tela, habilitación, partes y mano de obra directa; para simplificación aparece un sólo dato por prenda.

Como ejemplo a continuación se presenta la integración del costo primo de una prenda:

Prenda: JUMPER

Escuela: Colegio Justo Sierra

Tipo de tela: Polilana azul marino

Ancho de tela: 1.50 m

Precio polilana m. lineal: \$3,000

Consumo de tela polilana por jumper: 0.70 m

Forro: \$1,280 m

Consumo de forro por jumper: 0.90 m

Costo:

|               |            |
|---------------|------------|
| Tela polilana | \$ 2,100   |
| Cierre        | 240        |
| Botones (2)   | 50         |
| Forro         | 1,152      |
| Etiquetas     | <u>130</u> |

|                   |                |         |
|-------------------|----------------|---------|
| Total Mat. Prima  | \$3,672        | 51.92%  |
| Mano de Obra      | <u>4,000</u>   | 48.08%  |
| TOTAL COSTO PRIMO | <u>\$7,072</u> | 100.00% |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| Precio de venta: \$12,000 | 100.00% |
| Costo Primo <u>7,072</u>  | 58.94%  |
| Util. Marg. <u>4,928</u>  | 41.06%  |



Como resumen de los análisis de todas las prendas de todos los colegios, se llega a tener un costo de ventas que representa el 59.63% de las ventas, el cual a su vez está integrado en un 50.3% de M.P. y 49.7% de mano de obra, que representan el 30% y 29.63% del precio de venta, respectivamente.

La Unión de Crédito, les va a pagar como costo directo de la prenda el 80% del precio de venta a sus socios, para dejar que la Unión permanezca con un 20% para absorber comisiones, gastos de venta, de administración, y una razonable utilidad.

De tal forma, a continuación se presentan las cifras estimadas de ventas (en miles de pesos), con su respectivo costo:

| <u>Año</u> | <u>Unidades</u> | <u>Volumen Vtas.</u> | <u>Costo Directo</u> |
|------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| 19X1       | 57,985          | \$ 700'000           | \$560'000            |
| 19X2       | 63,795          | 770'000              | 616'000              |
| 19X3       | 70,174          | 847'000              | 677'600              |
| 19X4       | 77,191          | 931'700              | 745'360              |
| 19X5       | 84,911          | 1'024'870            | 819'896              |
| 19X6       | 93,402          | 1'127'357            | 901'886              |
| 19X7       | 102,742         | 1'240'093            | 992'074              |
| 19X8       | 113,016         | 1'364'102            | 1'091'282            |
| 19X9       | 124,317         | 1'500'512            | 1'200'410            |
| 19X10      | 136,749         | 1'650'563            | 1'320'451            |

### 5.2.2 Materia Prima

Como se mencionó en el apartado anterior, de acuerdo a los análisis hechos, la materia prima representa el 30% de las ventas, por lo que para efectos de la proyección, se considerará ese porcentaje sobre las ventas estimadas de artículos terminados.

Debe considerarse que se harán las compras a mejores precios porque se eliminan intermediarios. Se van a comprar volúmenes grandes directamente en fábricas (de ser posible) y de esta forma se obtienen descuentos importantes que son de hasta el 25%.

La Unión de Crédito al obtener dichos descuentos beneficiará a sus socios, ya que en esta forma puede ofrecer mejor precio a sus socios por volúmenes bajos considerados individualmente, por lo que la Unión manejará un 10% como intermediación, dejando un precio de materia prima inferior al que conseguirían independientemente las cooperativas.

De igual forma que para los artículos terminados, se consideran incrementos anuales del 10% en ventas por volumen.

La proyección de ventas y costo de ventas de la materia prima es la siguiente (cifras en miles de pesos):

| <u>Año</u> | <u>Volumen Vta. M.P.</u> | <u>Costo Directo</u> |
|------------|--------------------------|----------------------|
| 19X1       | 210'000                  | 189'000              |
| 19X2       | 231'000                  | 207'900              |
| 19X3       | 254'100                  | 228'690              |
| 19X4       | 279'510                  | 251'559              |
| 19X5       | 307'461                  | 276'715              |
| 19X6       | 338'207                  | 304'386              |
| 19X7       | 372'028                  | 334'825              |
| 19X8       | 409'231                  | 368'308              |
| 19X9       | 450'154                  | 405'138              |
| 19X10      | 495'169                  | 445'652              |

## 5.3 PROYECCION GASTOS DE OPERACION

5.3.1 Proyección Gastos de Venta

Dentro de los gastos de venta se consideran las comisiones sobre venta que son del 5%, sin embargo, se presentan por separado en los estados financieros por constituir el único gasto de venta variable. A continuación se presentan los gastos de venta fijos anuales:

|  |                  |                            |
|--|------------------|----------------------------|
| Sueldos personal de ventas:            |                  |                            |
| Jefe Compras                           | \$5'625,000      |                            |
| Jefe Ventas                            | 5'625,000        |                            |
| Gerente Comercial                      | 18'250,000       |                            |
| Secretaria                             | <u>3'750,000</u> |                            |
| Total sueldos                          |                  | 31'250,000                 |
| Mantenimiento eq. transp.              |                  | 1'070,000                  |
| Otros                                  |                  | <u>600,000</u>             |
| <b>TOTAL GASTOS FIJOS<br/>DE VENTA</b> |                  | <b><u>\$32'920,000</u></b> |

La depreciación del equipo de transporte para reparto de materia prima y artículos terminados se considera por separado.

### 5.3.2 Proyección Gastos de Administración

Los gastos de administración fijos están integrados de la siguiente manera:

- Se estima que se rentará un local de 200 m<sup>2</sup> por el cual se pagará una renta mensual de \$500,000.

#### Sueldos:

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| Gte. General        | \$18'750,000     |
| Secretaria G. Gral. | 3'750,000        |
| Gte. Finanzas       | 14'375,000       |
| Secretaria G. Fin.  | 3'125,000        |
| Tesorero            | 6'250,000        |
| Contralor           | 6'250,000        |
| Gte. Producción     | 15'000,000       |
| Jefe Corte          | 4'375,000        |
| Jefe Diseño         | 6'250,000        |
| Jefe Técnico        | <u>6'250,000</u> |

|                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| Total Sueldos              | \$84'375,000     |
| Renta local                | 6'000,000        |
| Luz y fuerza               | 975,000          |
| Papelería                  | 2'100,000        |
| Mantenimiento              | 1'290,000        |
| Teléfono                   | 330,000          |
| Gas. y mant. auto gerencia | 800,000          |
| Seguros y otros            | <u>3'800,000</u> |

TOTAL GASTOS FIJOS  
DE ADMINISTRACION \$100'570,000

### 5.3 Depreciación

De acuerdo a las tasas a aplicar, la depreciación anual por concepto será:

| <u>Concepto</u>          | <u>Importe</u> | <u>Tasa</u> | <u>Depn. anual</u> |
|--------------------------|----------------|-------------|--------------------|
| Maquinaria y equipo      | \$6'550,000    | 11%         | \$ 721,000         |
| Mobiliario y eq. ofna.   | 18'875,000     | 10%         | 1'888,000          |
| Equipo de Transporte     | 18'000,000     | 20%         | <u>3'600,000</u>   |
| Total Depreciación Anual |                |             | <u>\$6'209,000</u> |

### 5.4 GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

De acuerdo a como se mencionó al inicio de este capítulo, la proyección de estados financieros se hace a pesos constantes, por tal motivo, las tasas de interés manejadas se consideran descontando los efectos de la inflación. Para lo cual se aplica la fórmula de Fisher que señala:

$$\text{Tasa Real} = \frac{\text{Tasa nominal} - \text{Tasa de inflación}}{1 + \text{Tasa de inflación}}$$

Se considera una tasa a pesos constantes en el mercado del 6%. A esta tasa se consideran los productos financieros de las inversiones de la empresa.

Asimismo, se contrata un crédito con tasa preferencial de 3 puntos arriba de la que existe en el mercado, es decir, los pasivos generan intereses a una tasa del 9%.

La información antes citada se obtuvo con un asesor del Departamento de Estudios Económicos de Bencomer, S.A.C.

### 5.5 PREMISAS PARA LA ELABORACION DEL BALANCE GENERAL

#### - Cuentas por cobrar.

Se considera que tanto clientes (por venta de artículos terminados), como socios (por venta de materia prima) será de 30 días de venta.

#### - Inventarios

A) Artículos Terminados. Este inventario será de 7 días o una semana, ya que se considera que las ventas son sobre pedido.

B) Materia Prima. Será de 15 días un año adelantado.

#### - Proveedores

Tanto proveedores de Materia Prima, como Socios (por artículos terminados) será de 30 días.

## UNION DE CREDITO X, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO

(en miles de pesos)

| CONCEPTO                      | 19x0           | 19x1           | 19x2           | 19x3           | 19x4           | 19x5           | 19x6           | 19x7           | 19x8           | 19x9           | 19x10          |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b>      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| CAJA Y BANCOS                 | 55,475         | 55,475         | 55,475         | 55,475         | 55,475         | 55,474         | 55,475         | 55,475         | 55,475         | 55,475         | 55,474         |
| INVERSIONES CORTO PLAZO       | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 27,263         | 73,652         | 131,680        | 204,597        | 294,247        | 402,674        |
| CLIENTES (ART. IERM.)         | 0              | 58,333         | 64,167         | 70,583         | 77,642         | 85,406         | 93,946         | 103,341        | 113,675        | 125,043        | 137,547        |
| SOCIOS (M. P.)                | 0              | 17,500         | 19,250         | 21,175         | 23,293         | 25,627         | 28,184         | 31,002         | 34,103         | 37,513         | 41,264         |
| INVENTARIO ART. IERM.         | 0              | 10,889         | 11,978         | 13,176         | 14,493         | 15,942         | 17,557         | 19,290         | 21,219         | 23,341         | 25,675         |
| INVENTARIO N. P.              | 7,875          | 8,663          | 9,529          | 10,482         | 11,530         | 12,683         | 13,951         | 15,346         | 16,881         | 18,569         | 20,426         |
| <b>S U M A</b>                | <b>63,350</b>  | <b>150,860</b> | <b>160,398</b> | <b>170,890</b> | <b>182,432</b> | <b>222,390</b> | <b>282,745</b> | <b>356,135</b> | <b>445,950</b> | <b>554,187</b> | <b>683,017</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| MAQUINARIA Y EQUIPO           | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          | 6,550          |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 0              | (721)          | (1,441)        | (2,162)        | (2,882)        | (3,603)        | (4,323)        | (5,044)        | (5,764)        | (6,485)        | (6,550)        |
| EQUIPO DE TRANSPORTE          | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         | 18,000         |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 0              | (3,600)        | (7,200)        | (10,800)       | (14,400)       | (18,000)       | (18,000)       | (16,000)       | (18,000)       | (18,000)       | (18,000)       |
| HOSILARIO Y EQUIPO            | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         | 18,875         |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 0              | (1,888)        | (3,775)        | (5,663)        | (7,550)        | (9,438)        | (11,325)       | (13,213)       | (15,100)       | (16,988)       | (18,875)       |
| <b>S U M A</b>                | <b>43,425</b>  | <b>37,217</b>  | <b>31,009</b>  | <b>24,801</b>  | <b>18,593</b>  | <b>12,385</b>  | <b>9,777</b>   | <b>7,169</b>   | <b>4,561</b>   | <b>1,953</b>   | <b>0</b>       |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| SEGUROS PAGADOS X ANT.        | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            | 600            |
| DEPOSITOS EN GARANTIA         | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            |
| <b>S U M A</b>                | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   | <b>1,100</b>   |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>           | <b>107,875</b> | <b>189,177</b> | <b>192,507</b> | <b>196,791</b> | <b>202,125</b> | <b>235,875</b> | <b>293,622</b> | <b>364,404</b> | <b>451,611</b> | <b>557,240</b> | <b>684,112</b> |
| <b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| CREDITOS BANCARIOS            | 0              | 40,458         | 42,786         | 30,748         | 7,319          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PROVEEDORES (M. P.)           | 7,875          | 15,750         | 17,325         | 19,058         | 20,963         | 23,060         | 25,366         | 27,902         | 30,692         | 33,762         | 37,138         |
| SOCIOS (ART. IERM.)           | 0              | 46,667         | 51,333         | 56,467         | 62,113         | 68,325         | 75,157         | 82,673         | 90,940         | 100,034        | 110,078        |
| I.S.R. Y P.T.U. X PAGAR       | 0              | 0              | 0              | 4,030          | 11,358         | 19,854         | 30,808         | 41,192         | 52,804         | 65,822         | 80,691         |
| <b>PASIVO TOTAL</b>           | <b>7,875</b>   | <b>102,875</b> | <b>110,944</b> | <b>110,302</b> | <b>101,754</b> | <b>111,238</b> | <b>131,331</b> | <b>151,767</b> | <b>174,436</b> | <b>199,617</b> | <b>227,866</b> |
| <b>CAPITAL CONTABLE</b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| CAPITAL SOCIAL                | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000        |
| RESERVA LEGAL                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 74             | 4,527          | 12,458         | 22,527         | 35,435         | 51,525         |
| RESULTADO EJS. ANTERIORES     | 0              | 0              | (13,698)       | (18,437)       | (13,511)       | 297            | 19,710         | 49,833         | 90,110         | 141,740        | 206,098        |
| RESULTADO DEL EJERCICIO       | 0              | (13,698)       | (4,739)        | 4,926          | 11,882         | 24,266         | 37,654         | 50,346         | 64,538         | 80,449         | 98,622         |
| <b>CAPITAL TOTAL</b>          | <b>100,000</b> | <b>86,302</b>  | <b>81,563</b>  | <b>86,489</b>  | <b>100,371</b> | <b>124,637</b> | <b>162,291</b> | <b>212,637</b> | <b>277,175</b> | <b>357,623</b> | <b>456,245</b> |
| <b>SUMAS PASIVO Y CAPITAL</b> | <b>107,875</b> | <b>189,177</b> | <b>192,507</b> | <b>196,791</b> | <b>202,125</b> | <b>235,875</b> | <b>293,622</b> | <b>364,404</b> | <b>451,611</b> | <b>557,240</b> | <b>684,112</b> |

## UNION DE CREDITO K, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROGRAMA  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL  
31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO

(en miles de pesos)

| CONCEPTO                       | 19X1     | 19X2      | 19X3      | 19X4      | 19X5      | 19X6      | 19X7      | 19X8      | 19X9      | 19X10     |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| VENTAS ARTICULOS TERMINADOS    | 700,000  | 770,000   | 847,000   | 931,700   | 1,024,870 | 1,127,357 | 1,240,093 | 1,364,102 | 1,500,512 | 1,650,563 |
| VENTAS MATERIA PRIMA           | 210,000  | 231,600   | 254,100   | 279,510   | 307,461   | 338,207   | 372,020   | 409,231   | 450,154   | 495,169   |
| TOTAL                          | 910,000  | 1,001,600 | 1,101,100 | 1,211,210 | 1,332,331 | 1,465,564 | 1,612,121 | 1,773,333 | 1,950,666 | 2,145,732 |
| <b>COSTOS DIRECTOS</b>         |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| COSTO ARTICULOS TERMINADOS     | 560,000  | 616,000   | 677,600   | 745,360   | 819,896   | 901,886   | 992,074   | 1,091,282 | 1,200,410 | 1,320,451 |
| COSTO MATERIA PRIMA            | 189,000  | 207,900   | 228,670   | 251,559   | 276,715   | 304,386   | 334,825   | 368,308   | 405,138   | 445,652   |
| COMISIONES SOBRE VENTAS        | 35,000   | 38,500    | 42,350    | 46,585    | 51,244    | 56,368    | 62,005    | 68,205    | 75,076    | 82,528    |
| TOTAL                          | 784,000  | 862,400   | 948,640   | 1,043,504 | 1,147,854 | 1,262,640 | 1,388,904 | 1,527,794 | 1,680,574 | 1,848,631 |
| CONTRIBUCION MARGINAL          | 126,000  | 138,600   | 152,460   | 167,706   | 184,477   | 202,924   | 223,217   | 245,538   | 270,092   | 297,101   |
| <b>GASTOS FIJOS</b>            |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| ADMINISTRACION                 | 100,570  | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   | 100,570   |
| COMERCIALES                    | 32,920   | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    | 32,920    |
| DEP. MAQUINARIA                | 721      | 721       | 721       | 721       | 721       | 721       | 721       | 721       | 721       | 66        |
| DEP. EQUIPO DE TRANSPORTE      | 3,600    | 3,600     | 3,600     | 3,600     | 3,600     | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| DEP. MOBILIARIO                | 1,888    | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     | 1,888     |
| S U M A                        | 139,698  | 139,698   | 139,698   | 139,698   | 139,698   | 136,098   | 136,098   | 136,098   | 136,098   | 135,443   |
| U.A.F.I.R.                     | (15,698) | (1,098)   | 12,762    | 28,008    | 44,779    | 64,876    | 87,119    | 109,440   | 135,994   | 141,658   |
| GASTOS (PRODUCTOS) FINANCIEROS | 0        | 3,641     | 3,806     | 2,767     | 659       | (1,636)   | (4,419)   | (7,901)   | (12,776)  | (17,655)  |
| UT. ANTES IMPUESTOS            | (13,698) | (4,759)   | 8,956     | 25,241    | 44,120    | 68,462    | 91,538    | 117,341   | 146,210   | 179,313   |
| I.S.R. Y P.T.U.                | 0        | 0         | 4,030     | 11,358    | 19,854    | 30,808    | 41,192    | 52,804    | 65,822    | 80,691    |
| UTILIDAD META                  | (13,698) | (4,759)   | 4,926     | 13,887    | 24,266    | 37,654    | 50,346    | 64,538    | 80,449    | 98,622    |



## 5.8 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

## UNION DE CREDITO X, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PROPORCIONAL  
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL  
31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO

(ailes de pesos)

|  | 1971            | 1972           | 1973            | 1974            | 1975            | 1976          | 1977          | 1978          | 1979          | 1980           |
|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>OPERACION</b>   |                 |                |                 |                 |                 |               |               |               |               |                |
| Utilidad neta  | (13,609)        | (4,738)        | 4,926           | 13,842          | 24,266          | 37,654        | 50,346        | 64,538        | 80,449        | 98,622         |
| <b>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE<br/>NO REQUIEREN LA UTILIZACION DE<br/>RECURSOS</b> |                 |                |                 |                 |                 |               |               |               |               |                |
| Depreciación   | <u>6,209</u>    | <u>6,209</u>   | <u>6,209</u>    | <u>6,209</u>    | <u>6,209</u>    | <u>6,609</u>  | <u>6,609</u>  | <u>7,609</u>  | <u>7,609</u>  | <u>7,954</u>   |
|  | (7,183)         | 1,470          | 11,135          | 20,541          | 30,475          | 60,263        | 52,955        | 63,147        | 87,958        | 100,576        |
| Dis. (aumento) clas. por cobrar  | (75,834)        | (7,584)        | (8,342)         | (9,176)         | (10,094)        | (11,102)      | (12,213)      | (13,435)      | (14,778)      | (16,255)       |
| Dis. (aumento) inventarios   | (11,477)        | (1,815)        | (2,152)         | (2,365)         | (2,603)         | (2,863)       | (3,148)       | (3,464)       | (3,810)       | (4,191)        |
| Aumento (dis.) proveedores   | <u>54,542</u>   | <u>8,741</u>   | <u>6,867</u>    | <u>7,551</u>    | <u>8,308</u>    | <u>9,138</u>  | <u>10,051</u> | <u>11,057</u> | <u>12,163</u> | <u>13,380</u>  |
| Aumento (dis.) imptos. por pagar   | <u>0</u>        | <u>0</u>       | <u>4,030</u>    | <u>7,378</u>    | <u>8,485</u>    | <u>10,354</u> | <u>10,353</u> | <u>11,612</u> | <u>13,077</u> | <u>14,667</u>  |
| <b>RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACION</b>   | <u>(10,458)</u> | <u>(1,628)</u> | <u>11,538</u>   | <u>23,429</u>   | <u>34,581</u>   | <u>46,790</u> | <u>58,028</u> | <u>71,917</u> | <u>89,650</u> | <u>108,377</u> |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>  |                 |                |                 |                 |                 |               |               |               |               |                |
| Amortización de préstamos  | <u>0</u>        | <u>0</u>       | <u>(11,538)</u> | <u>(23,429)</u> | <u>(34,581)</u> | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>       |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE<br/>FINANCIAMIENTO</b>                            | <u>0</u>        | <u>0</u>       | <u>(11,538)</u> | <u>(23,429)</u> | <u>(34,581)</u> | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>       |
| <b>INVERSION</b>   |                 |                |                 |                 |                 |               |               |               |               |                |
| Adquisiciones de Activo Fijo   | <u>0</u>        | <u>0</u>       | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>       |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE<br/>INVERSION</b>                                 | <u>0</u>        | <u>0</u>       | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>      | <u>0</u>       |
| <b>ACUMULO DE EFECTIVO</b>   | <u>(10,458)</u> | <u>(1,628)</u> | <u>0</u>        | <u>0</u>        | <u>27,262</u>   | <u>16,390</u> | <u>58,028</u> | <u>72,917</u> | <u>89,650</u> | <u>108,377</u> |
| <b>EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL<br/>INICIO DEL PERIODO</b>                         | 55,475          | 55,475         | 55,475          | 55,475          | 55,475          | 52,737        | 129,127       | 187,455       | 260,072       | 349,727        |
| <b>EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL<br/>FINAL DEL PERIODO</b>                          | 55,475          | 55,475         | 55,475          | 55,475          | 82,737          | 129,127       | 187,455       | 260,072       | 349,722       | 458,099        |

## UNION DE CREDITO X, S.A. DE C.V.

## ANALISIS DE RAZONES

|                               | 19X1      | 19X2      | 19X3      | 19X4      | 19X5      | 19X6      | 19X7      | 19X8      | 19X9      | 19X10    |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
| RAZON CIRCULANTE (A.C./P.C)   | 146.64%   | 144.58%   | 154.93%   | 179.29%   | 199.92%   | 215.29%   | 214.66%   | 255.55%   | 277.63%   | 299.74%  |
| PRUEBA RAPIDA (A.C.-INV/P.C.) | 127.64%   | 125.19%   | 133.48%   | 153.71%   | 174.19%   | 191.32%   | 211.84%   | 233.61%   | 256.63%   | 279.51%  |
| <b>APALANCAMIENTO</b>         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
| DEUDA TOTAL A ACTIVOS TOTALES | 54.38%    | 57.63%    | 56.05%    | 50.34%    | 47.16%    | 44.73%    | 41.65%    | 38.63%    | 35.32%    | 31.31%   |
| U.A.F.I.R./INTERESES          | .00%      | -30.15%   | 335.34%   | 1012.10%  | 6797.92%  | -4085.26% | -1971.40% | -1385.18% | -1091.53% | -915.66% |
| <b>ACTIVIDAD</b>              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
| ROTACION DE INVENTARIOS       | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31     | 38.31    |
| DIAS INVENTARIO               | 9         | 9         | 9         | 9         | 9         | 9         | 9         | 9         | 9         | 9        |
| ROTACION DE CARTERA           | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00    |
| PERIODO DE COBRO              | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30       |
| <b>RENTABILIDAD</b>           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
| CONTRIBUCION MARGINAL /VENTAS | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%    | 13.85%   |
| UTILIDAD NETA / VENTAS        | -1.51%    | -.47%     | .45%      | 1.15%     | 1.82%     | 2.57%     | 3.12%     | 3.64%     | 4.12%     | 4.60%    |
| RENDIMIENTO SOBRE INVERSION   | -12.70%   | -2.51%    | 2.56%     | 7.05%     | 12.01%    | 15.96%    | 17.15%    | 17.71%    | 17.51%    | 17.70%   |
| RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL  | -15.70%   | -5.43%    | 6.04%     | 16.05%    | 24.18%    | 30.21%    | 31.02%    | 30.35%    | 29.62%    | 27.58%   |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
| TOTAL EN MILES DE PESOS       | 1,008,930 | 1,008,930 | 1,008,930 | 1,008,930 | 1,008,930 | 982,930   | 982,930   | 982,930   | 982,930   | 978,199  |

## 5.10 EVALUACION DE LA PROYECCION FINANCIERA

La proyección se hizo sobre una proyección de ventas que se puede considerar conservadora dada la magnitud del mercado. Aun así, se observa que el punto de equilibrio se alcanza antes de finalizar el tercer año, generando utilidades a partir de dicho año.

Con el análisis de razones financieras observamos que la Unión tiene muy buena liquidez. Asimismo, el nivel de apalancamiento es bastante bajo.

Analizando la rentabilidad de la empresa, se observa que el rendimiento sobre el capital alcanza el 27.58% al décimo año, y aunque los primeros años se pierde, después van aumentando las utilidades hasta alcanzar un 4.6% en relación con las ventas, esta cifra puede ser considerada baja para una empresa mercantilista, pero debe considerarse que el fin de esta empresa no es obtener grandes utilidades, sino dar a ganar a sus socios más por sus productos.

Cabe recordar, que la Unión de Crédito beneficia a sus socios desde el primer año, al conseguir materia prima a mejores precios, y al tenerles aseguradas las ventas de los productos que ella les señala deben confeccionar.

A manera de ejemplo, a continuación se hace el análisis del costo de una prenda, ya bajo el esquema de la Unión de Crédito:

Consideremos la misma prenda que se analiza al principio de este capítulo para tener mayor objetividad. Se considera que el precio de los insumos es 10% inferior por las compras en común que realiza la Unión de Crédito a precios de mayor precio:

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| Jumper - Colegio Justo Sierra |                |
| Total M.P.                    | 3,305          |
| Mano de Obra                  | <u>3,400</u>   |
| Total Costo Primo             | <u>\$6,705</u> |

La Unión de Crédito vende la prenda en \$12,000, y le paga a su socio (cooperativa) por la prenda \$9,600.

En esta forma, a la cooperativa le significa:

|             |                |       |
|-------------|----------------|-------|
| Venta       | \$ 9,600       | 100%  |
| Costo Primo | <u>6,705</u>   | 69.8% |
|             | <u>\$2,895</u> | 30.1% |

La cooperativa obtiene una utilidad marginal de 30.1% y ya no tiene que mantener gastos por concepto de venta, además que tiene asegurada la venta de su mercancía.

Finalmente, el estado de cambios en la situación financiera, nos permite determinar que el V.P.N. de la inversión al 8% es de \$162,104, y que la T.I.R. es del 14%, por lo que se concluye que la Unión de Crédito además de satisfacer las necesidades de los socios es autorentable.

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1.- El desempleo y el subempleo son un fenómeno estructural que se debe en gran medida al modelo de desarrollo seguido por el país. Su expresión más inmediata es la incapacidad de la industria para dar empleo permanente a toda la población que lo demanda.

2.- Las cooperativas de producción, específicamente aquellas dedicadas a la confección de prendas, no han tenido éxito alguno, requieren de orientación para saber dirigirse, y recursos financieros. Por otra parte, el trabajo de maquila no permite beneficiar a los socios de dichas cooperativas.

3.- La estructura ideal para resolver el problema de las cooperativas, es la creación de una Unión de Crédito, ya que al ser una sociedad anónima, puede conjugar las ventajas mercantilistas de una sociedad anónima, con los recursos financieros accesibles que puede tener la Unión de Crédito. La unión de los socios, de sus capitales, y de sus esfuerzos puede beneficiar a todos, porque unidos pueden defenderse mejor, obtener créditos y precios, tanto de venta como de compra, que cada uno por sí no podría alcanzar.

4.- Existe un mercado potencial en forma importante en escuelas y sanatorios, el tamaño del mercado es lo suficientemente grande como para realizar todos los esfuerzos necesarios para cubrirlo y servir de base para extenderse a líneas afines de fabricación.

5.- La línea de productos y el tipo de mercado se adaptan para hacer que la comercializadora (Unión de Crédito) cumpla sus principales objetivos: Colocación y venta de productos elaborados por las cooperativas de producción, en el mercado, con mercancías propias, abatiendo costos de producción y aumentando sus ganancias.

6.- Haciendo un análisis de los estados financieros, se observa, que favorecen a la Unión de Crédito, satisfacen las necesidades de venta de las cooperativas, se obtienen mejores precios por compras en común de materia prima, se abaten los gastos de venta para las cooperativas, ya que éstos son absorbidos por la Unión de Crédito y se obtienen utilidades que benefician a todos, y que hacen que la empresa sea autorentable.

## GLOSARIO



## GLOSARIO

**Acción:** Es un título-valor, es decir, un documento necesario para ejercitar el derecho literal que en él se consigna (art. 5 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito), y por ello le son aplicables las disposiciones relativas a tales títulos en lo que no sea compatible con su naturaleza y no esté expresamente modificado por la ley (art. 11 de la Ley General de Sociedades Mercantiles).

**Autorización, licencia o permiso:** Es un acto administrativo por el cual se levanta o remueve un obstáculo o impedimento que la norma legal ha establecido para el ejercicio de un derecho de un particular, lo que significa la preexistencia de un derecho del particular, pero su ejercicio se encuentra restringido porque puede afectar la tranquilidad, la seguridad o la salubridad públicas o la economía del país, y sólo hasta que se satisfacen determinados requisitos que dejan a salvo tales intereses es cuando la Administración permite el ejercicio de aquel derecho previo.

**Cláusulas Esenciales:** Son las que permiten subsumir el negocio concreto en una categoría jurídica, por ajustarse al concepto de ésta; si falta una cláusula esencial, o

se da el negocio jurídico diverso o es ineficaz el que se ha pretendido celebrarse, sin perjuicio de que por un fenómeno de conversión jurídica valga como un negocio jurídico de diversa clase.

**Cláusulas Naturales:** Son aquellas tan acordes con el tipo de negocio correspondiente que la Ley presume su existencia, y suplente la voluntad de las partes.

**Cláusulas Accesorias:** Son las pactadas libremente por las partes para mejor satisfacer sus aspiraciones, y que no desvirtúan el tipo de negocio concertado.

**Comisión Nacional Bancaria:** Es el Organismo descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se encarga de la inspección y vigilancia de las Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito.

**Concesión:** Es el acto administrativo por el cual se concede a un particular el manejo y explotación de un servicio público o la explotación y aprovechamiento de bienes del dominio del Estado.

**Crédito Simple o en Cuenta Corriente:** Este financiamiento tiene la característica de llevarse a cabo mediante la celebración de un contrato el cual tendrá una vigencia máxima de un año, renovable a los seis meses y permite

que el cliente disponga de dinero mediante la expedición de cheques a cargo de la cuenta que para tal fin se establece hasta por el importe total del contrato.

**Denominación Social:** Es el nombre de una Sociedad Mercantil cuando se forma libremente al capricho de los socios -- (Anónimas, Cooperativas) (Limitadas, Comandita por Acciones).

**Descuento de Documentos:** Se puede definir como la adquisición al contado de un crédito a plazos. El descuento es una operación activa de las instituciones de crédito y consiste en adquirir en propiedad letras de cambio o pagarés, de cuyo valor nominal se descuenta una suma equivalente a la cantidad de intereses que se devengarían entre la fecha en que se recibe el documento y su fecha de vencimiento.

**Desempleo:** En términos económicos, existe desempleo si hay trabajadores que estarían dispuestos a trabajar a los salarios vigentes pero no encuentran empleo.

**Microindustria:** "Son aquellas que ocuparon hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año, correspondiente a la zona geográfica "A" (1).

**Modelo de Sustitución de Importaciones:** Política encaminada a reducir compras al exterior sustituyéndolos por productos nacionales, cuya producción se estimula por diferentes vías, protegiéndola de la posible mayor competitividad de productos extranjeros mediante una legislación de importaciones adecuada. Esta política se centra fundamentalmente en productos industriales y su finalidad básica es potenciar la industrialización del país.

**Préstamo de Habilitación o de Avío:** Es el contrato en virtud del cual el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito en la adquisición de materias primas y materiales, y en el pago de jornales, salarios y gastos directos de la explotación indispensable para fines de la empresa.

**Préstamo Hipotecario Industrial:** El crédito hipotecario es aquel que como su nombre lo indica, se concede mediante la garantía otorgada a la institución de crédito la que será un bien inmueble, ya sean terrenos o construcciones y en algunos casos maquinaria que sea inmueble por destino.

**Préstamo Quirografario o Directo:** Es un contrato que se documenta con un pagaré suscrito por el cliente a favor de una institución de crédito.

**Préstamo Prendario:** El banco entrega una cantidad de dinero a una persona, la que se obliga mediante la suscripción de un pagaré a devolver al vencimiento de éste la cantidad recibida y los intereses pactados. El cliente entrega - como garantía del cumplimiento de la obligación mercantiles, valores, bienes, etc.

**Préstamo Refaccionario:** Es el contrato en virtud del cual el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de instrumentos útiles de labranza, abonos, ganados o animales de cría.

**Producto Interno Bruto (PIB)** Valor de la producción bruta de un país, durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año, incluyendo el valor de los servicios rendidos a la nación por factores extranjeros, y deduciendo las rentas de los factores nacionales situados en el exterior. En el cálculo del PIB se contabiliza la contribución al proceso productivo de todos los factores de producción que estén produciendo dentro de las fronteras del país, sean estos nacionales o no. Incluye:

- a) Bienes: agropecuarios, silvicultura y pesca, minería, extracción de petróleo, industria manufacturera, construcción.
- b) Servicios Básicos: Electricidad, gas, agua, transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- c) Otros Servicios: comercio, restaurantes y hoteles, bienes inmuebles.

**Razón Social:** Es el nombre de una Sociedad Mercantil, cuando se forma con el de uno o varios socios (Colectiva, Comandita Simple) (Limitada, Comandita por acciones).

**Sociedades Autorales:** Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, estarán constituidas exclusivamente por -- mexicanos o extranjeros domiciliados en la República -- Mexicana, y podrán formar parte de ellas los causaha-- bientes físicos del derecho patrimonial de autor, siempre y cuando las obras, respecto de las cuales tengan -- derechos, se estén usando y explotando en los términos -- de Ley, y se dedicarán únicamente a: fomentar la pro-- ducción intelectual de sus socios y el mejoramiento de -- la cultura nacional; difundir las obras de sus socios; -- y procurar los mejores beneficios económicos y de segu-- ridad social para sus socios.

**Sociedades de Producción Rural:** Tienen personalidad jurídica y estarán integradas por colonos o pequeños propieta-- rios que exploten extensiones no mayores a las recono-- cidas en las Leyes agrarias, siempre que constituyan -- una unidad económica de producción, se constituirán con un mínimo de diez socios y deberán adoptar preferente-- mente el régimen de explotación colectiva, se podrán -- constituir con responsabilidad ilimitada, limitada o -- suplementada.

**Sociedad Mercantil:** Se puede definir como un negocio constitutivo plurilateral por el que dos o mas personas aportan bienes o servicios para la realización permanente de un fin común, lícito, preponderantemente económico y con afán de lucro.

**Sociedades de Solidaridad Social:** Son aquellas que se constituyen con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles y tendrán por objeto: la creación de fuentes de trabajo; la práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología; la explotación racional de los recursos naturales; la producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios; la educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de los valores cívicos nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el incremento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.

**Subempleo:** Este término de subempleo nace de la necesidad de dar un nombre a un conjunto de situaciones intermedias que no responden a la definición de desempleo absoluto ni a una situación de empleo que proporcione remuneración y condiciones adecuadas a la persona que lo ocupa (pleno empleo). La definición de subempleo depende, por tanto, de lo que se considera como adecuado o pleno en materia de empleo y del criterio que se utilice para medir tal adecuación (remuneración absoluta, tiempo trabajado, productividad, etc.). No es, pues, extraño que sea este término una de las cuestiones más debatidas en la temática del empleo. Esta noción ha surgido y tiene importancia y relevancia en países como el nuestro, donde sólo una parte de la población ocupada tiene un empleo que de acuerdo a algunos criterios podría considerarse como adecuado: remuneración al menos equivalente a la mínima, condiciones adecuadas de trabajo, acceso a seguridad social, existencia de organización sindical, etc.



**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando., "INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO", Editorial Trillas, México, 1984.
- Centro de Estudios Educativos., "PROYECTO DE PROMOCION Y APOYO A LA GENERACION DE EMPLEO DE LA CIUDAD DE MEXICO". México, 1986.
- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, "EVALUACION DE LAS UNIONES DE CREDITO EN EL CONTEXTO DEL SISTEMA FINANCIERO", México, 1987.
- Dale, Ernest, "ORGANIZACION", Edit. Técnica, 2a. Ed., México, 1985.
- Divar Garteiz-Arruecón, Javier., "LA ALTERNATIVA COOPERATIVA" Ediciones CEAC, Barcelona, 1985.
- Gitman, Lawrence J., "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA", Editorial Harla, 3a. Edición, México, 1986.
- Kotler, Philip., "DIRECCION DE MERCADOTECNIA", Editorial Diana, México, 1985.

Mantilla Molina, Roberto L., "DERECHO MERCANTIL", Editorial Porrúa, México, 1989.

Meyer, John Robert, "GESTION PRESUPUESTARIA", Ediciones Deusto, Segunda Edición, España, 1977.

Nacional Financiera, S.N.C., "PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO - REGLAS DE OPERACION", México, 1990.

Pérez Murillo, José D., "¿QUE ES UN BANCO?", Editorial Regina de los Angeles, México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", Editorial Limusa, México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín., "EL ANALISIS DE PUESTOS", Editorial Limusa, México, 1987.

Rodríguez Rodríguez, Joaquín, "DERECHO MERCANTIL", Tomo I, Editorial Porrúa, México, 1988.

Rosembuj, Tulio., "LA EMPRESA COOPERATIVA", Ediciones CEAC, Barcelona, 1985.

Samuelson, Paul A., y Nordhaus, William D., "ECONOMIA", Editorial McGraw-Hill, 12a. Edición, México, 1986.

Sapag Chato, Nassir., "FUNDAMENTOS DE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS", Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1985.

Villegas, Eduardo; Ortega, Rosa María, "EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO", Editorial Pac, Cuarta Edición, México, 1987.

Welsch, Glenn A., "PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES", Editorial Prentice/Hall Internacional, Colombia, 1979.

Leyes y Códigos de México

Ley General de Sociedades Cooperativas, Porrúa, México, 1989.

Ley General de Sociedades Mercantiles, Porrúa, México, 1989.

Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Porrúa, México, 1989.