



872708  
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. <sup>6</sup> <sub>2ej</sub>

INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"La Función Financiera en una Empresa  
Exportadora de Aguacate."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

*Joaquín De la Garma Huanosto*

ASESOR:

*L. A. Ma. Teresa Rodríguez Corona*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1990

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

272643



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 esta 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.

# La Función Financiera en una Empresa Exportadora de Aguacate

---

<b>Introducción</b>	i
<b>Capítulo 1.- La Empresa</b>	
1.1 Concepto de Empresa	1
1.2 Clasificación de Empresa	2
1.3 Importancia de la Empresa Aguacatera en Uruapan	3
1.4 Perspectivas de las Empresas Exportadoras	7
<b>Capítulo 2.- La Función Financiera</b>	
2.1 Concepto de Finanzas	11
2.2 Objetivo de las Finanzas	12
2.3 Etapas de la Administración Financiera	14
2.4 Análisis Financiero	16
2.5 Planeación Financiera	25
2.6 Fuentes de Financiamiento	45
2.7 Valuación Financiera de la Empresa	58
2.8 Control Financiero	62
2.9 Reorganización Financiera	62
<b>Capítulo 3.- Caso Practico</b>	
3.1 Antecedentes de la Empresa y Situación Actual	65
3.2 Descripción del Proceso de Abasto y Empaque	69
3.3 Planta de Pulpa	73
3.4 Departamento Administrativo	75
3.5 Aspectos Comerciales, Productivos y Financieros	75
3.6 Aspectos Sociales	80
3.7 Ventajas Competitivas y Canales de Distribución	80
3.8 El Aguacate	82
3.9 Presentación de la Información Financiera Histórica	
3.9.1 Estado de Resultados 1994	86
3.9.2 Balance General 1994	87
3.9.3 Estado de Resultados 1995	88
3.9.4 Balance General 1995	89
3.9.5 Estado de Resultados 1996	90
3.9.6 Balance General 1996	91

3.10 Estados Financieros Comparativos	
3.10.1 Estado de Resultados 1994-1995	92
3.10.2 Balance General 1994-1995	93
3.10.3 Estado de Resultados 1995-1996	94
3.10.4 Balance General 1995-1996	95
3.10.5 Variaciones 1995-1996	96
3.10.6 Estado de Cambios en la Situación Financiera 1995-1996	96
3.11 Análisis Financiero	
3.11.1 Razones Financieras	99
3.11.2 Punto de Equilibrio	101
3.12 Presupuesto 1997	
3.12.1 Estado de Resultados Presupuestado 1997	104
3.12.2 Estado de Cambios en la Situación Financiera 1996-1997	105
3.12.3 Variaciones	106
3.12.4 Flujo de Efectivo 1997	107
3.12.5 Cédula de Cobranza	109
3.12.6 Premisas Exportación y Nacional	111
3.13 Exportación	
3.13.1 Presupuesto de Ventas	112
3.13.2 Presupuesto de Compra de Fruta	113
3.13.3 Presupuesto de Compra de Materiales	115
3.13.4 Presupuesto de Gastos Variables	117
3.14 Nacional	
3.14.1 Presupuesto de Ventas	119
3.14.2 Presupuesto de Compra de Fruta	120
3.14.3 Presupuesto de Compra de Materiales	122
3.14.4 Presupuesto de Gastos Variables	124
3.15 Pulpa	
3.15.1 Premisas Pulpa	126
3.15.2 Presupuesto de Ventas	128

3.16 Presupuesto 1996-2001	
3.16.1 Premisas	129
3.16.2 Estado de Resultados Presupuestado	130
3.16.3 Balance General Presupuestado	131
3.16.4 Flujo de Efectivo Presupuestado	133
3.17 Anexos del Presupuesto	
3.17.1 Tablas de Amortización de Créditos	134
3.17.2 Presupuesto de Gastos Financieros	141
3.17.3 Presupuesto de Sueldos y Prestaciones	142
3.17.4 Resumen de Sueldos	163
3.17.5 Presupuesto de Abasto	164
3.17.6 Presupuesto de Comercialización	165
3.17.7 Presupuesto de Administración	166
3.17.8 Presupuesto de Empaque	167
3.17.9 Presupuesto de Mantenimiento	168
3.17.10 Presupuesto de Pulpa	169
3.18 Valuación Financiera de la Empresa	
3.18.1 Costo de capital	170
3.18.2 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno 1997	175
3.18.3 Valor de Mercado de la Empresa	177
<b>Conclusiones</b>	178
<b>Bibliografía</b>	180

# La Función Financiera en una Empresa Exportadora de Aguacate

## Introducción

La empresa es el ente económico y social mas importante existente en cualquier sociedad o agrupación humana.

Se encuentra en constante evolución, desde la forma de organización, hasta la forma de comercializar sus productos. Uno de los aspectos mas importantes de esto son los mercados; la empresa ya no solamente se dedica a comercializar sus productos en su lugar de origen o zonas aledañas, sino que ha surgido la necesidad de ir mas allá. Un ejemplo de esto lo podemos observar en las empresas exportadoras, las cuales no solo tienen relaciones comerciales con empresas de la misma región, sino también con empresas de otro país. Hace algunos años esto hubiera parecido algo difícil, pero con la evolución de la tecnología, los medios de comunicación, la forma de hacer negocios, y todos aquellos aspectos importantes para poder exportar, esto se ha convertido en un hecho cotidiano.

En nuestro país, debido a la situación económica imperante y a la necesidad de obtener divisas que nos generen riquezas, la exportación se ha convertido en uno de los temas predilectos de los empresarios que buscan el mejoramiento de su economía y el potencial de sus empresas. Además, el actual Plan Económico Gubernamental considera a la exportación como una de sus principales armas para lograr el desarrollo económico, por esta razón busca promover a las empresas exportadoras dándoles un gran auge e importancia.

Como se menciono anteriormente la evolución de las empresas no solamente traen como consecuencia la apertura de mercados, también trae consigo la necesidad y la obligación de trabajar mas,

de crear nuevos sistemas de trabajo, de planeación, de control, de análisis, que permitan llegar a la toma de decisiones mas adecuada.

Una herramienta indispensable para lograr una buena planeación, análisis y control de las operaciones de la empresa, son las Finanzas. Ellas se encargan de estudiar todas las operaciones monetarias de la empresa, tanto histórica como anticipadamente.

Los aspectos mencionados anteriormente, así como la existencia de empresas altamente exportadoras en la región, aguacateras, han motivado la necesidad de efectuar el presente trabajo de investigación.

El objetivo general de este trabajo es conocer la forma en la que interactua e interviene la función financiera dentro de una organización, en este caso una empresa exportadora de aguacate.

La hipótesis planteada en este caso es que: "A mayor aplicación de la función financiera, mas adecuadas a la realidad son las tomas de decisiones en la empresa".

El presente trabajo de investigación esta estructurado por tres capítulos, los cuales describiremos a continuación:

**Capitulo 1.- Generalidades:** Este capitulo nos habla acerca del concepto y clasifican de las empresas, así como de la importancia que tiene en nuestra sociedad la empresa aguacatera, además de mecionarnos las expectativas de esta.

**Capítulo 2.- La Función Financiera:** Este capítulo nos engloba el concepto de Finanzas, así como de los objetivos y las etapas más importantes de estas.

**Capítulo 3. Caso Práctico:** Es la aplicación práctica de toda la función financiera en una empresa.

La metodología utilizada en el presente trabajo consistió básicamente en dos métodos, la investigación de campo y la investigación documental.

La investigación de campo se efectuó en base a entrevistas con diferentes funcionarios de la empresa, además de algunos otros profesionistas con conocimiento en el ramo de las exportaciones y la situación del aguacates en la región.



# Capitulo 1.-

## La Empresa

### 1.1 .- Concepto de Empresa:

La empresa ha sido históricamente, y lo es en la actualidad, el ente económico mas importante en la sociedad, bajo el cual se rige la riqueza de una ciudad, una región o un país; ha sido la base del sustento económico de todos los países, ya que debido a sus actividades contribuye en gran parte al gasto publico y el desarrollo de la infraestructura de una nación. Las empresas, lógicamente, son formadas por individuos que buscan satisfacer una necesidad común.

A través de los años ha ido cambiando mucho el concepto de empresa, esto es debido al gran desarrollo que ha tenido la humanidad, además también ha evolucionando la forma de organización de estas, en estos tiempos se ha llegado a constituir como ciencia y como base de muchas discusiones y polémicas la organización y la dirección de una empresa.

Para comprender completamente el significado de empresa, debemos primero partir del supuesto de que el hombre es un ser social que convive y se relaciona dentro de una sociedad, por lo tanto siempre busca allegarse de gente, o relacionarse con gente con ideas afines a las suyas, además busca el apoyo de estos otros miembros de esta sociedad.

La empresa la podemos definir de la siguiente manera:

Es la asociación de diversos individuos de una sociedad que buscan la consumación de uno o varios objetivos comunes previamente identificados.

Desglosando o analizando en partes este concepto concluiríamos con lo siguiente:

*Asociación.*- Nos referimos a una unión o un grupo de varios individuos

*Sociedad.*- Como sociedad entendemos el ambiente donde conviven, se relacionan y se desenvuelven los individuos.

*Consumación.*- Consumación es el logro, la cristalización, la realización de alguna acción o un objetivo, en este aspecto podemos definir diversos objetivos como obtención de utilidades, ayuda a la sociedad, generación de recursos financieros.

*Objetivos Comunes.*- Anteriormente se menciona la consumación de algo, este algo es al que nos referimos en esta parte, tener inquietudes u objetivos que se buscan cumplir no solamente por una persona, sin por varias personas que están integrando la sociedad.

*Previamente Identificados.*- Los objetivos a que nos referimos en la parte anterior deben estar totalmente identificados antes de buscar cumplirlos, de lo contrario no se sabría la meta o el lugar a donde se quiera llegar.

En este caso estamos observando a la empresa como un ente económico y financiero, por lo tanto partiendo de esta forma de analizar y observar las cosas podemos decir que los objetivos que busca cumplir la empresa en este caso son la maximización de los recursos monetarios y de las utilidades de una sociedad.

## **1.2 .- Clasificación de Empresa**

Como ya lo mencionamos anteriormente la empresa ha ido evolucionando constantemente y a un ritmo muy acelerado a través de los años. Por tal motivo han sido varias las clasificaciones que se han hecho de una empresa, esto debido a la evolución de las mismas.

Consideramos que la forma mas correcta de clasificar una empresa es la siguiente:

### **a) Publica o Privada:**

Las empresas publicas son las que pertenecen al gobierno o al estado y que están bajo su control y organización.

Las empresas privadas son las que son particulares o pertenecen a uno o varios individuos de la sociedad.

## b) De Servicios, Comerciales o Industriales:

*De servicios:* Son aquellas empresas dedicadas a la producción de bienes no tangibles, esto quiere decir que lo que se comercializa es el esfuerzo o la capacidad intelectual del individuo.

*Comerciales:* Estas empresas son las que se encargan de eslabonar al productor y al consumidor de dicho producto, lo podemos entender de la siguiente manera, son las empresas que se dedican a adquirir bienes materiales de una empresa que los produce, posteriormente vuelve a vender estos productos a un consumidor final.

*Industriales:* Son las empresas que se encargan de producir bienes materiales, esto significa que adquieren materias primas para agregarles un valor o un proceso productivo que transforme esta materia prima en un producto.

Fuente SECOFI

## c) Micros, pequeñas, medianas o grandes:

Clasificación	Ingresos	Trabajadores
Micro Empresa	Hasta \$ 1, 500, 000	Hasta 15
Pequeña Empresa	Hasta \$ 15, 000, 000	Hasta 100
Mediana Empresa	Hasta \$ 34, 000, 000	Hasta 250
Grande Empresa	Mas de \$ 34, 000, 000	Mas de 250

Fuente SECOFI - 1996

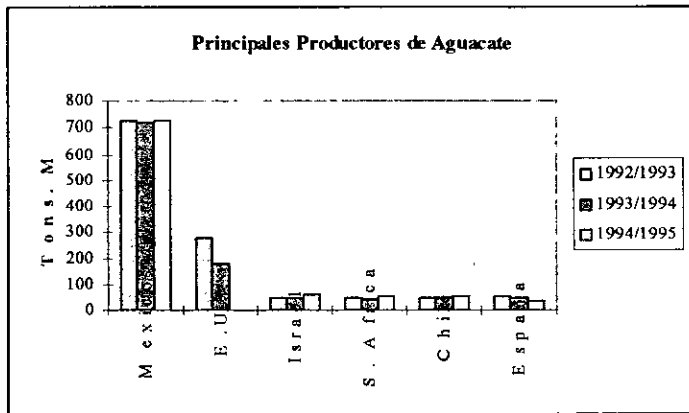
### 1.3.- Importancia De la Empresa Aguacatera en Uruapan

México es el primer país productor de aguacate en el mundo, así como el mayor consumidor del mismo. Dentro del país podemos encontrar a Michoacán como el estado que más aguacate produce en el país, por lo tanto, como el que más produce en el mundo.

En los últimos años hemos podido observar como el cultivo del aguacates se ha generalizado en la región hasta constituirse en la base de la economía de Uruapan. Esto es debido a que los factores climatológicos propician la gran producción que existe, además en la región de Uruapan se cosecha el aguacate que es mas comercializado en el mundo, la variedad Hass.

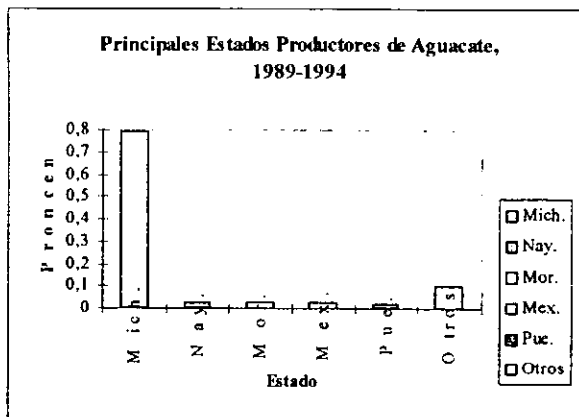
Lo mencionado anteriormente lo podemos constatar en las gráficas de “Países Productores de Aguacate” y en la de “Principales Estados Productores de Aguacate, Periodo 1989-1994”.

*Gráfica 1.1*



Fuente ASEEM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán.

Gráfica 1.2



Fuente ASEEAM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán.

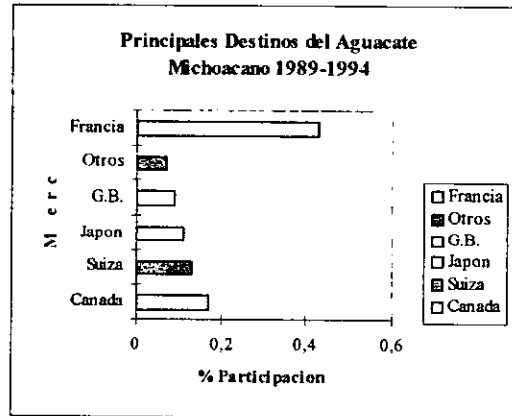
Tenemos que considerar que no solamente el mercado del aguacate propicia el crecimiento de la economía en la región, además debemos de considerar todas las actividades económicas alternas que dependen de la cosecha de esta fruta, entre ellas podemos mencionar a: cortadores de fruta, transportistas, fabricantes de caja de madera.

Otro aspecto relevante es el factor social, ya que en la región, una empresa aguacatera grande, cuenta cuando menos con un personal de planta de cien gentes, desde personal obrero hasta administrativo, lo que constituye una gran fuente de empleo.

La importancia de la cosecha de la fruta en la región se ha visto elevada en los últimos años debido a la exportación de la fruta a diferentes mercados europeos y canadienses. Esto constituye una gran entrada de divisas al estado. Entre los países a los que se exporta esta fruta encontramos: Canadá, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Suiza, Japón.

A continuación mostramos la gráfica de “Principales Destinos del Aguacate Michoacano 1989-1994”

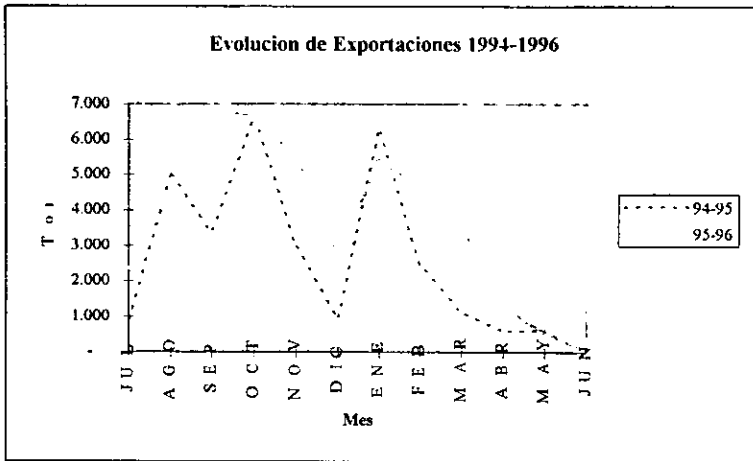
Gráfica 1.3



Fuente ASEEM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán.

Podemos decir que las exportaciones de aguacates de Michoacán al mundo han aumentado en los últimos años, esto lo podemos constatar en la siguiente gráfica, como un dato interesante mencionaremos que las exportaciones a que nos referimos, son solamente en lo referente a Aguacate fresco, por lo que es importante considerar que en Michoacán se han desarrollado diversos productos derivados del Aguacate como el guacamole que constituye un gran mercado y participa en una proporción considerable en las exportaciones Michoacanas.

Gráfica 1.4



Fuente ASEEAM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán.

#### 1.4.- Perspectivas de las Empresas Exportadoras

A raíz de la crisis de 1994 la economía en México ha sufrido una serie de fenómenos tanto económicos como sociales que frenan el desarrollo del país y no permiten la entrada de divisas al mismo.

Por esta razón ha sido importante desarrollar una forma diferente de entradas de divisas al país y dar un impulso a la industria.

Por tal motivo se busca el crecimiento de las empresas exportadoras para que abran nuevos mercados y promuevan los productos mexicanos en el extranjero.

El Gobierno de la República ha decretado varios apoyos a las industrias exportadoras, entre ellos podemos mencionar el acuerdo con SECOFI, en el que establece que las empresas exportadoras, previo acuerdo con sus proveedores, dejaran de pagar el Impuesto al Valor Agregado en los insumos necesarios para efectuar la exportación de productos mexicanos, tal apoyo ha constituido un

abaratamiento en los costos de producción de las empresa exportadoras ya que disminuyen aproximadamente un quince por ciento el costo de producción de sus productos.

Ante tal apoyo gubernamental a las exportaciones se constituye cada vez mas importante la exportación del aguacate en la región y las expectativas del mismo.

Como ya se menciono anteriormente la exportación del aguacate ha sido de gran importancia para la región y cada vez mas empresas se dedican a exportar aguacate a los mercados tanto Europeos como Canadiense.

La situación de la exportación de aguacate presenta tanto amenazas, como perspectivas favorables, analicemos a continuación estos dos puntos.

#### *Amenazas:*

##### **1.- Desarrollo de exportadores “no expertos” en la exportación:**

El constante aumento de las exportaciones de aguacate, se ha constituido como una arma de dos filos, ya que al no estar regulada por ninguna asociación la cantidad de aguacate exportada, se ha establecido cada vez mayor competencia. Algunos de los nuevos exportadores ante su inexperiencia y voracidad en la exportación, pueden llegar a saturar el mercado francés, que actualmente constituye mas de un 80% de las exportaciones totales, además tienden a enviar fruta de mala calidad que disminuye el precio en el mercado y desprestigia al aguacate mexicano.

##### **2.- Descuido de la calidad de la fruta en las huertas:**

La calidad de la fruta en las huertas de la región ha ido disminuyendo, esto es debido al descuido y mala administración de los productores de fruta que al querer abaratar sus costos y obtener un margen mayor de utilidad se han despreocupado de invertir en su huerta para obtener fruta de mayor calidad, por tal motivo la fruta optima para el mercado de exportación ha ido disminuyendo día con día. Como aspecto relevante mencionaremos que solo el 6% de la producción total de aguacate en la región es exportada.



### **3.- Saturación del mercado francés:**

Como ya se menciona anteriormente han sido diversas las razones por las que se ha saturado la venta de aguacate en el mercado francés, por lo que es necesario y urgente buscar nuevos mercados.

### **4.- Desarrollo productivo de aguacate en otros países:**

Poco a poco se han ido desarrollando nuevos productores de aguacate en el mundo, que aunque en este momento no se han constituido como grandes productores, pueden ir abarcando poco a poco los mercados reservados para las exportaciones mexicanas, esto debido a sus bajos costos de distribución. Entre estos nuevos paises productores podemos encontrar a Kenia, China, Israel, Africa, España.

### **5.- Bajos precios en el aguacate nacional:**

En muchas ocasiones el mercado del aguacate nacional se ha constituido como un *colchón* de protección para las exportaciones, esto se puede explicar de la siguiente manera, las ventas de aguacate nacional absorben importantes cantidades de costos fijos de las empresas exportadoras, lo que las hace ser mas rentables y eficientes en la exportación; al disminuir considerablemente los precios del aguacate nacional este *colchón* disminuye automáticamente.

### **6.- Introducción de compañías extranjeras:**

Uruapan se ha visto abordada por el arribo de compañías extranjeras, que al contar con mayor infraestructura y capital de trabajo acaparan la mayor parte de la fruta disponible para la exportación, muchas veces por medio de la competencia desleal.

Fuente: Entrevistas directa con productores y comercializadores de aguacates en la región.

## *Oportunidades:*

### 1.- Apertura del mercado Estadounidense:

La exportación del aguacate mexicano a los Estados Unidos ha sido vetada supuestamente por una plaga en el hueso. En estos dos últimos años se han llevado a cabo muchos esfuerzos por parte de las autoridades para permitir nuevamente la entrada del aguacate a ese país, en Agosto de 1996, fue decretada la Norma Oficial Mexicana que regula la movilización del aguacate tanto para los mercados nacionales como para exportación, esto nos da todavía mas expectativas de que se abra el mercado. Se ha calculado que en caso de ser abierto el mercado "las exportaciones de aguacate fresco serian aproximadamente de 250, 000 Toneladas anuales".

Fuente: Entrevistas directa con socios ASEEM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán.

### 2.- Apertura de otros mercados Europeos:

Recientemente algunas empresas exportadoras de la región han establecido tratos para exportar a diferentes mercados Europeos, aunque esta exportación todavía no se ve cristalizada se espera que a partir de la próxima temporada de exportación 1997-1998, se empiece a comercializar en los siguientes mercados:

Mercado	Tons. / Año
<i>Aleman</i>	100, 000
<i>Japones</i>	15, 000
<i>Inglés</i>	80, 000

### 3.- Introducción de nuevos productos al mercado Europeo:

Se tiene contemplada la introducción de nuevos productos a los mercados Europeos, entre ellos:

- Guacamoles
- Salsas de Aguacate
- Bebidas de Aguacate

Fuente: Entrevistas directa con socios ASEEM, Asociación de Empacadores y Exportadores de Aguacate en Michoacán, Funcionarios de Aguanich.

## Capítulo 2.-

### La Función Financiera

#### 2.1 Concepto de Finanzas

Para comprender el funcionamiento financiero de una empresa e identificar las necesidades financieras que son requeridas en una empresa, es necesario conocer primeramente el significado de finanzas.

El termino de Finanzas es manejado de muy diversa forma por los diferentes estudiosos del tema, y si se quisiera tener una definición exacta y lo suficientemente convincente de ¿que son las finanzas?, posiblemente ningún concepto alcanzaría a describir o englobar el concepto.

Es importante mencionar que las finanzas se dividen en dos grandes ramas, Finanzas Publicas y Finanzas Privadas; en este caso nuestra tesis se enfoca a una empresa privada, por lo tanto dejaremos a un lado las finanzas publicas.

Para esta investigación de tesis expondremos un termino de finanzas el cual seria el siguiente:

**Finanzas:** Es el conjunto de técnicas y herramientas que nos permiten conocer la situación en la que se encuentra nuestra empresa en lo referente a los recursos monetarios; nos ayuda a llevar a cabo la mejor toma de decisiones con el fin de que la empresa cumpla sus objetivos.

El concepto tradicional de Finanzas es el siguiente: “ Las finanzas tienen por objetivo buscar la maximización de los recursos “. (Gitman; 1986: 10)

Desde nuestro punto de vista podemos conjuntar las dos definiciones y obtener una función específica de finanzas. Aplicando todas las técnicas financieras se encontrara la manera de planear mejor las operaciones de la empresa, y por lo tanto, obtener mejores financiamientos, hacer mejor manejo de

sus recursos, aprovechar o eliminar los efectos de la inflación, disminuir al máximo los riesgos en las operaciones monetarias.

Para la mejor comprensión de este concepto es importante mencionar que las finanzas guardan una estrecha relación con la contabilidad y la economía.

Esto lo podríamos definir de la siguiente manera, la contabilidad se encarga del registro de las operaciones monetaria que se llevan a cabo en una empresa, las finanzas se encargan de analizar esta información para permitir a la empresa manejar sus recursos monetarios de la manera mas correcta.

En lo referente a la economía podríamos mencionar lo siguiente, la economía se divide en 2 grandes grupos macro y microeconomía, la microeconomía se encarga de estudiar todas las actividades productivas y comerciales de la empresa, las finanzas también estudian esta información, pero de una forma en que se permita llevar a cabo la mejor toma de decisiones.

## **2.2 Objetivos de las Finanzas**

Ya se han mencionado algunos de los objetivos de las finanzas, pero a continuación se mencionaran los principales.

- Maximizar los recursos financieros de la empresa:

Todas las empresas obtienen recursos monetarios por medio de sus operaciones o de otras fuentes, tales como la banca y los accionistas . Estos recursos permiten que la empresa genere las utilidades necesarias para complacer a sus socios, las finanzas tienen como objetivo maximizar estos recursos mediante sus diferentes técnicas utilizadas.

- Proveer el suficiente capital de trabajo a la empresa

El capital de trabajo se refiere a los recursos monetarios con los que cuenta la empresa para efectuar sus operaciones. Sin este capital, la empresa no podría producir, almacenar, vender, distribuir, cobrar, en

fin, no contaría con los recursos para efectuar estas funciones. Un objetivo de las finanzas es el de buscar la forma de obtener el mayor capital de trabajo para la empresa.

- Determinar las fuentes de recursos mas baratas

En este caso nos referimos a los recursos monetarios, como ya se menciono anteriormente en los objetivos anteriores. Se busca obtener los recursos propios o ajenos que le sean mas baratos a la empresa; entre estas fuentes podemos mencionar accionistas, proveedores, bancos, .

- Reducir los riesgos en la empresa

Toda inversión implica un riesgo, por lo tanto, siempre existe un riesgo de perder los recursos monetarios que se tienen invertidos en la empresa; las finanzas buscan disminuir al máximo estos riesgos, mediante una buena administración y fijación de políticas y objetivos financieros.

- Incrementar la rentabilidad de la misma

Los empresarios, o cualquier gente que busque invertir sus recursos monetarios en alguna empresa, debe buscar la que les de mayor rentabilidad, esto es, la mayor ganancia de sus inversiones; si tenemos en cuenta que cualquier inversión implica un riesgo, debe ser muy buena la rentabilidad de la empresa para que el inversionista olvide el riesgo.

- Toma de decisiones adecuada

Cualquier acción que lleve a cabo una empresa, implica una toma de decisión. Diariamente se están tomando decisiones de cualquier tipo en la empresa, estas decisiones pueden repercutir de forma positiva o negativa. Para tomar la mejor decisión, es necesario contar con la información y las herramientas adecuadas que nos ayuden a tal labor, este es un objetivo de las finanzas.

- Llevar a cabo la planeación financiera a corto y largo plazo

Una empresa debe planear sus operaciones, tanto a corto como a largo plazo, esto con el objetivo de conocer las situaciones que pudieran beneficiar o perjudicar a la empresa en un futuro; por lo tanto

necesita implementar diferentes políticas que le permitan sobrellevar a cabo estas situaciones futuras. Las finanzas se encargan, mediante sus herramientas, de llevar a cabo la planeación financiera en una empresa.

- Planear las operaciones estratégicamente

Este objetivo puede ser explicado de igual forma que el anterior, busca planear sus operaciones lo mas estratégicamente posible. Esto es con el objeto de ganar mercados, ser mejor que la competencia, establecer cursos alternativos de acción, .

### **2.3 Etapas de la Administración Financiera**

La Administración Financiera se divide en tres grupos a fases:

- 1.- Planeación
- 2.-Organización, Ejecución y Dirección
- 3.- Control.

A continuación se describirán estas fases:

#### **• Planeación:**

La planeación, como su nombre lo indica, quiere decir planear las actividades de la empresa. Esta etapa tiene como función fijar los objetivos operacionales y financieros a los que se quiere llegar y se buscan cumplir. Para la fijación de estos objetivos es necesario conocer perfectamente la empresa, se deben de conocer los principales factores que influyen en el crecimiento o en el decrecimiento de la misma; algunos de estos factores pueden ser: Situación Financiera con la Banca, Estructura Financiera, Situación Laboral, Mercados, Entorno Económico,

Los objetivos que sean fijados por la empresa deben se claros, objetivos, alcanzables, medibles.

Cuando se conocen y se han analizado los objetivos que se buscan cumplir, se debe de establecer un sistema de políticas o reglas que permitan que estos realmente se cumplan, para esto es recomendable elaborar una serie de procedimientos detallados en los que se establezca como se lograrán dichos objetivos.

- ***Organización, Ejecución y Dirección:***

Este es el segundo elemento de la administración financiera, esta función se encarga de que realmente se lleve a cabo lo anteriormente planeado. Para explicar mejor este concepto lo dividiremos en cada uno de los elementos que integran esta etapa.

*Organización:* Este concepto tiene como función el reunir y enumerar los medios o políticas fijadas para cumplir con los objetivos predeterminados; además, se encarga de agruparlas en diferentes unidades de responsabilidad y autoridad. Cuando se tienen delegadas estas políticas se establecen los canales de comunicación necesarios entre las diferentes unidades.

Esta función también tiene por objetivo el dar a conocer a cada uno de los miembros de la organización los objetivos que se buscan cumplir.

*Ejecución:* Cuando se tiene bien establecida y definida la organización, es necesario llevar a cabo la ejecución. Esta se encarga de proveer lo elementos indispensables a los miembros de la organización para que lleven a cabo sus funciones de una manera adecuada, nos referimos a proveer los elementos personales y técnicos.

*Dirección:* La dirección es el último elemento de esta etapa, esta se encarga de dirigir a las personas para que logren los objetivos que se les han encomendado.

- ***Control:*** Este elemento se encarga de verificar que se este cumpliendo con las etapas anteriores, por lo tanto, también tiene como función, el verificar que se lleven a cabo los objetivos de la empresa. Esta función la efectuara comparando los objetivos planeados con los que realmente se estén cumpliendo; además en caso de existir desviaciones, establecerá los correctivos necesarios.

## 2.4 Análisis Financiero

En toda empresa se genera información acerca de las operaciones monetarias de la misma en un periodo determinado; esta información nos sirve como base para lograr la mejor toma de decisiones de la empresa y llevarla a cumplir sus objetivos.

Los principios de contabilidad nos mencionan que son cuatro los estados financieros básicos que deben ser presentados para su análisis, estos son: Estado de Posición Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Pero, que pasa si la información generada en nuestra empresa no es bien analizada, para que nos permita tomar la decisión mas adecuada; se cometerán errores, y se mantendrá una visión errónea de la empresa. Por lo tanto la persona que examine y analice esta información debe de conocer perfectamente las principales herramientas del análisis financiero.

Una parte fundamental de las finanzas es el Análisis Financiero. Este análisis, nos va a permitir conocer mas a fondo la situación en la que se encuentra nuestra empresa, compararla contra otras entidades, conocer que tan bien se esta administrando a la misma, como ha sido y como se pronostica que será su crecimiento; todo esto encaminado a lograr que se cumplan los objetivos de una buena administración financiera.

Joaquin A. Moreno Fernández nos menciona lo siguiente acerca de las técnicas de análisis financiero:

“ Los métodos de análisis usados en los estados financieros comprenden métodos de razones simples, razones estándar, método de reducción a porcentos integrales, método de aumentos o disminuciones, método de tendencias y métodos gráficos “. (Moreno; 1994: 285)

Vale la pena mencionar que este análisis financiero es meramente desde el punto de vista numérico y matemático. Además debemos de tener en cuenta que en la elaboración de la información contable y financiera, interviene mas de una persona, y que son muchos los criterios que se aplican. Por lo tanto esta información tendrá algunas deficiencias.



El Dr. Luis Haime Levy, nos menciona algunas de las causas de estas imperfecciones:

- a) “ El criterio utilizado por quien registra las operaciones de la empresa ”
- b) “ El juicio personal de quien registra las operaciones respecto de los principios de contabilidad aplicables en cada caso “
- c) “ La cuantificación monetaria de las operaciones, que por el simple transcurso del tiempo (sobre todo en una época altamente inflacionaria) la valuación o la representación monetaria de dichas operaciones pierde actualidad y poder adquisitivo, tanto a corto como a largo plazo, y como consecuencia, se pierde la capacidad de comparación entre estados financieros de distintas fechas “ (Haime; 1996:89 )

Otro punto que debemos de tomar en cuenta, es que la información debe de ser lo mas exacta y adecuada posible; esto es por que es imposible llevar a cabo un buen análisis, y por lo tanto tomar una buena decisión, sobre información deficiente.

A continuación mencionaremos algunas de las técnicas de análisis mas comúnmente usadas por la mayoría de las empresas y que son consideradas como las mas importantes.

#### **a) Método de Razones Financieras**

Este método consiste en comparar diversas cuentas de los estados financieros para obtener un cierto porcentaje o un cierto numero que nos sirva de parámetro para saber como se comporta o como esta estructurada la empresa en lo referente a liquidez, solvencia, periodos de operaciones y rentabilidad.

##### **1.- Razones de liquidez:**

La liquidez se refiere a la capacidad de generación de recursos monetarios de una empresa, así como su capacidad para hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto y largo plazo con sus acreedores.

Las razones de liquidez que consideramos que son las mas importantes son las siguientes:

- Razón Circulante =  $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$

Esta razón nos muestra las veces que la empresa cubre sus pasivos a corto plazo con sus activos a corto plazo; o lo que es lo mismo, por cada peso que debemos, cuanto tenemos para pagar.

- Prueba del Acido =  $\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$

Esta razón se puede interpretar de la misma forma que la anterior, solamente que en esta estamos descontado los inventarios por que son los que mas se tardarían en recuperar de los activos circulantes.

- Razón de Capital de Trabajo =  $\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$

Nos muestra con que recursos monetarios cuenta la empresa para efectuar sus operaciones.

## 2.- Razones de Solvencia:

Se refiere a la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a largo plazo, incluyendo los costos financieros que pudiera generar. Además nos permite conocer el grado de endeudamiento de la empresa con sus acreedores.

- Pasivo Total a Activo Total =  $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

Representa el porcentaje de endeudamiento que tiene la empresa, o dicho también de otra forma, la parte del activo que esta siendo financiada por los proveedores o bancos.

- Capital Contable a Activo Total =  $\text{Capital Contable} / \text{Activo Total}$

Complementa a la razón anterior, ya que nos muestra la inversión de los accionistas en los activos de la empresa.

- Pasivo Total a Capital Contable = *Pasivo Total / Capital Contable*

Es el porcentaje de la inversión de algún tercero en la empresa.

### 3.- Razones de Actividad:

Estas razones nos muestran la forma en que la empresa le “da vuelta” al dinero, nos muestra el tiempo que la empresa tarda en llevar a cabo sus operaciones desde los inventarios, los pagos a proveedores, las ventas y la recuperación de estas. Entre mas rápido efectúe sus operaciones una empresa, mayor movimiento le da a sus recursos monetarios y tiene menos riesgos.

- Rotación de Inventarios = *Ventas Netas Anuales / Promedio de Inventarios*
- Días en el Inventario = *( Promedio de Inventarios / Ventas Netas Anualizadas ) \* 365 Días*

Estas razones nos muestran la forma en la que nuestro inventario rota; en el primer caso nos indica las veces que el inventario se ha agotado por el concepto de ventas, el segundo nos muestra los días que se tarda en llevar a cabo esta función.

- Rotación de Cuentas por Cobrar = *( Promedio de Cuentas por Cobrar / Ventas Netas ) \* 365 Días*

Esta razón es muy importante en estos tiempos (al igual que todas las de actividad), ya que nos muestra los días que la empresa tarda en recuperar el crédito otorgado a sus clientes.

- Rotación de Cuentas por Pagar = *( Promedio de Cuentas por Pagar / Compras Netas ) \* 365 Días*

Nos muestra los días que la empresa tarda en pagar el crédito que sus proveedores le otorgan.

- Razón de Actividad = *Rotación de Inventario + Prom. Ctas. Pagar - Prom. Ctas. Cobrar*

Nos muestra los días que se tarda la empresa en efectuar sus operaciones desde almacenaje, pago a proveedores, ventas y recuperación de estas.

#### 4.- Razones de Rendimiento:

Estas razones son muy importantes para los socios y accionistas de la empresa, ya que nos muestran la rentabilidad y la capacidad de generar utilidades con que se cuenta.

- Rendimiento sobre la Inversión =  $Utilidad\ Neta / Capital\ Contable$

Nos muestra el porcentaje de rendimiento que tiene la inversión de los socios, este porcentaje es la rentabilidad nos da nuestra inversión en la empresa.

- Rendimiento del Activo Total =  $Utilidad\ Neta / Activo\ Total$

Nos muestra el porcentaje de rendimiento que tiene la inversión total en la empresa, sea o no sea inversión de los socios.

- Cobertura de Intereses =  $Utilidad\ de\ Operación / Intereses\ Devengados$

Nos muestra las veces que se alcanzan a cubrir los intereses generados, con la utilidad de operación. O visto de otra forma la capacidad para cubrir nuestros gastos financieros.

- Utilidad Neta entre Ventas Netas =  $Utilidad\ Neta / Ventas\ Netas$

Es el porcentaje de utilidad que se genera por cada peso vendido.

Es de relevante importancia hacer mención a que las razones financieras mostradas anteriormente no son todas las existentes, solamente las que considero las mas importantes. Además considero relevante mencionar también que, se pueden diseñar las razones financieras de acuerdo a las necesidades de información, y su uso es ilimitado.

## b) Método de Porcentajes Integrales

Este método es el más sencillo de todos, ya que únicamente consiste en obtener del Estado de Resultados el porcentaje respecto a las ventas de las demás cuentas que integran dicho estado financiero. Con este análisis nos podemos dar cuenta de las partidas que están afectando mayormente la generación de utilidades y en que porcentaje, además de darnos a conocer en que puntos estamos fallando, esto con el objetivo de llevar a cabo un estudio más arduo en tales partidas.

Este método también es aplicable al Balance General, obteniéndose los porcentajes integrales de las cuentas de activo, pasivo y capital para conocer cuanto representan de la totalidad de estos rubros.

## c) Sistema Du Pont de Análisis Financiero

En nuestra opinión este método de análisis es muy interesante, ya que nos conjunta de una manera gráfica cuentas de resultados con cuentas de balance; llevándonos paso a paso por las mismas, permitiéndonos formular una opinión de acuerdo a los porcentajes que están siendo mostrados y tomar una decisión de ajuste o de mayor aprovechamiento en ciertas partidas.

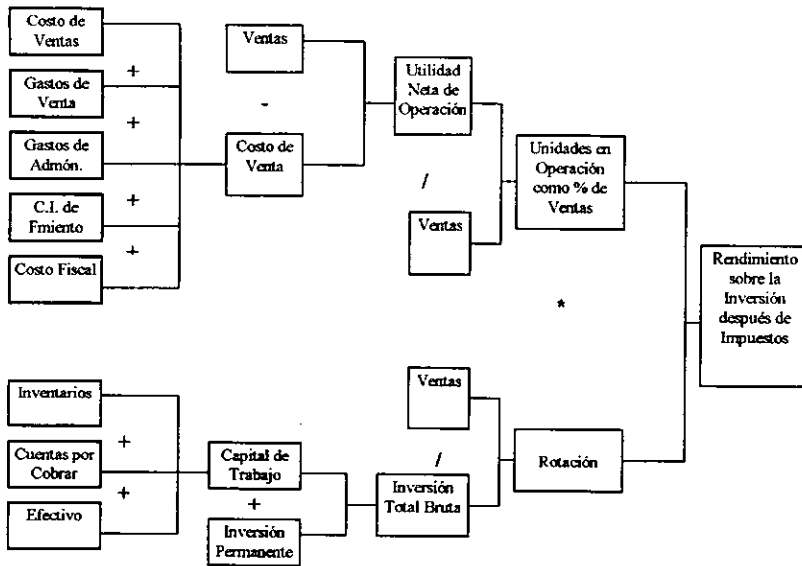
El objetivo final de este método Du Pont, es mostrarnos el rendimiento sobre la inversión total en la empresa, esta inversión sea de los accionistas o sea financiada por cualquier otro medio.

Este método Du Pont matemáticamente se mostraría de la siguiente forma:

$$(Ventas / Inversión) * (Utilidad Neta / Ventas Netas) = Rendimiento sobre la Inversión$$

Gráficamente el Método Du Pont es mostrado en la Grafica2.1

Gráfica 2.1



Fuente: (Ramírez; 1994: 139)

#### d) Análisis con Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel en el que la suma de nuestros *Gastos Variables* mas nuestros *Gastos Fijos* se iguala con nuestros ingresos.

Hablar del punto de equilibrio y mencionar que solamente es lo mencionada anteriormente, seria caer en un grave error y dejar de aprovechar una herramienta fundamental en toda empresa que quiera llevar sus operaciones lo mas eficientemente y rentable posible.

Una empresa puede fijar un cierto porcentaje o un cierto monto de utilidad en un periodo determinado; por medio del punto de equilibrio, es posible conocer como va a lograr la empresa cumplir con este objetivo; esto lo efectuaria de la siguiente manera, se separarian los costos y gastos de la empresa en fijos y variables, y a partir de estos, y el precio de venta del producto se obtendria la cantidad de articulos que la empresa debiera vender para obtener esa utilidad.

Lo anteriormente explicado nos lleva a lo siguiente, conocer si la capacidad productiva de la empresa es realmente lo suficientemente capaz de realizar tal producción que nos lleve a obtener esas utilidades; en caso de no serlo así podemos analizar si nuestro precio de mercado es muy bajo, y conocer que repercusiones nos traería el incrementarlo o disminuirlo (tomando en cuenta la competitividad de la empresa ante el mercado); este análisis también nos llevaría a tomar decisiones sobre reducción de costos en la empresa, tanto fijos como variables.

Pienso que las utilidades del punto de equilibrio son muy grandes, por lo tanto es considerado como una herramienta fundamental en la toma de decisiones.

La forma de determinar el punto de equilibrio es mediante las siguientes fórmulas:

- Punto de Equilibrio en Unidades =  $Gastos\ Fijos / Contribución\ Marginal$
- Contribución Marginal =  $Precio\ de\ Venta - Gastos\ Variables$

Esta fórmula nos mostraría la cantidad en volumen de ventas que se debe tener para por lo menos igualar nuestros ingresos con los egresos.

- Punto de Equilibrio en Pesos =  $Punto\ de\ Equilibrio\ en\ Unidades * Precio\ de\ Venta$

Esta fórmula nos mostraría las ventas que se deben tener para por lo menos igualar nuestros ingresos con los egresos.

- P. de Equilibrio en Unidades con Utilidad =  $Gastos\ Fijos + Utilidad / Contribución\ Marginal$
- P. de Equilibrio en Pesos con Utilidad =  $Punto\ de\ Equilibrio\ en\ Unidades * Precio\ de\ Venta$

Con las dos fórmulas anteriores obtendríamos las ventas necesarias en volumen y en pesos que tendríamos que efectuar para obtener la utilidad deseada.

Para tener un mayor conocimiento del Punto de Equilibrio, a continuación explicaremos algunos de los conceptos que integran las fórmulas, y que a nuestro juicio es vital conocer y clasificarlos según su origen

*Gastos Fijos:* Son las erogaciones que efectúa la empresa en su operación y que son constantes, es decir no varían según el nivel de ventas ni de producción, ejemplo: Rentas, Depreciaciones, Teléfono, entre otros.

*Gastos Variables:* Son las erogaciones efectuadas por la empresa, pero que varían directamente de acuerdo al el nivel de producción o de ventas, ejemplo: Materia Prima, Mano de Obra a Destajo, entre otros.

*Precio de Venta:* Es el valor que se le fija a un determinado producto para ser comercializado en el mercado.

#### **e) Estado de Cambios en la Situación Financiera**

Este Estado Financiero es contemplado como básico por parte de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y se encuentra regulado en el Boletín B-11.

Es de gran importancia conocer si la empresa es capaz de autofinanciarse, o dicho de otra forma, saber si es capaz de generar los recursos necesarios para lograr desarrollar sus operaciones, y en caso de no serlo, conocer la fuente de donde esta obteniendo dichos recursos; además de conocer de donde provienen estos recursos, se debe de mostrar donde fueron invertidos y en que cantidad.

Podemos decir que es necesario este Estado Financiero, ya que nos permite planear a futuro si la empresa será capaz de autofinanciarse y donde invertirá los recursos que genere.



## f) Otros Análisis

El Dr. Luis Haime Levy nos hace mención en su libro “ Planeación Financiera en la Empresa Moderna “, que otro muy importante tipo de análisis son los Comparativos entre Estados Financieros en diferentes periodos.

Podemos concluir con el análisis financiero con la siguiente reflexión, la capacidad de análisis de los Estados Financieros, únicamente dependen de la capacidad de Análisis de la persona que lleva a cabo dicha función en una empresa, además de la creatividad que tenga para diseñar nuevas formas de análisis y conjuntar los ya existentes.

## 2.5 Planeación Financiera

La planeación es la anticipación de los procesos productivos u operaciones de una empresa, con el fin de conocer el comportamiento que tendrá esta en un periodo determinado de tiempo; esta planeación se realiza con el único fin de permitirnos tomar decisiones en un momento presente, que repercutirán en un momento futuro.

La Planeación Financiera de una empresa se puede dividir en dos grandes grupos, planeación a corto plazo y planeación a largo plazo.

**Planeación a Corto Plazo:** Esta planeación tradicionalmente se ha mencionado que es la que se da en un periodo de un año, aunque algunos estudiosos lo manejan de diferente forma, debido a la situación que se esta viviendo en el país la planeación a corto plazo podría considerarse en periodos de 1 a seis meses.

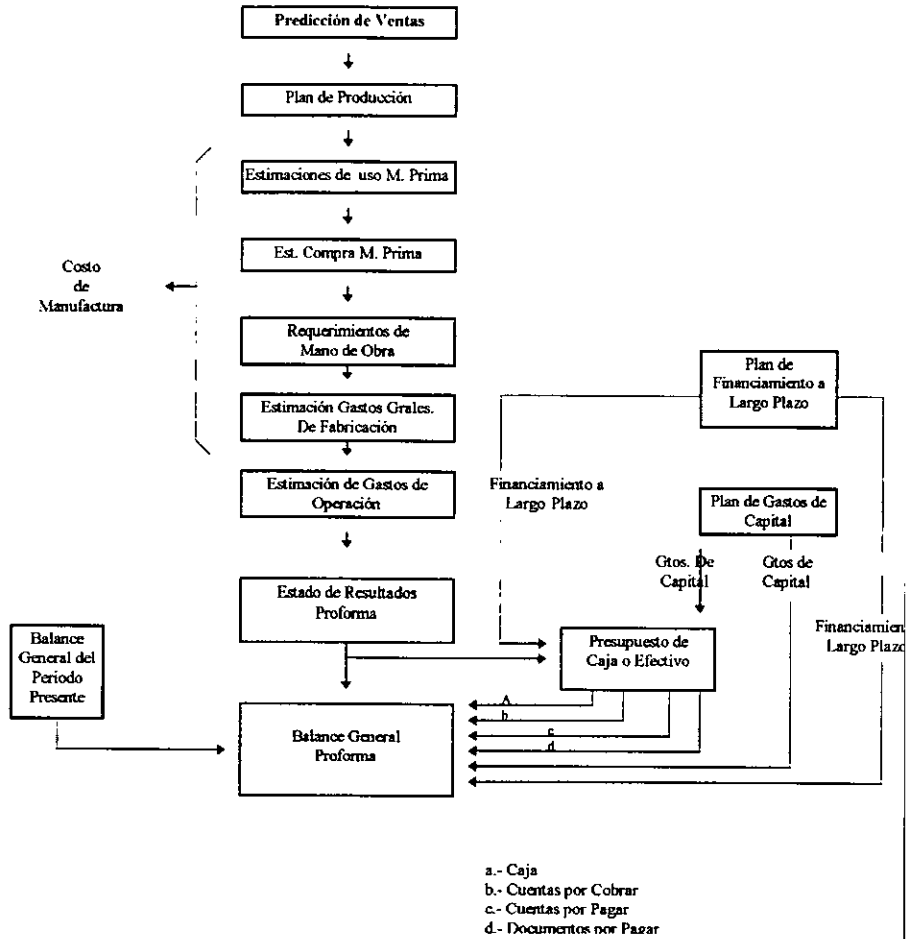
El elemento mas importante de la planeación a corto plazo es la elaboración de presupuestos; estos se encargan de anticipar o presupuestar las ventas de una empresa y a partir de esta presupuestacion, pasar por producción, compra de materia prima, pago a proveedores, cobro a clientes, hasta llegar a un flujo de efectivo presupuestado, el cual nos mostrara como es la situación de la empresa a partir de tales ventas, si fue financieramente autosuficiente, si va a requerir de financiamientos, en fin una amplia gama de decisiones.

Otro elemento importante es la elaboración de estados financieros proforma, este al igual que en la elaboración del flujo de efectivo, se encarga de planear las operaciones, pero en este caso el resultado no será un flujo de efectivo, serán los estados financieros básicos (Estado de Posición Financiera, Resultados, Cambios en la Situación Financiera, Variaciones en el capital Contable), estos estados financieros básicos nos permiten conocer como serán las utilidades de la empresa y como se modificaran sus estados financieros; posteriormente se pueden analizar, con las herramientas citadas, para lograr conocer si la empresa será rentable.

El proceso de la planeación financiera a corto plazo puede ser resumido en la Figura 2.2, que se muestra a continuación.

Como ya lo hemos mencionado, el elemento mas importante de la planeación financiera es el presupuesto, ha continuación mencionare y explicare cada uno de los presupuestos que desde mi punto de vista son los mas importantes, así como sus elementos.

Gráfica 2.2



Fuente: (Gitman; 1986: 223)

### I.- Presupuesto de Operación:

Este presupuesto integra todos los conceptos referentes a la operación normal de la empresa. Este presupuesto parte de las ventas como el elemento mas importante, al conocer las ventas podemos presupuestar la compra de mercancías, el costo de ventas, todos los elementos que integran el Estado

de Resultados. Este Presupuesto de Operación también nos permite conocer la forma en que se comportaran, entre otros, las cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar.

El Presupuesto de Operación esta compuesto por los siguientes elementos:

- a) Presupuesto de Ventas
- b) Presupuesto de Costo de Ventas
- c) Presupuesto de Gastos de Venta y Administración
- d) Presupuesto de Otros Gastos de Operación
- e) Presupuesto de Impuestos
- f) Presupuesto de Utilidad Neta

***a) Presupuesto de Ventas:***

El presupuesto de ventas tiene por objetivo el efectuar una proyección o una anticipación de las ventas en un periodo determinado. Este presupuesto marca las pautas para los demás anteriormente mencionados.

Existe una controversia sobre cual es la mejor forma de elaborar un presupuesto de ventas, los autores han manejado diversos métodos de pronosticar estas ventas, argumentando cada uno de ellos que se deben de tomar en cuenta diferentes factores socioeconómicos que afectan y hacen variar las mismas.

Desde nuestro punto de vista, la mejor forma de llevar a cabo este presupuesto es elaborándolo en el propio departamento de ventas. Pienso que ninguna persona dentro de la organización conoce tanto sobre el comportamiento que pudieran tener estas en un futuro como ese departamento.

La mejor forma en que se puede basar el encargado de la elaboración del presupuesto de ventas, es mediante las ventas históricas; puede analizar en forma estadística como han ido variando estas conforme a los años anteriores, estos datos históricos debe de tenerlos muy en cuenta, en especial el del año mas reciente. Posteriormente debe analizar los siguientes factores:

- Aceptación de su Producto en el Mercado
- Demanda de su producto en el mercado
- Factores Sociales
- Política económica
- Precio Estimado de Venta
- Competencia
- Capacidad productiva de la empresa
- Capacidad de almacenamiento, distribución.

Estos son algunos de los aspectos mas importantes que debe tener en cuenta el encargado de elaborar el presupuesto de ventas, debe de integrarlos y conjuntarlos entre si para tener proyectar en forma razonable las ventas de la empresa.

En nuestra opinión dicho presupuesto debe de efectuarse primeramente sobre ventas en unidades, esto quiere decir en volumen, ya que esto nos da una idea de cual será el porcentaje real de crecimiento de la empresa; posteriormente estas ventas se convierten en unidades monetarias al multiplicarlas por su precio unitario estimado.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta es el comportamiento de ventas que tiene la empresa, este puede ser lineal o cíclico.

Lineal significa que prácticamente tiene el mismo volumen o porcentaje de ventas en un periodo determinado, esto lo podemos explicar de la siguiente manera, si tomamos como referencia un presupuesto anual, las ventas se comportarian prácticamente igual mes con mes.

Las ventas cíclicas son las que no se dan de una manera constante en un lapso determinado de tiempo, lo podemos explicar de la siguiente manera, continuando con el mismo ejemplo de un presupuesto anual, las ventas de la empresa no se darian igual todos los meses, sino que estas variarían mes con mes, para ser mas específico en este ejemplo, esto lo podemos observar en las empresas que venden sus productos por temporada.

## **b) Presupuesto de Costo de Ventas**

Al tener determinado nuestro presupuesto de ventas, continuaremos con la elaboración del presupuesto de costo de ventas.

Este presupuesto nos muestra, lo que nos costara producir el volumen de artículos necesarios para cubrir el nivel de ventas anteriormente presupuestado.

Hay que tener en cuenta que este presupuesto se elabora en base al sistema de costos que este implementado en la empresa.

Para obtener dicho presupuesto, debemos de partir de los elementos que integran el valor o el costo de la producción, estos son: Materia Prima, Mano de Obra Directa, Gastos Indirectos de Fabricación.

**Materia Prima:** Este concepto, se refiere al valor de todos los insumos y la materia prima necesaria para la fabricación de un determinado artículo; a esta materia prima se le irán añadiendo valores agregados y se ira transformado mediante diversos procesos hasta convertirse en el producto final terminado. Estas materias primas son diferenciadas por que son las que componen principalmente el producto, además de que pueden ser plenamente identificables en la producción terminada.

Otro aspecto importante que se debe de tener en cuenta en la estimación de la materia prima, son los inventarios iniciales y finales, ya que nos muestran el nivel de inventario que se tiene para iniciar la producción, y el nivel que debemos de dejar al final del periodo de producción.

**Mano de Obra Directa:** Se refiere a los salarios, junto con todas las prestaciones otorgadas por la empresa, que se le paga a los obreros que intervienen directamente en la producción, o la transformación de la materia prima hasta convertirla en producto terminado. Intervenir directamente en el proceso de producción, lo podríamos definir de la siguiente forma: Es plenamente identificable en el producto la labor o el trabajo realizado por el obrero en el producto terminado.

*Gastos Indirectos de Fabricación:* Estos son gastos efectuados por la empresa, regularmente en una cantidad importante, además estos gastos no son directamente identificables en el producto terminado y generalmente son erogados por departamentos de servicio que efectúan labores importantes para el desarrollo de la producción; estos departamentos desarrollan, por decirlo así, una función administrativa dentro del proceso de producción, pueden ser tales como: Mantenimiento, Supervisores, Auxiliares.

#### ***c) Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración***

Este presupuesto comprende los gastos erogados por los departamentos de venta y administración, de tales gastos los más importantes son los sueldos; a partir de estos se pueden elaborar los tabuladores o presupuestos de sueldos. Otro concepto importante son las prestaciones que otorga la empresa, ya sean las de Ley o las otorgadas adicionalmente por la empresa, estos gastos también pueden ser presupuestados a partir de los sueldos.

Los gastos más comunes, a parte de los sueldos y prestaciones, serían las depreciaciones de activos, amortizaciones y gastos generales de estos departamentos como artículos de trabajo, papelería, rentas, cursos.

Cabe mencionar que en este presupuesto no solamente entran los gastos de los departamentos de ventas y administración; dependiendo de los criterios utilizados en la empresa, podrían integrarse a estos todos los demás sueldos de el personal que efectúa una labor de supervisión, administración, mantenimiento, vigilancia.

Este presupuesto también puede ser llamado con el nombre de Presupuesto de Gastos de Operación.

#### ***d) Presupuesto de Costo Integral de Financiamiento***

El Costo Integral de Financiamiento es el que nos muestra los Intereses Devengados a Favor y en Contra de la empresa, además, en caso de tener operaciones con moneda extranjera, nos muestra la Utilidad o Perdida por tipo Cambiario.

Este presupuesto puede elaborarse mediante una estimación histórica de los intereses a favor, o en caso de contar con un flujo de efectivo presupuestado, se pueden determinar los sobrantes de efectivo y las inversiones que va a efectuar la empresa. Igualmente, en caso de existir faltantes se pueden determinar los créditos que solicitará la empresa para solventar estos, además determinar los intereses por pagar o devengados en contra.

En caso de que la empresa ya cuente con créditos en el momento de determinar este presupuesto, los intereses por pagar se determinarían a través de una tabla de amortización.

El resultado por tipo cambiado, se determinaría en base al tipo de cambio que se estime.

#### *e) Presupuesto de Impuestos*

Una vez determinados los presupuestos mencionados anteriormente, se puede elaborar un Estado de Ingresos y Gastos; en base a este y a los demás presupuestos elaborados con anterioridad, se puede determinar o presupuestar el Impuesto Sobre la Renta y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades.

Es importante mencionar que el Presupuesto de Impuestos debe determinarse lo más objetivamente posible en base a un buen juicio profesional y con fundamentos que respalden este presupuesto, basándose siempre en las Leyes correspondientes.

#### *f) Presupuesto de Utilidad Neta*

El último elemento del Presupuesto de Operación, es el de Utilidad Neta. Podemos decir que también es el más importante ya que en él nos muestra si la inversión de los accionistas es o no rentable, además de que nos muestra si la empresa está cumpliendo con los objetivos anteriormente determinados. En base a este presupuesto, y los resultados que arroje se pueden determinar varias decisiones, ¿aumentar ventas?, ¿aumentar precio de ventas?, ¿disminuir costos?, . esto depende del profesionalismo, de los criterios y del ingenio de los encargados de la administración de la empresa.



Es importante hacer referencia a los siguientes cuestionamientos:

“ ... lo mas importante de la utilidad neta puede resumirse en las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ Satisface la Inversión de los Accionistas ?
- 2.- ¿ Cumple con los Objetivos de la Empresa ?
- 3.- ¿ Logra la Función Social que la Empresa tiene ?

La administración de las empresas debe poder contestar afirmativamente, y en caso de no hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones, estrategias, . “ (Moreno; 1994: 446)

## II.- Presupuesto de Inversiones Permanentes

La empresa, para llevar a cabo sus operaciones eficientemente, necesita contar con la maquinaria y el equipo suficiente para lograr tal objetivo. El potencial y la rentabilidad de las empresas esta siempre en función del equipo y la maquinaria con que esta cuente, esta maquinaria entra en el concepto de Inversiones Permanentes. La diferencia entre muchas empresa triunfadoras y perdedoras esta en la forma de adquirir tal maquinaria y la forma de aprovechar esta adecuándola a sus necesidades.

Por lo tanto, es de vital importancia que una empresa efectúe, en caso de tener planeada la adquisición de nueva maquinaria, un presupuesto de adquisición de inversiones permanentes.

Podemos plantear varias preguntas que nos ayuden a identificar y a decidir entre las adquisiciones de inversiones y las necesidades reales de la empresa, algunas de estas podrían ser:

- ¿ En cuanto tiempo será la reposición de esta maquinaria ?
- ¿ Que sucede si nos salimos de mercado ?
- ¿ Cual es la vida útil de la maquinaria ?
- ¿ Es la mejor opción ?
- ¿ Como se incrementara mi producción ?
- ¿ Cambiara mi proceso de producción ?

Pueden plantearse cientos de preguntas de este tipo, para responder algunas de estas dudas y determinar cual es nuestra mejor opción de inversión permanente, existen diferentes métodos de análisis financieros; de tales métodos haremos referencia a continuación.

## **Métodos de Análisis de Inversiones Permanentes**

Los métodos de análisis generalmente se dividen en dos tipos, métodos simples y métodos avanzados.

Los métodos simples, solamente nos muestran una aproximación o acercamiento de la viabilidad de la inversión, y por lo tanto, muchas veces nos conducen a tomar decisiones erróneas.

Los métodos avanzados, como su nombre lo indica, son mas complejos, ya que en estos se integran diferentes factores económicos futuros que repercuten en nuestra inversión, por lo tanto sus resultados son mas exactos y nos permiten conocer de mejor manera los probables resultados de una inversión.

### ***a) Métodos Simples***

Igualmente que con las razones financieras , existen varios métodos simples de análisis de la inversión, cada empresa puede adecuar a sus necesidades el método que mas le convenga o el método desarrollado por la propia empresa que se adecue a sus necesidades. Entre los métodos simples, los que mas son utilizados, y por lo tanto, los mas conocidos en el mundo de las finanzas son los siguientes:

- Método de Recuperación
- Método de Tasa Promedio de Rendimiento sobre la Inversión

#### ***1.- Método de Recuperación:***

Este método tradicionalmente también es conocido como P.R.I. o Periodo de Recuperación de la Inversión.

Tiene por objetivo conocer en cuanto tiempo se efectuara la recuperación de la inversión en activo, esto lo hace a través de los flujos de efectivo promedio, que son determinados con anterioridad en el flujo de efectivo presupuestado.

Como puede verse, este método es bastante sencillo y es poco confiable.

Existen varias formas de calcular la recuperación de la inversión, esta depende de los criterios utilizados por la persona que se encarga de llevarlos a cabo, entre las fórmulas con las que contamos para obtener la recuperación están las siguientes:

**P.R.I.** (en años) = *Monto de la Inversión / Flujo de Efectivo Anual Promedio antes de Impuesto*

**P.R.I.** (en años) = *Inversión - Valor de Desecho / Flujo de Efectivo Anual Promedio antes de Impuesto \**

Estos Flujos pueden ser calculados antes o después de impuesto.

Otra forma de calcular este periodo de recuperación, es en base a los ahorros que generara la compra de la nueva maquinaria, se determina mediante la siguiente formula:

**P.R.I.** (en años) = *Inversión - Valor de Desecho / Ahorros Proyectados Promedio*

En las fórmulas anteriores podemos observar que a la inversión total, se le resta el valor de desecho, este valor de desecho existe únicamente cuando el proyecto es de reemplazo; esto quiere decir, cuando ya existía una inversión en maquinaria pero esta será sustituida por una nueva; el valor de desecho se refiere a lo que podemos recuperar con la venta de la maquinaria que será reemplazada.

## ***2.- Método de Tasa Promedio de Rendimiento sobre la Inversión:***

Este método nos muestra un rendimiento sobre la inversión, este rendimiento es dado en porcentaje y nos muestra el grado de rentabilidad que tiene la adquisición de cierto activo.

En este método se requieren prácticamente los mismos datos del método anterior, flujos promedio y monto de la inversión, las fórmulas serían las siguientes:

**Tasa Promedio** = *Flujo de Efectivo Anual Promedio antes de Impuesto / Monto de la Inversión*

**Tasa Promedio** = *Flujo de Efectivo Anual Promedio antes de Impuesto / Inversión - Valor de Desecho*

Estos Flujos pueden ser calculados antes o después de impuesto.

### ***b) Métodos Avanzados***

Como ya lo mencionamos anteriormente los métodos avanzados son un poco más complejos de aplicar que los métodos simples, por lo tanto son más confiables. Entre los métodos de análisis avanzados podemos mencionar que los más usuales son:

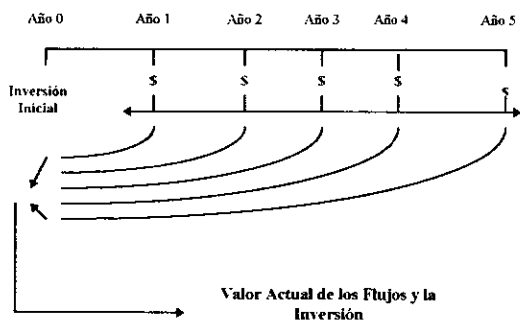
- Método del Valor Actual
- Método del Valor Actual Neto
- Método del Valor Actual de Reposición
- Método de Tasa Interna de Rendimiento

A continuación haremos una breve explicación de cada uno de los métodos:

#### ***1.- Método del Valor Actual:***

El Método del Valor Actual es uno de los más usados en los análisis de inversiones, este consiste en manejar el dinero invertido en el tiempo; esto se podría explicar de la siguiente manera: Se elaboran una serie de flujos de efectivo presupuestados por un cierto periodo de tiempo, se descuentan de dichos flujos de efectivo o de caja, el costo del dinero, este costo es la tasa de financiamiento ponderada de la empresa, esto se hace con el fin de conocer el valor actual de dichos flujos, y conocer el valor actual de la inversión. Esto lo podemos observar en el siguiente cuadro :

Gráfica 2.3



Anexo 2

Para conocer el valor futuro de la inversión se aplicara la siguiente formula:

- **Valor Actual de la Inversión** = Inversión Inicial - ( Valor de Desecho / ( 1 + i ) ^ años

Para conocer el valor de los flujos de efectivo futuros, a valor presente se utilizara la siguiente formula:

- **Valor Actual de los Flujos** = Monto del Flujo \* ( 1 + i ) ^-año

Combinando estas fórmulas con las usadas anteriormente en los métodos simples podemos obtener el rendimiento sobre la inversión estimado, mediante la siguiente formula:

- **Rendimiento sobre Inversión** = Valor Act. Flujos (-) Valor Act. Inversión / Valor Act. Inversión

## 2.- Método del Valor Actual Neto:

El valor actual neto se calcula exactamente igual que el método anterior, solamente que este método tiene como diferencia que busca integrar la inversión y los flujos de efectivo en uno solo para conocer el tiempo de recuperación y la rentabilidad de la inversión. Este valor presente se calcula de la siguiente manera:

Al conocer los flujos y la inversión neta a valor presente, los primeros se adicionan a la inversión a valor presente, el resultado nos mostrara si la inversión se recuperara en el periodo de tiempo contemplado, si alcanza las metas fijadas por la administración y como se comportara al inverso, entre otras. Para tener mas claro la forma de elaborar el valor presente neto se mostrara el siguiente cuadro que ejemplificara su procedimiento:

Periodo	Inversión	Flujo	Tasa	Valor Presente	Valor Presente Neto
0	Inversión		%	V.P. Inversión	V.P. Inversión en Negativo
1		Flujo Efectivo	%	V.P. Flujo	+ V.P. Flujo
2		Flujo Efectivo	%	V.P. Flujo	+ V.P. Flujo
3		Flujo Efectivo	%	V.P. Flujo	+ V.P. Flujo
					<b>Valor Presente Neto *</b>

La tabla anterior la podemos interpretar o explicar de la siguiente manera:

**Periodo:** Es el lapso de tiempo transcurrido del inicio de la inversión a ciertos días, semanas, meses años etc. en el caso del ejemplo anterior se toman como referencia los años.

**Inversión:** Es el monto original de la inversión.

**Tasa:** Tasa ponderada de capital.

**Valor Presente:** En esta columna se pondrá el valor presentes de la inversión, así como los de los flujos de caja.

**Valor Presente Neto:** En esta columna se pondrá en primer termino el valor presente neto de la inversión, se pondrán también los valores presentes de los flujos de caja de todos los años de los flujos de efectivo. En la ultima parte de la columna \* se obtendrá la suma algebraica de los valores anteriormente mencionados.

Como se puede deducir, si la suma final nos resulta positiva, la inversión es buena, en caso de no ser así, nos muestra que la inversión no se recuperara en el periodo de tiempo previamente determinado, y por lo tanto la inversión no es buena.

### 3.- Método del Valor Actual de Reposición:

El método de valor de reposición también se obtiene con el mismo procedimiento del Valor Actual Neto, con la única diferencia que considera una inversión neta. Este método se emplea cuando se analiza una inversión en la que se tiene contemplada la sustitución de un Activo viejo de la empresa por un Activo nuevo, el Activo que será sustituido es vendido en cierto valor de mercado y la utilidad que

arroje la venta de tal activo se le descontara al valor de la nueva inversión, por lo tanto el Monto de la Inversión disminuirá.

#### **4.- Método de Tasa Interna de Rendimiento:**

El método mas complejo en análisis de inversiones permanentes es probablemente la **TIR** (Tasa Interna de Retorno o de Rendimiento).

Además de ser el método mas complejo es también el mas usado y el mas confiable en el caso de este tipo de análisis.

La definición y el calculo de la TIR es muy general, por lo que es conveniente analizar una definición universal de esta, esta definición es la siguiente: “ *Tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial asociada a un proyecto* ” (Gitman; 1986: 411)

La forma de evaluar la Tasa Interna de Retorno es muy simple; se determinara y se analizara la tasa de rendimiento ofrecida por el Sistema Financiero Mexicano en diferentes tipos de inversiones, además, también se determinara la tasa ponderada de capital de la empresa. Al tener plenamente identificadas tales tasas, se determinara la TIR de la inversión, para poder decir que una inversión es lo suficientemente buena o rentable, por lo menos debe igualar, o ser mayor al rendimiento ofrecido por la banca y a la tasa ponderada de capital de la empresa. El obtener una TIR positiva nos indica que la empresa conserva su valor de mercado y tiene posibilidades de aumentarlo.

Los factores anteriores de decisión los podemos resumir en la siguiente tabla:

<b>T I R</b>	<b>Tasa Ponderada o Tasa Bancaria</b>	<b>Decisión</b>
% Mayor que	%	Se acepta el Proyecto
% Igual que	%	Se acepta el Proyecto
% Menor que	%	Se rechaza el Proyecto

### *Método de Cálculo de la TIR*

Existen muchas maneras de efectuar el cálculo de la TIR, entre ellas podemos mencionar que la más fácil es por medio de una calculadora financiera, en nuestro caso presentaremos el método que creemos que es el más conveniente y fácil de aplicar, se resume en siete pasos que son los siguientes:

**Paso 1:** “ Calcular el flujo de efectivo promedio anual para obtener una anualidad falsa “.

**Paso 2:** “ Dividir la inversión inicial entre el flujo de efectivo promedio a fin de obtener un *periodo falso de recuperación de la inversión*. El falso periodo de recuperación es necesario con el objeto de estimar la TIR para la anualidad falsa “

**Paso 3:** “ Utilizar la tabla A-4 (FIVPA) (En este caso anexo 3), para obtener la TIR de una anualidad. El resultado será una aproximación muy general de la TIR, con base en el supuesto de que las entradas de la serie compuesta de entradas de capital es una anualidad.”

**Paso 4:** “ Ajustar subjetivamente la TIR obtenida en el paso 3 comparando el patrón de entradas de efectivo promedio anuales (Calculado en el paso 1 ), a la serie compuesta real de entradas de capital. Si la serie real de flujos de efectivo parece tener mayores entradas en los primeros años que la serie promedio, ajustar la TIR hacia arriba unos cuantos puntos de porcentaje. Si las entradas de efectivo reales en los primeros años están por debajo del promedio, ajusta la TIR hacia abajo unos cuantos puntos del porcentaje. Si las entradas de efectivo promedio parecen muy cercanas al patrón real, no hay que realizar ningún ajuste en la TIR. “

**Paso 5:** “ Empleando la TIR del paso cuatro, calcular el valor presente neto del proyecto de serie compuesta. Asegurarse de utilizar la Tabla A-3 (los factores de interés de valor presente para una unidad monetaria FIVP), considerando la TIR estimada como una tasa de descuento. ”

**Paso 6:** “ Si el VPN es mayor que cero, elevar subjetivamente la tasa de descuento; si el VPN resultante es menor que cero, reducir subjetivamente la tasa de descuento. “



**Paso 7:** “ calcular el VPN empleando la nueva tasa de descuento. Repetir el paso seis. Detenerse una vez encontradas dos tasas de descuento consecutivas que hagan que el VPN sea positivo o negativo respectivamente. Cualquiera de estas dos tasas que haga que el VPN sea mas cercano a cero, es la TIR al 1% mas cercano. “ (Gitman; 1986: 412)

### III.- Presupuesto Financiero

Este presupuesto se puede decir que ha ido evolucionando debido a los cambios en la estructura financiera de las empresa de hoy en día, además de que ha ido tomando gran importancia precisamente para esta estructura financiera. El presupuesto financiero a grandes rasgos nos muestra la relación existente entre los activos, pasivos y capital, además de ayudarnos a hacer un análisis de cual será la relación optima que debería tener la empresa para efectuar correctamente sus operaciones y evitar desfases que perjudiquen la operación de la misma.

Los objetivos de pueden este tipo de presupuesto pueden resumirse en los siguientes dos: *Rentabilidad y Liquidez*. Yo pienso que si bien, la rentabilidad y la liquidez no van de la mano, puede llegarse a un cierto nivel donde podemos hacer que se logren las dos.

La rentabilidad es muchas veces confundida con la liquidez, podemos diferenciarlas de la siguiente manera: La liquidez es el movimiento de dinero en una empresa, la relación que existe entre el financiamiento otorgado por nuestros proveedores, el dinero que se invierte en inventarios y el que se invierte en cartera de clientes antes de recuperar los créditos otorgados. De una manera mas concreta podemos decir que la liquidez son los valores convertibles a dinero y el dinero liquido con que cuenta la empresa para efectuar sus operaciones. La rentabilidad básicamente se refiere a la capacidad de la empresa para generar recursos y sobrepasar los recursos invertidos en la misma para crear un excedente que nos permita mantener nuestro capital de trabajo y el reparto de dividendos a los socios que invierten su dinero en la empresa.

Las cuentas que tienen relación con la liquidez de la empresa y que de una manera directa afectan al presupuesto de efectivo son las siguientes:

- Efectivo, caja, bancos
- Inversiones Temporales
- Inventarios
- Activo Fijo
- Pasivo a Corto y Largo Plazo
- Capital Social y Utilidades Retenidas

De las anteriores podemos mencionar particularmente al Efectivo, Caja y Bancos, ya que prácticamente es el que sostiene las operaciones diarias de la empresa ya que le permite hacer frente a sus obligaciones. Pero el manejo de estos recursos no se basa solamente en mantener una cantidad que cubra las obligaciones de la empresa, el manejo de estas cuentas es la que mayor importancia tiene en la empresa, ya que se pueden dar dos casos diferentes:

- a) Sobrantes Constantes
- b) Faltantes Constantes

En el caso de los sobrantes constantes nos refero a que la empresa no cuenta con problemas de liquidez, por lo tanto puede efectuar sus operaciones de una manera oigada. Estos sobrantes pueden convertirse en dinero ocioso que se encuentra en los bancos, por lo tanto se debe de analizar la forma de invertir estos recursos y hacer que mínimo nos generen la tasa de interés otorgada por los bancos, de esta manera se puede planear invertirlos ya sea en la misma operación de la empresa con compra de maquinaria, tecnología,; o bien puede buscarse la mejor manera de invertir estos recursos sobrantes en las inversiones que son ofrecidas por el Sistema Financiero Mexicano a corto o largo plazo que permitan a la empresa la maximización de estos recursos.

Refiriéndome ahora a los faltantes constantes, estos se dan en el caso de empresas que tienen problemas de liquidez y que necesitan recursos frescos para poder continuar con sus operaciones; en este caso la empresa debe efectuar un estudio para estudiar como solucionara este problema: mediante venta de activos obsoletos, apretar la recuperación de la cartera de clientes, recursos bancarios a corto o largo plazo, entre muchas otras.

Estos dos casos son los que básicamente busca resolver el presupuesto financiero, esto mediante la aplicación de un presupuesto de efectivo que en seguida explicare.

### **Presupuesto o Flujo de Efectivo**

Como ya se menciono anteriormente en este presupuesto de efectivo se busca determinar sobrantes o faltantes que pudiera tener la empresa en un período de tiempo determinado.

Para efectuar este presupuesto se tendrán que determinar los ingresos y los egresos que supuestamente se efectuaran en el lapso de tiempo antes planeado, este puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual, según las necesidades de información de la empresa.

A los Ingresos se le disminuirán los egresos, de esta manera nos dará como resultado el sobrante o faltante de efectivo.

#### ***a) Ingresos***

Los ingresos son las entradas de efectivo que tendrá la empresa en un periodo determinado, las cuentas u operaciones mas comunes que integran los ingresos son:

- Saldo Inicial de Efectivo o Bancos
- Cobro a Clientes
- Venta de Activos
- Financiamientos Bancarios
- Aportaciones de Capital

***Saldo Inicial de Efectivo:*** Se refiere al saldo en bancos o al dinero en efectivo con que cuenta la empresa al iniciar el periodo de operaciones del flujo de efectivo.

***Cobro a Clientes:*** Se refiere a la recuperación de dinero que efectuara la empresa de los créditos otorgados a sus clientes.

***Venta de Activos:*** Se registrara el dinero que recibe la empresa por la venta de un bien obsoleto.

*Financiamientos Bancarios:* Son los créditos en efectivo que recibe la empresa de los bancos.

*Aportación de Capital:* Es el dinero aportado por los socios de la empresa.

Estos conceptos, aunados a las demás operaciones de la empresa que generen el ingreso de dinero a la empresa se les llamara entradas.

**b) Egresos:**

Los egresos son las salidas de efectivo que tendrá la empresa en un periodo determinado, las cuentas u operaciones mas comunes que integran las salidas son:

- Pago a Proveedores
- Sueldos, Salarios y Prestaciones
- Amortizaciones y Pago de Intereses de Créditos Bancarios
- Impuestos por Pagar
- Dividendos
- Otros

*Pago a Proveedores:* En este concepto se registraran las salidas de efectivo referentes a los pagos que se efectuaran a los proveedores de la empresa.

*Sueldos, Salarios y Prestaciones:* Se integrara con los sueldos y las prestaciones que otorgue la empresa a sus trabajadores.

*Amortizaciones y Pago de Intereses de Créditos Bancarios:* En este rubro se integraran los pagos a los créditos otorgados a la empresa, así como sus intereses correspondientes.

*Impuestos por Pagar:* Representa los impuestos generados por las operaciones, que tendrá que pagar la empresa, ISR, IVA, IMPAC, así como también PTU.

*Dividendos:* Este concepto estará integrado por las utilidades que genera la empresa y que le son entregadas a sus socios.

*Otros:* Los conceptos no previstos anteriormente pero que generen un desembolso de dinero a la empresa serán considerados en este punto.

De esta manera quedan integrados los Egresos de la empresa, o sea, las salidas de efectivo generadas en un periodo determinado.

## **2.6.- Fuentes de Financiamiento**

Para comprender de una mejor manera las fuentes de financiamiento disponibles para las empresas, primero debemos comprender el concepto de financiamiento, así como la división del mismo.

El termino de financiamiento lo podemos definir de la siguiente manera:

Es la obtención de los recursos monetarios que necesita la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Este concepto es muy vago, pero podemos analizarlo de la siguiente manera, los recursos monetarios a que se refiere es el dinero suficiente para que la empresa opere, esta obtención se refiere únicamente a obtener los recursos, sin conocer como se van a aplicar, como se van a distribuir, cual es el objetivo del financiamiento ni la fuente estas cuestiones son contestadas por otra división de las finanzas. Por lo tanto financiamiento lo podemos considerar únicamente como la forma de allegarse de recursos monetarios.

Una fuente de financiamiento se considera únicamente la forma en que ingresa dinero, no importa que este provenga de alguna institución bancaria o por aportaciones de los socios.

Actualmente debido a la situación de crisis que se vive en el país, es necesario analizar perfectamente las fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, además de analizar y planear correctamente la fuente necesaria que se adecue a las operaciones de la empresa, esto con el objeto de evitar una degradación en la estructura financiera.

Este ejemplo de degradación lo podemos observar en la situación de muchas de las empresas actuales, las cuales solicitaron recursos financieros a los bancos, al no tener una estructura correcta, ni una adecuada planeación de la utilización y aplicación de estos recursos, se vieron en la necesidad de cerrar sus plantas productivas, acarreando diversos fenómenos sociales y políticos que afectan actualmente la situación del país.

Por lo tanto podemos concluir que el financiamiento es una rama de dos filos, ya que como puede ayudar a que una empresa progrese, aumente sus operaciones y sus ingresos, también puede dar la pauta para la desaparición de muchas de estas.

#### *División de las Fuentes de Financiamiento:*

Las fuentes de financiamiento se dividen básicamente en dos grandes grupos, Fuentes Internas de Financiamiento y Fuentes Externas de Financiamiento.

A continuación explicare cada una de ellas.

#### *a) Fuentes Internas:*

Las fuentes internas de financiamiento son las que provienen de las aportaciones de los accionistas o socios de la empresa, además también son las utilidades generadas por la empresa que no son retiradas por los accionistas y que son reinvertidas en la operación.

Si hablamos de una manera estricta, las aportaciones de los socios no se podrían considerar como una fuente interna, ya que provienen de un ente o una situación completamente ajena a la empresa, en cambio las utilidades generadas por la empresa que son reinvertidas provienen en un cien por ciento de las operaciones de la misma.

Las aportaciones efectuadas por los accionistas a la empresa se pueden dividir en dos grupos:

- a) Capital Social Común
- b) Capital Social Preferente

*Capital Social Común:* Es el que invierten los socios fundadores de la empresa al formarse esta, tiene la característica que las personas que aportan este tipo de capital tienen voz y voto en las decisiones tomadas por la administración de la empresa, ó sea, pueden intervenir en la administración de la misma.

*Capital Social Preferente:* es el capital aportado por los accionistas que desean invertir a largo plazo, pero que no pretenden intervenir en la administración de la empresa. Un ejemplo de estos son los inversionistas que participan con capital por medio de la Bolsa Mexicana de valores.

### ***b) Fuentes Externas:***

Las fuentes externas de financiamiento son todas aquellas que proporcionen recursos monetarios a la empresa pero que no tienen relación directa con ella ni en las acciones ni en la administración, por lo tanto son fuentes totalmente ajenas a la misma que regularmente se dedican a financiar a la mayoría de las organizaciones económicas existentes.

Por ser las fuentes externas, las de mayor importancia en este momento, además de ser las que cuentan con mayor variedad de opciones de financiamiento, mi estudio se enfocara principalmente a estas.

### ***Tipos de Financiamiento***

Los Financiamientos Externos se dividen en dos grandes grupos que son:

A Corto Plazo y a Largo Plazo, entendemos por Corto Plazo todas aquellas fuentes que financian a la empresa en un lapso no mayor a un año, a Largo Plazo son los que financian a mas de un año.

Entre los Financiamientos a Corto Plazo los mas comunes e importantes son los siguientes:

#### **Corto Plazo:**

- Créditos Quirografarios o Directos

- Factoraje de Clientes y a Proveedores
- Emisión de Papel Comercial
- Créditos Prendarios
- Créditos de Habilitación o Avío

Los financiamientos a Largo Plazo mas comunes son los siguientes:

**Largo Plazo:**

- Créditos Refaccionarios
- Arrendamiento Financiero
- Créditos de Habilitación o Avío
- Emisión de Obligaciones
- Créditos Simples con Garantía Especifica
- Créditos Hipotecarios
- Créditos Hipotecarios Industriales

**Financiamientos a Corto Plazo:**

A continuación explicare cada uno de los financiamientos a corto plazo mas comunes en el mercado:

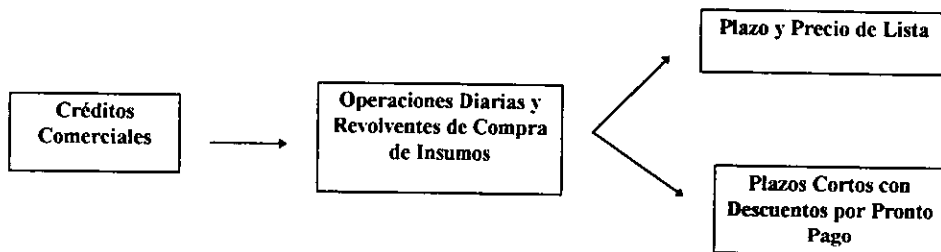
**a) Crédito Comercial:**

Este es el tipo de financiamiento mas sencillo y común en el mercado, ya que interviene en las operaciones diarias de la empresa, en este tipo de financiamiento nos referimos a los proveedores de bienes y servicios de la empresa. Aparentemente este es un financiamiento sin interes, ya que el proveedor pacata con el comprador la entrega o la venta de un determinado bien y recibir la



contraprestacion en un determinado lapso de tiempo. Este Financiamiento se basa en la confianza y la seguridad de pago que tengan los proveedores hacia la empresa.

*Gráfica 2.3*

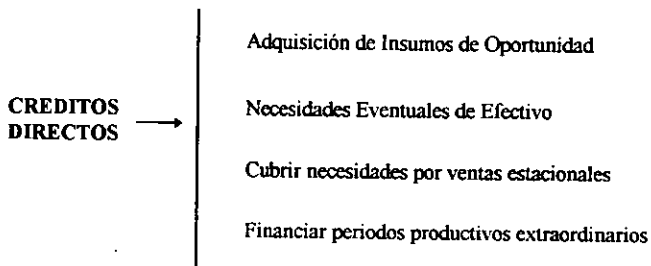


Fuente: (Halme; 1996: 106)

### b) Crédito Directo

Estos tipo de financiamiento es otorgado por las instituciones de crédito, su principal característica es el plazo del mismo, estrictamente 30, 60 y 90 días. Estos financiamientos se otorgan generalmente para permitir a la empresa allegarse de recursos en una situación eventual o especial en la que se requieran rápidamente. Este crédito también es característico en las empresas con falta de liquidez, que requieren los recursos para financiar sus operaciones normales (nominas, materia prima, pago a proveedores, baja recuperación de cartera de clientes, pago de otros financiamientos).

*Gráfica 2.4*

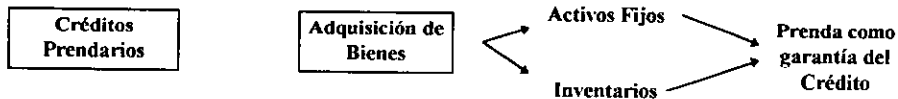


Fuente: (Halme; 1996: 107)

### c) Créditos Prendarios

Estos financiamientos se otorgan a empresas que buscan adquirir bienes de activo fijo, maquinaria, equipo de transporte; o bien bienes de activo circulante, Inventarios. El bien adquirido, aunque es usado por la empresa, queda como garantía del financiamiento. Su plazo se determina conforme con la vida útil del bien adquirido, por lo tanto pueden ser de corto o largo plazo, fluctuando entre los noventa días hasta los tres años.

*Gráfica 2.5*



Fuente: (Halme; 1996: 108)

### d) Crédito de Habilitación o Avío

El crédito de habilitación o avío puede ser contratado como un financiamiento de corto o largo plazo, ya que su plazo fluctúa entre los seis y los treinta y seis meses. Como característica principal podemos observar que busca cumplir los siguientes objetivos:

- Adquisición de materias Primas e Insumos para la Producción
- Pago de salarios y gastos de producción
- Liquidación de pasivos con proveedores de materiales

Como puede observarse este crédito fundamentalmente trata de solucionar algunos problemas referentes al capital de trabajo. Este financiamiento se da generalmente en empresas que buscan incrementar su volumen de ventas o iniciar con un nuevo producto, lógicamente la empresa necesitará más recursos que financien la compra de materias primas o insumos para el logro de tal objetivo.

### **e) Factoraje**

El factoraje financiero se ha convertido en los últimos años en un recurso muy utilizado por las empresas, en especial aquellas con problemas de liquidez inmediata.

Este financiamiento consiste básicamente en vender la cartera de clientes, en otras palabras una empresa cede los derechos de su cartera de clientes a otra empresa (factor), la empresa factor paga inmediatamente a la empresa vendedora dicha cartera de clientes, con un previo descuento de comisión e interés. Este método no consiste en contraer pasivos con alguna institución, mas bien consiste en vender activos circulantes para obtención de recursos inmediatos que generalmente tardarían en recuperarse de treinta a sesenta días dependiendo de las políticas de crédito otorgadas por la empresa.

En este tipo de financiamiento la empresa sacrifica una parte de su cartera de clientes, pero gana liquidez inmediata que es muy necesaria en este tiempo.

### **f) Papel Comercial**

El papel comercial es un instrumento de financiamiento relativamente nuevo. Para hacer uso de este o emitirlo se debe de hacer a través de una institución bancaria o una casa de bolsa que los coloca en el mercado.

El método del papel Comercial se efectúa de la siguiente manera, una empresa con necesidades de recursos financieros emite títulos de credito o pagares, la institución bancaria o la casa de bolsa Consiste se encarga de colocarlos en las manos del publico inversionista. En mi opinión este es un instrumento barato para las empresa, además de que promueve la inversión.

El papel comercial debe de cumplir con ciertas características, de las cuales las mas importantes son las siguientes:

- Valor Nominal de múltiplos de \$100
- Plazo de 7 a 180 días

- Autorización de emisión durante un año
- Las emisoras serán sociedades mercantiles

#### **g) Aceptaciones Bancarias**

Este es un instrumento únicamente de corto plazo, en el cual la empresa recibe los recursos a través de la aceptación de un pagare.

Se documentan con letras de cambio.

#### **h) Créditos para la Exportación:**

Estos créditos son otorgados por el Banco de Comercio Exterior (Bancomext), quien es la institución encargada de promover y financiar las exportaciones.

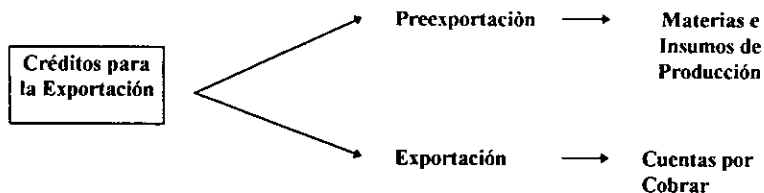
Estos financiamientos se dividen en dos:

**1.- Crédito de Preexportación:** Este crédito se puede considerar como una especie de crédito de habilitación o avío, la diferencia consiste en que este es para empresa exportadoras. Cuando una empresa penetra en un mercado de exportación necesitara recursos frescos para financiar sus operaciones.

**2.- Crédito de Exportación:** Cuando se termina el proceso de producción y la empresa cuenta con un embarque que será enviado, se liquida el préstamo de preexportación y se financian las cuentas por cobrar hasta su cobro. Todo esto se efectúa con el crédito de exportación

Cabe mencionar que estos financiamientos son otorgados en Dólares.

*Gráfica 2.6*



Fuente: (Haime; 1996: 117)

### **i) Uniones de Crédito**

Son instituciones de crédito formadas por diferentes empresas de un mismo ramo, su capital esta constituido por las aportaciones de sus socios, su objetivo principal es el financiamiento bancario a los diferentes integrantes de la sociedad.

Entre sus principales ventajas se encuentra la facilidad de sus socios para la obtención de los recursos, además de proporcionarlos de una manera accesible. Una de sus funciones es la de brindar asesoría financiera a sus agremiados.

### **Financiamientos a Largo Plazo:**

#### **a) Crédito Refaccionario:**

Este tipo de crédito es el mas común de los financiamientos a largo plazo, su objetivo es financiar proyectos de inversión de activos fijos o bienes de capital.

Este crédito es un poco mas complejo de recibir, ya que se necesita la elaboración de un proyecto de inversión en el que se muestren los beneficios que va a traer consigo la inversión. La institución de crédito revisara dicho proyecto y si cree que es rentable proporcionara el crédito.

Entre los proyectos mas financiados por este tipo de crédito se encuentran los siguientes:

- Reposición de Equipo
- Ampliación de capacidad Productiva
- Modernización y Construcción de Instalaciones
- Instalación de nuevas plantas productivas

Como puede notarse este es un tipo de financiamiento a largo plazo, ya que la recuperación de la inversión inicial no será en un periodo corto de tiempo.

#### **b) Obligaciones:**

Las obligaciones son herramientas de financiamiento que se emiten y se ofrecen al público inversionista a través de las instituciones de crédito y las casas de bolsa. Como característica general podemos mencionar que únicamente las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores pueden emitir obligaciones.

Estas consisten en que la empresa se obliga a efectuar pagos trimestrales o semestrales a los compradores de las obligaciones, además de cubrir el valor nominal de la obligación en la fecha de vencimiento de la misma.

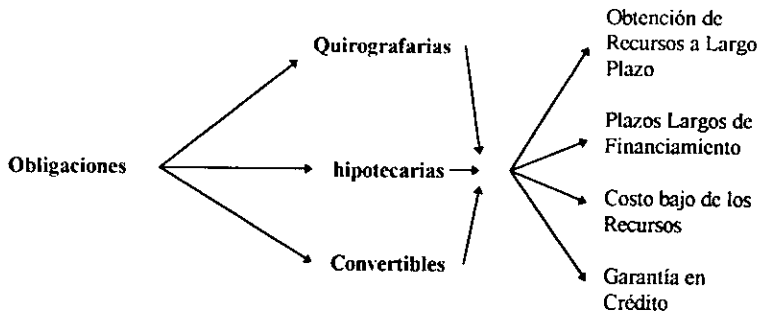
Las obligaciones pueden ser de tres tipos:

**1.- Quirografarias:** Estas obligaciones no están garantizadas de alguna manera especial, el comprador de la obligación solamente confía en la solvencia de la empresa. En caso de existir incumplimiento, la sociedad se liquida y mediante esta liquidación se efectúa el pago a los compradores de la obligación.

**2.- Hipotecarias:** Las obligaciones hipotecarias son las que dejan gravado un bien como garantía de pago, siendo generalmente bienes de activo fijo.

**3.- Convertibles en Acciones:** En el caso de estas obligaciones, desde su emisión se pacta la convertibilidad de las mismas a acciones.

Gráfica 2.7



Fuente: (Halme; 1996: 123)

### c) Arrendamiento Financiero:

El arrendamiento es un contrato a largo plazo que celebran dos partes, una de las partes (arrendador), se obliga a financiar a un (arrendatario) la adquisición de un activo fijo. Este contrato se estipula a un plazo irrevocable en el que el arrendatario pagara en forma de renta el uso de dicho bien.

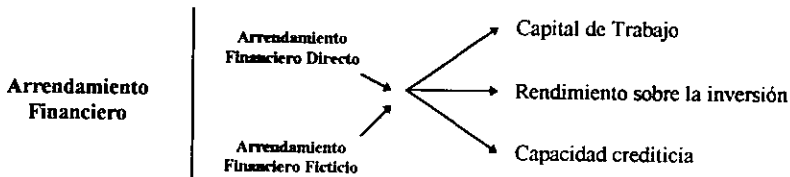
Al vencimiento del contrato, después de pagar *renta* por el uso del bien, el arrendatario puede escoger entre tres opciones diferentes, que son:

- a) Adquirir el bien, mediante el pago al arrendatario de una cantidad menor al precio de mercado de dicho bien.
- b) Prorrogar el contrato para seguir usando el bien en forma de renta, sin que exista en ese momento un interés del arrendatario de adquirir dicho bien.
- c) Efectuar la venta del bien a una tercera persona, el precio que se fija sería a valor de mercado, tanto el arrendatario, como el arrendador participarían en las utilidades de la venta.

El arrendamiento constituye una buena opción de financiamiento, ya que permite al arrendatario contar con un activo sin efectuar una erogación muy fuerte, solamente pagando la renta, que es compuesta de amortizaciones a capital e intereses.

Dentro del arrendamiento existe una variante que es conocida como el *Arrendamiento Ficticio*. Dicha variante puede explicarse de la siguiente manera: “Consiste en que la empresa poseedora de los bienes de activo fijo, pero carente de liquidez, “vende” a una arrendadora profesional sus equipos, para que esta se los arrénde financieramente. Con la operación, la empresa “vendedora” obtiene nuevos recursos que le dan una gran liquidez, a cambio del pago de una renta mensual durante un periodo predeterminado, durante el cual amortizará la “adquisición” de sus activos a la arrendadora”. ( Haime; 1996: 126)

**Gráfica 2.8**



Fuente: (Haime; 1996: 127)

#### **d) Créditos Hipotecarios:**

Los Créditos Hipotecarios son muy similares a los créditos refaccionarios mencionados anteriormente, son aplicados a proyectos de inversión donde se involucra el crecimiento, aumento de capacidad productiva, modernización de planta, nuevos productos y todo lo que se refiere al crecimiento de la planta.

La única diferencia entre en crédito refaccionario y el crédito hipotecario, son las garantías. En el crédito hipotecario las garantías pueden ser de dos tipos:



- **Garantía Hipotecaria:** Garantiza el cumplimiento del crédito mediante el gravamen de los bienes raíces.
- **Garantía Hipotecaria Industrial:** Garantiza el cumplimiento del crédito mediante el gravamen de todos los activos de la empresa.

**e) Capital Común y Preferente:**

El Capital Común y Preferente ya fue explicado dentro de las *Fuentes Internas* de la empresa. La única diferencia con el Capital Común y Preferente que explico en el presente inciso es que este Capital es aportado por el "*Publico Inversionista*, a través de la Bolsa Mexicana de Valores o Casas de Bolsa". ( Haime; 1996: 128)

**f) Capital de Riesgo:**

En el mercado Financiero y Jurídico, no existe realmente un capital llamado de *riesgo* y que sea diferente a los demás capitales. Esto lo podemos deducir debido a que todo el capital aportado a las empresa lleva un cierto riesgo en la inversión, por lo que podemos decir que todo el capital aportado a una empresa es de riesgo.

Por lo tanto el Capital de Riesgo es un simple Capital Común, pero de debido a la importancia que ha tenido en los últimos años, y debido al origen del mismo, se le ha llamado de esta forma.

Este programa esta regulado por NAFIN, consiste en que esta institución se vuelve accionista de la empresa que presenta algún proyecto viable y productivo, pero que tiene algunos problemas de liquidez o de cartera bancaria. Al hacerse NAFIN accionista de la empresa (minorista ya que solo puede aportar hasta un 49% del Capital Social), adquiere los derechos de voz y voto, además de ser un vigilante constante de la administración de la empresa.

NAFIN se convierte en un accionista temporal de la empresa, ya que no siempre va a serlo. El pago del financiamiento se hace en base a los pagos de dividendos decretados para los accionistas.

Al final del plazo del financiamiento, la empresa financiada debe recomprar las acciones a la institución financiera, estas actualizadas y a precio de mercado.

En caso de que la empresa no pueda recomprar sus acciones, tienen la obligación de poner a su disposición el paquete completo de acciones para que la empresa sea vendida, de esta forma la institución financiera recuperaría su inversión.

#### **g) SINCAS**

Estas siglas significan Sociedad de Inversión de Capitales, como su nombre lo indica son sociedades de inversión que son administradas por una casa de bolsa y que tienen por objetivo el financiamiento de empresa por medio de capital.

Considerando desde un punto de vista estricto, las SINCAS y el Capital de Riesgo son exactamente lo mismo.

Aunque como ya lo mencionamos estas dos formas de financiamiento son prácticamente lo mismo, existen diferencias muy significativas entre estas dos, entre las cuales podemos encontrar las siguientes:

- El Capital de Riesgo es aportado por NAFIN principalmente, en las SINCAS participan inversionistas que pueden ser personas físicas morales que participan dentro de dicha sociedad.
- Las SINCAS no solamente proporcionan recursos económicos, sino que también proporcionan recursos humanos, tecnológicos, administrativos, de consejería directiva.

#### **2.7.- Valuación Financiera de la Empresa**

La valuación financiera de la empresa se efectúa cuando queremos saber cuanto vale realmente nuestra empresa en el mercado, o dicho de otra forma, las acciones que respaldan el valor y el capital de mi empresa cuanto valen.

En los últimos años debido a la situación económica del país se ha hecho mas común que las empresas tiendan a ser compradas o adquiridas por diversos inversionistas, en tal caso se debe valorar financieramente la empresa y conocer el valor de la inversión que efectuaran.

La valuación de la empresa como se menciona anteriormente se efectúa en base al capital representado por las acciones, estas acciones muestran la inversión total de los socios que esta representada en Activos. Además de la inversión que existe de las acciones, debemos tener en cuenta las utilidades que generara en un futuro la empresa, estas aumentaran el valor de las acciones; lo anterior en caso de no ser repartidos dividendos. Otro aspecto que debemos tener en cuenta es que al iniciar a hacer una valuación financiera de la empresa es que se debe actualizar toda la información a valor actual.

Además de los activos o la inversión total de los accionistas en la empresa, pueden existir algunos otros bienes propiedad de la empresa, o mejor dicho, que integren el patrimonio de la empresa. Pero, ¿como pueden estos bienes no estar reflejados en la inversión de los accionistas?, esto suena un poco ilógico, pero si tenemos en consideración que la empresa adquiere financiamientos bancarios para llevar a cabo sus operaciones o invertir en la compra de algún activo fijo como maquinaria y equipo que aumentaran la productividad, esto ya no nos parece tan ilógico ya que el activo mencionado anteriormente fue financiado por la banca y no por los accionistas.

Lo anteriormente expuesto lo podemos resumir o englobar de la siguiente forma: Los bienes con que cuenta la empresa pudieron haber sido adquiridos con recursos propios o ajenos, sea cual sea el origen de estos activos representan o aumentan el valor de la empresa.

El método para efectuar la valuación financiera de la empresa esta representada por los siguientes pasos:

- 1.- Efectuar un presupuesto financiero en lo referente a las utilidades de operación que generara la empresa en un lapso determinado de años. En este caso los proyectos financieros se efectúan a 5 años.
- 2.- Determinar si la empresa cuenta con financiamientos bancarios, en caso de así serlo determinar los intereses que serán generados por la deuda en el lapso de tiempo antes mencionado, 5 años.
- 3.- Determinar la el costo ponderado de financiamiento de la empresa, anual. En este caso consideramos la fuente de financiamiento mas usada, Financiamiento bancario.

En el caso de la fuente de financiamiento bancario el costo se determinaría con la siguiente formula:

$$Kd = i / p * ( 1 - t)$$

**Kd.-** Costo del Pasivo Contratado

**i .-** Monto de los intereses mas gastos mas comisiones

**p.-** Suma neta recibida por el pasivo contraido

**(1-t)-** Uno menos la tasa del ISR y PTU

**Fuente Reestructuración Integral de Empresas, Dr. Luis Haime Levy**

4.- Determinar el valor de la deuda de la empresa.

Con los datos anteriores, ahora si se puede proceder a calcular la valuación financiera de la empresa en base a la siguiente formula:

*Determinación de la valuación financiera:*

Utilidad Neta de Operación Proyectada	+
Intereses	-
Utilidades disponibles para accionistas comunes	=
Tasa Ponderada de Capital	/
Valor de Mercado de las Acciones	=
Valor de Mercado de la Deuda	+
<b>Valor Total de la Empresa</b>	<b>=</b>

Esta formula es explicada de la siguiente manera:

A la Utilidad Neta de Operación proyectada, se le suman los intereses generados por el financiamiento bancario de la empresa, el resultado nos arroja las Utilidades disponibles para los accionistas comunes de la empresa. El resultado anterior se divide entre la tasa de costo de capital, nos da el Valor de Mercado de las Acciones de la Empresa, a este valor le sumamos el Valor de la Deuda de la Empresa, de esta manera obtenemos el Valor Total de la Empresa.

## Costo Ponderado de Capital

Ya observamos la forma de calcular el costo de capital, esa forma fue en el caso de tener únicamente un financiamiento bancario, pero si se cuentan con diversos financiamientos, tendríamos que determinar un costo ponderado de la siguiente manera forma en que calculamos el costo ponderado de capital es en la siguiente forma:

- 1.- Consideramos todos los créditos bancarios de la empresa, a continuación se calculan en forma individual su costo de financiamiento (formula antes mencionada).
- 2.- Cuando se tienen calculados los costos de capital de cada uno de los créditos, se hace una ponderación de cada uno de ellos:

Fuente de Financiamiento	Monto	Porcentaje
Crédito 1	Monto en Pesos	Monto / Total Monto
Crédito 2	Monto en Pesos	Monto / Total Monto
Crédito 3	Monto en Pesos	Monto / Total Monto
	<b>Total Monto</b>	<b>100 %</b>

La tabla anterior se explica de la siguiente manera: el total del monto es la suma de los financiamientos bancarios, el porcentaje se obtiene dividiendo el monto de cada uno de los créditos entre el total del monto, este nos da el porcentaje de cada uno de los créditos con respecto al total de pasivos bancarios de la empresa.

El porcentaje de cada uno de los financiamientos se multiplica por su costo de capital y se efectúa la suma total, esto nos da el Costo Ponderado de Capital. Un ejemplo de este calculo lo encontramos en la siguiente tabla.

Financiamiento	Porcentaje (a)	Costo de Capital (b)	Costo Ponderado
Crédito 1	%	Costo de Capital Unitario	a * b
Crédito 2	%	Costo de Capital Unitario	a * b
Crédito 3	%	Costo de Capital Unitario	a * b
			<b>Suma Total</b>

## 2.8.- Control Financiero

El control financiero de la empresa fue mencionado como una etapa de la Administración Financiera en el capítulo 2, subtema 3. Debido a la importancia que reviste este control lo mencionaremos a continuación de una manera práctica mencionando los elementos o las técnicas más empleadas para llevar a cabo esta función..

Algunas de las técnicas más conocidas para llevar a cabo el control financiero son las siguientes:

- Razones Financieras
- Método Du Pont
- Punto de Equilibrio  
(Todas estas técnicas son explicadas en el capítulo 2 subtema 4 “Análisis Financiero”)
- Control Presupuestal  
(Esta técnica fue explicada en el capítulo 2 subtema 4 “ Planeación Financiera “)

## 2.9.- Reorganización

Como conclusión a este capítulo podemos mencionar la reorganización financiera. La reorganización es el hecho de efectuar una revisión completa de la empresa, viéndolo desde el punto de vista financiero para tomar una decisión en cuanto a las alternativas que tiene la empresa, dichas alternativas pueden ser Disolución y Liquidación de la Sociedad, Quiebra o Reorganización.

La revisión a que nos referimos se efectúa a partir del análisis financiero y la valuación financiera de la empresa, mencionados anteriormente, a partir de estos análisis podemos conocer la situación que guarda la empresa y si realmente es rentable para seguir operando.

Este análisis ha sido efectuado en los últimos años por las empresas mexicanas que se han visto en la necesidad de tomar decisiones, radicales en algunos casos, sobre la situación de la empresa.

La Reorganización a que nos referimos anteriormente, y basándonos en que nuestro tema es meramente financiero, podemos decir que es reorganizar la función financiera de la empresa, en muchos casos esta reorganización implica el cambio completo de la administración.

Por la importancia que reviste la disolución y la quiebra de la empresa, se mencionaran a continuación

### *Disolución y Liquidación:*

La disolución es el hecho de que la empresa desaparece del mercado, ya sea por causas propias o por causas ajenas a la misma. La liquidación se refiere a los tramites legales que tiene que efectuar la empresa al disolverse. Son causas de disolución de una sociedad las siguientes:

- a) "Por haber expirado el termino fijado (duración) en el contrato social
- b) "Por la imposibilidad de seguir realizando su objeto social principal o por haber quedado consumado este"
- c) "Por acuerdo expreso de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la ley"
- d) "Por que el numero de accionistas sea inferior al mínimo que la ley establece o por que las partes se reúnan en una persona"
- e) "Por la perdida de las dos terceras partes del capital social"
- f) "Por alguna causa expresamente señalada en los estatutos sociales" (Moreno; 1994: 555)

Después de efectuar la disolución y efectuar los tramites legales de esta, nos queda únicamente efectuar la liquidación, la que consiste en pagar todas la obligaciones de la empresa con sus acreedores, entre estos podemos encontrar a: Empleados, proveedores de bienes y servicios, banca, organismos gubernamentales y todos aquellos que estén considerados como acreedores por parte de la empresa. Después de llevar a cabo los pagos anteriormente mencionados, nos queda por valuar el resto de los bienes de la empresa y repartirlo proporcionalmente a los socios de la empresa en base a la participación de estos en la misma.

### *Quiebras:*

La quiebra se presenta cuando las deudas de la empresa son mayores al valor total de esta, en este caso la empresa ya no posee los recursos para hacer frente a sus obligaciones y tiene que declararse en suspensión de pagos y posteriormente en quiebra.

La suspensión de pagos a la que nos referimos anteriormente es el hecho de que la empresa elabore una prórroga y un acuerdo de pagos con sus proveedores para efectuar el pago de sus deudas y evitar que la empresa quiebre, en el lapso de tiempo que dura la suspensión de pagos la empresa tiene la oportunidad de ganar liquidez y utilidades que le permitan detener la quiebra.

En caso de que la suspensión de pagos sobrepase hasta la deuda, la empresa tendrá que repartir el patrimonio que le queda entre sus diferentes acreedores.

Cabe mencionar que la quiebra tiene su propia reglamentación que se encuentra en la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.

La Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos nos menciona que existen tres tipos de quiebras: Fortuita, Culpable o fraudulenta.

#### *Quiebra Fortuita*

Este tipo de quiebra se lleva a cabo cuando existe alguna situación infortunada o alguna causa de fuerza mayor que orille a la empresa a efectuar esto.

#### *Quiebra Culpable:*

Esta surge de la inexperiencia y negligencia que puedan tener los administradores de la empresa que afecten las operaciones de la misma.

#### *Quiebra Fraudulenta:*

Este concepto se puede tomar como el mismo de quiebra la diferencia es que en este existe, dolo, mala fe por parte de los administradores de la empresa.



## Capítulo 3.-

### Caso Practico

#### 3.1 Antecedentes de la Empresa y Situación Actual

Aguacates Michoacanos, S.A. de C.V. se constituyo según Escritura Numero 2981 Vol. 55 en la Ciudad de Uruapan, Michoacán, con domicilio en Libramiento Oriente Km. 1.5 carretera Uruapan-Taretan Colonia La Cofradía, de fecha 27 de Julio de 1992 ante la Fe del Notario Publico No. 22 Lic. Cesar Augusto Gutiérrez Venegas y en base a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

El objeto de la Sociedad es la cosecha de huertas frutícolas y hortalizas mediante la colaboración de contratos de usufructos, arrendamiento, comodato, uso, compra-venta, cualquier otro similar, siembra y cultivo de todo tipo de frutas y hortalizas. Enajenación de los productos obtenidos en estado natural, en forma directa o mediante intermediarios, industrialización, procesado, empaque y congelado de frutos y hortalizas. La compra de bienes inmuebles, maquinaria y equipo necesarios para la realización de sus actividades. La obtención de créditos, la explotación de sus productos para su venta.

La empresa se constituyo con un Capital Fijo Mínimo de N\$ 70, 000.00, representado por 70 Acciones Ordinarias Nominativas, con un valor de N\$ 1, 000.00 Cada una. Actualmente el Capital Social es de \$ 10, 021, 000.00 representado por 30 Socios.

La empresa cuenta con un Consejo de Administración integrado por: Presidente, Secretario, Tesorero, Vocales.

A continuación describimos una breve historia de Aguacates Michoacanos.

#### **Historia:**

En octubre de 1982, 35 Aguacateros de la región de Uruapan formaron una Sociedad Cooperativa Agropecuaria Aguacates del Cupatitzio, S.C.L. conocida por sus siglas de SOCOAAC.

Esta sociedad tenia por objetivo promover la exportación y el consumo del fruto del Aguacate mexicano en el mundo.

En 1991 los miembros de SOCOAAC decidieron iniciarse en el procesamiento de la fruta extrayendo la pulpa del Aguacate para su congelamiento y comercialización en los mercados de Estados Unidos. La comercialización de la fruta se llevaria a cabo a través de una compañía subsidiaria llamada Sunny Avocado, L.T.D. que fue formada en los años de 1991-1992.

En el año de 1993 las modificaciones fiscales y legales en México provocaron la creación de una nueva compañía, Aguacates Michoacanos, S.A. DE C.V. (AGUAMICH). No sin antes haber logrado una gran presencia en los mercados internacionales. Manejando las marcas:

**Exportación.-** Avomex y Sunny.

**Nacional.-** Socoaac.

**Pulpa.-** Avomex.

En donde se marco la pauta de la exportación convirtiéndose en líder de la región.

En la actualidad AGUAMICH continua siendo líder entre los exportadores de Aguacate fresco y pulpa congelada de la región, además de seguir siendo una empresa altamente exportadora a los mercados europeos y canadiense.

Dentro de la organización de la empresa existen 4 departamentos fundamentales para la operación que son:

La Gerencia de Abasto, la Gerencia de Operación de Planta, Gerencia de Comercialización y la Gerencia de Administración y Finanzas, el funcionamiento de la empresa gira sobre estas cuatro gerencias apoyadas y supervisadas por el Consejo de Administración.

La Gerencia de Abasto tiene la principal función, como su nombre lo dice, de abastecer o conseguir la fruta necesaria en los volúmenes y calidades requeridos, para realizar esta función se seleccionan las huertas adecuadas y se negocian las condiciones de compra y pago, para llevar a cabo esta función la empresa cuenta con una flotilla de 5 vehículos tipo VW Sedan, así como los respectivos

jefes de área que son los que realizan las negociaciones, una vez concluidas estas negociaciones se reportan a los diferentes departamentos involucrados y se procede a elaborar una orden de corte con las características que se soliciten, procediendo a realizarlo una cuadrilla que se compone de un supervisor de los cortadores y los cargadores correspondientes para esto la empresa cuenta con 11 camionetas Pick-Up de 3 Tons. Una vez que se realizó la labor de corte, el aguacate se carga en camiones tipo Torton (De los cuales Aguamich es dueño de 2) con 400 cajas con un promedio de 16 y 18 Kg. de fruta para exportación y nacional respectivamente.

La Gerencia de Operación recibe en planta los camiones con la fruta que una vez pasada por una báscula y verificar su tonelaje se procede a seleccionar.

La empresa cuenta con una capacidad instalada de 105 Tons. (en un turno de 8 Hrs.) para la producción de empaque.

Como la materia prima es cosechada por temporada, nuestra capacidad de aprovechamiento es variable, es decir que la fruta de exportación se cosecha de Julio a Octubre y en menor proporción de noviembre a enero, la fruta de nacional se cosecha durante todo el año pero en su variedad negro o verde, la pulpa se procesa únicamente de septiembre a mayo del siguiente año .

En lo referente a la maquinaria de la empresa se cuenta con una tecnología que nos permite seleccionar adecuadamente la fruta, esta labor del proceso es muy sofisticado ya que se cuenta con 2 maquinas Hagan. Este proceso es totalmente automatizado y permite obtener mayor rapidez y contabilidad en la selección de la fruta, además por ser una maquina computarizada permite ir registrando toda la información de la fruta que va siendo seleccionada y obtener reportes de rendimiento por lote.

En el proceso de la elaboración de la pulpa Aguamich cuenta con una procesadora de aguacate que fue puesta en marcha a mediados de 1993. Esta procesadora cuenta con todos los implementos técnicos y humanos para elaborar y transformar el aguacate en guacamole. Se cuenta con una maquinaria que permite tener una capacidad instalada de 15, 000 Lbs. al día.

En el proceso del guacamole se tiene un alto cuidado de la calidad de nuestro producto esto se demuestra con las inspecciones que realiza el A.I.B. American Institute of Baking, (Institución de los E.U.), que nos ha calificado con excelentes resultados.

La gerencia de comercialización tiene como función la realización de nuestros productos de exportación y nacional.

Dentro del mercado europeo se comercializa fruta fresca empacada en caja de cartón de 4 Kgs. con nuestras marcas Sunny Avocados y Avomex, en el mercado de E.U. se realiza la venta de la pulpa congelada (guacamole) mediante una comercializadora, propiedad de Aguamich.

Para el mercado nacional se comercializa en caja de madera de diferentes presentaciones que son de: 8, 10, 18 y 20 Kgs.

Del total de nuestras ventas los productos de exportación representan el 70% y el resto es mercado nacional., dentro del departamento de comercialización se tienen proyectos de nuevos productos para introducirlos al mercado de exportación y nacional.

Dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas se acumula el resultado de la información generada de los diferentes departamentos, teniendo así una comparación tanto estadística como presupuestada del desarrollo de la empresa, permitiendo una evolución de los planes de trabajo de la empresa. Toda esta operación de la empresa es supervisada por el Consejo de Administración y para a su vez informar a los accionistas de la empresa.

Dentro de las características de la empresa no se tienen problemas para conseguir los insumos o materia prima de ningún tipo, tanto de características nacionales como de importación. Los productos de importación realmente son pocos la mayoría son de extracción nacional.

La empresa, durante Diciembre de 1994 se vio afectada en la presentación de sus Estados Financieros por la devaluación del peso sufrida en este país, lo que quiere decir que técnicamente y por disposiciones legales tenemos que reflejar esta situación es dichos Estados Financieros.

Financieramente nuestra empresa es una generadora de Dólares, por lo tanto, no se ha recurrido a la adquisición de los mismos para cubrir nuestras obligaciones con los bancos.

Nuestros productos están gravados por el I.V.A. a la tasa 0, como consecuencia dentro de un programa de apoyo a exportadores vigente a partir de Mayo de 1995 los productos que se adquieren para la exportación también se gravan a la tasa 0, teniendo un I.V.A. por recuperar de las adquisiciones de los productos para el mercado nacional una cantidad promedio anual de \$ 800, 000.00.

Actualmente el Gobierno Federal conjuntamente con los bancos ha emitido programas para beneficiar a los deudores de la banca, como en este caso a nosotros donde se puede obtener un descuento de un 20% sobre los créditos adeudados.

Como aspectos sociales, Aguamich genera empleos para trabajadores en forma directa e indirecta de hasta 500 gentes teniendo un derrama económica muy importante dentro de la región.

### 3.2 .-Descripción del proceso de Abasto y Empaque

#### **Abasto:**

La principal función de abasto es conseguir la fruta necesaria de acuerdo a las necesidades de calidad y volumen que son requeridas por los clientes.

Para esto abasto debe darse a la tarea de seleccionar y buscar la mejor fruta de las huertas de la región, además debe de efectuar la mejor negociación de compra (basándose en las políticas y objetivos de la empresa) que le permita a la empresa contar con un ciclo de operaciones adecuado.

#### **Compra de Fruta:**

##### *Selección de Huertas*

Para efectuar sus labores el departamento de abasto cuenta con un personal base de 6; un gerente de abasto, 5 jefes de área y una secretaria.

El gerente de abasto, así como cada uno de los jefes de área cuentan con un vehículo a sus servicio para efectuar sus funciones.

Los jefes de área pueden realizar la negociación de compra de fruta con el proveedor de 2 formas:

1.- Corte parejo: Esto quiere decir que la fruta se compra y se paga a un mismo precio sin haberse escogido previamente, esto es, la fruta entra al empaque y si contiene mucha fruta que no es apta para comercializarse el empaque absorbe estos costos.

2.- Corte sobre la banda: La fruta se compra según los porcentajes de calidad que se obtienen al seleccionarse y se paga un precio diferente por cada una de las calidades obtenidas, la fruta de desecho es devuelta al proveedor.

Los proveedores de fruta otorgan a la compañía un crédito de 22 días.

Para efectuar el corte de la fruta se contratan los servicios de una empresa independiente, Aguamich transporta a los cortadores a la huerta donde se efectuara el corte, el transporte de cortadores se hace a través del equipo de transporte de Aguamich. (11 camionetas Pick Up 3 Ton.).

El transporte de la fruta al empaque lo efectúan diversos transportistas, la fruta de exportación se transporta en caja de 16 Kgs. y la de nacional en caja de 18 Kgs.

El costo que implica el transporte y el corte de la fruta de la huerta al empaque puede resumirse de la siguiente manera:

a) Corte:

Es el proceso en el cual se corta la fruta de la huerta y es depositado en cajas de plástico para posteriormente ser transportado al empaque. La fruta de exportación se deposita en cajas de 16 Kgs. y la de nacional en cajas de 18 Kgs.

El corte es considerado como un elemento variable del costo de producción, se paga de la siguiente forma:

Exportación: Se paga al cortador a destajo por caja y el costo de esta varia según los porcentajes de fruta de exportación.

Nacional: Se paga al cortador a destajo por caja con un costo promedio de \$ 1.20.

b) Supervisores: Se paga un sueldo fijo mensual.

c) Cargadores: Se paga \$ 0.20 por caja.

d) Flete: Se paga promedio \$ 1.45 por caja.

## *Selección y empaque de Fruta*

La empresa cuenta con un departamento de empaque que esta integrado por el siguiente personal:

- Gerente
- Auxiliar Administrativo
- Operador de maquinaria
- Supervisor calidad Exportación
- Supervisor calidad Nacional
- Encargado de báscula y auxiliar.
- 50 Obreros (en temporada alta llegan a 70)

Al llegar la fruta al empaque es pesada por el encargado de báscula y su auxiliar.

La empresa cuenta con una maquinaria de selección de fruta exportación y nacional con una capacidad diaria de 105 Tons., que hace pasar la fruta por diferentes procesos:

La fruta después de ser pesada es acarreada a las bandas de selección, esta labor es efectuada por 4 obreros.

La fruta pasa por las bandas de selección donde se le hacen diferentes procesos de limpieza:

- 1.- Desvaradora y descanicadora
- 2.- Lavado
- 3.- Secado
- 4.- Cepillado

Cuando la fruta se encuentra perfectamente limpia pasa por las bandas hasta la mesa de selección donde 5 obreros clasifican la fruta separando la que no cumple con los requisitos para el mercado de exportación y depositándola en una banda. Estos sueldos se consideran como costo conjunto.

La fruta de exportación corre por la banda hasta una seleccionadora computarizada, la cual automáticamente cataloga el tamaño. Al continuar corriendo por la banda la maquina seleccionadora empuja cada fruta hasta un cajón especial para cada tamaño.

Este proceso de selección de la fruta de exportación es hecha por 2 máquinas "Hagan" totalmente automatizadas que permiten obtener mayor rapidez y confiabilidad en la selección de la fruta, además por ser una máquina computarizada permite ir registrando toda la información de la fruta que va siendo seleccionada y obtener reportes de rendimiento por lote.

La fruta que es separada de la de exportación, corre por otra banda hasta una seleccionadora que hace pasar cada fruta por un carril que va variando su anchura, dependiendo del tamaño de la fruta esta cae a un cajón especial para cada tamaño.

### **Proceso de empaque de fruta**

#### ***Exportación:***

Los cajones que contienen la fruta de exportación son trasladados hasta la empacadoras, esta labor la efectúan 4 obreros.

Las empacadoras acomodan la fruta en cajas de cartón de 4 Kgs. estas cajas deben de cumplir con los requerimientos especificados en las normas mexicanas para la exportación.

Una vez que están llenas las cajas pasan por una banda hasta los cargadores los cuales las cierran y las acomodan según su tamaño en diferentes tarimas. En este proceso intervienen 5 cargadores, además en el proceso de empaque de fruta exportación también interviene un encargado de control de calidad que supervisa las operaciones.

Las tarimas son de madera y cada una debe contener 189 cajas.

Las tarimas que ya están completas pasan hasta un flejador el cual se encarga de armar la tarima con 4 esquineros y fleje.

Las tarimas totalmente terminadas pasan hasta una cámara de refrigeración para su pre-enfriamiento para posteriormente se cargadas en el termo que las llevara hasta su destino, esta labor la efectúan 5 cargadores.



### *Nacional:*

La fruta del mercado nacional es empacada en cajas de madera de 10 Kgs., esta labor la efectúan 5 empacadoras.

Las cajas llenas se hacen pasar por unas bandas hasta la báscula donde son pesadas y se les pone la tapa de madera, las cajas de madera llenas se cargan en el camión que las transportara a su destino, intervienen 10 obreros.

En este momento la empresa presenta un cuello de botella por la siguiente razón:

La fruta de exportación y alguna de nacional tiene que ser preenfriada en una cámara de refrigeración, la empresa cuenta con 2, estas cuentan con una capacidad de enfriado de 40 Tons. cada 15 horas lo cual hace que la empresa no pueda aprovechar su capacidad total de empaque y se vea disminuida de 105 Ton. a 40 Ton.

### **3.3.- Planta de Pulpa**

Aguamich cuenta con una procesadora de aguacate que fue puesta en marcha a mediados de 1993. Esta procesadora cuenta con todos los implementos técnicos y humanos para elaborar y transformar el aguacate en guacamole. Se cuenta con una maquinaria que permite tener una capacidad instalada de 15, 000 Lbs. al día.

La planta de pulpa trabaja por temporadas, iniciando aproximadamente en Septiembre y terminado en Febrero, actualmente se cuenta con una planta de obreros de 30.

Se trabaja por temporadas por que el costo del aguacate (optimo para la pulpa) en estas fechas es mas bajo que en los demás meses del año.

#### **Descripción del proceso**

El aguacate que será procesado para convertirlo en guacamole se traspasa al departamento de pulpa y se pone a madurar en una cámara especialmente diseñada.

Cuando el aguacate esta en el punto de maduración exacto se limpia y se lava dejándolo perfectamente desinfectado, en este proceso de maduración y limpieza intervienen 5 obreros.

Cuando el aguacate cuando esta perfectamente maduro, limpio y desinfectado se procede al primer proceso de industrialización:

Corte: El aguacate es cortado en dos partes y le es extraído el hueso que es considerado como un desecho.

Posteriormente se coloca en la maquinaria para elaborar la pulpa la cual transporta al aguacate en una banda y la hace pasar por diferentes procesos:

1.- Desulpado: El aguacate partido sigue su camino por la banda hasta el despulpado donde se le quita la pulpa y se separa de la cascara la cual también es un desecho.

2.- Mezclado: La pulpa corre por la banda hasta una mezcladora donde se revuelve toda la pulpa y se le agregan los sazonadores, estos son considerados como gastos variables.

En este proceso de corte, despulpe y mezclado intervienen 20 obreros. Además se cuenta con el siguiente personal: Gerente de Producción, Auxiliar, Control de Calidad, Auxiliar.

El guacamole que ya esta sazonado se empaca en bolsas de alto vacío y se sellan, las bolsas tienen que cumplir con las normas mexicanas para la exportación. Estas bolsas de pulpa pasan a una cámara de refrigeración para su congelado y su empaque en cajas de cartón, cada caja contiene x bolsas de pulpa..

Las cajas de pulpa congelada se entariman y se sellan con papel filmico.

Como dato importante cabe mencionar que para producir 1 libra de pulpa se necesitan aproximadamente entre 2 y 2.5 libras de aguacate fresco.

### **3.4.- Departamento Administrativo**

#### **Comercialización:**

La empresa cuenta con un departamento de comercialización integrado por un gerente de comercialización y un auxiliar, además un representante en Francia el cual supervisa los embarques e informa de la situación del mercado.

La comercialización de la pulpa en los Estados Unidos la efectúa Sunny Avocado L.T.D. que es una empresa establecida en San Diego California. Aguamich es el poseedor del 100% de las acciones de esta compañía.

#### **Administración:**

La administración de Aguamich se encuentra clasificada en los siguientes departamentos:

Gerencia Administrativa: Un gerente y 2 auxiliares.

Contabilidad: Un contador y 2 auxiliares.

Tesorería: Un jefe de departamento, un auxiliar, una cajera y un mensajero.

Recursos Humanos: Un jefe de departamento, un auxiliar y una recepcionista.

Crédito y Cobranza: Un encargado de crédito y cobranza.

Compras: Un encargado de compras con un auxiliar

Sistemas: Un encargado de sistemas.

### **3.5.- Aspectos Comerciales y Productivos**

A continuación mostraremos algunos de los aspectos comerciales, productivos y financieros que consideramos importantes para obtener un conocimiento mas a fondo de la empresa.

Con esto buscamos dar una idea mas clara del funcionamiento y definir los aspectos mas relevantes de su operación.

Los principales productos que son comercializados en Aguamich son:

Producto	Participación en Ventas
Fruta Fresca para Exportación en empaque de 4 Kgs.	57 %
Fruta Fresca para Mercado Nacional empaque varias medidas 8, 10, 18, 20 Kgs.	31 %
Pulpa Congelada (Guacamole ) para Mercado nacional y Exportación	12 %

A continuación se mencionaran los principales insumos de la empresa en orden de importancia:

Producto 1:

Fruta Fresca ( Aguacate ), fracción arancelaria 080440.

Evolución de compras:

Concepto	Año o Ejercicio		
	1994	1995	Presupuesto 1996
Volumen	15, 865 Ton.	15, 471 Ton.	10, 450 Ton.
Valor en Miles	\$ 19, 515	\$ 26, 580	\$ 25, 925
Origen	México	México	México
Precio Promedio Anual	\$ 1.23 Kg.	\$ 1.72 Kg.	\$ 2.30 Kg.

Producto 2:

Caja de Cartón 4 Kgs., fracción arancelaria 48191001.

Evolución de compras:

Concepto	Año o Ejercicio		
	1994	1995	1996
Volumen Cajas	1, 276, 537 Cjas.	1, 359, 225 Cjas.	1, 472, 100 Cjas.
Valor en Dólares	485, 084.	584, 466.	677, 166.
Origen	U.S.A.	U.S.A.	U.S.A.
Precio Promedio Anual	.38	.43	.46

Producto 3:

Cebolla Deshidratada, fracción arancelaria 07122001.

Evolución de compras:

Concepto	Año o Ejercicio		
	1994	1995	1996
Volumen Libras	4, 471 Lbs.	4, 967 Lbs.	5, 464 Lbs.
Valor en Dólares	52, 802.	58, 660.	64, 529.
Origen	U.S.A.	U.S.A.	U.S.A.
Precio Promedio Anual	11.81	11.81	11.81

**Principales proveedores:**

Nombre	Producto	Domicilio	Plazo
Andrade Andrade Mario	Aguacate	16 Septiembre N. 239, Los Reyes Mich.	22 Días
Alvizouri Muñoz Mario	Aguacate	Miguel Silva N. 34, Morelia, Mich.	22 Días
Inland Corrugados de Gto.	Caja de Cartón	Km. 1.5 Entronque Carr. Num. 57 San José Iturbide Guanajuato.	Contado
Agroproductos E.B.A. S.A.	Aguacate	Juárez 4. - B Colonia Centro Uruapan Mich.	22 Días
Smurfit Cartón y Papel de México, S.A. de C.V.	Caja de Cartón	Jaime Balmes n. 11 Torre d-7, Col. Los Morales Polanco México, D.F.	22 Días
Proveedor Internacional de Químicos	Productos Químicos	Sor Juana Inés de la Cruz N. 10 Desp. 102 Tlanepantla Edo. México	22 Días
Genel Manzo Rafael	Aguacate	Pino Suarez N. 30 Colonia Centro Uruapan, Mich.	22 Días

**Principales Clientes:**

Nombre	Origen	Producto	Participación en Ventas
Georges Helfer, S.A.	Francia	Fruta Fresca Exportación	24 %
Canada Wide	Canadá	Fruta Fresca Exportación	19 %
Sunny Avocado L.T.D.	U.S.A.	Guacamole Congelado Exportación	27 %
Juan Becerril Alvarado	México	Fruta Fresca Nacional y Exportación	9 %
Antonio Saenz Guerra	México	Fruta Fresca Nacional	5 %
Distribuidora Gyra, S.A. de C.V.	México	Fruta Fresca Nacional	4 %
Raymundo Guerrero Salazar	México	Fruta Fresca Nacional	5 %
Sergio Amezcua García	México	Fruta Fresca Nacional	4 %
Lugo e Hijos, S.A. de C.V.	México	Fruta Fresca Nacional	3 %

**Competencia:**

Nombre	Origen	Producto	Participación en el Mercado
Tropic de México, S.A. de C.V.	México	Aguacate Fresco	11 %
Vifrut	México	Aguacate Fresco	8 %
Empacadora Alejandrina	México	Aguacate Fresco	5 %

Mission de México, S.A.	U.S.A.	Aguacate Fresco	8 %
Purepecha	México	Aguacate Fresco	8 %
CARVI	México	Aguacate Fresco	8 %

Aguamich participa con un 11 % del mercado

#### Evolución en Ventas:

Fruta Fresca:

Volumen

Concepto	1994	1995	Presupuesto 1996
Exportación Tons.	4, 863	5, 178	2, 325
Nacional Tons.	8, 514	9, 237	6, 135
<b>Total</b>	<b>13, 377</b>	<b>14, 415</b>	<b>8, 460</b>

#### En Valor (Cifras en Miles)

Concepto	1994	1995	1996
Exportación *	\$ 23, 014	\$ 36, 717	1, 861Dls.
Nacional *	\$ 13, 238	\$ 16, 638	\$ 14, 576
<b>Total</b>	<b>\$ 36, 252</b>	<b>\$ 53, 355</b>	<b>\$ 60, 627</b>

\* Sin incluir Pulpa.

#### Pulpa:

Es importante mencionar que para obtener una Libra de Pulpa se necesita aproximadamente entre 2 y 2.5 Lbs. de Aguacate Fresco.

#### Producción

Concepto	1994	1995	1996
Producción Lbs. (Miles)	1, 937	1, 824	2, 006
Producción en Tons.	879	828	911

#### Ventas

Concepto	1994	1995	1996
Volumen Tons.	902	774	900

## Aspectos Financieros

Los créditos bancarios de la empresa son los siguientes:

Banco	Monto
Banamex	1, 250, 000.00 Dls.
Bancomer	150, 000.00 Dls.
Bancrecer	2, 100, 000.00 Dls.
Probursa	3, 124, 999.97 Dls.
<b>TOTAL</b>	<b>6, 624, 999.97 Dls.</b>

Como un aspecto importante debemos considerar al FINAPE que permitiría obtener un descuento promedio en los pagos de los créditos de entre 20% y 40%.

La empresa recupera anualmente en promedio \$ 700, 000.00 de IVA.

Las pérdidas acumuladas de la empresa son básicamente por el alto cobro de intereses de los bancos, además de las pérdidas cambiarias que sufre por tener deudas en dólares, estas pérdidas quedan compensadas ya que la empresa al ser una generadora de dólares no tendría este problema.

Lo referente a los altos intereses generados podemos mencionar que con capital de riesgo quedaría solucionado este problema ya que lo que se pagaría de intereses quedaría como utilidad de la empresa, aproximadamente 1, 000, 000.00 Dls. anuales.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### 3.6.- Aspectos Sociales

La empresa tiene a su servicio en promedio a 133 trabajadores y en temporada alta hasta 150, todos contando con todas las prestaciones de Ley y prestaciones adicionales otorgadas por la empresa.

Este aspecto es muy importante ya que es una de las mayores fuentes de empleo de la región, además de los trabajos indirectos que produce como y el movimiento económico que genera tales como: Transportistas, Cortadores, Supervisores de Huertas etc.

### 3.7.- Ventajas Competitivas

- Disponibilidad del producto: Contamos con fruta los 365 días del año.
- La calidad de la fruta Nacional es muy parecida a la de calidad de Exportación.
- Nuestra calidad es uniforme todo el año.
- La maduración de nuestra fruta es uniforme debido a que solamente la cortamos en el punto exacto de maduración.
- La fruta es cortada y tijereada con bolsa, lo que evita que se maltrate.
- La fruta es transportada en caja de plástico, evitando que se maltrate.
- Contamos con una excelente capacidad de conservación de fruta.
- Todos nuestros envíos de fruta se hacen con termo, lo que facilita la conservación de esta.
- El producto es cortado únicamente de las mejores huertas de la región.
- Nuestra calidad de fruta nos permite contar con precio y servicio competitivo.
- Tenemos presencia en los mercados Nacionales e Internacionales.
- Somos los pioneros en la exportación del aguacate a Europa, desde 1982.



## **Canales de Distribución**

La distribución de nuestros productos es a través de mayoristas y medio-mayoristas tales como:

### **Nacional:**

- Bodegueros (Central de Abastos)
- Centros Comerciales
- Cadenas de Tiendas Comerciales.

### **Exportación:**

La distribución en los mercados europeos se efectúa a través de nuestros clientes quienes colocan nuestros productos en sus mercados.

La distribución y comercialización de la pulpa en los Estados Unidos se efectúa a través de Sunny Avocado que es una compañía subsidiaria.

### **3.8.- El Aguacate**

El Aguacate es un fruto originario de México y Centroamérica, de donde se ha llevado al resto de América y a los demás continentes. Se tienen evidencias científicas de que los antiguos pobladores de México consumen este fruto desde hace 10, 000 años. Desde la conquista, los Europeos pudieron constatar que el Aguacate era sumamente apreciado por las culturas precolombinas, debido a su exquisito sabor y a su gran valor alimenticio.

Se considera Michoacán como parte del centro de origen y dispersión del Aguacate, aun hoy día pueden verse ejemplares de árboles llamados "criollos", que constituyen lo que podemos llamar ancestros de las actuales variedades comerciales que se siembran en el mundo.

Hace aproximadamente 35 años, se iniciaron las primeras plantaciones comerciales en Michoacán con la introducción de variedades mejoradas como: Fuerte, Rincón, Zutano, Anaheim, Wurtz, Lula, Poot, y otras más de menor importancia.

Diez años más tarde, se iniciaron las plantaciones de la variedad Hass y los agricultores, basados en las experiencias de años anteriores y de observar que esta variedad tenía alta aceptación en los mercados tanto nacionales como internacionales por su alta calidad, excelente producción, así como una muy buena resistencia al manejo del transporte y conservación en frío, decidieron finalmente transformar sus huertos a esa variedad, con lo que se inicia el gran crecimiento y desarrollo de esta agroindustria.

#### **Importancia Social y Económica**

En México se cultivan aproximadamente 120, 000 Has. de Aguacate, de las cuales unas 90, 000 se ubican en el estado de Michoacán, con una producción promedio anual de 80, 000 Tons. Con un valor actual de 880 millones de pesos.

Este cultivo genera empleo directo y permanente a sesenta mil jefes de familia y en forma indirecta o estacional para otros cuarenta mil más; con la consecuente derrama económica que beneficia a las demás actividades.

México es el principal productor de Aguacate en el mundo aporta el 22 % aproximadamente de la producción mundial.; en Michoacán se produce el 80 % de la producción total nacional, por eso decimos con gran satisfacción que Michoacán es la capital mundial del Aguacate.

Otros países productores en el mundo lo son en orden de importancia:

Estados Unidos 10%, Rep. Dominicana 9%, Brasil 8 %, Israel y Sudáfrica con 2.5% cada uno, también son productores de importancia productores como Camerún, Congo, Madagascar, Zaire, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Indonesia, Filipinas y España.

Del volumen total de la producción en México, se calcula que únicamente se exporta el 3% lo que hace que el consumo percapita sea en el país de 10 Kgs. al año. Otros países altamente consumidores de Aguacate apenas rebasan los tres Kgs. percapita.

El motivo por el cual únicamente se exporta el 3% de la producción se debe en buena parte a que nuestros exportadores llegaron tarde a los mercados internacionales, esto es apenas a mediados de la década de los 80's, por lo que somos abastecedores complementarios en un mercado europeo que consume de 100 a 120 Tons. al año y el japonés con 5 000 Tons. anuales. Por otra parte se están abriendo otros mercados como el de Norteamérica, principalmente con Canadá que sin ser productor es buen consumidor y esperamos que pronto rebase el consumo del Japón.

El principal mercado del Aguacate exportado, como se menciono antes, es Europa con un 70%; de los cuales Francia consume el 52%, Reino Unido 12%, Holanda 9%, los demás países de la comunidad el 3%. El mercado japonés absorbe casi el 11% y Canadá un 13 %.

Debido a restricciones fitosanitarias, no se a podido comercializar Aguacate en fresco a Estados Unidos país productor, pero que en los últimos años ha visto reducida su producción por lo que ha tenido necesidad de importar Aguacate de Chile y República Dominicana. Sin embargo, hemos exportado a ese país en los últimos 5 años, pulpa de Aguacate, en cantidades que van de 300 Tons. en el primer año y se calcula que para el presente el volumen pueda llegar a las 3 000 Tons.

El futuro para el Guacamole se ve con gran optimismo, creemos que cada año se incrementarían las exportaciones principalmente a estados Unidos en donde existen grandes cadenas de restaurantes de comida mexicana que demandan dicho producto. Así mismo empezaremos a incursionar en un futuro con este producto tanto al mercado europeo como al canadiense y posiblemente al japonés, mediante una campaña publicitaria para motivar al público a consumir este producto.

Otro producto industrializado derivado del Aguacate es el aceite, el cual se produce y exporta en cantidades muy variables y poco constantes, por lo cual no existen cifras confiables.

De lograr la negociación comercial del Aguacate fresco con estados Unidos el potencial esperado sería de 50 000 Tons., más del doble de nuestras exportaciones actuales.

Debido a la recesión de la economía actual nacional el precio de venta bajó considerablemente, esto en detrimento de la economía de los productores, bajando del 97% de producción al 80%.

De acuerdo a lo anterior se hace indispensable que las organizaciones de productores se fortalezcan para que con el apoyo del gobierno se puedan incrementar sustancialmente las ventas, principalmente a Estados Unidos que es el mercado natural para nuestras exportaciones.

Fuente: " El Aguacate ", Saul Aguilar Huerta (Comisario Consejo de Administración AGUAMICH)

### **3.9 Presentación de la Información Financiera Histórica**

La información histórica marca la pauta para comenzar a planear y proyectar en un futuro, además nos sirve para darnos cuenta cuál ha sido el comportamiento de nuestra empresa durante un determinado lapso de tiempo, esto nos sirve para comparar y conocer los fenómenos que afectan a nuestra organización.

A continuación presentaremos la información financiera histórica de la empresa por los años 1994, 1995 y 1996, así como un comparativo de cada uno de estos años.

Se presentan los siguientes Estados Financieros:

- Estado de Resultados
- Balance General
- Variaciones 1995-1996
- Estado de cambios en la Situación Financiera 1995-1996

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.9.1 Estado de Resultados Acumulado Diciembre 1994

<b>Ventas</b>		
Exportación	15.049.995,67	44%
Nacional	12.937.146,90	37%
Pulpa	6.594.871,83	19%
<b>Ventas Totales</b>	<b>34.582.014,40</b>	<b>100%</b>
Descuentos sobre Ventas	-	0%
<b>Ventas Netas</b>	<b>34.582.014,40</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>		
Costo de Abastecimiento	-	0%
Costo de Empaque	-	0%
Costo de Producción de Pulpa	-	0%
<b>Total Costo Ventas</b>	<b>30.718.664,49</b>	<b>89%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3.863.349,91</b>	<b>11%</b>
<b>Gastos de Operación</b>		
Administración	1.811.693,13	5%
Ventas	1.403.035,89	4%
Mant. General	80.766,76	0%
<b>Total Gtos. Operación</b>	<b>3.295.495,78</b>	<b>10%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>567.854,13</b>	<b>2%</b>
<b>Costo Int. Financiamiento</b>		
Intereses Ganados	34.168,40	0%
Intereses Causados	-2.427.480,05	-7%
Resultado Cambiario	-9.489.578,28	-27%
<b>Total C. Int. Financiamiento</b>	<b>-11.882.889,93</b>	<b>-34%</b>
<b>Utilidad Después de Financieros</b>	<b>-11.315.035,80</b>	<b>-33%</b>
Otros Ingresos	111.271,08	0%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-11.203.764,72</b>	<b>-32%</b>

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.  
3.9.2 Balance General al 31 de Diciembre de 1994

ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	28,284.00	Proveedores	205,008.26
Bancos	371,272.56	Impuestos por Pagar	13,403.83
I. V. A.	452,802.96	Cuentas por Pagar	194,334.33
Anticipo de I.S.R.	610.26	Anticipo de Clientes	37,880.00
Clientes	13,527,283.79	Acreedores Diversos	810,009.61
Documentos por Cobrar	1,990,461.25	Créditos Bancarios	23,387,378.64
Deudores	409,957.97		
Anticipo a Proveedores	860,320.35		
Accionistas	6,000,000.00		
Almacén	1,333,956.98		
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>24,232,405.00</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>24,648,014.67</b>
Activo Fijo			
Inversiones Subsidiarias	5,303,314.58		
Terrenos	774,956.28		
Edificios	668,949.01		
Edificio Pulpa	2,330,534.95		
Máquinaria y Equipo	1,431,740.05		
Máquinaria y Equipo Pulpa	1,069,923.20		
Equipo de Transporte	913,496.12		
Muebles y Enseres	345,489.18		
Muebles y Enseres Pulpa	21,478.32		
Depreciaciones	743,384.10		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>12,116,497.59</b>	<b>Total Pasivo Fijo</b>	<b>14,159,649.95</b>
Activo Diferido			
Patentes y Marcas	477,039.59		
Amortización de Marca	47,703.96		
Depósitos en Garantía	30,172.44		
Intereses Pagados por Anticipado	70,837.38		
Seguros Pagados por Anticipado	94,683.13		
Provisión Intereses por Pagar	17,842.74		
Crédito al Salario	0.64		
Fianzas	1,760.00		
Otros Activos	15,804.16		
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>660,434.84</b>	<b>Total Capital</b>	<b>(1,798,327.19)</b>
<b>Total Activo</b>	<b>37,009,337.43</b>	<b>Capital Social</b>	<b>9,793,000.00</b>
		<b>Resultado Ejercicio Anteriores</b>	<b>(387,562.47)</b>
		<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>(11,203,764.72)</b>
			<b>(1,798,327.19)</b>
		<b>Suma Pasivo + Capital</b>	<b>37,009,337.43</b>
			<b>100.00%</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.9.3 Estado de Resultados Acumulado Diciembre 1995

<b>Ventas</b>		
Exportación	31.242.950,57	59%
Nacional	16.213.291,29	31%
Pulpa	6.049.368,97	11%
<b>Ventas Totales</b>	53.505.610,83	101%
Descuentos sobre Ventas	398.346,05	1%
<b>Ventas Netas</b>	53.107.264,78	100%
<b>Costo de Ventas</b>		
Costo de Abastecimiento	30.127.639,02	57%
Costo de Empaque	6.349.147,03	12%
Costo de Producción de Pulpa	2.859.811,01	5%
<b>Total Costo Ventas</b>	39.336.597,06	74%
<b>Utilidad Bruta</b>	13.770.667,72	26%
<b>Gastos de Operación</b>		
Administración	3.489.678,41	7%
Ventas	6.000.514,59	11%
Mant. General	388.289,80	1%
<b>Total Gtos. Operación</b>	9.878.482,80	19%
<b>Utilidad de Operación</b>	3.892.184,92	7%
<b>Costo Int. Financiamiento</b>		
Intereses Ganados	45.731,78	0%
Intereses Causados	-7.448.025,63	-14%
Resultado Cambiario	-13.970.051,23	-26%
<b>Total C. Int. Financiamiento</b>	-21.372.345,08	-40%
<b>Utilidad Después de Financieros</b>	-17.480.160,16	-33%
Otros Ingresos	1.771.800,45	3%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	-15.708.359,71	-30%



**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**  
**3.9.4 Balance General al 31 de Diciembre de 1995**

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Circulante</b>	<b>Pasivo Circulante</b>	
Caja	Proveedores	710,723.56
Bancos	Impuestos por Pagar	2.11%
I.V.A.	Cuentas por Pagar	31,173.24
Clientes	Anticipo de Clientes	0.09%
Documentos por Cobrar	Anticipo de Clientes	1.34%
Deudores	Anticipo de Clientes	0.02%
Anticipo a Proveedores	Documentos por Pagar	3,001,505.84
Accionistas	Créditos Bancarios	10,290,730.05
Otros Activos		11,886,934.41
Almacén		35.29%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>26,377,047.09</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	
Inversiones Subsidiarias	Créditos Bancarios Largo Plazo	26,592,683.18
Terrenos		78.94%
Edificios		26,592,683.18
Edificio Pulpa		78.94%
Maquinaria y Equipo		26,592,683.18
Maquinaria y Equipo Pulpa		78.94%
Equipo de Transporte		26,592,683.18
Muebles y Enseres		78.94%
Muebles y Enseres Pulpa		26,592,683.18
Construcción de Subestacion		78.94%
Depreciaciones		26,592,683.18
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>52,969,730.27</b>
		157.24%
<b>Activo Diferido</b>	<b>CAPITAL</b>	
Patentes y Marcas	Capital Social	10,021,000.00
Amortización de Marca	Resultado Ejercicio Anteriores	(13,594,541.96)
Depósitos en Garantía	Utilidad o Pérdida	(15,708,359.71)
Crédito al Salario		(19,281,901.67)
Fianzas		-57.24%
Otros Activos		(19,281,901.67)
Materia de Trabajo		-57.24%
Crédito Mercantil		(19,281,901.67)
Amortización Crédito Mercantil		(19,281,901.67)
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>Total Capital</b>	<b>(19,281,901.67)</b>
		-57.24%
<b>Total Activo</b>	<b>Suma Pasivo + Capital</b>	<b>33,687,828.60</b>
		100.00%

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.9.5 Estado de Resultados Acumulado Diciembre 1996

<b>Ventas</b>		
Exportación	15.266.607,10	42%
Nacional	14.959.916,60	41%
Pulpa	8.952.487,54	25%
<b>Ventas Totales</b>	<b>39.179.011,24</b>	<b>108%</b>
Descuentos sobre Ventas	2.853.422,85	8%
<b>Ventas Netas</b>	<b>36.325.588,39</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>		
Costo de Abastecimiento	3.065.321,78	8%
Costo de Empaque	23.903.253,13	66%
Costo de Producción de Pulpa	7.253.745,56	20%
<b>Total Costo Ventas</b>	<b>34.222.320,47</b>	<b>94%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.103.267,92</b>	<b>6%</b>
<b>Gastos de Operación</b>		
Administración	4.578.989,26	13%
Ventas	2.245.532,58	6%
Mant. General	415.281,71	1%
<b>Total Gtos. Operación</b>	<b>7.239.803,55</b>	<b>20%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-5.136.535,63</b>	<b>-14%</b>
<b>Costo Int. Financiamiento</b>		
Intereses Ganados	28.284,49	0%
Intereses Causados	-6.629.183,55	-18%
Resultado Cambiario	60.761,75	0%
<b>Total C. Int. Financiamiento</b>	<b>-6.540.137,31</b>	<b>-18%</b>
<b>Utilidad Después de Financieros</b>	<b>-11.676.672,94</b>	<b>-32%</b>
Otros Ingresos	209.907,18	1%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-11.466.765,76</b>	<b>-32%</b>

**AGUACATES MICHUACANOS, S.A. DE C.V.**  
**3.9.6 Balance General al 31 de Diciembre de 1996**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Activo Circulante</b>	
Caja	37,996.61	0.13%	
Bancos	1,729,719.60	-5.70%	
Anticipo de ISR	73,407.06		
I.V.A.	867,979.07	2.86%	
Clientes	10,237,274.82	33.71%	
Documentos por Cobrar	2,051,180.73	6.75%	
Deudores	601,970.83	1.98%	
Anticipo a Proveedores	172,606.43	0.57%	
Accionistas	6,048,000.00	19.92%	
Acciones	33,000.00	0.11%	
Almacén	1,506,399.30	4.96%	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>19,900,095.25</b>	<b>65.53%</b>	
<b>Activo Fijo</b>		<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>34,917,281.15</b>
Inversiones Subsidiarias	820,559.11	2.70%	
Terrenos	954,956.28	3.14%	
Edificios	668,949.01	2.20%	
Edificio Pulpa	2,330,534.95	7.67%	
Máquinaria y Equipo	1,450,047.77	4.78%	
Máquinaria y Equipo Pulpa	1,382,119.14	4.55%	
Equipo de Transporte	1,082,212.70	3.56%	
Muebles y Enseres	394,735.97	1.30%	
Muebles y Enseres Pulpa	21,478.32	0.07%	
Construcción de Subestación	175,378.71		
Depreciaciones	- 1,959,507.11	-6.45%	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>7,321,464.85</b>	<b>24.11%</b>	
<b>Activo Diferido</b>		<b>Total Pasivo</b>	<b>61,510,043.13</b>
Patentes y Marcas	381,633.07	1.26%	
Depósitos en Garantía	33,869.44	0.11%	
Crédito al Salario	190,155.36	0.63%	
Material de Trabajo	311,634.79	1.03%	
Crédito Mercantil	3,988,143.94	13.13%	
Amortización Crédito Mercantil	- 1,760,198.28	-5.80%	
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>3,145,238.32</b>	<b>10.36%</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>30,366,798.42</b>	<b>100.00%</b>	
		<b>Capital Social</b>	<b>10,021,000.00</b>
		<b>Resultado Ejercicio Anteriores</b>	<b>(29,697,478.95)</b>
		<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>(11,466,765.76)</b>
		<b>Total Capital</b>	<b>(31,143,244.71)</b>
		<b>Suma Pasivo + Capital</b>	<b>30,366,798.42</b>
			<b>100.00%</b>

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.10.1 Comparativo Estado de Resultados Acumulado Diciembre 1994 - 1995

	Diciembre 1995	Diciembre 1994	Diferencia
<b>Ventas</b>			
Exportación	31,242,950.57	15,049,995.67	44%
Nacional	16,213,291.29	12,937,146.90	37%
Pulpa	6,049,368.97	6,594,871.83	19%
<b>Ventas Totales</b>	<b>53,505,610.83</b>	<b>34,582,014.40</b>	<b>100%</b>
Descuentos sobre Ventas	398,346.05	-	0%
<b>Ventas Netas</b>	<b>53,107,264.78</b>	<b>34,582,014.40</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>			
Costo de Abastecimiento	30,127,639.02	-	0%
Costo de Empaque	6,349,147.03	-	0%
Costo de Producción de Pulpa	2,859,811.01	-	0%
<b>Total Costo Ventas</b>	<b>39,336,597.06</b>	<b>30,718,664.49</b>	<b>89%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>13,770,667.72</b>	<b>3,863,349.91</b>	<b>11%</b>
<b>Gastos de Operación</b>			
Administración	3,489,678.41	1,811,693.13	5%
Ventas	6,000,514.59	1,403,035.89	4%
Mant. General	388,289.80	80,766.76	0%
<b>Total Gcos. Operación</b>	<b>9,878,482.80</b>	<b>3,295,495.78</b>	<b>10%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>3,892,184.92</b>	<b>567,854.13</b>	<b>2%</b>
<b>Costo Int. Financiamiento</b>			
Intereses Ganados	45,731.78	34,168.40	0%
Intereses Causados	-7,448,025.63	-2,427,480.05	-7%
Resultado Cambio	-13,970,051.23	-9,489,578.28	-27%
<b>Total C. Int. Financiamiento</b>	<b>-21,372,345.08</b>	<b>-11,882,889.93</b>	<b>-34%</b>
<b>Utilidad Después de Financieros</b>	<b>-17,480,160.16</b>	<b>-11,315,035.80</b>	<b>-33%</b>
Otros Ingresos	1,771,800.45	111,271.08	0%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-15,708,359.71</b>	<b>-11,203,764.72</b>	<b>-32%</b>
	<b>16,192,954.90</b>	<b>3,276,144.39</b>	<b>-545,502.86</b>
	<b>18,923,596.43</b>	<b>398,346.05</b>	<b>18,525,250.38</b>
	<b>30,127,639.02</b>	<b>6,349,147.03</b>	<b>2,859,811.01</b>
	<b>8,617,932.57</b>	<b>9,907,317.81</b>	<b>1,677,985.28</b>
	<b>4,597,478.70</b>	<b>307,523.04</b>	<b>6,582,987.02</b>
	<b>3,324,330.79</b>	<b>11,563.38</b>	<b>-5,020,545.58</b>
	<b>-4,480,472.95</b>	<b>-9,489,455.15</b>	<b>-6,165,124.36</b>
	<b>1,660,529.37</b>	<b>-4,504,594.99</b>	<b>6,582,987.02</b>

**3.10.2 Comparativo Balance General 1994 - 1995**

ACTIVO	1995		1994		Diferencia	PASIVO			Diferencia
<b>Circulante</b>									
Caja	38.206,28	28.284,00	9.922,28						
Bancos	3.042.790,87	371.272,56	2.671.518,31						
I.V.A.	708.719,60	452.802,96	255.916,64						
Anticipo de I.S.R.		610,26	610,26						
Clientes	12.742.176,58	13.527.283,79	785.107,21						
Documentos por Cobrar	2.053.775,73	1.990.461,25	63.314,48						
Deudores	1.421.996,96	409.957,97	1.012.038,99						
Anticipo a Proveedores	338.056,71	860.320,35	522.263,64						
Accionistas	6.228.000,00	6.000.000,00	228.000,00						
Acciones			33.000,00						
Otros Activos	180.000,00		180.000,00						
Almacén	2.383.533,38	1.333.956,98	1.049.576,40						
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>23.084.674,37</b>	<b>24.232.405,00</b>	<b>1.147.730,63</b>						
<b>Fijo</b>									
Inversiones Subsidiarias	820.559,11	5.303.314,58	4.482.755,47						
Terranos	774.956,28	774.956,28							
Edificios	668.949,01	668.949,01							
Edificio Pulpa	2.330.534,95	2.330.534,95							
Maquinaria y Equipo	1.441.347,18	1.431.740,05	9.607,13						
Maquinaria y Equipo Pulpa	1.343.648,66	1.069.923,20	273.725,46						
Equipo de Transporte	903.435,63	913.496,12	10.060,49						
Muebles y Enseres	373.561,15	345.489,18	28.071,97						
Muebles y Enseres Pulpa	21.478,32	21.478,32							
Construcción Subestacion	175.378,71		175.378,71						
Depreciaciones	1.363.548,95	743.384,10	620.164,85						
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>7.490.500,05</b>	<b>12.116.497,59</b>	<b>4.626.197,54</b>						
<b>Diferido</b>									
Patentes y Marcas	477.039,59	477.039,59							
Amortización de Marca	47.703,96	47.703,96							
Depósitos en Garantía	34.769,44	30.172,44	4.597,00						
Intereses Pag. Anticipado		70.837,38	70.837,38						
Seguros Pag. Anticipado		94.683,13	94.683,13						
Provisión Int. por Pagar		17.844,74	17.844,74						
Crédito al Salario	32.021,46	0,64	32.022,10						
Fianzas	1.760,00	1.760,00							
Material de Trabajo	347.592,67		347.592,67						
Crédito Mercantil	3.988.143,94		3.988.143,94						
Otros Activos	39.429,32	15.804,16	23.625,16						
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>3.112.854,18</b>	<b>660.434,84</b>	<b>2.452.419,34</b>						
<b>Total Activo</b>	<b>33.687.828,60</b>	<b>37.009.337,43</b>	<b>3.321.508,83</b>						
<b>PASIVO</b>									
<b>Circulante</b>									
Proveedores									
Impuestos por Pagar		710.723,56	710.723,56						
Cuentas por Pagar		31.173,24	31.173,24						
Anticipo de Clientes		449.979,99	449.979,99						
Acreedores Diveros		6.000,00	6.000,00						
Documentos por Pagar		3.001.505,84	3.001.505,84						
Créditos Bancarios		10.290.730,05	10.290.730,05						
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>26.377.047,09</b>	<b>24.648.014,67</b>	<b>1.729.032,42</b>						
<b>Fijo</b>									
Créditos Bancarios L.Pzo.		26.592.683,18	26.592.683,18						
<b>Total Pasivo Fijo</b>	<b>26.592.683,18</b>	<b>14.159.649,95</b>	<b>12.433.033,23</b>						
<b>Total Pasivo</b>	<b>52.969.730,27</b>	<b>38.807.664,62</b>	<b>14.162.065,65</b>						
<b>Capital Social</b>									
Capital Social		10.021.000,00	10.021.000,00						
Resultado Ej. Anteriores		(13.594.341,96)	(387.562,47)						
Utilidad o Perdida		(15.708.359,71)	(11.203.764,72)						
<b>Total Pasivo</b>	<b>(19.281.901,67)</b>	<b>(1.798.327,19)</b>	<b>(17.483.574,48)</b>						
<b>Total Pasivo y Diferido</b>	<b>33.687.828,60</b>	<b>37.009.337,43</b>	<b>3.321.508,83</b>						

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.10.3 Comparativo Estado de Resultados Acumulado Diciembre 1995 - 1996**

	Diciembre 1996		Diciembre 1995		Diferencia
<b>Ventas</b>					
Exportación	15,266,607.10	42%	31,242,950.57	59%	-15,976,343.47
Nacional	14,959,916.60	41%	16,213,291.29	31%	-1,253,374.69
Pulpa	8,952,487.54	25%	6,049,368.97	11%	2,903,118.57
<b>Ventas Totales</b>	<b>39,179,011.24</b>	<b>108%</b>	<b>53,505,610.83</b>	<b>101%</b>	<b>-14,326,599.59</b>
Descuentos sobre Ventas	2,853,422.85	8%	398,346.05	1%	2,455,076.80
<b>Ventas Netas</b>	<b>36,325,588.39</b>	<b>100%</b>	<b>53,107,264.78</b>	<b>100%</b>	<b>-16,781,676.39</b>
<b>Costo de Ventas</b>					
Costo de Abastecimiento	3,065,321.78	8%	30,127,639.02	57%	-27,062,317.24
Costo de Empaque	23,903,253.13	66%	6,349,147.03	12%	17,554,106.10
Costo de Producción de Pulpa	7,253,745.56	20%	2,859,811.01	5%	4,393,934.55
<b>Total Costo Ventas</b>	<b>34,222,320.47</b>	<b>94%</b>	<b>39,336,597.06</b>	<b>74%</b>	<b>-5,114,276.59</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,103,267.92</b>	<b>6%</b>	<b>13,770,667.72</b>	<b>26%</b>	<b>-11,667,399.80</b>
<b>Costos de Operación</b>					
Administración	4,578,989.26	13%	3,489,678.41	7%	1,089,310.85
Ventas	2,245,532.58	6%	6,000,514.59	11%	-3,754,982.01
Mant. General	415,281.71	1%	388,289.80	1%	26,991.91
<b>Total Gros. Operación</b>	<b>7,239,803.55</b>	<b>20%</b>	<b>9,878,482.80</b>	<b>19%</b>	<b>-2,638,679.25</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-5,136,535.63</b>	<b>-14%</b>	<b>3,892,184.92</b>	<b>7%</b>	<b>-9,028,720.55</b>
<b>Costo Int. Financiamiento</b>					
Intereses Ganados	28,284.49	0%	45,731.78	0%	-17,447.29
Intereses Causados	-6,659,183.55	-18%	-7,448,025.63	-14%	818,842.08
Resultado Cambiario	60,761.75	0%	-13,970,051.23	-26%	14,030,812.98
<b>Total C. Int. Financiamiento</b>	<b>-6,540,137.31</b>	<b>-18%</b>	<b>-21,372,345.08</b>	<b>-40%</b>	<b>14,832,207.77</b>
<b>Utilidad Después de Financieros</b>	<b>-11,676,672.94</b>	<b>-32%</b>	<b>-17,480,160.16</b>	<b>-33%</b>	<b>5,803,487.22</b>
Otros Ingresos	209,907.18	1%	1,771,800.45	3%	-1,561,893.27
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-11,466,765.76</b>	<b>-32%</b>	<b>-15,708,359.71</b>	<b>-30%</b>	<b>4,241,593.95</b>

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**  
**3.10.4 Comparativo Balance General 1995 - 1996**

ACTIVO	PASIVO			Diferencia
	1996	1995	Diferencia	
<b>Circulante</b>				
Caja	37,996.61	38,206.28	- 209.67	
Bancos	- 1,729,719.60	- 3,042,790.87	1,313,071.27	
I.V.A.	867,979.07	708,719.60	159,259.47	
Anticipo de I.S.R.	73,407.06	-	73,407.06	
Clients	10,237,274.82	12,742,176.58	- 2,504,901.76	Proveedores
Documentos por Cobrar	2,051,180.73	2,053,775.73	- 2,595.00	Inmuebles por Pagar
Deudores	601,970.83	1,421,996.96	- 820,026.13	Cuentas por Pagar
Anticipo a Proveedores	172,606.43	338,056.71	- 165,450.28	Anticipo de Clientes
Accionistas	6,048,000.00	6,228,000.00	- 180,000.00	Acresedores Diversos
Acciones	33,000.00	33,000.00	-	Documentos por Pagar
Otros Activos	-	180,000.00	- 180,000.00	Créditos Bancarios
Almacén	1,506,399.30	2,383,533.38	- 877,134.08	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>19,900,095.25</b>	<b>23,084,674.37</b>	<b>- 3,184,579.12</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>
<b>Fijo</b>				
Inversiones Subsidiarias	820,559.11	820,559.11	-	
Terrenos	954,956.28	774,956.28	180,000.00	
Edificios	668,949.01	668,949.01	-	Créditos Bancarios L.Pro.
Edificio Pulpa	2,330,534.95	2,330,534.95	-	
Maquinaria y Equipo	1,450,047.77	1,441,347.18	8,700.59	<b>Total Pasivo Fijo</b>
Maquinaria y Equipo Pulpa	1,382,119.14	1,343,648.66	38,470.48	
Equipo de Transporte	1,082,212.70	903,435.63	178,777.07	
Muebles y Enseres	394,735.97	373,561.15	21,174.82	
Muebles y Enseres Pulpa	21,478.32	21,478.32	-	
Substancia	175,378.71	175,378.71	-	
Depreciaciones	- 1,959,507.11	- 1,363,548.95	- 595,958.16	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>7,521,464.85</b>	<b>7,490,300.05</b>	<b>- 31,164.80</b>	<b>61,510,043.13</b>
<b>Diferido</b>				
Parentes y Marcas	381,633.07	477,039.59	- 95,406.52	
Amortización de Marcas	-	47,703.96	- 47,703.96	
Depósitos en Garantía	33,869.44	34,769.44	- 900.00	Capital Social
Crédito al Salario	190,155.36	32,021.46	158,133.90	Resultado Ej. Anteriores
Fianzas	311,634.79	1,760.00	- 1,760.00	Utilidad o Perdida
Material de Trabajo	3,988,143.94	3,988,143.94	-	
Crédito Mercantil	-	39,429.32	- 39,429.32	
Otros Activos	3,145,238.32	3,112,854.18	32,384.14	
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>30,366,798.42</b>	<b>33,687,828.60</b>	<b>- 3,321,030.18</b>	<b>30,366,798.42</b>
				<b>33,687,828.60</b>
				<b>8,540,234.06</b>
				<b>26,592,683.18</b>
				<b>26,592,683.18</b>
				<b>78.80</b>
				<b>78.80</b>
				<b>8,540,312.86</b>
				<b>52,969,730.27</b>
				<b>10,021,000.00</b>
				<b>(13,594,541.96)</b>
				<b>(15,708,359.71)</b>
				<b>(19,281,907.67)</b>
				<b>(11,861,343.04)</b>
				<b>(3,321,030.18)</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.10.5 Variaciones

Diciembre '95 - Diciembre '96

ACTIVO	Diciembre 1996	Diciembre 1995	ORIGEN	APLICACIÓN
Caja	37.996,61	38.206,28	209,67	-
Bancos	-1.729.719,60	-3.042.790,87	-	1.313.071,27
I.V.A.	867.979,07	708.719,60	-	159.259,47
Anticipo de I.S.R.	73.407,06	-	-	73.407,06
Clientes	10.237.274,82	12.742.176,58	2.504.901,76	-
Doc. por Cobrar	2.051.180,73	2.053.775,73	2.595,00	-
Deudores Diversos	601.970,83	1.421.996,96	820.026,13	-
Antic. a Proveedores	172.606,43	338.056,71	165.450,28	-
Accionistas	6.048.000,00	6.228.000,00	180.000,00	-
Almacén	1.506.399,30	2.383.533,38	877.134,08	-
Otros Activos	-	180.000,00	180.000,00	-
Acciones	33.000,00	33.000,00	-	-
<b>Activo Circulante</b>	<b>\$ 19.900.095,25</b>	<b>\$ 23.084.674,37</b>	<b>4.730.316,92</b>	<b>1.545.737,80</b>
Proveedores	1.259.045,61	710.723,56	548.322,05	-
Impuestos por Pagar	450.983,72	31.173,24	419.810,48	-
Cuentas por Pagar	549.448,62	449.979,99	99.468,63	-
Anticipo de Clientes	1.689.816,75	6.000,00	1.683.816,75	-
Acreedores Diversos	6.143.530,90	3.001.505,84	3.142.025,06	-
Créditos Bancarios	24.824.455,55	11.886.934,41	12.937.521,14	-
Documentos por Pagar	-	10.290.730,05	-	10.290.730,05
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 34.917.281,15</b>	<b>\$ 26.377.047,09</b>	<b>18.830.964,11</b>	<b>10.290.730,05</b>
Capital de Trabajo	-15.017.185,90	-3.292.372,72	23.561.281,03	11.836.467,85
Aumento o Dism. Cap. Trab.			-11.724.813,18	-
Inversiones Subsidiarias	820.559,11	820.559,11	-	-
Terrenos	954.956,28	774.956,28	-	180.000,00
Edificios	668.949,01	668.949,01	-	-
Edificio Pulpa	2.330.534,95	2.330.534,95	-	-
Maquinaria y Equipo	1.450.047,77	1.441.347,18	-	8.700,59
Maquinaria y Equipo Pulpa	1.382.119,14	1.343.648,66	-	38.470,48
Equipo de Transporte	1.028.212,70	903.435,63	-	124.777,07
Muebles y Enseres	394.735,97	373.561,15	-	21.174,82
Muebles y Enseres Pulpa	21.478,32	21.478,32	-	-
Subestacion	175.378,71	175.378,71	-	-
Depreciaciones	-1.905.507,11	-1.363.548,95	541.958,16	-
Patentes y Marcas	381.633,07	477.039,59	95.406,52	-
Amortización de Marca	-	-47.703,96	-	47.703,96
Depósitos en Garantía	33.869,44	34.769,44	900,00	-
Crédito al Salario	190.155,36	32.021,46	-	158.133,90
Fianzas	-	1.760,00	1.760,00	-
Otros Activos	-	39.429,32	39.429,32	-
Crédito Mercantil	3.988.143,94	3.988.143,94	-	-
Amort. Crédito Mercantil	-1.760.198,28	-1.760.198,28	-	-
Material de Trabajo	311.634,79	347.592,67	35.957,88	-
<b>Activo No Circulante</b>	<b>\$ 10.466.703,17</b>	<b>\$ 10.603.154,23</b>	<b>715.411,88</b>	<b>578.960,82</b>



**PASIVO**

Créditos Bancarios	26.592.761,98	26.592.683,18	78,80	-
Provisión Cuentas Incobrables	-	-	-	-
<b>Total Pasivo</b>	<u>26.592.761,98</u>	<u>26.592.683,18</u>	<u>78,80</u>	<u>-</u>
Inversión de Los Accionistas	\$ -31.143.244,71	\$ -19.281.901,67	24.276.771,71	12.415.428,67

**CAPITAL**

Capital Social	10.021.000,00	10.021.000,00	-	-
Resultado Ejerc. Anteriores	-29.697.478,95	-13.594.541,96	-	16.102.936,99
Utilidad o Perdida	-11.466.765,76	-15.708.359,71	4.241.593,95	-
<b>Total Capital</b>	<u>\$ -31.143.244,71</u>	<u>\$ -19.281.901,67</u>	<u>4.241.593,95</u>	<u>16.102.936,99</u>

**SUMAS IGUALES**

\$ 28.518.365,66      \$ 28.518.365,66

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.10.6 Estado de Cambios en la Situación Financiera  
Al 31 de Diciembre de 1996

<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>4.241.593,95</b>
Mas:		
Partidas que no requieren efectivo		
Depreciaciones de Activo Fijo	541.958,16	
Amortizaciones de Marca	(47.703,96)	494.254,20
		<u>4.735.848,15</u>
Mas:		
Partidas que Afectan Capital:		
Capital Social	-	
Utilidad de Ejercicios Anteriores	(16.102.936,99)	(16.102.936,99)
<b>Recursos Aportados por las Operaciones</b>		<b>(11.367.088,84)</b>
Inversión Financiamiento Neto de Operaciones:		
(Aumento) Disminución de IVA	(159.259,47)	
(Aumento) Disminución de Anticipo ISR	(73.407,06)	
(Aumento) Disminución de Clientes	2.504.901,76	
(Aumento) Disminución de Doc. por Cobrar	2.595,00	
(Aumento) Disminución de Deudores	820.026,13	
(Aumento) Disminución Anticipo Proveedores	165.450,28	
(Aumento) Disminución Accionistas	180.000,00	
(Aumento) Disminución Inventarios	877.134,08	
(Aumento) Disminución Otros Activos	180.000,00	
Aumento (Disminución) Proveedores	548.322,05	
Aumento (Disminución) Impuestos por Pagar	419.810,48	
Aumento (Disminución) Cuentas por Pagar	99.468,63	
Aumento (Disminución) Anticipo de Clientes	1.683.816,75	
Aumento (Disminución) Acreedores Diversos	3.142.025,06	
Aumento (Disminución) Dctos. por Pagar	(10.290.730,05)	100.153,64
<b>Efectivo Generado por las Operaciones</b>		<b>(11.266.935,20)</b>
Financiamientos Bancarios		12.937.599,94
<b>Total Fuente de Efectivo</b>		<b>1.670.664,74</b>
<b>Inversiones y Pago de Financiamientos</b>		
Terrenos	180.000,00	
Maquinaria y Equipo	8.700,59	
Maquinaria y Equipo Pulpa	38.470,48	
Equipo de Transporte	124.777,07	
Muebles y Enseres	21.174,82	
Fianzas	(1.760,00)	
Depósitos en Garantía	(900,00)	
Material de Trabajo	(35.957,88)	
Patentes y Marcas	(95.406,52)	
Otros Activos	(39.429,32)	
Crédito al Salario	158.133,90	357.803,14
Aumento (Disminución) de Efectivo		1.312.861,60
Saldo Inicial del Ejercicio 31 Diciembre 1995		(3.004.584,59)
<b>Saldo al 31 Diciembre 1996</b>		<b>(1.691.722,99)</b>

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.11.1 Análisis Financiero por el Método de Razones**

Año 1994	Año 1995	Año 1996	Diferencia 95-96
-------------	-------------	-------------	---------------------

**Razones de Liquidez**

Razón Circulante	0,9831 Veces	0,8752 Veces	0,5699 Veces	-0,3053 Veces
Prueba de Acido	0,9290 Veces	0,7848 Veces	0,5268 Veces	-0,2580 Veces
Capital de Trabajo	\$ (415.610)	\$ (3.292.373)	\$ (15.017.186)	\$ (11.724.813)

**Razones de Solvencia**

Pasivo Total a Activo Total	104,86%	157,24%	202,56%	45,32%
Capital Contable a Activo Total	-4,86%	-57,24%	-102,56%	-45,32%
Pasivo Total a Capital Contable	-2157,99%	-274,71%	-197,51%	77,21%

**Razones de Actividad**

Rotación de Inventarios	311 Veces	267 Veces	289 Veces	22 Veces
Días en el Inventario	1 Días	1 Días	1 Días	0 Días
Rotación de Cta. por Cobrar	12 Días	7 Días	9 Días	1 Días
Rotación de Ctas. por Pagar	23 Días	36 Días	83 Días	47,41154418
Razón de Actividad	322 Veces	296 Veces	364 Veces	68,13689499

**Razones de Rendimiento**

Rendimiento sobre la Inversión	-623%	-81%	-37%	45%
Rendimiento del Activo Total	-30%	-47%	-38%	9%
Cobertura de Intereses	0,23 Veces	0,52 Veces	-0,77 Veces	-1,30 Veces
Utilidad Neta entre Ventas Netas	-32%	-30%	-32%	-2%

### *Interpretación de Razones Financieras:*

Haciendo una interpretación de las Razones Financieras podemos comentar lo siguiente:

La empresa no ha tenido una buena liquidez desde el año 1994 a la fecha. Es importante comentar que en este análisis de liquidez estamos comparando por lo general Activo Circulante con Pasivo Circulante, de aquí surge el siguiente comentario, debido a que los préstamos bancarios contraídos por la empresa son en Dólares, se incrementa el Déficit, o se restringe la liquidez, al variar el tipo de cambio (Sabemos que en nuestro país debido a la situación económica esto sucede frecuentemente), por esa razón este análisis puede ser un poco engañoso, ya que la empresa al ser exportadora recibe los pagos de sus clientes en Dólares, evitando la pérdida de liquidez al pagar Dólar contra Dólar.

Otro aspecto importante es la solvencia de la empresa para hacer frente a sus pasivos contraídos, como aspecto relevante mencionaremos que el pasivo rebasa la totalidad del activo, lo que quiere decir que la empresa es *prácticamente de los proveedores*, cabe mencionar que en estas razones se observa el mismo fenómeno de la variación cambiaria, ya que los pasivos aumentan con la variación cambiaria mientras que los activos no sufren el mismo efecto. La empresa pierde su capital social con el transcurso de los ejercicios, ya que como también lo podemos ver en las razones financieras no alcanza a cubrir ni remotamente a los pasivos.

Por estar hablando de una empresa que comercializa productos perecederos, la rotación del inventario es muy alta, ya que la fruta casi no dura en inventario.

Pensamos que es por demás mencionar la rentabilidad de la empresa, ya que como se puede observar no han existido utilidades en los últimos años de análisis por lo que a simple vista no es rentable.

Como punto altamente relevante tenemos que mencionar la cuestión de los financiamientos en Dólares, pueden ejercer un fenómeno aparente de aumento de pasivos por variaciones cambiarias tanto en intereses como en capital, gran parte de la razón por la cual la empresa no tiene utilidades son los gastos financieros que son demasiado altos, pero una vez más mencionamos que este efecto queda anulado en la empresa al ser generadora de Dólares.

Sería importante investigar la forma de presentación un poco más real en los Estados Financieros ha este tipo de fenómenos.

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.11.2 Punto de Equilibrio  
Gastos Variables

	Exportación			Nacional		
<b>ABASTO</b>						
Fruta	v	\$	3.50 Kg.		v	\$ 3,00 Kg.
Sobreprecio						
Corte	v	\$	0,09 Kg. 49%		v	\$ 0,07 Kg. 48%
Cargadores	v	\$	0,01 Kg. 8%		v	\$ 0,01 Kg. 9%
Flete	v	\$	0,08 Kg. 42%		v	\$ 0,07 Kg. 44%
<b>Gastos Variables Abasto</b>		<b>\$</b>	<b>0,18 Kg. 100%</b>		<b>\$</b>	<b>0,15 Kg. 100%</b>
<b>EMPAQUE</b>						
<b>Materia Prima</b>						
Caja	v	\$	0,71 Kg. 91%		\$	0,24 Kg. 83%
Tarima	v	\$	0,040 Kg. 5%		\$	- Kg. 0%
Flejes	v	\$	0,005 Kg. 0,6%		\$	- Kg. 0%
Esquinero	v	\$	0,021 Kg. 3%		\$	- Kg. 0%
Sello Fleje	v	\$	0,001 Kg. 0,1%		\$	- Kg. 0%
Etiqueta		\$	- Kg. 0%		v	\$ 0,006 Kg. 2%
Grapas		\$	- Kg. 0%		v	\$ 0,042 Kg. 15%
<b>Gastos Variables Empaque</b>		<b>\$</b>	<b>0,779 Kg. 17%</b>		<b>\$</b>	<b>0,288 Kg. 8%</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>						
Seguros de Transporte	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Termógrafos	v	\$	0,020 Kg. 66%		\$	- Kg. 0%
Gastos Aduanales U.S.	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Gastos Aduanales Mex.	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Honorarios SAGAR	v	\$	0,003 Kg. 10%		v	\$ 0,002 Kg. 57%
Certificados Fitosanitarios	v	\$	0,007 Kg. 24%		v	\$ 0,001 Kg. 43%
Gastos Incobrables	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Flete Tuxpan	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Transito y Aduanas Europa	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Manutención	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Comisión 6% (Estimado)	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
Flete a CANADA*	v	\$	- Kg. 0%		\$	- Kg. 0%
<b>Gastos Variables Venta</b>		<b>\$</b>	<b>0,031 Kg. 1%</b>		<b>\$</b>	<b>0,003 Kg. 0%</b>
<b>Total Gastos Variables</b>		<b>\$</b>	<b>4,487 Kg. 118%</b>		<b>\$</b>	<b>3,443 Kg. 108%</b>

\* Los datos para la formulacion del Punto de Equilibrio se obtuvieron de las *Premisas de Exportacion y Nacional* (Capitulo 3, 3.12.6), asi como de *Premisas de Pulpa* (Capitulo 3, 3.15.1).

\*\* Los Gastos Fijos se obtuvieron del Capitulo 3.17.

\*\*\* Para obtener los Gastos variables por Kilo la unica operacion que se efectuo fue dividir el costo de cada uno de los conceptos que los integran el costo por contenedor entre los los Kilos que cada uno de estos transporta.

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### Integración de Costos

<u>Total Gastos Variables</u>	<u>Exportación</u>		<u>Nacional</u>	
Kg. Fruta	\$ 3,50	Kg. 78%	\$ 3,00	Kg. 87%
Costo de Abasto	\$ 0,18	Kg. 4%	\$ 0,15	Kg. 4%
Costo de Empaque	\$ 0,78	Kg. 17%	\$ 0,29	Kg. 8%
Gastos de Ventas	\$ 0,03	Kg. 1%	\$ 0,00	Kg. 0%
<b>Total</b>	<b>\$ 4,49</b>	<b>Kg. 100%</b>	<b>\$ 3,44</b>	<b>Kg. 100%</b>
<b>Gastos Variables Pulpa</b>	<b>\$ 4,09</b>	<b>Lb.</b>	<b>\$ 9,03</b>	<b>Kg.</b>
<u>Gastos Fijos</u>				
Costo de Abasto	\$ 81.443	Mes 13%		
Costo de Empaque	\$ 124.549	Mes 20%		
Gastos de Ventas	\$ 62.666	Mes 10%		
Costo de Administración	\$ 168.067	Mes 27%		
Mantenimiento General	\$ 25.443	Mes 4%		
Pulpa	\$ 170.624	Mes 27%		
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>\$ 632.792</b>	<b>Mes 100%</b>		
<u>Punto de Equilibrio:</u>				
	<u>Exportación</u>		<u>Nacional</u>	<u>Pulpa</u>
Precio de Venta	\$ 6,06		\$ 4,41	\$ 11,54
Gastos Variables	\$ 4,49		\$ 3,44	\$ 9,03
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ 1,57</b>		<b>\$ 0,97</b>	<b>\$ 2,51</b>
	35%		46%	19%
<b>C. Marginal Ponderada</b>	<b>\$ 5,05</b>		<b>1,47</b>	
<b>Punto de Equilibrio =</b>	<b>\$ 632.792 =</b>	<b>429.453 Kgs.</b>		
	<b>\$ 1,47</b>			
<u>Punto de Equilibrio Mensual</u>				
<b>P.E. Exportación</b>	<b>150.309 Kgs.</b>	<b>\$ 911.038</b>		
<b>P.E. Nacional</b>	<b>197.549 Kgs.</b>	<b>\$ 871.594</b>		
<b>P.E. Pulpa</b>	<b>81.596 Kgs.</b>	<b>\$ 941.429</b>		
<b>P.E. Total</b>	<b>429.453 Kgs.</b>	<b>\$ 2.724.060</b>		

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### Comprobación de Punto de Equilibrio

	Exportación	Nacional	Pulpa	Total
<b>Ventas</b>				
Volumen	150.309 Kgs.	197.549 Kgs.	81.596 Kgs.	429.453 Kgs.
Precio	\$ 6.06	\$ 4.41	\$ 11.54	-
Importe de Ventas	\$ 911.038	\$ 871.594	\$ 941.429	\$ 2.724.060
<b>Gastos Variables</b>				
G. Variable Unitario	\$ 4.49	\$ 3.44	\$ 9.03	
Gastos Variables	\$ 674.386	\$ 680.214	\$ 736.667	\$ 2.091.267
Contribución Marginal	\$ 236.651	\$ 191.379	\$ 204.762	\$ 632.792
<b>Gastos Fijos</b>				
Costo de Abasto			\$ 81.443	
Costo de Empaque			\$ 124.549	
Gastos de Ventas			\$ 62.666	
Costo de Administración			\$ 168.067	
Mantenimiento General			\$ 25.443	
Pulpa			\$ 170.624	
Total Gastos Fijos				\$ 632.792
			Utilidad de Operación	\$ 0

#### *Punto de Equilibrio:*

Como lo podemos observar la empresa cuenta con un punto de equilibrio no muy difícil de conseguir, ya que en la mayoría de los meses se acerca a este, mientras que en otros consigue rebasarlo

El punto de Equilibrio Global de la empresa quedo en 429, 453 Kgs. O \$ 2, 724, 060.00.

Como comentario adicional es importante mencionar que no se incluyen los Gastos Financieros de la empresa, esto por considerar un Punto de Equilibrio desde el punto de vista operativo.

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.12.1 Estado de Resultados Presupuestado

Ejercicio 1997

T.C. 1er. Trím. \$ 7.80  
 T.C. 2do. Trím. \$ 8.00  
 T.C. 3do. Bim. \$ 8.20

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
<b>Ventas:</b>													
Exportación	589,680	589,680	442,260	317,520	317,520	317,520	1,366,924	2,050,385	2,733,847	2,870,540	2,152,905	1,435,270	15,184,030
Nacional	782,000	1,466,250	1,661,750	1,903,681	1,903,681	1,803,488	1,848,575	1,848,575	1,848,575	1,894,789	1,789,523	1,578,991	20,329,877
Pulpa	893,750	893,750	893,750	916,667	916,667	-	-	-	939,584	939,584	939,584	939,584	8,272,919
<b>Ventas Totales</b>	<b>2,265,430</b>	<b>2,949,680</b>	<b>2,997,760</b>	<b>3,137,868</b>	<b>3,137,868</b>	<b>2,121,008</b>	<b>3,215,498</b>	<b>3,898,960</b>	<b>5,522,006</b>	<b>5,704,912</b>	<b>4,882,011</b>	<b>3,953,844</b>	<b>43,786,847</b>
<b>G. Variables:</b>													
Frua Exportación	303,316	303,316	198,726	107,461	86,662	103,561	494,406	741,608	1,028,675	797,288	618,765	476,207	5,259,992
Sobrepresio Export.	14,288	14,288	10,716	7,144	7,144	7,144	28,577	42,865	57,154	57,154	42,865	28,577	317,917
Frua Nacional	621,469	1,163,255	1,016,879	1,077,472	1,040,572	1,179,238	1,398,306	1,172,246	986,971	770,233	881,315	932,204	12,242,361
Sobrepresio Nal.	27,958	59,421	59,410	66,400	66,400	62,905	62,905	62,905	62,905	62,905	59,410	52,421	698,944
Mat. Prima Export.	81,869	61,507	44,923	33,514	33,514	58,649	154,259	222,818	274,237	257,098	188,538	102,839	1,513,763
Mat. Prima Nal.	77,967	102,850	116,121	126,075	124,416	119,439	119,439	119,439	119,439	117,780	109,486	74,649	1,327,100
G. Ind. Export.	8,320	8,320	6,240	4,160	4,160	4,160	16,640	24,960	33,280	33,280	24,960	16,640	185,120
G. Ind. Nacional	613	1,150	1,303	1,457	1,457	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,303	1,150	15,333
<b>G. Variables Pulpa</b>	<b>721,774</b>	<b>721,774</b>	<b>721,774</b>	<b>727,331</b>	<b>727,331</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>732,889</b>	<b>732,889</b>	<b>732,889</b>	<b>732,889</b>	<b>732,889</b>	<b>6,551,539</b>
<b>Total Variables</b>	<b>1,857,575</b>	<b>2,430,881</b>	<b>2,176,093</b>	<b>2,151,013</b>	<b>2,091,655</b>	<b>1,536,476</b>	<b>2,275,911</b>	<b>2,388,222</b>	<b>3,296,930</b>	<b>2,830,007</b>	<b>2,659,732</b>	<b>2,417,575</b>	<b>28,112,069</b>
<b>Cont. Marginal</b>	<b>407,856</b>	<b>518,799</b>	<b>821,668</b>	<b>986,855</b>	<b>1,046,213</b>	<b>584,532</b>	<b>939,588</b>	<b>1,510,738</b>	<b>2,225,075</b>	<b>2,874,905</b>	<b>2,222,279</b>	<b>1,536,269</b>	<b>15,674,778</b>
<b>Gtos. Hijos</b>													
Abasto	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	81,443	977,318
Ventas	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	62,666	751,996
Admn.	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	168,067	2,016,810
Empaque	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	124,549	1,494,583
Mantenimiento	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	25,443	305,315
Pulpa	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	170,624	2,047,488
<b>Total Hijos</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>632,792</b>	<b>7,593,509</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>568,112</b>	<b>569,611</b>	<b>480,967</b>	<b>483,817</b>	<b>486,944</b>	<b>1,439,667</b>	<b>492,604</b>	<b>489,347</b>	<b>482,203</b>	<b>482,833</b>	<b>475,899</b>	<b>1,460,319</b>	<b>7,914,322</b>
<b>Utilidad o Perdida</b>	<b>(793,049)</b>	<b>(683,605)</b>	<b>(292,092)</b>	<b>(131,754)</b>	<b>(73,524)</b>	<b>(1,487,927)</b>	<b>(185,809)</b>	<b>388,599</b>	<b>1,110,080</b>	<b>1,759,280</b>	<b>1,113,598</b>	<b>(556,842)</b>	<b>166,946</b>

\* Nota 1



**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.12.2 Estado de Cambios en la Situación Financiera**  
Al 31 de Diciembre de 1997

<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>11.616,00</b>
Mas:		
Partidas que no requieren efectivo		
Depreciaciones de Activo Fijo	476,00	
Amortizaciones de Marca	-	476,00
		<u>12.092,00</u>
Mas:		
Partidas que Afectan Capital:		
Capital Social	-	
Utilidad de Ejercicios Anteriores	(11.466,00)	(11.466,00)
<b>Recursos Aportados por las Operaciones</b>		<u>626,00</u>
<b>Inversión Financiamiento Neto de Operaciones:</b>		
(Aumento) Disminución de IVA	68,00	
(Aumento) Disminución Activos Diferidos	(4.256,00)	
(Aumento) Disminución Inventarios	(151,00)	
(Aumento) Disminución Otros Activos	(290,00)	
Aumento (Disminución) Proveedores	820,00	
Aumento (Disminución) PTU	17,00	
Aumento (Disminución) Intereses por Pagar	14.544,00	
Aumento (Disminución) Acreedores Diversos	820,00	11.572,00
<b>Efectivo Generado por las Operaciones</b>		<u>12.198,00</u>
Financiamientos Bancarios		-
<b>Total Fuente de Efectivo</b>		<u>12.198,00</u>
<b>Inversiones y Pago de Financiamientos</b>		
Terrenos	-	
Maquinaria y Equipo	-	
Maquinaria y Equipo Pulpa	-	
Equipo de Transporte	-	-
Aumento (Disminución) de Efectivo		12.198,00
Saldo Inicial del Ejercicio 31 Diciembre 1995		<u>8.545,00</u>
<b>Saldo al 31 Diciembre 1996</b>		<u><u>20.743,00</u></u>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.12.3 Variaciones 1996-1997

Cifras en Miles de Pesos

	Diciembre 1997	Diciembre 1996	ORIGEN	APLICACIÓN
<b>Activos Circulantes</b>				
Caja/Bancos	9.410	-1.692	-	11.101
Cuentas por Cobrar	11.333	10.237	-	1.096
Materias Primas	1.657	1.506	-	151
Materiales en Proceso	-	-	-	-
Productos Terminados	-	-	-	-
Accionistas	6.048	6.048	-	-
Acciones	33	33	-	-
I.V.A. (por acreditar)	800	868	68	-
Otros Activos Circulantes	3.189	2.899	-	290
<b>Total Circulante</b>	<b>32.470</b>	<b>19.900</b>		
<b>Activo Fijo</b>				
Terrenos	955	955	-	-
Edificios	2.999	2.999	-	-
Maquinaria y Equipo	2.832	2.832	-	-
Transporte	1.028	1.028	-	-
Muebles y Enseres	416	416	-	-
Inversiones	821	821	-	-
Subestacion	175	175	-	-
Revaluación	-	-	-	-
Depreciación	-2.381	-1.905	476	-
Activo Diferidos	7.401	3.145	-	4.256
<b>Total Fijo y Diferido</b>	<b>14.247</b>	<b>10.467</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>				
Préstamos de Bancos	24.824	24.824	-	-
Proveedores	2.079	1.259	820	-
Otros Pasivos	2.690	2.690	-	-
Acreedores Diversos	6.964	6.144	820	-
Intereses por Pagar	14.544	-	14.544	-
P.T.U.	17	-	17	-
Deuda Bancaria	26.593	26.593	-	-
<b>Total Pasivo</b>	<b>77.710</b>	<b>61.510</b>		
<b>Capital Contable</b>				
Capital Social	10.021	10.021	-	-
Util. Ejercicios Anterior.	-41.164	-29.697	-	11.466
Resultado del Ejercicio	149	-11.467	11.616	-
<b>Total Capital</b>	<b>\$ -30.994,25</b>	<b>\$ -31.143,23</b>		
<b>Sumas Iguales</b>			<b>\$ 28.359,81</b>	<b>\$ 28.359,81</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.12.4 Flujo de Efectivo Presupuestado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Saldo Inicial</b>	(1,259,046)	(1,546,866)	(1,259,965)	(957,145)	(443,967)	265,381	1,234,516	1,618,766	2,307,353
<b>INGRESOS</b>									
Recuperación Nacional	391,000	1,124,125	1,564,000	1,782,716	1,903,681	1,853,584	1,826,031	1,848,575	1,848,575
Recuperación Exportación	294,840	589,680	515,970	379,890	317,520	317,520	842,222	1,708,655	2,392,116
Recuperación Pulpa	44,688	893,750	893,750	894,896	916,667	870,834	-	-	46,979
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Ingresos</b>	<b>(528,518)</b>	<b>1,060,690</b>	<b>1,713,755</b>	<b>2,100,566</b>	<b>2,693,902</b>	<b>3,307,319</b>	<b>3,902,769</b>	<b>5,175,995</b>	<b>6,595,023</b>
<b>EGRESOS</b>									
Compra de Fruta Exp.	75,829	303,316	275,097	232,199	96,195	90,887	193,747	557,669	801,405
Compra de Fruta Nal.	155,367	757,416	1,123,960	1,042,838	1,062,712	1,052,355	1,253,814	1,348,200	1,054,556
Compra de Fruta Pulpa	124,965	499,859	499,859	499,859	499,859	166,620	0	0	124,965
Sobrecproceio de Fruta Exp.	14,288	14,288	10,716	7,144	7,144	7,144	28,577	42,865	57,154
Sobrecproceio de Fruta Nal.	27,958	52,421	59,410	66,400	66,400	62,905	62,905	62,905	62,905
Material Empaque Exp.	49,121	65,495	53,215	41,212	33,514	33,514	85,316	188,538	257,098
Material Empaque Nal.	39,813	87,920	106,168	116,121	126,075	122,757	121,098	119,439	119,439
Otros. Variables Exportación	8,320	8,320	8,320	6,240	4,160	4,160	4,160	16,640	24,960
Otros. Variables Nacional	-	613	1,150	1,303	1,457	1,457	1,380	1,380	1,380
Gastos Fijos Abasto	73,480	73,480	73,480	73,480	73,480	73,480	73,480	73,480	73,480
Gastos Fijos Ventas	50,786	50,786	50,786	50,786	50,786	50,786	50,786	50,786	50,786
Gastos Fijos Administración	146,504	146,504	146,504	146,504	146,504	146,504	146,504	146,504	146,504
Gastos Fijos Empaque	90,062	90,062	90,062	90,062	90,062	90,062	90,062	90,062	90,062
Gastos Fijos Mantenimiento	24,936	24,936	24,936	24,936	24,936	24,936	24,936	24,936	24,936
Gastos Fijos Pulpa	145,239	145,239	145,239	145,239	145,239	145,239	145,239	145,239	145,239
<b>Total de Egresos</b>	<b>1,018,348</b>	<b>2,320,655</b>	<b>2,670,901</b>	<b>2,544,323</b>	<b>2,428,520</b>	<b>2,072,803</b>	<b>2,284,003</b>	<b>2,868,642</b>	<b>3,034,866</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>(1,546,866)</b>	<b>(1,259,965)</b>	<b>(957,145)</b>	<b>(443,967)</b>	<b>265,381</b>	<b>1,234,516</b>	<b>1,618,766</b>	<b>2,307,353</b>	<b>3,560,157</b>

Octobre	Novembre	Décembre
3.560.157	5.814.541	8.047.921
1.871.682	1.842.156	1.684.257
2.802.193	2.311.722	1.794.087
939.584	939.584	939.584
-	-	-
9.173.616	11.108.003	12.465.849
797.505	758.291	588.434
982.310	796.711	863.389
499.859	499.859	499.859
57.154	42.865	28.577
62.905	59.410	52.421
274.237	222.818	154.259
119.439	114.462	106.168
33.280	33.280	24.960
1.380	1.380	1.303
73.480	73.480	86.541
50.786	50.786	59.564
146.504	146.504	238.753
90.062	90.062	119.878
24.936	24.936	31.022
145.239	145.239	201.189
3.359.075	3.060.082	3.056.316
5.814.541	8.047.921	9.409.533

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.12.5 Cédula de Cobranza

Cobranza Nacional

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	782,000	1,466,250	1,661,750	1,903,681	1,903,681	1,803,488	1,848,575	1,848,575	1,848,575	1,894,789	1,789,523	1,578,991
15 Días	391,000	733,125	830,875	951,841	951,841	901,744	924,287	924,287	924,287	947,395	894,761	789,495
30 Días	-	391,000	733,125	830,875	951,841	951,841	901,744	924,287	924,287	924,287	947,395	894,761
Total Mes	\$ 391,000	\$ 1,124,125	\$ 1,564,000	\$ 1,782,716	\$ 1,903,681	\$ 1,853,584	\$ 1,826,031	\$ 1,848,575	\$ 1,848,575	\$ 1,871,682	\$ 1,842,156	\$ 1,684,257

Cobranza Exportación

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	75,600 Dils.	75,600 Dils.	56,700 Dils.	39,690 Dils.	39,690 Dils.	39,690 Dils.	166,698 Dils.	250,047 Dils.	333,396 Dils.	350,066 Dils.	262,549 Dils.	175,033 Dils.
Ventas Pesos	\$ 589,680	\$ 589,680	\$ 442,260	\$ 317,520	\$ 317,520	\$ 317,520	\$ 1,366,924	\$ 2,050,385	\$ 2,733,847	\$ 2,870,540	\$ 2,152,905	\$ 1,435,270
50 % B.L.	\$ 294,840	\$ 294,840	\$ 221,130	\$ 158,760	\$ 158,760	\$ 158,760	\$ 683,462	\$ 1,025,193	\$ 1,366,924	\$ 1,435,270	\$ 1,076,452	\$ 717,635
50 % 30 Días	-	\$ 294,840	\$ 294,840	\$ 221,130	\$ 158,760	\$ 158,760	\$ 158,760	\$ 683,462	\$ 1,025,193	\$ 1,366,924	\$ 1,435,270	\$ 1,076,452
Total Mes	\$ 294,840	\$ 589,680	\$ 515,970	\$ 379,890	\$ 317,520	\$ 317,520	\$ 842,222	\$ 1,708,655	\$ 2,392,116	\$ 2,802,193	\$ 2,511,722	\$ 1,794,087

Cobranza Pulpa

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	114,583 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.	0 Dils.	0 Dils.	0 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.	114,583 Dils.
Ventas Pesos	\$ 893,750	\$ 893,750	\$ 893,750	\$ 916,667	\$ 916,667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 939,584	\$ 939,584	\$ 939,584	\$ 939,584
30 Días 70 %	-	\$ 625,625	\$ 625,625	\$ 625,625	\$ 641,667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 657,709	\$ 657,709	\$ 657,709
30 Días 20 %	-	\$ 178,750	\$ 178,750	\$ 178,750	\$ 183,333	\$ 183,333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 187,917	\$ 187,917	\$ 187,917
15 Días 10 %	\$ 44,688	\$ 44,688	\$ 44,688	\$ 45,833	\$ 45,833	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46,979	\$ 46,979	\$ 46,979	\$ 46,979
30 Días 10 %	-	\$ 44,688	\$ 44,688	\$ 44,688	\$ 45,833	\$ 45,833	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46,979	\$ 46,979	\$ 46,979
Total Mes	\$ 44,688	\$ 893,750	\$ 893,750	\$ 894,896	\$ 916,667	\$ 870,834	\$ -	\$ -	\$ 46,979	\$ 939,584	\$ 939,584	\$ 939,584

Concepto

Total Anual	\$ 14,466,415
Exportación Nacional	\$ 19,540,382
Pulpa	\$ 7,380,315
Cobranza	\$ 41,397,112

Para la elaboración de la cédula de cobranza se estuvo a las siguientes políticas:

- Las ventas del mercado nacional se efectúan a 30 días de crédito.
- Las ventas de Exportación son: 50% a 15 días y 50% a un mes.
- Las ventas de pulpa se realizan: 70% a 30 días, 20% a 30 días y el 10% a 15 días

*Notas a los Estados Financieros Proyectados:*

- 1.- Actualmente la empresa no ha efectuado pago alguno de financiamientos bancarios, tanto capital como intereses por lo que estos se muestran en el Estado de Resultados proyectado pero no en el Flujo de Efectivo proyectado.
- 2.- Los intereses pendientes de pago se registran en el Balance General en la cuenta intereses por pagar.
- 3.- No se afectan las compras de materiales para pulpa durante el año 1997, ya que el inventario existente alcanza a cubrir las necesidades de producción.

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.12.6 PREMISAS EXPORTACION Y NACIONAL

T.C. Dólar 1er. Trimestre	\$	7,80	Cajas por Contenedor	5.040 Cjas
T.C. Dólar 2do. Trimestre	\$	8,00	Kilos por Contenedor	20.160 Kgs.
T.C. Dólar 2do. Bimestre	\$	8,20		
<b>Concepto</b>		<b>Exportación</b>		<b>Nacional</b>
Caja Plástico		16 Kgs.		18 Kgs.
Precio de Compra Fruta	\$	2,20 Kg		\$ 2,20 Kg
<b>Abastecimiento</b>				
<b>Sobreprecio</b>				
Corte	\$	1,40 Cj.		\$ 1,30 Cj.
Cargadores	\$	0,24 Cj.		\$ 0,24 Cj.
Flete	\$	1,20 Cj.		\$ 1,20 Cj.
Supervisores	\$	20.960,00 Mes		
Otros Gastos	\$	16.500,00 Mes		
Aguacate y Campo	\$	13.200 Mes		
Agroservicios	\$	3.300 Mes		
<b>Empaque</b>				
Caja	Dlls.	0,38 Cj.		\$ 2,40 10 gs.
Tarima	\$	30,00		-
Flejes	\$	90,00		-
Esquinero	\$	3,99		-
Sello Fleje	\$	0,06		-
Etiqueta		-		\$ 0,06
Grapas		-		\$ 0,07
<b>Gastos de Venta</b>				
Termógrafos	Dlls.	27,00 C/U		-
Honorarios Sagar	\$	60,00 Cont.		\$ 40,00 Embarque
Cert. Fitosanitarios	\$	150,00 Cont.		\$ 30,00 Embarque
Gtos. Incobrables	Dlls.	- Cont.		-
Flete Terrestre	\$	- Cont.		-
Enhielado		-		\$ - Embarque
Flete Canada*	\$	-		-
Decofrut				
<b>Gastos Generados después de Venta</b>				
Aduanas México	\$	700,00 Cont.		-
Aduanas US	Dlls.	150,00 Cont.		-
Transito y Aduanas Europa	Dlls.	- Caja		-
<b>Gastos Pagados por el Cliente</b>				
Seg. Transporte		1,00% Valor Cont.		-
Valor Contenedor	Dlls.	23.000		-
Flete Marítimo	Dlls.	- Caja		-

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.13.1 Presupuesto de Ventas

### Exportación

Cifras en Miles de Dólares	1994		1995		1996		Presupuestado 1997											
	Tons.	%	Dils.	%	Tons.	%	Dils.	%	Cont.	Kgs.	%	Ventas	%					
Kilos por Contenedor																		
Precio por Caja 1er. Trim.			20.160Kgs.															
Precio por Caja 2do. Trim.			3,75Dils.															
Precio por Caja 3er. Trim.			3,94Dils.															
Precio por Caja 4to. Trim.			4,13Dils.															
			4,34Dils.															
Enero	333 Tons.	7%	296 Dils.	6%	369 Tons.	11%	526 Dils.	14%	290 Tons.	6%	220 Dils.	12%	4 Cont.	80.640 Kgs.	4%	75.600 Dils.	4%	
Febrero	481 Tons.	10%	475 Dils.	9%	607 Tons.	12%	503 Dils.	14%	418 Tons.	8%	296 Dils.	16%	4 Cont.	80.640 Kgs.	4%	75.600 Dils.	4%	
Marzo	111 Tons.	2%	112 Dils.	2%	433 Tons.	8%	250 Dils.	7%	364 Tons.	7%	256 Dils.	14%	3 Cont.	60.480 Kgs.	3%	56.700 Dils.	3%	
Abril	141 Tons.	3%	148 Dils.	3%	148 Tons.	3%	132 Dils.	4%	61 Tons.	1%	44 Dils.	2%	2 Cont.	40.320 Kgs.	2%	39.690 Dils.	2%	
Mayo	123 Tons.	3%	139 Dils.	3%	75 Tons.	1%	68 Dils.	2%	0 Tons.	0%	0 Dils.	0%	2 Cont.	40.320 Kgs.	2%	39.690 Dils.	2%	
Junio	141 Tons.	3%	180 Dils.	3%	265 Tons.	5%	245 Dils.	7%	18 Tons.	0%	11 Dils.	1%	2 Cont.	40.320 Kgs.	2%	39.690 Dils.	2%	
Julio	138 Tons.	3%	144 Dils.	3%	448 Tons.	9%	397 Dils.	11%	18 Tons.	0%	18 Dils.	1%	8 Cont.	161.280 Kgs.	9%	166.698 Dils.	9%	
Agosto	783 Tons.	16%	798 Dils.	15%	739 Tons.	14%	652 Dils.	18%	168 Tons.	3%	245 Dils.	13%	12 Cont.	241.920 Kgs.	9%	250.047 Dils.	13%	
Septiembre	666 Tons.	14%	698 Dils.	13%	611 Tons.	12%	383 Dils.	10%	343 Tons.	7%	301 Dils.	16%	16 Cont.	322.560 Kgs.	18%	333.396 Dils.	18%	
Octubre	943 Tons.	19%	991 Dils.	18%	462 Tons.	9%	220 Dils.	6%	179 Tons.	3%	132 Dils.	7%	16 Cont.	322.560 Kgs.	18%	330.066 Dils.	19%	
Noviembre	629 Tons.	13%	660 Dils.	12%	603 Tons.	12%	224 Dils.	6%	351 Tons.	7%	239 Dils.	13%	12 Cont.	241.920 Kgs.	13%	262.549 Dils.	14%	
Diciembre	374 Tons.	8%	732 Dils.	14%	200 Tons.	4%	50 Dils.	1%	115 Tons.	2%	99 Dils.	5%	8 Cont.	161.280 Kgs.	9%	175.033 Dils.	9%	
<b>Total</b>	<b>4.863 Tons.</b>		<b>5.373 Dils.</b>		<b>5.160 Tons.</b>		<b>3.650 Dils.</b>		<b>2.325 Tons.</b>		<b>1.861 Dils.</b>				<b>1.794.240 Kgs.</b>		<b>1.864.759 Dils.</b>	

Los presupuestos de ventas se efectuaron de acuerdo a las toneladas de venta estimadas por el gerente de ventas, en base a las condiciones actuales del mercado y las expectativas de venta de las exportadoras de la región.



# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.13.2 Presupuesto de Compra de Fruta  
Ejercicio 1997

Ventas Mercado Exportación

Concepto	Enero				Febrero				Marzo				Total Mes	
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4		
														Total
Fruta	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160	15,120	15,120	15,120	15,120	80,640
Mermas	71	71	71	71	71	71	71	71	71	53	53	53	53	282
2 Das. y Tras.	403	403	403	403	403	403	403	403	403	302	302	302	302	1,613
<b>Total kg.</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>20,634</b>	<b>15,475</b>	<b>15,475</b>	<b>15,475</b>	<b>15,475</b>	<b>82,535</b>
\$ por Kilo	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	2.93	2.81	3.17	3.32	3.50
% Incremento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Total Sem.</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>47,610</b>	<b>51,510</b>	<b>53,947</b>	<b>51,510</b>	<b>198,726</b>
<b>Pago</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>275,097</b>

Concepto	Abril				Mayo				Junio				Total Mes	
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4		
														Total
Fruta	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	40,320
Mermas	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	141
2 Das. y Tras.	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	806
<b>Total kg.</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>10,317</b>	<b>41,268</b>
\$ por Kilo	3.04	2.70	2.18	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39
% Incremento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Total Sem.</b>	<b>32,931</b>	<b>29,248</b>	<b>23,615</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>25,890</b>	<b>25,890</b>	<b>25,890</b>	<b>25,890</b>	<b>103,561</b>
<b>Pago</b>	<b>75,829</b>	<b>75,829</b>	<b>47,610</b>	<b>32,931</b>	<b>29,248</b>	<b>23,615</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>21,665</b>	<b>90,887</b>

El pago de toda la fruta que se compra se efectúa a 22 días.  
En la compra se considera una merma del .35% y fruta de 2 das. y tras. no comercializable al 2%.

Concepto	Julio				Agosto				Septiembre				Total					
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Total	Mes
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes		
Fruita	40,320	40,320	40,320	40,320	60,480	60,480	60,480	60,480	80,640	80,640	80,640	80,640	80,640	80,640	80,640	80,640	322,560	
Mermas	141	141	141	141	212	212	212	212	282	282	282	282	282	282	282	282	1,129	
2 Das. y Tras.	806	806	806	806	1,210	1,210	1,210	1,210	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613	6,451	
Total lg.	41,268	41,268	41,268	41,268	61,901	61,901	61,901	61,901	82,535	82,535	82,535	82,535	82,535	82,535	82,535	82,535	330,140	
\$ por Kilo	2,92	2,90	2,73	2,86	2,92	2,90	2,73	2,86	2,88	2,96	3,07	2,96	2,96	2,96	2,96	2,96	2,97	
%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Incremento																		
Total Sem.	126,526	125,660	118,293	123,926	189,789	188,489	177,440	185,890	249,586	256,519	266,052	256,519	256,519	256,519	256,519	256,519	1,028,675	
Pago	21,665	21,665	25,890	126,526	125,660	118,293	123,926	189,789	188,489	177,440	185,890	185,890	185,890	185,890	185,890	185,890	801,405	

Concepto	Octubre				Noviembre				Diciembre				Total					
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Total	Mes
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes		
Fruita	80,640	80,640	80,640	80,640	60,480	60,480	60,480	60,480	40,320	40,320	40,320	40,320	40,320	40,320	40,320	40,320	161,280	
Mermas	282	282	282	282	212	212	212	212	141	141	141	141	141	141	141	141	564	
2 Das. y Tras.	1,613	1,613	1,613	1,613	1,210	1,210	1,210	1,210	806	806	806	806	806	806	806	806	3,226	
Total lg.	82,535	82,535	82,535	82,535	61,901	61,901	61,901	61,901	41,268	41,268	41,268	41,268	41,268	41,268	41,268	41,268	165,070	
\$ por Kilo	2,13	2,37	2,35	2,35	2,24	2,23	2,44	2,61	2,66	2,60	2,79	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,75	
%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Incremento																		
Total Sem.	184,890	205,388	203,655	203,655	205,388	203,655	144,942	169,640	115,260	112,660	120,893	120,893	120,893	120,893	120,893	120,893	476,207	
Pago	177,440	185,890	249,586	184,590	205,388	203,655	203,655	145,592	144,942	158,591	169,640	169,640	169,640	169,640	169,640	169,640	588,434	

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.13.3 Presupuesto Mensual de Compra de Materiales

Exportación  
Ejercicio 1997

Costos Unid.: Caja 4 Kg. 0.38 Dlls. Esquinero \$ 3.99 TC 1er. Trm. \$ 7.80  
 Tartina \$ 30 Sello Fleje \$ 0.06 TC 2do Trm. \$ 8.00  
 Fleje \$ 90 Thermog. 27 Dlls. TC 2do Bm. \$ 8.20

Concepto	Enero				Febrero				Marzo				Total					
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Total Mes	Total Mes
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes			
Caja	29,877	14,939	14,939	14,939	14,939	14,939	14,939	11,204	11,204	11,204	11,204	11,204	11,204	7,469	41,081			
Tartina	1,200	600	600	600	600	600	600	450	450	450	450	450	450	300	1,650			
Fleje	180	90	90	90	90	90	90	68	68	68	68	68	68	45	248			
Esquinero	638	319	319	319	319	319	319	239	239	239	239	239	239	160	878			
Sello Fleje	10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	13			
Termógrafo	842	421	421	421	421	421	421	316	316	316	316	316	316	211	1,053			
<b>Total Sem.</b>	<b>32,748</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>12,386</b>	<b>12,386</b>	<b>12,386</b>	<b>12,386</b>	<b>12,386</b>	<b>12,386</b>	<b>8,187</b>	<b>44,923</b>			
<b>Pago</b>	-	-	<b>32,748</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>16,374</b>	<b>12,386</b>	<b>12,175</b>	<b>12,280</b>	<b>53,215</b>		

Concepto	Abril				Mayo				Junio				Total					
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Total Mes	Total Mes
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes			
Caja	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	7,661	30,643	30,643	
Tartina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	1,200	1,200	
Fleje	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	180	180	
Esquinero	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	638	638	
Sello Fleje	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	10	
Termógrafo	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	842	842	
<b>Total Sem.</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>33,514</b>	<b>33,514</b>	
<b>Pago</b>	<b>12,175</b>	<b>12,280</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>33,514</b>	

Concepto	Julio				Total Mes	Agosto				Total Mes	Septiembre				Total Mes				
	Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4			Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4	
Caja	31,409	31,409	31,409	47,114	141,342	47,114	47,114	47,114	62,819	204,160	62,819	62,819	62,819	62,819	62,819	251,274			
Tarima	1,200	1,200	1,200	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	2,400	7,800	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	9,600			
Fleje	180	180	180	270	810	270	270	270	360	1,170	360	360	360	360	360	1,440			
Esquinero	638	638	638	958	2,873	958	958	958	1,277	4,150	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	5,107			
Sello Fleje	10	10	10	14	43	14	14	14	19	62	19	19	19	19	19	77			
Termógrafa	842	842	842	1,264	3,791	1,264	1,264	1,264	1,685	5,476	1,685	1,685	1,685	1,685	1,685	6,739			
<b>Total Sem.</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>51,420</b>	<b>154,259</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>68,559</b>	<b>212,818</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>274,237</b>			
<b>Pago</b>	<b>8,378</b>	<b>8,378</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>85,316</b>	<b>34,280</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>188,538</b>	<b>51,420</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>257,098</b>			

Concepto	Octubre				Total Mes	Noviembre				Total Mes	Diciembre				Total Mes				
	Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4			Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4	
Caja	62,819	62,819	62,819	47,114	235,570	47,114	47,114	47,114	31,409	172,751	31,409	31,409	31,409	31,409	31,409	94,228			
Tarima	2,400	2,400	2,400	1,800	9,000	1,800	1,800	1,800	1,200	6,600	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	3,600			
Fleje	360	360	360	270	1,350	270	270	270	180	990	180	180	180	180	180	540			
Esquinero	1,277	1,277	1,277	958	4,788	958	958	958	638	3,511	638	638	638	638	638	1,915			
Sello Fleje	19	19	19	14	72	14	14	14	10	53	10	10	10	10	10	29			
Termógrafa	1,685	1,685	1,685	1,264	6,318	1,264	1,264	1,264	842	4,633	842	842	842	842	842	2,527			
<b>Total Sem.</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>51,420</b>	<b>257,098</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>34,280</b>	<b>188,538</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>102,839</b>			
<b>Pago</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>68,559</b>	<b>274,237</b>	<b>68,559</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>51,420</b>	<b>212,818</b>	<b>51,420</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>34,280</b>	<b>154,359</b>			

Las cifras presentadas en este presupuesto son en pesos.

Se determino el inventario en base al criterio de comprar la materia prima suficiente para cubrir los requerimientos de la semana presupuestada así como de la siguiente.

Todo el pago del material descrito se efectúa con crédito a quince días.

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.13.4 Presupuesto de Gastos Variables Exportación Ejercicio 1997

### Gastos Variables Abasto

Concepto	C. Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Kgs.		80,640 Kgs.	80,640 Kgs.	60,480 Kgs.	40,320 Kgs.	40,320 Kgs.	40,320 Kgs.
Corte	\$ 0,09 * Kg.	\$ 7,056	\$ 7,056	\$ 5,292	\$ 3,528	\$ 3,528	\$ 3,528
Cargadores	\$ 0,01 * Kg.	\$ 1,184	\$ 1,184	\$ 888	\$ 592	\$ 592	\$ 592
Flete	\$ 0,08 * Kg.	\$ 6,048	\$ 6,048	\$ 4,536	\$ 3,024	\$ 3,024	\$ 3,024
<b>Total</b>	<b>\$ 0,18 * Kg.</b>	<b>\$ 14,288</b>	<b>\$ 14,288</b>	<b>\$ 10,716</b>	<b>\$ 7,144</b>	<b>\$ 7,144</b>	<b>\$ 7,144</b>

Concepto	C. Variable	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Kgs.		161,280 Kgs.	241,920 Kgs.	322,560 Kgs.	322,560 Kgs.	241,920 Kgs.	161,280 Kgs.
Corte	\$ 0,09 * Kg.	\$ 14,112	\$ 21,168	\$ 28,224	\$ 28,224	\$ 21,168	\$ 14,112
Cargadores	\$ 0,01 * Kg.	\$ 2,369	\$ 3,553	\$ 4,738	\$ 4,738	\$ 3,553	\$ 2,369
Flete	\$ 0,08 * Kg.	\$ 12,096	\$ 18,144	\$ 24,192	\$ 24,192	\$ 18,144	\$ 12,096
<b>Total</b>	<b>\$ 0,18 * Kg.</b>	<b>\$ 28,577</b>	<b>\$ 42,865</b>	<b>\$ 57,154</b>	<b>\$ 57,154</b>	<b>\$ 42,865</b>	<b>\$ 28,577</b>

Los gastos variables unitarios se obtuvieron de las *Premisas de Exportación y Nacional*.

Todos los gastos variables mencionados en este presupuesto se pagan al finalizar el mes de su generación.

**Gastos Variables de Venta**

Concepto	C. Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ventas Kgs.</b>		80,640 Kgs.	80,640 Kgs.	60,480 Kgs.	40,320 Kgs.	40,320 Kgs.	40,320 Kgs.
Hon. Sagar	\$ 0.003 * Kg	\$ 240	\$ 240	\$ 180	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Aduana Mex.	\$ 0.035 * Kg	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,100	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400
Aduana U.S.	\$ 0.038 * Kg	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 3,510	\$ 2,340	\$ 2,340	\$ 2,340
Transp. Marítimo	\$ 0.000 * Kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificados Fit.	\$ 0.007 * Kg	\$ 600	\$ 600	\$ 450	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Flete Terrestre	\$ 0.000 * Kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 0.10 * Kg.</b>	<b>\$ 8,320</b>	<b>\$ 8,320</b>	<b>\$ 6,240</b>	<b>\$ 4,160</b>	<b>\$ 4,160</b>	<b>\$ 4,160</b>

Concepto	C. Variable	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas Kgs.</b>		161,280 Kgs.	241,920 Kgs.	322,560 Kgs.	322,560 Kgs.	241,920 Kgs.	161,280 Kgs.
Hon. Sagar	\$ 0.003 * Kg	\$ 480	\$ 720	\$ 960	\$ 960	\$ 720	\$ 480
Aduana Mex.	\$ 0.035 * Kg	\$ 5,600	\$ 8,400	\$ 11,200	\$ 11,200	\$ 8,400	\$ 5,600
Aduana U.S.	\$ 0.038 * Kg	\$ 9,360	\$ 14,040	\$ 18,720	\$ 18,720	\$ 14,040	\$ 9,360
Transp. Marítimo	\$ 0.000 * Kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificados Fit.	\$ 0.007 * Kg	\$ 1,200	\$ 1,800	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 1,800	\$ 1,200
Flete Terrestre	\$ 0.000 * Kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 0.10 * Kg.</b>	<b>\$ 16,640</b>	<b>\$ 24,960</b>	<b>\$ 33,280</b>	<b>\$ 33,280</b>	<b>\$ 24,960</b>	<b>\$ 16,640</b>

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.14.1 Presupuesto de Ventas

Nacional

Kilos por Contenedor	23,000 Kgs.
Peso. Prom. Kilo 1er Trim.	\$ 4,25
Peso. Prom. Kilo 2do Trim.	\$ 4,36
Peso. Prom. Kilo 3er Trim.	\$ 4,47
Peso. Prom. Kilo 4to Trim.	\$ 4,58

Mes	1995				1996				Presupuesto 1997							
	Tons.	%	\$	%	Tons.	%	\$	%	Cont.	Kgs.	%	Ventas	%			
Enero	590 Tons.	7%	\$ 768	6%	825 Tons.	10%	\$ 1,248	8%	712 Tons.	12%	\$ 1,133	8%	184,000 Kgs.	4%	\$ 782,000	4%
Febrero	736 Tons.	9%	\$ 917	7%	812 Tons.	10%	\$ 1,009	6%	1,196 Tons.	19%	\$ 1,414	10%	345,000 Kgs.	8%	\$ 1,466,250	7%
Marzo	1,016 Tons.	12%	\$ 1,403	11%	825 Tons.	10%	\$ 1,402	9%	586 Tons.	10%	\$ 1,638	11%	391,000 Kgs.	9%	\$ 1,661,750	8%
Abril	476 Tons.	6%	\$ 794	6%	873 Tons.	10%	\$ 1,640	10%	520 Tons.	8%	\$ 1,388	10%	437,000 Kgs.	10%	\$ 1,903,681	9%
Mayo	618 Tons.	7%	\$ 1,303	10%	830 Tons.	10%	\$ 1,566	10%	674 Tons.	11%	\$ 1,803	12%	437,000 Kgs.	10%	\$ 1,903,681	9%
Junio	668 Tons.	8%	\$ 1,392	11%	928 Tons.	11%	\$ 2,049	13%	460 Tons.	7%	\$ 1,500	10%	414,000 Kgs.	9%	\$ 1,803,488	9%
Julio	922 Tons.	11%	\$ 1,556	12%	756 Tons.	9%	\$ 1,897	12%	445 Tons.	7%	\$ 1,767	12%	414,000 Kgs.	9%	\$ 1,848,375	9%
Agosto	980 Tons.	12%	\$ 1,656	13%	485 Tons.	6%	\$ 1,581	10%	199 Tons.	3%	\$ 533	4%	414,000 Kgs.	9%	\$ 1,848,375	9%
Septiembre	637 Tons.	7%	\$ 1,038	8%	826 Tons.	10%	\$ 1,538	10%	306 Tons.	5%	\$ 781	5%	414,000 Kgs.	9%	\$ 1,848,375	9%
Octubre	484 Tons.	6%	\$ 518	4%	465 Tons.	6%	\$ 821	5%	465 Tons.	8%	\$ 1,130	8%	414,000 Kgs.	9%	\$ 1,894,789	9%
Noviembre	633 Tons.	7%	\$ 789	6%	386 Tons.	5%	\$ 608	4%	370 Tons.	6%	\$ 800	5%	391,000 Kgs.	9%	\$ 1,789,523	9%
Diciembre	754 Tons.	9%	\$ 924	7%	436 Tons.	5%	\$ 665	4%	202 Tons.	3%	\$ 689	5%	345,000 Kgs.	8%	\$ 1,578,991	8%
	<b>8,514 Tons.</b>		<b>\$ 13,058</b>		<b>8,447 Tons.</b>		<b>\$ 16,024</b>		<b>6,135 Tons.</b>		<b>\$ 14,576</b>		<b>4,600,000 Kgs.</b>		<b>\$ 20,329,877</b>	

Los presupuestos de ventas se efectuaron de acuerdo a las toneladas de venta estimadas por el gerente de ventas, en base a las condiciones actuales del mercado y las expectativas de venta de las exportadoras de la region.

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.14.2 Presupuesto de Compra de Fruta

Ejercicio 1997

Nacional

Concepto	Enero				Total Mes	Total Mes	Febrero				Total Mes	Total Mes	Marzo				Total Mes
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	
Fruta	46,000	46,000	46,000	46,000	184,000	86,250	86,250	86,250	86,250	345,000	97,750	97,750	97,750	97,750	391,000		
Mermas	161	161	161	161	644	302	302	302	302	1,208	342	342	342	1,369			
Canita	920	920	920	920	3,680	1,725	1,725	1,725	1,725	6,900	1,955	1,955	1,955	7,820			
Total kg.	47,081	47,081	47,081	47,081	188,324	88,277	88,277	88,277	88,277	353,108	100,047	100,047	100,047	400,189			
\$ por Kilo	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.29	2.25	2.31	2.31			
% Incremento	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			
Total Sem.	155,367	155,367	155,367	155,367	621,469	291,314	291,314	291,314	291,314	1,165,355	252,019	247,617	254,220	263,024	1,016,879		
Pago	-	-	-	-	155,367	155,367	155,367	155,367	155,367	757,416	291,314	291,314	291,314	252,019	1,125,960		

Concepto	Abril				Total Mes	Total Mes	Mayo				Total Mes	Total Mes	Junio				Total Mes
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	
Fruta	109,250	109,250	109,250	109,250	437,000	109,250	109,250	109,250	109,250	437,000	103,500	103,500	103,500	103,500	414,000		
Mermas	382	382	382	382	1,530	382	382	382	382	1,530	362	362	362	362	1,449		
Canita	2,185	2,185	2,185	2,185	8,740	2,185	2,185	2,185	2,185	8,740	2,070	2,070	2,070	2,070	8,280		
Total kg.	111,817	111,817	111,817	111,817	447,270	111,817	111,817	111,817	111,817	447,270	105,932	105,932	105,932	105,932	423,729		
\$ por Kilo	2.26	2.15	2.17	2.18	2.19	2.14	2.25	2.14	1.93	2.12	2.36	2.44	2.52	2.80	2.53		
% Incremento	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
Total Sem.	277,978	264,448	266,908	268,138	1,077,472	263,218	276,748	263,218	237,388	1,040,572	275,000	284,322	293,644	326,271	1,179,238		
Pago	247,617	254,220	263,024	277,978	1,042,838	264,448	266,908	268,138	263,218	1,062,712	276,748	263,218	237,388	275,000	1,052,355		

El pago de toda la fruta que se compra se efectúa a 22 días.

En la compra se considera una merma del 3.5% y fruta de canita no comercializable al 2%.



Concepto	Julio				Agosto				Septiembre				Total Mes				
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4	
	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total		Mes	Total	Mes	Total
Fruta	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	414.000
Mermas	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	1.449
Canica	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	8.280	
Total kg.	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	423.729	
\$ por Kilo	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,52
% Incremento	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Total Sem.	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	1.398.306	
Pago	284.322	293.644	326.271	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	349.576	1.348.200	

Concepto	Octubre				Noviembre				Diciembre				Total Mes				
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2			Sem.3		Sem.4	
	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total		Mes	Total	Mes	Total
Fruta	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	103.500	345.000
Mermas	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	1.208
Canica	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	2.070	6.900
Total kg.	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	105.932	353.108
\$ por Kilo	1,52	1,68	1,74	1,67	1,85	1,96	2,18	2,02	1,91	2,25	2,54	2,90	2,54	2,90	2,54	2,90	2,40
% Incremento	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Total Sem.	177.119	195.763	202.754	194.598	203.596	215.702	239.913	222.308	185.470	218.485	246.646	281.603	215.702	239.913	222.308	185.470	863.389
Pago	268.009	283.157	254.026	177.119	195.763	202.754	194.598	203.596	195.763	202.754	194.598	203.596	195.763	202.754	194.598	203.596	796.711

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.14.3 Presupuesto Mensual de Compra de Materiales

Nacional  
Ejercicio 1997

Costo Unit.: Caja      \$ 2.78 Etiqueta      \$ 0.05 Grapa

Concepto	Enero				Febrero				Marzo				Total Mes		
	Sem.1		Sem.2		Sem.1		Sem.2		Sem.1		Sem.2			Total Mes	
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			
Caja	25.530	12.765	12.765	23.934	74.994	23.934	23.934	23.934	27.126	98.929	27.126	27.126	27.126	30.317	111.694
Etiqueta	460	230	230	431	1.351	431	431	431	489	1.783	489	489	489	546	2.013
Grapa	552	276	276	518	1.622	518	518	518	587	2.139	587	587	587	656	2.415
<b>Total Sem.</b>	<b>26.542</b>	<b>13.271</b>	<b>13.271</b>	<b>24.883</b>	<b>77.967</b>	<b>24.883</b>	<b>24.883</b>	<b>24.883</b>	<b>28.201</b>	<b>102.850</b>	<b>28.201</b>	<b>28.201</b>	<b>28.201</b>	<b>31.519</b>	<b>116.121</b>
<b>Pago</b>				<b>13.271</b>	<b>39.813</b>	<b>24.883</b>	<b>24.883</b>	<b>24.883</b>	<b>24.883</b>	<b>87.920</b>	<b>28.201</b>	<b>24.883</b>	<b>28.201</b>	<b>28.201</b>	<b>106.168</b>

Concepto	Abril				Mayo				Junio				Total Mes		
	Sem.1		Sem.2		Sem.1		Sem.2		Sem.1		Sem.2			Total Mes	
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4			
Caja	30.317	30.317	30.317	30.317	121.268	30.317	30.317	30.317	28.721	119.672	28.721	28.721	28.721	28.721	114.885
Etiqueta	546	546	546	546	2.185	546	546	546	518	2.156	518	518	518	518	2.070
Grapa	656	656	656	656	2.622	656	656	656	621	2.588	621	621	621	621	2.484
<b>Total Sem.</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>126.075</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>29.860</b>	<b>124.416</b>	<b>29.860</b>	<b>29.860</b>	<b>29.860</b>	<b>29.860</b>	<b>119.439</b>
<b>Pago</b>	<b>24.883</b>	<b>28.201</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>116.121</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>31.519</b>	<b>126.075</b>	<b>31.519</b>	<b>29.860</b>	<b>31.519</b>	<b>29.860</b>	<b>172.757</b>

Concepto	Julio				Agosto				Septiembre				Total Meses				
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2			Sem.3			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4		Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Caja	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721	28.721
Etiqueta	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
Grapa	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621	621
Total Sem.	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860
Pago	31.519	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860	29.860
Total	114.885				114.885				114.885				114.885				
Total	119.439				119.439				119.439				119.439				

Concepto	Octubre				Noviembre				Diciembre				Total Meses				
	Sem.1		Sem.2		Sem.3		Sem.4		Sem.1		Sem.2			Sem.3			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4		Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Caja	28.721	28.721	28.721	27.126	27.126	27.126	27.126	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934	23.934
Etiqueta	518	518	518	489	489	489	489	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Grapa	621	621	621	587	587	587	587	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
Total Sem.	29.860	29.860	29.860	28.201	28.201	28.201	28.201	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883	24.883
Pago	29.860	29.860	29.860	29.860	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201	28.201
Total	113.289				105.311				71.803				71.803				
Total	117.780				109.486				74.649				74.649				
Total	119.439				114.462				106.168				106.168				

Las cifras presentadas en este presupuesto son en pesos.  
 Se determino el inventario en base al criterio de comprar la materia prima suficiente para cubrir los requerimientos de la semana presupuestada asi como de la siguiente.  
 Todo el pago del material descrito se efectua con credito a quince dias.

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.14.4 Presupuesto de Gastos Variables

Nacional  
Ejercicio 1997

### Gastos Variables Abasto

Concepto	C. Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Kgs.		184,000 Kgs.	345,000 Kgs.	391,000 Kgs.	437,000 Kgs.	437,000 Kgs.	414,000 Kgs.
Corte	\$ 0.07 * Kg.	\$ 13,289	\$ 24,917	\$ 28,239	\$ 31,561	\$ 31,561	\$ 29,900
Cargadores	\$ 0.01 * Kg.	\$ 2,402	\$ 4,504	\$ 5,105	\$ 5,705	\$ 5,705	\$ 5,405
Flete	\$ 0.07 * Kg.	\$ 12,267	\$ 23,000	\$ 26,067	\$ 29,133	\$ 29,133	\$ 27,600
<b>Total</b>	<b>\$ 0.15 * Kg.</b>	<b>\$ 27,958</b>	<b>\$ 52,421</b>	<b>\$ 59,410</b>	<b>\$ 66,400</b>	<b>\$ 66,400</b>	<b>\$ 62,905</b>

Concepto	C. Variable	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Kgs.		414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	391,000 Kgs.	345,000 Kgs.
Corte	\$ 0.07 * Kg.	\$ 29,900	\$ 29,900	\$ 29,900	\$ 29,900	\$ 28,239	\$ 24,917
Cargadores	\$ 0.01 * Kg.	\$ 5,405	\$ 5,405	\$ 5,405	\$ 5,405	\$ 5,105	\$ 4,504
Flete	\$ 0.07 * Kg.	\$ 27,600	\$ 27,600	\$ 27,600	\$ 27,600	\$ 26,067	\$ 23,000
<b>Total</b>	<b>\$ 0.15 * Kg.</b>	<b>\$ 62,905</b>	<b>\$ 62,905</b>	<b>\$ 62,905</b>	<b>\$ 62,905</b>	<b>\$ 59,410</b>	<b>\$ 52,421</b>

Los gastos variables unitarios se obtuvieron de las Premisas de Exportación y Nacional.

Todos los gastos variables mencionados en este presupuesto se pagan al finalizar el mes de su generación.

**Gastos Variables de Venta**

Concepto	C. Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ventas Kgs.</b>		184,000 Kgs.	345,000 Kgs.	391,000 Kgs.	437,000 Kgs.	437,000 Kgs.	414,000 Kgs.
Hon. Sagdr	\$ 0,002 * Kg	\$ 350	\$ 657	\$ 745	\$ 832	\$ 832	\$ 789
Cert. Fitosanitarios	\$ 0,001 * Kg	\$ 263	\$ 493	\$ 559	\$ 624	\$ 624	\$ 591
<b>Total</b>	<b>\$ 0,00 * Kg</b>	<b>\$ 613</b>	<b>\$ 1,150</b>	<b>\$ 1,303</b>	<b>\$ 1,457</b>	<b>\$ 1,457</b>	<b>\$ 1,380</b>

Concepto	C. Variable	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas Kgs.</b>		414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	414,000 Kgs.	391,000 Kgs.	345,000 Kgs.
Hon. Sagdr	\$ 0,002 * Kg	\$ 789	\$ 789	\$ 789	\$ 789	\$ 745	\$ 657
Cert. Fitosanitarios	\$ 0,001 * Kg	\$ 591	\$ 591	\$ 591	\$ 591	\$ 559	\$ 493
<b>Total</b>	<b>\$ 0,00 * Kg</b>	<b>\$ 1,380</b>	<b>\$ 1,380</b>	<b>\$ 1,380</b>	<b>\$ 1,380</b>	<b>\$ 1,303</b>	<b>\$ 1,150</b>

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.15.1 PREMISAS PULPA**

Libras por Contenedor	41.400 Lbs.	Libras por Kilo	2,205 Lbs.
Kilos por Contenedor	18.776 Kgs.		
T.C. Dólar 1er. Trimestre	\$ 7,80	Precio Libra 1er. Trim.	0,65 Dlls.
T.C. Dólar 2do. Trimestre	\$ 8,00	Precio Libra 2do. Trim.	0,65 Dlls.
T.C. Dólar 3er. Trimestre	\$ 8,20	Precio Libra 3er. Trim.	0,65 Dlls.
T.C. Dólar 4to. Trimestre	\$ 8,20	Precio Libra 4to. Trim.	0,65 Dlls.
Costo Unitario Promedio	\$ 4,09 Por Libra		

**Producción Global**

**Producción Unitaria**

Libras a Producir	Producción Global		Producción Unitaria	
	Spicy Blend	Original	Spicy Blend	Original
	335.106 Lbs.	1.251.433 Lbs.	1 Lbs.	1 Lbs.
<b>Ingredientes</b>				
Aguacate	1.124.682 Kgs.		220740	903942
Pulpa	267702	1096255,908	79,89%	87,60%
Acido Cítrico	-	2.503 Lbs.	-	0,200%
Acido Eritorbico	383 Lbs.	3.129 Lbs.	0,114%	0,250%
Ajo Deshidratado	503 Lbs.	1.877 Lbs.	0,150%	0,150%
Alginato de Sodio	670 Lbs.	2.503 Lbs.	0,200%	0,200%
Agua	46.915 Lts.	125.143 Lts.	14,000%	10,000%
Cebolla Deshidratada	1.005 Lbs.	3.754 Lbs.	0,300%	0,300%
Cilantro Deshidratado	168 Lbs.	-	0,050%	
Flavor Enhancer	-	2.503 Lbs.		0,200%
Goma Xanthan	670 Lbs.	2.503 Lbs.	0,200%	0,200%
Pimienta	-	-		
Pimiento Morron	6.702 Lbs.	-	2,000%	
Puré de jalapeño	6.702 Lbs.	-	2,000%	
Sal	3.686 Lbs.	13.766 Lbs.	1,100%	1,100%
	335.106 Lbs.	1.253.936 Lbs.	20,114%	12,400%
<b>Material de Empaque</b>				
<b>Bolsas:</b>			<b>C. Unitario</b>	
Casa Solana	167553	-	0,398 Dlls.	
Duyas	167553	-	0,027 Dlls.	
Tapas	62832	-	0,146 Dlls.	
2 Libras	-	92473	0,068 Dlls.	
6 Libras	-	299033	0,144 Dlls.	
8 Libras	-	9345	0,208 Dlls.	
<b>Caja:</b>				
Casa Solana	20.944 Cjas.	-	0,370 Dlls.	
Sunny Avocado	-	52.143 Cjas.	0,358 Dlls.	
Tarima		985	\$ 44,00	
Papel Filmico		98,5	\$ 24,00	
Cinta Adhesiva		49,25	\$ 17,24	

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**PREMISAS PULPA**

	Costos Globales		Costos Unitarios	
	Spicy Blend	Original	Spicy Blend	Original
Libras a Producir	335.106 Lbs.	1.251.433 Lbs.	1 Lbs.	1 Lbs.
<b>Ingredientes</b>				
Aguacate	1.575.000 Kgs.			
Acido Cítrico	0,00 Dlls	1.777,03 Dlls	0	0,001419996
Acido Eritorbico	4.741.75 Dlls	17.707,78 Dlls	0,01415	0,014150002
Ajo Deshidratado	1.120,93 Dlls	4.186,04 Dlls	0,003345001	0,003344997
Alginato de Sodio	3.639,25 Dlls	13.590,56 Dlls	0,010859997	0,010859998
Agua	1.172,87 Dlls	3.128,58 Dlls	0,003499997	0,002499998
Cebolla Deshidratada	1.608,51 Dlls	6.006,88 Dlls	0,004800004	0,004800001
Cilantro Deshidratado	547,90 Dlls	0,00 Dlls	0,001635005	0
Flavor Enhancer	0,00 Dlls	5.281,05 Dlls	0	0,004220002
Goma Xanthan	4.376,48 Dlls	16.343,71 Dlls	0,013059987	0,013059996
Pimienta	0,00 Dlls	0,00 Dlls	0	0
Pimiento Morron	2.211,66 Dlls	0,00 Dlls	0,006599882	0
Puré de jalapeño	3.485,10 Dlls	0,00 Dlls	0,010399993	0
Sal	221,17 Dlls	825,95 Dlls	0,00066	0,000660003

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.15.2 Presupuesto de Ventas

Pulpita

Pcjo Promt. Libras. 1er. Trim. 0.65 Dlls.  
 Pcjo Promt. Libras. 2do. Trim. 0.65 Dlls.  
 Pcjo Promt. Libras. 3er. Trim. 0.65 Dlls.  
 Pcjo Promt. Libras. 4to. Trim. 0.65 Dlls.

Mes	Spicy Blend				Original				Total	
	Libras	%	Dólares	\$	Libras	%	Dólares	\$	1997	
									Dólares	\$
Enero	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 188,776	11%	90,381 Dlls.	\$ 704,974	11%	114,583 Dlls.	\$ 893,750
Febrero	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 188,776	11%	90,381 Dlls.	\$ 704,974	11%	114,583 Dlls.	\$ 893,750
Marzo	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 188,776	11%	90,381 Dlls.	\$ 704,974	11%	114,583 Dlls.	\$ 893,750
Abril	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 193,617	11%	90,381 Dlls.	\$ 723,050	11%	114,583 Dlls.	\$ 916,667
Mayo	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 193,617	11%	90,381 Dlls.	\$ 723,050	11%	114,583 Dlls.	\$ 916,667
Junio	0 Libs.	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -
Julio	0 Libs.	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -
Agosto	0 Libs.	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -	0%	0 Dlls.	\$ -
Septiembre	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 198,457	11%	90,381 Dlls.	\$ 741,126	11%	114,583 Dlls.	\$ 939,584
Octubre	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 198,457	11%	90,381 Dlls.	\$ 741,126	11%	114,583 Dlls.	\$ 939,584
Noviembre	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 198,457	11%	90,381 Dlls.	\$ 741,126	11%	114,583 Dlls.	\$ 939,584
Diciembre	37,234 Libs.	11%	24,202 Dlls.	\$ 198,457	11%	90,381 Dlls.	\$ 741,126	11%	114,583 Dlls.	\$ 939,584
	335,106 Libs.		217,819 Dlls.	\$ 1,747,392		813,431 Dlls.	\$ 6,525,528		1,031,250 Dlls.	\$ 8,272,919

Los presupuestos de ventas se efectuaron de acuerdo a las toneladas de venta estimadas por el gerente de ventas, en base a las condiciones actuales del mercado y las expectativas de venta de las exportadoras de la region.



# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.16.1 PREMISAS  
Cifras en Miles de Pesos

PREMISAS	DICIEMBRE 1996		DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DICIEMBRE 2000		DICIEMBRE 2001	
		%		%		%		%		%		%
Ventas	39.179	1,18	1,18	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Devoluciones s/ Ventas	2.853,4	-0,81	-0,81	1,08	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
<b>Costo de Ventas</b>												
Abastecimiento	3.065	0,83	0,83	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Empaque	23.903	0,82	0,82	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Producción de Pulpa	7.254	0,81	0,81	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
<b>Costo de Operación</b>												
Gastos de Administración	4.579	1,07	1,07	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Gastos de Venta	2.246	1,07	1,07	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Mantenimiento General	415	0,74	0,74	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Gastos Financieros	6.629	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>Impuestos sobre Activos</b>												
I.S.R.	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
P.T.U.	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
% de Cobranza												
<b>% Crecimiento de Activos</b>												
Caja, Bancos	-1.692	5,56	5,56	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Cuentas por Cobrar	10.237	1,11	1,11	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Terrenos	955	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Edificios	2.999	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máquinaria y Equipo	2.832	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Transporte	1.028	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Inventarios												
Materias Primas	1.506	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Materias Proceso	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Productos Terminados	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos Circulantes	2.899	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.16.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cifras en Miles de Pesos

ESTADO DE RESULTADOS	DICIEMBRE 1996		DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DICIEMBRE 2000		DICIEMBRE 2001	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Ventas</b>												
Ventas	39,179	100.00%	46,090	100.00%	50,699	100.00%	55,769	100.00%	61,346	100.00%	67,481	100.00%
Devoluciones sobre Ventas	-2,853	-7.28%	-2,305	-5.00%	-2,489	-4.91%	-2,738	-4.91%	-3,012	-4.91%	-3,313	-4.91%
Ventas Netas	36,326	92.72%	43,786	95.00%	48,210	95.09%	53,031	95.09%	58,334	95.09%	64,168	95.09%
<b>Costo de Ventas</b>												
Abastecimiento	3,065	7.42%	2,530	6.46%	2,783	7.10%	3,061	7.81%	3,306	8.44%	3,571	9.11%
Empaque	23,903	61.01%	19,679	50.23%	21,647	55.25%	23,811	60.78%	25,716	65.64%	27,773	70.89%
Producción de Pulpa	7,254	18.51%	5,903	15.07%	6,494	16.57%	7,143	18.23%	7,714	19.69%	8,332	21.27%
Depreciaciones	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total Costo de Ventas	34,222	87.35%	28,112	60.99%	30,923	60.99%	34,016	60.99%	36,737	59.88%	39,676	58.80%
Utilidad Bruta	2,103	5.37%	15,674	34.01%	17,287	34.10%	19,016	34.10%	21,598	35.21%	24,492	36.29%
<b>Gastos de Operación</b>												
Gastos de Administración	4,579	11.69%	4,883	12.46%	5,371	13.71%	6,795	17.34%	7,814	19.94%	9,885	25.23%
Gastos de Venta	2,246	5.73%	2,405	6.14%	2,645	6.75%	3,201	8.17%	3,681	9.39%	4,454	11.37%
Mantenimiento General	415	1.06%	306	0.78%	336	0.86%	373	0.95%	429	1.10%	477	1.22%
Total Gastos de Operación	7,240	18.48%	7,593	16.47%	8,353	16.47%	10,369	18.59%	11,924	19.44%	14,815	21.95%
Utilidad de Operación	-5,137	-13.11%	8,080	17.53%	8,934	17.62%	8,647	15.50%	9,674	15.77%	9,677	14.34%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>												
Intereses Causados	6,629	16.92%	7,914	20.20%	6,858	17.50%	6,246	13.94%	5,635	14.38%	5,230	13.35%
Intereses Ganados	28	0.07%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pérdida o Utilidad en Tipo de Cambio	61	0.16%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Otros Ingresos	210	0.54%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Utilidad antes de Impuestos	-11,467	-29.27%	166	0.36%	2,077	4.10%	2,401	4.30%	4,039	6.38%	4,447	6.59%
I.S.R.	0	0.00%	-0	0.00%	-0	0.00%	-0	0.00%	-0	0.00%	0	0.00%
P.T.U.	0	0.00%	-17	0.04%	-208	0.43%	-240	0.46%	-404	0.64%	-445	0.68%
Utilidad (Pérdida) Neta	-11,467	-29.27%	149	0.32%	1,869	3.69%	2,160	3.87%	3,635	5.92%	4,002	5.93%

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.16.3 BALANCE GENERAL, PRESUPUESTADO Cifras en Miles de Pesos

BALANCE GENERAL,	DICIEMBRE 1996		DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DICIEMBRE 2000		DICIEMBRE 2001	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Activos Circulantes</b>												
Caja/Bancos	-1,692	-5.37%	9,410	20.14%	21,188	36.39%	33,121	48.84%	46,381	39.05%	60,129	67.55%
Cuentas por Cobrar	10,237	33.71%	11,333	24.26%	12,760	21.91%	13,029	19.21%	12,416	15.81%	11,931	13.36%
Reserva para Cuentas Morosas	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	10,237	33.71%	11,333	24.26%	12,760	21.91%	13,029	19.21%	12,416	15.81%	11,931	13.36%
<b>Inventarios</b>												
Materias Primas	1,506	4.96%	1,657	3.55%	1,823	3.13%	2,005	2.96%	2,206	2.81%	2,426	2.72%
Materiales en Proceso	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Productos Terminados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total Inventarios	1,506	4.96%	1,657	3.55%	1,823	3.13%	2,005	2.96%	2,206	2.81%	2,426	2.72%
<b>Accionistas</b>												
Acciones	6,048	19.92%	6,048	19.92%	6,048	19.92%	6,048	19.92%	6,048	19.92%	6,048	19.92%
I.V.A. (por acreditar)	33	0.11%	33	0.11%	33	0.11%	33	0.11%	33	0.11%	33	0.11%
Otros Activos Circulantes	868	2.66%	800	2.63%	800	2.63%	800	2.63%	800	2.63%	800	2.63%
	2,899	9.55%	3,189	10.50%	1,802	5.93%	1,982	6.43%	2,180	7.18%	2,398	7.90%
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>19,900</b>	<b>65.53%</b>	<b>32,470</b>	<b>69.50%</b>	<b>44,453</b>	<b>76.35%</b>	<b>57,018</b>	<b>84.08%</b>	<b>70,065</b>	<b>89.21%</b>	<b>83,765</b>	<b>93.82%</b>
<b>Activo Fijo</b>												
Terrenos	955	3.14%	955	2.04%	955	1.64%	955	1.41%	955	1.22%	955	1.07%
Edificios	2,999	9.88%	2,999	6.42%	2,999	5.15%	2,999	4.42%	2,999	3.82%	2,999	3.36%
Maquinaria y Equipo	2,832	9.33%	2,832	6.06%	2,832	4.86%	2,832	4.18%	2,832	3.61%	2,832	3.17%
Transporte	1,028	3.39%	1,028	2.20%	1,028	1.77%	1,028	1.52%	1,028	1.31%	1,028	1.15%
Muebles y Enseres	416	1.37%	416	0.89%	416	0.71%	416	0.61%	416	0.53%	416	0.47%
Inversiones	821	2.70%	821	1.76%	821	1.41%	821	1.21%	821	1.04%	821	0.92%
Substacion	175	0.58%	175	0.38%	175	0.30%	175	0.26%	175	0.22%	175	0.20%
Revaluación	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>9,227</b>	<b>30.34%</b>	<b>9,227</b>	<b>19.75%</b>	<b>9,227</b>	<b>15.85%</b>	<b>9,227</b>	<b>13.61%</b>	<b>9,227</b>	<b>11.75%</b>	<b>9,227</b>	<b>10.33%</b>
Depreciacion	1,905	6.27%	2,381	5.10%	2,857	4.91%	3,333	4.92%	3,809	4.84%	4,285	4.80%
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>7,321</b>	<b>24.11%</b>	<b>6,845</b>	<b>14.65%</b>	<b>6,369</b>	<b>10.94%</b>	<b>5,893</b>	<b>8.69%</b>	<b>5,417</b>	<b>6.90%</b>	<b>4,941</b>	<b>5.53%</b>
<b>Cifra de Activos de Balance</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Activo Diferidos</b>	<b>3,145</b>	<b>10.36%</b>	<b>7,401</b>	<b>15.84%</b>	<b>7,401</b>	<b>12.71%</b>	<b>4,901</b>	<b>7.23%</b>	<b>3,061</b>	<b>3.90%</b>	<b>576</b>	<b>0.64%</b>
<b>Total de Activos + Ajuste</b>	<b>30,367</b>	<b>100.00%</b>	<b>46,717</b>	<b>100.00%</b>	<b>58,224</b>	<b>100.00%</b>	<b>67,812</b>	<b>100.00%</b>	<b>78,543</b>	<b>100.00%</b>	<b>89,283</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>30,367</b>	<b>100.00%</b>	<b>46,717</b>	<b>100.00%</b>	<b>58,224</b>	<b>100.00%</b>	<b>67,812</b>	<b>100.00%</b>	<b>78,543</b>	<b>100.00%</b>	<b>89,283</b>	<b>100.00%</b>

	DICIEMBRE 1996		DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DICIEMBRE 2000		DICIEMBRE 2001	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Pasivo Circulante</b>												
Parte Corriente Deuda I.P.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Préstamos de Bancos	24,824	71.10%	24,824	48.56%	24,824	40.86%	24,824	36.41%	24,824	32.98%	24,824	30.27%
Proveedores	1,259	3.61%	2,079	4.07%	2,391	3.94%	2,750	4.03%	3,162	4.20%	3,636	4.43%
Otros Pasivos	2,690	7.70%	2,690	5.26%	3,944	6.49%	4,535	6.6%	5,216	6.93%	5,998	7.31%
Acreedores Diversos	6,144	17.59%	6,964	13.62%	7,988	13.15%	8,187	12.01%	8,392	11.15%	8,602	10.49%
Intereses por Pagar	0	0.00%	14,544	28.45%	21,401	35.23%	27,648	40.55%	33,282	44.21%	38,512	46.96%
I.S.R.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
P.T.U.	0	0.00%	17	0.03%	208	0.34%	240	0.35%	404	0.54%	445	0.54%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>34,917</b>	<b>56.77%</b>	<b>51,118</b>	<b>65.78%</b>	<b>60,756</b>	<b>69.56%</b>	<b>68,185</b>	<b>71.94%</b>	<b>75,281</b>	<b>73.90%</b>	<b>82,018</b>	<b>75.12%</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>												
Deuda Bancaria	26,593	43.23%	26,593	43.23%	26,593	43.23%	26,593	43.23%	26,593	43.23%	26,593	43.23%
Otras Deudas a Largo Plazo	26,593	43.23%	26,593	34.22%	26,593	30.44%	26,593	28.06%	26,593	26.10%	26,593	24.48%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>61,510</b>	<b>202.56%</b>	<b>77,711</b>	<b>166.35%</b>	<b>87,349</b>	<b>150.02%</b>	<b>94,777</b>	<b>139.76%</b>	<b>101,873</b>	<b>129.70%</b>	<b>108,610</b>	<b>121.65%</b>
<b>Pasivo (Δ) Juste</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Capital Contable</b>												
Capital Social	10,021	-32.18%	10,021	-32.13%	10,021	-34.41%	10,021	-37.16%	10,021	-42.95%	10,021	-51.85%
Utilidad de Ejercicios Anterior.	-29,697	95.36%	-41,164	132.81%	-41,015	140.82%	-39,146	145.17%	-36,986	158.53%	-33,351	172.55%
Resultado del Ejercicio	-11,467	36.82%	149	-0.48%	1,869	-6.42%	2,160	-8.01%	3,635	-15.58%	4,002	-20.71%
Total Capital Contable	-31,143	-102.56%	-30,994	-66.35%	-29,125	-50.02%	-26,965	-39.76%	-23,330	-29.70%	-19,328	-21.65%
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>30,367</b>	<b>100.00%</b>	<b>46,716</b>	<b>100.00%</b>	<b>58,223</b>	<b>100.00%</b>	<b>67,812</b>	<b>100.00%</b>	<b>78,543</b>	<b>100.00%</b>	<b>89,282</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total Pasivo + Capital + Ajuste</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>

# AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

## 3.16.4 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

Cifras en Miles de Pesos

FLUJO DE EFECTIVO	DICIEMBRE 1996		DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DICIEMBRE 2000		DICIEMBRE 2001	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
% Factor Cobranza/Ventas	1,00		0,95		0,95		0,95		0,95		0,95	
<u>Flujo de Efectivo (cifra de ajuste)</u>	0		1		0		0		0		1	
Saldo Inicial de Caja	0		-1.259	-3,14%	9.410	23,45%	21.188	52,80%	33.121	82,54%	46.381	115,59%
Cobranza	0		41.386	103,14%	45.568	113,56%	50.125	124,92%	55.137	137,41%	60.651	151,11%
IVA por Recuperar	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros Ingresos	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Créditos Bancarios	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total de Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.127</b>	<b>100,00%</b>	<b>54.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>71.313</b>	<b>100,00%</b>	<b>88.258</b>	<b>100,00%</b>	<b>107.033</b>	<b>100,00%</b>
<u>Total de Ingresos + Ajuste</u>	0		40.128		54.978		71.313		88.258		107.033	
Costo Ventas Abastecimiento	0		2.173	5,41%	2.390	4,33%	2.629	3,69%	2.839	3,22%	3.066	2,86%
Adquisición de Maquinaria y Equipo	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Costo Ventas Empaque	0		16.899	42,11%	18.588	33,81%	20.447	28,67%	22.083	25,02%	23.850	22,28%
I.S.R.	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
P.T.U.	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Amortización de Créditos	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Costo Ventas Pulpa	0		5.069	12,63%	5.576	10,14%	6.134	8,60%	6.625	7,51%	7.155	6,68%
Gastos de Operación	0		6.578	16,39%	7.236	13,16%	8.982	12,60%	10.329	11,70%	12.834	11,99%
Compra de Inversiones	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total de Egresos</b>	<b>0</b>	<b>76,55%</b>	<b>30.718</b>	<b>76,55%</b>	<b>33.790</b>	<b>61,46%</b>	<b>38.192</b>	<b>53,56%</b>	<b>41.876</b>	<b>47,45%</b>	<b>46.905</b>	<b>43,82%</b>
Saldo Final de Caja	-1.692		9.410	23,45%	21.188	38,54%	33.121	46,44%	46.381	52,55%	60.129	56,18%
<u>Cifra de Ajuste</u>	0		0		0		0		0		0	
Caja + Egresos	-1.692		40.128	100,00%	54.978	100,00%	71.313	100,00%	88.258	100,00%	107.033	100,00%
<b>Total caja + egresos - cifra de ajuste</b>	<b>-1.692</b>		<b>40.128</b>		<b>54.978</b>		<b>71.313</b>		<b>88.258</b>		<b>107.033</b>	

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.17.1 Tabla de Amortización de Crédito  
BANCRECER

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERESES	INTERES VENCIDO	AMORTIZACION
JUNIO 1996	\$ 1.600.000,00	15,00%	\$ -	\$ 120.000,00	\$ -
DICIEMBRE 1996	\$ 1.600.000,00	15,00%	\$ -	\$ 120.000,00	\$ -
			\$ -	\$ 240.000,00	\$ -
JUNIO 1997	\$ 1.600.000,00	15,00%	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -
DICIEMBRE 1997	\$ 1.600.000,00	15,00%	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -
			\$ 240.000,00	\$ -	\$ -
MAYO 1998	\$ 1.600.000,00	15,00%	\$ 100.000,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 1998	\$ 1.500.000,00	15,00%	\$ 93.750,00		\$ 100.000,00
			\$ 193.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 1999	\$ 1.400.000,00	15,00%	\$ 87.500,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 1999	\$ 1.300.000,00	15,00%	\$ 81.250,00		\$ 100.000,00
			\$ 168.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2000	\$ 1.200.000,00	15,00%	\$ 75.000,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2000	\$ 1.100.000,00	15,00%	\$ 68.750,00		\$ 100.000,00
			\$ 143.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2001	\$ 1.000.000,00	15,00%	\$ 62.500,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2001	\$ 900.000,00	15,00%	\$ 56.250,00		\$ 100.000,00
			\$ 118.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2002	\$ 800.000,00	15,00%	\$ 50.000,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2002	\$ 700.000,00	15,00%	\$ 43.750,00		\$ 100.000,00
			\$ 93.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2003	\$ 600.000,00	15,00%	\$ 37.500,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2003	\$ 500.000,00	15,00%	\$ 31.250,00		\$ 100.000,00
			\$ 68.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2004	\$ 400.000,00	15,00%	\$ 25.000,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2004	\$ 300.000,00	15,00%	\$ 18.750,00		\$ 100.000,00
			\$ 43.750,00		\$ 200.000,00
MAYO 2005	\$ 200.000,00	15,00%	\$ 12.500,00		\$ 100.000,00
NOVIEMBRE 2005	\$ 100.000,00	15,00%	\$ 6.250,00		\$ 100.000,00
			\$ 18.750,00		\$ 200.000,00

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**Tabla de Amortización de Crédito  
PROBURSA**

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERES VENCIDO	INTERES MORATORIO	TOTAL A PAGAR
SEPTIEMBRE 1995	\$ 500.000,00	32,00%	\$ 51.500,00	\$ -	\$ 51.500,00
OCTUBRE 1995	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
NOVIEMBRE 1995	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
DICIEMBRE 1995	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
			\$ 51.500,00	\$ 40.000,00	\$ 91.500,00
ENERO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
FEBRERO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
MARZO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
ABRIL 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
MAYO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
JUNIO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
JULIO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
AGOSTO 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
SEPTIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
OCTUBRE 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
NOVIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
DICIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
			\$ -	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
ENERO 1997	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
FEBRERO 1997	\$ 500.000,00	33,60%	\$ -	\$ 13.333,33	\$ 13.333,33
			\$ -	\$ 26.666,67	\$ 26.666,67
<b>Total</b>			\$ 51.500,00	\$ 226.666,67	\$ 278.166,67

Interés Moratorio Mensual \$ 13.333,33

Interés Moratorio Anual \$ 160.000,00

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

Tabla de Amortización de Crédito

BANCRECER

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERESES NORMAL	INTERES VENCIDO	INTERES MORATORIO
ABRIL 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
MAYO 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
JUNIO 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
JULIO 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
AGOSTO 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
SEPTIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
OCTUBRE 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ 4.739,01	\$ -
NOVIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ -	\$ 7.187,50
DECIEMBRE 1996	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ -	\$ 7.187,50
			\$ -	\$ 33.173,08	\$ 14.375,00
ENERO 1997	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ -	\$ 7.187,50
FEBRERO 1997	\$ 500.000,00	11,50%	\$ -	\$ -	\$ 7.187,50
			\$ -	\$ -	\$ 14.375,00

Interés Moratorio Mensual \$ 7.187,50

Interés Moratorio Anual \$ 86.250,00



## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

Tabla de Amortización de Crédito

Probusa

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERESES NORMAL	INTERES VENCIDO	INTERES MORATORIO	AMORTIZACION	AMORTIZACION VENCIDA
Julio 1995	\$ 2.624.999,97	11,07%	\$ -	\$ 24.215,62	\$ 576,56	\$ 41.666,67	\$ 41.666,67
Agosto 1995	\$ 2.583.333,30	11,07%	\$ -	\$ 23.831,25	\$ 1.153,13	\$ 41.666,67	\$ 83.333,34
Septiembre 1995	\$ 2.541.666,63	11,07%	\$ -	\$ 23.446,87	\$ 1.729,69	\$ 41.666,67	\$ 125.000,01
Octubre 1995	\$ 2.499.999,96	11,07%	\$ -	\$ 23.062,50	\$ 2.306,25	\$ 41.666,67	\$ 166.666,68
Noviembre 1995	\$ 2.458.333,29	11,07%	\$ -	\$ 22.678,12	\$ 2.882,81	\$ 41.666,67	\$ 208.333,35
Diciembre 1995	\$ 2.416.666,62	11,07%	\$ -	\$ 22.293,75	\$ 3.459,38	\$ 41.666,67	\$ 250.000,02
			\$ -	\$ 139.528,12	\$ 12.107,81	\$ 250.000,02	\$ 875.000,07
Enero 1996	\$ 2.374.999,95	11,07%	\$ -	\$ 21.909,37	\$ 4.035,94	\$ 41.666,67	\$ 291.666,69
Febrero 1996	\$ 2.333.333,28	11,07%	\$ -	\$ 21.525,00	\$ 4.612,50	\$ 41.666,67	\$ 333.333,36
Marzo 1996	\$ 2.291.666,61	11,07%	\$ -	\$ 21.140,62	\$ 5.189,06	\$ 41.666,67	\$ 375.000,03
Abril 1996	\$ 2.249.999,94	11,07%	\$ -	\$ 20.756,25	\$ 5.765,63	\$ 41.666,67	\$ 416.666,70
Mayo 1996	\$ 2.208.333,27	11,07%	\$ -	\$ 20.371,87	\$ 6.342,19	\$ 41.666,67	\$ 458.333,37
Junio 1996	\$ 2.166.666,60	11,07%	\$ -	\$ 19.987,50	\$ 6.918,75	\$ 41.666,67	\$ 500.000,04
Julio 1996	\$ 2.124.999,93	11,07%	\$ -	\$ 19.603,12	\$ 7.495,31	\$ 41.666,67	\$ 541.666,71
Agosto 1996	\$ 2.083.333,26	11,07%	\$ -	\$ 19.218,75	\$ 8.071,88	\$ 41.666,67	\$ 583.333,38
Septiembre 1996	\$ 2.041.666,59	11,07%	\$ -	\$ 18.834,37	\$ 8.648,44	\$ 41.666,67	\$ 625.000,05
Octubre 1996	\$ 1.999.999,92	11,07%	\$ -	\$ 18.450,00	\$ 9.225,00	\$ 41.666,67	\$ 666.666,72
Noviembre 1996	\$ 1.958.333,25	11,07%	\$ -	\$ 18.065,62	\$ 9.801,56	\$ 41.666,67	\$ 708.333,39
Diciembre 1996	\$ 1.916.666,58	11,07%	\$ -	\$ 17.681,25	\$ 10.378,13	\$ 41.666,67	\$ 750.000,06
			\$ -	\$ 237.543,74	\$ 86.484,38	\$ 500.000,04	\$ 6.250.000,50
Enero 1997	\$ 1.874.999,91	11,07%	\$ -	\$ 17.296,87	\$ 10.954,69	\$ 41.666,67	\$ 791.666,73
Febrero 1997	\$ 1.833.333,24	11,07%	\$ -	\$ 16.912,50	\$ 11.531,25	\$ 41.666,67	\$ 833.333,40
Marzo 1997	\$ 1.791.666,57	11,07%	\$ 17.079,06	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Abril 1997	\$ 1.749.999,90	11,07%	\$ 16.143,75	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Mayo 1997	\$ 1.708.333,23	11,07%	\$ 16.284,69	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Junio 1997	\$ 1.666.666,56	11,07%	\$ 15.375,00	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Julio 1997	\$ 1.624.999,89	11,07%	\$ 15.490,31	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Agosto 1997	\$ 1.583.333,22	11,07%	\$ 15.093,12	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Septiembre 1997	\$ 1.541.666,55	11,07%	\$ 14.221,87	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Octubre 1997	\$ 1.499.999,88	11,07%	\$ 14.298,75	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Noviembre 1997	\$ 1.458.333,21	11,07%	\$ 13.453,12	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Diciembre 1997	\$ 1.416.666,54	11,07%	\$ 13.504,37	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
			\$ 150.944,05	\$ 34.209,37	\$ 22.485,94	\$ 500.000,04	\$ 1.625.000,13
Enero 1998	\$ 1.374.999,87	11,07%	\$ 13.107,19	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Febrero 1998	\$ 1.333.333,20	11,07%	\$ 11.480,00	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Marzo 1998	\$ 1.291.666,53	11,07%	\$ 12.312,81	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Abril 1998	\$ 1.249.999,86	11,07%	\$ 11.531,25	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Mayo 1998	\$ 1.208.333,19	11,07%	\$ 11.518,44	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Junio 1998	\$ 1.166.666,52	11,07%	\$ 10.762,50	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Julio 1998	\$ 1.124.999,85	11,07%	\$ 10.724,06	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Agosto 1998	\$ 1.083.333,18	11,07%	\$ 10.326,87	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Septiembre 1998	\$ 1.041.666,51	11,07%	\$ 9.609,37	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Octubre 1998	\$ 999.999,84	11,07%	\$ 9.532,50	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Noviembre 1998	\$ 958.333,17	11,07%	\$ 8.840,62	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
Diciembre 1998	\$ 916.666,50	11,07%	\$ 8.738,12	\$ -	\$ -	\$ 41.666,67	\$ -
			\$ 128.483,73	\$ -	\$ -	\$ 500.000,04	\$ -

Enero 1999	\$	916.666,50	11,07%	\$	8.738,12	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Febrero 1999	\$	874.999,83	11,07%	\$	7.533,75	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Marzo 1999	\$	833.333,16	11,07%	\$	7.943,75	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Abril 1999	\$	791.666,49	11,07%	\$	7.303,12	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Mayo 1999	\$	749.999,82	11,07%	\$	7.149,37	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Junio 1999	\$	708.333,15	11,07%	\$	6.534,37	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Julio 1999	\$	666.666,48	11,07%	\$	6.355,00	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Agosto 1999	\$	624.999,81	11,07%	\$	5.957,81	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Septiembre 1999	\$	583.333,14	11,07%	\$	5.381,25	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Octubre 1999	\$	541.666,47	11,07%	\$	5.163,44	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Noviembre 1999	\$	499.999,80	11,07%	\$	4.612,50	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Diciembre 1999	\$	458.333,13	11,07%	\$	4.369,06	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
				\$	77.041,54	\$	-	\$	500.000,04	\$	-
Enero 2000	\$	458.333,13	11,07%	\$	4.369,06	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Febrero 2000	\$	416.666,46	11,07%	\$	3.587,50	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Marzo 2000	\$	374.999,79	11,07%	\$	3.574,69	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Abril 2000	\$	333.333,12	11,07%	\$	3.075,00	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Mayo 2000	\$	291.666,45	11,07%	\$	2.780,31	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Junio 2000	\$	249.999,78	11,07%	\$	2.306,25	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Julio 2000	\$	208.333,11	11,07%	\$	1.985,94	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Agosto 2000	\$	166.666,44	11,07%	\$	1.588,75	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Septiembre 2000	\$	124.999,77	11,07%	\$	1.153,12	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Octubre 2000	\$	83.333,10	11,07%	\$	794,37	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
Noviembre 2000	\$	41.666,43	11,07%	\$	384,37	\$	-	\$	41.666,67	\$	-
				\$	25.599,35	\$	-	\$	458.333,37	\$	-

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**Tabla de Amortización de Crédito  
BANCOMER**

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERESES VENCIDO	INTERES MORATORIO
OCTUBRE 1996	\$ 150.000,00	20.00%	\$ 2.500,00	\$ -
NOVIEMBRE 1996	\$ 150.000,00	20.00%	\$ -	\$ 3.750,00
DICIEMBRE 1996	\$ 150.000,00	20.00%	\$ -	\$ 3.750,00
			<u>\$ 2.500,00</u>	<u>\$ 7.500,00</u>
ENERO 1997	\$ 150.000,00	20.00%	\$ -	\$ 3.750,00
FEBRERO 1997	\$ 150.000,00	20.00%	\$ -	\$ 3.750,00
			<u>\$ -</u>	<u>\$ 7.500,00</u>
		<b>Total</b>	<u>\$ 2.500,00</u>	<u>\$ 15.000,00</u>
<b>Interés Moratorio</b>	<b>Mensual</b>	\$ 3.750,00		
<b>Interés Moratorio</b>	<b>Anual</b>	\$ 45.000,00		

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

Tabla de Amortización de Crédito

BANAMEX

FECHA	CAPITAL	TASA	INTERESES VENCIDO	INTERESES MORATORIO
AGOSTO 1996	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ 13.541,67	
SEPTIEMBRE 1996	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
OCTUBRE 1996	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
NOVIEMBRE 1996	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
DICIEMBRE 1996	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
			\$ 13.541,67	\$ 81.250,00
ENERO 1997	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
FEBRERO 1997	\$ 1.250.000,00	13,00%	\$ -	\$ 20.312,50
			\$ -	\$ 40.625,00
		<b>Total</b>	\$ 13.541,67	\$ 121.875,00
	<b>Interés Moratorio</b>	<b>Mensual</b>	\$ 20.312,50	
	<b>Interés Moratorio</b>	<b>Anual</b>	\$ 243.750,00	

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.17.2 Desglose de Intereses por Pagar**

Mes	Intereses Dólares	T.C. Estimado	Intereses Pesos	Mes	Intereses Dólares	T.C. Estimado	Intereses Pesos
Enero	72.835 Dls.	7,80	\$ 568.112,16	Julio	60.074 Dls.	8,20	\$ 492.603,86
Febrero	73.027 Dls.	7,80	\$ 569.611,22	Agosto	59.676 Dls.	8,20	\$ 489.346,92
Marzo	61.662 Dls.	7,80	\$ 480.966,65	Septiembre	58.805 Dls.	8,20	\$ 482.202,67
Abril	60.727 Dls.	8,00	\$ 485.816,63	Octubre	58.882 Dls.	8,20	\$ 482.833,05
Mayo	60.868 Dls.	8,00	\$ 486.944,13	Noviembre	58.036 Dls.	8,20	\$ 475.898,92
Junio	179.958 Dls.	8,00	\$ 1.439.666,63	Diciembre	178.088 Dls.	8,20	\$ 1.460.319,17

Año	Intereses Dólares	T.C. Estimado	Intereses Pesos
1998	857.234 Dls.	8,00	\$ 6.857.869,87
1999	780.792 Dls.	8,00	\$ 6.246.332,33
2000	704.349 Dls.	8,00	\$ 5.634.794,82
2001	653.750 Dls.	8,00	\$ 5.230.000,00

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**  
**3.17.3 PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS (1997)**

**ADMINISTRACION**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Administración	Consejo de Administración	\$ 394,74	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00
Administración	Secretaria Dirección	\$ 78,69	\$ 2.392,18	\$ 28.706,11
Administración	Gerente Administrativo	\$ 396,75	\$ 12.061,20	\$ 144.734,40
Administración	Mensajero	\$ 48,59	\$ 1.477,14	\$ 17.725,63
Administración	Contabilidad	\$ 160,15	\$ 4.868,56	\$ 58.422,72
Administración	Auxiliar de Contabilidad	\$ 64,92	\$ 1.973,57	\$ 23.682,82
Administración	Crédito y Cobranza	\$ 41,48	\$ 1.260,99	\$ 15.131,90
Administración	Sistemas	\$ 94,26	\$ 2.865,50	\$ 34.386,05
Administración	Tesorería	\$ 67,87	\$ 2.063,25	\$ 24.758,98
Administración	Jefe de Compras	\$ 115,41	\$ 3.508,46	\$ 42.101,57
Administración	Encargado Báscula Mat. Prima	\$ 51,33	\$ 1.560,43	\$ 18.725,18
Administración	Jefe de Almacén	\$ 62,21	\$ 1.891,18	\$ 22.694,21
Administración	Auxiliar de Almacén	\$ 36,56	\$ 1.111,42	\$ 13.337,09
Administración	Cajera	\$ 84,05	\$ 2.555,12	\$ 30.661,44
Administración	Recepción y Pagos	\$ 36,06	\$ 1.096,22	\$ 13.154,69
<b>Total</b>		<b>\$ 1.733,07</b>	<b>\$ 52.685,23</b>	<b>\$ 632.222,78</b>

**RECURSOS HUMANOS**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Recursos Humanos	Recursos Humanos	\$ 150,81	\$ 4.584,62	\$ 55.015,49
Recursos Humanos	Auxiliar Recursos Humanos	\$ 62,21	\$ 1.891,18	\$ 22.694,21
Recursos Humanos	Vigilancia	\$ 57,14	\$ 1.737,06	\$ 20.844,67
Recursos Humanos	Vigilancia	\$ 57,14	\$ 1.737,06	\$ 20.844,67
Recursos Humanos	Vigilancia	\$ 57,14	\$ 1.737,06	\$ 20.844,67
Recursos Humanos	Vigilancia	\$ 57,14	\$ 1.737,06	\$ 20.844,67
<b>Total</b>		<b>\$ 441,58</b>	<b>\$ 13.424,03</b>	<b>\$ 161.088,38</b>

### ABASTECIMIENTO

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Abastecimiento	Gerente de Abasto	\$ 295,08	\$ 8.970,43	\$ 107.645,18
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	\$ 6.417,44	\$ 77.009,28
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	\$ 6.417,44	\$ 77.009,28
Abastecimiento	Chofer	\$ 51,15	\$ 1.554,96	\$ 18.659,52
Abastecimiento	Chofer	\$ 51,15	\$ 1.554,96	\$ 18.659,52
Abastecimiento	Chofer	\$ 51,15	\$ 1.554,96	\$ 18.659,52
<b>Total</b>		<b>\$ 870,73</b>	<b>\$ 26.470,19</b>	<b>\$ 317.642,30</b>

### COMERCIALIZACION

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Comercialización	Gerente de Comercialización	\$ 354,10	\$ 10.764,64	\$ 129.175,68
Comercialización	Encargado de Trafico y Seguros	\$ 126,23	\$ 3.837,39	\$ 46.048,70
Comercialización	Auxiliar de Comercialización	\$ 52,46	\$ 1.594,78	\$ 19.137,41
Comercialización	Auxiliar	\$ 52,46	\$ 1.594,78	\$ 19.137,41
<b>Total</b>		<b>\$ 585,25</b>	<b>\$ 17.791,60</b>	<b>\$ 213.499,20</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 3.630,63</b>	<b>\$ 110.371,06</b>	<b>\$ 1.324.452,67</b>

**GERENCIA DE PLANTA**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Planta de Empaque	Gerente Planta	\$ 470,35	\$ 14.298,64	\$ 171.583,68
Planta de Empaque	Control de Calidad	\$ 137,05	\$ 4.166,32	\$ 49.995,84
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 143,28	\$ 4.355,71	\$ 52.268,54
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 90,16	\$ 2.740,86	\$ 32.890,37
Planta de Empaque	Jefe de Empaque	\$ 198,36	\$ 6.030,14	\$ 72.361,73
Planta de Pulpa	Jefe de Producción	\$ 150,81	\$ 4.584,62	\$ 55.015,49
Planta de Empaque	Jefe de Mantenimiento	\$ 150,81	\$ 4.584,62	\$ 55.015,49
Planta de Pulpa	Jefe de Sanidad	\$ 86,16	\$ 2.619,26	\$ 31.431,17
Planta de Empaque	Secretaria de Empaque	\$ 46,66	\$ 1.418,46	\$ 17.021,57
Planta de Empaque	Supervisor Empaque Nacional	\$ 44,08	\$ 1.340,03	\$ 16.080,38
Planta de Empaque	Supervisor Emp. Exportación	\$ 49,67	\$ 1.509,97	\$ 18.119,62
<b>Total</b>		<b>\$ 1.567,39</b>	<b>\$ 47.648,66</b>	<b>\$ 571.783,87</b>

Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,16	\$ 1.555,26	\$ 18.663,17
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	\$ 1.085,58	\$ 13.027,01
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 65,00	\$ 1.976,00	\$ 23.712,00
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 55,25	\$ 1.679,60	\$ 20.155,20
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,09	\$ 1.553,14	\$ 18.637,63
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 113,53	\$ 3.451,31	\$ 41.415,74
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	\$ 1.085,58	\$ 13.027,01
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 32,79	\$ 996,82	\$ 11.961,79

Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	\$ 942,10	\$ 11.305,15
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	\$ 942,10	\$ 11.305,15
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	\$ 942,10	\$ 11.305,15
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 43,33	\$ 1.317,23	\$ 15.806,78
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	\$ 942,10	\$ 11.305,15
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,63	\$ 900,75	\$ 10.809,02
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	\$ 939,06	\$ 11.268,67
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	\$ 939,06	\$ 11.268,67
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67

Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67
Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	\$ 901,06	\$ 10.812,67
Pulpa	Obrero General	\$ 30,25	\$ 919,60	\$ 11.035,20
Pulpa	Obrero General	\$ 29,60	\$ 899,84	\$ 10.798,08
Pulpa	Obrero General	\$ 28,35	\$ 861,84	\$ 10.342,08







Pulpa	Obrero General	\$	25.77	\$	783.41	\$	9.400,90
Pulpa	Obrero General	\$	25.77	\$	783.41	\$	9.400,90
		<hr/>					
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>3.549,00</b>	<b>\$</b>	<b>107.889,60</b>	<b>\$</b>	<b>1.294.675,20</b>
		<hr/>					
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>5.116,39</b>	<b>\$</b>	<b>155.538,26</b>	<b>\$</b>	<b>1.866.459,07</b>
		<hr/>					

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**  
**AGUINALDO PROYECTADO PARA EL EJERCICIO 1995**

**ADMINISTRACION**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días de Aguinaldo	Aguinaldo Presupuestado
Administración	Consejo de Administración	\$ 394.74	15	\$ 5,921.05
Administración	Secretaria Dirección	\$ 78.69	15	\$ 1,180.35
Administración	Gerente Administrativo	\$ 396.75	15	\$ 5,951.25
Administración	Mensajero	\$ 48.59	15	\$ 728.85
Administración	Contabilidad	\$ 160.15	15	\$ 2,402.25
Administración	Auxiliar de Contabilidad	\$ 64.92	15	\$ 973.80
Administración	Crédito y Cobranza	\$ 41.48	15	\$ 622.20
Administración	Sistemas	\$ 94.26	15	\$ 1,413.90
Administración	Tesorería	\$ 67.87	15	\$ 1,018.05
Administración	Jefe de Compras	\$ 115.41	15	\$ 1,731.15
Administración	Encargado Báscula Mat. Prima	\$ 51.33	15	\$ 769.95
Administración	Jefe de Almacén	\$ 62.21	15	\$ 933.15
Administración	Auxiliar de Almacén	\$ 36.56	15	\$ 548.40
Administración	Cajera	\$ 84.05	15	\$ 1,260.75
Administración	Recepción y Pagos	\$ 36.06	15	\$ 540.90
<b>Total</b>		<b>\$ 1,733.07</b>		<b>\$ 25,996.00</b>

**RECURSOS HUMANOS**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días de Aguinaldo	Aguinaldo Presupuestado
Administración	Recursos Humanos	\$ 150.81	15	\$ 2,262.15
Administración	Auxiliar Recursos Humanos	\$ 62.21	15	\$ 933.15
Administración	Vigilancia	\$ 57.14	15	\$ 857.10
Administración	Vigilancia	\$ 57.14	15	\$ 857.10
Administración	Vigilancia	\$ 57.14	15	\$ 857.10
Administración	Vigilancia	\$ 57.14	15	\$ 857.10
<b>\$ 3,907.71</b>		<b>Total Anual</b>		<b>\$ 58,615.71</b>

### ABASTECIMIENTO

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días de Aguinaldo	Aguinaldo Presupuestado
Abastecimiento	Gerente de Abasto	\$ 295,08	15	\$ 4.426,20
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	15	\$ 3.166,50
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	15	\$ 3.166,50
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 51,15	15	\$ 767,25
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 51,15	15	\$ 767,25
Abastecimiento	Secretaria de Abasto	\$ 51,15	15	\$ 767,25
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 870,73</b>	<b>Total Anual</b>	<b>\$ 13.060,95</b>

### COMERCIALIZACION

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días de Aguinaldo	Aguinaldo Presupuestado
Comercialización	Gerente de Ventas	\$ 354,10	15	\$ 5.311,50
Comercialización	Encargado de Trafico y Seguros	\$ 126,23	15	\$ 1.893,45
Comercialización	Auxiliar de Ventas	\$ 52,46	15	\$ 786,90
Comercialización	Cargador	\$ 52,46	15	\$ 786,90
<b>Total</b>		<b>\$ 585,25</b>		<b>\$ 8.778,75</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 7.096,76</b>		<b>\$ 106.451,41</b>

## GERENCIA DE PLANTA

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días de Aguinaldo	Aguinaldo Presupuestado
Planta de Empaque	Gerente Planta	\$ 470,35	15	\$ 7.055,25
Planta de Empaque	Control de Calidad	\$ 137,05	15	\$ 2.055,75
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 143,28	15	\$ 2.149,20
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 90,16	15	\$ 1.352,40
Planta de Empaque	Jefe de Empaque	\$ 198,36	15	\$ 2.975,40
Planta de Pulpa	Jefe de Producción	\$ 150,81	15	\$ 2.262,15
Planta de Empaque	Jefe de Mantenimiento	\$ 150,81	15	\$ 2.262,15
Planta de Pulpa	Jefe de Sanidad	\$ 86,16	15	\$ 1.292,40
Planta de Empaque	Secretaria de Empaque	\$ 46,66	15	\$ 699,90
Planta de Empaque	Supervisor Empaque Nacional	\$ 44,08	15	\$ 661,20
Planta de Empaque	Supervisor Emp. Exportación	\$ 49,67	15	\$ 745,05
<b>Total</b>		<b>\$ 1.567,39</b>		<b>\$ 23.510,85</b>
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,16	15	\$ 767,40
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	15	\$ 535,65
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 65,00	15	\$ 975,00
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 55,25	15	\$ 828,75
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,09	15	\$ 766,35
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 113,53	15	\$ 1.702,95
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	15	\$ 535,65
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 32,79	15	\$ 491,85
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	15	\$ 464,85
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	15	\$ 464,85
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	15	\$ 464,85
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 43,33	15	\$ 649,95
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	15	\$ 464,85
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,63	15	\$ 444,45
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	15	\$ 463,35
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	15	\$ 463,35
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	15	\$ 444,60
Pulpa	Obrero General	\$ 30,25	15	\$ 453,75
Pulpa	Obrero General	\$ 29,60	15	\$ 444,00
Pulpa	Obrero General	\$ 28,35	15	\$ 425,25







Pulpa	Obrero General	\$ 25.77	15	\$ 386.55
Pulpa	Obrero General	\$ 25.77	15	\$ 386.55
		<u>          </u>		<u>          </u>
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.549,00</b>		<b>\$ 53.235,00</b>
		<u>          </u>		<u>          </u>

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**  
**PROYECTO ANUAL DE VACACIONES**

**ADMINISTRACION**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días Vacaciones	Prima Vacacional
Administración	Consejo de Administración	\$ 394,74	8,00	\$ 789,47
Administración	Secretaria Dirección	\$ 78,69	8,00	\$ 157,38
Administración	Gerente Administrativo	\$ 396,75	8,00	\$ 793,50
Administración	Mensajero	\$ 48,59	8,00	\$ 97,18
Administración	Contabilidad	\$ 160,15	8,00	\$ 320,30
Administración	Auxiliar de Contabilidad	\$ 64,92	8,00	\$ 129,84
Administración	Crédito y Cobranza	\$ 41,48	8,00	\$ 82,96
Administración	Sistemas	\$ 94,26	8,00	\$ 188,52
Administración	Tesorería	\$ 67,87	8,00	\$ 135,74
Administración	Jefe de Compras	\$ 115,41	8,00	\$ 230,82
Administración	Encargado Báscula Mat. Prima	\$ 51,33	8,00	\$ 102,66
Administración	Jefe de Almacén	\$ 62,21	8,00	\$ 124,42
Administración	Auxiliar de Almacén	\$ 36,56	8,00	\$ 73,12
Administración	Cajera	\$ 84,05	8,00	\$ 168,10
Administración	Recepción y Pagos	\$ 36,06	8,00	\$ 72,12
		<b>\$ 1.733,07</b>		<b>\$ 3.466,13</b>

**RECURSOS HUMANOS**

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días Vacaciones	Prima Vacacional
Administración	Recursos Humanos	\$ 150,81	8	\$ 301,62
Administración	Auxiliar Recursos Humanos	\$ 62,21	8	\$ 124,42
Administración	Vigilancia	\$ 57,14	8	\$ 114,28
Administración	Vigilancia	\$ 57,14	8	\$ 114,28
Administración	Vigilancia	\$ 57,14	8	\$ 114,28
Administración	Vigilancia	\$ 57,14	8	\$ 114,28
		<b>\$ 3.907,71</b>	<b>Total Anual</b>	<b>\$ 7.815,43</b>

### ABASTECIMIENTO

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días Vacaciones	Prima Vacacional
Abastecimiento	Gerente de Abasto	\$ 295,08	8	\$ 590,16
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	8	\$ 422,20
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 211,10	8	\$ 422,20
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 51,15	8	\$ 102,30
Abastecimiento	Jefe de Area	\$ 51,15	8	\$ 102,30
Abastecimiento	Secretaria de Abasto	\$ 51,15	8	\$ 102,30
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 870,73</b>	<b>Total Anual</b>	<b>\$ 1.741,46</b>

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días Vacaciones	Prima Vacacional
Comercialización	Gerente de Comercialización	\$ 354,10	8	\$ 708,20
Comercialización	Encargado de Trafico y Seguros	\$ 126,23	8	\$ 252,46
Comercialización	Auxiliar de Comercialización	\$ 52,46	8	\$ 104,92
Comercialización	Auxiliar	\$ 52,46	8	\$ 104,92
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 585,25</b>	<b>Total Anual</b>	<b>\$ 1.170,50</b>
		<b>\$ 7.096,76</b>		<b>\$ 14.193,52</b>

## GERENCIA DE PLANTA

Departamento	Puesto	Sueldo Diario	Días Vacaciones	Prima Vacacional
Planta de Empaque	Gerente Planta	\$ 470,35	8	\$ 940,70
Planta de Empaque	Control de Calidad	\$ 137,05	8	\$ 274,10
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 143,28	8	\$ 286,56
Planta de Pulpa	Laboratorio	\$ 90,16	8	\$ 180,32
Planta de Empaque	Jefe de Empaque	\$ 198,36	8	\$ 396,72
Planta de Pulpa	Jefe de Producción	\$ 150,81	8	\$ 301,62
Planta de Empaque	Jefe de Mantenimiento	\$ 150,81	8	\$ 301,62
Planta de Pulpa	Jefe de Sanidad	\$ 86,16	8	\$ 172,32
Planta de Empaque	Secretaria de Empaque	\$ 46,66	8	\$ 93,32
Planta de Empaque	Supervisor Empaque Nacional	\$ 44,08	8	\$ 88,16
Planta de Empaque	Supervisor Emp. Exportación	\$ 49,67	8	\$ 99,34
		<b>\$ 1.567,39</b>		<b>\$ 3.134,78</b>
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,16	8	\$ 102,32
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	8	\$ 71,42
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 65,00	8	\$ 130,00
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 55,25	8	\$ 110,50
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 51,09	8	\$ 102,18
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 113,53	8	\$ 227,06
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 35,71	8	\$ 71,42
Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 32,79	8	\$ 65,58
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	6	\$ 46,49
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	6	\$ 46,49
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	6	\$ 46,49
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 43,33	6	\$ 65,00
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,99	6	\$ 46,49
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,63	6	\$ 44,45
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	6	\$ 46,34
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 30,89	6	\$ 46,34
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Empaque	Empacador de Fruta	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Pulpa	Obrero General	\$ 29,64	6	\$ 44,46
Pulpa	Obrero General	\$ 30,25	6	\$ 45,38
Pulpa	Obrero General	\$ 29,60	6	\$ 44,40
Pulpa	Obrero General	\$ 28,35	6	\$ 42,53





Pulpa	Obrero General	\$ 25,77	6	\$ 38,66
Pulpa	Obrero General	\$ 25,77	6	\$ 38,66
		<u>\$ 3.549,00</u>		<u>\$ 5.543,62</u>
		<u>\$ 5.116,39</u>		<u>\$ 8.678,40</u>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### PAGOS PROYECTADOS DE 2% S.A.R. Y 5% INFONAVIT

#### ADMINISTRACION

CONCEPTO	Importe Base	2% S.A.R.	5% INFONAVIT	2 % + 5 %
Sueldo Normal	\$ 793.311,17	\$ 15.866,22	\$ 39.665,56	\$ 55.531,78
Prima Vacacional	\$ 11.281,56	\$ 225,63	\$ 564,08	\$ 789,71
Gratificación Anual	\$ 84.611,71	\$ 1.692,23	\$ 4.230,59	\$ 5.922,82
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 889.204,44</b>	<b>\$ 17.784,09</b>	<b>\$ 44.460,22</b>	<b>\$ 62.244,31</b>

#### ABASTO

CONCEPTO	Importe Base	2% S.A.R.	5% INFONAVIT	2 % + 5 %
Sueldo Normal	\$ 317.642,30	\$ 6.352,85	\$ 15.882,12	\$ 22.234,96
Prima Vacacional	\$ 1.741,46	\$ 34,83	\$ 87,07	\$ 121,90
Gratificación Anual	\$ 13.060,95	\$ 261,22	\$ 653,05	\$ 914,27
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 332.444,71</b>	<b>\$ 6.648,89</b>	<b>\$ 16.622,24</b>	<b>\$ 23.271,13</b>

#### COMERCIALIZACION

CONCEPTO	Importe Base	2% S.A.R.	5% INFONAVIT	2 % + 5 %
Sueldo Normal	\$ 213.499,20	\$ 4.269,98	\$ 10.674,96	\$ 14.944,94
Prima Vacacional	\$ 1.170,50	\$ 23,41	\$ 58,53	\$ 81,94
Gratificación Anual	\$ 8.778,75	\$ 175,58	\$ 438,94	\$ 614,51
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 223.448,45</b>	<b>\$ 4.468,97</b>	<b>\$ 11.172,42</b>	<b>\$ 15.641,39</b>

#### PLANTA

CONCEPTO	Importe Base	2% S.A.R.	5% INFONAVIT	2 % + 5 %
Sueldo Normal	\$ 1.866.459,07	\$ 37.329,18	\$ 93.322,95	\$ 130.652,14
Prima Vacacional	\$ 8.678,40	\$ 173,57	\$ 433,92	\$ 607,49
Gratificación Anual	\$ 76.745,85	\$ 1.534,92	\$ 3.837,29	\$ 5.372,21
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 1.951.883,32</b>	<b>\$ 39.037,67</b>	<b>\$ 97.594,17</b>	<b>\$ 136.631,83</b>



**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**PAGOS PROYECTADOS DEL I.M.S.S.**

Administración	Importe Base	E y M		IVCM		Guardería	Riesgo de Trabajo		Total Patrón
		Patrón	8,75%	Patrón	5,95%			3,87045%	
Sueldo Normal	\$ 793.311,17	\$ 69.414,73	\$ 8,75%	\$ 47.202,01	5,95%	\$ 7.933,11	\$ 30.704,71	\$ 3,87045%	\$ 155.254,57
Prima Vacacional	\$ 11.281,56	\$ 987,14		\$ 671,25		\$ 112,82	\$ 436,65		\$ 2.207,85
Gratificación Anual	\$ 84.611,71	\$ 7.403,52		\$ 5.034,40		\$ 846,12	\$ 3.274,85		\$ 16.558,89
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 889.204,44</b>	<b>\$ 77.805,39</b>		<b>\$ 52.907,66</b>		<b>\$ 8.892,04</b>	<b>\$ 34.416,21</b>		<b>\$ 174.021,31</b>

Abasto	Importe Base	E y M		IVCM		Guardería	Riesgo de Trabajo		Total Patrón
		Patrón	8,75%	Patrón	5,95%			3,87045%	
Sueldo Normal	\$ 317.642,30	\$ 27.793,70	\$ 8,75%	\$ 18.899,72	5,95%	\$ 3.176,42	\$ 12.294,19	\$ 3,87045%	\$ 62.164,03
Prima Vacacional	\$ 1.741,46	\$ 152,38		\$ 103,62		\$ 17,41	\$ 67,40		\$ 340,81
Gratificación Anual	\$ 13.060,95	\$ 1.142,83		\$ 777,13		\$ 130,61	\$ 505,52		\$ 2.556,09
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 332.444,71</b>	<b>\$ 29.088,91</b>		<b>\$ 19.780,46</b>		<b>\$ 3.324,45</b>	<b>\$ 12.867,11</b>		<b>\$ 65.060,93</b>

COMERCIALIZACION	Importe Base	E y M		IVCM		Guardería	Riesgo de Trabajo		Total Patrón
		Patrón	8,75%	Patrón	5,95%			3,87045%	
Sueldo Normal	\$ 213.499,20	\$ 18.681,18	\$ 12.703,20	\$ 2.134,99	\$ 8.263,38	\$ 11,71	\$ 45,30	\$ 229,07	\$ 41.782,75
Prima Vacacional	\$ 1.170,50	\$ 102,42	\$ 69,64	\$ 11,71	\$ 45,30	\$ 87,79	\$ 339,78	\$ 1.718,04	\$ 229,07
Gratificación Anual	\$ 8.778,75	\$ 768,14	\$ 522,34	\$ 87,79	\$ 339,78	\$ 2.234,48	\$ 8.648,46	\$ 43.729,87	\$ 1.718,04
Sub-Total	\$ 223.448,45	\$ 19.551,74	\$ 13.295,18	\$ 2.234,48	\$ 8.648,46	\$ 2.234,48	\$ 8.648,46	\$ 43.729,87	\$ 43.729,87

PLANTA	Importe Base	E y M		IVCM		Guardería	Riesgo de Trabajo		Total Patrón
		Patrón	8,75%	Patrón	5,95%			3,87045%	
Sueldo Normal	\$ 1.866.459,07	\$ 163.315,17	\$ 111.054,31	\$ 18.664,59	\$ 72.240,37	\$ 86,78	\$ 335,89	\$ 1.698,40	\$ 365.274,44
Prima Vacacional	\$ 8.678,40	\$ 759,36	\$ 516,36	\$ 86,78	\$ 335,89	\$ 767,46	\$ 2.970,41	\$ 15.019,51	\$ 1.698,40
Gratificación Anual	\$ 76.745,85	\$ 6.715,26	\$ 4.566,38	\$ 767,46	\$ 2.970,41	\$ 19.518,83	\$ 75.546,67	\$ 381.992,35	\$ 15.019,51
Sub-Total	\$ 1.951.883,32	\$ 170.789,79	\$ 116.137,06	\$ 19.518,83	\$ 75.546,67	\$ 19.518,83	\$ 75.546,67	\$ 381.992,35	\$ 381.992,35

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.17.4 Resumen de Sueldos y Prestaciones

Última Actualización Febrero de 1997

Anual

CONCEPTO	Administración	Abasto	Comercialización	Planta	Total
Sueldos	793.311,17	317.642,30	213.499,20	1.866.459,07	3.190.911,74
Prima Vacacional	11.281,56	1.741,46	1.170,50	8.678,40	22.871,92
Gratificación Anual	84.611,71	13.060,95	8.778,75	76.745,85	183.197,26
2% S.A.R.	17.784,09	6.648,89	4.468,97	39.037,67	67.939,62
5% INFONAVIT	44.460,22	16.622,24	11.172,42	97.594,17	169.849,05
I.M.S.S.	174.021,31	65.060,93	43.729,87	381.992,35	664.804,45
<b>Suma Total</b>	<b>\$ 1.125.470,06</b>	<b>\$ 420.776,77</b>	<b>\$ 282.819,71</b>	<b>\$ 2.470.507,50</b>	<b>\$ 4.299.574,04</b>

Mensual

CONCEPTO	Administración	Abasto	Comercialización	Planta	Total
Sueldos	66.109,26	26.470,19	17.791,60	155.538,26	265.909,31
Prima Vacacional	940,13	145,12	97,54	723,20	1.905,99
Gratificación Anual	7.050,98	1.088,41	731,56	6.395,49	15.266,44
2% S.A.R.	1.482,01	554,07	372,41	3.253,14	5.661,63
5% INFONAVIT	3.705,02	1.385,19	931,04	8.132,85	14.154,09
I.M.S.S.	14.501,78	5.421,74	3.644,16	31.832,70	55.400,37
<b>Suma Total</b>	<b>\$ 93.789,17</b>	<b>\$ 35.064,73</b>	<b>\$ 23.568,31</b>	<b>\$ 205.875,63</b>	<b>\$ 358.297,84</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.17.5 Presupuesto de Gastos Fijos

#### ABASTO

##### Gastos Indirectos

Combustible y Lubricantes	F	\$	12.313	15% Mensual
Depreciaciones	F	\$	6.875	8% Mensual
Gratificación	F	\$	1.088	1% Mensual
I.M.S.S.	F	\$	5.422	7% Mensual
Impuestos y Derechos	F	\$	2.060	3% Mensual
Infonavit	F	\$	1.385	2% Mensual
Mantto. Equipo de Transporte	F	\$	12.500	15% Mensual
Material para Corte	F	\$	852	1% Mensual
Papelería	F	\$	100	0% Mensual
S.A.R.	F	\$	554	1% Mensual
Seguro de Transporte	F	\$	8.680	11% Mensual
Servicio Radiotelefónico	F	\$	1.000	1% Mensual
Sueldos	F	\$	26.470	33% Mensual
Útiles de Trabajo	F	\$	1.000	1% Mensual
Vacaciones	F	\$	145	0% Mensual
Varios	F	\$	1.000	1% Mensual
			81.443	100% Mensual
<b>Gastos Fijos Abasto</b>		<b>\$</b>	<b>81.443</b>	<b>100% Mensual</b>

**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.17.6 Presupuesto de Gastos Fijos**

**COMERCIALIZACION**

Amortización de Marca	F	\$	3,213	5%	Mensual
Combustible y Lubricante	F	\$	500	1%	Mensual
Comisiones	F	\$	2,541	4%	Mensual
Correo y Paquetería	F	\$	1,000	2%	Mensual
Depreciaciones	F	\$	11,149	18%	Mensual
Gratificación	F	\$	732	1%	Mes
IMSS	F	\$	3,644	6%	Mes
Infonavit	F	\$	931	1%	Mes
Papelería y Art. Oficina	F	\$	800	1%	Mes
SAR	F	\$	372	1%	Mes
Seguro de Edificio	F	\$	694	1%	Mes
Sueldos	F	\$	17,792	28%	Mes
Teléfono	F	\$	12,500	20%	Mes
Vacaciones	F	\$	98	0%	Mes
Varios	F	\$	400	1%	Mes
Viáticos	F	\$	6,300	10%	Mes
<b>Total Gastos Fijos</b>		<b>\$</b>	<b>62,666</b>	<b>100%</b>	<b>Mes</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.17.7 Presupuesto de Gastos Fijos

#### ADMINISTRACION

Artículos de Computo	F	\$ 500	0% Mensual
Artículos de Aseo	F	\$ 550	0% Mensual
Combustible y Lubricante	F	\$ 4.676	3% Mensual
Cuotas y Suscripciones	F	\$ 3.936	2% Mensual
Cursos y Capacitación	F	\$ 1.600	1% Mensual
Depreciaciones	F	\$ 14.513	9% Mensual
Ensobretado de Nomina	F	\$ 863	1% Mensual
Gratificación	F	\$ 7.051	4% Mensual
Honorarios	F	\$ 24.925	15% Mensual
IMSS	F	\$ 14.502	9% Mensual
Impuestos y Derechos	F	\$ 309	0% Mensual
Infonavit	F	\$ 3.705	2% Mensual
Mantto. Epo. Transporte	F	\$ 850	1% Mensual
Mantto. de Mobiliario	F	\$ 500	0% Mensual
Papelería y Art. de Oficina	F	\$ 4.337	3% Mensual
SAR	F	\$ 1.482	1% Mensual
Seguros de Edificio	F	\$ 694	0% Mensual
Seguros de Transporte	F	\$ 1.026	1% Mensual
Sueldos	F	\$ 66.109	39% Mensual
Teléfono	F	\$ 12.500	7% Mensual
Vacaciones	F	\$ 940	1% Mensual
Varios	F	\$ 2.500	1% Mensual
<b>Total Gastos Admón.</b>		<b>\$ 168.067</b>	<b>100% Mensual</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.17.8 Presupuesto de Gastos Fijos

<b>EMPAQUE</b>				
Sueldo	F	\$ 44,234	36%	Mensual
Gratificación	F	\$ 895	1%	Mensual
Vacaciones	F	\$ 104	0%	Mensual
IMSS	F	\$ 8,852	7%	Mensual
SAR	F	\$ 907	1%	Mensual
Infonavit	F	\$ 2,262	2%	Mensual
Energía Eléctrica	F	\$ 23,185	19%	Mensual
Fungicida y Diluyente	F	\$ 500	0%	Mensual
Rep. y Mantto. Maq.	F	\$ 2,560	2%	Mensual
Rep. y Mantto. C. Refg.	F	\$ 1,830	1%	Mensual
Mantto. Edificio	F	\$ 1,000	1%	Mensual
Papelería y Art. Oficina	F	\$ 1,612	1%	Mensual
Seguro de Edificio	F	\$ 694	1%	Mensual
Artículos de Aseo	F	\$ 775	1%	Mensual
Útiles de Trabajo	F	\$ 2,244	2%	Mensual
Varios	F	\$ 700	1%	Mensual
Material de Computo	F	\$ 193	0%	Mensual
Depreciaciones	F	\$ 32,002	26%	Mensual
<b>Total Gtos. Indirectos</b>		<b>\$ 124,549</b>	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>

## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.17.9 Presupuesto de Gastos Fijos

---

<b>MANTENIMIENTO</b>					
Aguinaldo	F	\$	739	3%	Mensual
Días Festivos	F	\$	84	0%	Mensual
Herramientas y Mata. Trabajo	F	\$	278	1%	Mensual
IMSS	F	\$	3.680	14%	Mensual
Infonavit	F	\$	940	4%	Mensual
Previsión Social	F	\$	128	1%	Mensual
SAR	F	\$	376	1%	Mensual
Sueldos	F	\$	17.968	71%	Mensual
Útiles de Trabajo	F	\$	669	3%	Mensual
Vacaciones	F	\$	99	0%	Mensual
Varios	F	\$	482	2%	Mensual
<b>Total Mantenimiento</b>		<b>\$</b>	<b>25.443</b>	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>

---



**AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.**

**3.17.10 Presupuesto de Gastos Fijos**

---

<b>PULPA</b>					
Sueldo	F	\$	93.336	55%	Mensual
Gratificación	F	\$	4.762	3%	Mensual
Vacaciones	F	\$	521	0%	Mensual
IMSS	F	\$	19.300	11%	Mensual
SAR	F	\$	1.972	1%	Mensual
Infonavit	F	\$	4.931	3%	Mensual
Epo. y Material de Laboratorio	F	\$	2.370	1%	Mensual
Cursos	F	\$	500	0%	Mensual
Papelería	F	\$	1.000	1%	Mensual
Viáticos	F	\$	200	0%	Mensual
Combustibles	F	\$	200	0%	Mensual
Artículos de Asco	F	\$	4.800	3%	Mensual
Mantto. Mobiliario	F	\$	150	0%	Mensual
Rep. y Mantto. Cámara Ref.	F	\$	3.000	2%	Mensual
Rep. Mantto. Maquinaria Pulpa	F	\$	3.000	2%	Mensual
Mantto. Edificio	F	\$	600	0%	Mensual
Utiles de Trabajo	F	\$	4.000	2%	Mensual
Fungicidas	F	\$	3.000	2%	Mensual
Varios	F	\$	1.000	1%	Mensual
Depreciaciones	F	\$	21.982	13%	Mensual
<b>Total Gtos. Indirectos</b>		<b>\$</b>	<b>170.624</b>	<b>100%</b>	<b>Mensual</b>

---

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.18.1 Costo de Capital

T. Cambio Estimado \$ 8.00

Fuente	Monto en Dólares	Monto en Pesos	Porcentaje	Costo de Capital	Costo Ponderado de Capital
Bancomer	150.000 Dlls.	\$ 1.200.000	1,90%	17,08%	0,33%
Banamex	1.250.000 Dlls.	\$ 10.000.000	15,87%	13,16%	2,09%
Bancrecer	500.000 Dlls.	\$ 4.000.000	6,35%	12,32%	0,78%
Bancrecer	1.600.000 Dlls.	\$ 12.800.000	20,31%	14,28%	2,90%
Probursa	500.000 Dlls.	\$ 4.000.000	6,35%	23,80%	1,51%
Probursa	2.625.000 Dlls.	\$ 21.000.000	33,32%	12,08%	4,03%
Capital Social	-	\$ 10.021.000	15,90%	1,87%	0,30%
		<u>\$ 63.021.000</u>		<b>Costo de Capital</b>	<u>11,93%</u>

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

Costo de Capital - Capital Social

---

Capital	Utilidad Estimada 1997	Tasa de Crecimiento 1996-1997 Ventas
---------	---------------------------	---

\$ 10,021,000

\$ 166,946

0.20%

Costo de Capital (  $166,946 / 10,021,000$  ) + .0020

Costo de Capital            2%

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

Costo de Capital - Prestamos Bancarios  
Cifras en Dólares

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Bancrecer	500.000 Dls.	11.50%	57.500 Dls.	17.30%	86.500 Dls.
Interés Pagado	57.500 Dls.	G. Inflacionaria ISR	29.000 Dls.	Interés Anual PTU	57.500 Dls.
Compin	86.500 Dls.		34%		10%
Gan. Inflacionaria	<u>29.000 Dls.</u>		<u>9.860 Dls.</u>		<u>5.750 Dls.</u>
Costo de Capital	57,500 - ( 5,750 - 9,860 )		12,32%		
	500,000				

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Bancrecer	1.600.000 Dls.	15,00%	240.000 Dls.	17,30%	276.800 Dls.
Interés Pagado	240.000 Dls.	G. Inflacionaria ISR	36.800 Dls.	Interés Anual PTU	240.000 Dls.
Compin	276.800 Dls.		34%		10%
Gan. Inflacionaria	<u>36.800 Dls.</u>		<u>12.512 Dls.</u>		<u>24.000 Dls.</u>
Costo de Capital	240,000 - ( 24,000 - 12,512 )		14,28%		
	1.600,000				

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Probusa	500.000 Dls.	32,00%	160.000 Dls.	17,30%	86.500 Dls.
Interés Pagado	160.000 Dls.	Interés Deducible ISR	-73.500 Dls.	Interés Anual PTU	160.000 Dls.
Compin	86.500 Dls.		34%		10%
Interés Deducible	<u>-73.500 Dls.</u>		<u>-24.990 Dls.</u>		<u>16.000 Dls.</u>
Costo de Capital	160,000 - ( 24,990 + 16,000 )		23,80%		
	500,000				

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Probursa	2.625.000 Dls.	11.07%	290.587 Dls.	17.30%	454.125 Dls.
Interés Pagado	290.587 Dls.	G. Inflacionaria	163.537 Dls.	Interés Anual	290.587 Dls.
Compin	454.125 Dls.	ISR	34%	PTU	10%
<b>Gan. Inflacionaria</b>	<b>163.537 Dls.</b>		<b>55.603 Dls.</b>		<b>29.059 Dls.</b>
<b>Costo de Capital</b>	<b>2,625,000 - (29,059 - 55,063)</b>		<b>12,08%</b>		
	2,625,000				

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Bancomer	150.000 Dls.	20,00%	30.000 Dls.	17,30%	25.950 Dls.
Interés Pagado	30.000 Dls.	Interés Deducible	-4.050 Dls.	Interés Anual	30.000 Dls.
Compin	25.950 Dls.	ISR	34%	PTU	10%
<b>Interés Deducible</b>	<b>-4.050 Dls.</b>		<b>-1.377 Dls.</b>		<b>3.000 Dls.</b>
<b>Costo de Capital</b>	<b>30,000 - (3,000 + 1,377)</b>		<b>17,08%</b>		
	150,000				

Banco	Capital	Tasa de Interés	Interés Anual	Inflación Estimada	Componente Inflacionario
Banamex	1.250.000 Dls.	13,00%	162.500 Dls.	17,30%	216.250 Dls.
Interés Pagado	162.500 Dls.	G. Inflacionaria	53.750 Dls.	Interés Anual	162.500 Dls.
Compin	216.250 Dls.	ISR	34%	PTU	10%
<b>Gan. Inflacionaria</b>	<b>53.750 Dls.</b>		<b>18.275 Dls.</b>		<b>16.250 Dls.</b>
<b>Costo de Capital</b>	<b>2,625,000 - (16,250 - 18,275)</b>		<b>13,16%</b>		
	1,250,000				

### *Costo de Capital:*

El costo de capital ponderado resultante de la empresa es al parecer muy bajo y no afecta grandemente a la empresa en cuestión de financiamientos y pago de intereses, este efecto lo podemos explicar de la siguiente manera:

La empresa cuenta con financiamientos en dólares, estos son a tasas de interés mucho mas bajas que las tasas ofrecidas por los bancos en prestamos de Moneda nacional.

Las aportaciones de capital también forman parte del costo de capital, este se obtiene con las utilidades estimadas, por lo tanto al tener la empresa unas utilidades proyectadas no muy altas, el costo ponderado de capital disminuye.

AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

3.18.2 Valor Presente y TIR

Cifras en Miles de Pesos

Costo de Capital 11,93%

Año	Factor	Flujo	V. Presente
			(30.367)
1997	$1 / (1 + ,1562) 1$	9.410	8.407
1998	$1 / (1 + ,1562) 2$	21.188	16.912
1999	$1 / (1 + ,1562) 3$	33.121	23.619
2000	$1 / (1 + ,1562) 4$	46.381	29.550
2001	$1 / (1 + ,1562) 5$	60.129	34.225
			<u>82.346</u>
			<u>60%</u>

Tasa Interna de Retorno 60%

### *Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno:*

El valor presente nos muestra que es una empresa rentable, el presupuesto de flujos a valor presente sobrepasa ampliamente a la inversión total en activos \$ 30, 367.00

En su caso la tasa Interna de Retorno nos muestra una tasa del 60% lo que supera ampliamente al costo de capital, que es la tasa mínima (11.93 %) a la que se debe igualar, además de que nos muestra que la empresa resistiría una tasa ponderada de capital mas alta.

Este valor presente neto y la tasa interna de retorno nos arrojan un resultado muy eficiente debido a diversos factores, entre ellos:

- La tasa ponderada de capital es muy baja
- Los flujos de efectivo presupuestados son muy altos debido a que en estos no se incluyen los gastos financieros generados por la empresa.



## AGUACATES MICHOACANOS, S.A. DE C.V.

### 3.18.3 Valor de Mercado de la Empresa

Cifras en Miles de Pesos

---

Utilidad Neta de Operación Proyectada 1997	8.081
Intereses generados	<u>7.914</u>
<b>Utilidades Disponibles Accionistas Comunes</b>	<b>167</b>
Tasa Ponderada de Capital	11,93%
<b>Valor de Mercado de las Acciones</b>	<b>1.399</b>
Valor de Mercado de la Deuda	<u>51.417</u>
<b>Valor Total de la Empresa</b>	<b><u>52.817</u></b>

## Conclusiones

Podemos decir que la conclusión que obtenemos de cualquier trabajo, obra o acción es la parte más importante y relevante del mismo; es lo que nos lleva a reflexionar y hacer un análisis de la labor efectuada. Por lo tanto nos parece de vital importancia mencionar algunas de las conclusiones obtenidas en este caso práctico de tesis.

El objetivo general del presente trabajo fue planteado de la siguiente manera: “conocer la forma en la que interactúa e interviene la función financiera dentro de una organización...”. Sin lugar a dudas tal objetivo fue cumplido plenamente, ya que pudimos conocer como interviene dicha función en una organización económica, en este caso una típica empresa de la región; podemos decir sin duda a equivocarnos que esta es sumamente importante para el sano funcionamiento de cualquier empresa con fines de lucro.

Nuestra hipótesis planteada fue la siguiente: “A mayor aplicación de la función financiera más adecuadas a la realidad son las tomas de decisiones de la empresa”; en nuestra opinión tal hipótesis se cumple en un cien por ciento, ya que además de que la función financiera nos ayuda a planear las operaciones comerciales y de producción que llevará a cabo un determinado ente, tal planeación nos ayuda a llevar a cabo la mejor toma de decisiones, esto hace que algunos factores básicos en las empresas tales como políticas y objetivos sean más fáciles de plantear y de llevar a cabo.

Un ejemplo práctico de lo que es esta toma de decisiones, lo podemos observar en el Punto de Equilibrio, nos parece que aunque es uno de los más simples, también es uno de los mejores y más representativos ejemplos de planeación financiera ya que nos permite conocer y analizar algunos de los siguientes cuestionamientos: ¿Cuáles son nuestros costos tanto fijos como variables?, ¿Que tan competitivo es nuestro precio de venta en el mercado?, ¿Hasta donde puedo disminuir o aumentar mi precio de venta?, ¿Cuanto debo vender y producir para obtener un cierto porcentaje de utilidad?. En base a este análisis se desprenden posteriormente algunos más complejos como sería un presupuesto global de la empresa.

Otro de los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación es que nos permite conocer la magnitud de la actividad aguacatera en la región: Esto además nos lleva a reflexionar sobre la

importancia que tienen dichas empresas aguacateras en las actividades económicas de la entidad, nos permite conocer que en esta zona existen empresas que debido al volumen y monto de sus operaciones son capaces de convertirse en grandes exportadoras y pueden ser de una gran importancia ya no solo a nivel regional como estatal, sino que también nacional.

En nuestra opinión y basándonos en los resultados que nos arroja la implementación de la función financiera en la empresa sobre la que llevamos a cabo este caso práctico, podemos concluir que únicamente le falta una inyección de capital, esto con el objetivo lograr unas finanzas sanas y convertir a la empresa en una alta exportadora a nivel nacional, ya que se cuentan con los aspectos necesarios para llevar a cabo lo anterior como son mercado, capacidad productiva y calidad de productos.

Un aspecto importante que no hemos mencionado anteriormente son los factores macroeconómicos que están fuera de nuestro control y a los que está expuesta la función financiera. Si no conocemos y analizamos la forma en la que dichos factores nos afectan, podemos caer en una toma de decisiones incorrecta que pueden variar toda nuestra planeación financiera. Un ejemplo de estos factores lo podemos observar en las tasas de interés, nosotros podemos planear obtener un determinado préstamo en dólares a una tasa de interés muy baja, pero no contamos con la devaluación de nuestra moneda frente al dólar, estamos expuestos a este factor macroeconómico. Por lo tanto nuestra planeación financiera debe de llevarse a cabo siempre con un profesionalismo y objetividad que nos permita contemplar dentro de esta los factores a los que estamos expuestos.

## Bibliografía:

---

- Moreno Fernández Joaquín A.

*Las Finanzas en la Empresa*

Quinta Edición, 1994  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México

- Gitman Lawrence J.

*Fundamentos de Administración Financiera*

Tercera Edición, 1986  
Editorial Harla  
México

- Haime Levy Luis

*Reestructuración Integral de Empresas*

Primera Edición, 1996  
Ediciones Fiscales ISEF  
México

- Haime Levy Luis

*Planeación Financiera de la Empresa Moderna*

Primera Edición, 1996  
Ediciones Fiscales ISEF  
México

- Ramírez Padilla David N.

*Contabilidad Administrativa*

Cuarta Edición, 1994  
Editorial McGraw-Hill  
México

- Coss Bu Raúl

*Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*

Segunda Edición, 1995  
Editorial Limusa  
México

- Saldívar Antonio

*Planeación Financiera de la Empresa*

Segunda Edición, 1990  
Editorial Trillas  
México

- Calvo Langarica Cesar

*Información Financiera*

Cuarta Edición, 1992  
Editorial Pac  
México

*Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, (Código de Comercio  
y Leyes Complementarias)*

Sexta Edición, 1994  
Editorial Porrúa  
México