



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**“Elaboración de un proyecto de
inversión para una compañía
vinícola”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

José Luis Morales Discua

DIRECTOR DE SEMINARIO: C. P. Angel Quiroz Gonzalez



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.

ELABORACION DE UN PROYECTO DE INVERSION PARA UNA
COMPANIA VINICOLA

I N D I C E

INTRODUCCION	1
ASPECTOS GENERALES	2
I. ESTUDIO DE MERCADO	
1. ANALISIS DE LA DEMANDA	5
2. ANALISIS DE LA OFERTA	11
II. ESTUDIO TECNICO	
1. CAPACIDAD INSTALADA	17
2. MATERIA PRIMA	21
3. ELABORACION DEL PRODUCTO	31
III. ESTUDIO FINANCIERO	
1. ANALISIS Y PROYECCIONES FINANCIERAS	40
2. RECURSOS FINANCIEROS PARA LA INVERSION	47
3. EVALUACION FINANCIERA	53
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACION	
BIBLIOGRAFIA	67

INTRODUCCION

El objeto de este estudio, es el de dar algunas posibles alternativas a la problemática financiera que está viviendo actualmente la Compañía Vinicola.

En este estudio tenemos que tomar en cuenta que una Compañía Vinicola --- Transnacional de las más importantes del mundo está interesada en participar en las acciones de nuestra Compañía en estudio, y esto puede ser una posible solución, sin embargo hay que tomar en cuenta otras posibles alternativas, para poder dar una opinión que sirva a los accionistas de la Compañía y tener ellos diferentes juicios y poder tomar una decisión acertada.

Es de suma importancia tener varias alternativas de estudio, para poder ver cual es más rentable para la Compañía, debido a las circunstancias -- que cada una de ellas pueda brindar diferentes soluciones, costos y tiempos, y poder decidir en ese momento cual es la más adecuada.

Es por esta razón que he encontrado en este estudio de proyecto de inversión, el motivo de estudio que es muy importante, ya que abarca puntos no solo financieros y contables, sino de mercado y técnicos y se conoce más a la empresa a estudio.

CRISIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

ASPECTOS GENERALES

- De acuerdo a las condiciones actuales de la economía del país, y a una mala administración, La Compañía Vinícola se ha visto en la necesidad de renegociar su deuda e incrementar su capital.
- La Compañía Vinícola es una empresa constituida como Sociedad Anónima en el año de 1946, y su objetivo principal es la elaboración, distribución y venta de bebidas alcohólicas.
- La Compañía Vinícola, pertenece a Empresas Juan Pérez, S.A. de C.V. -- (HOLDING), quien tiene como accionista a la familia Pérez :

<u>Nombre</u>	<u>%</u>
Don Juan Pérez y Sra.	51
Lic. José Martínez y Sra.	30
Sra. María Pérez	19
	—
TOTAL	100

ASPECTOS GENERALES

- De acuerdo a las condiciones actuales de la economía del país, y a una mala administración, La Compañía Vinícola se ha visto en la necesidad de renegociar su deuda e incrementar su capital.
- La Compañía Vinícola es una empresa constituida como Sociedad Anónima en el año de 1946, y su objetivo principal es la elaboración, distribución y venta de bebidas alcohólicas.
- La Compañía Vinícola, pertenece a Empresas Juan Pérez, S.A. de C.V. -- (HOLDING), quien tiene como accionista a la familia Pérez :

<u>Nombre</u>	<u>%</u>
Don Juan Pérez y Sra.	51
Lic. José Martínez y Sra.	30
Sra. María Pérez	19
	—
T O T A L	100

- La Compañía Vinícola, S.A. de C.V., If, S.A. y BMVS., S.A., son empresas con instalaciones para la producción de vinos y brandis.
- La Compañía Vinícola, S.A. de C.V., es la comercializadora de los productos vinícolas.
- El grupo vinícola es el segundo en el país.
- La Compañía Vinícola elabora brandis, tanto de mesa como generosos.
- Las ventas de la Compañía durante 1986 ascendieron a \$ 1,109 MM y -- tuvo un pérdida de \$ 1,247 MM.

<u>Producto</u>	<u>Σ</u>
Brandy	88.0
Vino de Mesa	5.9
Productos Importados	3.7
Vinos Generosos	1.5
Otros Brandis	0.9
	<hr/>
TOTAL	100

- La Compañía Vinícola, tiene tecnología propia para la elaboración de sus productos.
- La Compañía Transnacional LTD Company, está interesada en obtener el 51% de las acciones de la Compañía Vinícola, mediante la aportación de 10 MM de dólares al capital de la Empresa.

I.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

La industria vinícola tiene como misión la producción y comercialización de bebidas alcohólicas provenientes de la fermentación de la uva, siendo sus productos el vino y el brandy.

La industria vinícola en México, cuenta con alrededor de 70 Empresas localizadas en los Estados de Coahuila, Aguascalientes, Durango, Baja California, Zacatecas y Querétaro, entidades donde se concentra la producción de uva.

La industria vinícola no esta sujeta a permisos o conceciones de tipo especial, solo a un fuerte control fiscal por ser una industria productora de alcohol.

En 1986, la industria vinícola participó con el 52.1% del mercado de vinos y licores en México.

La industria vinícola fué la de mayor crecimiento entre las industrias de vinos y licores en México, con un 11.1% en el periodo 1982 - 1986.

MERCADO DE VINOS Y LICORES EN MEXICO (MM LITROS)

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	CRECIMIENTO
						<u>PROMEDIO ANUAL</u>
						%
BRANDY	64.4	73.7	92.8	96.3	93.2	9.7
VINO DE MESA	12.1	13.6	15.3	19.8	23.4	17.9
RON	17.8	18.1	18.5	18.9	21.6	5.0
TEQUILA	37.5	42.9	49.1	47.7	50.3	7.6
OTRAS	12.5	14.4	16.7	14.9	16.2	6.7
<hr/>						
TOTAL BEBIDAS						
NACIONALES	<u>144.3</u>	<u>162.7</u>	<u>192.4</u>	<u>197.6</u>	<u>204.7</u>	<u>9.1</u>
IMPORTACIONES	6.5	7.0	17.1	18.0	19.2	31.1
<hr/>						
TOTAL	<u>150.8</u>	<u>169.7</u>	<u>209.5</u>	<u>215.6</u>	<u>223.9</u>	<u>10.4</u>

FUENTE : ASOCIACION NACIONAL DE VITIVINICULTORES,

INVESTIGACION DIRECTA.

México es un gran potencial para el consumo de bebidas derivadas de la uva ya que en sí es una industria joven con alrededor de solo 40 años..

Nuestro país es uno de los países con menor consumo de bebidas vinícolas - por habitante en el mundo y esto obedece a factores culturales y costum--- bres más que a cuestión económica..

<u>PAIS</u>	<u>CONSUMO POR HABITANTE*</u> <u>LITROS (1985)</u>
MEXICO	3.9
E.U.A.	12.4
CHILE	40.5
ARGENTINA	77.2
ESPAÑA	93.8
FRANCIA	120.4
ITALIA	121.3

* SOLO SE TOMA EN CUENTA LA POBLACION MAYOR DE 15 AÑOS.

Los precios son fijados en forma conjunta por los fabricantes de brandy y - salvo muy pequeñas diferencias son los mismos de una marca a otra dentro - del mismo segmento.

La distribución de los productos se realiza por diferentes canales dando - diferentes descuentos sobre los precios de lista.

	<u>DISTRIBUCION (%)</u>	<u>DESCUENTO (%)</u>
GRANDES DISTRIBUIDORES	66	12
MAYORISTAS	16	9
AUTOSERVICIOS	14	6
CENTROS DE CONSUMO	4	3
	<hr/>	
	100	

Las condiciones actuales de pago son 60 días.

En 1982 fué cuando la Compañía Vinícola alcanzó la mayor participación en el mercado de brandies, no pudo mantenerse debido a que no tuvo un brandy que compitiera con el "Don Pedro" de Domecq.

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>% CREC.</u>
MERCADO DE BRANDY						
MM LITROS	64.4	73.7	92.8	96.3	93.2	9.7
PARTICIPACION %						
BRANDY (PRODUCTO)	26.9	25.5	23.9	22.7	20.5	2.5
DOMEQ	44.1	47.8	49.4	51.1	48.5	12.3
OTROS	29.0	26.7	26.7	26.2	31.0	11.5

FUENTE : INVESTIGACION DIRECTA.

I.2 ANALISIS DE LA OFERTA

Para el siguiente lustro (1987 - 1991), los crecimientos descenderan en comparación al anterior; la industria vinícola tendrá en su conjunto un crecimiento del 5.3 % que es mayor al de las otras bebidas.

	<u>(MIL LITROS)</u>					CRECIMIENTO
	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>PROMEDIO ANUAL</u>
						<u>%</u>
BRANDY	95.1	95.1	98.9	103.8	109.0	3.5
VINO DE MESA	26.7	28.0	31.4	35.8	40.8	11.2
RON	23.1	23.6	24.8	26.5	28.1	5.0
TEQUILA	51.0	49.0	49.6	43.2	50.9	(2.0)
OTROS	16.7	16.7	16.7	17.2	17.7	1.5
T O T A L	<u>212.6</u>	<u>212.4</u>	<u>221.4</u>	<u>226.5</u>	<u>246.5</u>	<u>3.8</u>

FUENTE : ESTIMACION PROPIA CON BASE EN DATOS DE COMPAÑIAS VINICOLAS

Durante el período 1986 - 1987, la Compañía Vinícola perderá alrededor del 3 % en su participación de mercado, debido a sus problemas financieros.

En 1987 la Compañía Vinícola sacará a la venta un brandy de precio alto -- que compita contra el "Don Pedro" de Domeq y comenzará a recuperar a partir de éste año la participación de mercado que ya tenía.

	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>% CREC.</u>
MERCADO DE BRANDY						
MM LITROS	95.1	95.1	98.9	103.8	109.0	3.5
PARTICIPACION %						
CIA. VINICOLA	17.3	17.9	19.2	20.2	21.2	8.9
DOMEQ	50.6	48.4	48.4	48.4	48.4	2.3
OTROS	32.1	33.7	32.4	31.4	30.4	2.1

FUENTE : ESTIMACION PROPIA CON BASE EN LA PROYECCION DE SEAGRAMS.

Dentro de las proyecciones no se está tomando en cuenta el efecto del control de cambios sobre las importaciones de brandis, ya que en 1986 solo representaron aproximadamente el 6 % del consumo total.

Debido a que las grandes Compañías Vinícolas pueden recurrir al mercado para la compra de aguardiente de uva de 85° GL., y de ahí iniciar sus procesos de añejamiento, su capacidad debe ser medida en base a éste.

En 1986 la capacidad de añejamiento en Domecq representó el doble de la Compañía Vinícola siendo estas 86.7 MM y 40.2 MM de litros respectivamente, lo que en capacidad anual de producción de brandy representa:

	<u>MM LITROS</u>
DOMECQ	58.6
COMPAÑIA VINICOLA	27.8
	<u>86.6</u>

Esto permite tanto a la Compañía Vinícola como a Domecq suplir el mercado de los próximos cinco años con su capacidad actual de añejamiento

OFERTA/DEMANDA DE UVA EN MEXICO

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL</u>
HECTAREAS COSECHADAS	32,000	40,400	41,500	55,000	65,000	19.4%
MILES DE TON. DE UVA.	297.6	428.2	427.4	577.5	695.5	23.6%
RENDIMIENTO TON/HA	9.3	10.6	10.3	10.5	10.7	-
5 MILES EN TON. UVA DESTINADAS A BRANDY	187.4	237.1	266.3	372.5	419.4	22.3%
DEFICIT (*)	102.4	94.5	151.3	60.8	-	-

FUENTE: S.A.R.H., CONAFRUT; DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE BANAMEX

(*) SE CUBRIO CON IMPORTACIONES DE AGUARDIENTE.

OFERTA/DEMANDA DE UVA EN MEXICO

	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL</u>
HECTAREAS COSECHADAS	68,000	70,000	72,000	74,000	74,000	2.5%
MILES DE TON. DE UVA	714.0	735.0	756.0	777.0	784.4	2.5%
MILES DE TON. DE UVA DESTINADA A BRANDY	428.4	441.0	453.6	466.2	466.2	2.5%
CONSUMO REQUERIDO PARA BRANDY	428.0	428.0	445.1	467.1	490.5	3.5%
EXCEDENTE	0.4	13.0	8.5	(0.9)	(24.3)	-

FUENTE: ESTIMACION S.P. Y D. DIVISION QUIMICA Y MATERIALES PARA CONSTRUCCION ASOCIACION NACIONAL DE VITIVINICULTORES.

En caso de que durante los meses de Enero y Febrero de 1987 no se realicen nuevas siembras de vid, en 1991 se correrá el riesgo de tener que importar nuevamente aguardiente de uva para satisfacer el mercado nacional de brandis.

II.1 CAPACIDAD INSTALADA

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada que tiene La Compañía Vinícola es suficiente para soportar los planes de venta de los próximos cinco años, con excepción del Departamento de Molienda y Fermentación, en donde se requiere de una inversión estimada de 70 millones de pesos actuales o comprar el aguardiente -- faltante.

Las unidades productivas se encuentran ubicadas en los Estados de Torreón donde se hace parte de la molienda, la fermentación y todo lo relacionado con el añejamiento, la preparación, el embotellado y posteriormente se prosigue a la distribución.

En Agascalientes se localiza la industria de la fermentación y la molienda. En Hermosillo también existe este tipo de industria, así como bodegas.

Las instalaciones se encuentran en perfecto estado, ya que la Compañía Vinícola tiene mucho cuidado en su mantenimiento, debido a que el equipo utilizado para este tipo de industria es muy sencillo.

Estas instalaciones se encuentran situadas en las Ciudades de Aguascalientes, Torreón y Hermosillo, lugares en los que se realiza la recolección de la uva, para que a su vez se muevan a las unidades productivas más cercanas al lugar de la recolección, se hace de esta manera para reducir los gastos de transporte y así enviar a Torreón el aguardiente y no la uva.

La elaboración del brandy y el vino se hace en lotes en forma estacionaria dependiente del mes y del departamento, de acuerdo a la capacidad de los Departamentos productivos.

Los Departamentos de destilación embarricado, preparación y embotellado no tienen ningún problema de producción ya que si la Compañía Vinícola lo requiere se pueden ampliar los turnos de trabajo, ya que de hecho se puede trabajar durante todo el año, lo que no sucede en los Departamentos de molienda y fermentación que es donde se encuentra el problema de producción de la uva, pero esto se puede resolver comprando el aguardiente por falta de la uva, y como consiguiente el Departamento de añejamiento se ve involucrado en el problema, ya que depende de los Departamentos de molienda y fermentación.

El transporte de los viñedos a la unidad vinícola es realizada por los propios viticultores, por lo cual no hay problema para la Compañía.

El aguardiente es transportado a las unidades vinícolas por medio de pipas de acero inoxidable, estas pipas son particulares y se contratan sus servicios cada vez que lo requiere la Compañía.

El transporte del producto terminado se hace por medio de camiones de la familia Pérez, y en caso de no contar con ellos se contratan líneas de transporte de la región y hasta la fecha no se ha presentado ningún problema.

En resumen la capacidad de la Compañía Vinícola es satisfactoria y puede mejorarse la producción si se resuelve el problema de la producción de la uva en la región.

II.2 MATERIA PRIMA

LA UVA

Los Hebreos la consideraron como símbolo de paz y de plétora. Los Griegos la veneraron como planta de dios Dionistio, que en forma de vino, según ellos, proporciona a los mortales algo de sus proféticos poderes y entusiasmo espíritu.

Las uvas figuran entre las más antiguas de las frutas aprovechadas por el hombre. Se cree que el hombre descubrió la forma de hacer vino en su jugo aún antes de aprender a cultivar la vid. Hoy existen más de 2,000 variedades de uvas. Las matas de la vid pueden vivir mucho tiempo: se conocen parrras de más de 400 años de edad.

Desde la época de la conquista se ha venido plantando en América muchas variedades de vid, a pesar de que se cree que el rey de España promedió el cultivo de la vid en sus colonias de América para evitar la competencia a la Industria vinícola de la madre Patria. Aunque las vides se cultivan en varios lugares de la América Ibero, se dan bien sólo donde los veranos cálidos alternan con inviernos fríos y húmedos.

Argentina, Chile, El Sur de Perú y Norte de México son los centros de producción vitícola de dicha región.

Los E.U.A. son el País más importante en cuanto a producción de uva en el hemisferio occidental.

Las misiones Españolas de la primera mitad del siglo XVIII introdujeron la vid Europea en México, inclusive California, que formaba entonces parte de la Nueva España.

California disfruta de un clima especialmente adecuado para el cultivo de la vid de tipo Europeo y produce el 75% de toda la uva cosechada en los E.U.A.

La vid puede plantarse en suelo fértil, con buen desagüe y bien preparado - se corta la sumidad de cada mata, de modo que quede sólo un brote que se poda también, dejándole dos yemas. Las matas deben de ser objeto de gran cuidado durante la primera mitad de la estación vegetativa, y no se las deja que fructifiquen sino hasta llegado el tercer año. Aún entonces se procura que den más de unos 4 Kgs. de fruta. Las plantas adultas producen unos 10 Kgs. Los racimos no maduran bien después de la recolección por lo cual deben conservarse en la parra hasta que el aroma se haya desarrollado completamente. Ligeras heladas no las perjudican mucho, la recolección debe llevarse a cabo cuidadosamente, evitando la caída de los granos y el daño del hollejo.

Uva, es una baya de forma globosa y ovoide y tamaño variable; su color puede ser amarillo, cêreo, blanquesino, verde, rosado, violâceo o casi negro. Se compone de una piel más o menos gruesa (hollejo), la pulpa y unas pocas simientes (pèpitas) encerradas en ella, las uvas se hallan agrupadas en racimo, al raspón o escobajo por pedicelos individuales.

ANÁLISIS-CON FALLAS-DE-ORIGEN

El escobajo representa del 3 al 7% del peso total del racimo; contiene tanino y es de sabor astringente y áspero:

El hollejo representa del 9 al 11% del peso total del grano; contiene tanino, ácidos y la materia colorante que teñira el vino durante el proceso de la fermentación del mosto.

La pulpa comprende el 85-90% del peso del grano. Su composición es compleja y muy variable de una a otra clase de uva.

Aparte agua, contiene azúcares en proporción media de un 15%, ácidos libres (tánico, cálico, málico, citrico), crémor tártaro, vitamina C, etc..

Las pepitas suponen del 3 al 4% del peso del grano; tienen aceites, tanino, ácidos volátiles y una materia resinosa astringente y de sabor desagradable.

El escobajo representa del 3 al 7% del peso total del racimo; contiene tanino y es de sabor astringente y áspero.

El hollejo representa del 9 al 11% del peso total del grano; contiene tanino, ácidos y la materia colorante que teñira el vino durante el proceso de la fermentación del mosto.

La pulpa comprende el 85-90% del peso del grano. Su composición es compleja y muy variable de una a otra clase de uva.

Aparte agua, contiene azúcares en proporción media de un 15%, ácidos libres (tánico, cálico, málico, cítrico), crémor tártaro, vitamina C, etc..

Las pepitas suponen del 3 al 4% del peso del grano; tienen aceites, tanino, ácidos volátiles y una materia resinosa astringente y de sabor desagradable.

CAÑA DE AZÚCAR

La caña de azúcar fué introducida al caribe por Cristobal Colón, quien -- trajo cortes de las azores y los plantos de América.

La caña, prolifero en el clima ideal y, como la melaza reemplazó a la miel los nativos empezaron a sembrar cañas en muchas partes de las islas.

Los exploradores españoles y los colonos quienes siguieron a Colón, trajeron con ellos el arte de destilar. El ron que es el jugo de la caña de -- azúcar mezclado con agua y calentado de una manera primitiva, vino a ser -- la mayor fuente de alconol en el nuevo mundo.

El primer informe que se tiene acerca del ron es de Barbados, y data alrededor del año 166, que era cuando el destilado estaba lo suficientemente -- establecido para adquirir un nombre. Hay muchas teorías acerca de su deri vado. muchos autores creen en la vieja teoría de rembulion o rembustión, -- que toma como referencia los efectos de los bebedores del primer ron, el -- nombre podría venir de Saccharum (Latín de la Caña de Azúcar), o del Francés Malay Mordbrum, osado por el francés para describir las bebidas fermen tadas. Esto podría ser la corrupción de la palabra aroma.

Durante los siglos XVII y XVIII, el ron se extendió en el extranjero, primero a las colonias Americanas y después a Inglaterra y el Continente.

Antes de 1775 el ron lo tomaban los colonos de América, en la competencia anual de los cuatro galones por cabeza. Nueva Inglaterra hizo su fortuna a base del ron, George Washington fué electo por la Casa Burguesa de Virginia después de distribuir gratis el ron a los votantes.

Paul Riverde dijo que solo tuvo que tomar dos copas del ron Medford para tener su voto en la última parada de la cabalgata histórica, cuando la corona Británica cobro impuestos para exportar la melaza a las colonias, causó gran inquietud y contribuyó el progreso de las fiestas del té en Boston.

Hoy en día el ron sigue siendo una de las bebidas preferidas del mundo entero, y su demanda, siempre creciente, ha hecho de su producción una industria muy importante. Esta misma demanda ha sido consecuencia de que no siempre en una elaboración, aún en países tradicionalmente productores de éste licor, sea de buena calidad, y solo contadas marcas han continuado con el proceso tradicional que se requiere para obtener un verdadero ron.

EL RON EN PUERTO RICO

Puerto Rico ha tomado el liderazgo de producción de rones blancos, que pertenecía a Cuba, gracias a la Compañía Bacardi que ahora es una de las más grandes destiladoras del mundo. La isla aunque, es más pequeña que Jamaica, es ahora la productora de ron más grande el mundo: El ron de Puerto Rico es tradicionalmente destilado en melaza y se continúa haciendo con un alto índice de ligereza y buen aroma. Aunque muchos intentan dar un color claro, los rones de Puerto Rico tienen un color ambarino por el añejamiento en barricas.

La materia prima básica para la elaboración de vinos y brandis es la uva. -

Históricamente el suministro de uva para la industria vinícola nacional ha sido deficitario, cubriéndose con importaciones de aguardiente, de 1978 a la fecha, las exportaciones de uva han crecido fuertemente, por lo que hace falta una mejor coordinación dentro de esta industria.

Domecq tradicionalmente ha importado aguardiente de uva para complementar sus necesidades. La compañía ha satisfecho sus necesidades con uva nacional.

De la uva que se cultiva en México, el 55 a 65% se utiliza en la producción de brandis, el 10% en vinos y el resto en otros usos como son jaleas, fruta de mesa, pasa etc...

Como regla general, las compañías vinícolas no tienen viñedos.

En 1986 los principales estados productores de uva fueron :

	<u>%</u>	<u>TON/HA</u>
Sonora	26.0	11.0
Aguascalientes	23.4	11.6
Baja California Norte	-16.4	9.7
Coahuila	11.8	10.6
Zacatecas	9.3	12.6
Otros	13.1	8.5
	<hr/>	<hr/>
	100.0	10.7

Un viñedo requiere de 3.5 años para producir uva apta para su industrialización.

Actualmente existen en México 74 mil hectáreas sembradas de vid, de las cuales 65 mil están en producción, y las 9 mil restantes empezarán a producir gradualmente durante los próximos 4 años.

Con los años se han logrado mejores rendimientos de uva por hectárea cultivada, lo que ha contribuido a reducir el déficit e inclusive exportar.

Para producir un litro de brandy la industria requiere de aproximadamente - 4.5 kilos de uva.

Como materiales de importancia en la elaboración del vino adicionales a la uva, se tienen las barricas, las botellas, los tapones y las cajas de cartón.

Las barricas provienen de E.E.U.U. (Roble Americano), dado que la compañía es una vinícola ya en operación el número de barriles anuales que se adquieren es para reposición o incrementos de capacidad, siendo estos mínimos.

Las botellas son compradas en su mayoría a Vidriera Monterrey, con la cual no se ha tenido problemas de abastecimiento.

Empaques de Cartón Titán abastece de cajas de cartón a la compañía.

El corcho y el cartón es surtido en un 50% por plásticos Dumex, y el resto por otras compañías.

En estos materiales no se prevee ningún problema para tenerlos en cantidad y calidad adecuadas, en el corto plazo.

II,4 ELABORACION DEL PRODUCTO

PROCESO PARA LA ELABORACION DEL VINO

Una vez extraído el jugo de uva, se deja fermentar durante siete días, posteriormente se eliminan las impurezas y se deja añejar.

Al vino tinto se le deja la cascarilla y semilla, lo que da el color y sabor; al vino blanco no se le incluye, el vino tinto se añeja en tanques de roble, mientras que el blanco y rosado en tanques de acero inoxidable.

El periodo de añejamiento es de 3 a 5 años. El vino se estabiliza por medio de refrigeración y se embotella.

PROCESO PARA LA ELABORACION DEL BRANDY

Se extrae el jugo de la uva y se deja fermentar durante siete días, se eliminan las impurezas y se procede a su destilación.

En la destilación se obtienen los alcoholes de vino, lográndose un líquido incoloro con 85° de alcohol.

Con el aguardiente obtenido en la destilación son llenados los barriles, - que deben ser de roble americano o límousin, de donde tomará su sabor y color.

El brandy deberá añejarse cuando menos durante 18 meses.

Después del añejamiento se reduce la cantidad del alcohol del brandy con agua destilada para dejarlo con 38°, forma en la cual es embotellado.

Las unidades productoras del vergel se encuentran localizadas en Torreón (Compañía Vinícola), Aguascalientes (Industrias de la Fermentación, S.A. de C.V. y Hermosillo (Bodegas Misión Valle del Sol, S.A. de C.V.).

Hermosillo y Aguascalientes solo realizan las operaciones de molienda, -- fermentación y destilación, en Torreón; además de las interiores se tiene el añejamiento, la preparación y el embotellado.

Sus instalaciones están situadas en los diferentes puntos de recolección de la uva para facilitar su capacitación y además reducir sus gastos de transporte al procesarla en el lugar y enviar a Torreón aguardiente y no la uva.

Las instalaciones se observan en muy buen estado, debido al cuidado que la Compañía en su mantenimiento y a lo sencillo del equipo utilizado en este tipo de industria.

El proceso del brandy y el vino es llevado a cabo en lotes y los diferentes departamentos trabajan en forma estacionaria con las siguientes capacidades equivalentes de brandy :

El aguardiente es transportado de las unidades de Aguascalientes y Hermosillo a Torreón, en pipas de acero inoxidable, propiedad de particulares ajenos a la empresa.

El producto terminado es distribuido a los diferentes compradores, por camiones propiedad de la familia Pérez, y otras líneas de transporte de la región.

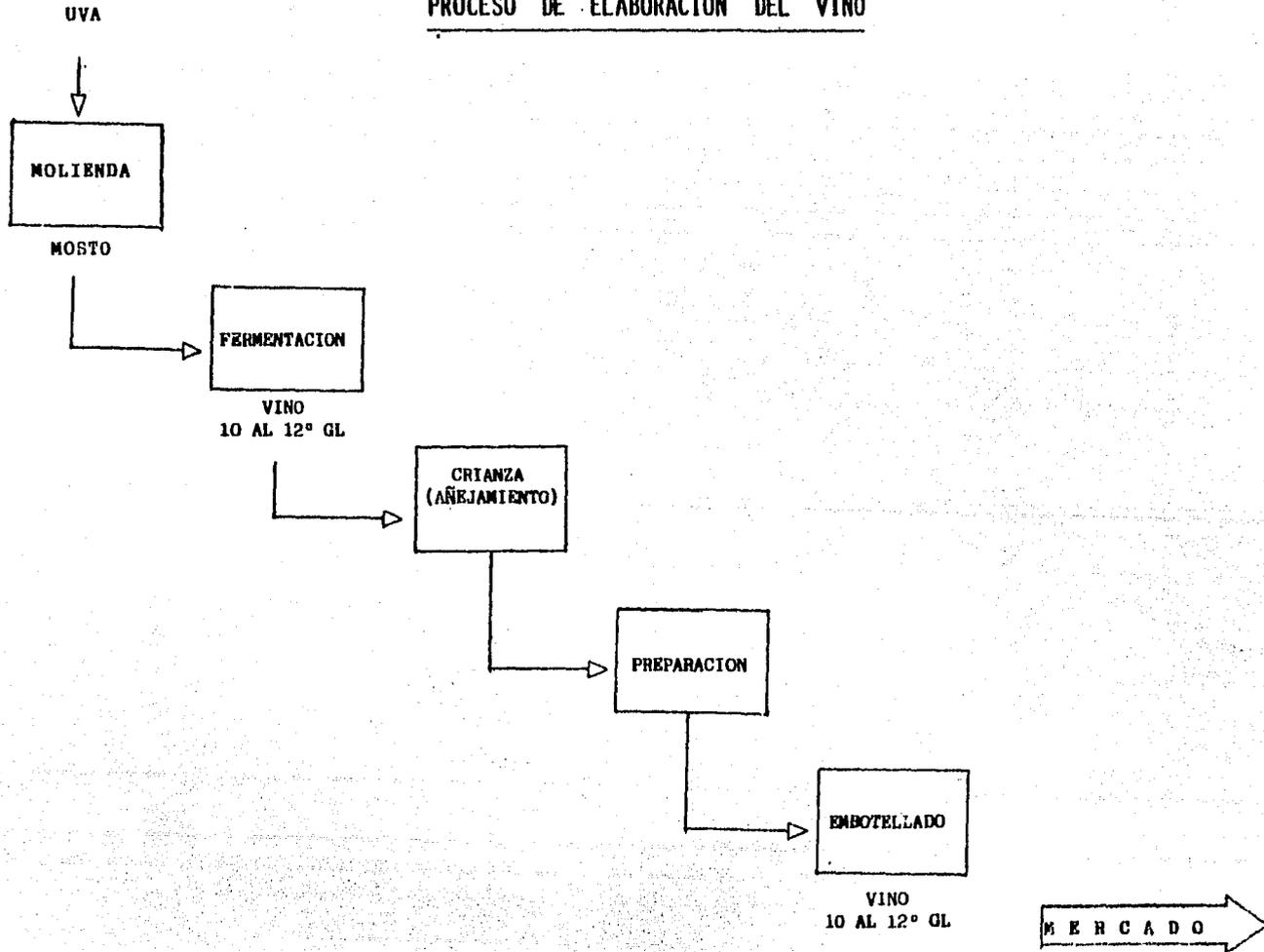
Tradicionalmente, no ha sido problema el transporte de la familia Pérez, existe una gran cantidad de transportistas que pueden mover el producto.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>CAPACIDAD MM LITROS</u>	<u>ESTACIONALIDAD</u>
MOLIENDA	20.0	JULIO A SEPTIEMBRE
FERMENTACION	20.0	JULIO A SEPTIEMBRE
DESTILACION	39.8	AGOSTO A FEBRERO
EMBARRICADO	30.3	FEBRERO A DICIEMBRE
PREPARACION	33.0	FEBRERO A DICIEMBRE
EMBOTELLADO	29.7	FEBRERO A DICIEMBRE
AÑEJAMIENTO	26.8	TODO EL AÑO

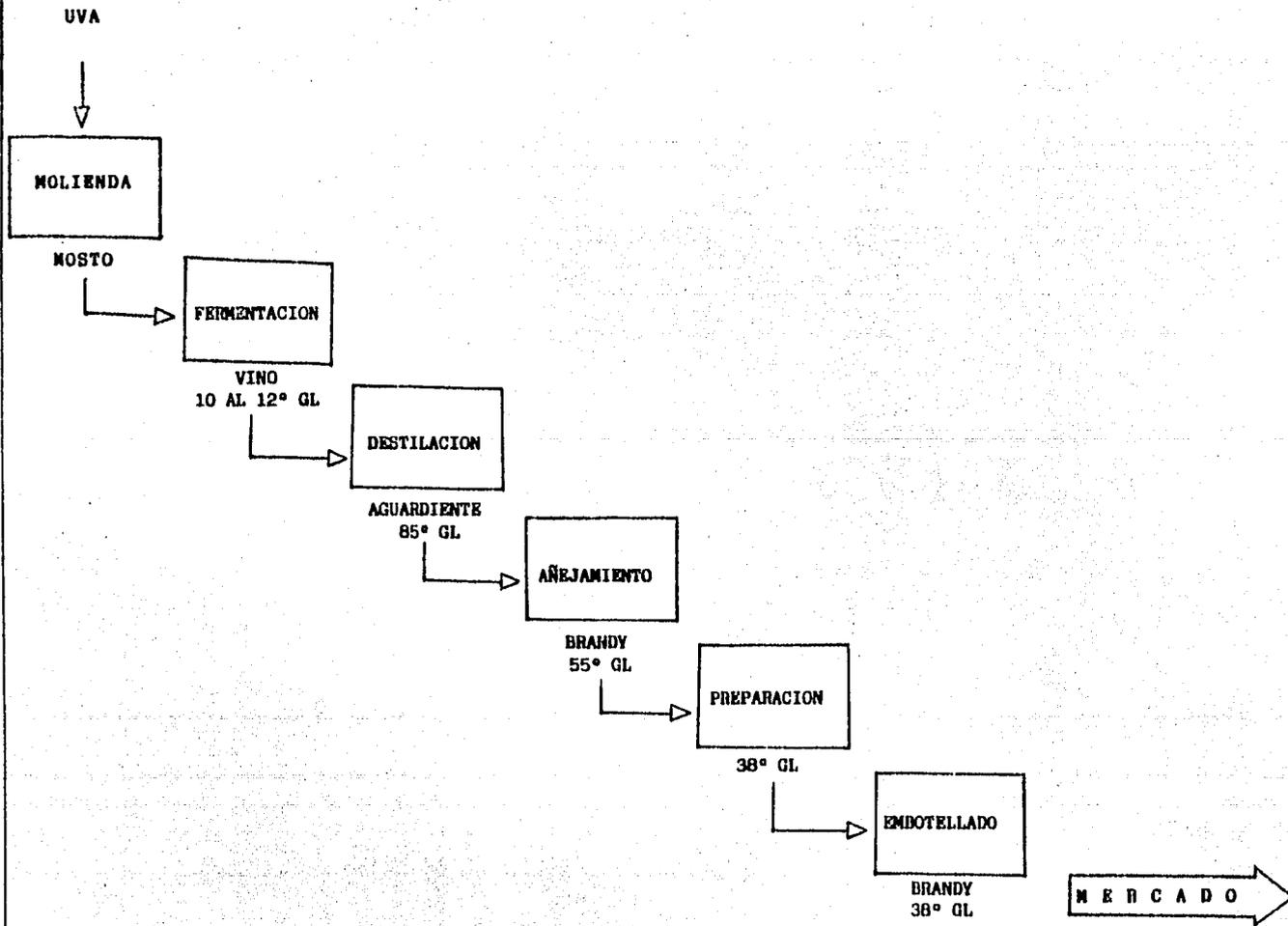
La capacidad instalada que tiene la Compañía es suficiente para soportar los planes de venta de los próximos cinco años, con excepción del departamento de molienda y fermentación, en donde se requerirá de una inversión estimada de 70 millones de pesos actuales o comprar el aguardiente faltante.

El transporte de la uva desde los viñedos hasta unidades vinícolas, es -- realizado por los viticultores, por requerir de cierta especialización para no dañar el producto.

PROCESO DE ELABORACION DEL VINO



PROCESO DE ELABORACION DEL BRANDY



SEAGRAMS

Seagrams Company LTD, esta interesada en participar en La Compañía Vinícola; es la más grande productora y comercialización de vinos y destilados en el mundo, con 2,800 millones de dólares en ventas y 274 millones de utilidades durante 1986.

Sus marcas de mayor prestigio son Chivas Regal, Glenlivet, Paul Masson y Seagrams.

tiene 27 subsidiarias en los cinco continentes y tiene el 20% de Dupont - Conoco desde 1981.

Seagrams empezó las negociaciones para la adquisición de parte de las acciones de Compañía Vinícola desde Noviembre de 1986, fecha en que ofreció 40 MM de dólares por el 49% de las acciones de Compañía Vinícola. En Febrero del presente redujo su oferta en 25 MM.

El último ofrecimiento de Seagrams es de 10 MM de dólares por el 51% de las acciones (éste será analizado posteriormente).

III.1 ANALISIS Y PROYECCIONES FINANCIARAS

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE

(Millones de pesos)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
<u>ACTIVO</u>						
EFFECTIVO	9	89	127	338	129	163
CLIENTES	839	842	1,212	2,074	967	692
<u>INVENTARIOS :</u>						
EN PROCESO	658	854	790	847	1,430	1,806
TERMINADO	36	60	53	53	234	302
MATERIAS PRIMAS	58	73	112	185	236	339
	<u>752</u>	<u>1,017</u>	<u>955</u>	<u>1,085</u>	<u>1,900</u>	<u>2,518</u>
OTRO ACTIVO CIRCULANTE	119	32	91	86	473 (1)	245
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>1,719</u>	<u>1,980</u>	<u>2,385</u>	<u>3,583</u>	<u>3,469</u>	<u>3,610</u>
<u>INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO :</u>						
TERRENOS	1	6	5	5	5	8
EDIFICIOS	-	28	30	30	30	34
MAQUINARIA Y EQUIPO	161	134	151	170	218	220
	<u>162</u>	<u>168</u>	<u>186</u>	<u>205</u>	<u>253</u>	<u>262</u>
REVALUACION	143	243	342	444	614	613
	<u>305</u>	<u>411</u>	<u>528</u>	<u>649</u>	<u>867</u>	<u>875</u>
DEPRECIACION ACUMULADA	56	60	85	112	159	173
TOTAL IN.; PLANTA Y EQUIPO	<u>249</u>	<u>351</u>	<u>443</u>	<u>537</u>	<u>708</u>	<u>702</u>
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS	1	81	1	2	450	257
PERDIDA EN CAMBIOS POR AMORTIZAR						<u>1,476</u>
ACTIVO TOTAL	<u>1,969</u>	<u>2,412</u>	<u>2,829</u>	<u>4,122</u>	<u>4,627</u>	<u>6,053</u>

(1) INCLUYE 239 MM CIAS. FILIALES

CIA. VINICOLA, S.A DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
<u>P A S I V O</u>						
PASIVO BANCARIO	284	361	519	1,017	1,793	3,415
PROVEEDORES	123	72	67	294	228	229
ACREEDORES DIV. Y OTROS PASIVOS	256	234	385	589	1,068 (1)	655
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	<u>663</u>	<u>667</u>	<u>971</u>	<u>1,900</u>	<u>3,089</u>	<u>4,299</u>
PASIVO BANCARIO A LARGO PLAZO	209	284	170	130	320	200
OBLIGACIONES	51	200	200	300	400	400
PASIVO DIFERIDO (UTS. X REALIZAR)	598	657	- (2)	-	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	<u>858</u>	<u>1,141</u>	<u>370</u>	<u>430</u>	<u>720</u>	<u>600</u>
PASIVO TOTAL	<u>1,521</u>	<u>1,808</u>	<u>1,341</u>	<u>2,330</u>	<u>3,809</u>	<u>4,899</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>						
CAPITAL SOCIAL	170	450	930 (2)	930	1,030	1,392
SUPERAVIT POR REV.	143	99	-	101	271	727 (3)
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANT.	110	35	215	257	763	(484)
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	25	20	343	510	(1,247)	(481)
TOTAL CAPITAL CONTABLE	<u>448</u>	<u>604</u>	<u>1,488</u>	<u>1,797</u>	<u>817</u>	<u>1,154</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>1,969</u>	<u>2,412</u>	<u>2,829</u>	<u>4,122</u>	<u>4,627</u>	<u>6,053</u>

(1) INCLUYE 470 MM A FAVOR DE EMPRESAS JUAN PEREZ, S.A. Y 128 MM DE CIAS. FILIALES

(2) LAS UTILIDADES POR REALIZAR DE 657 MM SE LLEVARON A UTS. DE EJERCICIOS ANTERIORES, CAPITALIZANDOSE 480 MM

(3) INCLUYE 427 MM DE REVALUACION DE INVENTARIOS

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
PASIVO BANCARIO

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
<u>BANCO</u>						
DOLARES:						
BANCOMER	11.4	6.3	2.2	-	0.4	-
INTERNACIONAL	-	-	1.0	3.0	5.0	5.5
COMEX	3.7	-	3.1	11.3	10.9	22.7
CITY BANK	-	4.0	2.0	4.4	25.0	24.7
BANAMEX	-	-	-	5.7	9.1	9.1 (1)
TOTAL BANCOS	15.1	10.3	8.3	24.4	50.4	62.0
OTROS ACREEDORES	-	-	-	0.4	1.5	-
TOTAL DOLARES	15.1	10.3	8.3	24.8	59.9	62.0
PESOS:						
BANCOMER	85	232	320	364	470	490
INTERNACIONAL	55	120	120	120	-	-
COMEX	11	-	5	-	-	-
SEFIN	151	60	55	100	100	100
TOTAL PESOS	151	412	500	584	570	590
TOTAL PASIVO BANCARIO	493	645	689	1,154	2,142	3,615
% DE DEUDA EN DOLARES S/PASIVO BANCARIO	70	36	27	50	72	64
% DE DEUDA EN DOLARES S/PASIVO TOTAL	23	13	14	24	40	66

(1) A BANAMEX SE LE ADEUDA 5.5 MILLONES MAS, QUE ESTAN REGISTRADOS EN INDUSTRIAS DE LA FERMENTACION.

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS POR CICLOS
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE '86

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
<u>GENERACION OPERATIVA BRUTA:</u>					
UTILIDAD NETA DEL AÑO	20	248 (1)	510	(1,247)	(491)
DEPRESIACION Y AMORTIZACION	4	25	27	47	14
	<u>24</u>	<u>273</u>	<u>537</u>	<u>(1,200)</u>	<u>(477)</u>
MENOS REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO	254	221	559	(321)	(489)
<u>GENERACION OPERATIVA DE RECURSOS</u>	(230)	52	(22)	(879)	(966)
PAGO DE PASIVO A LARGO PLAZO	-	114	40	-	120
DIVIDENDOS	-	120	305	-	-
GENERACION OPERATIVA DE RECURSOS DESPUES DE PASIVO A LARGO PLAZO Y DIVIDENDOS	(230)	(182)	(367)	(879)	(1,086)
<u>MAS GENERACION NO OPERATIVA</u>					
47 APORTACIONES AL CAPITAL SOCIAL	36	-	-	100	362 (*)
PRESTAMOS BANCARIOS	301	158	598	1,066	1,622
REVALUACION DE INVENTARIOS	-	-	-	-	427
UTILIDAD DIFERIDA VENTAS EN ABONOS	59	-	-	-	-
GENERACION NO OPERATIVA	396	158	598	1,066	2,411
TOTAL DE GENERACIONES	166	(24)	261	287	1,325
MENOS INVERSIONES EN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6	18	19	48	8
PERDIDA EN CAMBIOS	-	-	-	-	1,476
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS	80	(80)	1	448	(193)
	<u>86</u>	<u>(62)</u>	<u>20</u>	<u>496</u>	<u>1,291</u>
VARIACION EN EL EFECTIVO	80	38	211	(209)	34
EFECTIVO AL FINALIZAR EL AÑO	89	127	338	129	163

(1) SE EXCLUYERON 99 MM DE SUPERAVIT POR REVALUACION CONSIDERADAS POR LA EMPRESA COMO UTILIDADES Y SE SUMARON 4 MM POR RECTIFICACION EN LOS RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.

(*) PROVENIENTE DE LA CONSOLIDACION DE COMPAÑIA FILIAL.

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
DATOS FINANCIEROS

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
<u>VENTAS :</u>					
CAJAS FACTURADAS (MILES)		1,380	2,079	2,340	1,017
INCREMENTO (%)			51	12	(57)
MILLONES DE PESOS	1,696	1,471	2,179	2,970	1,017
INCREMENTO (%)		(13)	48	36	(63)
PRECIO	N.D.	1,066	1,048	1,269	1,090
INCREMENTO (%)			(2)	21	(16)
UTILIDAD NETAS (MILLONES \$)	25	20	342	510	(1,247)
INCREMENTO (%)		(20)	1,715	49	(244)
<u>RENDIMIENTOS :</u>					
UTILIDAD ENTRE :					
VENTAS NETAS	1%	1%	16%	17%	(112%)
CAPITAL CONTABLE	6%	3%	30%	40%	(60%)
CAPITAL SOCIAL	15%	4%	37%	55%	(121%)
UTILIDAD POR ACCION (DE MIL PESOS C/U)	147	44	368	548	(1,210)
VALOR EN LIBROS POR ACCION	2,635	1,342	1,599	1,927	793
DIVIDENDOS POR ACCION		412	267	220	
IMPORTE DEL DIVIDENDO (MILLONES)		70	120	205	

La empresa cuenta con 850 elementos de planta, incrementándose en 250 eventuales en la época de vendimia (Julio a Noviembre).

De Diciembre de 1985 a Octubre de 1986, disminuyó en 500 el número de empleados.

No existe sindicato en la empresa.

Durante los últimos cinco años no han existido problemas en las relaciones obrero-patronales.

La rotación de personal obrero es mínima, contrastando con el de los niveles directivos que ha sido muy alta.

El 65% del personal de La Compañía Vinícola, son empleados y el 35% son obreros.

Los salarios de los obreros son 30% superiores al mínimo de la región y cuentan con prestaciones superiores a las de la ley (Seguro de Grupo, Gastos Médicos, Comedor, Transporte y otros menos importantes).

En los últimos cinco años La Empresa ha sufrido tres cambios en sus niveles Directivos, lo que ha contribuido a su actual problemática.

III.2 RECURSOS FINANCIEROS PARA LA INVERSION

ALTERNATIVAS DE SEAGRAM'S

La propuesta actual de Seagram's tiene las siguientes condiciones:

Seagram's y Cía. Vinícola forman una Compañía llamada Versea, que maneja las compañías vinícolas.

Seagrams inyectará 10 MM de dólares como capital social representando esta cantidad el 51% de las acciones de Versea, así mismo, un préstamo a 8 años 15 MM de dólares anteriores se utilizarán para reducir la deuda de los - - Bancos.

Los Bancos recibirán prioridad de repago sobre el préstamo de Seagrams.

La deuda bancaria remanente, después de la aplicación correspondiente de - los 25 MM de dólares, será reestructurada a 8 años con 3 ó 4 de gracia, dependiendo del flujo de caja.

Los Bancos presentarán en pesos la cantidad equivalente a 15 MM de dólares en una línea revolvente que caducará el 4° año.

Seagrams se compromete a prestar, si fuera necesario, 10 MM de dólares de - manera revolvente en las mismas condiciones de los 15 MM prestados por los - Bancos.

Si el flujo de caja no es suficiente, los bancos prestarán el 40% de los intereses acumulados hasta un máximo equivalente a 10 MM de dólares, los cuales se redocumentarán para ser pagados con el principal.

La propuesta de Seagrams esta supeditada a que la Comisión Nacional de inversiones extranjeras autorice a Seagrams obtener el 51% del capital de Cía. Vinícola.

ALTERNATIVAS CAPITALIZANDO PASIVOS

Debido a que la alternativa de Seagrams no representa una solución adecuada al problema financiero de La Cfa. Vinícola, se presentó otra alternativa, considerando la capitalización de pasivos Bancarios.

Para esta alternativa se ha considerado la capitalización de todos los pasivos de los Bancos Nacionales o negociar el pasivo a favor de City Bank en nuevas condiciones a largo plazo .

La capitalización aquí presentada es susceptible de modificarse hasta encontrar la estructura financiera más adecuada, que permita a la empresa operar sanamente.

III.3 EVALUACION FINANCIARA

COMENTARIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Hasta el año de 1981, la empresa presentó sus resultados, considerando el sistema de ventas en abonos (utilidades diferidas), tanto para efectos fiscales, como financieros. A partir de 1982 cambio solo para efectos financieros el sistema de ventas en abonos al ordinario de utilidades realizadas, este cambio originó que las utilidades por realizar al 31 de diciembre de 1981, por valor de 657MM de pesos se acumularan a las utilidades de ejercicios anteriores y de ahí llevaron al capital social 480 MM y decretaron un dividendo de 120 MM.

El descenso tan fuerte que se nota en las ventas de 1985, comparado con las de 1984, se atribuye a la colocación excesiva de productos a los distribuidores en el año de 1984 quienes no pudieron realizar tantas existencias en el año de 1985, provocando la caída de las ventas en el producto.

La situación del punto anterior explica también el aumento tan fuerte (23%) que se aprecia en las cuentas por cobrar a clientes de 1983 a 1984.

Los gastos de publicidad y promoción muestran fuertes incrementos en los años de 1984 y 1985, 93 MM y 76 MM respectivamente.

El costo de financiamiento creció desmesuradamente (318 MM \$) en el año de 1985 debido a los fuertes incrementos de pasivo bancario habidos en este año (ver comentarios pasivos).

En el año de 1985 se castigaron por concepto de cuentas incobrables 241 MM- que corresponden básicamente a la cancelación de créditos otorgados a Super Mayoreo, S.A., que fué declarado en quiebra (Grupo Miembro).

La revaluación de inmuebles, planta y equipo de 1981 a 1985 alcanza la suma de 614 MM. La empresa aplicó esta revaluación como sigue: 143 MM a Capital Social, 200 MM a resultados y 271 MM a superavit por revaluación.

En el renglón de inversiones en subsidiarias, se observa en el año de 1985- un incremento de 448 MM, que corresponde a la compra que hizo la Cía. Vinícola, S.A., a la Holding empresas Juan Pérez, S.A., de las acciones: 156 MM Bodegas Misión del Valle del sol, S.A.; 100 MM Industrias de la Fermentación, S.A. y 191 MM Bodegas Caborca, S.A.; estas últimas fueron vendidas en el año de 1986.

El pasivo bancario al 30 de Diciembre de 1986, básicamente esta en dólares, ya que de un total de 3,615 MM, 3,025 MM están contratados dólares, o sea el 84% En La Cía. Industrias de la Fermentación, S.A., existe otro crédito en dólares a favor de Banamex, por 5.5 MM en dólares.

La empresa tiene contratado un reporto de 30 MM en dólares.

Las obligaciones quirográficas por 400 MM estan a favor de la familia - -
Peréz.

El capital social ha tenido modificaciones como sigue:

Capital Social en 1981	170 MM
Capitalizaciones en superávit por rev.	343
Fusión de inversiones Pérez, S.A.	37
Uts. ejs. anteriores (cambió sistema - ventas en abonos	480
	<hr/>
Total al 31 de Diciembre de 1985	1,030 MM\$
Consolidación con Cía filial, S.A.	362
	<hr/>
Total al 31 de Diciembre de 1986	1,392 MM\$

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
DATOS FINANCIEROS

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986 (*)</u>
<u>RAZONES FINANCIERAS</u>						
ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CORTO PLAZO	2,59	2,97	2,28	1,89	1,12	0,84
CAPITAL DE TRABAJO (ACTIVO CIRCULANTE, MENOS PASIVO A CORTO PLAZO) (MILLONES DE PESOS)	1,056	1,313	1,413	1,683	380	(681)
CRECIMIENTO CAPITAL DE TRABAJO		24%	8%	19%	(77%)	(279%)
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO (ACTIVO CIRCULANTE MENOS EFECTIVO) MENOS (PASIVO CORTO PLAZO MENOS PASIVO BANCARIO)	1,331	1,585	1,805	2,362	2,044	2,571
CRECIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		19%	14%	31%	(14%)	25%
PASIVO TOTAL/CAPITAL CONTABLE	340	299	0,99	1,30	4,66	3,1
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	0,77	0,75	0,50	0,57	0,82	0,76
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL (SIN REVALUACION)	0,83	0,78	0,47	0,58	0,87	0,79
CUENTAS POR COBRAR/VENTAS (DIAS)	180	280	202	255	318	135
VENTAS NETAS/INVENTARIOS	2,25	1,45	2,28	2,74	0,58	0,55
INVENTARIOS/COSTO DE VENTAS (DIAS)	545	1,266	664	571	1,279	1,703

* BALANCES CONSOLIDADOS CON COMPAÑIA FILIAL

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
 DATOS COMPARATIVOS ENTRE CIA. VINICOLA Y COMPETENCIA *

	<u>1981</u>		<u>1982</u>		<u>1983</u>		<u>1984</u>		<u>1985</u>		<u>% CREC.</u>	
											<u>PROMEDIO ANUAL</u>	
	<u>V</u>	<u>C</u>	<u>V</u>	<u>C</u>								
VENTAS MM\$	1,696	1,879	1,471	2,980	2,179	3,752	2,979	4,853	1,109	7,658	(10)	42
UTILIDAD MM\$	25	252	20	407	343	550	510	688	(1,247)	354	(167)	9
UTILIDAD /VENTAS %	1	13	1	14	16	15	17	14	-	5		
88 PASIVO TOTAL/ACTIVO												
TOTAL %	77	61	75	61	50	61	57	59	82	68		
APALANCAMIENTO	3.4	1.5	2.9	1.6	1.0	1.4	1.3	2.1	4.7	3.4		

(*) COMPETENCIA CIERRA SU EJERCICIO EN JUNIO Y CIA. VINICOLA EN DICIEMBRE.

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
RESULTADOS PROFORMA CAPITALIZANDO PASIVO

(Millones de pesos)

	REAL SEPT. 1985	1985	1986	1987	1988
VENTAS	1,388	2,947	4,636	6,720	8,915
COSTO DE VENTAS	399	854	1,344	1,948	2,585
UTILIDAD BRUTA	<u>989</u>	<u>2,093</u>	<u>3,292</u>	<u>4,772</u>	<u>6,330</u>
<u>GASTOS DE OPERACION</u>					
ADMINISTRACION	238	317	464	604	802
VENTA	229	471	742	1,075	1,426
PUBLICIDAD Y PROMOCION	252	336	464	672	891
PRODUCCION	<u>87</u>	<u>116</u>	<u>185</u>	<u>268</u>	<u>357</u>
	<u>806</u>	<u>1,240</u>	<u>1,855</u>	<u>2,619</u>	<u>3,476</u>
UTILIDAD DE OPERACION	183	853	1,437	2,153	2,854
FINANCIAMIENTO	674	1,1291	814	814	814
PEDIDAS DE CAMBIOS	---	(2,268)	---	---	---
UTILIDAD (PERDIDA)	<u>(491)</u>	<u>(2,544)</u>	<u>623</u>	<u>1,339</u>	<u>2,040</u>

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.

BALANCES PROFORMA (SEAGRAMS)

(Millones de pesos)

ACTIVO	REAL SEPT. 1985	ESTIMADO DIC. 1985	SEAGRAMS DIC. 1985
EFFECTIVO PARA OPERACION	163	-	706
CLIENTES	692	1,473	1,473
INVENTARIOS	2,518	2,054	2,054
OTRO ACTIVO CIRCULANTE	245	245	245
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>3,618</u>	<u>3,772</u>	<u>4,478</u>
ACTIVOS FIJOS-NETOS	702	702	702
OTROS ACTIVOS	642	642	642
PERDIDA EN CAMBIOS	1,476	-	-
ACTIVO TOTAL	<u>6,438</u>	<u>5,116</u>	<u>5,822</u>
PASIVO			
CREDITOS BANCARIOS (DOLARES)	3,410	4,185	2,335
CREDITOS BANCARIOS (PESOS)	390	390	390
PROVEEDORES Y OTROS	884	606	606
PASIVO CIRCULANTE	<u>4,884</u>	<u>5,181</u>	<u>3,331</u>
CREDITOS SEAGRAMS LARGO PLAZO (DOLARES)			1,050
CREDITOS BANCARIOS LARGO PLAZO (PESOS)	200	200	1,250
NUEVO PASIVO (*) PESOS	-	244	-
OBLIGACIONES QUIROGRAFARIAS	400	400	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	<u>600</u>	<u>844</u>	<u>2,300</u>
PASIVO TOTAL	<u>5,284</u>	<u>6,025</u>	<u>5,356</u>
CAPITAL CONTABLE			
CAPITAL SOCIAL	1,392	1,392	2,492
SUPERAVIT POR REVALUACION	727	727	727
PERDIDAS ACUMULADAS	(484)	(484)	(484)
PERDIDAS DEL EJERCICIO	(481)	(2,544)	(2,544)
TOTAL CAPITAL CONTABLE	<u>1,154</u>	<u>(909)</u>	<u>191</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>6,438</u>	<u>5,116</u>	<u>5,822</u>

(*) PASIVO NECESARIO PARA SEGUIR OPERANDO.

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.
 RESULTADOS PROFORMA SEAGRAMS

(Millones de pesos)

	REAL SEPT. 1985	1985	1986	1987	1988
VENTAS	1,388	2,947	4,636	6,720	8,915
COSTO DE VENTAS	399	854	1,344	1,948	2,585
UTILIDAD BRUTA	<u>989</u>	<u>2,093</u>	<u>3,292</u>	<u>4,772</u>	<u>6,330</u>
<u>GASTOS DE OPERACION</u>					
ADMINISTRACION	238	317	464	604	802
VENTA	229	471	742	1,075	1,426
PUBLICIDAD Y PROMOCION	252	336	363	672	891
PRODUCCION	87	116	185	268	357
	<u>806</u>	<u>1,240</u>	<u>1,855</u>	<u>2,619</u>	<u>3,476</u>
UTILIDAD DE OPERACION	183	853	1,437	2,153	2,854
FINANCIAMIENTO	(674)	(1,129)	(2,722)	(3,524)	(4,220)
PERDIDA DE CAMBIO	-	(2,268)	(963)	(2,063)	(2,337)
UTILIDAD (PERDIDA)	<u>(491)</u>	<u>(2,544)</u>	<u>(2,248)</u>	<u>(3,434)</u>	<u>(3,743)</u>

CIA VINICOLA, S.A. DE C.V.
BALANCES PROFORMA (CAPITALIZANDO PASIVO)

(Millones de pesos)

CAPITALIZANDO
PASIVO

DIC. 1985

<u>ACTIVO</u>	<u>REAL</u>	<u>ESTIMADO</u>	
	<u>SEPT. 1985</u>	<u>DIC. 1985</u>	
EFFECTIVO PARA OPERACION	163	-	
CLIENTES	692	1,473	1,473
INVENTARIOS	2,518	2,054	2,054
OTRO ACTIVO CIRCULANTE	<u>245</u>	<u>245</u>	<u>245</u>
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>3,618</u>	<u>3,772</u>	<u>3,773</u>
ACTIVOS FIJOS-NETOS	702	702	702
OTROS ACTIVOS	642	642	642
PERDIDA EN CAMBIOS	<u>1,476</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
ACTIVO TOTAL	<u>6,438</u>	<u>5,116</u>	<u>5,116</u>
 <u>PASIVO</u>			
^R CREDITOS BANCARIOS (DOLARES)	3,419	4,185	-
CREDITOS BANCARIOS (PESOS)	390	390	-
PROVEEDORES Y OTROS	884	606	606
PASIVO CIRCULANTE	<u>4,884</u>	<u>5,181</u>	<u>606</u>
CREDITOS SEAGRAMS LARGO PLAZO (DOLARES)			
CREDITOS BANCARIOS LARGO PLAZO (PESOS)	200	200	1,202 (EN DLS.)
NUEVO PASIVO (*) PESOS	-	244	469
OBLIGACIONES QUIROGRAFARIAS	400	400	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	<u>600</u>	<u>844</u>	<u>1,671</u>
PASIVO TOTAL	<u>5,284</u>	<u>6,025</u>	<u>2,277</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
CAPITAL SOCIAL	1,392	1,392	5,140
SUPERAVIT	727	727	727
PERDIDAS ACUMULADAS	(484)	(484)	(484)
PERDIDAS DEL EJERCICIO	<u>(481)</u>	<u>(2,544)</u>	<u>(2,544)</u>
TOTAL CAPITAL CONTABLE	<u>1,154</u>	<u>(909)</u>	<u>2,839</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>6,438</u>	<u>6,116</u>	<u>5,116</u>

(*) PASIVO NECESARIO PARA SEGUIR OPERANDO.

CIA. VINICOLA, S.A. DE C.V.

COMPOSICION DEL CAPITAL SOCIAL CONSIDERANDO LA
CAPITALIZACION DE PASTVOS BANCARIOS

63

	<u>MILLONES DE PESOS</u>	<u>%</u>
BANAMEX	1,022	20
COMERNEX	1,589	31
INTERNACIONAL	385	8
BANCOMER	490	9
SERFIN	<u>100</u>	<u>2</u>
	3,586	70
SR. PEREZ Y FAMILIA	<u>1,554</u>	<u>30</u>
T O T A L	<u>5,140</u>	<u>100</u>

BASES PARA LA ELABORACION DE LOS ESTADOS PROFORMA

VENTAS

Para el cierre de 1985, 1,825.3 millones de cajas, 9 Lts. por caja, - total 16,518 Lts. a \$ 179.40 por Lt., 2.947 MM\$.

Con base en volúmen y precios de 1985 :

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
INCREMENTO EN VOLUMEN	3.5%	11.5	10.6
INCREMENTO EN PRECIO	52%	30%	20%

COSTO DE VENTAS

29% s/ventas. Este porcentaje se considera representativo, de acuerdo con ejercicios anteriores.

GASTOS DE ADMINISTRACION

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
REAL SEPT. 1985, PONDERADO	11%			
% SOBRE VENTAS	11	10	9	9

GASTOS DE VENTA

	% S/VENTAS A SEPT. 1985	16%			
2	% S/VENTAS	16%	16%	16%	16%

PUBLICIDAD Y PROMOCION

REAL SEPT. 1985 PONDERADO	11%			
% S/VENTAS	11%	10	10	10

PRODUCCION

REAL SEPT. 1985 PONDERADO	4%			
% S/VENTAS	4%	4	4	4

FINANCIAMIENTO

CREDITOS EN PESOS 52 % ANUAL

CREDITOS EN DOLARES 14.25 % ANUAL

REPORTE, PREMIO 37 % ANUAL

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
TIPO DE CAMBIO POR DOLAR	70	105	175	260

8

CLIENTES

DIAS DE VENTA 180 DIAS

INVENTARIOS

878 DIAS DE COSTO DE VENTAS

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La propuesta de Seagrams sería un paliativo, pero en ningún modo una solución a largo plazo, ya que con su propuesta se incrementa el pasivo total de la empresa y Compañía Vinícola no tendría recursos para cubrir sus compromisos con los bancos.

Se considera que una solución realista sería la reestructuración financiera de Compañía Vinícola por medio de :

- Participación de un grupo nacional y/o extranjero en el capital de la empresa con una cantidad adecuada.
- Capitalización de pasivos por parte de los bancos.

Seagrams tiene un interés estratégico y operativo en la Compañía Vinícola, ya que obtendría una Compañía con distribución propia (Compañía Vinícola, S.A. de C.V.) con bodegas y sistemas que actualmente, por su condición de extranjero, no le es posible tener, y una presencia de marca que no ha alcanzado con sus productos.

Aún cuando Seagrams este pagando 10MM de dólares por un capital contable sin valor, la planta productiva Nacional se estaría entregando al extranjero.

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

Al tener Seagrams el manejo de la empresa, la podría administrar y lograr ventajas para la corporación (Exportaciones, contratos de administración, tecnología, etc.).

Compañía Vinícola, S.A. de C.V., no cumple al 100% el siguiente valor corporativo de fomento industrial y de Seguros Banamex.

" Que con sus productos y servicios sean satisfechas necesidades reales de la sociedad, quedando por definición eliminados aquellos que, o bien dañan la salud, o que son de naturaleza típicamente suntuaria".

FUERZAS

- TODAS SUS MATERIAS PRIMAS SON NACIONALES TECNOLÓGIA PROPIA.
- PRODUCTO CON TASAS DE CRECIMIENTO SUPERIORES AL P.I.B.
- PLAN INDUSTRIAL EN BUENAS CONDICIONES
- PRESENCIA DE MARCA CON UN PRODUCTO DE ALTA CALIDAD
- ACCESO A UN BUEN SISTEMA DE DISTRIBUCION
- EMPRESA QUE HA EXPORTADO Y PUEDE SEGUIR HACIENDOLO
- ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACION
- POSIBILIDADES DE INTEGRACION Y DIVERSIFICACION.

DEBILIDADES

- SITUACION FINANCIERA CRITICA

- FUERTE CARGA FINANCIERA

- ALTO RIESGO CAMBIARIO

- ADMINISTRACION DEBIL Y DEFICIENTE

- INDUSTRIA CON ALTOS REQUERIMIENTOS EN CAPITAL
DE TRABAJO.

B I B L I O G R A F I A

1. ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION
RAUL COSS BU

2. GUIA PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS
EIPES ED. SIGLO XXI

3. INTRODUCCION PARA LA INVESTIGACION DE MERCADOS
ALFREDO LOPEZ ALTAMIRANO
MANUEL OSUMA CORONADO
E. DIANA

4. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
STANLEY B. BLOCK
GEOFFREY A. HIRT

- ASOCIACION DE VITIVINICULTORES

- DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE BANAMEX