

32
2 Egm



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

RECIBIDA EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
EL 24 DE MARZO DE 1994

FACULTAD DE CIENCIAS

ESTUDIO FINANCIERO DE EMPRESA (ESTUDIO HIPOTETICO
DE LA SITUACION FINANCIERA QUE GUARDA DICCONSA
EN EL PERIODO 1991 - 1993)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
A C T U A R I O
P R E S E N T A:

JULIO CESAR HIGUERA ELIZONDO



MEXICO, D. F. FACULTAD DE CIENCIAS 1994
SECCION ESCOLAR

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. EN C. VIRGINIA ABRIN BATULE
Jefe de la División de Estudios Profesionales
Facultad de Ciencias
Presente

Los abajo firmantes, comunicamos a Usted, que habiendo revisado el trabajo de Tesis que realiz(ó)ron el pasante(s) Julio César Higuera Elizondo

con número de cuenta 8346702 - 4 con el Título: Estudio Financiero de Empresa (Estudio Hipotético de la Situación Financiera que guarda Dicoconsa en el periodo 1991-1993).

Otorgamos nuestro Voto Aprobatorio y consideramos que a la brevedad deberá presentar su Examen Profesional para obtener el título de Actuario

GRADO	NOMBRE(S)	APELLIDOS COMPLETOS	FIRMA
Act.	María Aurora	Valdés Michel	
Director de Tesis	Yolanda Silvia	Calixto García	
Act.	Carlos Flavio	Espinosa López	
Act.	Hortencia	Cano Granados	
Suplente	Benigna	Cuevas Pinzón	
Act.			
Suplente			

**TODA LA REDONDEZ DE LA TIERRA ES UN
SEPULCRO; NO HAY COSA QUE SUSTENTE QUE
CON TITULO DE PIEDAD NO LA ESCONDA Y LA
ENTIERRE.**

NETZAHUALCOYOTL.

**CON BASTANTE CARIÑO A MIS PADRE,
FELIZ ELIZONDO GONZÁLEZ,
MARÍA ELIZONDO GONZÁLEZ Y
A TODAS MIS MADRES SERES VIVIENTES
DEL PRESENTE, DEL PASADO Y DEL FUTURO,
POR SU INAPRECIABLE AMOR Y COMPRESIÓN
A LO LARGO DE TODAS MIS VIDAS.**

**A SUSANA POR SU APOYO MORAL E INTELECTUAL
INCONDICIONAL**

**A GERARDO, POR COMPARTIR DE IGUAL MODO LOS
JUEGOS, ALEGRÍAS Y TRISTEZAS.**

**A LOURDES POR SU AMISTAD QUE HA CRECIDO A TRAVÉS
DEL TIEMPO.**

**A TODOS MIS MAESTROS, PORQUE SIN SU AYUDA, NO
HUBIERA PODIDO LLEGAR A LA ELABORACIÓN DE ESTE
TRABAJO.**

AGRADECIMIENTOS:

AGRADEZCO A LA ACT. AURORA VALDÉS MICHEL SU INAPRECIABLE APOYO Y COMPRESIÓN, TANTO EN LA DIRECCIÓN Y CONDUCCIÓN DE ESTE TRABAJO, COMO EN MI DESARROLLO PROFESIONAL.

AGRADEZCO A MIS SINODALES : ACT. YOLANDA SILVIA CALIXTO GARCÍA, ACT. CARLOS FLAVIO ESPINOSA LÓPEZ, ACT. HORTENSIA CANO GRANADOS Y LA ACT. BENIGNA CUEVAS PINZÓN POR SU AYUDA EFICAZ, YA QUE SIN ELLA, NO HUBIERA SIDO POSIBLE LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

ASÍ MISMO, AGRADEZCO AL LIC. JUAN RIERA FULLANA, DR. FRANCISCO AGUILAR REBOLLEDO, DR. ARCADIO GAMBOA MEDINA, DR. MARÍA TERESA VELÁZQUEZ URIBE, DR. SANTIAGO LÓPEZ DE MEDRANO, M. GUILLERMO GÓMEZ ALCARAZ, ACT. ERNESTO HERNANDEZ PÉREZ Y ANA VICTORIA; PORQUE SIEMPRE HAN ESTADO SUS PUERTAS ABIERTAS PARA RECIBIRME Y ACONSEJARME.

POR ULTIMO, AGRADEZCO A TODAS LAS PERSONAS QUE DIRECTA O INDIRECTAMENTE CONTRIBUYERON EN LA ELABORACIÓN DE ESTA TESIS.

INDICE

	PAG.
- INTRODUCCIÓN.	3/5
CAPITULO I.	
- ANTECEDENTES.	
A) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	6/7
B) DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.	
B.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS.	8
B.2 MARCO HISTÓRICO.	9/48
CAPITULO II.	
- DIAGNOSTICO.	49
A) EFICIENCIA: COSTO MÍNIMO Y CON LA CALIDAD ADECUADA.	50/51
B) EFICACIA: SATISFACER LA DEMANDA.	52
C) EQUIDAD: DISTRIBUCIÓN JUSTA DE LOS BENEFICIOS.	53
CAPITULO III.	
- MARCO TEÓRICO.	
A.1 RAZONES FINANCIERAS.	54
A.1.1 MÉTODO DE LIQUIDEZ.	55
A.1.2 MÉTODO DE ACTIVIDAD.	55/56
A.1.2 MÉTODO DE ENDEUDAMIENTO.	56
A.1.3 MÉTODO DE RENTABILIDAD.	57
B.2 PUNTO DE EQUILIBRIO	57/58
B.2.1 MÉTODO ALGEBRAICO.	58/59
B.2.2 MÉTODO GRÁFICO.	60/62
B.2.3 RELACIONES DE VARIACIÓN DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.	62/64
B.2.4 DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.	64/65

CAPITULO IV.

- **METODOLOGÍA.** 66/67

CAPITULO V.

- **SITUACIÓN ACTUAL.**
 - V.1. **ESTRUCTURA FINANCIERA ACTUAL.**
 - V.1.1 **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LAS RAZONES FINANCIERAS.** 68/69
 - V.1.2 **ESTADO DE RESULTADOS.** 70/71
 - V.2 **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.** 71/99
 - V.3 **PROBLEMÁTICA.** 99/101

CAPITULO VI.

- **ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS.** 102/139
- **PUNTO DE EQUILIBRIO.**
 - A) **DESGLOSE DE LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN.** 140/141
 - B) **MODELO DE PUNTO DE EQUILIBRIO.** 141/142
 - C) **DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.** 143/194
 - D) **ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.** 195/200

CAPITULO VII.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** 201/202
- **ANEXO-01.** 204/220
- **GLOSARIO.** 221
- **REFERENCIAS DE INTERES.** 222

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, desarrollado como requisito parcial para obtener el título de Actuario, en la Facultad de Ciencias de la U.N.A.M., ilustra la aplicación de una serie de herramientas diseñadas en el campo financiero a un caso de estudio sobre identificación, formulación y evaluación para la Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S. A.

En este orden de ideas la determinación de las soluciones óptimas financieras, constituyen un apoyo de relevancia.

La estructura comercial del SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO, S.A. DE C.V. (DICONSA) con sus 16 empresas a lo largo del país, junto con su Controladora DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V. (DICCONSA), genera un impacto social en los estratos más desprotegidos del país, ya que por medio de sus almacenes comunitarios y puntos de venta, proporciona la distribución de artículos de primera necesidad, tanto en el campo como en zonas marginadas urbanas. Las prioridades asignadas a esta actividad en el ámbito nacional, conduce a la necesidad imperiosa de establecer formalmente un enfoque sistemático que permita contar con un diagnóstico y una evaluación, de tal manera que, optimice el uso de los recursos humanos y materiales susceptibles de ser utilizados.

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo:

- a) Plantear un modelo matemático aplicando una serie de herramientas diseñadas en el campo financiero a un caso de estudio de identificación de Razones Financieras y Punto de Equilibrio.
- b) Dado que se firmó el TLC, es imperativo hacer un estudio de la Empresa Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C.V. (DICCONSA), ya que la obtención de sus recursos económicos dependen de 3 fuentes principales: Recursos que genera la propia empresa a través de su infraestructura comercial por la venta de productos básicos; el apoyo

presupuestal que es negociado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por último el apoyo que recibe de los gobiernos de los Estados.

En el actual sexenio, una de las líneas políticas ha sido, la reducción de los apoyos presupuestales en términos generales a las empresas paraestatales, por consiguiente DICONSA se ha tenido que emplear a fondo para ser más eficiente y eficaz internamente y con ello ayudar a los que menos tienen y así cumplir su objetivo social.

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer, el análisis financiero actual que posee DICONSA.

Por lo anterior, se expondrán las razones financieras principales que son usadas actualmente en el Sistema DICONSA, y se instrumentarán otras con la finalidad de proporcionar mayores elementos para poder hacer un análisis de la situación que guarda financieramente, también se implantará un modelo matemático de Punto de Equilibrio por medio de Ventas, Gastos de Operación y Margen, el cual proporcione uno de los caminos por el cual DICONSA pueda ser más eficiente y eficaz con el objeto de que sea capaz de financiarse con sus propios recursos y por último en que línea de productos debe poner más atención, con el propósito de que sean más rentables y que en consecuencia den un mejor beneficio a los estratos económicamente más desprotegidos del país.

Se darán una serie de conclusiones y recomendaciones que sirvan para la mejor toma de decisiones y coadyuve a mejorar los hábitos de consumo de las familias mexicanas, en las zonas marginadas urbanas y rurales.

Por tal motivo, el primer capítulo está dedicado básicamente a describir en qué consiste la Administración Financiera y la Evolución que a tenido la Distribuidora e Impulsora Comercial CONASUPO, S. A. de C. V..

El segundo capítulo está enfocado a realizar un diagnóstico, tomando en cuenta las siguientes 3 perspectivas fundamentales:

- eficiencia
- eficacia Y
- equidad

El tercer capítulo tiene como finalidad presentar el marco teórico tocando 2 aspectos esenciales:

- a) Razones Financieras.
- b) Punto de equilibrio.

El cuarto capítulo presenta la metodología a seguir.

El quinto capítulo muestra la situación actual financiera.

El sexto capítulo contiene un Análisis de las Razones Financieras y una Propuesta para obtener el Punto de Equilibrio del Sistema y de cada empresa.

El séptimo capítulo se dará a conocer una serie de conclusiones y recomendaciones relevantes relacionados con el enfoque metodológico y las aplicaciones correspondientes.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

A) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es la ciencia que involucra , tanto a la Contabilidad como a la Economía con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones de las personas internas (ejecutivo, jefe de departamento, etc.), y externas (accionistas, acreedores, bancos y agencias del gobierno), de una empresa.

La **administración financiera**, siempre dependerá del tamaño, y el grado de desarrollo de la empresa que se esta analizando.

A continuación se menciona un panorama general de las partes en que se compone la **administración financiera**:

- a) Funciones de la **administración financiera**
- b) Objetivos.

Funciones de la **administración financiera**

Este primer punto, consta de 3 aspectos esenciales que deben destacarse:

- 1) La Planeación y el Análisis Financiero.
- 2) La determinación de la estructura de Activos.
- 3) EL manejo eficaz de la estructura financiera.

ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA.

Las actividades que deben desarrollarse en esta función son, en primer lugar; la de transformar los datos financieros de tal manera que se pueda dar un seguimiento a la posición financiera ; la de poder evaluar en cualquier instante la capacidad de incrementar o disminuir la productividad y la de poder determinar el financiamiento requerido por la empresa.

DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS.

Es la actividad por la cual se conoce la composición monetaria del *activo circulante* y del *activo fijo*. Una vez determinado, se tienen que mantener los niveles óptimos para el circulante, por otro lado, de manera simultánea se deben conocer los mejores *activos fijos* que deben de ser adquiridos y en consecuencia, cuando tendrán que ser reemplazados antes de ser eliminados.

MANEJO EFICAZ DE LA ESTRUCTURA

En este rubro, están relacionados tanto el pasivo como el *capital de trabajo*, ya que se determina la composición financiera óptima a corto y largo plazo y las razones por las cuales permea en la rentabilidad y liquidez de la empresa.

B) OBJETIVO

Es alcanzar las metas fijadas para poder llevar el mejor servicio a las comunidades; el de maximizar las utilidades; en alcanzar la fama o bien el de maximizar la riqueza en 5 planteamientos que son:

- a) El rendimiento realizable para el propietario.
- b) Una perspectiva a largo plazo.
- c) Organización de los rendimientos a través del tiempo.
- d) Los riesgos.
- e) El reporte de utilidades.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.

LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS EMPRESAS Y SUCURSALES

1994



	BAJIO	QUERETARO GUANAJUATO		NTE-CENTRO	CHIQUAHUA DURANGO PARTIAL		SUR	PUEBLA GUERRERO MORELOS TLAXCALA
	CAMPECHE			NOROESTE	HERMOSILLO CD. OBREGON MEXICALI TLUJANA		SURESTE	VILLA HERMOSA TAPACHULA TUXTLA G.
	CENTRO	JALISCO AGUASCALIENTES COLIMA NAYARIT ZACATECAS		OAXACA			TAMAULIPAS	
	HIDALGO			PACIFICO	CULIACAN LA PAZ MAZATLAN LOS MOCHIS		VERACRUZ	JALAPA ACAYUCAN ORIZABA POZA RICA
	METROPOLITANA			PENINSULAR	MERIDA CHETUMAL			
	MICHOCAN							
	NORTE	MONTERREY TORREON SAN LUIS POTOSI						

B.2) MARCO HISTÓRICO

Después de la inicua e impune explotación de las clases inferiores por las superiores, las que en realidad eran las que obtenían las ganancias de sudor y trabajo de los otros; se inició la llamada "Revolución de 1910" que culmina con la repartición de las tierras laborales. Sin embargo, hubo diferencias de las administraciones pasadas. Fue entonces que se creó el Comité Regulador del Mercado de trigo como respuesta a las movilizaciones y protestas de las clases marginadas por la escasez de dicho cereal.

Entre sus funciones, se dedicó principalmente a la distribución de las cosechas y a estudiar la capacidad adquisitiva de trigo (harina y pan) en todo el país por parte de las clases necesitadas.

En el año de 1937 el Gobierno Federal en conjunto con otros Organismos Públicos, se formó la llamada CEIMSA "Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, Sociedad Anónima", que tuvo como tarea esencial la de fomentar, desarrollar y organizar el comercio exterior de productos agrícolas de consumo básico.

En 1938 el Gobierno formó el Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias, con lo cuál se inician las actividades estatales para intervenir de manera más activa sin perder de vista la función social, de hacer llegar los productos de consumo básico a la población de escasos recursos económicos y con ello fungir como regulador, y así atacar las tendencias inflacionarias en los precios de los productos básicos.

Su función primordial fue la de estudiar y conocer las fluctuaciones que presenta la producción, distribución y los precios de los artículos que consume la población marginada.

En 1941 se creó la Sociedad Mercantil del Estado: Nacional Distribuidora y Reguladora (NADYRSA), que tenía como función la de regular los precios de los artículos de primera necesidad o de las materias primas necesarias para la elaboración de alimentos, además de la organización de sistemas de almacenamiento, propiciando la participación de los productores agrícolas en el

mercado con precios razonables tanto para los productores en la venta de sus productos como para los consumidores en la compra de éstos.

Es aquí por medio de NADYRSA, donde por primera vez se pretende que la intervención del Estado en la regulación de los precios de los artículos de primera necesidad sea en forma abierta; además de garantizar a los productores precios justos por su mercancía y de esta manera incentivar la producción de los artículos de primera necesidad.

Hasta a mediados de 1949, CEIMSA y NADYRSA operaban simultáneamente, en esta fecha se consolidan ambas en una sola CEIMSA, la cual se pretende mejorar en el abastecimiento y regulación de los precios del trigo y del maíz, así como cualquier producto de primera necesidad.

Es a través de CEIMSA como el Gobierno Federal en forma oficial, tiene como función regular la adquisición, almacenamiento y distribución de grandes volúmenes de productos de primera necesidad, así como el establecimiento de sus precios.

La CEIMSA hizo un análisis de la situación general de los granos básicos y de las subsistencias fundamentales de consumo necesario, como la leche, pan y huevo, a la vez que procedió a fijar normas de calidad, formular programas institucionales de compra, distribución y venta, así como determinar precios de garantía e incorporar a la Banca Oficial Agropecuaria, a la Banca Privada y al Sistema Oficial de Almacenamiento, para el cumplimiento de sus objetivos.

El 25 de marzo de 1961 se constituye la (CONASUPOSA) Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Sociedad Anónima. Sustituyendo de esta manera a la (CEIMSA) Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A.

Es así como la CONASUPOSA, tiene como propósito fundamental, el mejoramiento de los sectores de la población económicamente débiles, concediendo crédito y facilidades a los productores y distribuidores.

Esta entidad, frente a las que la precedieron, tuvo como diferencia fundamental que, no solamente trató de regular los mercados de producción y de consumo, sino de llevar adelante fines de Reforma Agraria.

En este año se incorporan a su operación las tiendas de CONASUPOSA.

En abril de 1965, por un nuevo decreto presidencial, CONASUPOSA fue sustituida por un Organismo Público Federal Descentralizado de Servicio Social (CONASUPO) Compañía Nacional de Subsistencias Populares, para poder cumplir y satisfacer la urgente necesidad de abastecer al pueblo en general, en especial a las clases necesitadas, de sus artículos básicos de subsistencia, esto es: alimentos de primera necesidad, ropa y otros factores, que contribuyen al mejoramiento socio-económico de los ciudadanos.

Además de Conasupo Matriz, se crearon las empresas filiales que conforman el Sistema Conasupo y son las siguientes:

- Bodegas Rurales Conasupo, S.A. (BORUCONSA)
- Fondo para la Industria Asociada (FIA)
- Maíz Industrializado Conasupo, S.A. (MICONSA)
- Industrias Conasupo, S.A. (ICONSA)
- Leche Industrializada Conasupo, S.A. (LICONSA)
- Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. (IMPECSA)
- Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. (DICCONSA)

Estas empresas se encargaron de la distribución de los productos en nuestro país, con las siguientes características específicas:

Bodegas Rurales Conasupo: Cuenta con una estructura de apoyo, almacenamiento y promoción que le permite tener una gran penetración en el medio rural a través de más de 6,900 instalaciones.

Fondo para la Industria Asociada: Apoya a los Gobiernos de los estados para favorecer el desarrollo de Industrias Regionales.

Maíz Industrializado Conasupo, S.A. e Industrias Conasupo S.A están vinculados estrechamente en actividad industrial con el cambio Estructural del Sistema.

MICONSA con la realización de actividades de investigación y fomento relacionadas con la fabricación industrial de tortilla empacada, el desarrollo de programas para la modernización de la industria de la masa y la tortilla.

Leche Industrializada Conasupo. Atiende a la demanda del programa de abasto social de leche en el medio urbano, mediante la apertura de nuevas lecherías, tanto en los lugares donde ya existe, como ampliando el programa a los lugares en donde aún no opera.

Atendiendo a la modernización del programa se pretende extender el programa a zonas rurales, donde exista extrema pobreza, realizándose ya una prueba piloto.

Impulsora del Pequeño Comercio. Surte a pequeños comerciante y grupos de compra en común, a través de 163 Almacenes y 8 Bodegas de Autoservicio.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO

Las diferentes ramas de la **CONASUPO** se han preocupado de que la mayoría de los ciudadanos, adquieran sus artículos de primera necesidad a bajo costo, tales como: leche, tortillas maíz, frijol, arroz y granos.

DICONSA: Distribuidora e Impulsora Comercial **CONASUPO**, S.A. de C.V., conforme a su evolución, se ha ido fortaleciendo para alcanzar sus metas de regulación en el mercado nacional.

Esta empresa se dedica al acopio, comercialización y distribución de productos básicos prioritarios.

Tiene como objetivos los siguientes:

- 1.- La promoción, organización y operación de sistemas comerciales para comprar, distribuir y vender, por sí o a través de terceros, Subsistencias Populares.

- 2.- La adquisición, enajenación y administración de instalaciones muebles e inmuebles y de los equipos necesarios para el debido cumplimiento de los objetivos fundamentales.
- 3.- La operación de instalaciones para el almacenamiento, empaque clasificación, distribución y venta de mercancías por sí solo o mediante contrato.
- 4.- La operación de expendios móviles de subsistencias populares, para beneficiar zonas definitivamente proletarias.
- 5.- La difusión de conocimientos básicos sobre cocina popular mexicana y la venta de alimentos ya preparados para consumo inmediato y a precios razonablemente bajos.
- 6.- La promoción de investigación para el mejoramiento de la alimentación y el vestido de las familias de ingresos reducidos.
- 7.- El abasto suficiente de artículos de consumo básico así como el control de su calidad y precios.

En 1961, como se mencionó anteriormente, se constituye CODISUPO.

En esta etapa se contaba con al rededor de 100 tiendas ubicadas en zonas populares de la Ciudad de México y localidades rurales del D.F.

En el periodo 1965-1970 se establecen las primeras tiendas rurales, crece el número de tiendas móviles y se establecen las ferrotiendas; después, a finales de 1970, se contaba con 1,400 tiendas entre rurales y urbanas; como consecuencia, aparecen tiendas de autoservicio en zonas urbanas, principalmente en concesión a particulares y sindicatos organizados. En ese entonces existían sólo 5 almacenes regionales encargados de surtir a las tiendas de todo el país y se contaba con una tienda CONASUPO en cada capital y unidades importantes de cada estado.

De 1971 a 1976 se incrementa el subsidio a todas las entidades, lo que hizo posible llevar a cabo varias transformaciones del Sistema en general; comenzando en 1971 cuando existió un cambio en su razón social y en la estructura orgánica, que además se transformó en Distribuidora Conasupo, (DICONSA).

Distribuidora Conasupo S.A. de C.V. (Diconsa) tuvo dos filiales directas que operaron por corto plazo.

- Abastecedora Conasupo, S.A.

Su función era la de regular y modernizar el mercado de productos perecederos y capacitación al consumidor para el mejor aprovechamiento en el uso de los alimentos que integran la dieta popular.

- Almacén de Ropa Conasupo, S.A.

Su función era la de venta de ropa.

A partir de finales del año 1973, nace el "Sistema de Distribuidoras Conasupo", que se constituye en 6 empresas regionales y que constituyeron a su vez a la Distribuidora Conasupo, S.A. de C.V. (DICONSA) Corporativo, que por su carácter era única en el país. A continuación se dan a conocer los nombres de las empresas y su fecha de creación, Estas son:

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE, S.A. DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN LA CIUDAD DE MONTERREY.
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS DE: NUEVO LEÓN, TAMAULIPAS, DURANGO,
COAHUILA Y SAN LUIS POTOSÍ.
CAPITAL INICIAL EN 1973 DE \$ 1,179.6 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 9,163.8 MILLONES.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN LA CIUDAD DE HERMOSILLO.
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS DE: BAJA CALIF. NORTE, BAJA CALIF. SUR,
SINALOA, SONORA.
CAPITAL INICIAL EN 1973 DE \$ 897.3 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 7,000.0 MILLONES.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA.
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS DE: AGUASCALIENTES, COLIMA, GUANAJUATO,
MICHOACÁN, JALISCO, NAYARIT, ZACATECAS Y QUERÉTARO.
CAPITAL INICIAL EN 1973 DE \$ 1,253.5 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 15,984.7 MILLONES.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR, S.A DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN LA CIUDAD DE PUEBLA,
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS DE: GUERRERO, MORELOS, OAXACA, PUEBLA,
TLAXCALA Y VERACRUZ.
CAPITAL INICIAL EN 1973 DE \$ 1,138.9 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 13,591.7 MILLONES.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SURESTE, S.A. DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA.
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS DE: TABASCO, CAMPECHE, CHIAPAS, YUCATÁN Y
QUINTANA ROO.
CAPITAL INICIAL EN 1973 DE \$ 943.9 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 10,425.0 MILLONES.

DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA, S.A. DE C.V.
DOMICILIO SOCIAL EN EL DISTRITO FEDERAL,
CON ÁREA DE INFLUENCIA EN LOS ESTADOS POR: DISTRITO FEDERAL, ESTADO DE MÉXICO E
HIDALGO.
CAPITAL INICIAL EN 1974 DE \$ 1,802.7 MILLONES.
CAPITAL A 1988 \$ 18,642.1 MILLONES.

La creación de las 6 regionales repercutió en:

- 1.- La descentralización regional.
- 2.- Estar más cerca para la regulación y abasto de los productos.
- 3.- La creación de 6 empresas con personalidad jurídica y patrimonio propio, autónomas e independientes entre sí.
- 4.- Aumentar de 1 a 6 las organizaciones dedicadas a la regulación, distribución y comercialización de los productos básicos, como filiales de CONASUPO.
- 5.- El Órgano de Gobierno estaba constituido por un Consejo de Administración, presidido por el Director General de CONASUPO; los miembros del Consejo eran los mismos para cada una de las regionales y, al frente de cada una de ellas estaban un Gerente General y un Gerente que fue conocido como Gerente Regional. El Gerente General era una sola persona, la misma para cada una de las 6 Empresas Regionales.

Durante el periodo de 1976 a 1982 DICONSA sigue creciendo en su infraestructura comercial, además se incorporan nuevas líneas de productos para su comercialización a lo largo del país.

Se integró el programa CONASUPO-COPLAMAR, que opera a través de DICONSA, con el cual es posible instalar una red de bodegas y tiendas con capital de trabajo, flotilla de transporte y una organización técnica y administrativa, con cobertura nacional para la distribución de mercancías de consumo básico a precios oficiales en zonas rurales.

Para finales de 1982, DICONSA contaba con 11,052 tiendas, de las cuales 8,810 correspondían al programa CONASUPO-COPLAMAR, 6,962 a tiendas campesinas, 339 a tiendas propias, 1,471 a tiendas urbanas concesionadas, 432 a tiendas sindicales y otras.

Se contaba con 239 almacenes rurales y para la movilización de grandes volúmenes de mercancías, se contaba con: camiones fletados, transporte aéreo y semovientes, para llegar a lugares de difícil acceso.

En el medio rural, DICONSA manejaba 185 artículos básicos en sus tiendas y 1,500 de los mismos en el medio urbano. Por lo tanto, la participación de DICONSA en el mercado de alimentos básico a nivel nacional, fue del 16 %.

En el año de 1983 desaparece COPLAMAR, integrándose totalmente la infraestructura administrativa y operativa del sistema CONASUPO-COPLAMAR, lo que fortaleció al programa CONASUPO-RURAL, conocido como abasto comunitario (PRACO).

En 1984 existe una reestructuración en el campo funcional y operativo de la empresa, con ello se descentralizan las funciones de tal organismo, utilizando al máximo la infraestructura física a lo largo del país, y utilizando todos los medios distributivos en coordinación con la sociedad civil.

De 1985 a 1987:

En este periodo se descentralizaron las 6 empresas regionales, en 18 empresas, con el objeto de ser más eficientes con los que menos tienen.

Las empresas de nueva creación son las siguientes:

EMPRESA	FECHA CREACIÓN	CAPITAL INICIAL	NUEVO CAPITAL 1988
EDO. DE MEXICO	1986	645	13,961.6
NORTE-CENTRO	1986	388	7,608.0
SONORA	1986	644	4,093.7
VERACRUZ	1986	735	10,929.4
BAJIO	1986	306	7,171.0
CAMPECHE	1986	196	3,552.5
HIDALGO	1986	244	3,774.8
MICHOACAN	1986	381	6,441.3
OAXACA	1986	327	5,612.6
PENINSULAR	1986	513	6,592.3
SINALOA	1986	787	6,014.0
TAMAULIPAS	1986	391	5,481.1

Dada la estructura orgánica antes mencionada, se inician las actividades del Sistema Diconsa en 1987, la que protege los intereses de los consumidores de bajos ingresos, además de las diversas políticas de los gobiernos federales y estatales, tales como los fines del desarrollo económico y social en el campo alimentario y nutricional del territorio nacional.

1988

En este año se incorporó la empresa Guerrero, los fines de Diconsa se fortalecen, teniendo como meta primordial cooperar con la distribución de los productos, haciéndose partícipe de las clases marginadas del desarrollo de la economía del país.

EMPRESA	FECHA CREACIÓN	CAPITAL INICIAL	NUEVO CAPITAL 1988
GUERRERO	1988	1,400.0	1,400.0

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

DICCONSA: DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO

Se le refiere como órgano corporativo, controlador de las empresas subsidiarias y propietario de su capital social proveniente del presupuesto gubernamental y del movimiento interno de la misma empresa. Diconsa alude al Sistema de Distribuidoras Conasupo en su conjunto.

OBJETIVOS

Participar en el desarrollo económico y social del país, a través de la regulación y modernización del mercado de los bienes de consumo necesarios para la alimentación, la salud y el bienestar físico de la población económicamente más débil, tendiendo a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de subsistencias, una comercialización de productos existentes y garantizando el abasto de los artículos básicos en condiciones ventajosas, es decir, en cantidades suficientes, con calidad, oportunamente y a precios oficiales.

El programa de Diconsa se basa en los siguientes puntos:

1o. Infraestructura física (rural-urbana).

Se cuenta con un sistema específico de almacenamiento, transporte, administración y supervisión del programa por parte de Diconsa.

2o. Participación Comunitaria.

Se basa en que todos los miembros de las comunidades rurales y urbanas participen activamente en el desarrollo del programa, es decir, en la operación de compra-venta de los artículos que Diconsa distribuye aún en los lugares más apartados y casi inaccesibles, garantizando así el éxito del programa.

Dentro de las funciones de comercialización que desempeña Diconsa está la de comprometerse con una serie de factores económicos, legales, técnicos y operativos para satisfacer las necesidades de su población objetivo.

En apoyo a la regulación del paquete básico se tiene como finalidad consolidar la participación de Diconsa en el abasto y la regulación de los productos; para llegar a la meta se debe cumplir con los siguientes puntos:

- 1) Instrumentar un sistema de comercialización de los 27 productos principales que Diconsa maneja en forma regular y que constituyen la canasta básica.
- 2) Ampliar el margen de ahorro al consumidor.
- 3) Mejorar los niveles de vida de las clases marginadas.
- 4) Regular el mercado mediante una oferta adecuada de los productos básicos.
- 5) Apoyar a los productores mexicanos en el ramo de la alimentación y en especial de las subsistencias populares.
- 6) Contar con una reserva adecuada de los productos básicos con la finalidad de hacer frente a las eventualidades.
- 7) Modernizar los sistemas de ventas al menudeo, tanto en distribución como en su operación.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA ACTUAL

Dada la complejidad de las características regionales del país, se llevó a cabo la descentralización de la operación comercial en todo el territorio nacional, transformándose de 6 empresas regionales a 18 empresas compuestas por 44 sucursales con personalidad jurídica y patrimonio propio, con la finalidad de organizar y controlar las actividades de los almacenes de su jurisdicción.

En 1993, el sistema **DICONSA** pasa por un proceso de reestructuración administrativa, operativa y financiera y de cambio estructural, ya que de 18 empresas pasan a formarse 16, con el objeto de proporcionar un beneficio a la

población objetivo tanto en su calidad productora como consumidora; y un crecimiento de la infraestructura comercial basada en las aportaciones de la sociedad civil organizada del medio rural y marginado urbano.

El programa de regulación y distribución está compuesto ahora por los subprogramas siguientes:

- a) ABASTO.
- b) OPERACIONES.
- c) PLANEACIÓN E INFORMÁTICA.
- d) PRESUPUESTO Y FINANZAS.
- e) ÁREAS DE APOYO.
 - e.1- ADMINISTRACIÓN.
 - e.2- CONTRALORÍA INTERNA.
 - e.3- COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA.
 - e.4- COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACION DE DICONSA



*INFRAESTRUCTURA
ANDSA Y NADYRSA

*TIENDAS POPULARES
CAMPESINAS Y
SINDICALES.



*DESARROLLO DE PROGRAMAS
EN LA COMARCA LAGUNERA

*TIENDAS MOVILES Y ABASTO
A PEQUEÑOS COMERCIOS



*DESARROLLO DE TIENDAS
RURALES EN TODO EL PAIS

*FERROTIENDAS, BARCOTIENDAS
Y AUTOSERVICIO CONCESIONADO



*PROGRAMA COPLAMAR

*PROGRAMA PAZMU, CENTROS
COMERCIALES, CONASUPERS A Y B
TIENDAS EN RECLUSORIOS E
INSTITUCIONALES.

*8 EMPRESAS REGIONALES



*CREACION DEL CORPORATIVO.

*IMPULSO AL PROGRAMA RURAL.

*APOYO A PRODUCTORES.

*PROGRAMAS ESPECIALES.

*19 EMPRESAS SUBSIDIARIAS.



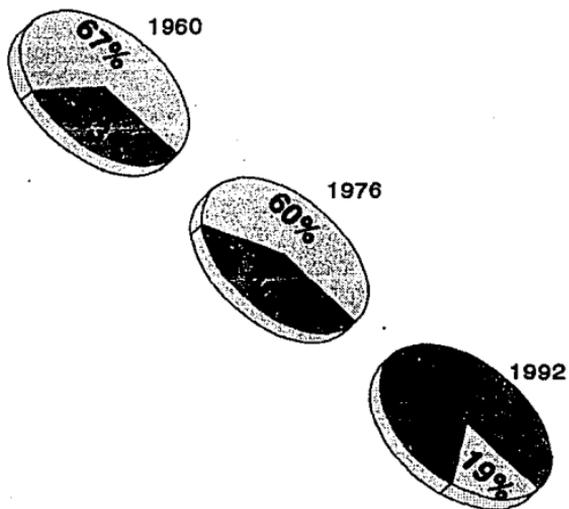
*ATENCIÓN EXCLUSIVA A
GRUPOS MARGINADOS.

*CAMBIO ESTRUCTURAL

*NUEVO PERFIL OPERATIVO.

*18 EMPRESAS
SUBSIDIARIAS.

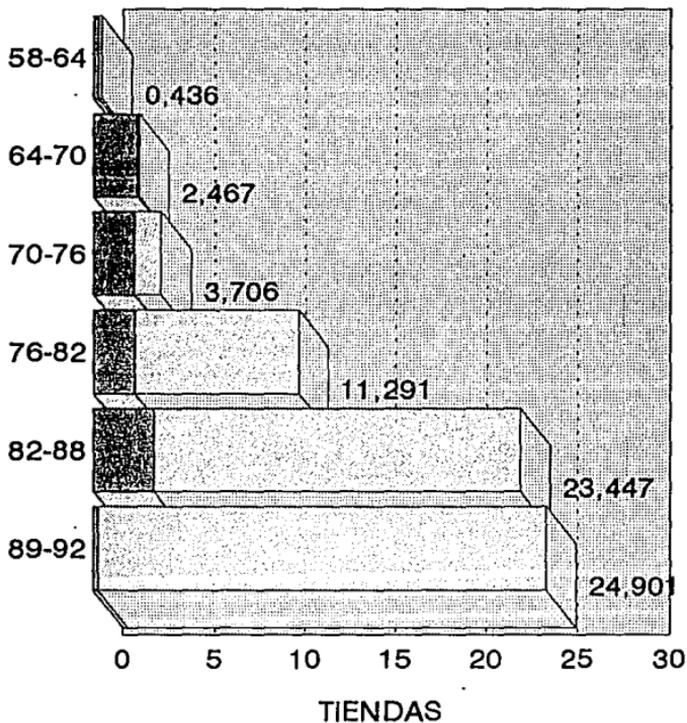
EVOLUCION DE DICONSA EN LOS CANALES RURAL Y URBANO



EVALUACION DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE ABASTO

UNIDADES EN OPERACION

AÑOS



■ INSTITUCIONAL ■ COMUNITARIO

ESQUEMA DISTRIBUTIVO ACTUAL

* PROPIEDAD DE DICONSA



365 ALMACENES



5,560 VEHICULOS



PROPIEDAD DE LA COMUNIDAD



19,959 TIENDAS RURALES

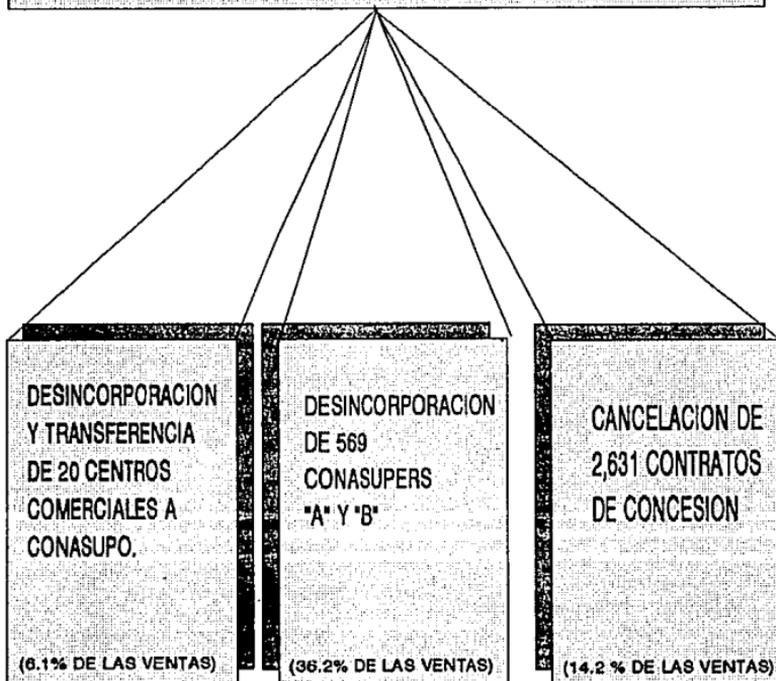


4,883 TIENDAS RURALES
EN ZONAS MARGINADAS

*SIN CONSIDERAR 198 TIENDAS INFONAVIT

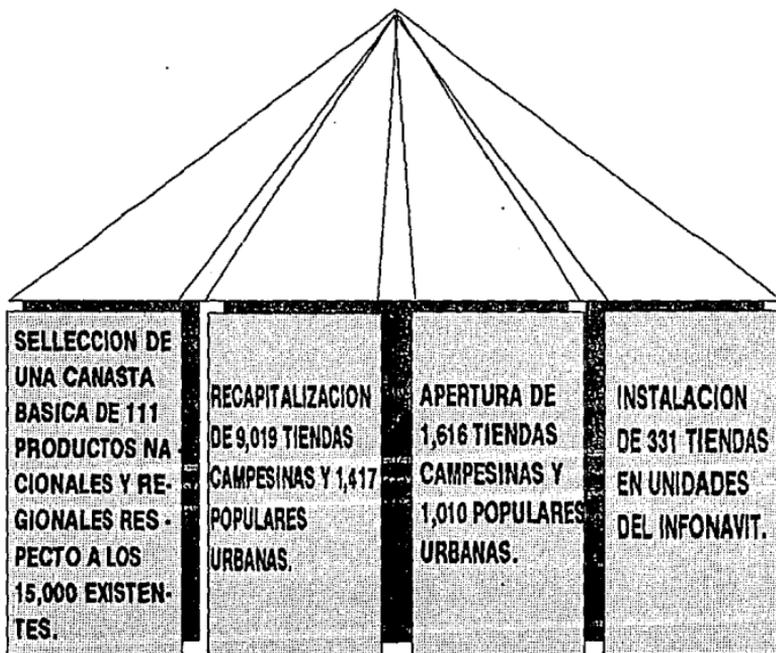
ESTRATEGIA DE CAMBIO

I.-DESINCORPORAR CANALES NO PRIORITARIOS



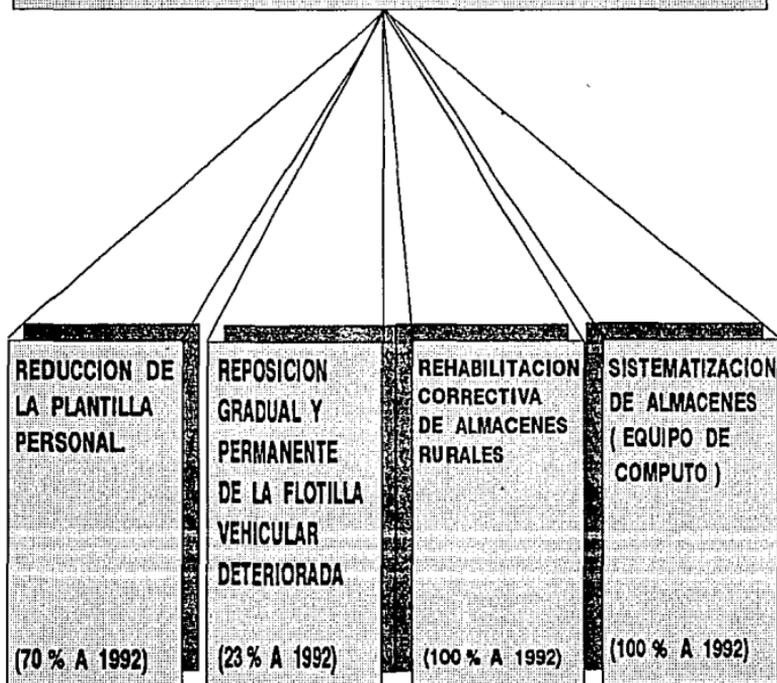
ESTRATEGIA DE CAMBIO

II.-FORTALECER EL CANAL COMUNITARIO

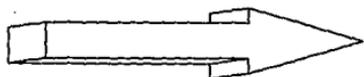


ESTRATEGIA DE CAMBIO

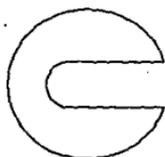
III.-EFICIENTAR LA OPERACION



NUEVO PERFIL OPERATIVO



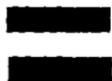
**ESPECIALIZACION EN LOS
ESTRATOS ECONOMICOS
MENOS FAVORECIDOS.**



**DISTRIBUCION DE
PRODUCTOS BASICOS**

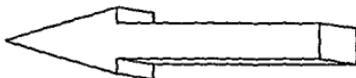


**APORTACION DE INSTALACIONES,
RECURSOS Y TRABAJO DE LA
COMUNIDAD.**



**ESTABLECIMIENTO DE TIENDAS DE
ADMINISTRACION COMUNITARIA.**

**SUSTITUCION DE UN
ESQUEMA BUROCRATICO,
POR UNO DE ADMINISTRACION
COMUNITARIA.**



PROGRAMA DE ABASTO

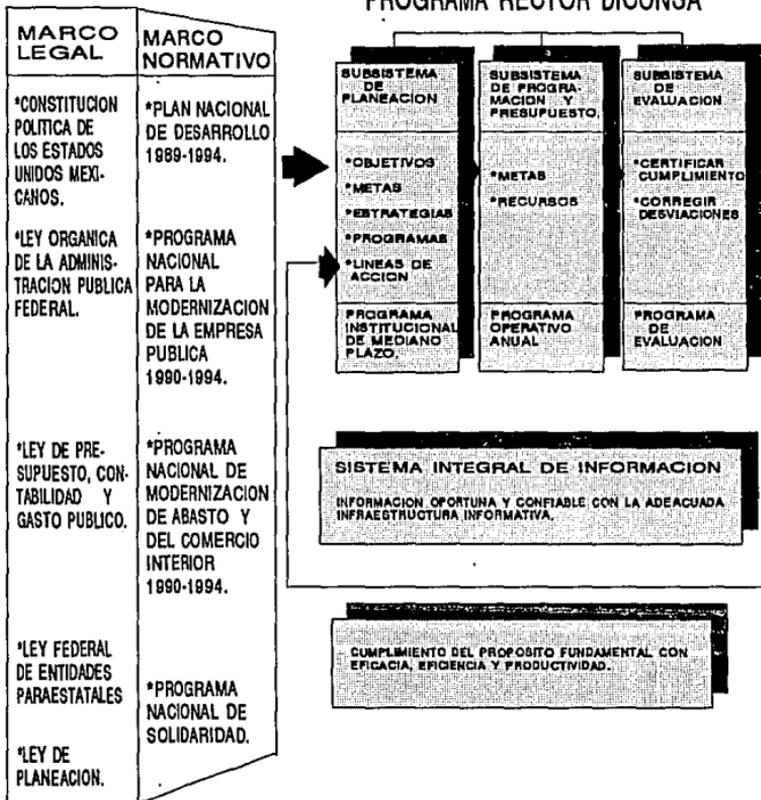
El programa de abasto tiene como objetivo primordial el de satisfacer la demanda de la población atendida a lo largo del país (campesino-urbano). Está integrado por una pequeña red de pequeñas tiendas articuladas operativamente a los almacenes, estableciendo y operando de manera concertada con las comunidades rurales y urbanas, de la siguiente manera:

- a) La división del abasto centralizado, repartiendo este abasto entre las diferentes empresas y sucursales.
- b) La adecuada distribución de productos en base a las necesidades locales, mediante diversos estudios de mercado que permitan estructurar una buena mezcla de artículos.

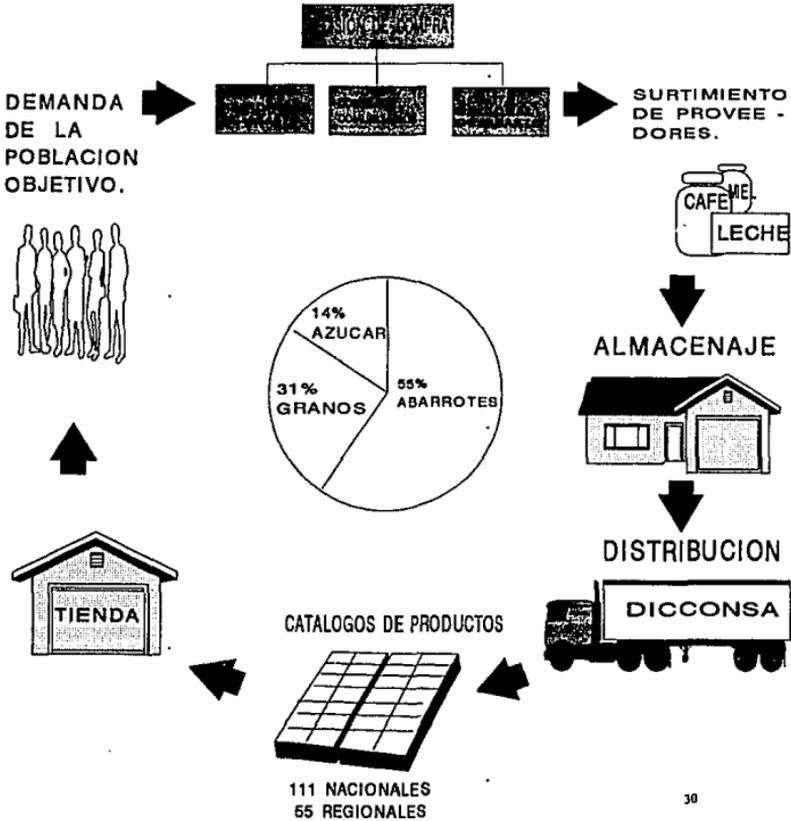
Con las estrategias antes mencionadas, el programa de abasto es uno de los pilares de DICCONSA.

SISTEMA NACIONAL DE PLANEACION DEMOCRATICA

PROGRAMA RECTOR DICONSA



SISTEMA BASICO DE DISTRIBUCION



LOS PROGRAMAS DE OPERACIONES

Programa Rural

Tiene como meta fundamental el abasto de los productos básicos con resultados positivos con énfasis en algunas de sus tiendas que se encuentren en lugares prácticamente incomunicados. De ahí que DICCONSA tenga que utilizar distintos medios de transporte para llevar los productos; camiones de carga (6 y 8 toneladas), barcotiendas, ferrotiendas, lanchones, e incluso animales de carga.

La organización y el funcionamiento del programa se basa en la participación comunitaria de la siguiente manera: CONASUPO aporta el capital de trabajo en mercancía, capacita a los responsables, supervisa el funcionamiento y surte a las tiendas. Por su parte las comunidades consiguen el local, equipan y administran las tiendas; constituyen la asamblea de consumidores y nombran al encargado de la tienda y al comité de abasto.

Las comunidades de una región, representadas por los comités rurales de abasto, constituyen a nivel del almacén el Consejo Comunitario de Abasto. Estos Consejos administran y supervisan el programa de forma conjunta con el personal de DICCONSA.

Mensualmente se reúnen los representantes de dieciocho mil comunidades en los almacenes, en donde exponen la problemática de abasto y de transporte, además de plantear aspectos relativos al agua potable, drenaje, electricidad, servicios de salud, etc., para buscar soluciones de manera conjunta.

Como una estrategia de abastecer mejor a la población, DICCONSA esta incorporando a los productores rurales locales a su cartera de proveedores. Adquiere los productos regionales y de esta manera protege el poder adquisitivo de las clases campesinas y amplía el servicio de abasto.

Programa de Abasto a Zonas Populares Urbanas (PAZPU)

Respecto al **Programa de Abasto a Zonas Populares Urbanas (PAZPU)**, CONASUPO se propone llevar a la población de las colonias marginadas el paquete básico de consumo, contando para ello con la colaboración de vecinos con la idea clara de ayudar a su comunidad.

El Pazpu opera con base en la corresponsabilidad entre la empresa y la sociedad civil . CONASUPO capacita sobre las normas operativas y administrativas del programa y asegura el abasto regular de los productos solicitados. Los grupos de la sociedad civil constituidos en asambleas de consumidores, habilitan los locales para la instalación de los CPAC'S (Centros Populares de Abasto) y administran las tiendas.

Existe el programa de Operación y Supervisión que se divide en dos aspectos importantes:

a) PREOPERATIVA

Identificar zonas de población objetivo, donde no se tenga la presencia de tiendas.

Organizar a la comunidad para la instalación de la tienda.

Entregar el equipo y capital de trabajo.

Capacitación.

Promover la participación comunitaria.

b) OPERATIVA

Capacitando y asesorando a los encargados de tiendas y almacenes en la operación y control

Aperturas y reubicación de tiendas

Apoyo y participación en las reuniones de comité y consejos de abasto.

Programa de Niños de Solidaridad

El ***Programa de Niños de Solidaridad*** el cual se tiene un convenio entre DICONSA-Solidaridad, que tiene como objetivo coadyuvar a la disminución de la deserción escolar en los niveles de educación básica, distribuyendo mensualmente de una despensa a familias con niños becados menores de 12 años, coordinados con el PRONASOL y utilizando la infraestructura comercial de DICONSA (almacenes).

Tienen como meta para 1991 entregar 679,352 de las cuales 66.4 %, han sido entregados.

El Programa de Alimentación y Salud

Tiene como finalidad fortalecer los niveles de bienestar de mujeres en estado de gestación, lactantes y niños menores de 5 años, dotando en forma quincenal de una despensa con productos básicos a 41,061 familias coordinándose con la SECRETARIA DE SALUD-DIF.

En 1991 se tiene la meta de proporcionar 903,452 despensas, de las cuales 60 % se han entregado.

El Programa de Harina de Maíz Subsidiado

Tiene como meta abastecer del producto a precios subsidiados a la población rural marginada, generando un margen de ahorro directo, del 62 % en relación a su valor de mercado, coordinándose el Gobierno Federal - Conasupo.

Para el año de 1991 se tiene como finalidad el de proporcionar 252,000 toneladas de harina de maíz de las cuales en el periodo ene-sep del presente se han desplazado 141,545.

El Programa Social de Leche en Polvo

Tiene como objetivo fundamental el de abastecer el producto a precio subsidiado en apoyo directo a la población infantil marginada, teniendo un ahorro directo del 40 % en relación al precio oficial.

El Plan DN-III

Tiene el objetivo firme de atender las necesidades de abasto de la población en casos de desastre, como son las inundaciones, terremotos, etc., con despensas de productos básicos.

El Servicio Postal a Zonas Marginadas

Proporciona el servicio postal en zonas rurales y colonias populares, brindándoles infraestructura comunitaria de DICONSA para así ampliar los servicios del correo.

El Programa de Distribución de Suero Oral

Tiene como objetivo el de colaborar en abatir los índices de mortandad infantil causada por deshidratación en comunidades rurales donde no existe presencia del sector salud, distribuyendo gratuitamente los sobres de vida, suero oral, en 5,500 tiendas de 14 estados de la república.

El Programa de Apoyo a la Industria

Está orientado a la adquisición de productos de la industria, principalmente de la pequeña y mediana, para ofrecerlos al consumidor en todo el país. También apoya a los productores rurales organizados en la comercialización de sus productos. Así, a través de las tiendas Conasupo, miles de empresas privadas y sociales pueden vender sus mercancías a poblaciones dispersas en la República, en zonas donde el costo de comercialización es tan elevado que ni la propia industria ni los intermediarios están en condiciones de absorberlo.

El Programa de Almacenes y Transporte

En 1983 Dicconsa contaba con una flotilla vehicular de 4,664 unidades de los modelos 1980, 1981 y el 1.6 % de 1983.

Para el año de 1985 se adquirieron 558 unidades de transporte de carga con lo cual se trataba de resolver los problemas más urgentes de las sucursales.

En 1986 se adquirieron 760 nuevas unidades, haciendo así un total de 5,982 unidades, de las cuales el 89 % eran de carga y las restantes de apoyo a la supervisión y otras áreas.

Para 1987 aumentaron 336 unidades contando con 6,318 en ese momento, haciendo notar que el 50 % del parque vehicular era de 1981 y anteriores, el 12 % está en proceso de baja.

Entre 1990 y 1991 Dicconsa, con el fin de contar con una flotilla vehicular para la distribución eficiente de los productos básicos y la disminución de los gastos por concepto de mantenimiento, adquirió 514 unidades, contando con 6,345 vehículos desagregados en 2,665 en camiones de carga entre 3.5-12 ton, 256 tracto-camiones y 1,443 en unidades de supervisión y apoyo administrativo.

La Rehabilitación de Almacenes

Entre 1990 y 1991 Diconsa tiene reparados 305 almacenes y acondicionadas las instalaciones, conforme a las necesidades de la operación.

Las ventajas son de evitar problemas de conservación de las mercancías, agilizar la operación, tener mayor seguridad y permitir las instalaciones del nuevo equipo de cómputo.

En el mismo periodo antes señalado, Diconsa se ha propuesto proporcionar equipo de cómputo y también implantar un sistema por el cual facilite la operación, contar con controles oportunos y apoyar los procesos de programación y planeación, teniendo un avance del 80 %.

Diconsa ha dado un paso muy importante en 1992, al celebrarse el **Primer Congreso Nacional de Consejos Comunitarios de Abasto Rural**, después de 13 años de haberse creado el Programa Rural se moderniza y recoge en su seno las inquietudes y propuestas de sus usuarios, hechos sin precedente.

Como resultado:

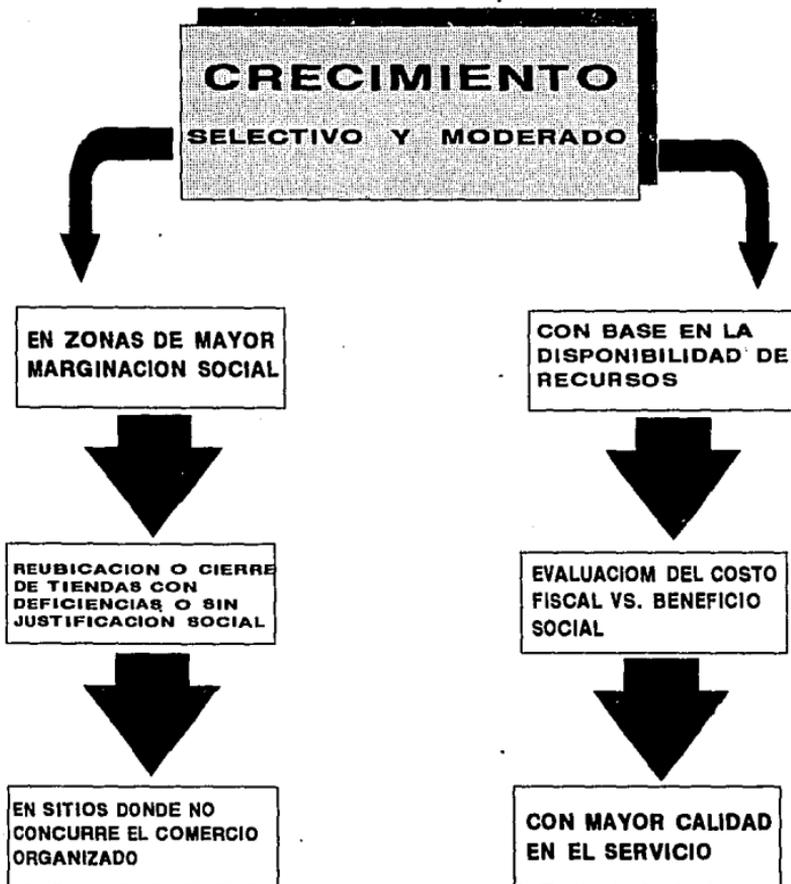
El Programa Rural ha recibido apoyos del Gobierno federal por más de 222 mil 700 millones de pesos.

Tal inversión hecha en la modernización de la infraestructura comercial, se desglosa de la siguiente manera:

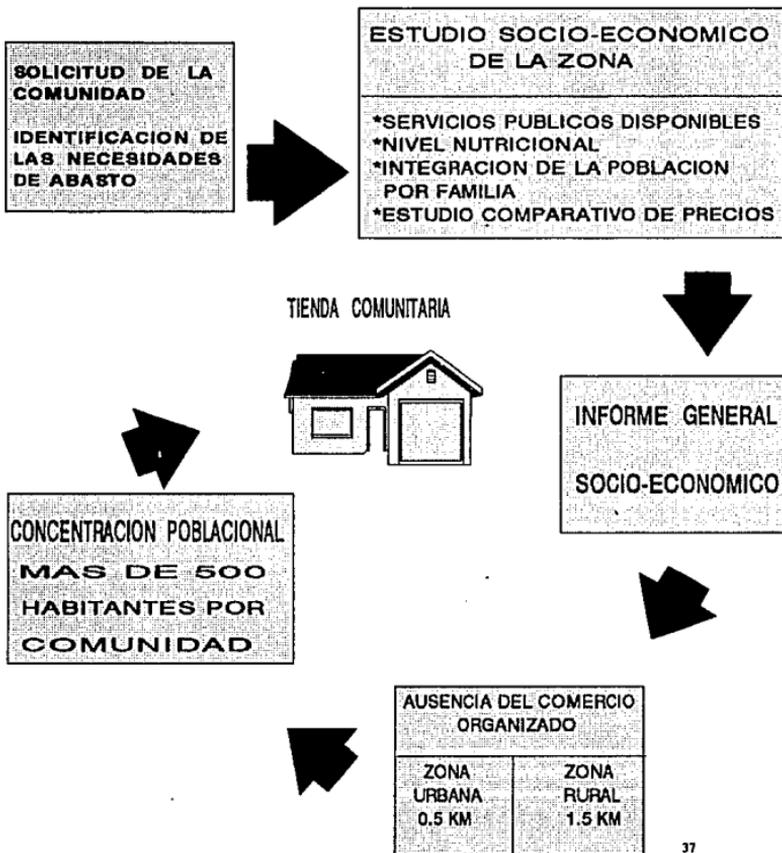
- a) 26 mil 300 mdp en rehabilitación de almacenes
- b) 12 mil mdp en instalación de equipo de cómputo a almacenes
- c) 97 mil mdp en renovación de la flota vehicular
- d) 86 mil 800 mdp en recapitalización y apertura de nuevas tiendas.

Con esta transformación de fondo, Diconsa se especializa en forma definitiva para apoyar la economía de la población pobre del país, haciéndole llegar las subsistencias populares hasta las comunidades más remotas.

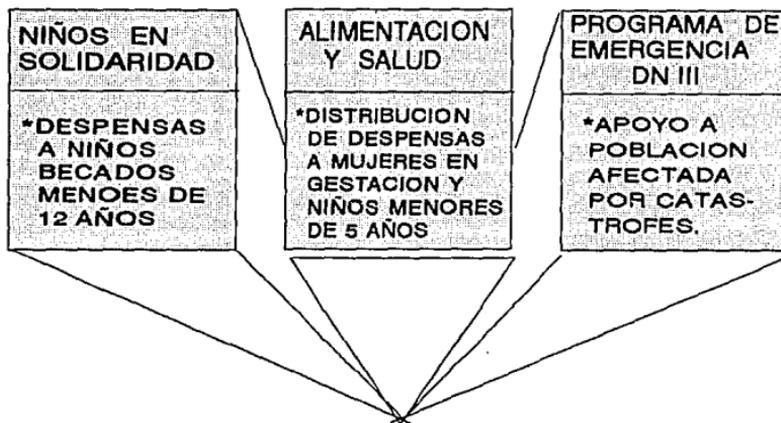
CARACTERISTICA ESENCIAL DE LA OPERACION ESTRATEGIA



CRITERIOS GENERALES PARA LA APERTURA DE TIENDAS COMUNITARIAS



PROGRAMAS ESPECIALES



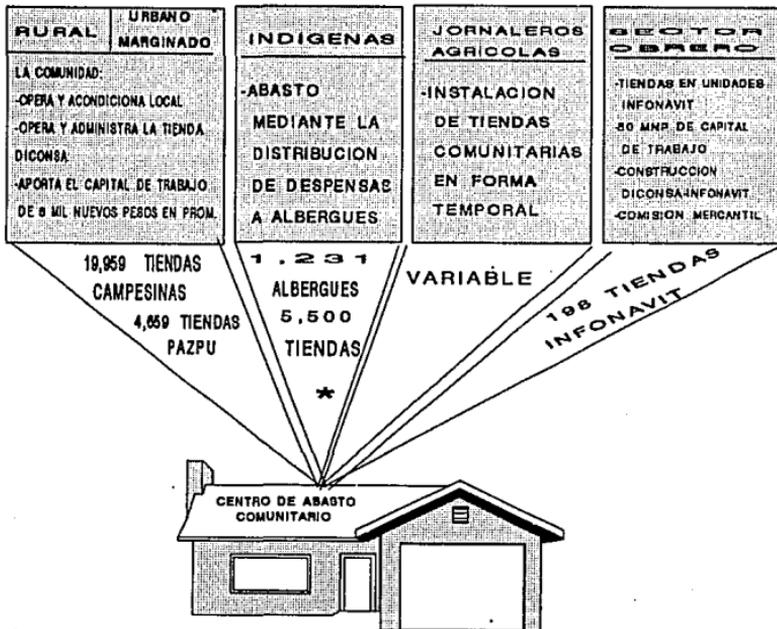
APROVECHAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE



CARACTERISTICAS OPERATIVAS DEL PROGRAMA RURAL Y URBANO MARGINADO



PROGRAMAS INSTITUCIONALES



*INCLUIDAS EN LAS 19,959 TIENDAS CAMPESINAS

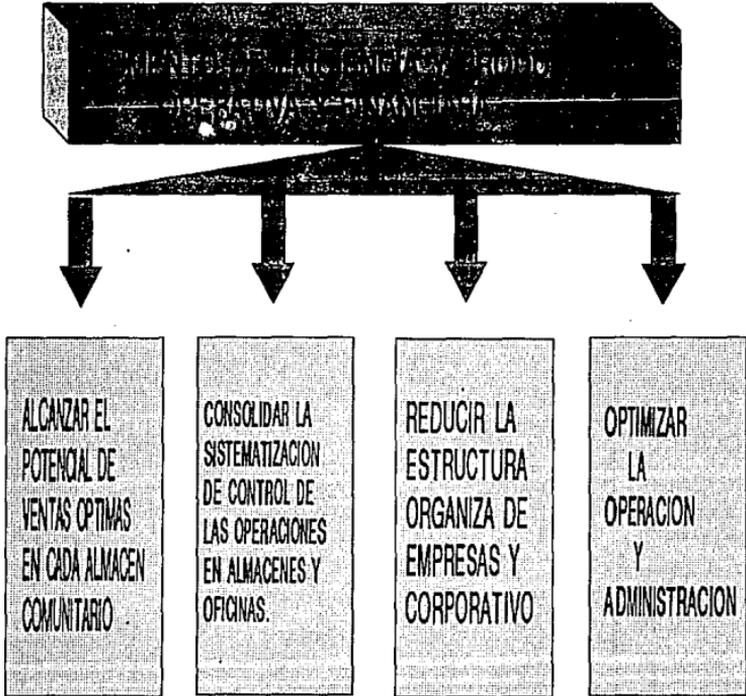
ESTRATEGIA

COORDINACION INTERINSTITUCIONAL
DISPONIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA
DISTRIBUTIVA DE DICONSA SIN COSTO ADICIONAL.



AMPLIACION DE LOS BENEFICIOS SOCIALES

ESTRATEGIA



ESTRATEGIA

FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACION DE LA PARTICIPACION COMUNITARIA



PROMOVER LA PARTICIPACION Y ARTICULACION CON LOS GRUPOS ORGANIZADOS DE LA SOCIEDAD

TIENDA



COMITES RURALES Y URBANOS DE ABASTO



CONSOLIDAR LA CONTRALORIA SOCIAL EN EL ABASTO POPULAR

ALMACEN



CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO



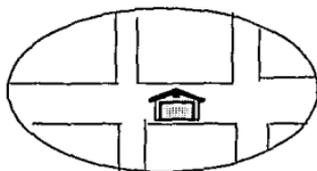
CAPACITAR PERMANENTEMENTE A LAS COMUNIDADES

CRITERIOS GENERALES EN LA APERTURA DE LAS TIENDAS DEL INFONAVIT

ORGANIZACION
COMUNITARIA



DISPONIBILIDAD DEL LOCAL O TERRENO



COMITE DE ADMINISTRACION
Y VIGILANCIA



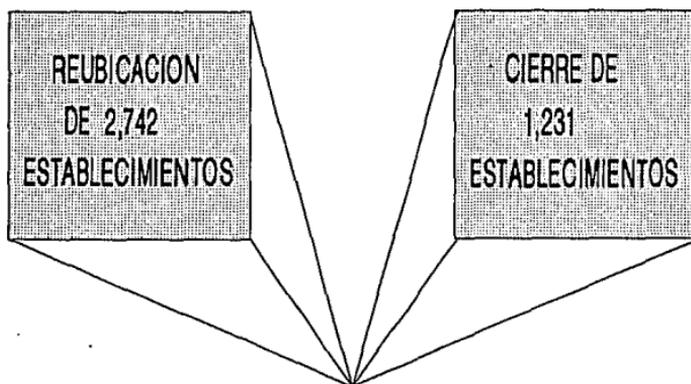
UNIDADES HABITACIONALES
CON MAS DE 250 FAMILIAS



INFRAESTRUCTURA Y CAPITAL DE
TRABAJO ASIGNADO POR DICONSA

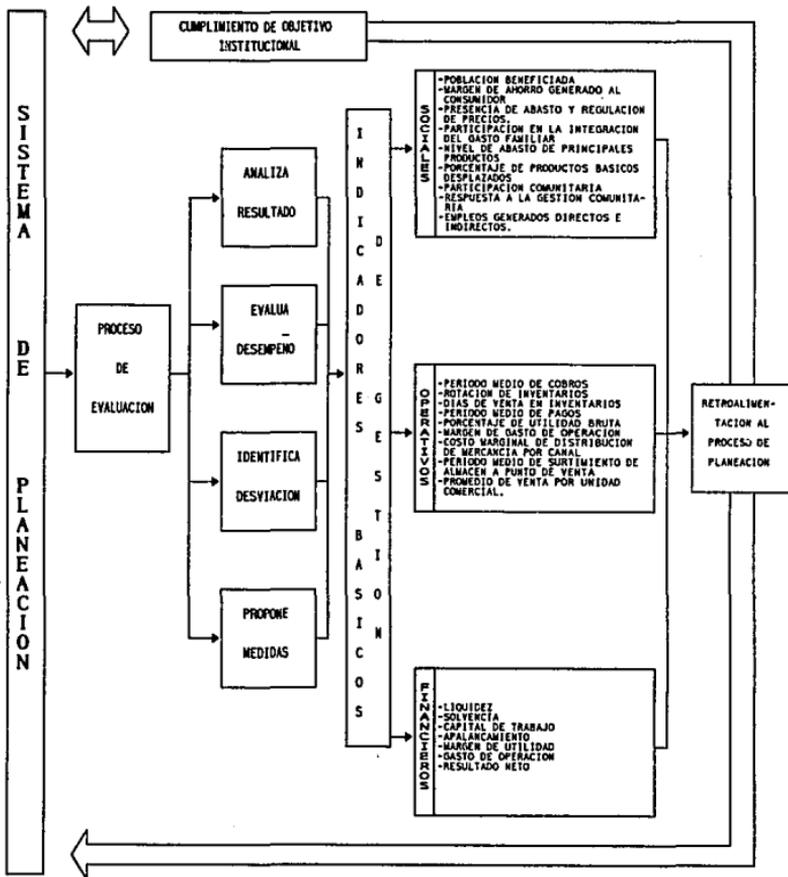
SANEAMIENTO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE TIENDAS COMUNITARIAS

AVANCES 1991 A MARZO DE 1992



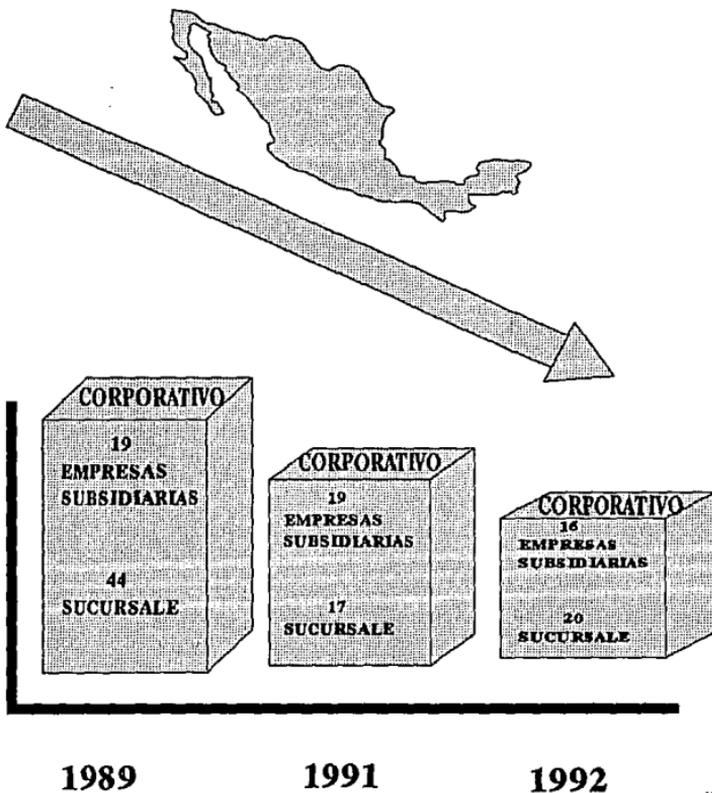
OBJETIVO:

UBICACION DEL 100% EN SITIOS DE MARGINACION SOCIAL

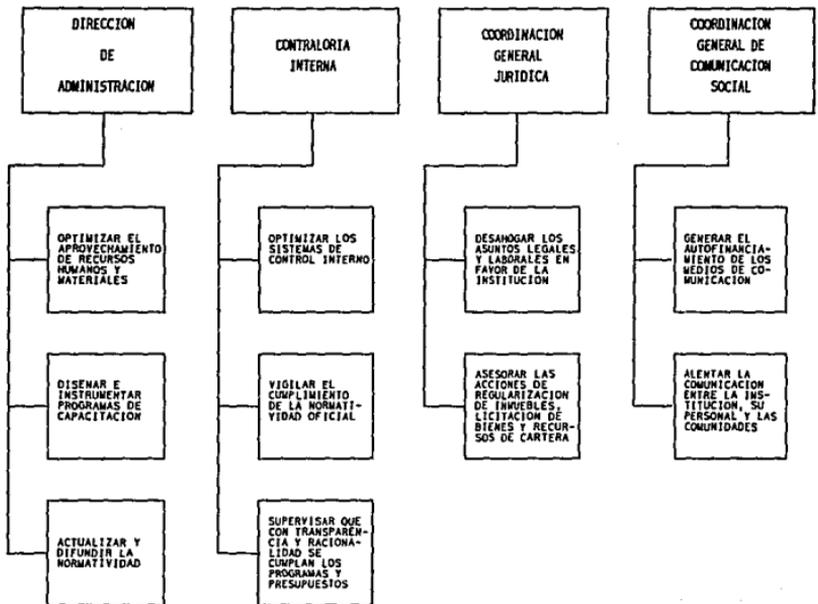


ESTRUCTURA DEL SISTEMA

EVOLUCION GRAFICA DEL SISTEMA



ACCIONES Y METAS DE LAS AREAS DE APOYO



CAPITULO II

DIAGNOSTICO

SE HAN IDENTIFICADO LAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES MAS IMPORTANTES QUE CONDICIONAN EL SISTEMA DISTRIBUTIVO Y POR TANTO LA EVALUACIÓN DEL MISMO.

- 1.- Una oferta asignada de granos y artículos de primera necesidad y una demanda oscilante, presionan el sistema distributivo para satisfacer "Las cantidades adecuadas" de granos y artículos.
- 2.- La demanda y la producción fluctuante, obligan a un almacenaje estacional, lo que implica fuertes inventarios y mermas en la cadena distributiva.
- 3.- La distribución implica una cobertura de la totalidad del territorio en mas de 22,107 puntos de venta.
- 4.- Aunque administrativamente la estructura operativa se dividió de 18 empresas a 16 empresas en 1993, las decisiones de distribución así como el seguimiento y control de la operación, presentan un alto grado de centralización.
- 5.- La distribución en el país de granos está sujeta al sistema de autotransporte, con sus deficiencias operativas y la falta de disponibilidad y negociaciones.

Como describimos con anterioridad, el objeto central de DICCONSA consiste en regular el mercado mediante la compra, distribución y venta de los productos básicos, garantizando el abasto de éstos a los grupos marginados, llegando en condiciones ventajosas en cuanto a cantidad, calidad, oportunamente y a precios oficiales. Sin embargo, revisando los antecedentes y hechos actuales, podemos decir que la crisis económica y política del país ha producido graves trastornos a las comunidades marginadas; por tanto, no es posible que los productos lleguen

en las condiciones mencionadas a su destino, además de que no existe una diferencia entre el carácter comercial y político de DICCONSA.

De aquí que se intenta analizar el sistema de DICCONSA de acuerdo a los indicadores de eficiencias, eficacia y equidad.

A) EFICIENCIA

EL MECANISMO DE LAS DECISIONES OPERATIVAS CONDUCEN A UNA EVALUACIÓN MENSUAL DE RESULTADOS INCONSISTENTE Y NO SIEMPRE CONFIABLE.

Por una parte, el presupuesto anual de ventas, generalmente se cumple con suficiente aproximación, no así los presupuestos mensuales, ni por producto.

Las empresas enfrentan una problemática con respecto a los proveedores, ya que por falta de liquidez y políticas, dichos proveedores no surten a tiempo los productos, ocasionando pérdidas en el mercado y afectación a los grupos necesitados. Aunque existen los esfuerzos de las filiales de Conasupo por cubrir parte de los productos, no son suficientes para lograr solucionar los problemas de abasto de las empresas.

Transporte

Con respecto al transporte, las empresas enfrentan un problema más: las fallas mecánicas que afectan el surtimiento de los productos a las tiendas y, por lo tanto, causan bajas en las ventas.

Los capitales de trabajo de las empresas generalmente no cubren las necesidades de abasto de las tiendas, provocando problemas a las comunidades más necesitadas de los productos, lo cual genera que recurran al crédito, para coadyuvar a las zonas marginadas.

PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS GRANOS: SATISFACER LA DEMANDA A COSTO MÍNIMO.

- 1.- Los volúmenes de granos de cada almacén o bodega (ANSA, BUROCONSA), y el pronóstico del consumo de las tiendas, son elaborados anualmente por la Subgerencia de Abasto. La Unidad de Comercialización de Producto estima los costos de movilización de cada almacén de las diversas tiendas y el transporte disponible.
- 2.- No existe ningún programa para determinar el volumen anual a nivel dentro de Dicconsa, sino que cada empresa y sucursal elabora sus propios planes para satisfacer sus necesidades de consumo, llevando de cada almacén a cada tienda y así lograr el costo mínimo posible. Por otro lado tampoco existe un plan de rutéo que DICCONSA proponga para la elaboración de la selección de caminos y la distribución de granos.
- 3.- Se cuenta con un presupuesto de ventas desagregado anticipado; sin embargo, en el transcurso del año existen varias modificaciones del mismo, haciendo mas difícil ajustarse y así tratar de cumplir con la meta.

EXISTEN CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE OBLIGAN A UNA ADMINISTRACIÓN INEFICIENTE, POR LA FALTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE LA MISMA.

- 1.- Los productos, así como la estrategia de comercialización adoptada en los diferentes programas de las empresas y además el echo de la capacidad productiva de la empresa para satisfacer la demanda real, generan un problema serio en la calidad, cantidad y oportunidad de la entrega del producto.
- 2.- Debido a la falta de un plan integral de información que permita prever situaciones críticas, se ven obligados a tomar decisiones precipitadas para resolverlas.

- 3.- Se deben tomar en cuenta los factores naturales que puedan impedir el surtimiento oportuno de la mercancía; por ello, la falta de transporte eficaz conduce a una deficiencia de movilización del producto.
- 4.- La centralización de la toma de decisiones ocasiona la ineficiencia en la operación y el seguimiento, lo que provoca una desorganización entre el centro y la localidad.

B) EFICACIA

Debido a los problemas de tipo financiero que han venido afrontando las empresas subsidiarias, no ha sido posible contar con el total autorizado de las cuotas de retiro de granos, además de la tardanza en la tramitación de las fichas de retiro por parte de las delegaciones regionales de Conasupo, lo que provoca que mes con mes, se presente desabasto de los granos.

También cabe mencionar la problemática existente de los almacenes rurales con los almacenes centrales, debido a que al retirar los abastos, no son los señalados y, en consecuencia, provocan un sobreinventario y no cumplen las necesidades de la comunidad.

Por otro lado, existe una mala organización en cuanto a la asignación de las bodegas de Conasupo para el retiro de granos, ya que existiendo una bodega dentro de la región donde se encuentra la empresa, se asigna otra, provocando así pérdida de tiempo, gastos de transporte y, además, no retirando los granos necesarios, debido al estado deplorable de estos.

- a) Como premisa fundamental para que la distribución sea eficiente es que la demanda sea mayor que la oferta.
- b) Que las variedades de granos sean preferentes para su fácil desplazamiento.
- c) Es importante tomar en cuenta la documentación y la información para poder planear y así anticiparse a los problemas de operación.

C) EQUIDAD

Como se puede observar de la información, podemos decir que no existe una igualdad en el presupuesto asignado a cada empresa/sucursal respecto a los beneficios para satisfacer sus necesidades; de igual manera, la distribución de los granos de las diversas regiones del país no corresponde a las necesidades de las comunidades marginadas; por lo tanto, no existe una planeación adecuada para lo cual la asignación de los recursos sea equitativa.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO.

A.1 RAZONES FINANCIERAS.

Las razones o cocientes financieros, se definen como: la herramienta que permite dar a conocer al accionista, a los acreedores presentes y futuros y al administrador de la situación actual por la que pasa la empresa, siempre y cuando se comparen en periodos semejantes, es decir, de que al hacer el análisis se mida la eficacia de sus operaciones contra sus competidores y determine el grado de desarrollo adquirido contra lo planeado, así obtendremos la información precisa y apegada a la realidad.

Las razones financieras por otro lado, indica de la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas a medida que se avance; también muestra la velocidad en la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, así como la eficiencia de la empresa en generar ventas a partir de sus activos; por último las razones medirán el grado de endeudamiento y la capacidad para pagar las deudas.

EL ANÁLISIS ALGEBRAICO DE LAS RAZONES SE REALIZA EN CUATRO GRUPOS BÁSICOS:

A.1.1) Liquidez.

A.1.2) Actividad.

A.1.3) Endeudamiento

A.1.4) Rentabilidad.

A.1.1) Método de Liquidez.

Def.1: Es la capacidad que posee una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen (1).

Existen tres medidas algebraicas básicas:

- 1) Capital Neto de Trabajo.
- 2) Índice de Solvencia.
- 3) Razón de prueba rápida (o prueba al ácido).

1) $CNT = AC - PCP$

donde:

CNT = Capital Neto de Trabajo.
AC = Activo Circulante.
PCP = Pasivo a Corto Plazo.

2) Índice de solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$

3) Razón de prueba rápida = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo a Corto Plazo.}}$

A.1.2) Medida de actividad.

Def.2: Es la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas a efectivo.

- 1) Rotación del inventario.
- 2) Plazo de Cobranza Promedio.
- 3) Plazo de Pago Promedio.
- 4) Rotación de Activos totales.

(1) JAMES A. CASHIN, Fundamentos y Técnicas de Contabilidad de Costos/MC GRAW HILL.

- 1) Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$
- 2) Plazo de Cobranza Promedio = $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{Ventas Anuales}/360)}$
- 3) Plazo de Pago Promedio = $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{(\text{Compras Anuales}/360)}$
- 4) Rotación de activos totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$

A.1.3 Medidas de endeudamiento.

Def.3: Indica el monto de dinero de terceros que usa para generar utilidades . Son las deudas a largo plazo, ya que estas comprometen a pagar intereses y a devolver la suma prestada.

- 1) Razón de endeudamiento.
- 2) Razón pasivo- capital.
- 3) Número de veces que se percibe interés.
- 4) Razón de Cobertura de pago fijo.

- 1) Razón de Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$
- 2) Razón Pasivo-Capita = $\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Social}}$
- 3) Número de veces que percibe interés = $\frac{\text{Utilidad antes de Interés e Impuestos}}{\text{Interés}}$
- 4) Razón de cobertura = $\frac{\text{Utilidad Antes de Interés e Impuestos}}{(\text{Interés} + \text{pago de capital} + \text{dividendos de acciones preferentes}) \times (1-(1-i))}$

A.1.4 Medidas de Rentabilidad.

Def.4: Evaluar las ganancias con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos ó de la inversión de accionistas.

- 1) Margen bruto de utilidad.
- 2) Margen de utilidades de operación.
- 3) Margen neto de utilidades.

$$1) \quad MBU = \frac{\text{Venta} - \text{Costo Venta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$2) \quad MUO = \frac{MBU - GOT}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$$

Donde GOT = Gastos de Operación Totales

$$3) \quad MNU = \frac{R_{NETO}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

B.2) PUNTO DE EQUILIBRIO.

Punto de Equilibrio de define como aquel punto en el que el total de los ingresos por venta es directamente proporcional al total de costos variables más el total de los Costos fijos, es decir, por consiguiente no existe ganancia. El punto de equilibrio puede estar representado en "nuevos pesos", o bien en número de unidades. (1).

El punto de equilibrio, es muy importante para toda empresa ya que le permite:

- 1) Determinar el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos de operación.

(1) JAMES A. CASHIN. Fundamentos y Técnicas de Contabilidad de Costos/MC GRAW HILL.

- 2) Evaluar la productividad asociada a diversos niveles de ventas. (2).

Este análisis es fundamental, ya que al estudiar las relaciones entre volumen de ventas ; precios y costos; nos permite fijar precios; establecer control de costos; y el de tomar decisiones de reducción y expansión. (3).

El análisis del punto de equilibrio, permite a la empresa:

- 1) Determinar el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos de operación.
- 2) Evaluar la rentabilidad de diferentes niveles de venta.

El análisis de punto de equilibrio puede efectuarse de las siguientes formas:

- A) Ecuaciones de equilibrio (Técnica Algebraica).
- B) Presentación gráfica.
- C) Enfoque del estado de ingresos simplificados.

B.2.1 Método Algebraico.

- Ecuaciones de equilibrio (Técnica Algebraica).

Existen diferentes ecuaciones para obtener el punto de equilibrio, dependiendo del autor y libro que consulte. En seguida se mencionan algunas de ellas.

Si nos referimos a Gitman (4), utiliza la siguiente connotación para obtener una variable para obtener el punto de equilibrio.

(2) LAWRENCE J. GITMAN, Fundamentos de Administración Financiera/HARLA.
(3) HORNGREN, CHARLES T., Contabilidad Financiera/HALL INTERNACIONAL.
(4) LAWRENCE J. GITMAN, Fundamentos de Administración Financiera/ HARLA.

- X=** Volumen de ventas en unidades.
Y= Precio de venta por unidad.
F= Costo fijo de operación por periodo.
V= Costo variable de operación por unidad.
UAll= Utilidades antes de impuestos e interés.

En el ejercicio 1, la empresa tendrá UAll positivas para $x \geq 1,000$ unidades; y negativas con $x < 1,000$ unidades. Esto se puede comprobar sustituyendo en la ecuación $UAll = X(P - V) - F$, los valores mayores o menores a 1,000 unidades, junto con otros valores.

Otro método de solución en la obtención del punto de equilibrio es el de Margen de Contribución unitario y Razón de Utilidad/Volumen o Razón de Contribución. (5).

El margen de Contribución Unitario es directamente proporcional a la diferencia entre precio unitario de venta y el costo unitario variable.

MCU = Margen de Contribución Unitario.

- GF =** Gastos Fijo.
PV = Precio de Venta.
GV = Gastos Variables

$$MCU = PV - GV.$$

$$PEU = \frac{\text{Gastos fijos}}{MCV}$$

Utilizando los datos del eje 1 tenemos entonces que :

$$MCV = 15 - 5 = 10$$

$$PEU = \frac{10000}{10} = 1,000 \text{ unidades.}$$

B.2.2 Método Gráfico.

- Presentación Gráfica.

Como su nombre lo indica, el punto de equilibrio de cualquier empresa, puede representarse mediante una gráfica, es decir, si tomamos los ejes cartesianos como referencia, entonces, uno representará las ventas en unidades, y el otro el importe de las mismas.

Cabe señalar en este momento que el punto de equilibrio, nos indica que el costo total debe ser estrictamente igual a su ingreso por ventas. También es oportuno apuntar que el costo de operación total es directamente proporcional a la suma de sus costos de operación fijos y variables.

La ecuación algebraica a resolver, se muestra a continuación.

Costo de operación Total = $F + (V \cdot X)$; recordando que:

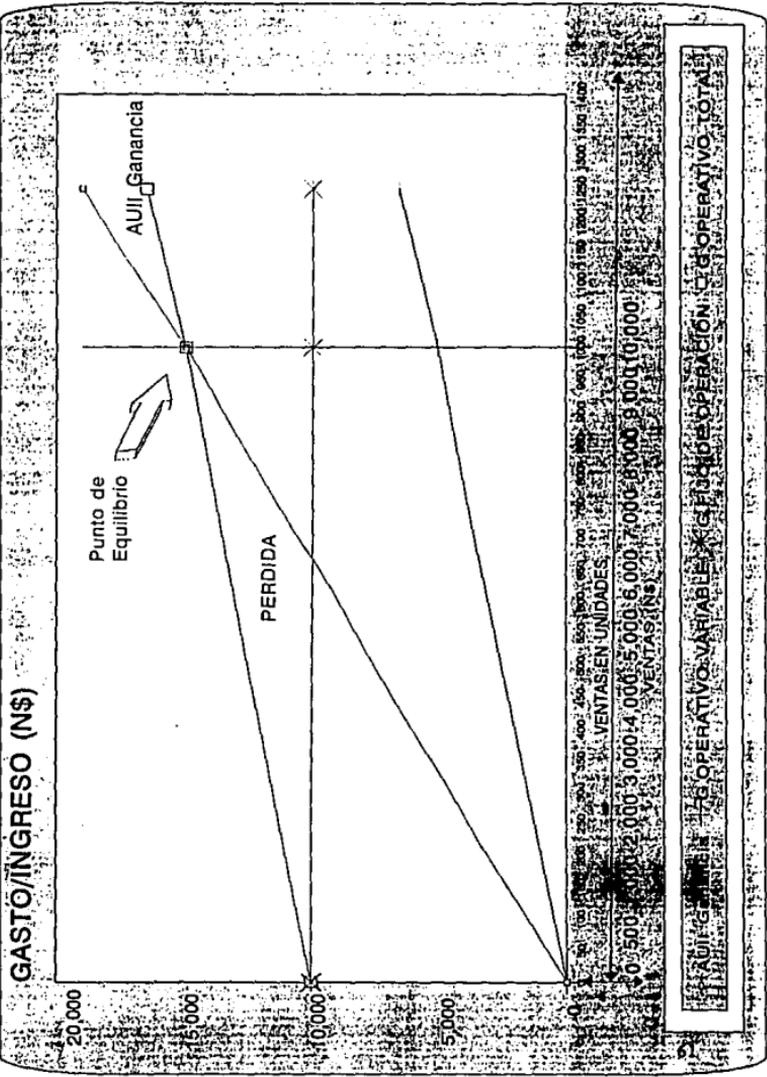
$X =$ Volumen de ventas en unidades.

Si tomamos como ejemplo nuestro eje 1 => la gráfica será de la siguiente forma:

Al interpretar la gráfica anterior, podemos darnos cuenta que las ventas para $x < 1,000$ unidades están por debajo del **punto de equilibrio**, lo cual indica una pérdida, es decir, los costos de operación totales superan al ingreso de ventas.

Cuando $x > 1,000$, es decir, por arriba del **punto de equilibrio** operativo, las UAI > 0 .

En otras palabras, cuando el monto de la pérdida aumenta es que las ventas están por debajo del **punto de equilibrio** y cuando las UAI aumentan, significa que las ventas estarán por encima del **punto de equilibrio**.



CÁLCULOS:

GASTO OPERATIVO TOTAL = F + (V . X)

F = 10,000

V = 5

X = 1,000

TABULACIÓN DE PUNTO

X ₁ = 0	GASTO TOTAL	= 10,000	
X ₂ = 600	GASTO TOTAL	= 10,000 + (5 . 600)	
		= 10,000 + 3,000	= 13,000
X ₃ = 700	GASTO TOTAL	= 10,000 + 3,500	= 13,500
.			
.			
X _n = 1,000	GASTO TOTAL	= 10,000 + 5,000	= 15,000

GASTO OPERATIVO VARIABLE

GOV = V . X

X = 0 GOV = 0

X = 600 GOV = 3,000

X = 700 GOV = 3,500

X = 1,000 GOV = 5,000.

INGRESOS POR VENTA

P = 15

IV = PX

X = 0 IV = 0

X = 600 IV = 9,000

X = 700 IV = 10,500

X = 1,000 IV = 15,000

B.2.3 Relaciones de Variaciones de Costos y Punto de Equilibrio.

B.2.3.1 Correspondencia entre Gastos y Punto de Equilibrio.

Cabe aclarar que el punto de equilibrio es sensible a un determinado número de variables, en particular en los gastos fijos de operación; el precio de venta por unidad y el gasto variable de operación por unidad.

Al incrementar los gastos fijos de operación, el punto de equilibrio tendera a decrementarse.

Si retomamos el ejercicio 1, con la salvedad de incrementar los gastos fijos de operación a N\$ 12,000; el punto de equilibrio llegara a:

$$X = \frac{12,000}{10} \quad X = 1,200 \text{ unidades}$$

Si ahora decrementamos los gastos fijos de operación a N\$ 800, el punto de equilibrio tendera a: 800

$$X = \frac{800}{10} \quad X = 80 \text{ unidades.}$$

De la tesis anterior, podemos concluir que al incrementar los gastos fijos de operación, entonces se eleva el volumen de unidades de equilibrio y al decrementarse los gasto fijos disminuirá el volumen de unidades de equilibrio.

B.2.3.2 Variación del precio de Venta Unitario

Al incrementar el precio de venta unitario, entonces disminuirá el volumen de unidades de equilibrio y un incremento de esté, aumentara el volumen de unidades de equilibrio, es decir, un incremento en el precio de venta de N\$ 15 a N\$ 20 y una disminución de N\$ 15 a N\$ 10, indicara pues, las alteraciones que sufre el punto de equilibrio.

Incremento en el Precio de Venta

$$X = \frac{10,000}{15} \quad X = 666.66 \text{ unidades}$$

Decremento en el Precio de Venta

$$X = \frac{10,000}{5} \quad X = 2,000$$

B.2.3.3 Variación del Gasto Variable de Operaciones Unitario

Si se incrementa el gasto variable de operaciones, se aumentara el volumen de unidades de equilibrio, si por el contrario se disminuimos el gastos variable de operaciones , entonces obtendremos un decremento de volumen de unidades de equilibrio, por tal motivo, se muestran los efectos que causan en el punto de equilibrio un incremento o una disminución del gastos variable de operación.

Si los aumentos son de N\$ 5 a N\$ 7 y la disminución de N\$ 5 a N\$ 3 por unidad, entonces obtendremos:

Incremento en los Gastos Variables de Operación

$$X = \frac{10,000}{8} \quad X = 1,250 \text{ unidades} \quad X = \frac{10,000}{12} \quad X = 833.33 \text{ unidades}$$

B.2.4 DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En la actualidad el análisis del punto de equilibrio es muy común dentro de las empresas, aunque a decir verdad, es fuertemente criticado, dado su comportamiento lineal, de sus clasificaciones del costo y de la dificultad en la aplicación de multiproductos y de su naturaleza de corto plazo.

A continuación desmenuzaremos estos aspectos antes dichos:

B.2.4.1 Linealidad:

Generalmente existe una dependencia del precio de ventas por unidad y el costo variable por unidad con el volumen de las ventas.

Se ha observado a través de la práctica, que al aumentar las ventas más allá de cierto punto, solo se logra al reducir el precio por unidad. Lo que propicia que la función se comporte más como una curva de ingresos que de una recta.

El problema que existe en el comportamiento de la función, es que los máximos UAII pueden ocurrir a nivel de ventas por debajo del máximo disponible.

B.2.4.2 Clasificación de Costos

En el estudio del *punto de equilibrio*, es difícil clasificar los costos semivariables por elementos fijos y variables, que se fijan en costos volúmenes y que varían entre ellos.

B.2.4.3 Naturaleza a Cortos Plazo.

Tiene como característica el de ser utilizado cuando se proyectan las operaciones para un año dentro de una empresa: sin embargo cabe señalar que en algunos casos, son cargados aspectos como: investigaciones, gastos publicitarios, los cuales repercuten en el *punto de equilibrio* elevándolo y no teniendo utilidades en esta etapa.

B.2.4.4 Aplicaciones de multiproducto

Dado que el punto de equilibrio se hace en forma lineal, al querer analizar los productos por separado, nos lleva a que no se puede dividir los costos por unidad y en consecuencia tampoco podremos determinar el nivel de ventas requerido por cada uno de ellos.

B.2.4.5 Modificación en el costo variable de operación unitaria.

El conocimiento del costo variable de operación aumenta el volumen de equilibrio, en tanto que un decremento en el mismo, disminuirá el punto de equilibrio. Se muestra en continuación, como se obtienen los resultados que afectan al punto de equilibrio de la empresa, tomando con base el eje 1, provocadas por un ascenso en el costo variable de operación por unidad de N\$5.00 a N\$9.00 y de un descenso de N\$5.00 a N\$2.5.00 por unidad.

Incremento en el costo variable de operación.

$$X = \frac{10,000}{15 - 9} = 1,666.6 \text{ unidades}$$

Decremento en el costo variable de operación

$$X = \frac{10,000}{15 - 2.5} = 800 \text{ unidades}$$

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente estudio, se han analizado la estructura actual de las razones financieras; el estado de resultados modificado sin incluir las recuperaciones que tiene la empresa a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y además incluyendo todos los gastos dentro del rubro de gastos de operación.

Para la elaboración de un estudio de las razones financieras de la empresa, fue imperativo contar con información de los estados financieros del año de 1991 a 1993, con el objetivo de preparar un cuadro resumen de resultados y relaciones matemáticas algebraica que actualmente tienen, y además observar la tendencia de dichos valores.

De lo anterior, se desprende que hay que elaborar un esquema escrito y gráfico tomando como base fundamental las 4 medidas que son: la liquidez; la actividad; el endeudamiento y la rentabilidad, para saber la situación financiera que guarda la empresa.

- Al desarrollar el modelo de punto de equilibrio para la empresa, se tomo en cuenta la fórmula algebraica del Método del Margen de Contribución, con él obtendremos el nivel de ventas en nuevos pesos. Simultáneamente se desarrollaron 2 fórmulas más para obtener el punto de equilibrio mediante Gastos y Margen Bruto.
- Cabe señalar que es muy importante, hacer un desglose de los costos y gastos de operación, ya que hay gastos que afectan directamente a venta; Gastos fijos y fijos modificables con el objeto de encontrar el punto de equilibrio.

También, se hace necesario incorporar los principales rubros de los estados de resultados de 1991-1993, con el objeto de conocer los incrementos o decrementos en este periodo, pues ello proporcionará la información si la empresa a cumplido con su objetivo social.

CAPITULO V

SITUACIÓN ACTUAL

V.1 ESTRUCTURA FINANCIERA ACTUAL.

V.1.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

Las 8 razones financieras que el Sistema Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V. (DICONSA) maneja, esta integrado de la siguiente manera:

- 1.- **LIQUIDEZ:** En esta razón, se toman en cuenta los activos circulantes, los inventarios netos en los almacenes y el pasivo circulante.

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INV. NETOS EN ALMACÉN}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- 2.- **SOLVENCIA:** La relación de esta razón es entre el activo circulante y el pasivo circulante.

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- 3.- **CAPITAL DE TRABAJO:** En esta razón se toma en cuenta el activo circulante y el pasivo circulante.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

- 4.- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS:** En esta razón se toman en cuenta los rubros de costo de venta anualizado e inventarios netos en almacenes.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS ANUALIZADO}}{\text{INVENTARIOS NETOS EN ALMACENES}}$$

5.- **DÍAS VENTAS EN CUENTAS POR COBRAR:** En esta razón se toman en cuenta los clientes, los 360 días y las ventas netas anualizadas.

$$\text{DÍAS VENTAS EN CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{CLIENTES (SALDO BRUTO)} \times 360}{\text{VENTAS NETAS (ANUALIZADAS)}}$$

6.- **DÍAS VENTAS EN INVENTARIO:** Se toman en cuenta los 365 días y la rotación de inventarios.

$$\text{DÍAS VENTAS EN INVENTARIO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}}$$

7.- **PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES:** Se toman en cuenta los días transcurridos y las compras netas.

$$\text{PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEED} = \frac{\text{DÍAS TRANSCURRIDOS}}{\text{COMPRAS NETAS/PROM. SDO. PROV.}}$$

8.- **PROTECCIÓN DE CRÉDITOS:** Esta razón toma en cuenta el pasivo total y el activo total.

$$\text{PROTECCIÓN DE CRÉDITOS} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

NOTA: El pasivo son las obligaciones tanto monetarias como de servicio que tiene la empresa, los pasivos con vencimiento a un Año, se invierten en cuentas por pagar.

El activo son los recursos monetarios de la empresa y los activos corrientes son las propiedades con las que cuenta (terrenos, construcciones, etc.).

El activo circulante son los adeudos, pagos anticipados, disponibilidad, la facturación que se encuentra en proceso de cobro, los inventarios netos en los almacenes y el I.V.A. acreditable.

El pasivo circulante son las cuentas con los proveedores de bienes y servicios, acreedores diversos, impuestos y cuotas por pagar, adeudos a empresas del sistema, documentos por pagar.

V.1.2. ESTADO DE RESULTADOS.

Respecto al estado de resultados este se encuentra conformado por los siguientes rubros Ventas, Costo de Ventas, Resultado Bruto o Margen para la absorción de Costos de Distribución, Costos Total; de Distribución, Resultado de la Operación, Servicios Sistema Conasupo, Gastos Financieros, Intereses de arrendamiento y Resultado Neto.

El estado de resultados que utiliza Diconsa es igual en general a cualquier otro, sin embargo, incluye apoyos del gobierno federal, intereses de arrendamiento externos y Servicios Sistema Conasupo.

A continuación se da una descripción de forma muy general de cada uno de los rubros del Estado de Resultado

En el rubro de Ventas se expresan los ingresos obtenidos en un periodo determinado.

El Costo de Ventas, indica el valor de los productos que fueron adquiridos por la empresa para ser vendidos.

En el Costo de Distribución se expresan los egresos que tiene la empresa. Dentro del costo de distribución se encuentran conceptos que están relacionados con las ventas y otros que no tienen ninguna relación, más adelante se dará a conocer dichas separación.

El Resultado Bruto es el margen que tiene la empresa para soportar o absorber los costos de distribución.

El Resultado de la Operación se obtiene por la diferencia entre el costo total de distribución al resultado bruto.

En el rubro de Productos Financieros se registran los ingresos o egresos que son ajenos a la empresa, como son:

El pago de seguros, la venta de mobiliario por el cambio de oficinas, etc...

El Resultado Neto se calcula como el resultado de la operación más servicios sistema Conasupo, más o menos productos financieros según el caso y más o menos los intereses de arrendamiento financiero.

Cabe señalar en este momento, que dentro de las cuentas por recuperación se encuentran los apoyos del gobierno federal al abasto.

En lo referente al rubro de Servicios Sistema Conasupo, indica que son las aportaciones que hace cada empresa a la controladora por prestar los servicios de operación y supervisión; los de dirección de líneas estratégicas y el de control.

En el presente trabajo son excluidas las cuentas de Recuperación, Intereses por Financiamiento y el rubro de Servicios Sistema Conasupo pasará al rubro de Costos de Distribución.

De lo anterior el nuevo Estado de Resultados será: Ventas, Costo de Ventas, Resultado Bruto, Gastos de Operación, Otros productos y Resultado de Operación.

V.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A CONTINUACIÓN SE HACE UN ANÁLISIS FINANCIERO DEL SISTEMA DICONSA:

Al comparar el periodo de 1992 vs 1993 a Nivel Sistema respecto al rubro de **LIQUIDEZ** de la empresa, es decir, como le hace frente a sus compromisos, podemos observar que tenía mayor efectivo en caja en el año de 1992 que en 1993, esto quiere decir que paso de 0.91 a 0.83 nuevos pesos.

Las empresas que durante 1993 han sufrido falta de liquidez son:

SUR	0.53
NORTE	0.59
OAXACA	0.59

En cuanto a la **SOLVENCIA**, en 1992 por cada nuevo peso que debe tiene 1.46 y 1.20 para 1993, esto demuestra que existen deficiencias para cubrir sus deudas de 1993.

Las empresas que concurren en está deficiencia financiera son:

SUR	0.87
NORTE	0.90
TAMAULIPAS	0.95

En lo referente al **CAPITAL DE TRABAJO** en 1992 tenía 160,650 Miles de Nuevos Pesos y en 1993 de 83,184 lo que indica un deterioro considerable sobre todo para contar con capacidad de liquidez en la operación.

Las empresas que han disminuido su capital de trabajo son:

SUR	(5,396)
NORTE	(4,547)
OAXACA	(892)

En cuanto **EN DÍAS DE VENTA EN CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES**, la empresa ha mejorado sus políticas para cobrar oportunamente sus cuentas y con ello recobrar su imagen, esto se nota al pasar de 11 a 10 días en el periodo antes mencionado.

Las empresas que han contribuido a este cambio son:

OAXACA	1.78 Días
METROPOLITANA	4.44 Días
BAJO	5.48 Día

LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS, indica que en 1993 se han generado mayores ventas que en 1992, es decir, que paso de 10.2 vueltas en 1992 a 12.19 vueltas en 1993, esto es debido a la oportuna entrega de los productos y que además fueron de buena calidad.

Las empresas que han contado con mayor número de vueltas a sus inventarios son:

CAMPECHE	27.3 Vueltas
TAMAULIPAS	15.63 Vueltas
NORTE	13.36 Vueltas

Respecto a los **DÍAS DE VENTA EN INVENTARIO**, en el periodo en cuestión, se observa una mayor movilización en la entrega de los productos básicos en 1993, ya que de 35 días en 1992, ahora es de 29.5 días en 1993.

Las empresas que no han tenido ociosas sus mercancías son:

CAMPECHE	13.2 Días
TAMAULIPAS	23.0 Días
NORTE	26.9 Días

EL PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES, la empresa ha rectificado su política respecto a este rubro, ya que pagando oportunamente, se mejoran los créditos y las ventajas con los proveedores, por eso se ha hecho un gran esfuerzo de pasar de 55 días en 1992 a 51 días en 1993.

Las empresas que han hecho posible este esfuerzo del pago oportuno son:

CAMPECHE	37.97 Días
OAXACA	38.03 Días
MICHOACÁN	38.11 Días

Finalmente, en el rubro de **PROTECCIÓN DE CRÉDITOS**, podemos notar la variación que hubo de 1992 vs 1993 al pasar de 2.42 Nuevos Pesos a 1.41, esto quiere decir que existe poca solvencia en 1993 para hacer frente a sus compromisos.

Las empresas que cuentan con mejor protección de créditos son:

NORTE	0.62 N\$
PACÍFICO	0.73 N\$
VERACRUZ	0.94 N\$

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES

(MILES DE NUEVOS PESOS)

EMPRESAS	LIQUIDEZ		SOLVENCIA		CAPITAL DE TRABAJO		DIAS -VEN EN CITAS X COBRAR A CLIENTES		ROTACION DE INVENTARIO		DIAS DE VENTA EN INVENTARIO		PLAZO MEDIO DE PAGO A PROV. DIAS		PROTECCION DE CREDITOS									
	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993						
BAJO	0.52	0.39	1.12	1.35	1.93	1.59	5,482	9,765	7,470	6.43	9.00	4.17	5.17	6.92	12.46	51.50	52.00	28.89	52.00	59.00	47.00	1.92	3.10	1.64
CAMPECHE	2.04	2.48	3.00	2.35	2.77	3.17	15,141	12,178	16,850	6.00	16.00	28.00	11.56	17.43	29.16	31.00	21.00	12.00	44.00	52.00	38.00	2.32	3.50	2.89
CENTRO	1.21	1.69	0.97	2.25	2.18	1.66	40,837	35,278	27,615	18.00	13.00	10.00	7.48	8.66	10.14	48.00	42.00	36.00	42.00	48.00	53.00	3.36	3.79	1.79
HIDALGO	0.65	1.17	1.04	1.56	1.72	1.59	6,705	6,090	6,242	4.00	5.00	17.00	6.83	8.00	13.00	53.00	44.00	28.00	42.00	49.00	39.00	2.19	2.81	1.62
METROPOLITANA	0.30	0.70	0.92	1.91	0.99	1.09	11,635	(221)	2,060	32.00	6.00	3.00	2.71	8.81	12.47	133.00	41.00	29.00	110.00	35.00	65.00	4.66	2.90	2.98
MICHOACAN	1.07	1.35	1.18	2.37	2.50	1.98	16,304	14,973	11,796	7.00	17.00	11.00	7.32	8.39	12.60	49.00	43.00	29.00	37.00	42.00	38.00	3.10	3.51	1.72
NOROESTE	0.51	0.82	1.21	1.27	1.73	1.55	5,171	13,413	9,772	10.00	9.00	5.00	7.72	9.50	14.37	47.00	38.00	25.00	53.00	56.00	63.00	1.03	1.80	1.41
NORTE	0.66	0.72	0.67	1.47	1.65	1.29	21,586	29,960	13,780	24.00	21.00	9.00	7.84	9.62	13.62	46.00	37.00	26.00	54.00	55.00	54.00	1.16	1.45	0.82
NORTE-CENTRO	0.49	0.91	0.83	0.86	1.55	1.29	6,062	10,741	5,495	20.00	11.00	8.00	7.21	8.44	12.93	50.00	43.00	28.00	51.00	57.00	56.00	0.73	2.33	1.89
OAXACA	0.57	0.74	0.58	1.56	2.55	1.47	21,681	18,007	11,340	2.58	1.20	3.56	8.27	8.44	13.23	43.53	42.65	27.21	52.00	58.00	40.00	1.39	3.84	1.32
PACIFICO	0.93	0.88	0.78	1.43	1.25	1.18	11,946	8,658	6,517	8.00	8.00	11.00	11.29	11.35	12.19	32.00	32.00	30.00	52.00	65.00	66.00	0.59	0.88	0.73
PENINSULAR	1.38	1.09	1.36	1.93	2.28	2.56	20,516	20,173	15,561	19.57	16.40	12.00	17.44	10.37	13.59	21.00	35.00	26.00	21.00	55.00	42.00	1.55	2.42	1.97
SUR	0.53	0.60	0.66	1.37	1.80	1.32	18,967	24,640	13,811	15.00	13.00	13.00	8.80	6.13	9.49	41.00	59.00	38.00	78.00	64.00	62.00	1.37	2.64	1.31
SURESTE	0.88	0.65	0.65	1.52	1.54	1.43	24,692	45,039	19,626	1.99	4.06	2.64	8.58	9.34	13.56	41.96	38.55	26.54	50.56	60.61	52.02	2.29	1.93	1.56
TAMAULIPAS	0.74	0.76	0.80	1.63	1.76	1.47	6,845	6,193	4,514	22.00	22.00	13.00	9.48	11.38	19.92	38.00	32.00	18.00	43.00	57.00	56.00	1.64	2.11	1.11
VERACRUZ	1.16	1.51	1.07	2.41	2.73	1.81	60,629	51,066	38,202	3.00	4.00	3.00	11.07	10.57	13.14	33.00	34.00	27.00	36.00	51.00	41.00	2.03	2.70	1.07

NOTA : LA ROTACION Y DIAS DE VENTA EN INVENTARIO SON CIFRAS ANUALES.

FUENTE : ESTADOS FINANCIEROS.

Al hacer un comparativo de las ventas de 1992 vs 1993. En términos reales, se nota un incremento de 1.03%, es decir, 25,859 Nuevos Pesos más, tomando en cuenta una inflación acumulada de Enero-Diciembre del 6.931%. (1).

Es necesario mencionar, que el 50% de las empresas obtuvieron un decremento de las ventas en el periodo mencionado y que el otro 50% de las empresas logro un superávit que compenso el que se haya tenido ese crecimiento a nivel sistema.

Las 3 empresas que arrojaron peores resultados en ventas, en términos reales son:

METROPOLITANA	(17.20%)
NOROESTE	(12.39%)
PENINSULAR	(10.08%)

Estas empresas deberán mejorar sus resultados para que el sistema DICONSA posea una mayor estabilidad económica para enfrentar sus compromisos.

Por otro lado, las 3 empresas que han contribuido al crecimiento en cuanto a ventas son:

VERACRUZ	15.74%
TAMAULIPAS	10.76%
NORTE	9.33%

A nivel sistema encontramos que el resultado bruto de utilidad obtuvo un crecimiento en términos reales del 2.86% al compararlo con el mismo periodo Enero-Diciembre de 1992, es decir, 12,315 Nuevos Pesos más.

Las 3 empresas que han decrecido en cuanto a su Resultado Bruto de Utilidad

son:	
NOROESTE	(15.93%)
METROPOLITANA	(7.24%)
PENINSULAR	(5.47%)

Las 3 empresas con mayor crecimiento en cuanto a su resultado bruto de utilidad

son:	
TAMAULIPAS	13.65%
NORTE	12.74%
VERACRUZ	12.24%

(1) Dirección de Planeación.

Si hablamos ahora del costo de distribución a nivel sistema, se observa un decremento del (1.55%) al hacer la comparación de 1992 vs 1993 tomando en cuenta la inflación antes mencionada, por otro lado, el resultado de la operación paso de (3.1%) en 1992 a (1.97%) en 1993, llevando a DICONSA a una ligera mejoría.

A continuación daremos una semblanza de como se encuentra cada empresa:

BAJÍO

Esta empresa presenta una ligera mejoría en sus ventas al crecer un 1% en términos reales al comparar la de 1992-1993, en cuanto a su resultado de operación respecto a las ventas, podemos decir que pasó (4.76%) en 1992 a (2.24%) en 1993, sin embargo muestra una pequeña alza en el costo de distribución respecto a las ventas al pasar de 30.03% en 1992 a 30.11% en 1993; finalmente se aprecia que el año de 1993 se implantaran mejores controles, pues su resultado neto paso de (7.59%) en 1992 a (5.31%) en 1993.

CAMPECHE

La empresa ha disminuido sus ventas en un 3.33% de 1992 a 1993 en términos reales, sin embargo, ha mostrado un repunte en su resultado de operación al pasar de (2.47%) en 1992 a 3.44% en 1993 también ha disminuido sus costos de distribución de 29.13% a 29.01% en el periodo y finalmente ha logrado un superávit, pues el resultado neto paso de (4.79%) a 1.92%.

CENTRO

Es una empresa que ha logrado un crecimiento discreto tanto en sus ventas de 1.25% y en su resultado de operación al pasar de (1.33%) en 1992 a (1.17%) en 1993; por ultimo se nota un ligero alivio respecto al resultado neto al pasar de (5.32%) en 1992 a (4.92%) en 1993.

HIDALGO

Esta empresa disminuye sus ventas en un (0.62%) en términos reales de 1992 a 1993, por otro lado, logra una pequeña recuperación en su resultado de operación al pasar de (1.58%) a (0.41%) en el periodo, sin embargo, aumenta su costo total de distribución de 27.33% a 29.61% y finalmente logra tener un

resultado neto mejor contra el año anterior al pasar de (4.83%) a (2.24%) en 1993.

METROPOLITANA

Es una empresa que muestra un decremento del 17.20% con respecto a las ventas en términos reales en el periodo, también tiene un decremento con respecto al resultado de operación al pasar de 3.8% en 1992 a 2.01% en 1993 sin embargo, logro controlar mejor el costo total de distribución, ya que de 50.65% en 1992 para 1993 alcanzo el 43.52% y por ultimo, el resultado neto se elevo en forma negativa al llegar del (1.5%) en 1992 a (2.86%) para 1993.

MICHOACÁN

En la empresa se observa un descenso en sus ventas del 3.27% en términos reales de 1992 a 1993, muestra un deterioro en su resultado de operación al pasar de (1.63%) en 1992 a (3.29%) en 1993, sigue conservando altos sus costos de distribución, pues en 1992 eran de 28.07% y en 1993 del 28.65% y finalmente en el rubro de resultado neto se nota una ligera mejoría, pues en 1992 tenia (5.98%) y en 1993 (5.40%).

NOROESTE

La empresa indica por sus resultados, que ha sufrido un decremento en términos reales con respecto a sus ventas de 12.39% en el periodo, no así en su resultado de operación que ha disminuido su negatividad al pasar de (4.03%) en 1992 a (3.15%) en 1993, al igual que su costo total de distribución al pasar de 41.44% en 1992 a 38.61% en 1993 y al mejorar su resultado neto al mostrar su paso de (7.6%) en 1992 a (5.58%) en 1993.

NORTE

Esta empresa a logrado incrementar sus ventas en términos reales en un 9.33% de 1992 a 1993, también ha mejorado su resultado de operación al pasar de (3.23%) en 1992 a (2.42%) en 1993, también a disminuido los costos totales de distribución al pasar de 31.57% en 1992 a 28.66% en 1993, al igual que su resultado neto, a decrecido en (4.68%) en 1992 a (4.61%) en 1993.

NORTE-CENTRO

La empresa indica tener un decremento en el periodo de (3.02%) en términos reales, al igual que su resultado de operación que paso de (0.36%) en 1992 a (3.07%) en 1993, en lo referente al costo total de distribución en 1992 era 32.19% y en 1993 de 33.63%, es decir, que han aumentado de negatividad en el rubro de resultado neto, al pasar de (3.61%) en 1992 al (5.55%) en 1993.

OAXACA

Esta empresa en términos reales a sufrido un decremento en ventas de (1.47%) de 1992 a 1993, sin embargo, en su resultado de operación muestra un ligero avance al pasar de (5.17%) en 1992 a (4.70%) en 1993, no así en el costo de distribución que aumento de 30.25% en 1992 a 32.02% en 1993.

En lo tocante al resultado neto, indica haber logrado disminuir su negatividad de (6.67%) en 1992 a (6.63%) en 1993.

PENINSULAR

Esta empresa muestra graves resultados pues en términos reales las ventas se han decrementado en un (10.08%) en el periodo, en el resultado de operación paso de (2.48%) en 1992 a (3.2%) en 1993, en el costo total de distribución paso de 28.06% en 1992 a 33.41% en 1993 y el resultado neto de (4.06%) a (4.66%) en los respectivos años.

PACIFICO

Esta empresa muestra resultados buenos, pues la ventas en términos reales creció un 0.07% en el periodo, el resultado de operación mejoró ya que en 1992 tenía (5.15%) y paso a (0.19%) en 1993, en el costo de distribución aumento no en forma significativa ya que paso de 28.1% en 1992 a 28.18% en 1993 y en cuanto al resultado neto a logrado mejorar este resultado ya que paso de (5.97%) en 1992 a (1.35%) en 1993.

SUR

Esta empresa a demostrado en el periodo de 1992 a 1993 mejorar sus resultados ya que sus ventas han crecido en 1.23% en términos reales, en el resultado de operación se ha observado un progreso en cuanto a su negatividad, al pasar de (6.22%) en 1992 a (4.29%) en 1993, a controlado mejor sus costos totales de

distribución al pasar de 36.85% en 1992 a 34.29% en 1993 su resultado neto pese a su negatividad ha logrado disminuirla, pues de (8.08%) en 1992 a (6.94%) en 1993.

SURESTE

En términos generales los resultados de esta empresa son favorables, es decir, se observa un crecimiento del 2.72% en cuanto a las ventas en términos reales, un resultado de operación disminuido en su negatividad al pasar de (4.75%) en 1992 a (1.52%) en 1993, un ligero aumento en sus costos totales de distribución de 26.73% en 1992 a 26.46% en 1993 y una reducción de (6.98%) en 1992 a (2.99%) en 1993.

TAMAULIPAS

La empresa indica que sus resultados de 1993 han superado a los del año de 1992 en términos reales, ya que la venta creció en un 10.76%, en resultados de operación obtuvo un superávit al pasar de (1.92%) en 1992 a 0.25% en 1993, se han controlado los costos totales de distribución pues denota pasar de 32% de 1992 a 30.94% en 1993 y al disminuir su negatividad del resultado neto de (4.57%) en 1992 a (2.94%) en 1993.

VERACRUZ

Esta empresa ha logrado un crecimiento del 15.74% en términos reales en el periodo, sin embargo, podemos notar que en el resultado de operación ha incrementado su negatividad, es decir, que en 1992 tenía (2.48%) y ahora en 1993 subió en (2.54%) también a aumentado los costos totales de distribución, al pasar de 24.9% en 1992 a 23.44% en 1993 y finalmente se observa un incremento negativo en el resultado neto de (4.19%) en 1992 a (4.74%) en 1993.

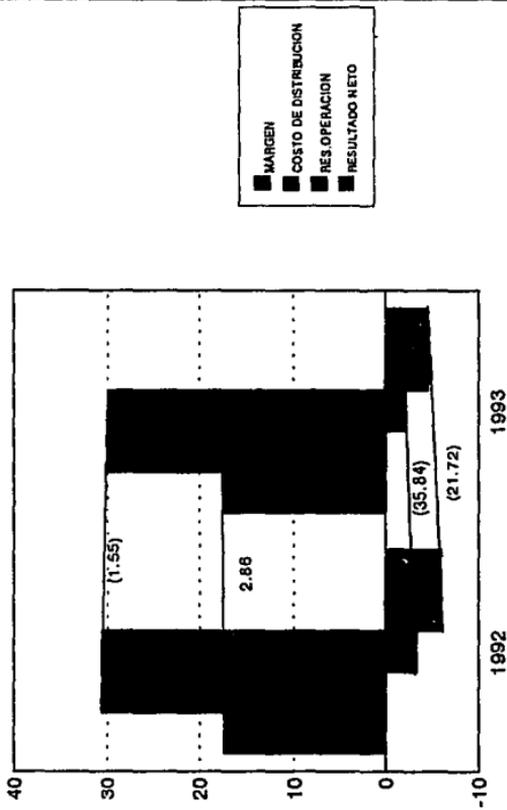
**ESTA TESTIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL COMASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESASISTEMA
 (NUEVOS PESOS)

CONCRETOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		INCREMENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	243,547	100.0	230,915	100.0	230,774	100.0	100	0.0
COSTO DE VENTAS	196,098	81.1	207,217	91.1	208,761	91.4	6,663	3.4
MARGEN FAVORABLE GROS DE DISTRIBUCION	47,449	19.9	23,698	10.3	22,013	9.5	(2,686)	(11.5)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	10,210	4.4	11,035	4.4	11,480	4.5	475	4.2
FLETES	14,891	6.5	14,851	6.9	11,224	4.4	(3,627)	(24.4)
ALMACENES	6,386	2.8	7,041	3.2	7,053	3.2	12	0.1
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1,201	0.5	1,284	0.6	1,997	0.8	713	55.3
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	57,963	24.7	61,970	27.7	52,331	22.6	(9,639)	(15.4)
SERVICIO A COMUNIDADES	35,997	15.4	35,485	15.4	39,386	17.6	3,901	10.9
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	34,070	14.4	62,940	28.1	60,144	27.3	(2,796)	(4.4)
DEPRECIACIONES	28,039	11.9	29,338	12.9	29,937	13.4	599	2.1
AMORTIZACIONES	34,971	14.4	41,945	18.6	43,354	19.2	1,409	3.4
INTERES POR PAGOS	1,620	0.7	3,870	1.7	5,117	2.2	1,247	76.3
ARRENDAMIENTO	21,180	8.4	23,660	10.4	23,566	10.3	(94)	(0.4)
PUBLICIDAD Y PROMOCION	3,489	1.4	4,265	1.9	3,844	1.7	(421)	(9.9)
MATERIALES Y SERVIDORES	26	0.0	24	0.0	26	0.0	2	8.3
MATERIALES Y SERVIDORES	41,586	17.7	44,439	19.7	50,769	22.0	6,330	14.1
OTROS	52,252	22.2	55,864	25.1	47,407	19.9	(8,457)	(15.3)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	719,871	30.7	769,743	34.7	737,775	32.4	(32,068)	(4.1)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE AJUSTOS FEDERALES	617,122	13.4	339,345	13.3	614,762	12.4	275,417	71.6
AJUSTOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	244,572	10.4	261,479	10.4	264,993	10.4	3,514	1.3
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	77,550	3.1	77,866	3.1	49,769	1.9	(28,097)	(35.4)
SERVICIOS SISTEMA COMASUPO	69,904	2.9	74,736	3.3	61,657	2.4	(13,079)	(16.7)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	12,402	0.5	13,259	0.5	14,875	0.6	1,616	12.1
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.0	0	0.0	13,089	0.4	13,089	104.4
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	118,652	5.5	119,042	5.5	108,840	4.3	(10,202)	(8.5)
INDICE DE INFLACION 1.1.85-93								

Por millones de pesos.

ANALISIS DE ESTADOS DE RESULTADOS 1992-1993.



■ MARGEN
 ■ COSTO DE DISTRIBUCION
 ■ RES. OPERACION
 ■ RESULTADO NETO

MARGEN	17,19	17,51
COSTO DE DISTRIBUCION	30,73	29,94
RES. OPERACION	-3,1	-1,97
RESULTADO NETO	-5,55	-4,3

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAS BAJO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	83,071	100.00	84,814	100.00	89,705	100.00		1.00
COSTO DE VENTAS	67,843	81.67	72,533	81.67	73,650	82.10		1.54
MARGEN P/ASOR BEN CTOS. DE DISTRIBUCION	15,228	18.33	16,281	18.33	16,055	17.90		(1.37)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	3,549	4.27	3,794	4.27	3,631	4.05		(4.30)
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00		0.00
ALMACENES	245	0.29	262	0.29	382	0.43		45.84
MATERIAL DE EMPAQUE	43	0.05	46	0.05	234	0.26		409.00
MANTO, CONSERVACION Y REPARACION	1,696	2.04	1,813	2.04	1,408	1.57		(22.35)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,665	2.00	1,780	2.00	1,756	1.96		(1.35)
SERVICIO A COMUNIDADES	1,735	2.09	1,855	2.09	1,705	1.90		(6.08)
RENUMERACION Y PREVISION SOCIAL	11,440	13.77	12,231	13.77	11,984	13.26		(2.02)
DEPRECIACIONES	1,437	1.73	1,536	1.73	2,094	2.33		36.30
AMORTIZACIONES	5	0.01	5	0.01	97	0.11		1,714.56
IMPUESTOS Y DERECHOS	530	0.64	567	0.64	983	1.10		78.36
ARRENDAMIENTO	153	0.18	164	0.18	144	0.16		(11.97)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	35	0.04	37	0.04	36	0.04		(0.79)
MATERIALES Y SERVIDORIOS	1,545	1.86	1,652	1.86	1,659	1.85		0.44
OTROS	872	1.05	932	1.05	894	1.00		(4.11)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	24,930	30.03	26,675	30.03	27,013	30.11		1.26
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA								
DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(9,722)	(11.70)	(10,384)	(11.70)	(10,097)	(11.21)		5.42
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	5,765	6.94	6,184	6.94	4,950	9.98		(43.2)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(3,957)	(4.76)	(4,201)	(4.76)	(5,147)	(5.74)		(23.56)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,317	2.79	2,477	2.79	(2,356)	(2.63)		(195.11)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	(32)	(0.04)	(34)	(0.04)	405	0.45		1,063.79
IMPRESIONES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(802)	(0.89)		
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(6,306)	(7.59)	(6,742)	(7.59)	(6,760)	(7.53)		(0.40)
INDICE DE INFLACION : 1.06813								

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL COMASUO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAS CAMPECHE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		INCREMENTO	
	MONTO \$	%	MONTO \$	%	MONTO \$	%	MONTO \$	%
VENTAS	54,240	100.00	62,246	100.00	66,194	100.00	(1,954)	(3.13)
COSTO DE VENTAS	47,318	87.25	50,539	81.25	44,861	81.07	6,678	(15.33)
MARGEN PABLOSBEN OTOLOR DESTRIPLICACION	16,922	18.75	11,707	18.75	21,333	18.93	9,626	(2.43)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	2,790	4.79	2,963	4.79	3,162	5.32	372	6.01
FLETES	339	0.58	362	0.58	214	0.36	(125)	(40.95)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACION	13	0.02	14	0.02	10	0.02	(4)	(28.05)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,005	1.75	1,074	1.73	1,007	1.67	(67)	(6.28)
SERVICIO A COMUNIDADES	731	1.28	782	1.26	706	1.17	(76)	(9.66)
REUNIFICACION Y PREVENCION SOCIAL	1,079	1.77	1,100	1.77	993	1.65	(107)	(9.74)
DEPRECIACIONES	6,338	10.71	6,699	10.71	6,909	11.48	210	3.60
AMORTIZACIONES	1,062	1.82	1,135	1.82	998	1.66	(137)	(12.10)
IMPUESTOS Y DERECHOS	122	0.21	130	0.21	181	0.30	59	34.71
ARRENDAMIENTO	709	1.22	758	1.22	667	1.11	(91)	(12.01)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	124	0.21	133	0.21	117	0.19	(16)	(11.75)
MATERIALES Y SERVIDORIOS	0	0.00	0	0.00	5	0.01	5	0.00
OTROS	1,125	1.95	1,203	1.95	1,115	1.83	(88)	(7.63)
	1,678	2.84	1,794	2.84	1,380	2.29	(294)	(17.08)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	16,965	29.13	18,118	29.13	17,468	29.81	(650)	(3.74)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(6,043)	(10.38)	(6,461)	(10.38)	(6,087)	(10.08)	374	(6.09)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	4,684	7.91	4,922	7.91	4,140	13.52	(782)	(63.37)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(1,359)	(2.47)	(1,539)	(2.47)	(2,073)	(3.44)	(534)	(34.74)
SERVICIOS SISTEMA COMASUO	1,668	2.85	1,775	2.85	(1,814)	(3.01)	(3,482)	(202.33)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	310	0.53	331	0.53	1,174	1.95	864	25.22
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(278)	(0.46)	(278)	(0.46)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(2,787)	(4.79)	(2,960)	(4.79)	1,155	1.92	4,117	(61.24)
ADICION DE INFLACION 11.00819								
PUENTE ESTADOS FINANCIEROS								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTACION DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESACENTRO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	27,177	100.0	27,282	100.0	28,570	100.0	1,293	4.75
COSTO DE VENTAS	16,670	61.3	19,718	72.3	21,957	82.1	1,939	10.39
RESERVA FALTA DE COTIZACION DE DISTRIBUCION	40,597	17.24	43,059	17.24	43,963	17.24	2,904	6.74
CORREOS DE DISTRIBUCION	10,234	4.51	10,944	4.51	11,028	4.48	84	0.77
COMISIONES	318	0.14	340	0.14	305	0.12	(135)	(40.44)
ALQUILERES	1,075	0.41	1,147	0.44	1,185	0.44	38	3.53
MATERIAL DE EMPAQUE	14	0.05	211	0.79	423	1.51	212	14.32
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	6,457	2.44	6,985	2.54	6,335	2.25	(1,122)	(17.44)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,177	1.19	4,459	1.64	3,305	1.18	(854)	(24.36)
SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO	4,034	1.52	4,459	1.64	4,815	1.70	356	8.65
RENTA DE ALMACENAMIENTO Y PRESTACION SOCIAL	25,841	10.24	25,898	10.24	26,777	11.26	879	3.39
DEPRECIACIONES	3,700	1.40	3,943	1.61	4,219	1.77	276	7.24
AMORTIZACIONES	129	0.48	114	0.46	132	0.50	18	14.91
IMPUESTOS Y DERECHOS	192	0.72	210	0.78	219	0.80	27	12.82
ARRENDAMIENTO	199	0.76	213	0.80	228	0.82	29	13.57
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	52	0.21	54	0.22	31	0.11	(21)	(44.24)
MATERIALES Y SERVIDORIO	3,253	1.41	3,478	1.43	4,277	1.72	799	24.54
OTROS	2,265	1.00	2,422	1.00	2,578	1.19	313	12.91
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	61,653	37.14	65,915	37.14	69,944	38.45	3,331	5.14
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(21,346)	(9.40)	(22,822)	(9.40)	(26,001)	(10.57)	(3,179)	13.53
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	14,335	8.07	19,602	8.07	21,114	9.40	1,512	17.91
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(6,911)	(3.33)	(3,219)	(3.33)	(4,887)	(4.17)	(1,666)	(51.50)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	10,261	4.52	10,970	4.52	(9,967)	(4.05)	(20,237)	(190.87)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	1,183	0.52	1,265	0.52	2,284	0.93	1,019	80.58
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(1,540)	(0.53)	(1,540)	(100.00)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(12,688)	(5.32)	(12,925)	(5.32)	(12,180)	(4.92)	745	5.76
BOICE DE INFLACION - 1,049.13								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL COMASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	76,316	100.00	81,800	100.00	81,295	100.00		(0.62)
COSTO DE VENTAS	65,967	82.29	67,320	82.29	64,983	82.29	64,983	(0.59)
MARGEN P/ABSORBER COSTOS DE DISTRIBUCION	10,349	17.71	14,480	17.71	14,312	17.61	14,312	(1.29)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	3,195	4.18	3,416	4.18	3,465	4.26		1.44
FLETES	503	0.66	534	0.66	427	0.53		(20.60)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	0	0.00		0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	2,544	2.98	2,400	2.95	2,247	2.76		(6.78)
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1,244	1.63	1,334	1.63	1,354	1.67		1.44
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,982	2.59	2,119	2.59	2,055	2.53		(3.02)
SERVICIO A COMUNIDADES	7,866	10.28	8,346	10.20	9,547	11.74		14.40
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	1,054	1.38	1,127	1.38	1,401	1.72		24.33
DEPRECIACIONES	176	0.23	188	0.23	345	0.42		19.64
AMORTIZACIONES	671	0.88	717	0.88	433	0.53		(16.08)
IMPUESTOS Y DEBEROS	0	0.00	0	0.00	0	0.00		0.00
RENTAS	46	0.06	52	0.06	34	0.04		(27.29)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1,333	1.77	1,447	1.77	1,617	1.99		11.74
MATERIALES Y SERVIDORIOS	623	0.81	666	0.81	523	0.64		(21.46)
OTROS								
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	20,914	27.53	22,349	27.33	24,072	29.61		7.64
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA								
DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(1,365)	(9.63)	(7,874)	(9.63)	(9,760)	(12.01)		21.98
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	6,154	8.05	6,544	8.05	10,096	12.42		53.33
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	4,789	6.42	(1,330)	(1.59)	336	0.41		(75.95)
SERVICIOS SISTEMA COMASUPO								
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	2,197	2.87	2,319	2.87	(1,816)	(2.23)		(177.31)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	(200)	(0.26)	(310)	(0.38)	(17)	(0.02)		(94.52)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(32)	(0.04)		
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION	3,694	4.83	(3,949)	(4.83)	(1,829)	(2.24)		(63.72)
ADJUSTE DE INFLACION (NETO)								
RESULTADO FINAL								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESA METROPOLITANA
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1972		TOTAL INFLA 1972		TOTAL 1973		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	109,847	100.00	111,543	100.00	94,532	100.00	(17,287)	(15.52)
COSTO DE VENTAS	91,324	83.15	97,637	87.15	78,955	83.70	(18,682)	(19.13)
MARGEN FIABOR BENEFICIOS DE DISTRIBUCION	17,723	16.25	18,944	16.95	17,577	18.23	(1,367)	(7.24)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	4,315	3.94	4,613	4.13	4,210	4.36	(403)	(8.74)
FLETES	864	0.89	1,033	0.92	77	0.08	(786)	(75.16)
ALMACENS	420	0.39	449	0.40	363	0.40	(86)	(19.15)
MATERIAL DE EMPAQUE	164	0.15	175	0.16	54	0.06	(121)	(68.57)
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	2,544	2.34	2,724	2.44	1,805	1.87	(919)	(33.74)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,344	1.21	1,480	1.32	1,244	1.29	(236)	(17.59)
SERVICIO A COMUNIDADES	3,154	2.87	3,351	3.00	2,110	2.19	(1,241)	(37.03)
RENUMERACION Y PREVISION SOCIAL	25,668	23.37	27,656	24.79	16,220	16.80	(11,436)	(41.35)
DEPRECIACIONES	1,567	1.42	1,614	1.45	2,773	2.87	(1,156)	(72.29)
AMORTIZACIONES	101	0.09	102	0.09	0	0.00	(102)	(100.00)
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,000	0.91	1,207	1.08	1,250	1.30	(43)	(4.33)
ARRENDAMIENTO	213	0.21	249	0.22	67	0.07	(182)	(73.10)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	3,377	3.07	4,000	3.59	21	0.02	(3,979)	(99.47)
MATERIALES Y SERV.DE OFICINA	5,397	4.91	5,770	5.18	4,473	4.63	(1,297)	(22.48)
OTROS	4,096	3.76	4,379	3.93	5,323	5.51	(844)	(19.27)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	51,220	46.65	59,044	52.93	42,014	43.52	(17,030)	(28.85)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(37,507)	(34.16)	(40,100)	(35.96)	(24,437)	(25.31)	(15,663)	(39.06)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	41,653	38.20	41,532	37.26	28,379	29.33	(13,153)	(31.67)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	4,146	3.80	4,433	3.98	1,942	2.01	(2,491)	(56.19)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,751	4.33	9,356	8.43	(4,257)	(4.35)	(13,613)	(288.25)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	2,970	2.72	3,175	2.85	4,006	4.15	(831)	(21.16)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(454)	(0.47)	(454)	(100.00)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(4,635)	(4.26)	(1,744)	(1.56)	(2,763)	(2.86)	(1,128)	(24.26)
INDICE DE INFLACION 1.069 13								

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAS MICHOCAN
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		PERCENTAJE	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	84,815	100.00	90,678	100.00	97,717	100.00	11,227	(13.27)
COSTO DE VENTAS	71,178	83.92	78,099	85.92	73,252	74.91	11,511	(16.24)
MARGEN FAVORABLE EN CÍFRA DE DISTRIBUCION	13,637	16.08	12,580	13.82	24,465	25.09	1,716	(12.82)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	3,125	3.68	3,341	3.68	3,227	3.33	1,102	(33.82)
FLETES	(34)	(0.04)	(56)	(0.06)	0	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	280	0.33	299	0.33	420	0.44	46	16.05
MATERIAL DE REPARACION	59	0.07	63	0.07	46	0.05	46	73.08
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,948	2.29	2,050	2.26	1,629	1.67	1,276	(62.25)
SERVICIO A COMUNIDADES	1,425	1.68	1,592	1.76	1,531	1.57	1,175	(76.53)
RENUMERACION Y PREVISION SOCIAL	849	1.00	828	0.91	814	0.83	1,145	(139.56)
DEPRECIACIONES	1,478	1.74	1,580	1.74	1,458	1.49	1,480	100.00
AMORTIZACIONES	645	0.76	690	0.76	789	0.82	112	14.33
IMPUESTOS Y DERECHOS	82	0.09	94	0.10	1,018	1.05	1,310	(127.12)
ARRENDAMIENTO	10	0.01	11	0.01	0	0.00	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	10	0.01	11	0.01	0	0.00	0	0.00
MATERIALES Y SERVIDORIOS	1,400	1.65	1,498	1.65	1,442	1.47	1,497	103.85
OTROS	2,351	2.77	2,514	2.77	2,340	2.40	2,607	(111.38)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	21,807	25.67	23,453	25.87	25,135	25.65	3,328	(14.32)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ARABO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(10,170)	(11.99)	(10,871)	(11.99)	(10,668)	(12.16)	2,203	(20.58)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ARABO	8,784	10.36	9,291	10.36	7,781	8.87	1,513	(17.15)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ARABO	(1,386)	(1.63)	(1,580)	(1.63)	(2,887)	(3.29)	1,494	(53.28)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	3,458	4.08	3,697	4.08	(1,872)	(1.91)	5,569	(155.23)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	(221)	(0.26)	(239)	(0.26)	604	0.69	1,821	(285.21)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(782)	(0.81)	782	(97.50)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(5,068)	(5.98)	(5,410)	(5.98)	(4,737)	(5.40)	683	(12.57)
INDICE DE INFLACION 1:1989/93								
FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESA: NO HOESTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA. 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	113,866	100.00	120,861	100.00	102,885	100.00	12,999	(12.39)
COSTO DE VENTAS	92,573	81.29	98,973	81.89	87,483	82.62	11,491	(11.61)
MARGEN PARASOBERN.CTOS.DE DISTRIBUCION	20,473	18.11	21,888	18.11	18,402	17.38	3,486	(15.93)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	5,94	5.25	6,344	5.25	5,405	5.10	14,807	(14.80)
FLETES	526	0.47	562	0.47	559	0.53	0	0.00
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	1	0.00	1	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	30	0.03	32	0.03	57	0.05	77.71	77.71
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	2,975	2.63	3,181	2.63	2,993	2.65	18,448	(18.44)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,725	1.53	1,844	1.53	1,512	1.43	18,002	(18.00)
SERVICIO A COMUNIDADES	1,270	1.12	1,358	1.12	1,318	1.24	2,951	(2.95)
REUNIONERACION Y PREVENCION SOCIAL	21,716	19.21	23,317	19.21	17,971	16.97	22,260	(22.60)
DEPRECIACIONES	2,005	1.77	2,144	1.77	2,123	2.01	0	0.00
AMORTIZACIONES	482	0.43	515	0.43	593	0.56	15,077	(15.07)
IMPUESTOS Y DERECHOS	837	0.74	895	0.74	457	0.43	148.97	(148.97)
ARRENDAMIENTO	1,692	0.93	1,125	0.93	555	0.52	19,065	(19.06)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	15	0.01	0	0.00
MATERIALES Y SERV.DE OFICINA	2,725	2.41	2,913	2.41	2,961	2.80	1,653	(1.65)
OTROS	5,568	4.92	5,950	4.92	4,764	4.50	19,993	(19.99)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	46,842	41.44	50,030	41.44	40,884	38.61	18,235	(18.23)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(26,369)	(23.33)	(28,197)	(23.33)	(22,482)	(21.32)	30,25	(30.25)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	21,810	19.29	23,318	19.29	19,151	18.09	17,877	(17.87)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(4,559)	(4.03)	(4,879)	(4.03)	(3,331)	(3.15)	(3,166)	(3.16)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,787	4.23	5,118	4.23	(2,628)	(2.47)	(15,119)	(15.11)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	752	0.67	804	0.67	212	0.20	(7,663)	(7.66)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(175)	(0.16)	0	0.00
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(8,594)	(7.60)	(9,183)	(7.60)	(5,917)	(5.58)	(33,646)	(33.64)

INDICE DE INFLACION : 1.069 13
 FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAL/MORTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL 1993		TOTAL 1994		INCREMENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	22,673	100.00	29,138	100.00	28,435	100.00	21,435	93.3
COSTO DE VENTAS	17,158	83.65	20,094	83.67	27,419	83.16	27,419	8.66
MARGEN P/AMBOR/RENTA/DE DISTRIBUCION	5,517	16.33	9,044	16.33	4,438	16.84	4,438	12.74
CORRIENTES DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	10,377	4.61	11,020	4.61	12,104	4.63	9.84	9.84
FLUJES	1,878	0.84	2,008	0.84	1,915	0.73	(4.62)	(4.62)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	291	0.13	311	0.13	280	0.11	0	0.00
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	5,479	2.45	5,648	2.45	5,472	2.09	(4.63)	(4.63)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,997	1.78	4,203	1.78	3,882	1.48	(4.63)	(4.63)
SERVICIO A COMUNIDADES	4,003	2.72	6,594	2.72	5,608	2.15	(13.77)	(13.77)
RENUMERACION Y PREVISION SOCIAL	26,083	11.66	27,888	11.66	28,372	10.36	1.81	1.81
DEPRECIACIONES	3,373	1.52	3,628	1.52	4,279	1.62	16.86	16.86
AMORTIZACIONES	10	0.00	11	0.00	6	0.00	(5.48)	(5.48)
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,047	0.92	2,189	0.92	2,311	0.88	5.60	5.60
ARRENDAMIENTO	362	0.16	387	0.16	295	0.11	(13.78)	(13.78)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1	0.00	1	0.00	0	0.00	(100.00)	(100.00)
MATERIALES Y SERV.DE OFICINA	4,911	2.20	5,250	2.20	5,484	2.10	4.45	4.45
OTROS	5,783	2.59	6,183	2.59	4,979	1.89	(20.28)	(20.28)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	78,668	31.57	75,409	31.57	74,817	28.64	(6,791)	(6.79)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA								
DE ABASTO ANTES DE APORTOS FEDERALES	(4,091)	(15.24)	(8,445)	(15.24)	(6,901)	(11.82)	(15.22)	(15.22)
APORTOS AL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	24,869	11.01	24,726	11.01	24,503	9.40	(14.49)	(14.49)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(1,222)	(5.33)	(1,721)	(5.33)	(6,338)	(2.43)	(17.91)	(17.91)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO								
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	3,499	1.65	3,044	1.65	(4,103)	(1.57)	(20.43)	(20.43)
INTERES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	454	0.20	485	0.20	68	0.03	(65.99)	(65.99)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(9,457)	(4.40)	(11,180)	(4.40)	(12,940)	(4.63)	(7.89)	(7.89)
INDICE INFLACION 1:1,000 13								
FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESA-MOCTEZUMA-CENTRO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	125,692	100.00	154,381	100.00	193,821	100.00	1,822	(1.02)
COSTO DE VENTAS	104,289	82.97	111,498	82.97	108,385	83.17	(2,79)	(2.79)
MARGEN FINANCIERO EN COSTOS DE DISTRIBUCION	21,403	17.03	22,883	17.83	21,936	16.83	(4.15)	(4.15)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	5,515	4.39	5,896	4.39	5,402	4.15	(3.38)	(3.38)
FLETES	1,611	1.28	1,722	1.28	1,574	1.21	(1.41)	(1.41)
ALMACENES	3	0.00	3	0.00	2	0.00	(0.00)	(0.00)
MATERIAL DE EMPAQUE	28	0.02	30	0.02	12	0.01	(1.01)	(0.91)
MANTENIMIENTO Y REPARACION	3,308	2.63	3,577	2.63	3,425	2.63	(3.16)	(3.16)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,385	1.88	2,528	1.88	2,673	2.05	5.72	5.72
SERVICIO A COMUNIAR	2,892	2.30	3,092	2.30	3,317	2.47	4.05	4.05
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	16,386	13.04	17,519	13.04	17,926	13.76	2.32	2.32
DEPRECIACIONES	2,587	2.06	2,766	2.06	2,520	1.93	(4.89)	(4.89)
AMORTIZACIONES	21	0.02	22	0.02	17	0.01	(2.28)	(2.28)
IMPUESTOS Y DERECHOS	957	0.76	1,073	0.76	1,048	0.80	(2.43)	(2.43)
ARRENDAMIENTO	158	0.13	169	0.13	104	0.08	(38.43)	(38.43)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2	0.00	2	0.00	0	0.00	(100.00)	(100.00)
MATERIALES Y SERV.DE OFICINA	1,594	1.27	1,704	1.27	2,280	1.75	33.79	33.79
OTROS	3,056	2.42	3,246	2.42	3,633	2.79	11.93	11.93
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	49,143	32.19	45,360	32.19	43,835	33.43	(1,525)	(3.52)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(19,260)	(15.16)	(24,378)	(15.16)	(21,897)	(16.48)	7.46	7.46
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	18,608	14.80	19,894	14.80	17,897	13.73	(10,00)	(10,00)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(452)	(0.36)	(483)	(0.36)	(4,000)	(3.07)	(727.72)	(727.72)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,272	3.40	4,567	3.40	(1,038)	(1.87)	(153.31)	(153.31)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	18	0.15	20	0.15	(281)	(0.27)	(299.80)	(299.80)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(512)	(0.39)	(512)	(0.39)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(4,536)	(3.61)	(4,850)	(3.61)	(7,228)	(5.55)	(494.04)	(494.04)
INDICE DE INFLACION 1:1089 13								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUJO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESA AMACA
 (EN MIL PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%		%
VENTAS	197,260	100.0	164,131	100.0	165,667	100.0	(1,47)	(0.9)
COSTO DE VENTAS	129,256	65.5	138,191	84.2	135,692	81.9	(2,500)	(1.8)
MARGEN Y ABOBLEN C/D.S DE DISTRIBUCION	28,904	14.7	29,940	18.1	30,175	18.2	(235)	(0.8)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	6,833	3.5	7,308	4.5	7,651	4.6	(343)	(4.7)
FLETES	616	0.3	659	0.4	685	0.4	(26)	(3.9)
ALMACENIS	2,133	1.1	2,283	1.4	2,313	1.4	(30)	(1.3)
MATERIAL DE EMPAQUE	41	0.0	44	0.0	104	0.06	(63)	(147.2)
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	5,379	2.7	5,791	3.5	4,846	2.9	(945)	(16.3)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,672	1.9	3,712	2.3	3,853	2.3	(141)	(3.8)
SERVICIO A COMUNIDADES	6,356	3.2	6,795	4.1	5,560	3.3	(1,235)	(18.2)
REUNIONACION Y PREVENCION SOCIAL	14,846	7.5	15,915	9.7	17,846	10.7	(1,931)	(12.2)
DEPRECIACIONES	2,694	1.4	2,664	1.6	4,000	2.4	(1,336)	(50.2)
AMORTIZACIONES	11	0.0	12	0.0	0	0.0	(12)	(100.0)
IMPUESTOS Y DERECHOS	97	0.0	1,062	0.6	1,332	0.8	(270)	(25.5)
ARRENDAMIENTO	147	0.0	157	0.0	207	0.1	(50)	(33.1)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	22	0.0	24	0.0	25	0.0	(1)	(4.5)
MATERIALES Y SERVIDORIO	511	0.3	546	0.3	3,154	1.9	(2,608)	(473.1)
OTROS	3,774	1.9	3,992	2.4	1,572	0.9	(2,420)	(60.6)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	47,578	24.1	50,845	30.9	51,039	30.8	(187)	(0.4)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE AJUSTOS FEDERALES	(9,572)	(4.9)	(20,925)	(12.7)	(22,875)	(13.8)	(1,950)	(9.3)
AYUDAS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	11,448	5.8	12,239	7.4	15,889	9.6	(3,650)	(29.8)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(4,124)	(2.1)	(8,686)	(5.3)	(7,986)	(4.9)	(700)	(8.0)
SERVICIOS SISTEMA CONASUJO	3,352	1.7	3,584	2.2	(8,815)	(5.3)	(12,399)	(370.0)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	989	0.5	1,057	0.6	1,922	1.1	(865)	(81.7)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.0	0	0.0	(1,101)	(0.6)	(1,101)	(100.0)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(6,447)	(3.3)	(11,112)	(6.7)	(8,598)	(5.2)	(2,564)	(23.1)
INDICE DE INFLACION 1:106913 FABRILESTADOS FINANCIEROS								

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
EMPRESA FIJAFIJCIFICO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	190,029	100.00	201,166	100.00	203,302	100.00	203,302	0.07
COSTO DE VENTAS	157,137	82.69	168,000	82.69	166,976	82.13	166,976	(0.61)
MARGEN P/ABSORBER EN CTOS DE DISTRIBUCION	32,892	17.31	35,166	17.31	36,326	17.87	36,326	3.30
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	9,666	5.19	10,548	5.19	10,816	5.32	10,816	2.54
FLETES	1,487	0.78	1,590	0.78	1,266	0.61	1,266	(21.63)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	118	0.06	126	0.06	129	0.06	129	2.25
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	4,313	2.27	4,611	2.27	3,512	1.73	3,512	(23.84)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,656	1.39	2,626	1.29	2,718	1.34	2,718	3.51
SERVICIO A COMUNIDADES	2,074	1.09	2,317	1.16	2,707	1.33	2,707	22.08
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	22,234	11.70	23,711	11.70	24,314	11.96	24,314	2.28
DEPRECIACIONES	2,057	1.08	2,199	1.08	2,296	1.13	2,296	4.40
AMORTIZACIONES	51	0.03	55	0.03	42	0.02	42	(23.77)
IMPUESTOS Y DERECHOS	997	0.52	1,066	0.52	1,035	0.51	1,035	(2.96)
ARRENDAMIENTO	557	0.29	596	0.29	551	0.27	551	(7.47)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36	0.02	38	0.02	0	0.00	0	(100.00)
MATERIALES Y SERVIDE OFICINA	3,409	1.79	3,645	1.79	4,073	2.00	4,073	11.81
OTROS	3,747	1.97	4,006	1.97	3,835	1.90	3,835	(3.77)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	53,402	28.10	57,094	28.10	57,296	28.18	57,296	0.35
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA								
DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(20,510)	(10.79)	(21,928)	(10.79)	(20,970)	(10.31)	(20,970)	(4.37)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	10,727	5.64	11,469	5.64	20,588	10.13	20,588	79.52
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(9,783)	(5.15)	(10,459)	(5.15)	(382)	(0.19)	(382)	(96.35)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO								
SERVICIOS (GASTOS) FINANCIEROS	2,011	1.06	2,150	1.06	(2,449)	(1.40)	(2,449)	(202.51)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	453	0.24	484	0.24	484	0.24	484	0.00
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(11,341)	(5.97)	(12,125)	(5.97)	(2,147)	(1.13)	(2,147)	(77.34)
INDICE DE INFLACION : 1.0689 13								

FUENTE: LEPTIDOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL COMASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
EMPRESA PENINSULAR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		PERCIBIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	111,358	100.00	119,854	100.00	107,851	100.00	10,000	(10.00)
COSTO DE VENTAS	97,179	87.27	99,139	83.27	84,225	82.41	(1,211)	(1.21)
MARGEN FALSOS BARRIDOS DE DISTRIBUCION	14,627	16.73	19,915	16.73	14,028	17.59	(5,47)	(5.47)
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	4,477	4.38	5,214	4.38	4,797	4.45	(4,52)	(4.52)
FLETES	2,403	2.16	2,599	2.16	2,008	1.88	(71,84)	(71.84)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	32	0.05	0.00	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	2,469	2.21	2,630	2.21	1,974	1.84	(24,94)	(24.94)
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	1,119	1.00	1,196	1.00	1,513	1.41	26,41	26.41
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,740	2.46	2,929	2.46	3,440	3.21	17,43	17.43
SERVICIO A COMUNIDADES	11,999	10.78	12,823	10.78	14,534	13.58	13,29	13.29
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	1,416	1.27	1,514	1.27	1,788	1.67	18,11	18.11
DEPRECIACIONES	477	0.43	510	0.43	677	0.63	32,75	32.75
AMORTIZACIONES	158	0.14	167	0.14	303	0.28	81,67	81.67
IMPUESTOS Y DERECHOS	40	0.04	43	0.04	33	0.03	(22,83)	(22.83)
ARRENDAMIENTO	6	0.01	6	0.01	37	0.05	78,57	78.57
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2,252	2.02	2,408	2.02	2,599	2.34	4,21	4.21
MATERIALES Y SERVIDE OFICINA	1,302	1.17	1,392	1.17	2,116	1.96	51,01	51.01
OTROS	31,247	28.06	33,467	28.06	35,771	33.61	7,28	7.28
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION								
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(12,629)	(11.33)	(13,692)	(11.33)	(16,945)	(15.83)	2,539	25.39
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	9,463	8.46	10,245	8.46	13,511	12.62	28,13	28.13
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO	(3,127)	(2.45)	(3,447)	(2.45)	(3,434)	(3.21)	16,50	16.50
SERVICIOS SISTEMA COMASUPO	3,219	2.96	3,548	2.96	(1,979)	(1.83)	(15,77)	(15.77)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	1,559	1.40	1,667	1.40	1,366	1.28	(18,07)	(18.07)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(940)	(0.88)		
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(4,417)	(4.06)	(4,529)	(4.06)	(4,987)	(4.66)	3,27	3.27

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
EMPRESA-SUR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		PERCIBIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	183,918	100.00	198,632	100.00	199,058	100.00	1,27	0.59
COSTO DE VENTAS	154,418	83.96	165,093	83.16	166,961	83.92	166,961	4.52
MARGEN PARADISIEM CTO. DE DISTRIBUCION	29,500	16.04	31,539	16.04	32,097	16.58		4.62
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	7,110	3.87	7,602	3.87	7,813	3.92		2.78
FLETES	757	0.41	809	0.41	729	0.37		(9.91)
ALMACENES	485	0.26	519	0.26	534	0.27		2.98
MATERIAL DE EMPAQUE	361	0.20	386	0.20	452	0.23		37.11
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	5,663	3.08	6,054	3.08	5,163	2.59		(14.72)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,094	1.68	3,308	1.68	4,124	2.07		24.67
SERVICIO A COMUNIDADES	6,334	3.45	6,793	3.45	6,096	3.06		(10.26)
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	21,767	11.84	22,272	11.84	25,206	12.68		8.50
DEPRECIACIONES	3,733	2.03	3,991	2.03	4,514	2.27		13.10
AMORTIZACIONES	437	0.24	467	0.24	425	0.21		(9.02)
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,658	1.45	2,842	1.45	1,731	0.87		(39.09)
ARRENDAMIENTO	300	0.17	342	0.17	305	0.15		(10.85)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6	0.00	6	0.00	6	0.00		(6.47)
MATERIALES Y SERV. DE OFICINA	3,233	1.76	3,456	1.76	5,383	2.70		55.74
OTROS	11,794	6.41	12,669	6.41	5,732	2.88		(64.54)
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	67,772	36.93	72,457	36.45	68,237	34.29		(5.20)
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(38,271)	(20.81)	(60,918)	(30.81)	(55,260)	(27.21)		(13.83)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	26,841	14.59	28,697	14.59	26,718	13.42		(8.89)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(11,431)	(6.22)	(32,221)	(16.22)	(28,542)	(14.29)		(20.11)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,641	3.07	6,031	3.07	(5,106)	(2.57)		(184.66)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	2,209	1.20	2,362	1.20	1,011	0.51		(57.19)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(1,164)	(0.59)		
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(14,463)	(8.03)	(55,890)	(28.18)	(33,821)	(16.94)		(13.07)
INDICE DE INFLACION : 1.068 13								

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUJO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAS QUÉRETE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		RECIBIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	30,023	100.00	330,784	100.00	329,499	100.00	2,172	2.72
COSTO DE VENTAS	250,124	83.37	267,415	83.37	272,071	82.57	1,714	1.74
MARGEN TABOR BENEFICIOS DISTRIBUCION	49,899	16.63	53,369	16.63	57,428	17.43	7.85	7.85
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	12,447	4.16	13,350	4.16	14,643	4.46		9.96
FLETES	2,096	0.70	2,241	0.70	1,971	0.58		(14.28)
ALMACENES	0	0.00	0	0.00	0	0.00		0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.02	61	0.02	57	0.02		(6.47)
MANTENIMIENTO Y REPARACION	5,541	1.86	5,967	1.86	5,205	1.58		(12.77)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,762	1.25	4,022	1.25	4,148	1.27		4.13
SERVICIO A COMUNIDADES	10,187	3.40	10,991	3.40	9,985	3.01		(9.99)
REORGANIZACION Y PREVENCION SOCIAL	31,584	10.52	33,746	10.52	34,501	10.47		2.34
DEPRECIACIONES	3,994	1.33	4,270	1.33	4,772	1.45		11.82
AMORTIZACIONES	800	0.27	835	0.27	1,298	0.39		51.76
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,707	0.90	2,894	0.90	2,679	0.81		(7.63)
ARRENDAMIENTO	276	0.09	295	0.09	67	0.02		(77.29)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	28	0.01		0.00
MATERIALES Y SERVICIO OFICINA	4,306	1.44	4,686	1.44	4,743	1.44		2.94
OTROS	2,374	0.79	2,538	0.79	3,115	0.95		23.83
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	80,193	26.71	85,737	26.71	87,193	26.46		1.70
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(50,204)	(16.10)	(53,381)	(16.10)	(55,765)	(16.93)		(8.10)
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	14,041	5.35	17,150	5.35	24,749	7.51		44.31
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(4,253)	(1.75)	(16,231)	(5.25)	(31,016)	(9.52)		(67.85)
SERVICIOS SISTEMA CONASUJO	6,933	2.31	7,412	2.31	(4,923)	(1.49)		(166.42)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	249	0.08	266	0.08	92	0.03		(65.44)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	0	0.00		0.00
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(20,977)	(6.98)	(72,344)	(22.18)	(39,847)	(12.39)		(54.81)
INDICE DE INFLACION 1/1989/93								

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESAS/AMALIPAS
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		CRECIMIENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	54,604	100.00	54,379	100.00	64,661	100.00	10,776	10.76
COSTO DE VENTAS	45,561	83.07	44,497	81.67	51,430	82.63	6,335	10.17
MARGEN FIABORREM COTIZADO DISTRIBUCION	9,243	16.93	9,882	18.33	13,231	20.37	3,345	35.15
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	2,532	4.64	2,787	5.14	3,053	4.72	327	12.78
FLETES	2	0.00	2	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENES	197	0.36	211	0.38	213	0.33	16	8.13
MATERIAL DE EMPAQUE	2,296	4.20	2,377	4.37	2,812	4.35	515	22.45
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	643	1.18	1,366	2.50	1,123	1.74	483	75.11
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,329	2.43	1,420	2.61	1,303	2.05	73	5.49
SERVICIO A COMUNIANTES	1,329	2.43	1,420	2.61	1,303	2.05	73	5.49
REMUNERACION Y PREVISION SOCIAL	7,283	13.19	7,781	14.31	7,572	11.71	289	3.97
DEPRECIACIONES	982	1.80	1,050	1.93	1,071	1.66	201	20.47
AMORTIZACIONES	30	0.05	32	0.05	176	0.27	144	480.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	346	0.63	370	0.68	415	0.71	241	70.84
ARRENDAMIENTO	28	0.05	30	0.05	142	0.22	114	407.14
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	8	0.01	9	0.01	24	0.04	16	192.50
MATERIALES Y SERV.DE OFICINA	1,160	2.12	1,240	2.28	1,319	2.04	635	54.74
OTROS	1,492	2.73	1,395	2.57	2,281	3.47	404.9	27.12
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	17,415	31.89	16,643	30.60	20,609	31.88	710	4.02
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(8,322)	(15.26)	(8,201)	(15.08)	(8,779)	(13.58)	0	0.00
APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	7,184	13.16	7,481	13.74	8,942	13.83	1,459	20.31
RESULTADO DE LA OPERACION REG.DE ABASTO	(1,138)	(2.10)	(720)	(1.32)	1,163	(1.81)	2,283	41.55
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,514	2.77	1,619	2.98	1,117	1.73	(397)	(26.22)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	69	0.13	74	0.14	304	0.47	231	334.78
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(612)	(0.94)	(612)	(100.00)
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (NETO)	(2,093)	(3.84)	(1,527)	(2.82)	(1,961)	(3.03)	(438)	(27.42)
INDICE DE INFLACION : 1.06913								

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 EMPRESA-VERACRUZ
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	TOTAL 1992		TOTAL INFLA 1992		TOTAL 1993		INCREMENTO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	24,449	100.00	20,381	100.00	30,532	100.00	15,74	15,74
COSTO DE VENTAS	19,555	81.62	21,350	81.62	28,621	82.18	16,43	16,43
MARGEN FAVORABLE EN CTS. DE DISTRIBUCION	4,925	18.34	4,031	18.34	2,911	17.82	12,24	12,24
COSTOS DE DISTRIBUCION								
COMISIONES	10,535	4.31	11,263	4.31	14,333	4.74	27,25	27,25
FLETES	423	0.17	452	0.17	86	0.03	86	86
ALMACENES	1,457	0.60	1,534	0.60	1,548	0.51	0,62	0,62
MATERIAL DE EMPAQUE	61	0.02	63	0.02	94	0.03	44,13	44,13
MANTO CONSERVACION Y REPARACION	5,610	2.29	5,998	2.29	4,739	1.57	11,99	11,99
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,924	1.20	3,126	1.20	3,501	1.16	11,43	11,43
SERVICIO A COMUNIDADES	6,083	2.49	6,504	2.49	7,260	2.40	8,26	8,26
REUNIFICACION Y PREVENCION SOCIAL	22,225	9.09	23,781	9.09	25,300	8.26	1,24	1,24
DEPRECIACIONES	3,425	1.40	3,662	1.40	3,357	1.24	2,60	2,60
AMORTIZACIONES	123	0.05	132	0.05	159	0.05	20,91	20,91
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,794	1.14	2,987	1.14	3,214	1.06	7,59	7,59
ARRENDAMIENTO	283	0.12	303	0.12	363	0.12	19,97	19,97
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2	0.00	2	0.00	0	0.00	0	0
MATERIALES Y SERV. DE OFICINA	3,389	1.39	3,623	1.39	4,072	1.35	12,38	12,38
OTROS	1,540	0.63	1,646	0.63	2,444	0.82	50,87	50,87
COSTO TOTAL DE DISTRIBUCION	60,874	24.90	65,083	24.90	79,910	24.44	8,93	8,93
RESULTADO DE LA OPERACION REGULADORA DE ABASTO ANTES DE APOYOS FEDERALES	(15,949)	(6.52)	(17,052)	(6.52)	(16,999)	(5.62)	(0,31)	(0,31)
APOYOS AL GOBIERNO FEDERAL AL ABASTO	9,882	4.04	10,565	4.04	9,325	3.08	(1,174)	(1,174)
RESULTADO DE LA OPERACION REG. DE ABASTO	(6,067)	(2.48)	(6,486)	(2.48)	(7,674)	(2.54)	18,31	18,31
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,744	2.35	6,141	2.35	(6,229)	(2.06)	(20,42)	(20,42)
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	1,563	0.64	1,671	0.64	1,261	0.42	(2,34)	(2,34)
INTERESES ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0.00	0	0.00	(1,721)	(0.57)		
RESULTADO ANTES DE LA ACTUALIZACION (N E T O)	(10,248)	(4.19)	(10,956)	(4.19)	(19,342)	(4.74)	30,90	30,90

INDICE INFLACION : 1.06913
 FUENTE: SERVICIO FINANCIERO

A CONTINUACIÓN COMENTAREMOS EL ANÁLISIS OPERATIVO DEL SISTEMA DICONSA:

En términos generales, la empresa contaba en 1992 con una Infraestructura Comercial de 23,727 tiendas a lo largo y ancho del país, sin embargo, para 1993 y con la modernización del Sistema DICONSA, a Diciembre del año mencionado, se cuenta con 22,234, es decir, 6.3% menos que el año de 1992.

Enseguida se muestra el cuadro comparativo de la Infraestructura Comercial:

	1992	1993	VARIACIÓN 93 VS. 92			
	No. DE TIENDAS	No. DE TIENDAS			TIENDAS	
SISTEMA	23,367	100	22,234	100	(1,493)	(6.3)
RURAL	19,371	83.2	19,329	87.0	(402)	(2.0)
PAZPU	3,675	15.2	2,607	11.7	(1,068)	(29.1)
INFONAVIT	321	1.3	298	1.3	(23)	(7.2)

Con la infraestructura comercial antes mencionada en 1993, se atiende una población de 29 millones 234 mil personas en el medio tanto rural como el urbano marginado, además se genera un margen de ahorro al consumidor del 14.5% y se tienen empleos generados de 33,302 personas. (2).

Al comparar las ventas de 2,529 MN\$ a diciembre de 1993, contra su presupuesto de ventas, encontramos que cumplió por arriba de lo proyectado en un 5%, es decir 119.6 millones de nuevos pesos.

EN LO REFERENTE A LOS PROGRAMAS RURAL, PAZPU, INFONAVIT, Y OTROS LA INFORMACIÓN ES LA SIGUIENTE:

CANAL	MILLONES DE NUEVOS PESOS		
	VENTAS	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO %
RURAL	2,023.7	1,898.4	6.6
PAZPU	242.7	290.6	(18.5)
INFONAVIT	60.8	80.3	(24.4)
OTROS	202.3	140.5	44.0

2) Dirección de Planeación

Finalmente en cuanto a la Factura en Transito, a nivel sistema se tiene una antigüedad de 72.3 millones de nuevos pesos.

CUADRO DE LA ANTIGÜEDAD DE LA FACTURACIÓN EN TRANSITO POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

MILLONES DE NUEVOS PESOS

CANAL	1-7 DÍAS	8-30 DÍAS	> 30 DÍAS	TOTAL
SISTEMA	26.5	34.1	11.7	72.3
RURAL	18.0	18.2	3.9	38.1
PAZPU	2.9	3.3	0.8	7.0
INFONAVIT	0.3	0.7	0.2	1.2
OTROS	7.3	13.9	6.8	28.0

V.3. PROBLEMÁTICA.

PROBLEMÁTICA ACTUAL PARA ABASTECER Y DISTRIBURLOS PRODUCTOS BÁSICOS

Para el trabajo que se está presentando, existen 2 tipos de limitaciones a saber:

A) LIMITACIONES EN EL ABASTO Y FLUJO DE ARTÍCULOS.

En este caso, se analizan los orígenes del abastecimiento, desde el punto de vista de los problemas existentes al no contar oportunamente con los productos que requieren los almacenes y tiendas de la empresa.

En este sentido, el análisis se dividió en factores, externos e internos, es decir, los que se originan fuera de la empresa y los que tienen su origen dentro de DICONSA.

Dentro de los factores externos, se identifican las siguientes limitaciones:

- 1) **SECTOR PRIVADO.**
 - A) Oferta insuficiente de productos.
 - B) Oferta insuficiente en marcas líderes.
 - C) Estructura monopólica de la oferta.
 - D) Límites tope de abasto y de crédito.
 - E) Preferencia al sector privado.

2) **SECTOR PUBLICO.**

- A) Falta de apoyo de la industria paraestatal.
- B) Insuficiente oferta de la planta industrial de Conasupo.
- C) Problemas operativos para el retiro de granos.

En lo referente a factores que se originan dentro de DICONSA, se identifican los siguientes:

A) Incumplimiento de pago a los proveedores.

B) Almacenes.

- Obsoletos (para 1994 existe un programa de rehabilitación.
- Calendario inadecuado de surtimiento por no contar con un ruteo eficiente.
- Manejo inadecuado de sucedáneos.

B) LIMITACIONES EN INFRAESTRUCTURA EN TIENDAS.

1) El tamaño, la imagen y estructura son deficientes en el medio rural.

2) Falta el mobiliario y el equipo elemental.

3) Transporte a tiendas.
- Surtimientos no oportunos.

4) TIENDAS.
- Capitales de trabajo insuficientes.
- Falta de capacitación a encargados.
- Bajas comisiones.
- Falta practicar auditorías.

5) Deficiencias en la formulación de pedidos.
- Falta de información suficiente, veraz y oportuna para elaborarlos.
- Falta de seguimiento.
- Falta de capacitación al personal.

CONCLUSIÓN.

Hasta el mes de DICIEMBRE de 1993, la recuperación en ventas fue muy pequeña en términos reales, esto es debido al pacto de solidaridad económica, y al programa de modernización.

Observamos que el resultado neto ha disminuido su negatividad de 5.55% a 4.3% respecto a las ventas.

En forma general la empresa ha mejorado sus rubros en 1993.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

SISTEMA

A nivel Sistema en cuanto a su Liquidez, muestra una reducción en su Capital Neto de Trabajo durante el periodo 1991-1993 en un 68.5 % lo que significa que no se puede endeudar a largo plazo, el índice de Solvencia se mantiene entre los rangos establecidos financieramente aceptable; por otro lado, se observa una disminución en los activos y un aumento en los pasivos provocando problemas para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, ha logrado superar los problemas que tenía de sobreinventario en 1993, ya que tiene un promedio de 27.6 días en inventario. El Sistema ha mostrado una ligera mejoría en su cobranza al pasar de 39 días en 1991 a 31.4 días en 1993; el pago ha sido más oportuno a nivel nacional a los proveedores, rescatando la credibilidad de Diconsa, la rotación de activos ha progresado en forma positiva, al pasar de 1.55 a 1.97 veces al año en el periodo.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, que Diconsa ha adquirido el 41.4 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 13 % del Capital Contable y en cuanto a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra que ha cumplido oportunamente con los acreedores.

Por último en Rentabilidad, es de hacer notar que la inversión o activos totales es de (12.9 %), lo que demuestra tener una deficiencia en la administración para generar ganancias en los activos disponibles, también se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.24 pesos de gastos efectuados, es importante que Diconsa revise sus situación operativa, administrativa y financiera para mantenerla saneada.

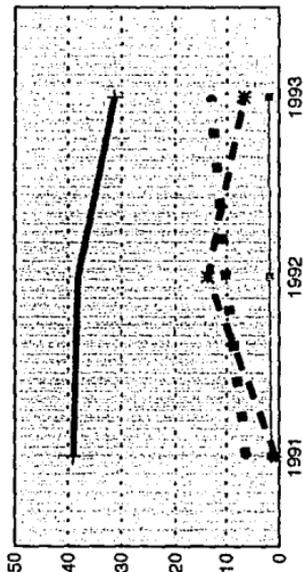
**RESUMEN GRAFICO DE INDICE DE LA EMPRESA: SISTEMA
(LIQUIDEZ)**



	1991	1992	1993
CAPNETO DE TRABAJO	26,4	30,3	8,3
SOLVENCIA	1,51	1,75	1,2
PRUEBA ACIDA	0,98	1,28	0,81

****-CARNETO DE TRABAJO + SOLVENCIA *-PRUEBA ACIDA
(MILES DE MILLONES DE NUEVOS PESOS)**

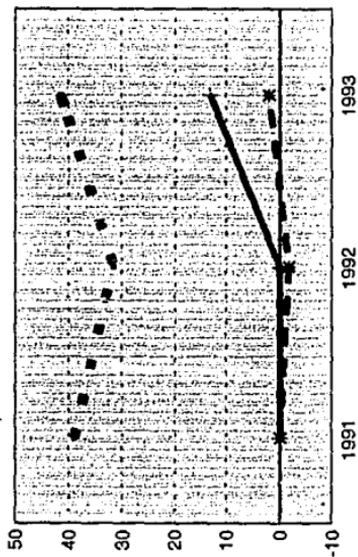
RESUMEN GRAFICO DE INDICE DE LA EMPRESA: SISTEMA
(ACTIVIDAD)



ROTACION DE INVENTARIO	6,35	10,27	13,04
PERIODO MED. COBRANZA	39,01	38,13	31,38
PERIODO MEDIO DE PAGO	0,66	13,61	6,8
ROTACION TOTAL ACTIVOS	1,55	1,82	1,97

--- ROTACION DE INVENTARIO + PERIODO MED. COBRANZA
* PERIODO MEDIO DE PAGO * ROTACION TOTAL ACTIVOS

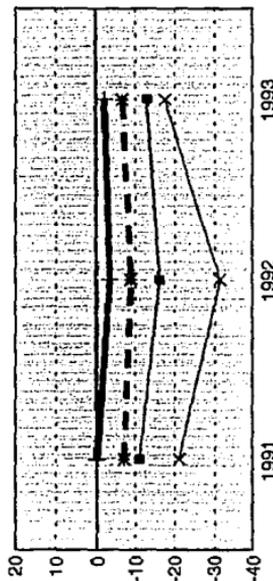
RESUMEN GRAFICO DE INDICE DE LA EMPRESA: SISTEMA
(ENDEUDAMIENTO)



	1991	1992	1993
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	38,96	31,51	41,42
RAZON PASIVO A CAPITAL	0	0	13,05
CAPDE SERVICIO DEUDAS	-0,05	-1,7	1,92

--GRADO DE ENDEUDAMIENTO + RAZON PASIVO A CAPITAL *CAPDE SERVICIO DEUDAS

RESUMEN GRAFICO DE INDICE DE LA EMPRESA: SISTEMA
(RENTABILIDAD)



	1991	1992	1993
MARGEN BRUTO	17,11	17,19	17,51
MARGEN DE OPERACION	0,09	-3,1	-1,86
MARGEN NETO	-7,06	-8,81	-6,54
RENDIMIENTO/INVERSION	-10,96	-16,02	-12,89
RENDIMIENTO/CAP.SOCIAL	-21,16	-31,44	-17,38

MARGEN BRUTO † MARGEN DE OPERACION * MARGEN NETO
 → RENDIMIENTO/INVERSION * RENDIMIENTO/CAP.SOCIAL

RESUMEN DE LOS INDICES DEL SISTEMA

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	263,943.30	303,014.50	83,184.00
SOLVENCIA	1.51	1.75	1.20
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.98	1.28	0.81
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	6.35	10.27	13.04
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	39.01	38.13	31.38
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.66	13.61	6.80
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.55	1.82	1.97
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	38.96	31.51	41.42
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	13.05
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.05)	(1.70)	1.92
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	17.11	17.19	17.51
MARGEN DE OPERACION	0.09	(3.10)	(1.86)
MARGEN NETO	(7.06)	(8.81)	(6.54)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(10.96)	(16.02)	(12.89)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(21.16)	(31.44)	(17.38)

CONCEPTO	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	783,764.0	704,185.4	490,665.0
PASIVO A CORTO PLAZO	531,670.7	456,375.9	403,376.3
INVENTARIO	271,773.8	184,947.0	180,160.9
COSTO DE VENTAS	1,724,546.8	1,940,098.0	2,083,781.0
CUENTAS POR COBRAR	225,424.8	248,163.2	228,004.0
CUENTAS POR PAGAR	3,170.3	71,312.0	38,417.0
VENTAS	2,080,196.9	2,143,047.0	2,530,774.0
ACTIVOS TOTALES	1,338,311.2	1,284,928.7	1,183,109.0
PASIVO TOTAL	521,620.7	606,374.9	535,481.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	124,305.0
CAPITAL SOCIAL	-693,998.7	656,836.6	951,720.0
UAFI	3,013.4	(130,053.8)	(178,640.0)
INTERESES	(77,378.3)	76,442.0	(56,362.0)
M.R.	355,833.3	402,849.0	443,013.0
M.O.	1,841.8	(72,516.0)	(46,983.0)
UNDI	(146,840.5)	(208,494.0)	(183,407.0)

DICONSA BAJÍO

El presente análisis consta de 4 medidas a saber:

- | | |
|--------------|------------------|
| a) Liquidez | c) Endeudamiento |
| b) Actividad | d) Rentabilidad |

La empresa Bajío en cuanto a Liquidez, muestra que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 61.61% durante el período 1991-1993; el índice de solvencia es aceptable dentro de los márgenes financieros ya establecidos, pero podemos observar que el activo ha disminuido y que el pasivo se ha incrementado, lo que significa que no tiene la capacidad de cubrir su deuda, por lo tanto, pone en peligro la estabilidad de la empresa.

En lo referente a la Actividad, tiene problemas de sobreinventarios ya que tiene un promedio de 29 días en inventario. La empresa, sin embargo, ha mejorado su cobranza, ya que en 1991 el promedio era de 67 días y en 1993 de 34 días; también el pago a proveedores es más oportuno y en cuanto a la rotación de activos en el período, de muestra una mejoría al pasar de 1.38 a 1.81 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, que Bajío ha adquirido el 37.82% de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 16.43% del Capital Contable y en lo referente a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra serios problemas para el pago a proveedores, por lo tanto, los acreedores no extenderán más créditos ya que no puede pagar a tiempo sus cargos y si podrían solicitar el pago inmediato.

Finalmente en Rentabilidad, es importante destacar que la inversión o activos totales es de (8.8%), lo que muestra una deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.23 pesos gasto efectuado, por lo anterior, la empresa debe sanear sus situación operativa, administrativa y financiera de manera inmediata.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA BAJIO

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	19,458.20	9,919.90	7,470.00
SOLVENCIA	2.31	1.54	1.59
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.48	0.92	1.12
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	4.81	5.95	12.46
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	67.15	25.24	34.24
PERIODO MEDIO DE PAGO	19.18	0.00	9.58
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.38	1.59	1.81
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	28.38	35.19	37.82
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	16.43
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	3.64	(8.31)	(12.66)
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	17.50	18.33	17.90
MARGEN DE OPERACION	(5.63)	(4.76)	(2.68)
MARGEN NETO	(11.11)	(8.50)	(4.89)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(15.34)	(13.53)	(8.84)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(32.66)	(28.80)	(11.75)

CONCEPTO	AÑOS		
	(91)	1992	(93)
ACTIVO CIRCULANTE	34,278.6	28,292.1	20,096.0
PASIVO A CORTO PLAZO	16,815.6	18,372.4	12,673.0
INVENTARIO	12,170.3	11,401.0	5,900.0
COSTO DE VENTAS	19,501.2	67,813.0	73,630.0
CUENTAS POR COBRAR	11,452.0	5,823.3	8,531.0
CUENTAS POR PAGAR	3,170.3	0.0	1,960.0
VENTAS	72,122.7	81,071.0	89,703.0
ACTIVOS TOTALES	52,203.1	52,208.1	49,392.0
PASIVO TOTAL	16,815.6	18,372.4	18,718.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	5,129.0
CAPITAL SOCIAL	24,327.0	24,327.0	37,113.0
UTIL	(1,949.0)	(6,306.0)	(6,760.0)
INTERESES	(1,084.5)	719.0	376.0
M.B.	12,818.3	15,228.0	16,051.0
M.O.	(6,218.6)	(3,057.0)	(2,404.0)
UNDI	(8,009.3)	(7,061.0)	(4,384.0)

DICONSA CAMPECHE

La empresa Campeche en cuanto a Liquidez, muestra que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, pues el Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 11.18% durante el 1991-1993; el índice de Solvencia es excelente en términos financieros; por otro lado, los activos se han mantenido pero no así los pasivos que se han incrementado provocando problemas para cubrir su deuda.

En lo relativo a la Actividad, tiene promedios de 10 días en inventario. La Empresa ha empeorado su situación de cobranzas, ya en 1991 era de 87.5 días y en 1993 de 111.7 días; el pago a proveedores es más oportuno y la rotación de activos en el período muestra una mejoría al pasar de 1.54 a 1.76 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, Campeche ha adquirido el 27.12% de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 5.93% del Capital Contable y en lo relativo a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota un ligero incumplimiento que los acreedores no solicitarán su pago inmediato.

Finalmente en Rentabilidad, es importante destacar que la inversión o activos totales es de (1.95%), lo que demuestra que existen ligeras deficiencias en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.20 pesos de gasto efectuado, por lo que la empresa debe tomar sus precauciones para mantener sana su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA CAMPECHE

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	15,791.80	17,150.40	14,027.00
SOLVENCIA	3.05	3.76	2.81
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	2.51	3.44	2.63
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	10.43	23.83	35.39
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	87.53	34.94	111.65
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	8.54
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.54	1.66	1.76
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	22.62	17.76	27.12
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	5.93
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.17)	(0.66)	(0.63)
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	17.71	18.75	18.93
MARGEN DE OPERACION	1.31	(2.47)	4.93
MARGEN NETO	(10.10)	(12.01)	(1.11)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(15.58)	(19.97)	(1.95)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(31.87)	(42.02)	(2.58)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	21,491.8	23,566.1	21,766.0
PASIVO A CORTO PLAZO	7,702.0	6,215.7	7,792.0
INVENTARIO	4,141.6	4,963.4	1,772.0
COSTO DE VENTAS	41,193.0	47,181.0	48,091.0
CUENTAS POR COBRAR	15,761.2	5,433.0	18,664.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	1,118.0
VENTAS	32,490.4	36,240.0	40,194.0
ACTIVOS TOTALES	34,043.8	33,007.7	34,281.0
PASIVO TOTAL	7,702.0	6,215.7	8,294.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	1,340.0
CAPITAL SOCIAL	16,640.5	16,640.5	25,991.0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	713.1	(2,347.0)	1,151.0
EFFECTO DE INFLACION	(1,122.7)	4,209.0	(1,827.0)
RESULTADO BRUTO	6,792.4	10,722.0	11,916.0
RESULTADO DE OPERACION	682.2	(1,418.0)	2,969.0
RESULTADO NETO	(5,332.8)	(6,992.0)	(670.0)

DICONSA CENTRO

La Empresa Centro en cuanto a su Liquidez, muestra una reducción en su Capital Neto de Trabajo durante el periodo 1991-1993 en un 45.3 %, lo que indica que no se puede endeudar a largo plazo, el índice de Solvencia se mantiene entre los rangos establecidos financieramente aceptables, podemos observar que tanto el activo como el pasivo se han incrementado en forma proporcional, por lo cual la empresa tiene la capacidad para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, tiene problemas de sobreinventario, ya que tiene un promedio de 36.5 días en inventario. La Empresa ha mostrado una mejoría en su cobranza, ya que en 1991 era el promedio de 37 días y en 1993 de 25.6 días y la rotación de activos en el periodo, indica un progreso al pasar de 1.27 a 1.49 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, que Centro ha adquirido el 35.85 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 19.31 % del Capital Contable y en cuanto a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, demuestra que puede pagar en forma oportuna a sus acreedores y solicitar mayor crédito.

Finalmente en Rentabilidad, es de hacer notar que la inversión o activos totales es de (14 %), lo que demuestra tener una deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, también se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.27 pesos de gastos efectuados, es importante que la empresa revise sus controles operativos, administrativos y financieros.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA CENTRO

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	22,425.80	27,474.10	12,256.00
SOLVENCIA	1.50	1.77	1.29
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.00	1.24	0.80
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	6.33	9.96	9.85
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	37.00	29.53	25.56
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	0.00
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.27	1.58	1.49
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	32.80	24.69	35.85
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	19.31
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.56)	1.22	1.10
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	17.67	17.74	17.88
MARGEN DE OPERACION	2.89	1.33	(0.87)
MARGEN NETO	(6.63)	9.68	(9.39)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(8.40)	15.26	(13.96)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(12.61)	36.05	(25.48)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	8,206.75	83,060.9	54,061.0
PASIVO A CORTO PLAZO	44,641.7	35,386.8	41,960.0
INVENTARIO	22,425.8	18,720.0	20,411.0
COSTO DE VENTAS	141,981.7	196,280.0	201,452.0
CUENTAS POR COBRAR	17,724.9	19,617.8	17,463.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	0.0
VENTAS	172,447.3	227,177.0	245,920.0
ACTIVOS TOTALES	136,104.7	144,118.3	165,406.0
PASIVO TOTAL	44,641.8	35,386.8	54,921.0
PASIVO A LARGO PLAZO	0.0	0.0	17,452.0
CAPITAL SOCIAL	90,546.4	81,011.1	90,546.0
UAI	5,210.9	13,088.0	(12,160.0)
INTERESES	(9,337.8)	4,403.0	(10,477.0)
M.B.	30,465.6	40,307.0	41,962.0
M.C.	4,984.3	3,011.0	(2,111.0)
UNDI	(11,477.4)	21,902.0	(23,287.0)

DICONSA HIDALGO

En lo concerniente a la Liquidez de la Empresa, indica que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo se ha visto disminuido en un 45.84 % durante el periodo 1991-1993; el índice de Solvencia aunque ha decrecido se mantiene en los niveles de aceptación financiera, sin embargo, se observa que los activos y los pasivos han aumentado en el periodo, lo que significa que la empresa debe mantener la capacidad financiera para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, se nota que tiene sobreinventario, ya que tiene un promedio de 31.8 días en inventario. También existen problemas en la cobranza, ya que en 1991 era de 9.52 días y en 1993 de 47.26 días; por otro lado, existe mejoría en el pago oportuno a los proveedores, al igual que la rotación de activos que pasó de 2.08 a 2.30 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, por lo cual ha adquirido un 38.2 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 11.6 % del Capital Contable, pero a la capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra un pago eficiente a sus acreedores, por lo cual se extenderán más créditos.

Por último en Rentabilidad, es importante destacar que la inversión o activos totales es de (16 %), lo que demuestra una insuficiencia en la administración para generar ganancias en los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.25 pesos de gasto efectuado, por lo que es imperativo que la empresa emprenda sanear su situación operativa, administrativa y financiera de forma inmediata.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA HIDALGO

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	11,709.80	13,481.80	6,342.00
SOLVENCIA	2.09	2.60	1.59
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.13	2.08	1.04
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	5.53	14.52	11.33
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	9.52	33.69	47.26
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	4.12
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	2.08	2.27	2.30
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	32.64	25.04	38.20
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	11.60
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.19)	(0.93)	0.47
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.47	17.71	17.61
MARGEN DE OPERACION	0.49	(1.58)	(0.00)
MARGEN NETO	(6.35)	(10.03)	(6.96)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(13.21)	(22.73)	(16.03)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(20.45)	(55.70)	(24.69)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	21,026.4	21,911.3	17,165.0
PASIVO A CORTO PLAZO	10,716.8	8,437.8	10,823.0
INVENTARIO	10,316.1	8,137.8	5,912.0
CORTO DE VENTAS	3,011.3	62,967.0	64,961.0
CUENTAS POR COBRAR	1,805.7	3,181.2	10,673.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	767.0
VENTAS	64,377.4	76,180.0	81,795.0
ACTIVOS TOTALES	21,897.2	33,750.3	31,797.0
PASIVO TOTAL	10,716.9	8,411.3	11,822.0
PASIVO LABORO PLAZO	0.0	0.0	2,699.0
CAPITAL SOCIAL	21,308.1	13,775.0	22,916.0
UAB	403.4	(3,604.0)	(1,820.0)
INTERESES	(2,171.8)	3,978.0	(3,819.0)
M.B.	11,341.9	15,548.0	14,312.0
M.O	316.4	(1,207.0)	(4.0)
UNDI	(1,336.3)	(1,672.0)	(5,699.0)

DICONSA METROPOLITANA

La Empresa en el Rubro de Liquidez, muestra que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, pues su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 50.55 % durante el lapso de 1991-1993; el índice de Solvencia no ha sufrido graves variaciones por lo que se mantiene aceptable, por otro lado, es excelente en términos financieros; por otro lado, se observa una clara disminución de los activos, pero también de los pasivos hecho que demuestra que poseen la capacidad para cubrir sus deudas.

En lo concerniente a la Actividad, tiene en promedio 21 días en inventario, esto indica una notable mejoría en el periodo 1991-1993. La Empresa aunque ha mejorado su cobranza en el periodo todavía tiene en promedio 68.8 días; el pago a proveedores ha sido más oportuno y la rotación de activos pasó de 0.46 a 0.85 veces al año.

En lo referente al Endeudamiento de 1991 a 1993 se ha mantenido en el orden del 25 % por los cuales ha adquirido sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de tan sólo 3 % del Capital Contable, en el aspecto de los pagos fijos, muestra que sus pagos han sido a tiempo y por tal motivo los acreedores podrían dar mayores créditos.

Finalmente en Rentabilidad, es de hacer notar que la inversión o activos totales es de (2.9 %), lo que indica una ligera deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.22 pesos de gasto efectuado.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA METROPOLITANA

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	4,166.00	17,463.50	2,060.00
SOLVENCIA	1.07	1.60	1.09
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.74	1.33	0.89
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	3.65	11.87	17.03
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	90.12	68.70	68.79
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	17.18
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	0.46	0.71	0.85
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	31.05	18.98	25.11
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	2.95
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.92)	(0.50)	4.96
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.62	16.25	18.21
MARGEN DE OPERACION	1.93	3.80	5.69
MARGEN NETO	(10.83)	(4.47)	(3.44)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(4.93)	(3.16)	(2.91)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(7.36)	(3.88)	(1.93)

CONCEPTO	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	62,371.9	66,717.2	21,641.0
PASIVO A CORTO PLAZO	38,205.9	29,231.7	23,581.0
INVENTARIO	19,318.9	7,692.8	6,617.0
COSTO DE VENTAS	71,192.9	91,324.0	28,953.0
CUENTAS POR COBRAR	21,176.1	20,008.6	15,443.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	1,789.0
VENTAS	81,184.3	104,047.0	96,512.0
ACTIVOS TOTALES	181,465.7	154,130.9	114,109.0
PASIVO TOTAL	58,205.9	29,231.7	28,613.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	1,074.0
CAPITAL SOCIAL	123,260.7	125,975.3	172,586.0
UTIL	1,351.4	(1,853.0)	(2,783.0)
INTERESES	(1,875.1)	3,242.0	(572.0)
M.E.	14,197.4	17,723.0	11,572.0
M.O.	1,647.3	4,146.0	3,994.0
UNDE	(9,244.1)	(4,877.0)	(1,120.0)

DICONSA MICHOACÁN

La Empresa Michoacán en cuanto a Liquidez, indica tener problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 56.14 % durante el periodo 1991-1993; en lo referente al índice de Solvencia es aceptable a pesar de haber bajado de 2.11 en 1991 a 1.51 en 1993, por otro lado, tanto los activos como los pasivos se han mantenido dentro de los márgenes contables de la empresa para cubrir sus deudas.

En lo referente a la Actividad, se han disminuido los problemas existentes de sobreinventario en el periodo ya que tiene un promedio de 25 días en inventario en 1993. La Empresa ha mejorado ligeramente su cobranza, ya que en 1991 era de 41.7 días y en 1993 de 38.7 días; el pago a proveedores ha sido más oportuno y la rotación de activos en el periodo ha progresado de 1.60 a 1.84 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, que Michoacán ha adquirido 36.77 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 16.67 % del Capital Contable y en lo referente a la capacidad para hacer a sus gastos fijos, ha mejorado de (0.43 %) en 1991 a 2.02 en 1993 en el pago a proveedores, por lo tanto los acreedores extenderán créditos.

Por último es importante destacar que la inversión o activos totales es de (14.9 %), lo que demuestra una deficiencia en la administración de la empresa para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.25 pesos de gasto efectuado, por lo anterior debe la empresa sanear sus finanzas, administración y los programas operativos.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA MICHOACAN			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	14,065.60	13,870.40	6,169.00
SOLVENCIA	2.11	2.40	1.51
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.34	1.81	1.08
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	6.32	12.11	14.20
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	41.65	38.11	38.73
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	8.36
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.60	1.93	1.84
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	27.55	22.60	36.77
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	16.67
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.43)	(1.35)	2.02
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.24	16.08	16.49
MARGEN DE OPERACION	2.14	(1.63)	(3.49)
MARGEN NETO	(7.40)	(10.41)	(8.08)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(11.83)	(20.13)	(14.89)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(26.06)	(42.31)	(21.71)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	26,741.1	23,788.7	18,229.0
PASIVO A CORTO PLAZO	12,678.5	9,918.3	12,000.0
INVENTARIO	9,790.4	3,098.3	3,197.0
COSTO DE VENTAS	43,515.7	31,175.0	32,218.0
CUENTAS POR COBRAR	8,502.5	8,978.8	8,418.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	1,701.0
VENTAS	71,497.7	84,815.0	87,717.0
ACTIVOS TOTALES	46,001.0	41,878.3	47,992.0
PASIVO TOTAL	12,678.5	9,918.3	12,500.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	3,440.0
CAPITAL SOCIAL	20,876.7	20,875.0	22,641.0
UTIL	1,083.0	(1,006.0)	(2,777.0)
INTERESES	(3,004.0)	1,364.0	(2,349.0)
M.R.	11,916.0	13,637.0	14,465.0
M.O.	1,575.7	(1,386.0)	(3,063.0)
UNDE	(3,439.8)	(8,312.0)	(7,066.0)

DICONSA NOROESTE

La Empresa Noroeste en cuanto a Liquidez, se observa que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 54.3 % durante el periodo 1991-1993; después de haber sufrido una reestructuración; el índice de Solvencia es aceptable dentro de los márgenes financieros, y que tanto los activos como los pasivos se han decrementado aparentemente en forma proporcional, lo que significa que no tiene problemas inmediatos para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, ha mejorado al disminuir su sobreinventario, ya que tiene un promedio de 25.7 días en inventario en 1993. La Empresa, sin embargo, ha tenido problemas en su cobranza, ya que en 1992 era de 29.8 días y en 1993 de 36.3 días; el pago a proveedores ha mejorado y también la capacidad de activos en el periodo, pues su negatividad persiste de (2.77) a (2.01) veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1992 a 1993 ha disminuido, es decir, que Noroeste ha adquirido el 41.42 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de tan solo el 3.6 % del Capital Contable y en lo referente a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota la existencia de problemas con los acreedores por no pagar a tiempo.

Finalmente en Rentabilidad, es de destacar que la inversión o activos totales es de (6.1 %), lo que indica una deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.20 pesos de gasto efectuado, debe hacer revisiones en su administración, finanzas y en el campo de sus operaciones.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA NOROESTE			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO		7,068.00	3,228.00
SOLVENCIA		1.27	1.18
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)		0.92	0.83
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO		10.15	14.03
PERIODO MEDIO DE COBRANZA		29.76	36.32
PERIODO MEDIO DE PAGO		0.00	5.36
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS		2.00	2.18
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO		46.33	41.42
RAZON PASIVO A CAPITAL		0.00	3.61
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)		(2.77)	(2.01)
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO		18.11	17.38
MARGEN DE OPERACION		(4.03)	(3.11)
MARGEN NETO		(10.35)	(2.80)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION		(20.69)	(6.10)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL		(21.84)	(4.39)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	0.0	31,335.6	29,934.0
PASIVO A CORTO PLAZO	0.0	26,187.6	17,706.0
INVENTARIO	0.0	9,118.4	4,316.0
CORTO DE VENTAS	0.0	62,573.0	87,483.0
CUENTAS POR COBRAR	0.0	9,345.0	10,664.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	1,501.0
VENTAS	0.0	113,966.0	105,983.0
ACTIVOS TOTALES	0.0	34,726.6	43,648.0
PASIVO TOTAL	0.0	26,187.6	20,199.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	2,419.0
CAPITAL SOCIAL	0.0	33,532.0	61,606.0
UAI	0.0	(8,594.0)	(5,912.0)
INTERESES	0.0	3,101.0	3,941.0
M.R.	0.0	20,473.0	18,402.0
M.O	0.0	(4,579.0)	(3,272.0)
UNDI	0.0	(11,695.0)	(2,969.0)

DICONSA NORTE

La Empresa Norte en cuanto a Liquidez, muestra que tiene gravísimos problemas al pretender endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo decreció en un 156.4 % durante el periodo 1991-1993; el Índice de Solvencia no se considera aceptable, ya que pasó de 1.14 en 1991 a 0.90 en 1993, por otro lado, tanto los activos como los pasivos se han incrementado esto demuestra que aunque tiene la capacidad de cubrir su deuda, debe mantenerse alerta para que la empresa no peligre en cuanto a su estabilidad.

En lo referente a la Actividad, ha bajado sus problemas de sobreinventario, ya que tiene un promedio de 24 días en inventario en 1993. La Empresa ha mejorado en su cobranza, ya que en 1991 era de 36.19 días y en 1993 de 25.88 días; también en el pago a proveedores con mayor oportunidad y en cuanto a la rotación de activos en el periodo, se observa un ligero progreso al pasar de 2.15 a 2.53 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, pues Norte ha adquirido el 61.8 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 22.29 % del Capital Contable y en lo referente a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra haber logrado superar sus problemas para pagar a los proveedores a tiempo y así contar en cualquier momento con los créditos necesarios.

Por último en Rentabilidad, es de destacar que la inversión o activos totales es de (6.5 %), lo que indica una deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.23 pesos de gasto efectuado.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA NORTE

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	8,061.70	16,442.00	(4,547.00)
SOLVENCIA	1.14	1.37	0.90
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.79	0.97	0.59
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	8.67	10.47	14.91
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	36.19	34.89	25.88
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	9.92
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	2.15	2.45	2.53
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	60.02	49.18	61.80
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	22.29
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	8.34	(2.27)	2.37
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.14	16.33	16.84
MARGEN DE OPERACION	(4.27)	(3.23)	(3.04)
MARGEN NETO	(6.96)	(6.74)	(6.55)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(14.96)	(16.50)	(16.55)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(30.62)	(31.73)	(22.37)

CONCEPTO	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	46,348.2	41,112.3	42,115.0
PASIVO A CORTO PLAZO	38,308.3	44,910.3	46,462.0
INVENTARIO	20,228.0	17,870.7	14,844.0
CORTO DE VENTAS	175,284.2	187,158.0	217,418.0
CUENTAS POR COBRAR	21,011.9	21,677.3	18,791.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	5,960.0
VENTAS	308,098.1	321,671.0	381,431.0
ACTIVOS TOTALES	87,195.7	91,318.5	103,416.0
PASIVO TOTAL	38,308.3	44,910.3	49,922.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	17,060.0
CAPITAL SOCIAL	47,480.3	47,480.3	76,724.0
UAI	(8,711.4)	(10,457.0)	(17,040.0)
INTERESES	(1,046.0)	4,609.0	(3,078.0)
M.E.	33,724.9	36,317.0	44,016.0
M.O.	(8,912.0)	(7,222.0)	(7,937.0)
UNDI	(14,536.8)	(17,045.0)	(17,118.0)

DICONSA NORTE-CENTRO

La Empresa Norte-Centro en cuanto a Liquidez, muestra que poseen los recursos para poderse endeudar a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo creció en un 1,151.3 % durante el periodo 1991-1993; el índice de Solvencia en el periodo es aceptable y por otro lado, tanto sus activos como sus pasivos han decrecido en forma moderada, sin afectar la estabilidad de la empresa.

En lo referente a la Actividad, ha disminuido la problemática que tenía de sobreinventario, ya que en 1993 tiene un promedio de 28.8 días en inventario. La Empresa, tiene una notable mejoría en su cobranza, ya que en 1991 el promedio es de 41.67 días y en 1993 de 29.51 días; también en el pago a proveedores es más oportuno y la rotación de activos demuestra un crecimiento en el periodo al pasar de 1.64 a 2.19 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha disminuido, es decir, que Norte-Centro ha adquirido en 1993 el 37.26 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 7.8 % del Capital Contable y en lo referente a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra que posee los recursos suficientes para pagar a tiempo sus cargos.

Finalmente en Rentabilidad, cabe destacar que la inversión o activos totales es de (13.3 %), lo que demuestra una deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.23 pesos de gasto efectuado, por lo tanto, la empresa debe sanear su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA NORTE CENTRO			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	(522.70)	9,896.90	5,495.00
SOLVENCIA	0.99	1.31	1.29
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.65	0.92	0.83
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	5.85	8.30	12.52
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	41.67	41.55	29.51
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	1.25
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.64	1.82	2.19
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	68.50	46.23	37.26
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	7.77
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	0.70	2.04	10.05
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.36	17.03	16.83
MARGEN DE OPERACION	(3.20)	(0.36)	(3.68)
MARGEN NETO	(10.28)	(1.84)	(6.10)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(16.83)	(3.36)	(13.34)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(36.73)	(7.26)	(18.30)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	47,165.0	41,781.7	34,111.0
PASIVO A CORTO PLAZO	47,047.7	31,884.4	18,116.0
INVENTARIO	16,304.6	12,366.4	8,634.0
Costo de Ventas	95,307.8	104,390.0	108,385.0
Cuentas por Cobrar	15,148.6	14,507.0	10,682.0
Cuentas por Pagar	0.0	0.0	376.8
Ventas	111,946.9	125,692.0	190,321.0
Activos Totales	96,016.0	68,971.8	54,537.0
Pasivo Total	47,047.7	31,884.4	21,890.0
Pasivo Largo Plazo	0.0	0.0	3,712.0
Capital Social	31,969.7	31,991.0	45,433.0
UAFI	(1,491.0)	(4,516.0)	(7,238.0)
Intereses	(3,011.1)	(2,211.6)	(719.0)
M.S.	18,651.3	21,403.0	25,936.0
M.D.	(1,644.2)	(452.0)	(4,793.0)
UNDI	(1,313.3)	(2,313.0)	(2,947.0)

DICONSA OAXACA

La Empresa Oaxaca en cuanto a Liquidez, muestra que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 105.6 % durante el periodo 1991-1993; el índice de Solvencia es regular bajo los criterios financieros ya establecidos; los activos y pasivos su tendencia ha sido el crecer, lo cual demuestra que en este momento debe estar alerta para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, se han ido desvaneciendo los problemas de sobreinventario, ya que tiene un promedio de 23.6 días en inventario en 1993. La Empresa, ha empeorado ligeramente su cobranza, ya que en 1991 el promedio era de 16.23 y en 1993 de 12.48 días; por otro lado ha mejorado en el pago oportuno a proveedores, pero no así la rotación de activos en el periodo a pasar de 2.11 a 1.94 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, que Oaxaca ha adquirido el 42.97 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda grave a largo plazo de 36.35 % del Capital Contable, sin embargo, ha mejorado su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, por lo cual se pagan a tiempo sus cargos y tiene la capacidad de solicitar créditos.

Finalmente en Rentabilidad, es importante destacar que la inversión o activos totales es de (18.82 %), lo que demuestra una clara deficiencia en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.09 pesos de gasto efectuado, por lo anterior, se sugiere que cuanto antes trate de sanear su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA OAXACA

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	15,825.50	16,016.50	(892.00)
SOLVENCIA	1.55	1.82	0.96
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.87	1.19	0.59
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	6.08	10.57	15.28
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	16.23	13.28	12.48
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	17.40
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	2.11	2.38	1.94
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	41.67	29.61	42.97
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	36.35
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.74)	(15.77)	2.17
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	18.47	17.81	18.21
MARGEN DE OPERACION	2.92	(5.17)	(4.20)
MARGEN NETO	(3.59)	(7.09)	(9.69)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(7.59)	(16.90)	(18.82)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(19.80)	(42.25)	(45.94)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	44,519.0	31,564.6	23,051.8
PASIVO A CORTO PLAZO	28,693.5	19,548.1	23,843.0
INVENTARIO	19,495.9	12,232.8	8,965.0
COSTO DE VENTAS	114,623.3	128,756.0	131,475.0
CUENTAS POR COBRAR	4,598.3	3,801.9	3,151.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	4,347.0
VENTAS	143,304.0	157,380.0	163,667.0
ACTIVOS TOTALES	66,833.9	66,013.3	83,208.8
PASIVO TOTAL	28,693.5	19,548.1	36,639.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	12,496.0
CAPITAL SOCIAL	28,394.3	28,395.0	34,928.0
UTIL	4,418.3	(10,487.0)	(10,960.0)
INTERESES	(1,975.4)	463.0	(7,864.0)
M.E.	26,878.7	28,984.0	30,175.0
M.O.	4,235.8	(6,124.0)	(6,863.0)
UMDI	(3,223.7)	(11,153.0)	(16,046.0)

DICONSA PACIFICO

La Empresa Pacifico en cuanto a Liquidez, muestra que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo disminuyó en un 47.84 % durante el periodo 1992-1993; el índice de Solvencia se mantiene aceptable y tanto el activo como el pasivo guardan un equilibrio por el cual la empresa tiene la capacidad de cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, tiene problemas de sobreinventario, ya que tiene un promedio de 32.4 días en inventario en 1993. La Empresa, indica que no ha mejorado su cobranza, ya que en 1992 era de 28.78 días y en 1993 de 30.49; el pago a proveedores ha disminuido en cuanto a su oportunidad y la rotación de activos en el periodo muestra una ligera caída al pasar de 2.88 a 2.74 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1992 a 1993 ha crecido, es decir, Pacifico ha adquirido el 57.69 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta un gran problema respecto a su deuda a largo plazo, pues es de 14.35 % del Capital Contable y en lo referente a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota una ligera mejoría por pagar a tiempo a sus acreedores.

Finalmente en Rentabilidad, es importante mencionar que la inversión o activos totales es de (6.2 %), lo que muestra deficiencias en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.20 pesos de gastos efectuados, por lo que la empresa debe pensar en sanear su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA PACIFICO			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO		9,638.20	5,027.00
SOLVENCIA		1.29	1.14
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)		0.94	0.73
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO		13.63	11.12
PERIODO MEDIO DE COBRANZA		28.78	30.49
PERIODO MEDIO DE PAGO		168.05	2.47
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS		2.88	2.74
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO		50.92	57.69
RAZON PASIVO A CAPITAL		0.00	14.35
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)		(2.58)	1.47
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO		17.31	17.87
MARGEN DE OPERACION		(5.15)	0.05
MARGEN NETO		(8.28)	(2.27)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION		(23.86)	(6.22)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL		(46.84)	(10.27)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	0.0	41,210.9	41,422.0
PASIVO A CORTO PLAZO	0.0	31,572.7	34,191.0
INVENTARIO	0.0	11,528.1	11,012.8
COSTO DE VENTAS	0.0	157,113.0	166,916.0
CUENTAS POR COBRAR	0.0	15,181.5	12,280.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	71,352.0	1,147.0
VENTAS	0.0	190,026.0	201,162.0
ACTIVOS TOTALES	0.0	61,915.0	74,776.0
PASIVO TOTAL	0.0	31,572.7	42,844.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	4,117.0
CAPITAL SOCIAL	0.0	11,591.9	44,961.0
UAI	0.0	(11,341.0)	(2,747.0)
INTERESES	0.0	4,194.0	(1,871.0)
M.B.	0.0	32,892.0	34,126.0
M.D.	0.0	(8,781.0)	102.0
UNDI	0.0	(15,713.0)	(4,820.0)

DICONSA PENINSULAR

La Empresa Peninsular en cuanto a Liquidez, indica que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital de Trabajo disminuyó en un 58.7 % durante el periodo de 1991-1993; sin embargo, el Índice de Solvencia sigue siendo excelente en términos financieros; por otro lado, tanto los activos como los pasivos se han decrementado en forma moderada, lo que significó que no existen problemas inmediatos para cubrir su deuda.

En lo relativo a la Actividad, muestra una problemática de sobreinventario, ya que tiene un promedio de 27.5 días en inventario en 1993. La Empresa, sin embargo, demuestra una notable mejoría en la cobranza, ya que en 1991 el promedio era de 60.67 días a 25.23 días en 1993, también el pago a proveedores es más oportuno y no se diga de la rotación de activo al pasar de 1.86 a 2.03 veces al año en el periodo.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, es decir, Peninsular ha adquirido el 33.63 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 19.46 % del Capital Contable y en lo relativo a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota un progreso considerable al pasar de (5.45) en 1991 a 3.35 en 1993.

Finalmente en Rentabilidad, es importante destacar que la inversión o activos totales es de (12.26 %), lo que muestra que existen problemas serios en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.24 pesos de gasto efectuado, por lo que la empresa debe hacer una revisión de inmediato para sanear su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA PENINSULAR			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	20,455.00	21,262.30	8,448.00
SOLVENCIA	2.11	2.36	1.84
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.82	1.56	1.17
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	16.55	7.42	13.07
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	60.67	36.82	25.23
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	3.77
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.86	1.97	2.03
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	32.18	27.75	33.63
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	19.46
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(5.45)	(2.16)	3.35
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.96	16.73	17.59
MARGEN DE OPERACION	5.24	(2.48)	(2.81)
MARGEN NETO	1.66	(5.94)	(6.05)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	3.08	(11.70)	(12.27)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	6.72	(25.23)	(16.26)

CONCEPTO	AÑO		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	36,840.0	36,945.3	18,451.0
PASIVO A CORTO PLAZO	18,181.8	15,603.0	10,003.0
INVENTARIO	5,328.9	12,495.3	6,751.0
CORTE DE VENTAS	88,198.3	93,726.0	88,235.0
CUENTAS POR COBRAR	37,892.6	11,384.1	7,503.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	423.0
VENTAS	106,177.0	111,356.0	107,051.0
ACTIVOS TOTALES	37,177.7	36,516.6	32,788.0
PASIVO TOTAL	18,395.9	15,683.0	17,790.0
PASIVO LABORO PLAZO	0.0	0.0	7,747.0
CAPITAL SOCIAL	26,204.3	26,205.0	39,018.0
UAI	5,638.3	(5,177.0)	(6,967.0)
INTERESES	(1,234.3)	2,044.0	(1,489.0)
M.A.	18,007.7	18,627.0	18,828.0
M.O.	- 5,563.2	(2,737.0)	(2,008.0)
UNDI	1,760.1	(6,112.0)	(6,478.0)

DICONSA SUR

La Empresa Sur en cuanto a Liquidez, muestra que por ningún motivo puede endeudarse a largo plazo, ya que el Capital de Trabajo disminuyó en un 126.7 % durante el periodo 1991-1993; sin embargo, el índice de Solvencia es regular en términos financieros; por otro lado, se observa un equilibrio en el activo como en el pasivo por lo cual la empresa tiene la capacidad para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, hace un promedio de 32 días en inventario en 1993, mejorando al de 1991 que era de 84 días. La Empresa ha progresado en cuanto a su cobranza, ya que en 1991 el promedio era de 31.86 días; el pago es más oportuno en 1993 y la rotación de activos indica una ganancia al pasar de 1.22 a 1.68 veces al año en el periodo.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 se ha mantenido estable, pues ha adquirido el 43.36 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 10.77 % del Capital Contable, sin embargo, se ha mostrado una mejoría en su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, pues pasó de (0.85 %) en 1991 a 0.95 en 1993.

Finalmente en Rentabilidad, es importante hacer mención que la inversión o activos totales es de (23.9 %), lo que demuestra una total desarticulación en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.31 pesos de gasto efectuado, por lo que la empresa debe sanear su situación operativa, administrativa y financiera para no poner en peligro la estabilidad de la empresa.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA SUR

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	20,224.20	20,113.60	(5,396.00)
SOLVENCIA	1.36	1.51	0.87
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	0.82	1.06	0.53
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	4.26	8.62	11.12
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	31.86	32.47	21.07
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	5.61
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.22	1.65	1.68
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	43.54	35.19	43.36
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	10.77
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.85)	(2.69)	0.95
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	17.17	16.04	16.58
MARGEN DE OPERACION	3.29	(6.22)	(4.38)
MARGEN NETO	(4.22)	(11.08)	(14.24)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(5.13)	(18.32)	(23.88)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(10.72)	(33.18)	(35.51)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	76,108.0	94,265.9	31,869.0
PASIVO A CORTO PLAZO	35,861.8	34,151.9	41,863.0
INVENTARIO	30,315.1	12,913.7	1,691.0
COSTO DE VENTAS	129,291.2	154,818.0	166,061.0
CUENTAS POR COBRAR	11,811.4	18,967.7	11,621.0
CUENTAS POR PAGAR	0.00	0.00	2,548.0
VENTAS	154,064.3	161,918.0	190,918.0
ACTIVOS TOTALES	124,194.3	111,213.2	118,092.0
PASIVO TOTAL	35,861.8	36,152.0	51,463.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.00	0.00	4,997.0
CAPITAL SOCIAL	61,429.2	61,430.0	76,626.0
UAT	5,903.0	(14,863.0)	(12,871.0)
INTERESES	(6,514.2)	3,270.0	(11,228.0)
M.D.	26,791.1	29,300.0	32,497.0
M.O.	5,148.0	(11,411.0)	(6,712.0)
UNDI	(6,581.2)	(20,581.0)	(26,349.0)

DICONSA SURESTE

La Empresa Sureste en cuanto a Liquidez, muestra una reducción en su Capital Neto de Trabajo durante el periodo 1991-1993 en un 95.16 %, el Índice de Solvencia es regular, ya que pasó de 2.23 en 1991 a 1.05 en 1993; por otro lado, observamos que se han decrementado los activos, pero no así los pasivos que se incrementaron provocando problemas para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, se muestra una ligera mejoría al bajar el sobreinventario, ya que tiene un promedio de 25.6 días en inventario. La Empresa ha demostrado un ligero progreso en su cobranza, ya que en 1991 era el promedio de 24.8 días y en 1993 de 16.2 días; el pago a los proveedores es más oportuno y la rotación de activos en el periodo demuestra una ganancia al pasar de 1.94 a 2.45 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 se ha incrementado, ya que Sureste ha adquirido el 39.06 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 8.01 % del Capital Contable y en lo relativo a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota una ligera mejoría que los acreedores lo tomarán en cuenta.

Por último en Rentabilidad, es de destacar que la inversión o activos totales es de (10.29 %), lo que muestra que existen deficiencias en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.22 pesos de gasto efectuado, la empresa tiene que desarrollar controles que le ayuden a sanear la situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA SURESTE			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	44,776.70	34,896.00	2,166.00
SOLVENCIA	2.23	1.76	1.05
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.35	1.29	0.62
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	7.17	11.63	14.04
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	24.76	31.28	16.21
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	6.39
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.94	1.87	2.45
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	25.52	28.79	39.06
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	8.01
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	0.13	(2.01)	2.46
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	16.90	16.63	17.43
MARGEN DE OPERACION	(0.61)	(4.75)	(1.49)
MARGEN NETO	(7.61)	(10.46)	(4.20)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(14.73)	(19.56)	(10.29)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(39.92)	(59.75)	(15.93)

CONCEPTO	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	81,060.7	81,066.3	42,777.0
PASIVO A CORTO PLAZO	24,304.0	44,176.3	42,611.0
INVENTARIO	31,924.8	21,502.8	19,364.0
COSTO DE VENTAS	228,955.8	230,124.0	272,071.0
CUENTAS POR COBRAR	18,946.5	24,064.7	14,819.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	4,829.0
VENTAS	275,528.3	300,021.0	370,490.0
ACTIVOS TOTALES	142,236.0	146,392.3	134,396.0
PASIVO TOTAL	24,304.0	44,176.3	32,577.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	4,966.0
CAPITAL SOCIAL	32,499.0	32,500.0	66,947.0
UAB	(1,469.9)	(20,937.0)	(9,847.0)
INTERESES	(11,150.9)	10,412.0	(4,003.0)
N.E.	46,572.4	49,899.0	37,428.0
M.O.	(1,892.9)	(14,251.0)	(4,924.0)
UND	(30,955.9)	(31,349.0)	(11,871.0)

DICONSA TAMAULIPAS

La Empresa Tamaulipas en cuanto a su Liquidez, muestra una reducción a su Capital Neto de Trabajo durante el periodo 1991-1993 en un 107.4 % lo que significa que no se puede endeudar a largo plazo, el índice de Solvencia es regular debido a su decremento; también podemos observar que se ha mantenido el nivel de activos y pasivos, por lo tanto la empresa no tiene problemas para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, se nota una mejoría al reducir el sobreinventario que trala, por lo tanto, tiene un promedio de 18 días en inventario en 1993. La Empresa ha mejorado en su cobranza, ya que pasó de 44.41 días en 1991 a 22.67 días en 1993, también ha hecho con oportunidad sus pagos y la rotación de activos en el periodo demuestra un progreso al pasar de 1.82 a 2.16 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido, Tamaulipas ha adquirido el 47.34 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 17.61 % del Capital Contable y en lo relativo a su capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, se nota una ligera mejoría que los acreedores lo tomarán en cuenta.

Por último en Rentabilidad, es de hacer notar que la inversión o activos totales es de (10.68 %), lo que muestra deficiencias en la administración para generar ganancias con los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.22 pesos de gasto efectuado, se sugiere que la empresa sanee su situación operativa, administrativa y financiera.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA: TAMAULIPAS			
RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	6,159.40	5,810.80	(457.00)
SOLVENCIA	1.59	1.61	0.95
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.05	1.18	0.67
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	7.14	11.07	19.86
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	44.41	38.51	22.67
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	9.89
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.82	2.09	2.16
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	40.12	36.78	47.34
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	17.61
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.82)	(2.34)	1.46
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	15.92	16.93	17.37
MARGEN DE OPERACION	2.30	(1.92)	(0.28)
MARGEN NETO	(6.42)	(6.52)	(4.95)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(11.72)	(13.63)	(10.68)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(17.48)	(20.40)	(12.10)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	16,106.4	15,411.5	9,063.0
PASIVO A CORTO PLAZO	10,417.0	9,800.3	9,122.0
INVENTARIO	1,915.5	4,096.3	2,690.0
COSTO DE VENTAS	38,912.1	45,361.0	31,430.0
CUENTAS POR COBRAR	5,556.1	3,840.6	6,072.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	5,458.0
VENTAS	47,697.4	54,804.0	84,661.0
ACTIVOS TOTALES	26,013.5	26,103.0	29,951.0
PASIVO TOTAL	10,417.0	9,800.3	14,180.0
PASIVO A LARGO PLAZO	0.0	0.0	4,518.0
CAPITAL SOCIAL	17,445.0	17,443.0	26,447.0
UAFI	1,194.4	(2,491.0)	(1,801.0)
INTERESES	(1,402.8)	1,066.0	(1,299.0)
M.B.	7,355.3	9,341.0	11,231.0
M.O.	1,091.3	(1,048.0)	(184.0)
UNDI	(3,048.8)	(1,556.0)	(1,200.0)

DICONSA VERACRUZ

La Empresa Veracruz en lo concerniente a la Liquidez, indica que tiene problemas para endeudarse a largo plazo, ya que su Capital Neto de Trabajo se ha visto disminuido en un 57.2 % durante el periodo 1991-1993; el índice de Solvencia ha decrecido en su variación aunque su nivel es aceptable, sin embargo, se observa que los activos y los pasivos han aumentado en el periodo, lo que significa que la empresa debe mantener la capacidad financiera para cubrir su deuda.

En lo referente a la Actividad, se observa que ha disminuido el sobreinventario en el periodo, ya que en promedio tiene 28.3 días en inventario. Existen problemas en la cobranza, ya que en 1991 era de 39.76 días y en 1993 de 43.1 días, por otro lado, el pago a los acreedores es más oportuno y la rotación de activos pasó de 1.90 a 2.33 veces al año.

En el aspecto de Endeudamiento de 1991 a 1993 ha crecido en un 48.4 % de sus activos con deuda.

Para 1993, presenta una deuda a largo plazo de 22.8 % del Capital Contable, pero la capacidad para hacer frente a sus pagos fijos, muestra un pago eficiente a sus acreedores.

Por último en Rentabilidad, se observa que la inversión o activos totales es de (15.9 %), lo que muestra una insuficiencia en la administración para generar ganancias en los activos disponibles, por otro lado, se aprecia que por cada mil pesos de venta, corresponde 0.25 pesos del gasto efectuado.

RESUMEN DE LOS INDICES DE LA EMPRESA VERACRUZ

RAZON O INDICE	AÑO		
	1991	1992	1993
I LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	50,898.50	62,510.50	21,788.00
SOLVENCIA	2.30	2.97	1.46
PRUEBA ACIDA (NO INCLUYE INVENTARIOS)	1.36	2.36	1.05
II ACTIVIDAD			
ROTACION DE INVENTARIO	5.11	10.21	12.72
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	39.76	65.80	43.08
PERIODO MEDIO DE PAGO	0.00	0.00	7.08
ROTACION TOTAL DE ACTIVOS	1.90	1.99	2.33
III ENDEUDAMIENTO			
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	32.46	25.79	48.43
RAZON PASIVO A CAPITAL	0.00	0.00	22.83
CAPACIDAD DE SERVICIO A DEUDAS (VECES EN QUE SE GANA INTERESES)	(0.27)	(0.49)	2.28
IV RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	18.18	18.38	17.82
MARGEN DE OPERACION	2.08	(2.48)	(2.68)
MARGEN NETO	(8.63)	(12.75)	(6.82)
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION	(16.39)	(25.39)	(15.91)
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	(45.05)	(70.95)	(29.65)

CONCEPTOS	AÑOS		
	1991	1992	1993
ACTIVO CIRCULANTE	90,107.0	94,177.3	64,680.0
PASIVO A CORTO PLAZO	39,208.5	31,666.7	46,092.0
INVENTARIO	36,776.0	19,549.9	19,340.0
COBRO DE VENTAS	167,764.1	199,555.0	246,621.0
CUENTAS POR COBRAR	23,344.5	44,648.0	36,200.0
CUENTAS POR PAGAR	0.0	0.0	4,991.0
VENTAS	229,484.4	244,801.0	302,532.0
ACTIVOS TOTALES	120,771.8	122,796.8	129,614.0
PASIVO TOTAL	39,208.5	31,666.7	62,766.0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0	0.0	15,876.0
CAPITAL SOCIAL	43,966.5	43,967.0	90,539.0
UAI	4,890.4	(102,482)	(14,342.0)
INTERESES	(17,881.0)	20,351.0	(6,279.0)
M.A.	41,214.3	44,925.0	51,911.0
M.O.	4,764.2	(6,087.0)	(8,114.0)
UNDI	(19,796.1)	(31,199.0)	(20,621.0)

PUNTO DE EQUILIBRIO

A) *DESGLOSE DE LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN*

Para desarrollar el modelo de punto de equilibrio fue imperativo hacer una separación de los Costos y Gastos de Operación de la forma siguiente:

COSTO DE VENTAS:

Este rubro proporciona la información general de cuanto costaron los artículos que venden las empresas. Este costo está relacionado en forma directa con las ventas.

Cabe señalar que cuando existe un incremento en las ventas, también aumenta el costo y viceversa.

GASTOS DIRECTOS A VENTAS:

En estos rubros se incluyen las comisiones, fletes, almacenaje y material de empaque que están relacionados directamente con las ventas.

MANTENIMIENTO, CONSERVACIÓN Y REPARACIÓN.

En este rubro se incluye el mantenimiento a los almacenes, tiendas y flotilla vehicular, pero también está relacionado en forma directa con las ventas.

OTROS PRODUCTOS Y GASTOS

En este rubro se manifiestan los ingresos que no son por medio de ventas, recursos fiscales y gastos indirectos.

GASTOS FIJOS:

En este concepto se encuentran los siguientes rubros: La Depreciación; Amortización; Impuestos y Derechos; Arrendamientos; Material de oficina; Publicidad y Propaganda; Servicios a Comunidades Rurales; Otros y Servicios Sistema Conasupo.

Estos gastos están en función del tiempo, ya que el pago de la deuda se hace en un periodo y no está sujeto a las ventas.

Gastos Fijos Modificables:

En este concepto se agrupan los siguientes rubros: Intereses; Arrendamiento; Combustibles y lubricantes.

Los rubros anteriores están en función del tiempo sin embargo, la diferencia con el anterior es que no obligan el pago en un determinado periodo y son independientes en su incremento o disminución con las ventas.

ESTADO DE RESULTADOS
DESGLOSE DE LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN.

VENTAS	
COSTO DE VENTAS	RELACIONADO A VENTAS
<i>RESULTADO BRUTO</i>	
GASTOS DE OPERACIÓN	
COMISIONES	GASTOS DIRECTOS A VENTAS
FLETES	GASTOS DIRECTOS A VENTAS
ALMACENAJE	GASTOS DIRECTOS A VENTAS
MATERIAL DE EMPAQUE	GASTOS DIRECTOS A VENTAS
<i>SUBTOTAL</i>	
REMUNERACIÓN Y PREV. SOCIAL	GASTO FIJO
DEPRECIACIONES	GASTO FIJO
AMORTIZACIONES	GASTO FIJO
IMPUESTOS Y DERECHOS	GASTO FIJO
ARRENDAMIENTO	GASTO FIJO
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	GASTO FIJO
INTERÉS DE ARRENDAMIENTO	GASTO FIJO MODIFICABLE
MANTO, CONSERV. Y REP.	RELACIONADO A VENTAS
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	GASTO FIJO MODIFICABLE
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	GASTO FIJO
SERV. A COMUNIDADES RURALES	GASTO FIJO
OTROS	GASTO FIJO
SERVICIO SISTEMA CONASUPO	GASTO FIJO
<i>SUBTOTAL</i>	
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	
RESULTADO DE OPERACIÓN	

B) MODELO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Se propone el desarrollo del Modelo de Punto de Equilibrio bajo la siguiente perspectiva.

En la actualidad con la diversidad de paquetes que utilizan hojas de calculo, se opto por desarrollar el modelo de punto de equilibrio en Lotus versión 3 con el objeto de facilitar los cálculos.

Para obtener el punto de equilibrio de Dicons, antes debemos contar con su Estado de Resultados, ya que se pretende llegar a tres tipos de análisis tomando en cuenta:

- a) Variación en la Ventas
- b) Variación en los Gastos Fijos Modificables.
- c) Variación en el Margen Bruto.

Se desarrollo un modelo matemático para encontrar el punto de equilibrio al variar sus ventas, esta consiste en:

$$P.E.V = \frac{GF+GFM+R+OPG}{(1-(PVC+PGDV+PGFM)/100)}$$

De donde:

GF =	Gastos Fijos
GFM =	Gastos Fijos Modificados
R =	Remuneración y Previsión Social
OPG =	Otros Productos y Gastos
PVC =	Porcentaje de Participación del Costo de Ventas respecto a Ventas.
PGDV =	Porcentaje de Participación de los Gastos Directos a Ventas respecto a ventas.

Por lo anterior, se probará que el importe de ventas obtenido soporta tanto los costos como los Gastos de Operación con el fin de alcanzar el punto de equilibrio, es decir, cero ganancias y cero pérdidas. Cabe señalar que los costos y gastos de operación no sufren alteraciones, solo los que están relacionados con las ventas.

Para obtener el modelo del punto de equilibrio de los gastos fijos modificables el planteamiento es el siguiente:

$$P.E.GFM = \frac{RB-GDV+OPG-DEPREC.-IMP. Y DER.-SCR-M-A}{(R+A+MDO+IA+PYP+OTROS+SSC)* EL GTO. MOD. EN CUESTION}$$

Donde:

RB	=	Resultado Bruto
GDV	=	Gastos Directos a Ventas
OPV	=	Otros Productos y Gastos
SCR	=	Servicio a Comunidades Rurales
M	=	Mantenimiento
CL	=	Combustibles y Lubricantes
R	=	Remuneración
A	=	Arrendamiento
MDO	=	Material de Oficina
IA	=	Interés de Arrendamiento
PYP	=	Publicidad y Propaganda
SSC	=	Sistema de Servicio Conasupo

De lo anterior, se pretende llegar a obtener cero ganancias y pérdidas, mediante la disminución de los Arrendamientos, Material de Oficina, Interés de Arrendamiento, Remuneraciones, Publicidad y Propaganda, Otros y Servicios Sistema Conasupo.

Para obtener el modelo de punto de equilibrio del Margen Bruto, se llegó al siguiente desarrollo:

$$P.E.M = (V-CV)+(RB-R-GF-GFM+OPG-GDV-MCR)*(-1)$$

De lo anterior se pretende que se mantengan el nivel de ventas y de los costos, así como los gastos de operación, variando el costo de ventas.

Se muestran una serie de cuadros del Sistema Diconsa, aplicándose los modelos obtenidos, con el fin de demostrar sus resultados.

C) DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
SISTEMA
 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	2,530,774	100.00	7,529,122	100.00	4,998,348	197.50
COSTO DE VENTAS	2,087,761	82.49	6,211,146	82.49	4,123,385	197.50
RESULTADO BRUTO	443,013	17.51	1,317,976	17.51	874,963	197.50
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	114,810	4.54	341,563	4.54	226,753	197.50
FLETES	11,224	0.44	33,392	0.44	22,168	0.00
ALMACENAJE	7,033	0.28	20,923	0.28	13,890	197.50
MATERIAL DE EMPAQUE	1,997	0.08	5,941	0.08	3,944	197.50
SUB-TOTAL	135,064	5.34	401,819	5.34	266,755	197.50
REMUNERACION Y PREV. SOC.	295,917	11.69	295,917	3.93	0	0.00
DEPRECIACIONES	44,354	1.75	44,354	0.59	0	0.00
AMORTIZACIONES	5,117	0.20	5,117	0.07	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	23,566	0.93	23,566	0.31	0	0.00
ARRENDAMIENTO	3,244	0.13	3,244	0.04	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	50,709	2.00	50,709	0.67	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	12,089	0.48	35,965	0.48	23,876	0.00
MANTTO. CONSERV. Y REP.	52,131	2.06	155,091	2.06	102,960	197.50
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	39,386	1.56	117,174	1.56	77,788	197.50
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	286	0.01	286	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	60,144	2.38	60,144	0.80	0	0.00
OTROS	47,857	1.89	47,857	0.64	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	61,857	2.44	61,857	0.82	0	0.00
SUB-TOTAL	696,657	27.53	901,282	11.97	204,625	29.37
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	831,721	32.86	1,303,101	17.31	471,380	56.68
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	14,875	0.59	(14,875)	0.00	(29,750)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(373,833)	(14.77)	(0)	(0.00)	373,833	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
 SISTEMA
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	2,530,774	100.00	2,530,774	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	2,087,761	82.49	2,087,761	82.49	0	0.00
RESULTADO BRUTO	443,013	17.51	443,013	17.51	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	114,810	4.54	114,810	4.54	(0)	(0.00)
FLETES	11,224	0.44	11,224	0.44	0	0.00
ALMACENAJE	7,033	0.28	7,033	0.28	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	1,997	0.08	1,997	0.08	0	0.00
SUB-TOTAL	135,064	5.34	135,064	5.34	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	295,917	11.69	61,525	2.43	(234,392)	(79.21)
DEPRECIACIONES	44,354	1.75	44,354	1.75	0	0.00
AMORTIZACIONES	5,117	0.20	5,117	0.20	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	23,566	0.93	23,566	0.93	0	0.00
ARRENDAMIENTO	3,244	0.13	674	0.03	(2,570)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	50,709	2.00	10,543	0.42	(40,166)	(79.21)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	12,089	0.48	2,513	0.10	(9,576)	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	52,131	2.06	52,131	2.06	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	39,386	1.56	39,386	1.56	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	286	0.01	59	0.00	(227)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	60,144	2.38	60,144	2.38	0	0.00
OTROS	47,857	1.89	9,950	0.39	(37,907)	(79.21)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	61,857	2.44	12,861	0.51	(48,996)	(79.21)
SUB-TOTAL	696,657	27.53	322,824	12.76	(373,833)	(53.66)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	831,721	32.86	457,888	18.09	(373,833)	(44.95)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	14,875	0.59	14,875	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(373,833)	(14.77)	0	0.00	373,833	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
SISTEMA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	2,530,774	100.00	2,530,774	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	2,087,761	82.49	1,713,928	67.72	(373,833)	(17.91)
RESULTADO BRUTO	443,013	17.51	816,846	32.28	373,833	84.38
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	114,810	4.54	114,810	4.54	0	0.00
FLETES	11,224	0.44	11,224	0.44	0	0.00
ALMACENAJE	7,033	0.28	7,033	0.28	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	1,997	0.08	1,997	0.08	0	0.00
SUB-TOTAL	135,064	5.34	135,064	5.34	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	295,917	11.69	295,917	11.69	0	0.00
DEPRECIACIONES	44,354	1.75	44,354	1.75	0	0.00
AMORTIZACIONES	5,117	0.20	5,117	0.20	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	23,566	0.93	23,566	0.93	0	0.00
ARRENDAMIENTO	3,244	0.13	3,244	0.13	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	50,709	2.00	50,709	2.00	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	12,089	0.48	12,089	0.48	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	52,131	2.06	52,131	2.06	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	39,386	1.56	39,386	1.56	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	286	0.01	286	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	60,144	2.38	60,144	2.38	0	0.00
OTROS	47,857	1.89	47,857	1.89	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	61,857	2.44	61,857	2.44	0	0.00
SUB-TOTAL	696,657	27.53	696,657	27.53	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	831,721	32.86	831,721	32.86	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	14,875	0.59	14,875	0.59	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(373,833)	(14.77)	0	0.00	373,833	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: BAJIO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	89,705	100.00	255,800	100.00	166,095	185.16
COSTO DE VENTAS	73,650	82.10	210,018	82.10	136,368	185.16
RESULTADO BRUTO	16,055	17.90	45,782	17.90	29,727	185.16
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,631	4.05	10,354	4.05	6,723	185.16
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	382	0.43	1,089	0.43	707	185.16
MATERIAL DE EMPAQUE	234	0.26	667	0.26	433	185.16
SUB-TOTAL	4,247	4.73	12,111	4.73	7,864	185.16
REMUNERACION Y PREV. SOC.	11,984	13.36	11,984	4.68	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,094	2.33	2,094	0.82	0	0.00
AMORTIZACIONES	97	0.11	97	0.04	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	988	1.10	988	0.39	0	0.00
ARRENDAMIENTO	144	0.16	144	0.06	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,659	1.85	1,659	0.65	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	802	0.89	2,287	0.89	1,485	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	1,408	1.57	4,015	1.57	2,607	185.16
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,756	1.96	5,007	1.96	3,251	185.16
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36	0.04	36	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,705	1.90	1,705	0.67	0	0.00
OTROS	894	1.00	894	0.35	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,356	2.63	2,356	0.92	0	0.00
SUB-TOTAL	25,923	28.90	33,266	13.00	7,343	28.33
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	30,170	33.63	45,377	17.74	15,207	50.40
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	405	0.45	(405)	0.00	(810)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(13,710)	(15.28)	(0)	(0.00)	13,710	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:BAJIO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	89,705	100.00	89,705	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	73,650	82.10	73,650	82.10	0	0.00
RESULTADO BRUTO	16,055	17.90	16,055	17.90	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,631	4.05	3,631	4.05	0	0.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	382	0.43	382	0.43	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	234	0.26	234	0.26	0	0.00
SUB-TOTAL	4,247	4.73	4,247	4.73	0	0.00
REMUNERACION Y PREV.SOC.	11,984	13.36	2,792	3.11	(9,192)	(76.70)
DEPRECIACIONES	2,094	2.33	2,094	2.33	0	0.00
AMORTIZACIONES	97	0.11	97	0.11	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	988	1.10	988	1.10	0	0.00
ARRENDAMIENTO	144	0.16	34	0.04	(110)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	1,659	1.85	387	0.43	(1,272)	(76.70)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	802	0.89	187	0.21	(615)	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	1,408	1.57	1,408	1.57	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,756	1.96	1,756	1.96	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36	0.04	8	0.01	(28)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,705	1.90	1,705	1.90	0	0.00
OTROS	894	1.00	208	0.23	(686)	(76.70)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,356	2.63	549	0.61	(1,807)	(76.70)
SUB-TOTAL	25,923	28.90	12,213	13.61	(13,710)	(52.89)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	30,170	33.63	16,460	18.35	(13,710)	(45.44)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	405	0.45	405	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(13,710)	(15.28)	0	0.00	13,710	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA:BAJIO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	89,705	100.00	89,705	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	73,650	82.10	59,940	66.82	(13,710)	(18.62)
RESULTADO BRUTO	16,055	17.90	29,765	33.18	13,710	85.39
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,631	4.05	3,631	4.05	0	0.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	382	0.43	382	0.43	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	234	0.26	234	0.26	0	0.00
SUB-TOTAL	4,247	4.73	4,247	4.73	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	11,984	13.36	11,984	13.36	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,094	2.33	2,094	2.33	0	0.00
AMORTIZACIONES	97	0.11	97	0.11	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	988	1.10	988	1.10	0	0.00
ARRENDAMIENTO	144	0.16	144	0.16	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	1,659	1.85	1,659	1.85	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	802	0.89	802	0.89	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,408	1.57	1,408	1.57	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,756	1.96	1,756	1.96	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36	0.04	36	0.04	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,705	1.90	1,705	1.90	0	0.00
OTROS	894	1.00	894	1.00	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,356	2.63	2,356	2.63	0	0.00
SUB-TOTAL	25,923	28.90	25,923	28.90	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	30,170	33.63	30,170	33.63	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	405	0.45	405	0.45	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(13,710)	(15.28)	0	0.00	13,710	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: CAMPECHE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	60,194	100.00	153,577	100.00	93,383	155.14
COSTO DE VENTAS	48,801	81.07	124,509	81.07	75,708	155.14
RESULTADO BRUTO	11,393	18.93	29,068	18.93	17,675	155.14
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,162	5.25	8,067	5.25	4,905	155.14
FLETES	214	0.36	546	0.36	332	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	10	0.02	26	0.02	16	155.14
SUB-TOTAL	3,386	5.63	8,639	5.63	5,253	155.14
REMUNERACION Y PREV. SOC.	6,909	11.48	6,909	4.50	0	0.00
DEPRECIACIONES	998	1.66	998	0.65	0	0.00
AMORTIZACIONES	181	0.30	181	0.12	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	667	1.11	667	0.43	0	0.00
ARRENDAMIENTO	117	0.19	117	0.08	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,111	1.85	1,111	0.72	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	278	0.46	709	0.46	431	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,007	1.67	2,569	1.67	1,562	155.14
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	706	1.17	1,801	1.17	1,095	155.14
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5	0.01	5	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	993	1.65	993	0.65	0	0.00
OTROS	1,380	2.29	1,380	0.90	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,814	3.01	1,814	1.18	0	0.00
SUB-TOTAL	16,166	26.86	19,255	12.54	3,089	19.11
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	19,552	32.48	27,894	18.16	8,342	42.66
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,174	1.95	(1,174)	0.00	(2,348)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(6,985)	(11.60)	0	0.00	6,985	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:CAMPECHE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	60,194	100.00	60,194	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	48,801	81.07	48,801	81.07	0	0.00
RESULTADO BRUTO	11,393	18.93	11,393	18.93	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,162	5.25	3,162	5.25	0	0.00
FLETES	214	0.36	214	0.36	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	10	0.02	10	0.02	(0)	(0.00)
SUB-TOTAL	3,386	5.63	3,386	5.63	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	6,909	11.48	2,754	4.57	(4,155)	(60.14)
DEPRECIACIONES	998	1.66	998	1.66	0	0.00
AMORTIZACIONES	181	0.30	181	0.30	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	667	1.11	667	1.11	0	0.00
ARRENDAMIENTO	117	0.19	47	0.08	(70)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	1,111	1.85	443	0.74	(668)	(60.14)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	278	0.46	111	0.18	(167)	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,007	1.67	1,007	1.67	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	706	1.17	706	1.17	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5	0.01	2	0.00	(3)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	993	1.65	993	1.65	0	0.00
OTROS	1,380	2.29	550	0.91	(830)	(60.14)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,814	3.01	723	1.20	(1,091)	(60.14)
SUB-TOTAL	16,166	26.86	9,181	15.25	(6,985)	(43.21)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	19,552	32.48	12,567	20.88	(6,985)	(35.73)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,174	1.95	1,174	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(6,985)	(11.60)	0	0.00	6,985	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: CAMPECHE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	60,194	100.00	60,194	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	48,801	81.07	41,816	69.47	(6,985)	(14.31)
RESULTADO BRUTO	11,393	18.93	18,378	30.53	6,985	61.31
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,162	5.25	3,162	5.25	0	0.00
FLETES	214	0.36	214	0.36	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	10	0.02	10	0.02	0	0.00
SUB-TOTAL	3,386	5.63	3,386	5.63	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	6,909	11.48	6,909	11.48	0	0.00
DEPRECIACIONES	998	1.66	998	1.66	0	0.00
AMORTIZACIONES	181	0.30	181	0.30	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	667	1.11	667	1.11	0	0.00
ARRENDAMIENTO	117	0.19	117	0.19	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	1,111	1.85	1,111	1.85	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	278	0.46	278	0.46	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,007	1.67	1,007	1.67	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	706	1.17	706	1.17	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5	0.01	5	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	993	1.65	993	1.65	0	0.00
OTROS	1,380	2.29	1,380	2.29	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,814	3.01	1,814	3.01	0	0.00
SUB-TOTAL	16,166	26.86	16,166	26.86	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	19,552	32.48	19,552	32.48	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,174	1.95	1,174	1.95	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(6,985)	(11.60)	0	0.00	6,985	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: CENTRO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	245,920	100.00	744,425	100.00	498,505	202.71
COSTO DE VENTAS	201,957	82.12	611,344	82.12	409,387	202.71
RESULTADO BRUTO	43,963	17.88	133,080	17.88	89,117	202.71
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	11,028	4.48	33,383	4.48	22,355	202.71
FLETES	303	0.12	917	0.12	614	0.00
ALMACENAJE	1,185	0.48	3,587	0.48	2,402	202.71
MATERIAL DE EMPAQUE	423	0.17	1,280	0.17	857	202.71
SUB-TOTAL	12,939	5.26	39,168	5.26	26,229	202.71
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,177	11.46	28,177	3.79	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,349	1.77	4,349	0.58	0	0.00
AMORTIZACIONES	132	0.05	132	0.02	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,189	0.89	2,189	0.29	0	0.00
ARRENDAMIENTO	225	0.09	225	0.03	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,227	1.72	4,227	0.57	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,540	0.63	4,662	0.63	3,122	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	6,003	2.44	18,172	2.44	12,169	202.71
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,851	1.57	11,657	1.57	7,806	202.71
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31	0.01	31	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	4,913	2.00	4,913	0.66	0	0.00
OTROS	2,928	1.19	2,928	0.39	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	9,967	4.05	9,967	1.34	0	0.00
SUB-TOTAL	68,532	27.87	91,629	12.31	23,097	33.70
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	81,471	33.13	130,796	17.57	49,325	60.54
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	2,284	0.93	(2,284)	0.00	(4,568)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(35,224)	(14.32)	(0)	(0.00)	35,224	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
 EMPRESA:CENTRO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	245,920	100.00	245,920	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	201,957	82.12	201,957	82.12	0	0.00
RESULTADO BRUTO	43,963	17.88	43,963	17.88	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	11,028	4.48	11,028	4.48	(0)	(0.00)
FLETES	303	0.12	303	0.12	(0)	0.00
ALMACENAJE	1,185	0.48	1,185	0.48	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	423	0.17	423	0.17	0	0.00
SUB-TOTAL	12,939	5.26	12,939	5.26	(0)	(0.00)
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,177	11.46	7,102	2.89	(21,075)	(74.79)
DEPRECIACIONES	4,349	1.77	4,349	1.77	0	0.00
AMORTIZACIONES	132	0.05	132	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,189	0.89	2,189	0.89	0	0.00
ARRENDAMIENTO	225	0.09	57	0.02	(168)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	4,227	1.72	1,065	0.43	(3,162)	(74.79)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,540	0.63	388	0.16	(1,152)	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	6,003	2.44	6,003	2.44	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,851	1.57	3,851	1.57	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31	0.01	8	0.00	(23)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	4,913	2.00	4,913	2.00	0	0.00
OTROS	2,928	1.19	738	0.30	(2,190)	(74.79)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	9,967	4.05	2,512	1.02	(7,455)	(74.79)
SUB-TOTAL	68,532	27.87	33,308	13.54	(35,224)	(51.40)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	81,471	33.13	46,247	18.81	(35,224)	(43.24)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	2,284	0.93	2,284	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(35,224)	(14.32)	(0)	(0.00)	35,224	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1963.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: CENTRO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	245,920	100.00	245,920	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	201,957	82.12	166,733	67.80	(35,224)	(17.44)
RESULTADO BRUTO	43,963	17.88	79,187	32.20	35,224	80.12
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	11,028	4.48	11,028	4.48	0	0.00
FLETES	303	0.12	303	0.12	0	0.00
ALMACENAJE	1,185	0.48	1,185	0.48	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	423	0.17	423	0.17	0	0.00
SUB-TOTAL	12,939	5.26	12,939	5.26	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,177	11.46	28,177	11.46	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,349	1.77	4,349	1.77	0	0.00
AMORTIZACIONES	132	0.05	132	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,189	0.89	2,189	0.89	0	0.00
ARRENDAMIENTO	225	0.09	225	0.09	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	4,227	1.72	4,227	1.72	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,540	0.63	1,540	0.63	0	0.00
MANTTO. CONSERV. Y REP.	6,003	2.44	6,003	2.44	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,851	1.57	3,851	1.57	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31	0.01	31	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	4,913	2.00	4,913	2.00	0	0.00
OTROS	2,928	1.19	2,928	1.19	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	9,967	4.05	9,967	4.05	0	0.00
SUB-TOTAL	68,532	27.87	68,532	27.87	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	81,471	33.13	81,471	33.13	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	2,284	0.93	2,284	0.93	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(35,224)	(14.32)	0	0.00	35,224	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: HIDALGO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	81,295	100.00	229,994	100.00	148,699	182.91
COSTO DE VENTAS	66,983	82.39	189,503	82.39	122,520	182.91
RESULTADO BRUTO	14,312	17.61	40,490	17.61	26,178	182.91
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,465	4.26	9,803	4.26	6,338	182.91
FLETES	427	0.53	1,208	0.53	781	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	3,892	4.79	11,011	4.79	7,119	182.91
REMUNERACION Y PREV.SOC.	9,547	11.74	9,547	4.15	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,401	1.72	1,401	0.61	0	0.00
AMORTIZACIONES	545	0.67	545	0.24	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	853	1.05	853	0.37	0	0.00
ARRENDAMIENTO	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,617	1.99	1,617	0.70	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	323	0.40	914	0.40	591	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	2,247	2.76	6,357	2.76	4,110	182.91
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,354	1.67	3,831	1.67	2,477	182.91
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	38	0.05	38	0.02	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,055	2.53	2,055	0.89	0	0.00
OTROS	523	0.64	523	0.23	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,816	2.23	1,816	0.79	0	0.00
SUB-TOTAL	22,319	27.45	29,496	12.82	7,177	32.16
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	26,211	32.24	40,507	17.61	14,296	54.54
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(17)	(0.02)	17	0.00	34	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(11,916)	(14.66)	0	0.00	11,916	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1963.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:HIDALGO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	81,295	100.00	81,295	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	66,983	82.39	66,983	82.39	0	0.00
RESULTADO BRUTO	14,312	17.61	14,312	17.61	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,465	4.26	3,465	4.26	0	0.00
FLETES	427	0.53	427	0.53	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	3,892	4.79	3,892	4.79	0	0.00
REMUNERACION Y PREV.SOC.	9,547	11.74	1,341	1.65	(8,206)	(85.95)
DEPRECIACIONES	1,401	1.72	1,401	1.72	0	0.00
AMORTIZACIONES	545	0.67	545	0.67	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	853	1.05	853	1.05	0	0.00
ARRENDAMIENTO	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	1,617	1.99	227	0.28	(1,390)	(85.95)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	323	0.40	45	0.06	(278)	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	2,247	2.76	2,247	2.76	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,351	1.67	1,354	1.67	(0)	(0.00)
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	38	0.05	5	0.01	(33)	0.00
SERV.COMUNIDADES RURALES	2,055	2.53	2,055	2.53	0	0.00
OTROS	523	0.64	73	0.09	(450)	(85.95)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,816	2.23	255	0.31	(1,561)	(85.95)
SUB-TOTAL	22,319	27.45	10,403	12.80	(11,916)	(53.39)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	26,211	32.24	14,295	17.58	(11,916)	(45.46)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(17)	(0.02)	(17)	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(11,916)	(14.66)	0	0.00	11,916	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: HIDALGO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	81,295	100.00	81,295	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	66,983	82.39	55,067	67.74	(11,916)	(17.79)
RESULTADO BRUTO	14,312	17.61	26,228	32.26	11,916	83.26
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,465	4.26	3,465	4.26	0	0.00
FLETES	427	0.53	427	0.53	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	3,892	4.79	3,892	4.79	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	9,547	11.74	9,547	11.74	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,401	1.72	1,401	1.72	0	0.00
AMORTIZACIONES	545	0.67	545	0.67	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	853	1.05	853	1.05	0	0.00
ARRENDAMIENTO	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	1,617	1.99	1,617	1.99	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	323	0.40	323	0.40	0	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	2,247	2.76	2,247	2.76	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,354	1.67	1,354	1.67	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	38	0.05	38	0.05	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,055	2.53	2,055	2.53	0	0.00
OTROS	523	0.64	523	0.64	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,816	2.23	1,816	2.23	0	0.00
SUB-TOTAL	22,319	27.45	22,319	27.45	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	26,211	32.24	26,211	32.24	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(17)	(0.02)	(17)	(0.02)	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(11,916)	(14.66)	0	0.00	11,916	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: METROPOLITANA
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	96,532	100.00	480,284	100.00	383,752	397.54
COSTO DE VENTAS	78,955	81.79	392,832	81.79	313,877	397.54
RESULTADO BRUTO	17,577	18.21	87,452	18.21	69,875	397.54
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,210	4.36	20,946	4.36	16,736	397.54
FLETES	77	0.08	383	0.08	306	0.00
ALMACENAJE	383	0.40	1,906	0.40	1,523	397.54
MATERIAL DE EMPAQUE	58	0.06	289	0.06	231	397.54
SUB-TOTAL	4,728	4.90	23,524	4.90	18,796	397.54
REMUNERACION Y PREV. SOC.	16,220	16.80	16,220	3.38	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,773	2.87	2,773	0.58	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,250	3.37	3,250	0.68	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.07	67	0.01	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,473	4.63	4,473	0.93	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	454	0.47	2,259	0.47	1,805	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,805	1.87	8,981	1.87	7,176	397.54
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,244	1.29	6,189	1.29	4,945	397.54
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21	0.02	21	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,110	2.19	2,110	0.44	0	0.00
OTROS	5,323	5.51	5,323	1.11	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	8,257	8.55	8,257	1.72	0	0.00
SUB-TOTAL	45,997	47.65	59,923	12.48	13,926	30.28
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	50,725	52.55	83,446	17.37	32,721	64.51
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	4,006	4.15	(4,006)	0.00	(8,012)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(29,142)	(30.19)	0	0.00	29,142	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: METROPOLITANA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	96,532	100.00	96,532	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	78,955	81.79	78,955	81.79	0	0.00
RESULTADO BRUTO	17,577	18.21	17,577	18.21	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,210	4.36	4,210	4.36	0	0.00
FLETES	77	0.08	77	0.08	0	0.00
ALMACENAJE	383	0.40	383	0.40	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	58	0.06	58	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	4,728	4.90	4,728	4.90	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	16,220	16.80	2,643	2.74	(13,577)	(83.71)
DEPRECIACIONES	2,773	2.87	2,773	2.87	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,250	3.37	3,250	3.37	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.07	11	0.01	(56)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	4,473	4.63	729	0.76	(3,744)	(83.71)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	454	0.47	74	0.08	(380)	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,805	1.87	1,805	1.87	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,244	1.29	1,244	1.29	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21	0.02	3	0.00	(18)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,110	2.19	2,110	2.19	0	0.00
OTROS	5,323	5.51	867	0.90	(4,456)	(83.71)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	8,257	8.55	1,345	1.39	(6,912)	(83.71)
SUB-TOTAL	45,997	47.65	16,855	17.46	(29,142)	(63.36)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	50,725	52.55	21,583	22.36	(29,142)	(57.45)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	4,006	4.15	4,006	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(29,142)	(30.19)	0	0.00	29,142	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: METROPOLITANA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	96,532	100.00	96,532	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	78,955	81.79	49,813	51.60	(29,142)	(36.91)
RESULTADO BRUTO	17,577	18.21	46,719	48.40	29,142	165.80
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,210	4.36	4,210	4.36	0	0.00
FLETES	77	0.08	77	0.08	0	0.00
ALMACENAJE	383	0.40	383	0.40	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	58	0.06	58	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	4,728	4.90	4,728	4.90	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	16,220	16.80	16,220	16.80	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,773	2.87	2,773	2.87	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,250	3.37	3,250	3.37	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.07	67	0.07	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	4,473	4.63	4,473	4.63	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	454	0.47	454	0.47	0	0.00
MANITO, CONSERV. Y REP.	1,805	1.87	1,805	1.87	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,244	1.29	1,244	1.29	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21	0.02	21	0.02	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,110	2.19	2,110	2.19	0	0.00
OTROS	5,323	5.51	5,323	5.51	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	8,257	8.55	8,257	8.55	0	0.00
SUB-TOTAL	45,997	47.65	45,997	47.65	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	50,725	52.55	50,725	52.55	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	4,006	4.15	4,006	4.15	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(29,142)	(30.19)	0	0.00	29,142	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:MICHOACAN
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	87,717	100.00	87,717	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	73,252	83.51	73,252	83.51	0	0.00
RESULTADO BRUTO	14,465	16.49	14,465	16.49	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,287	3.75	3,287	3.75	(0)	(0.00)
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	420	0.48	420	0.48	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	46	0.05	46	0.05	0	0.00
SUB-TOTAL	3,753	4.28	3,753	4.28	(0)	(0.00)
REMUNERACION Y PREV. SOC.	9,174	10.46	1,850	2.11	(7,324)	(79.84)
DEPRECIACIONES	1,656	1.89	1,656	1.89	0	0.00
AMORTIZACIONES	769	0.88	769	0.88	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,014	1.16	1,014	1.16	0	0.00
ARRENDAMIENTO	69	0.08	14	0.02	(55)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	1,642	1.87	331	0.38	(1,311)	(79.84)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	782	0.89	158	0.18	(624)	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	1,609	1.83	1,609	1.83	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,573	1.79	1,573	1.79	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,534	1.75	1,534	1.75	0	0.00
OTROS	2,340	2.67	472	0.54	(1,868)	(79.84)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,672	1.91	337	0.38	(1,335)	(79.84)
SUB-TOTAL	23,834	27.17	11,316	12.90	(12,518)	(52.52)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	27,587	31.45	15,069	17.18	(12,518)	(45.38)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	604	0.69	604	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(12,518)	(14.27)	(0)	(0.00)	12,518	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: MICHOACAN
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	87,717	100.00	266,141	100.00	178,424	203.41
COSTO DE VENTAS	73,252	83.51	222,253	83.51	149,001	203.41
RESULTADO BRUTO	14,465	16.49	43,888	16.49	29,423	203.41
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,287	3.75	9,973	3.75	6,686	203.41
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	420	0.48	1,274	0.48	854	203.41
MATERIAL DE EMPAQUE	46	0.05	140	0.05	94	203.41
SUB-TOTAL	3,753	4.28	11,387	4.28	7,634	203.41
REMUNERACION Y PREV. SOC.	9,174	10.46	9,174	3.45	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,656	1.89	1,656	0.62	0	0.00
AMORTIZACIONES	769	0.88	769	0.29	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,014	1.16	1,014	0.38	0	0.00
ARRENDAMIENTO	69	0.08	69	0.03	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,642	1.87	1,642	0.62	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	782	0.89	2,373	0.89	1,591	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,609	1.83	4,882	1.83	3,273	203.41
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,573	1.79	4,773	1.79	3,200	203.41
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,534	1.75	1,534	0.58	0	0.00
OTROS	2,340	2.67	2,340	0.88	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,672	1.91	1,672	0.63	0	0.00
SUB-TOTAL	23,834	27.17	31,897	11.99	8,063	33.83
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	27,587	31.45	43,284	16.26	15,697	56.90
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	604	0.69	(604)	0.00	(1,208)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(12,518)	(14.27)	(0)	(0.00)	12,518	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: MICHOACAN
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	87,717	100.00	87,717	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	73,252	83.51	60,734	69.24	(12,518)	(17.09)
RESULTADO BRUTO	14,465	16.49	26,983	30.76	12,518	86.54
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,287	3.75	3,287	3.75	0	0.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	420	0.48	420	0.48	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	46	0.05	46	0.05	0	0.00
SUB-TOTAL	3,753	4.28	3,753	4.28	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	9,174	10.46	9,174	10.46	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,656	1.89	1,656	1.89	0	0.00
AMORTIZACIONES	769	0.88	769	0.88	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,014	1.16	1,014	1.16	0	0.00
ARRENDAMIENTO	69	0.08	69	0.08	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	1,642	1.87	1,642	1.87	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	782	0.89	782	0.89	0	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	1,609	1.83	1,609	1.83	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,573	1.79	1,573	1.79	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,534	1.75	1,534	1.75	0	0.00
OTROS	2,340	2.67	2,340	2.67	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,672	1.91	1,672	1.91	0	0.00
SUB-TOTAL	23,834	27.17	23,834	27.17	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	27,587	31.45	27,587	31.45	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	604	0.69	604	0.69	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(12,518)	(14.27)	0	0.00	12,518	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: NOROESTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	105,885	100.00	438,974	100.00	333,089	314.58
COSTO DE VENTAS	87,483	82.62	362,684	82.62	275,201	314.58
RESULTADO BRUTO	18,402	17.38	76,290	17.38	57,888	314.58
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,405	5.10	22,408	5.10	17,003	314.58
FLETES	559	0.53	2,317	0.53	1,758	0.00
ALMACENAJE	1	0.00	4	0.00	3	314.58
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.05	236	0.05	179	314.58
SUB-TOTAL	6,022	5.69	24,966	5.69	18,944	314.58
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,971	16.97	17,971	4.09	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,123	2.01	2,123	0.48	0	0.00
AMORTIZACIONES	593	0.56	593	0.14	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	457	0.43	457	0.10	0	0.00
ARRENDAMIENTO	555	0.52	555	0.13	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,961	2.80	2,961	0.67	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	173	0.16	717	0.16	544	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	2,593	2.45	10,750	2.45	8,157	314.58
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,512	1.43	6,268	1.43	4,756	314.58
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15	0.01	15	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,318	1.24	1,318	0.30	0	0.00
OTROS	4,764	4.50	4,764	1.09	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,620	2.47	2,620	0.60	0	0.00
SUB-TOTAL	37,655	35.56	51,113	11.64	13,458	35.74
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	43,677	41.25	76,078	17.33	32,401	74.18
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	212	0.20	(212)	0.00	(424)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,063)	(23.67)	(0)	(0.00)	25,063	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: NOROESTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	105,885	100.00	105,885	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	87,483	82.62	87,483	82.62	0	0.00
RESULTADO BRUTO	18,402	17.38	18,402	17.38	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,405	5.10	5,405	5.10	0	0.00
FLETES	559	0.53	559	0.53	0	0.00
ALMACENAJE	1	0.00	1	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.05	57	0.05	0	0.00
SUB-TOTAL	6,022	5.69	6,022	5.69	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,971	16.97	2,471	2.33	(15,500)	(86.25)
DEPRECIACIONES	2,123	2.01	2,123	2.01	0	0.00
AMORTIZACIONES	593	0.56	593	0.56	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	457	0.43	457	0.43	0	0.00
ARRENDAMIENTO	555	0.52	76	0.07	(479)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	2,961	2.80	407	0.38	(2,554)	(86.25)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	173	0.16	24	0.02	(149)	0.00
MAN'TO., CONSERV. Y REP.	2,593	2.45	2,593	2.45	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,512	1.43	1,512	1.43	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15	0.01	2	0.00	(13)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,318	1.24	1,318	1.24	0	0.00
OTROS	4,764	4.50	655	0.62	(4,109)	(86.25)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,620	2.47	360	0.34	(2,260)	(86.25)
SUB-TOTAL	37,655	35.56	12,592	11.89	(25,063)	(66.56)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	43,677	41.25	18,614	17.58	(25,063)	(57.38)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	212	0.20	212	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,063)	(23.67)	0	0.00	25,063	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: NOROESTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	105,885	100.00	105,885	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	87,483	82.62	62,420	58.95	(25,063)	(28.65)
RESULTADO BRUTO	18,402	17.38	43,465	41.05	25,063	136.20
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,405	5.10	5,405	5.10	0	0.00
FLETES	559	0.53	559	0.53	0	0.00
ALMACENAJE	1	0.00	1	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.05	57	0.05	0	0.00
SUB-TOTAL	6,022	5.69	6,022	5.69	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,971	16.97	17,971	16.97	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,123	2.01	2,123	2.01	0	0.00
AMORTIZACIONES	593	0.56	593	0.56	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	457	0.43	457	0.43	0	0.00
ARRENDAMIENTO	555	0.52	555	0.52	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	2,961	2.80	2,961	2.80	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	173	0.16	173	0.16	0	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	2,593	2.45	2,593	2.45	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,512	1.43	1,512	1.43	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15	0.01	15	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,318	1.24	1,318	1.24	0	0.00
OTROS	4,764	4.50	4,764	4.50	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,620	2.47	2,620	2.47	0	0.00
SUB-TOTAL	37,655	35.56	37,655	35.56	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	43,677	41.25	43,677	41.25	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	212	0.20	212	0.20	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,063)	(23.67)	0	0.00	25,063	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: NOROESTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	105,885	100.00	105,885	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	87,483	82.62	62,420	58.95	(25,063)	(28.65)
RESULTADO BRUTO	18,402	17.38	43,465	41.05	25,063	136.20
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,405	5.10	5,405	5.10	0	0.00
FLETES	559	0.53	559	0.53	0	0.00
ALMACENAJE	1	0.00	1	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.05	57	0.05	0	0.00
SUB-TOTAL	6,022	5.69	6,022	5.69	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,971	16.97	17,971	16.97	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,123	2.01	2,123	2.01	0	0.00
AMORTIZACIONES	593	0.56	593	0.56	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	457	0.43	457	0.43	0	0.00
ARRENDAMIENTO	555	0.52	555	0.52	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	2,961	2.80	2,961	2.80	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	173	0.16	173	0.16	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	2,593	2.45	2,593	2.45	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,512	1.43	1,512	1.43	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15	0.01	15	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,318	1.24	1,318	1.24	0	0.00
OTROS	4,764	4.50	4,764	4.50	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,620	2.47	2,620	2.47	0	0.00
SUB-TOTAL	37,655	35.56	37,655	35.56	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	43,677	41.25	43,677	41.25	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	212	0.20	212	0.20	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,063)	(23.67)	0	0.00	25,063	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:NORTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	261,435	100.00	261,435	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	217,419	83.16	217,419	83.16	0	0.00
RESULTADO BRUTO	44,016	16.84	44,016	16.84	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	12,104	4.63	12,104	4.63	0	0.00
FLETES	1,915	0.73	1,915	0.73	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	280	0.11	280	0.11	0	0.00
SUB-TOTAL	14,299	5.47	14,299	5.47	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,392	10.86	5,231	2.00	(23,161)	(81.58)
DEPRECIACIONES	4,239	1.62	4,239	1.62	0	0.00
AMORTIZACIONES	6	0.00	6	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,311	0.88	2,311	0.88	0	0.00
ARRENDAMIENTO	295	0.11	54	0.02	(241)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	5,484	2.10	1,010	0.39	(4,474)	(81.58)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,667	0.64	307	0.12	(1,360)	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	5,472	2.09	5,472	2.09	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,882	1.48	3,882	1.48	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,608	2.15	5,608	2.15	0	0.00
OTROS	4,929	1.89	908	0.35	(4,021)	(81.58)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,103	1.57	756	0.29	(3,347)	(81.58)
SUB-TOTAL	66,388	25.39	29,785	11.39	(36,603)	(55.13)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	80,687	30.86	44,084	16.86	(36,603)	(45.36)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	68	0.03	68	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(36,603)	(14.00)	0	0.00	36,603	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: NORTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	261,435	100.00	261,435	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	217,419	83.16	180,816	69.16	(36,603)	(16.84)
RESULTADO BRUTO	44,016	16.84	80,619	30.84	36,603	83.16
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	12,104	4.63	12,104	4.63	0	0.00
FLETES	1,915	0.73	1,915	0.73	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	280	0.11	280	0.11	0	0.00
SUB-TOTAL	14,299	5.47	14,299	5.47	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,392	10.86	28,392	10.86	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,239	1.62	4,239	1.62	0	0.00
AMORTIZACIONES	6	0.00	6	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,311	0.88	2,311	0.88	0	0.00
ARRENDAMIENTO	295	0.11	295	0.11	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	5,484	2.10	5,484	2.10	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,667	0.64	1,667	0.64	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	5,472	2.09	5,472	2.09	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,882	1.48	3,882	1.48	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,608	2.15	5,608	2.15	0	0.00
OTROS	4,929	1.89	4,929	1.89	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,103	1.57	4,103	1.57	0	0.00
SUB-TOTAL	66,388	25.39	66,388	25.39	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	80,687	30.86	80,687	30.86	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	68	0.03	68	0.03	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(36,603)	(14.00)	0	0.00	36,603	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: NORTE-CENTRO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	130,321	100.00	514,327	100.00	384,006	294.66
COSTO DE VENTAS	108,385	83.17	427,754	83.17	319,369	294.66
RESULTADO BRUTO	21,936	16.83	86,573	16.83	64,637	294.66
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,402	4.15	21,320	4.15	15,918	294.66
FLETES	1,574	1.21	6,212	1.21	4,638	0.00
ALMACENAJE	2	0.00	8	0.00	6	294.66
MATERIAL DE EMPAQUE	12	0.01	47	0.01	35	294.66
SUB-TOTAL	6,990	5.36	27,587	5.36	20,597	294.66
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,926	13.76	17,926	3.49	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,520	1.93	2,520	0.49	0	0.00
AMORTIZACIONES	17	0.01	17	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,048	0.80	1,048	0.20	0	0.00
ARRENDAMIENTO	104	0.08	104	0.02	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,280	1.75	2,280	0.44	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	512	0.39	2,021	0.39	1,509	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	3,425	2.63	13,517	2.63	10,092	294.66
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,673	2.05	10,549	2.05	7,876	294.66
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,217	2.47	3,217	0.63	0	0.00
OTROS	3,633	2.79	3,633	0.71	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,435	1.87	2,435	0.47	0	0.00
SUB-TOTAL	39,790	30.53	59,267	11.52	19,477	48.95
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	46,780	35.90	86,854	16.89	40,074	85.66
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(281)	(0.22)	281	0.00	562	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,125)	(19.28)	0	0.00	25,125	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: NORTE-CENTRO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	130,321	100.00	130,321	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	108,385	83.17	108,385	83.17	0	0.00
RESULTADO BRUTO	21,936	16.83	21,936	16.83	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,402	4.15	5,402	4.15	0	0.00
FLETES	1,574	1.21	1,574	1.21	0	0.00
ALMACENAJE	2	0.00	2	0.00	(0)	(0.00)
MATERIAL DE EMPAQUE	12	0.01	12	0.01	0	0.00
SUB-TOTAL	6,990	5.36	6,990	5.36	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,926	13.76	1,177	0.90	(16,749)	(93.44)
DEPRECIACIONES	2,520	1.93	2,520	1.93	0	0.00
AMORTIZACIONES	17	0.01	17	0.01	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,048	0.80	1,048	0.80	0	0.00
ARRENDAMIENTO	104	0.08	7	0.01	(97)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	2,280	1.75	150	0.11	(2,130)	(93.44)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	512	0.39	34	0.03	(478)	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	3,425	2.63	3,425	2.63	(0)	(0.00)
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,673	2.05	2,673	2.05	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,217	2.47	3,217	2.47	0	0.00
OTROS	3,633	2.79	238	0.18	(3,395)	(93.44)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,435	1.87	160	0.12	(2,275)	(93.44)
SUB-TOTAL	39,790	30.53	14,665	11.25	(25,125)	(63.14)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	46,780	35.90	21,655	16.62	(25,125)	(53.71)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(281)	(0.22)	(281)	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,125)	(19.28)	0	0.00	25,125	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: NORTE-CENTRO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	130,321	100.00	130,321	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	108,385	83.17	83,260	63.89	(25,125)	(23.18)
RESULTADO BRUTO	21,936	16.83	47,061	36.11	25,125	114.54
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,402	4.15	5,402	4.15	0	0.00
FLETES	1,574	1.21	1,574	1.21	0	0.00
ALMACENAJE	2	0.00	2	0.00	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	12	0.01	12	0.01	0	0.00
SUB-TOTAL	6,990	5.36	6,990	5.36	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,926	13.76	17,926	13.76	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,520	1.93	2,520	1.93	0	0.00
AMORTIZACIONES	17	0.01	17	0.01	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,048	0.80	1,048	0.80	0	0.00
ARRENDAMIENTO	104	0.08	104	0.08	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	2,280	1.75	2,280	1.75	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	512	0.39	512	0.39	0	0.00
MANTTO. CONSERV. Y REP.	3,425	2.63	3,425	2.63	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,673	2.05	2,673	2.05	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,217	2.47	3,217	2.47	0	0.00
OTROS	3,633	2.79	3,633	2.79	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,435	1.87	2,435	1.87	0	0.00
SUB-TOTAL	39,790	30.53	39,790	30.53	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	46,780	35.90	46,780	35.90	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(281)	(0.22)	(281)	(0.22)	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,125)	(19.28)	0	0.00	25,125	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: OAXACA
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	165,667	100.00	654,385	100.00	488,718	295.00
COSTO DE VENTAS	135,492	81.79	535,193	81.79	399,701	295.00
RESULTADO BRUTO	30,175	18.21	119,191	18.21	89,016	295.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,651	4.62	30,221	4.62	22,570	295.00
FLETES	165	0.10	652	0.10	487	0.00
ALMACENAJE	2,313	1.40	9,136	1.40	6,823	295.00
MATERIAL DE EMPAQUE	104	0.06	411	0.06	307	295.00
SUB-TOTAL	10,233	6.18	40,420	6.18	30,187	295.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,846	10.77	17,846	2.73	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,000	2.41	4,000	0.61	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,352	0.82	1,352	0.21	0	0.00
ARRENDAMIENTO	207	0.12	207	0.03	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	3,154	1.90	3,154	0.48	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,101	0.66	4,349	0.66	3,248	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	4,846	2.93	19,142	2.93	14,296	295.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,855	2.33	15,227	2.33	11,372	295.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	25	0.02	25	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,960	3.60	5,960	0.91	0	0.00
OTROS	1,572	0.95	1,572	0.24	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,015	2.42	4,015	0.61	0	0.00
SUB-TOTAL	47,933	28.93	76,849	11.74	28,916	60.33
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	58,166	35.11	117,269	17.92	59,103	101.61
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,922	1.16	(1,922)	0.00	(3,844)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(26,069)	(15.74)	(0)	(0.00)	26,069	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: OAXACA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	165,667	100.00	165,667	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	135,492	81.79	135,492	81.79	0	0.00
RESULTADO BRUTO	30,175	18.21	30,175	18.21	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,651	4.62	7,651	4.62	0	0.00
FLETES	165	0.10	165	0.10	0	0.00
ALMACENAJE	2,313	1.40	2,313	1.40	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	104	0.06	104	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	10,233	6.18	10,233	6.18	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,846	10.77	1,183	0.71	(16,663)	(93.37)
DEPRECIACIONES	4,000	2.41	4,000	2.41	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,352	0.82	1,352	0.82	0	0.00
ARRENDAMIENTO	207	0.12	14	0.01	(193)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	3,154	1.90	209	0.13	(2,945)	(93.37)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,101	0.66	73	0.04	(1,028)	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	4,846	2.93	4,846	2.93	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,855	2.33	3,855	2.33	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	25	0.02	2	0.00	(23)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,960	3.60	5,960	3.60	0	0.00
OTROS	1,572	0.95	104	0.06	(1,468)	(93.37)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,015	2.42	266	0.16	(3,749)	(93.37)
SUB-TOTAL	47,933	28.93	21,864	13.20	(26,069)	(54.39)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	58,166	35.11	32,097	19.37	(26,069)	(44.82)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,922	1.16	1,922	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(26,069)	(15.74)	(0)	(0.00)	26,069	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: OAXACA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	165,667	100.00	165,667	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	135,492	81.79	109,423	66.06	(26,069)	(19.24)
RESULTADO BRUTO	30,175	18.21	56,244	33.95	26,069	86.39
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,651	4.62	7,651	4.62	0	0.00
FLETES	165	0.10	165	0.10	0	0.00
ALMACENAJE	2,313	1.40	2,313	1.40	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	104	0.06	104	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	10,233	6.18	10,233	6.18	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,846	10.77	17,846	10.77	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,000	2.41	4,000	2.41	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,352	0.82	1,352	0.82	0	0.00
ARRENDAMIENTO	207	0.12	207	0.12	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	3,154	1.90	3,154	1.90	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,101	0.66	1,101	0.66	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	4,846	2.93	4,846	2.93	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,855	2.33	3,855	2.33	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	25	0.02	25	0.02	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,960	3.60	5,960	3.60	0	0.00
OTROS	1,572	0.95	1,572	0.95	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,015	2.42	4,015	2.42	0	0.00
SUB-TOTAL	47,933	28.93	47,933	28.93	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	58,166	35.11	58,166	35.11	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,922	1.16	1,922	1.16	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(26,069)	(15.74)	0	0.00	26,069	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: PACIFICO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	203,302	100.00	479,250	100.00	275,948	135.73
COSTO DE VENTAS	166,976	82.13	393,618	82.13	226,642	135.73
RESULTADO BRUTO	36,326	17.87	85,632	17.87	49,306	135.73
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	10,816	5.32	25,497	5.32	14,681	135.73
FLETES	1,246	0.61	2,937	0.61	1,691	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	129	0.06	304	0.06	175	135.73
SUB-TOTAL	12,191	6.00	28,738	6.00	16,547	135.73
REMUNERACION Y PREV. SOC.	24,314	11.96	24,314	5.07	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,296	1.13	2,296	0.48	0	0.00
AMORTIZACIONES	42	0.02	42	0.01	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,035	0.51	1,035	0.22	0	0.00
ARRENDAMIENTO	551	0.27	551	0.11	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,075	2.00	4,075	0.85	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	3,512	1.73	8,279	1.73	4,767	135.73
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,718	1.34	6,407	1.34	3,689	135.73
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,707	1.33	2,707	0.56	0	0.00
OTROS	3,855	1.90	3,855	0.80	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,849	1.40	2,849	0.59	0	0.00
SUB-TOTAL	47,954	23.59	56,410	11.77	8,456	17.63
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	60,145	29.58	85,148	17.77	25,003	41.57
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	484	0.24	(484)	0.00	(968)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,335)	(11.48)	0	0.00	23,335	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1963.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: PACIFICO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	203,302	100.00	203,302	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	166,976	82.13	166,976	82.13	0	0.00
RESULTADO BRUTO	36,326	17.87	36,326	17.87	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	10,816	5.32	10,816	5.32	0	0.00
FLETES	1,246	0.61	1,246	0.61	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	129	0.06	129	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	12,191	6.00	12,191	6.00	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	24,314	11.96	8,396	4.13	(15,918)	(65.47)
DEPRECIACIONES	2,296	1.13	2,296	1.13	0	0.00
AMORTIZACIONES	42	0.02	42	0.02	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,035	0.51	1,035	0.51	0	0.00
ARRENDAMIENTO	551	0.27	190	0.09	(361)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	4,075	2.00	1,407	0.69	(2,668)	(65.47)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	3,512	1.73	3,512	1.73	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,718	1.34	2,718	1.34	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,707	1.33	2,707	1.33	0	0.00
OTROS	3,855	1.90	1,331	0.65	(2,524)	(65.47)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,849	1.40	984	0.48	(1,865)	(65.47)
SUB-TOTAL	47,954	23.59	24,619	12.11	(23,335)	(48.66)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	60,145	29.58	36,810	18.11	(23,335)	(38.80)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	484	0.24	484	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,335)	(11.48)	0	0.00	23,335	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: PACIFICO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	203,302	100.00	203,302	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	166,976	82.13	143,641	70.65	(23,335)	(13.98)
RESULTADO BRUTO	36,326	17.87	59,661	29.35	23,335	64.24
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	10,816	5.32	10,816	5.32	0	0.00
FLETES	1,246	0.61	1,246	0.61	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	129	0.06	129	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	12,191	6.00	12,191	6.00	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	24,314	11.96	24,314	11.96	0	0.00
DEPRECIACIONES	2,296	1.13	2,296	1.13	0	0.00
AMORTIZACIONES	42	0.02	42	0.02	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,035	0.51	1,035	0.51	0	0.00
ARRENDAMIENTO	551	0.27	551	0.27	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	4,075	2.00	4,075	2.00	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	3,512	1.73	3,512	1.73	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,718	1.34	2,718	1.34	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,707	1.33	2,707	1.33	0	0.00
OTROS	3,855	1.90	3,855	1.90	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,849	1.40	2,849	1.40	0	0.00
SUB-TOTAL	47,954	23.59	47,954	23.59	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	60,145	29.58	60,145	29.58	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	484	0.24	484	0.24	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,335)	(11.48)	0	0.00	23,335	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: PENINSULAR
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	107,051	100.00	407,195	100.00	300,144	280.38
COSTO DE VENTAS	88,225	82.41	335,586	82.41	247,361	280.38
RESULTADO BRUTO	18,826	17.59	71,609	17.59	52,783	280.38
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,767	4.45	18,132	4.45	13,365	280.38
FLETES	2,008	1.88	7,638	1.88	5,630	0.00
ALMACENAJE	52	0.05	198	0.05	146	280.38
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	6,827	6.38	25,968	6.38	19,141	280.38
REMUNERACION Y PREV. SOC.	14,534	13.58	14,534	3.57	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,788	1.67	1,788	0.44	0	0.00
AMORTIZACIONES	677	0.63	677	0.17	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	303	0.28	303	0.07	0	0.00
ARRENDAMIENTO	33	0.03	33	0.01	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,509	2.34	2,509	0.62	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	940	0.88	3,576	0.88	2,636	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,974	1.84	7,509	1.84	5,535	280.38
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,513	1.41	5,755	1.41	4,242	280.38
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	57	0.05	57	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,440	3.21	3,440	0.84	0	0.00
OTROS	2,116	1.98	2,116	0.52	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,979	1.85	1,979	0.49	0	0.00
SUB-TOTAL	31,863	29.76	44,275	10.87	12,412	38.95
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	38,690	36.14	70,243	17.25	31,553	81.55
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,366	1.28	(1,366)	0.00	(2,732)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(18,498)	(17.28)	0	0.00	18,498	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: PENINSULAR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	107,051	100.00	107,051	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	88,225	82.41	88,225	82.41	0	0.00
RESULTADO BRUTO	18,826	17.59	18,826	17.59	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,767	4.45	4,767	4.45	0	0.00
FLETES	2,008	1.88	2,008	1.88	0	0.00
ALMACENAJE	52	0.05	52	0.05	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	6,827	6.38	6,827	6.38	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	14,534	13.58	2,406	2.25	(12,128)	(83.44)
DEPRECIACIONES	1,788	1.67	1,788	1.67	0	0.00
AMORTIZACIONES	677	0.63	677	0.63	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	303	0.28	303	0.28	0	0.00
ARRENDAMIENTO	33	0.03	5	0.01	(28)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	2,509	2.34	415	0.39	(2,094)	(83.44)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	940	0.88	156	0.15	(784)	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	1,974	1.84	1,974	1.84	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,513	1.41	1,513	1.41	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	57	0.05	9	0.01	(48)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,440	3.21	3,440	3.21	0	0.00
OTROS	2,116	1.98	350	0.33	(1,766)	(83.44)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,979	1.85	328	0.31	(1,651)	(83.44)
SUB-TOTAL	31,863	29.76	13,365	12.48	(18,498)	(58.05)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	38,690	36.14	20,192	18.86	(18,498)	(47.81)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,366	1.28	1,366	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(18,498)	(17.28)	0	0.00	18,498	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1963.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: PENINSULAR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	107,051	100.00	107,051	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	88,225	82.41	69,727	65.13	(18,498)	(20.97)
RESULTADO BRUTO	18,826	17.59	37,324	34.87	18,498	98.26
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,767	4.45	4,767	4.45	0	0.00
FLETES	2,008	1.88	2,008	1.88	0	0.00
ALMACENAJE	52	0.05	52	0.05	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	6,827	6.38	6,827	6.38	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	14,534	13.58	14,534	13.58	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,788	1.67	1,788	1.67	0	0.00
AMORTIZACIONES	677	0.63	677	0.63	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	303	0.28	303	0.28	0	0.00
ARRENDAMIENTO	33	0.03	33	0.03	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	2,509	2.34	2,509	2.34	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	940	0.88	940	0.88	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,974	1.84	1,974	1.84	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,513	1.41	1,513	1.41	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	57	0.05	57	0.05	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,440	3.21	3,440	3.21	0	0.00
OTROS	2,116	1.98	2,116	1.98	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,979	1.85	1,979	1.85	0	0.00
SUB-TOTAL	31,863	29.76	31,863	29.76	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	38,690	36.14	38,690	36.14	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,366	1.28	1,366	1.28	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(18,498)	(17.28)	0	0.00	18,498	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: SUR
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	199,058	100.00	850,859	100.00	651,801	327.44
COSTO DE VENTAS	166,061	83.42	709,816	83.42	543,755	327.44
RESULTADO BRUTO	32,997	16.58	141,043	16.58	108,046	327.44
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,813	3.92	33,396	3.92	25,583	327.44
FLETES	729	0.37	3,116	0.37	2,387	0.00
ALMACENAJE	534	0.27	2,283	0.27	1,749	327.44
MATERIAL DE EMPAQUE	452	0.23	1,932	0.23	1,480	327.44
SUB-TOTAL	9,528	4.79	40,727	4.79	31,199	327.44
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,250	12.68	25,250	2.97	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,514	2.27	4,514	0.53	0	0.00
AMORTIZACIONES	425	0.21	425	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,731	0.87	1,731	0.20	0	0.00
ARRENDAMIENTO	305	0.15	305	0.04	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	5,383	2.70	5,383	0.63	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,184	0.59	5,061	0.59	3,877	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	5,163	2.59	22,069	2.59	16,906	327.44
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,124	2.07	17,628	2.07	13,504	327.44
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6	0.00	6	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	6,096	3.06	6,096	0.72	0	0.00
OTROS	5,732	2.88	5,732	0.67	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,106	2.57	5,106	0.60	0	0.00
SUB-TOTAL	65,019	32.66	99,306	11.67	34,287	52.73
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	74,547	37.45	140,032	16.46	65,485	87.84
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,011	0.51	(1,011)	0.00	(2,022)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(40,539)	(20.37)	(0)	(0.00)	40,539	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: SUR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	199,058	100.00	199,058	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	166,061	83.42	166,061	83.42	0	0.00
RESULTADO BRUTO	32,997	16.58	32,997	16.58	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,813	3.92	7,813	3.92	0	0.00
FLETES	729	0.37	729	0.37	0	0.00
ALMACENAJE	534	0.27	534	0.27	(0)	(0.00)
MATERIAL DE EMPAQUE	452	0.23	452	0.23	0	0.00
SUB-TOTAL	9,528	4.79	9,528	4.79	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,250	12.68	1,426	0.72	(23,824)	(94.35)
DEPRECIACIONES	4,514	2.27	4,514	2.27	0	0.00
AMORTIZACIONES	425	0.21	425	0.21	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,731	0.87	1,731	0.87	0	0.00
ARRENDAMIENTO	305	0.15	17	0.01	(288)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	5,383	2.70	304	0.15	(5,079)	(94.35)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,184	0.59	67	0.03	(1,117)	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	5,163	2.59	5,163	2.59	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,124	2.07	4,124	2.07	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6	0.00	0	0.00	(6)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	6,096	3.06	6,096	3.06	0	0.00
OTROS	5,732	2.88	324	0.16	(5,408)	(94.35)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,106	2.57	288	0.14	(4,818)	(94.35)
SUB-TOTAL	65,019	32.66	24,480	12.30	(40,539)	(62.35)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	74,547	37.45	34,008	17.08	(40,539)	(54.38)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,011	0.51	1,011	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(40,539)	(20.37)	0	0.00	40,539	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: SUR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	199,058	100.00	199,058	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	166,061	83.42	125,522	63.06	(40,539)	(24.41)
RESULTADO BRUTO	32,997	16.58	73,536	36.94	40,539	122.86
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,813	3.92	7,813	3.92	0	0.00
FLETES	729	0.37	729	0.37	0	0.00
ALMACENAJE	534	0.27	534	0.27	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	452	0.23	452	0.23	0	0.00
SUB-TOTAL	9,528	4.79	9,528	4.79	0	0.00
REMUNERACION Y PREV.SOC.	25,250	12.68	25,250	12.68	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,514	2.27	4,514	2.27	0	0.00
AMORTIZACIONES	425	0.21	425	0.21	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,731	0.87	1,731	0.87	0	0.00
ARRENDAMIENTO	305	0.15	305	0.15	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	5,383	2.70	5,383	2.70	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,184	0.59	1,184	0.59	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	5,163	2.59	5,163	2.59	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,124	2.07	4,124	2.07	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6	0.00	6	0.00	0	0.00
SERV.COMUNIDADES RURALES	6,096	3.06	6,096	3.06	0	0.00
OTROS	5,732	2.88	5,732	2.88	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,106	2.57	5,106	2.57	0	0.00
SUB-TOTAL	65,019	32.66	65,019	32.66	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	74,547	37.45	74,547	37.45	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,011	0.51	1,011	0.51	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(40,539)	(20.37)	0	0.00	40,539	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: SURESTE
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	329,499	100.00	694,769	100.00	365,270	110.86
COSTO DE VENTAS	272,071	82.57	573,678	82.57	301,607	110.86
RESULTADO BRUTO	57,428	17.43	121,090	17.43	63,662	110.86
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,683	4.46	30,960	4.46	16,277	110.86
FLETES	1,921	0.58	4,051	0.58	2,130	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.02	120	0.02	63	110.86
SUB-TOTAL	16,661	5.06	35,131	5.06	18,470	110.86
REMUNERACION Y PREV. SOC.	34,501	10.47	34,501	4.97	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,775	1.45	4,775	0.69	0	0.00
AMORTIZACIONES	1,298	0.39	1,298	0.19	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,679	0.81	2,679	0.39	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.02	67	0.01	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,743	1.44	4,743	0.68	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTTO. CONSERV. Y REP.	5,205	1.58	10,975	1.58	5,770	110.86
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,188	1.27	8,831	1.27	4,643	110.86
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	28	0.01	28	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	9,905	3.01	9,905	1.43	0	0.00
OTROS	3,143	0.95	3,143	0.45	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,923	1.49	4,923	0.71	0	0.00
SUB-TOTAL	75,455	22.90	85,868	12.36	10,413	13.80
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	92,116	27.96	120,998	17.42	28,882	31.35
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	92	0.03	(92)	0.00	(184)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(34,596)	(10.50)	0	0.00	34,596	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: SURESTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	329,499	100.00	329,499	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	272,071	82.57	272,071	82.57	0	0.00
RESULTADO BRUTO	57,428	17.43	57,428	17.43	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,683	4.46	14,683	4.46	0	0.00
FLETES	1,921	0.58	1,921	0.58	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.02	57	0.02	0	0.00
SUB-TOTAL	16,661	5.06	16,661	5.06	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	34,501	10.47	9,322	2.83	(25,179)	(72.98)
DEPRECIACIONES	4,775	1.45	4,775	1.45	0	0.00
AMORTIZACIONES	1,298	0.39	1,298	0.39	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,679	0.81	2,679	0.81	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.02	18	0.01	(49)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	4,743	1.44	1,282	0.39	(3,461)	(72.98)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	5,205	1.58	5,205	1.58	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,188	1.27	4,188	1.27	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	28	0.01	8	0.00	(20)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	9,905	3.01	9,905	3.01	0	0.00
OTROS	3,143	0.95	849	0.26	(2,294)	(72.98)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,923	1.49	1,330	0.40	(3,593)	(72.98)
SUB-TOTAL	75,455	22.90	40,859	12.40	(34,596)	(45.85)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	92,116	27.96	57,520	17.46	(34,596)	(37.56)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	92	0.03	92	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(34,596)	(10.50)	(0)	(0.00)	34,596	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
 EMPRESA: SURESTE
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	329,499	100.00	329,499	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	272,071	82.57	237,475	72.07	(34,596)	(12.72)
RESULTADO BRUTO	57,428	17.43	92,024	27.93	34,596	60.24
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,683	4.46	14,683	4.46	0	0.00
FLETES	1,921	0.58	1,921	0.58	0	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.02	57	0.02	0	0.00
SUB-TOTAL	16,661	5.06	16,661	5.06	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	34,501	10.47	34,501	10.47	0	0.00
DEPRECIACIONES	4,775	1.45	4,775	1.45	0	0.00
AMORTIZACIONES	1,298	0.39	1,298	0.39	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,679	0.81	2,679	0.81	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.02	67	0.02	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	4,743	1.44	4,743	1.44	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MANITTO, CONSERV. Y REP.	5,205	1.58	5,205	1.58	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,188	1.27	4,188	1.27	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	28	0.01	28	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	9,905	3.01	9,905	3.01	0	0.00
OTROS	3,143	0.95	3,143	0.95	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,923	1.49	4,923	1.49	0	0.00
SUB-TOTAL	75,455	22.90	75,455	22.90	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	92,116	27.96	92,116	27.96	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	92	0.03	92	0.03	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(34,596)	(10.50)	0	0.00	34,596	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
EMPRESA: TAMAULIPAS
(MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	64,661	100.00	204,631	100.00	139,970	216.47
COSTO DE VENTAS	53,430	82.63	169,088	82.63	115,658	216.47
RESULTADO BRUTO	11,231	17.37	35,542	17.37	24,311	216.47
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,053	4.72	9,662	4.72	6,609	216.47
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	213	0.33	674	0.33	461	216.47
MATERIAL DE EMPAQUE	41	0.06	130	0.06	89	216.47
SUB-TOTAL	3,307	5.11	10,466	5.11	7,159	216.47
REMUNERACION Y PREV. SOC.	7,872	12.17	7,872	3.85	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,071	1.66	1,071	0.52	0	0.00
AMORTIZACIONES	176	0.27	176	0.09	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	475	0.73	475	0.23	0	0.00
ARRENDAMIENTO	142	0.22	142	0.07	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,319	2.04	1,319	0.64	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	612	0.95	1,937	0.95	1,325	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,123	1.74	3,554	1.74	2,431	216.47
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	936	1.45	2,962	1.45	2,026	216.47
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24	0.04	24	0.01	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,323	2.05	1,323	0.65	0	0.00
OTROS	2,241	3.47	2,241	1.10	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,717	2.66	1,717	0.84	0	0.00
SUB-TOTAL	19,031	29.43	24,813	12.13	5,782	30.38
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	22,338	34.55	35,278	17.24	12,940	57.93
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	264	0.41	(264)	0.00	(528)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(10,843)	(16.77)	0	0.00	10,843	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA:TAMAULIPAS
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	64,661	100.00	64,661	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	53,430	82.63	53,430	82.63	0	0.00
RESULTADO BRUTO	11,231	17.37	11,231	17.37	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,053	4.72	3,053	4.72	0	0.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	213	0.33	213	0.33	(0)	(0.00)
MATERIAL DE EMPAQUE	41	0.06	41	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	3,307	5.11	3,307	5.11	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	7,872	12.17	1,743	2.70	(6,129)	(77.86)
DEPRECIACIONES	1,071	1.66	1,071	1.66	0	0.00
AMORTIZACIONES	176	0.27	176	0.27	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	475	0.73	475	0.73	0	0.00
ARRENDAMIENTO	142	0.22	31	0.05	(111)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	1,319	2.04	292	0.45	(1,027)	(77.86)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	612	0.95	136	0.21	(476)	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,123	1.74	1,123	1.74	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	936	1.45	936	1.45	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24	0.04	5	0.01	(19)	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,323	2.05	1,323	2.05	0	0.00
OTROS	2,241	3.47	496	0.77	(1,745)	(77.86)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,717	2.66	380	0.59	(1,337)	(77.86)
SUB-TOTAL	19,031	29.43	8,188	12.66	(10,843)	(56.98)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	22,338	34.55	11,495	17.78	(10,843)	(48.54)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	264	0.41	264	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(10,843)	(16.77)	0	0.00	10,843	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: TAMAULIPAS
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	64,661	100.00	64,661	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	53,430	82.63	42,587	65.86	(10,843)	(20.29)
RESULTADO BRUTO	11,231	17.37	22,074	34.14	10,843	96.55
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,053	4.72	3,053	4.72	0	0.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	213	0.33	213	0.33	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	41	0.06	41	0.06	0	0.00
SUB-TOTAL	3,307	5.11	3,307	5.11	0	0.00
REMUNERACION Y PREV.SOC.	7,872	12.17	7,872	12.17	0	0.00
DEPRECIACIONES	1,071	1.66	1,071	1.66	0	0.00
AMORTIZACIONES	176	0.27	176	0.27	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	475	0.73	475	0.73	0	0.00
ARRENDAMIENTO	142	0.22	142	0.22	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	1,319	2.04	1,319	2.04	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	612	0.95	612	0.95	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,123	1.74	1,123	1.74	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	936	1.45	936	1.45	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24	0.04	24	0.04	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,323	2.05	1,323	2.05	0	0.00
OTROS	2,241	3.47	2,241	3.47	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,717	2.66	1,717	2.66	0	0.00
SUB-TOTAL	19,031	29.43	19,031	29.43	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	22,338	34.55	22,338	34.55	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	264	0.41	264	0.41	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(10,843)	(16.77)	0	0.00	10,843	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTAS.
 EMPRESA: VERACRUZ
 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	302,532	100.00	587,057	100.00	284,525	94.05
COSTO DE VENTAS	248,621	82.18	482,444	82.18	233,823	94.05
RESULTADO BRUTO	53,911	17.82	104,613	17.82	50,792	94.05
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,333	4.74	27,813	4.74	13,480	94.05
FLETES	86	0.03	167	0.03	81	0.00
ALMACENAJE	1,548	0.51	3,004	0.51	1,456	94.05
MATERIAL DE EMPAQUE	94	0.03	182	0.03	88	94.05
SUB-TOTAL	16,061	5.31	31,166	5.31	15,105	94.05
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,300	8.36	25,300	4.31	0	0.00
DEPRECIACIONES	3,757	1.24	3,757	0.64	0	0.00
AMORTIZACIONES	159	0.05	159	0.03	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,214	1.06	3,214	0.55	0	0.00
ARRENDAMIENTO	363	0.12	363	0.06	0	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,072	1.35	4,072	0.69	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,721	0.57	3,340	0.57	1,619	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	4,739	1.57	9,196	1.57	4,457	94.05
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,501	1.16	6,794	1.16	3,293	94.05
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	7,260	2.40	7,260	1.24	0	0.00
OTROS	2,484	0.82	2,484	0.42	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	6,228	2.06	6,228	1.06	0	0.00
SUB-TOTAL	62,798	20.76	72,166	12.29	9,368	14.92
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	78,859	26.07	103,332	17.60	24,473	31.03
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,281	0.42	(1,281)	0.00	(2,562)	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,667)	(7.82)	0	0.00	23,667	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASTOS
EMPRESA: VERACRUZ
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	302,532	100.00	302,532	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	248,621	82.18	248,621	82.18	0	0.00
RESULTADO BRUTO	53,911	17.82	53,911	17.82	0	0.00
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,333	4.74	14,333	4.74	0	0.00
FLETES	86	0.03	86	0.03	0	0.00
ALMACENAJE	1,548	0.51	1,548	0.51	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	94	0.03	94	0.03	0	0.00
SUB-TOTAL	16,061	5.31	16,061	5.31	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,300	8.36	10,393	3.44	(14,907)	(58.92)
DEPRECIACIONES	3,757	1.24	3,757	1.24	0	0.00
AMORTIZACIONES	159	0.05	159	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,214	1.06	3,214	1.06	0	0.00
ARRENDAMIENTO	363	0.12	149	0.05	(214)	0.00
MATERIAL Y SERV. DE OFICINA	4,072	1.35	1,673	0.55	(2,399)	(58.92)
INTERES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,721	0.57	707	0.23	(1,014)	0.00
MANTTO, CONSERV. Y REP.	4,739	1.57	4,739	1.57	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,501	1.16	3,501	1.16	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	7,260	2.40	7,260	2.40	0	0.00
OTROS	2,484	0.82	1,020	0.34	(1,464)	(58.92)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	6,228	2.06	2,558	0.85	(3,670)	(58.92)
SUB-TOTAL	62,798	20.76	39,131	12.93	(23,667)	(37.69)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	78,859	26.07	55,192	18.24	(23,667)	(30.01)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,281	0.42	1,281	0.00	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,667)	(7.82)	0	0.00	23,667	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE MARGEN
EMPRESA: VERACRUZ
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	302,532	100.00	302,532	100.00	0	0.00
COSTO DE VENTAS	248,621	82.18	224,954	74.36	(23,667)	(9.52)
RESULTADO BRUTO	53,911	17.82	77,578	25.64	23,667	43.90
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,333	4.74	14,333	4.74	0	0.00
FLETES	86	0.03	86	0.03	0	0.00
ALMACENAJE	1,548	0.51	1,548	0.51	0	0.00
MATERIAL DE EMPAQUE	94	0.03	94	0.03	0	0.00
SUB-TOTAL	16,061	5.31	16,061	5.31	0	0.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,300	8.36	25,300	8.36	0	0.00
DEPRECIACIONES	3,757	1.24	3,757	1.24	0	0.00
AMORTIZACIONES	159	0.05	159	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,214	1.06	3,214	1.06	0	0.00
ARRENDAMIENTO	363	0.12	363	0.12	0	0.00
MATERIAL Y SERVICIO DE OFIC.	4,072	1.35	4,072	1.35	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMIENTO FIN.	1,721	0.57	1,721	0.57	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	4,739	1.57	4,739	1.57	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,501	1.16	3,501	1.16	0	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SERV. COMUNIDADES RURALES	7,260	2.40	7,260	2.40	0	0.00
OTROS	2,484	0.82	2,484	0.82	0	0.00
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	6,228	2.06	6,228	2.06	0	0.00
SUB-TOTAL	62,798	20.76	62,798	20.76	0	0.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	78,859	26.07	78,859	26.07	0	0.00
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,281	0.42	1,281	0.42	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,667)	(7.82)	0	0.00	23,667	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

D) ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Dada la problemática existente en DICONSA, se pretende desarrollar un modelo, para alcanzar el punto de equilibrio modificando las ventas, los gastos fijos modificables y el Resultado Bruto para cada Empresa de Diconsa.

En lo referente a las ventas, se nota que para obtener el punto de equilibrio la Empresa Diconsa debe alcanzar unas ventas del 197.5% sobre las ventas actuales, es decir, que los ingresos soporten tanto a los costos como a los gastos de operación. En el ejemplo que estamos desarrollando el costo de ventas se incrementa en un 197.5% y el total de gastos de operación en un 56.7% esto por el aumento en los gastos directos a ventas.

Si ahora hacemos variar los gastos indirectos a ventas, se observa un decremento del 53.7% para soportar las ventas actuales. Los rubros más afectados son: La Remuneración y Previsión Social en (234,392 nuevos pesos) y Servicios Sistema Conasupo en un (48,996 nuevos pesos), por lo tanto, el total de gastos de operación representa en 12.8% de las ventas y no el 27.5% que representa actualmente.

Si hacemos lo mismo, pero ahora sobre el Resultado Bruto, podemos decir, que para soportar los Gastos Directos e indirectos a ventas debe pasar de 443,013 a 816,846 nuevos pesos, es decir, que sufrió un incremento del 83.4%, representando el Margen Bruto un 32.3% frente al actual del 17.5%.

A continuación se elaborará un análisis para cada una de las empresas que conforman el Sistema Diconsa:

La Empresa **Bajo**, tendrá que aumentar sus ventas en el 185.2% con el fin de poder mantener los Costos y Gastos de Operación de la empresa, debido al incremento de 33.6% del Total de Gastos de Operación. En cuanto a los Gastos de Operación, es fundamental que los Gastos Indirectos se decrementsen en un 52.9% para obtener el punto de equilibrio; los gastos que más reducen su monto son:

el rubro de Remuneraciones y Previsión Social en (9,192 nuevos pesos) y Servicios Sistema Conasupo en (1,807 nuevos pesos). Con respecto al Margen Bruto es esencial reducir el costo de ventas en un 18.6% con un aumento en el Resultado Bruto de 85.4%.

La empresa **Campeche**, para lograr su punto de equilibrio debe incrementar sus ventas en un 155.1% y así sostener los Costos y Gastos de 32.5% del Total de Gastos de Operación. En lo referente a los Gastos de Operación se hace necesario decrementar los Gastos Indirectos en un 43.2% para alcanzar el punto de equilibrio , los gastos que se alteran son los rubros de Remuneración y los Servicios Sistema Conasupo. En el Margen Bruto, es esencial decrementar el costo de ventas de 14.3% con un incremento en el Resultado Bruto de 61.3%.

La empresa **Centro** requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 202.7% y un aumento en gastos de 60.5%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 51.4% para conseguir el punto de equilibrio, los gastos que sufren modificaciones sustanciales son las partidas de Remuneración y Previsión Social y Servicios Sistema Conasupo. En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 17.4% con un aumento en el Resultado Bruto de 80.1%.

La Empresa **Hidalgo**, tendrá que aumentar sus ventas en el 182.9% con el fin de poder mantener los Costos y Gastos de Operación de la empresa, debido al incremento de 32.2% del total de Gastos de Operación. En cuanto a los Gastos de Operación, es fundamental que los Gastos Indirectos se decrementsen en un 53.4% para obtener el punto de equilibrio; los gastos que más reducen su monto son: el rubro de Remuneraciones y Previsión Social en (8,206 nuevos pesos) y Servicios Sistema Conasupo en (1,561 nuevos pesos). Con respecto al Margen Bruto es importante reducir el costo de ventas en un 17.8% con un aumento en el Resultado Bruto de 83.3%.

La empresa **Metropolitana**, para lograr su punto de equilibrio debe hacer un gran esfuerzo en sus ventas de un 397.5% y así sostener los Costos y Gastos de 52.6% del Total de Gastos de Operación. En lo referente a los Gastos de Operación se hace necesario decrementar los Gastos Indirectos en un 63.4% para alcanzar el punto de equilibrio , los gastos que se alteran son los conceptos

de Remuneración y los Servicios Sistema Conasupo. En el Margen Bruto, se debe decrementar el costo de ventas de 36.9% con un incremento en el Resultado Bruto de 165.8%.

La empresa **Michoacán**, requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 203.4% y un aumento en gastos de 56.9%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 52.5% para conseguir el punto de equilibrio, las partidas que sufren modificaciones sustanciales son: Remuneración y Previsión Social y Otros. En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 17.1% con un aumento en el Resultado Bruto de 86.5%.

La empresa **Noroeste**, para lograr su punto de equilibrio debe incrementar considerablemente sus ventas en un 314.6% y así sostener los Costos y Gastos de 41.3% del Total de Gastos de Operación. En lo referente a los Gastos de Operación se hace necesario decrementar los Gastos Indirectos en un 66.6% para alcanzar el punto de equilibrio, los gastos que se alteran son los rubros de Remuneración y Previsión Social en (15,500 nuevos pesos) y Otros en (4,109 nuevos pesos). En el Margen Bruto, cabe señalar que se deberán decrementar el costo de ventas de 28.7% con un incremento en el Resultado Bruto de 136.2%.

La empresa **Norte** requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 196.5% y un aumento en gastos de 30.9%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 55.1% para conseguir el punto de equilibrio, los gastos que sufren modificaciones sustanciales son: Remuneración y Material y Servicio de Oficina En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 16.8% con un aumento en el Resultado Bruto de 83.2%.

La Empresa **Norte-Centro**, tendrá que aumentar sus ventas en el 294.7% con el fin de poder mantener los Costos y Gastos de Operación de la empresa, debido al incremento de 85.7% del total de Gastos de Operación. En cuanto a los Gastos de Operación, es fundamental que los Gastos Indirectos se decrementen en un 63.1% para obtener el punto de equilibrio; los gastos que más reducen su monto son: el rubro de Remuneraciones y Otros. Con respecto al Margen Bruto se debe

reducir el costo de ventas en un 23.2% con un aumento en el Resultado Bruto de 114.5%.

La empresa **Oaxaca**, para lograr su punto de equilibrio debe hacer un gran esfuerzo en sus ventas de un 295.0% y así sostener los Costos y Gastos de 35.1% del Total de Gastos de Operación. En lo referente a los Gastos de Operación se hace necesario decrementar los Gastos Indirectos en un 54.4% para alcanzar el punto de equilibrio, los gastos que se alteran son la Remuneración y Previsión Social en (16,663 nuevos pesos) y Servicios Sistemas Conasupo en (3,749 nuevos pesos). En el Margen Bruto, cabe decir, que se tendrá que decrementar el costo de ventas de 19.2% con un incremento en el Resultado Bruto de 86.4%.

La empresa **Pacifico**, requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 135.7% y un aumento en gastos de 29.6%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 48.7% para conseguir el punto de equilibrio, los gastos que sufren modificaciones sustanciales son: Remuneración y Material y Servicios de Oficina. En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 14.0% con un aumento en el Resultado Bruto de 64.2%.

La empresa **Peninsular**, requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 280.4% y un aumento en gastos de 81.6%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 58.1% para conseguir el punto de equilibrio, los conceptos que sufren modificaciones importantes son: Remuneración y Previsión Social y Material y Servicio de Oficina. En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 21.0% con un aumento en el Resultado Bruto de 98.3%.

La Empresa **Sur**, tendrá que hacer un notable esfuerzo para aumentar sus ventas en el 327.4% con el fin de poder mantener los Costos y Gastos de Operación de la empresa, debido al incremento de 37.5% del Total de Gastos de Operación. En cuanto a los Gastos de Operación, es fundamental que los Gastos Indirectos se decrementsen en un 62.4% para obtener el punto de equilibrio; los gastos que más reducen su monto son: el rubro de Remuneraciones y Previsión Social en (23,824 nuevos pesos) y Otros en (5,408 nuevos pesos). Con respecto al Margen Bruto

es esencial reducir el costo de ventas en un 24.4% con un aumento en el Resultado Bruto de 122.9%.

La empresa **Sureste**, para lograr su punto de equilibrio debe hacer un esfuerzo en sus ventas de un 110.9% y así sostener los Costos y Gastos de 28.0% del Total de Gastos de Operación. En lo referente a los Gastos de Operación se hace necesario decrementar los Gastos Indirectos en un 45.9% para alcanzar el punto de equilibrio, los gastos que se alteran son la Remuneración y Servicios Sistema Conasupo. En el Margen Bruto, es básico decrementar el costo de ventas de 12.7% con un incremento en el Resultado Bruto de 62.2%.

La empresa **Tamaulipas**, requerirá de aplicarse más para lograr su punto de equilibrio, ya que debe aumentar sus ventas un 216.5% y un aumento en gastos de 57.9%. En lo tocante a los Gastos de Operación es primordial decrementar los Gastos Indirectos en un 57.0% para conseguir el punto de equilibrio, los gastos que sufren modificaciones sustanciales son: Remuneración y Previsión Social y Otros. En Margen Bruto, se tendría que disminuir su costo de ventas en 20.3% con un aumento en el Resultado Bruto de 96.6%.

La Empresa **Veracruz**, tendrá que aumentar sus ventas en el 94.1% con el fin de poder mantener los Costos y Gastos de Operación de la empresa, debido al incremento de 26.1% del Total de Gastos de Operación. En cuanto a los Gastos de Operación, es fundamental que los Gastos Indirectos se decrementen en un 37.7% para obtener el punto de equilibrio; los gastos que más reducen su monto son: el rubro de Remuneraciones y Previsión Social en (14,907 nuevos pesos) y Otros en (3,670 nuevos pesos). Con respecto al Margen Bruto es esencial reducir el costo de ventas en un 9.5% con un aumento en el Resultado Bruto de 43.9%.

Es menester señalar que Diconsa está pasando por un momento muy difícil en materia económica, sin embargo, su actitud ante la realidad ha sido el de aplicarse mejor en sus recursos para mejorar sus resultados financieros y si a esto le agregamos una herramienta matemática de los tres modelos del Punto de Equilibrio, pienso que mejoraría sustancialmente sus operaciones.

El análisis hecho, advierte que deberá mantener sus ingresos y el margen bruto además de llevar una política de austeridad, es decir, disminuyendo los costos y gastos de operación, con el objeto de no entrar en una crisis financiera.

Cabe señalar que Diconsa tendrá que desarrollar de ahora en adelante una política económica más realista, pero sin perder de vista su objetivo social, es decir, efectuar estudios de mercado, demográficos, etc., con la finalidad de llegar al punto de equilibrio.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo ha considerado un diagnóstico de la situación actual y un estudio sobre las Razones Financieras y el Punto de Equilibrio, ilustrando la aplicación de una serie de herramientas específicas diseñadas para tal efecto en el campo financiero en donde el actuario tiene fundamento. En particular, se discutía un caso hipotético de identificación el Sistema de Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V. ; cabe hacer hincapié que esta institución necesita fortalecer de manera inmediata su posición financiera para que no interfiera con su objetivo social que es primordial para las clases más necesitadas del país.

Por otro lado, es importante mencionar que exista un sistema perfectamente adecuado de documentación de la información tanto operativa como financiera desde su origen hasta su destino, ya que al hacer la evaluación encontramos las siguientes deficiencias:

Consistencia	No se cumple	Información transmitida vía telefónica. Procesada manualmente. Procesada por diversas fuentes.	Errores de captación. Errores de cálculo. No coinciden los datos de una dependencia y otra.
Suficiencia	No se cumple	Procesamiento manual que la prioridad a la operación.	Falta de un sistema de capacitación de información.
Flexibilidad	No se cumple Sí se cumple.	Procesada manualmente y computación. Cambio y renovación	Las representaciones requieren muchas horas hombre. Actualización.
Dinamismo	Sí se cumple		
Integridad	Sí se cumple	Captación	Diversas direcciones.
Secuencia	Sí se cumple		
Oportunidad	No se cumple	Transmisión correo.	Tarda en llegar lentitud de obtener datos.

Es importante mencionar que no se usó el promedio industrial para obtener una evaluación de las razones financieras, ya que la empresa que nos compete tiene un sentido más social que financiero, sin embargo, es recomendable sugerir la creación de parámetros sociales-financieros, por los cuales se pueda dar un seguimiento continuo y efectivo para detectar a tiempo cualquier síntoma financiero que pueda poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Cabe mencionar, que para obtener el punto de equilibrio se recomienda la combinación de los 3 modelos matemáticos antes descritos con el objeto de llegar al punto neutro óptimo para cada una de las empresas.

De lo anterior, se desprende que para llegar al punto de equilibrio a nivel sistema como por empresa, se obtiene incrementando el margen bruto, ya que el porcentaje de producción de margen respecto al resultado de operación es menor que el porcentaje de participación de las ventas y si además tomamos en cuenta que al aumentar las ventas se incrementan los costos y gastos directos no se lograría el punto de equilibrio, por eso se opta por el margen bruto, ya que al aumentarlo no existen incrementos adicionales en los costos y gastos de la operación.

El decremento del margen bruto se obtiene por una disminución en el costo de ventas, esto significa una mejor negociación con los proveedores y beneficios para el sistema Diconsá.

Se recomienda hacer una política de austeridad a nivel sistema, para aliviar la presión estructural de los costos y gastos de operación y así mejorar su situación económica existente. (anexo-01).

ANEXO-01

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
SISTEMA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	2,530,774	100.00	2,889,017	100.00	358,243	14.16
COSTO DE VENTAS	2,087,761	82.49	2,002,318	69.31	(85,443)	(4.09)
RESULTADO BRUTO	443,013	17.51	886,699	30.69	443,686	100.15
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	114,810	4.54	131,062	4.54	16,252	14.16
FLETES	11,224	0.44	12,813	0.44	1,589	0.00
ALMACENAJE	7,033	0.28	8,029	0.28	996	14.16
MATERIAL DE EMPAQUE	1,997	0.08	2,280	0.08	283	14.16
SUB-TOTAL	135,064	5.34	154,183	5.34	19,119	14.16
REMUNERACION Y PREV. SOC.	295,917	11.69	328,804	11.38	32,887	11.11
DEPRECIACIONES	44,354	1.75	44,354	1.54	0	0.00
AMORTIZACIONES	5,117	0.20	5,117	0.18	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	23,566	0.93	23,566	0.82	0	0.00
ARRENDAMIENTO	3,244	0.13	3,605	0.12	361	11.11
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	50,709	2.00	50,709	1.76	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	12,089	0.48	12,089	0.42	0	0.00
MANITTO.,CONSERV. Y REP.	52,131	2.06	52,131	2.06	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	39,386	1.56	43,763	1.51	4,377	11.11
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	286	0.01	316	0.01	30	10.39
SERV. COMUNIDADES RURALES	60,144	2.38	60,144	2.08	0	0.00
OTROS	47,857	1.89	54,063	1.87	6,206	12.97
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	61,857	2.44	68,731	2.38	6,874	11.11
SUB-TOTAL	696,657	27.53	747,391	25.87	50,734	7.28
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	831,721	32.86	901,574	31.21	69,853	8.40
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	14,875	0.59	14,875	0.59	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(373,833)	(14.77)	(0)	(0.00)	373,833	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
BAJIO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	89,705	100.00	102,585	100.00	12,880	14.36
COSTO DE VENTAS	73,650	82.10	70,358	68.58	(3,292)	(4.47)
RESULTADO BRUTO	16,055	17.90	32,227	31.42	16,172	100.73
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,631	4.05	4,152	4.05	521	14.36
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	382	0.43	437	0.43	55	14.36
MATERIAL DE EMPAQUE	234	0.26	268	0.26	34	14.36
SUB-TOTAL	4,247	4.73	4,857	4.73	610	14.36
REMUNERACION Y PREV.SOC.	11,984	13.36	13,465	13.13	1,481	12.36
DEPRECIACIONES	2,094	2.33	2,094	2.04	0	0.00
AMORTIZACIONES	97	0.11	97	0.09	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	988	1.10	988	0.96	0	0.00
ARRENDAMIENTO	144	0.16	162	0.16	18	12.36
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,659	1.85	1,659	1.62	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	802	0.89	802	0.78	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,408	1.57	1,408	1.57	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,756	1.96	1,973	1.92	217	12.36
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36	0.04	40	0.04	4	11.79
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,705	1.90	1,705	1.66	0	0.00
OTROS	894	1.00	735	0.72	(159)	(17.73)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,356	2.63	2,647	2.58	291	12.36
SUB-TOTAL	25,923	28.90	27,776	27.08	1,853	7.15
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	30,170	33.63	32,632	31.81	2,462	8.16
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	405	0.45	405	0.45	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(13,710)	(15.28)	0	0.00	13,710	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
CAMPECHE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	60,194	100.00	68,613	100.00	8,419	13.99
COSTO DE VENTAS	48,801	81.07	47,561	69.32	(1,240)	(2.54)
RESULTADO BRUTO	11,393	18.93	21,052	30.68	9,659	84.78
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,162	5.25	3,604	5.25	442	13.99
FLETES	214	0.36	244	0.36	30	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	10	0.02	11	0.02	1	13.99
SUB-TOTAL	3,386	5.63	3,860	5.63	474	13.99
REMUNERACION Y PREV. SOC.	6,909	11.48	7,898	11.51	989	14.32
DEPRECIACIONES	998	1.66	998	1.45	0	0.00
AMORTIZACIONES	181	0.30	181	0.26	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	667	1.11	667	0.97	0	0.00
ARRENDAMIENTO	117	0.19	134	0.19	17	14.32
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,111	1.85	1,111	1.62	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	278	0.46	278	0.41	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,007	1.67	1,007	1.67	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	706	1.17	807	1.18	101	14.32
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5	0.01	6	0.01	1	11.82
SERV.COMUNIDADES RURALES	993	1.65	993	1.45	0	0.00
OTROS	1,380	2.29	2,214	3.23	834	60.40
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,814	3.01	2,074	3.02	260	14.32
SUB-TOTAL	16,166	26.86	18,367	26.77	2,201	13.61
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	19,552	32.48	22,226	32.39	2,674	13.68
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,174	1.95	1,174	1.95	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(6,985)	(11.60)	(0)	(0.00)	6,985	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
CENTRO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	245,920	100.00	280,934	100.00	35,014	14.24
COSTO DE VENTAS	201,957	82.12	194,078	69.08	(7,879)	(3.90)
RESULTADO BRUTO	43,963	17.88	86,856	30.92	42,893	97.57
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	11,028	4.48	12,598	4.48	1,570	14.24
FLETES	303	0.12	346	0.12	43	0.00
ALMACENAJE	1,185	0.48	1,354	0.48	169	14.24
MATERIAL DE EMPAQUE	423	0.17	483	0.17	60	14.24
SUB-TOTAL	12,939	5.26	14,781	5.26	1,842	14.24
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,177	11.46	31,118	11.08	2,941	10.44
DEPRECIACIONES	4,349	1.77	4,349	1.55	0	0.00
AMORTIZACIONES	132	0.05	132	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,189	0.89	2,189	0.78	0	0.00
ARRENDAMIENTO	225	0.09	248	0.09	23	10.44
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,227	1.72	4,227	1.50	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	1,540	0.63	1,540	0.55	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	6,003	2.44	6,003	2.44	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,851	1.57	4,253	1.51	402	10.44
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31	0.01	34	0.01	3	9.32
SERV. COMUNIDADES RURALES	4,913	2.00	4,913	1.75	0	0.00
OTROS	2,928	1.19	4,346	1.55	1,418	48.42
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	9,967	4.05	11,007	3.92	1,040	10.44
SUB-TOTAL	68,532	27.87	74,359	26.47	5,827	8.50
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	81,471	33.13	89,140	31.73	7,669	9.41
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	2,284	0.93	2,284	0.93	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(35,224)	(14.32)	(0)	(0.00)	35,224	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
HIDALGO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	81,295	100.00	92,040	100.00	10,745	13.22
COSTO DE VENTAS	66,983	82.39	63,501	69.43	(3,082)	(4.60)
RESULTADO BRUTO	14,312	17.61	28,139	30.57	13,827	96.61
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,465	4.26	3,923	4.26	458	13.22
FLETES	427	0.53	483	0.53	56	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	3,892	4.79	4,406	4.79	514	13.22
REMUNERACION Y PREV.SOC.	9,547	11.74	10,635	11.55	1,088	11.40
DEPRECIACIONES	1,401	1.72	1,401	1.52	0	0.00
AMORTIZACIONES	545	0.67	545	0.59	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	853	1.05	853	0.93	0	0.00
ARRENDAMIENTO	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,617	1.99	1,617	1.76	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	323	0.40	323	0.35	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	2,247	2.76	2,247	2.76	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,354	1.67	1,508	1.64	154	11.40
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	38	0.05	42	0.05	4	11.42
SERV.COMUNIDADES RURALES	2,055	2.53	2,055	2.23	0	0.00
OTROS	523	0.64	466	0.51	(57)	(10.97)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,816	2.23	2,023	2.20	207	11.40
SUB-TOTAL	22,319	27.45	23,715	25.77	1,396	6.26
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	26,211	32.24	28,122	30.55	1,911	7.29
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(17)	(0.02)	(17)	(0.02)	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(11,916)	(14.66)	0	0.00	11,916	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
 METROPOLITANA
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	96,532	100.00	124,194	100.00	27,662	28.66
COSTO DE VENTAS	78,955	81.79	70,746	56.96	(8,209)	(10.40)
RESULTADO BRUTO	17,577	18.21	53,447	43.04	35,870	204.08
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,210	4.36	5,416	4.36	1,206	28.66
FLETES	77	0.08	99	0.08	22	0.00
ALMACENAJE	383	0.40	493	0.40	110	28.66
MATERIAL DE EMPAQUE	58	0.06	75	0.06	17	28.66
SUB-TOTAL	4,728	4.90	6,083	4.90	1,355	28.66
REMUNERACION Y PREV. SOC.	16,220	16.80	17,081	13.75	861	5.31
DEPRECIACIONES	2,773	2.87	2,773	2.23	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	ERR
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,250	3.37	3,250	2.62	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.07	71	0.06	4	5.31
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,473	4.63	4,473	3.60	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	454	0.47	454	0.37	0	0.00
MANTO, CONSERV. Y REP.	1,805	1.87	1,805	1.87	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,244	1.29	1,310	1.05	66	5.31
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21	0.02	21	0.02	0	0.90
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,110	2.19	2,110	1.70	0	0.00
OTROS	5,323	5.51	9,328	7.51	4,005	75.23
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	8,257	8.55	8,695	7.00	438	5.31
SUB-TOTAL	45,997	47.65	51,371	41.36	5,374	11.68
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	50,725	52.55	57,454	46.26	6,729	13.26
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	4,006	4.15	4,006	4.15	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(29,142)	(30.19)	(0)	(0.00)	29,142	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
MICHOACAN
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	87,717	100.00	101,001	100.00	13,284	15.14
COSTO DE VENTAS	73,252	83.51	70,014	69.32	(3,238)	(4.42)
RESULTADO BRUTO	14,465	16.49	30,988	30.68	16,523	114.23
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,287	3.75	3,785	3.75	498	15.14
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	420	0.48	484	0.48	64	15.14
MATERIAL DE EMPAQUE	46	0.05	53	0.05	7	15.14
SUB-TOTAL	3,753	4.28	4,321	4.28	568	15.14
REMUNERACION Y PREV. SOC.	9,174	10.46	10,070	9.97	896	9.77
DEPRECIACIONES	1,656	1.89	1,656	1.64	0	0.00
AMORTIZACIONES	769	0.88	769	0.76	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,014	1.16	1,014	1.00	0	0.00
ARRENDAMIENTO	69	0.08	76	0.07	7	9.77
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,642	1.87	1,642	1.63	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	782	0.89	782	0.77	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,609	1.83	1,609	1.83	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,573	1.79	1,727	1.71	154	9.77
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,534	1.75	1,534	1.52	0	0.00
OTROS	2,340	2.67	4,557	4.51	2,217	94.73
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,672	1.91	1,835	1.82	163	9.77
SUB-TOTAL	23,834	27.17	27,270	27.00	3,436	14.42
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	27,587	31.45	31,592	31.28	4,005	14.52
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	604	0.69	604	0.69	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(12,518)	(14.27)	(0)	(0.00)	12,518	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
NOROESTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	105,885	100.00	123,512	100.00	17,627	16.65
COSTO DE VENTAS	87,483	82.62	82,357	66.68	(5,126)	(5.86)
RESULTADO BRUTO	18,402	17.38	41,154	33.32	22,752	123.64
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,405	5.10	6,305	5.10	900	16.65
FLETES	559	0.53	652	0.53	93	0.00
ALMACENAJE	1	0.00	1	0.00	0	16.65
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.05	66	0.05	9	16.65
SUB-TOTAL	6,022	5.69	7,024	5.69	1,002	16.65
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,971	16.97	19,157	15.51	1,186	6.60
DEPRECIACIONES	2,123	2.01	2,123	1.72	0	0.00
AMORTIZACIONES	593	0.56	593	0.48	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	457	0.43	457	0.37	0	0.00
ARRENDAMIENTO	555	0.52	592	0.48	37	6.60
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,961	2.80	2,961	2.40	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	173	0.16	173	0.14	0	0.00
MANTTO. CONSERV. Y REP.	2,593	2.45	2,593	2.45	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,512	1.43	1,612	1.30	100	6.60
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15	0.01	16	0.01	1	6.37
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,318	1.24	1,194	0.97	(124)	0.00
OTROS	4,764	4.50	78	0.06	(4,686)	(98.36)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,620	2.47	2,793	2.26	173	6.60
SUB-TOTAL	37,655	35.56	34,341	27.80	(3,314)	(8.80)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	43,677	41.25	41,366	33.49	(2,311)	(5.29)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	212	0.20	212	0.20	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,063)	(23.67)	0	0.00	25,063	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
NORTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	261,435	100.00	295,086	100.00	33,651	12.87
COSTO DE VENTAS	217,419	83.16	208,771	70.75	(8,648)	(3.98)
RESULTADO BRUTO	44,016	16.84	86,315	29.25	42,299	96.10
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	12,104	4.63	13,662	4.63	1,558	12.87
FLETES	1,915	0.73	2,161	0.73	246	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	280	0.11	316	0.11	36	12.87
SUB-TOTAL	14,299	5.47	16,140	5.47	1,841	12.87
REMUNERACION Y PREV. SOC.	28,392	10.86	31,448	10.66	3,056	10.76
DEPRECIACIONES	4,239	1.62	4,239	1.44	0	0.00
AMORTIZACIONES	6	0.00	6	0.00	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,311	0.88	2,311	0.78	0	0.00
ARRENDAMIENTO	295	0.11	327	0.11	32	10.76
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	5,484	2.10	5,484	1.86	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	1,667	0.64	1,667	0.56	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	5,472	2.09	5,472	2.09	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,882	1.48	4,300	1.46	418	10.76
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,608	2.15	5,608	1.90	0	0.00
OTROS	4,929	1.89	4,838	1.64	(91)	(1.85)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,103	1.57	4,545	1.54	442	10.76
SUB-TOTAL	66,388	25.39	70,244	23.80	3,856	5.81
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	80,687	30.86	86,383	29.27	5,696	7.06
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	68	0.03	68	0.03	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(36,603)	(14.00)	0	0.00	36,603	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
NORTE - CENTRO
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	130,321	100.00	149,321	100.00	19,000	14.58
COSTO DE VENTAS	108,385	83.17	102,737	68.80	(5,648)	(5.21)
RESULTADO BRUTO	21,936	16.83	46,583	31.20	24,647	112.36
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	5,402	4.15	6,190	4.15	788	14.58
FLETES	1,574	1.21	1,803	1.21	229	0.00
ALMACENAJE	2	0.00	2	0.00	0	14.58
MATERIAL DE EMPAQUE	12	0.01	14	0.01	2	14.58
SUB-TOTAL	6,990	5.36	8,009	5.36	1,019	14.58
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,926	13.76	19,317	12.94	1,391	7.76
DEPRECIACIONES	2,520	1.93	2,520	1.69	0	0.00
AMORTIZACIONES	17	0.01	17	0.01	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,048	0.80	1,048	0.70	0	0.00
ARRENDAMIENTO	104	0.08	112	0.08	8	7.76
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,281	1.75	2,280	1.53	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	512	0.39	512	0.34	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	3,425	2.63	3,425	2.63	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,673	2.05	2,880	1.93	207	7.76
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,217	2.47	3,217	2.15	0	0.00
OTROS	3,633	2.79	341	0.23	(3,292)	(90.62)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,435	1.87	2,624	1.76	189	7.76
SUB-TOTAL	39,790	30.53	38,294	25.65	(1,496)	(3.76)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	46,780	35.90	46,303	31.01	(477)	(1.02)
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	(281)	(0.22)	(281)	(0.22)	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(25,125)	(19.28)	(0)	(0.00)	25,125	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
OAXACA
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	165,667	100.00	191,447	100.00	25,780	15.56
COSTO DE VENTAS	135,492	81.79	129,629	67.71	(5,863)	(4.33)
RESULTADO BRUTO	30,175	18.21	61,818	32.29	31,643	104.87
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,651	4.62	8,842	4.62	1,191	15.56
FLETES	165	0.10	191	0.10	26	0.00
ALMACENAJE	2,313	1.40	2,673	1.40	360	15.56
MATERIAL DE EMPAQUE	104	0.06	120	0.06	16	15.56
SUB-TOTAL	10,233	6.18	11,825	6.18	1,592	15.56
REMUNERACION Y PREV. SOC.	17,846	10.77	19,964	10.43	2,118	11.87
DEPRECIACIONES	4,000	2.41	4,000	2.09	0	0.00
AMORTIZACIONES	0	0.00	0	0.00	0	ERR
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,352	0.82	1,352	0.71	0	0.00
ARRENDAMIENTO	207	0.12	232	0.12	25	11.87
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	3,154	1.90	3,154	1.65	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	1,101	0.66	1,101	0.58	0	0.00
MANTO.,CONSERV. Y REP.	4,846	2.93	4,846	2.93	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,855	2.33	4,313	2.25	458	11.87
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	25	0.02	28	0.01	3	10.44
SERV. COMUNIDADES RURALES	5,960	3.60	5,960	3.11	0	0.00
OTROS	1,572	0.95	2,475	1.29	903	57.42
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,015	2.42	4,492	2.35	477	11.87
SUB-TOTAL	47,933	28.93	51,915	27.12	3,982	8.31
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	58,166	35.11	63,740	33.29	5,574	9.58
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,922	1.16	1,922	1.16	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(26,069)	(15.74)	0	0.00	26,069	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1963.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
 PACIFICO
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	203,302	100.00	224,275	100.00	20,973	10.32
COSTO DE VENTAS	166,976	82.13	162,531	72.47	(4,445)	(2.66)
RESULTADO BRUTO	36,326	17.87	61,744	27.53	25,418	69.97
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	10,816	5.32	11,932	5.32	1,116	10.32
FLETES	1,246	0.61	1,375	0.61	129	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	129	0.06	142	0.06	13	10.32
SUB-TOTAL	12,191	6.00	13,449	6.00	1,258	10.32
REMUNERACION Y PREV. SOC.	24,314	11.96	27,465	12.25	3,151	12.96
DEPRECIACIONES	2,296	1.13	2,296	1.02	0	0.00
AMORTIZACIONES	42	0.02	42	0.02	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,035	0.51	1,035	0.46	0	0.00
ARRENDAMIENTO	551	0.27	622	0.28	71	12.96
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,075	2.00	4,075	1.82	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MANTTO., CONSERV. Y REP.	3,512	1.73	3,512	1.73	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,718	1.34	3,070	1.37	352	12.96
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SERV. COMUNIDADES RURALES	2,707	1.33	2,707	1.21	0	0.00
OTROS	3,855	1.90	737	0.33	(3,118)	(80.89)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	2,849	1.40	3,218	1.43	369	12.96
SUB-TOTAL	47,954	23.59	48,780	21.75	826	1.72
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	60,145	29.58	62,228	27.75	2,083	3.46
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	484	0.24	484	0.24	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,335)	(11.48)	(0)	(0.00)	23,335	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
PENINSULAR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	107,051	100.00	122,923	100.00	15,872	14.83
COSTO DE VENTAS	88,225	82.41	85,243	69.35	(2,982)	(3.38)
RESULTADO BRUTO	18,826	17.59	37,680	30.65	18,854	100.15
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	4,767	4.45	5,474	4.45	707	14.83
FLETES	2,008	1.88	2,306	1.88	298	0.00
ALMACENAJE	52	0.05	60	0.05	8	14.83
MATERIAL DE EMPAQUE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
SUB-TOTAL	6,827	6.38	7,839	6.38	1,012	14.83
REMUNERACION Y PREV. SOC.	14,534	13.58	16,459	13.39	1,925	13.24
DEPRECIACIONES	1,788	1.67	1,788	1.45	0	0.00
AMORTIZACIONES	677	0.63	677	0.55	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	303	0.28	303	0.25	0	0.00
ARRENDAMIENTO	33	0.03	37	0.03	4	13.24
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	2,509	2.34	1,174	0.96	(1,335)	(53.21)
INTERESES DE ARRENDAMINETO	940	0.88	940	0.76	0	0.00
MANTTO., CONSERV. Y REP.	1,974	1.84	1,974	1.84	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,513	1.41	1,713	1.39	200	13.24
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	57	0.05	64	0.05	7	11.63
SERV. COMUNIDADES RURALES	3,440	3.21	3,440	2.80	0	0.00
OTROS	2,116	1.98	396	0.32	(1,720)	(81.27)
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,979	1.85	2,241	1.82	262	13.24
SUB-TOTAL	31,863	29.76	31,207	25.39	(656)	(2.06)
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	38,690	36.14	39,046	31.76	356	0.92
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,366	1.28	1,366	1.28	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(18,498)	(17.28)	0	0.00	18,498	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
SUR
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	199,058	100.00	234,257	100.00	35,199	17.68
COSTO DE VENTAS	166,061	83.42	155,890	66.55	(10,171)	(6.13)
RESULTADO BRUTO	32,997	16.58	78,367	33.45	45,370	137.50
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	7,813	3.92	9,195	3.92	1,382	17.68
FLETES	729	0.37	858	0.37	129	0.00
ALMACENAJE	534	0.27	628	0.27	94	17.68
MATERIAL DE EMPAQUE	452	0.23	532	0.23	80	17.68
SUB-TOTAL	9,528	4.79	11,213	4.79	1,685	17.68
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,250	12.68	27,098	11.57	1,848	7.32
DEPRECIACIONES	4,514	2.27	4,514	1.93	0	0.00
AMORTIZACIONES	425	0.21	425	0.18	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,731	0.87	1,731	0.74	0	0.00
ARRENDAMIENTO	305	0.15	327	0.14	22	7.32
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	5,383	2.70	5,383	2.30	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	1,184	0.59	1,184	0.51	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	5,163	2.59	5,163	2.59	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,124	2.07	4,426	1.89	302	7.32
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6	0.00	6	0.00	0	6.74
SERV. COMUNIDADES RURALES	6,096	3.06	6,096	2.60	0	0.00
OTROS	5,732	2.88	6,332	2.70	600	10.47
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	5,106	2.57	5,480	2.34	374	7.32
SUB-TOTAL	65,019	32.66	68,165	29.10	3,146	4.84
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	74,547	37.45	79,378	33.88	4,831	6.48
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,011	0.51	1,011	0.51	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(40,539)	(20.37)	0	0.00	40,539	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
SURESTE
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	REAL		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	329,499	100.00	366,525	100.00	37,026	11.24
COSTO DE VENTAS	272,071	82.57	262,980	71.75	(9,091)	(3.34)
RESULTADO BRUTO	57,428	17.43	103,545	28.25	46,117	80.30
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,683	4.46	16,333	4.46	1,650	11.24
FLETES	1,921	0.58	2,137	0.58	216	0.00
ALMACENAJE	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MATERIAL DE EMPAQUE	57	0.02	63	0.02	6	11.24
SUB-TOTAL	16,661	5.06	18,533	5.06	1,872	11.24
REMUNERACION Y PREV. SOC.	34,501	10.47	39,263	10.71	4,762	13.80
DEPRECIACIONES	4,775	1.45	4,775	1.30	0	0.00
AMORTIZACIONES	1,298	0.39	1,298	0.35	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	2,679	0.81	2,679	0.73	0	0.00
ARRENDAMIENTO	67	0.02	76	0.02	9	13.80
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,743	1.44	4,743	1.29	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	0	0.00	0	0.00	0	ERR
MANTTO., CONSERV. Y REP.	5,205	1.58	5,205	1.58	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,188	1.27	4,766	1.30	578	13.80
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	28	0.01	32	0.01	4	13.77
SERV. COMUNIDADES RURALES	9,905	3.01	9,905	2.70	0	0.00
OTROS	3,143	0.95	6,759	1.84	3,616	115.04
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	4,923	1.49	5,603	1.53	680	13.80
SUB-TOTAL	75,455	22.90	85,104	23.22	9,649	12.79
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	92,116	27.96	103,637	28.28	11,521	12.51
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	92	0.03	92	0.03	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(34,596)	(10.50)	(0)	(0.00)	34,596	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1983.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
 DIRECCION DE OPERACIONES
 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
 TAMAULIPAS
 (NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	64,661	100.00	75,004	100.00	10,343	16.00
COSTO DE VENTAS	53,430	82.63	50,641	67.52	(2,789)	(5.22)
RESULTADO BRUTO	11,231	17.37	24,363	32.48	13,132	116.92
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	3,053	4.72	3,541	4.72	488	16.00
FLETES	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ALMACENAJE	213	0.33	247	0.33	34	16.00
MATERIAL DE EMPAQUE	41	0.06	48	0.06	7	16.00
SUB-TOTAL	3,307	5.11	3,836	5.11	529	16.00
REMUNERACION Y PREV. SOC.	7,872	12.17	8,577	11.43	705	8.95
DEPRECIACIONES	1,071	1.66	1,071	1.43	0	0.00
AMORTIZACIONES	176	0.27	176	0.23	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	475	0.73	475	0.63	0	0.00
ARRENDAMIENTO	142	0.22	155	0.21	13	8.95
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	1,319	2.04	1,319	1.76	0	0.00
INTERESES DE ARRENDAMINETO	612	0.95	612	0.82	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	1,123	1.74	1,123	1.74	0	0.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	936	1.45	1,020	1.36	84	8.95
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24	0.04	26	0.03	2	8.47
SERV. COMUNIDADES RURALES	1,323	2.05	1,323	1.76	0	0.00
OTROS	2,241	3.47	3,044	4.06	803	35.81
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	1,717	2.66	1,871	2.49	154	8.95
SUB-TOTAL	19,031	29.43	20,790	27.72	1,759	9.24
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	22,338	34.55	24,626	32.83	2,288	10.24
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	264	0.41	264	0.41	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(10,843)	(16.77)	0	0.00	10,843	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
DIRECCION DE OPERACIONES
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
VERACRUZ
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTOS	R E A L		PUNTO DE EQ.		DIFERENCIA	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	302,532	100.00	336,416	100.00	33,884	11.20
COSTO DE VENTAS	248,621	82.18	241,463	71.78	(7,158)	(2.88)
RESULTADO BRUTO	53,911	17.82	94,953	28.22	41,042	76.13
GASTOS DE OPERACION						
COMISIONES	14,333	4.74	15,938	4.74	1,605	11.20
FLETES	86	0.03	96	0.03	10	0.00
ALMACENAJE	1,548	0.51	1,721	0.51	173	11.20
MATERIAL DE EMPAQUE	94	0.03	105	0.03	11	11.20
SUB-TOTAL	16,061	5.31	17,860	5.31	1,799	11.20
REMUNERACION Y PREV. SOC.	25,300	8.36	28,921	8.60	3,621	14.31
DEPRECIACIONES	3,757	1.24	3,757	1.12	0	0.00
AMORTIZACIONES	159	0.05	159	0.05	0	0.00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3,214	1.06	3,214	0.96	0	0.00
ARRENDAMIENTO	363	0.12	415	0.12	52	14.31
MATERIAL Y SERV. DE OFIC.	4,072	1.35	5,072	1.51	1,000	24.56
INTERESES DE ARRENDAMINETO	1,721	0.57	1,721	0.51	0	0.00
MANTTO.,CONSERV. Y REP.	4,739	1.57	6,239	1.57	1,500	31.65
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,501	1.16	5,657	1.68	2,156	61.58
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0.00	1,000	0.30	1,000	ERR
SERV. COMUNIDADES RURALES	7,260	2.40	7,260	2.16	0	0.00
OTROS	2,484	0.82	7,840	2.33	5,356	215.60
SERVICIOS SISTEMA CONASUPO	6,228	2.06	7,119	2.12	891	14.31
SUB-TOTAL	62,798	20.76	78,374	23.30	15,576	24.80
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	78,859	26.07	96,234	28.61	17,375	22.03
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	1,281	0.42	1,281	0.42	0	0.00
RESULTADO DE OPERACION	(23,667)	(7.82)	(0)	(0.00)	23,667	

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE DICIEMBRE DE 1993.

GLOSARIO:

T.L.C.-	Tratado de Libre Comercio.
CEIMSA.-	Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, Sociedad Anónima.
NADYRSA.-	Nacional Distribuidora y Reguladora, Sociedad Anónima.
CONASUPOSA.-	Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Sociedad Anónima.
CONASUPO.-	Compañía Nacional de Subsistencias Populares.
BORUCONSA.-	Bodegas Rurales Conasupo, Sociedad Anónima.
FIA.-	Fondo para la Industria Asociada.
MICONSA.-	Maíz Industrializado Conasupo, Sociedad Anónima.
ICONSA.-	Industrias Conasupo, Sociedad Anónima.
LICONSA.-	Leche Industrializada Conasupo, Sociedad Anónima.
IMPECSA.-	Impulsora del Pequeño Comercio, Sociedad Anónima.
DICCONSA.-	Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, Sociedad Anónima.
COPLAMAR.-	Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados.
PRACO.-	Programa Rural de Abasto a Zonas Populares Urbanas.
PAZPU.-	Programa de Abasto a Zonas Populares Urbanas.
PRONASOL.-	Programa de Nacional de Solidaridad.

REFERENCIAS DE INTERÉS.

- JAMES A. CASHIN.- Fundamentos y Técnicas de Contabilidad de Costos /Mc. GRAW HILL, México, 1992.
- LAWRENCE J. GITMAN.- Fundamento de Administración Financiera /HAR, México, 1992.
- HORNGREN, CHARLES J. Contabilidad Financiera / HALL INTERNACIONAL, México, 1991.
- LANGARICA CALVO CESAR.- Análisis e Interpretación de Estados Financieros/ PAC, FEB. 1994.
- BROVEDANI BRUNO.- Un Modelo de Análisis Monetario y de Programación Financiera/ CEM/OCT. 1994.
- MAO, J.C.T.- Análisis Financiero, Editorial El Ateno, Argentina, 1980.
- PHILIPPATOS, G.C., Fundamentos de Administración Financiera Edit./ Mc GRAW HILL, México, 1979.
- WITHE, S. A., Técnicas de Análisis Económico en Ingeniería, De. LIMUSA, México, 1981.
- INFORME DE EVALUACIÓN.- Dirección de Planeación.
- INDICADORES BÁSICOS.- Dirección de Operaciones.
- ESTADOS FINANCIEROS.- Dirección de Finanzas.
- REVISTA.- Coordinación General de Comunicación Social.