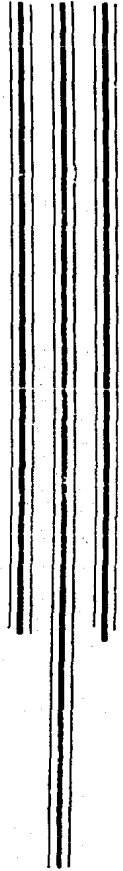


24  
28.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"  
FES - C  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



ANALISIS MERCADOLOGICO Y FINANCIERO DE UNA  
EMPRESA CON SUS DISTRIBUIDORES

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A I

**LUIS MARTINEZ GOMEZ**

C. P. JESUS E. DAVALOS ROJAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	3
TEMA 1.- PLANEACION DEL MERCADO.....	6
ANTECEDENTES DE LOS DISTINTOS DISTRIBUIDORES.....	6
PLAN DE MERCADEO.....	9
DETERMINACION DE OBJETIVOS DE VENTA.....	11
PERFIL DE UN DISTRIBUIDOR.....	13
PLANEACION DE LA REPRESENTACION DE LOS DISTRIBUIDORES.....	16
DISTRIBUCION Y PROGRAMACION.....	18
ANALISIS DE PRECIOS COMPETITIVOS, DESCUENTOS Y CONDICIONES DE - CREDITO ESPECIALES.....	20
TEMA 2.- RED DE DISTRIBUIDORES.....	25
COMO PUEDE ESTABLECERSE LA RED DE DISTRIBUIDORES.....	25
REPRESENTACION EN EL MERCADO ESPECIFICO.....	27
PROSPECTACION DE NUEVOS DISTRIBUIDORES.....	29
EVALUACION DE CANDIDATOS A DISTRIBUIDORES.....	31
CONVENIOS POR ESCRITO.....	32
DESVIACION O TOLERANCIA EN LOS SISTEMAS DE OPERACION.....	34
SUBSTITUCION O FINIQUITOS DE DISTRIBUIDORES IMPRODUCTIVOS.....	35
SOLICITUD PARA EL PROGRAMA DE ASISTENCIA FINANCIERA.....	37
SUPERVISION Y ASESORAMIENTO A DISTRIBUIDORES.....	38
IMPORTANCIA DE LA AYUDA FINANCIERA A DISTRIBUIDORES.....	41
INVERSIONES CON DISTRIBUIDORES.....	43
TEMA 3.- DESARROLLO DE DISTRIBUIDORES.....	49
INTRODUCCION.....	49
ANALISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LOS DISTINTOS DISTRI- BUIDORES.....	52
ASESORAMIENTO EN LA OPERACION.....	60

FINANCIAMIENTO AL DISTRIBUIDOR.....	62
TEMA 4.- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y UNO - DE SUS DISTRIBUIDORES.....	64
ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CARNES FRIAS Y - EMBUTIDOS.....	64
COMENTARIOS GENERALES SOBRE SU OPERACION EN LOS AÑOS RELATIVOS - DE 1984 Y 1985.....	73
ESTADOS FINANCIEROS DEL DISTRIBUIDOR "C".....	79
COMENTARIOS GENERALES SOBRE SU OPERACION EN LOS AÑOS RELATIVOS - DE 1984 Y 1985.....	87
PROBLEMATICA FINANCIERA Y COMERCIAL ENTRE LA EMPRESA Y EL - DISTRIBUIDOR "C".....	92
CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	100

## PROLOGO

-1-

En el curso de los años que he venido desempeñando la función del control operativo y financiero de los Distribuidores de la Empresa donde presto mis servicios, he buscado de manera constante el ir haciendo las modificaciones necesarias, que he pensado son indispensables, en la forma de como mantener las relaciones comerciales y financieras de una manera eficaz y productiva para mi empresa y el de contar con una Red de Distribuidores Sana y Productiva.

Estimo que es de permanente preocupación el mantener una relación financiera eficiente para lograr los mejores frutos, es decir, el de obtener mayores ventas y utilidades, por lo que considero debe ser motivo de reflexión hacer un balance de los resultados obtenidos en la operación de los distintos Distribuidores y determinar si se han logrado los objetivos planeados o no, y en base a ello, hacer las modificaciones debidas cuando sea necesario, considero que la empresa no debe otorgar siempre las mismas condiciones crediticias, debe hacerse a mi juicio, un análisis de la situación financiera del país, de la empresa y del Distribuidor, para determinar los lineamientos comerciales y financieros que deben seguirse y cumplirse.

La elaboración del presente trabajo de tesis ha sido posible gracias al apoyo recibido de mi asesor o director de tesis, C.P. Jesús Dávalos Rojas que imparte de una manera objetiva e inteligente la asignatura de Contabilidad General, Costos y Finanzas en la Facultad de Estudios Superiores. Cuautitlán FES-C, y a la valiosa colaboración del L.A. José María Escobedo Escobedo que de una forma desinteresada mostró un gran apoyo en la elaboración de este trabajo,

agradezco profundamente la motivación, el entusiasmo y el apoyo de mi novia la Srita. Rosa María Cruz Jaimes que hizo posible la culminación de éste trabajo, a quien admiro y quiero mucho, y a mi escuela, con un gran cariño y respeto quien me dió la oportunidad de haber terminado una carrera y forjar en mi un futuro estable, esperando que algún día me reciba como profesor de alguna materia para corresponder en pequeña forma de todo lo que me ha dado, y de poder servir de algún modo, al desarrollo de nuestro país, y a mis compañeros universitarios y profesores, que éste trabajo les sea de utilidad ya que contiene información muy valiosa y confidencial que refleja en forma general la vida de una empresa y como puede uno contribuir para que esa vida se prolongue y rinda magnificos frutos.

A T E N T A M E N T E

LUIS MARTINEZ GOMEZ.

## I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo muestra en forma objetiva la relación Comercial y Financiera entre la Empresa Productora de Carnes Frías y Embutidos y sus distintos Distribuidores, es importante mencionar que la elaboración del presente trabajo se realizó bajo información real, es decir, información que es resultado de la operación productiva de la Empresa, donde un servidor presta sus servicios. dadas las condiciones de crisis económica actual, en donde es difícil pero indispensable saber manejar una empresa, financieramente hablando no es posible otorgar plazos de crédito comercial a los Distribuidores más allá de lo necesario, tampoco es posible otorgar créditos sin garantías financieras y mucho menos llegar a acuerdos absurdos de condiciones de pago, cuando los Distribuidores no realizan sus pagos a los vencimientos de las facturas, es sumamente necesario contar con una Red de Distribuidores Sana y Productiva, aunque para lograrlo sea necesario, por un lado, disolver a aquellos Distribuidores improductivos, y otorgar la distribución a aquellas personas que cuentan con experiencia, que son capaces y conocedores de sus funciones y del mercado, o bien, crear Distribuidores con capital propio, cuya administración la ejerza gente capaz e inteligente, miembros de la misma empresa. Por otro lado, es necesario analizar si las condiciones de crédito que la Empresa otorga a sus Distribuidores es adecuada para que éstos puedan operar eficientemente logrando las ventas y utilidades deseables.

Este trabajo se compone de IV Temas, el primero habla sobre la planeación del mercado de los Distribuidores, es decir, donde es recomendable para la empresa que realice una investigación de

mercados para determinar como es el medio ambiente en donde se moveran los distintos distribuidores y a la vez, investigar cuales son las necesidades y gustos de la gente en cada zona, investigar a la vez que proyección de la demanda existe a largo plazo, para poder determinar los objetivos y estrategias en cuanto a los productos, distribución y ventas, con el fin de elaborar presupuestos específicos a corto plazo para determinar los volúmenes de productos que pueden ser vendibles, así como saber aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para poder conquistarlo, se habla también de las características de los distintos Distribuidores y como han desempeñado su papel, se hace referencia sobre las condiciones crediticias especiales que la empresa otorga a sus distribuidores, el Tema 2, aporta cierta información para que la empresa pueda lograr establecer una Red de Distribución eficiente y productiva, como éstos Distribuidores pueden representar los productos de la empresa en un mercado específico, como es que la empresa debe prospectar nuevos Distribuidores productivos y a la vez evaluarlos, como debe llevar un control sobre las operaciones que realizan, para determinar si éstos son o no productivos para sustituirlos o finiquitarlos, como la empresa debe realizar y llevar a cabo un programa de asistencia financiera para mantener Distribuidores solventes, debe asesorarlos administrativamente hablando, se habla sobre la importancia de la ayuda financiera para ellos, así como para programas de inversión que puedan llevar al desarrollo de cualquier Distribuidor. El Tema 3 , hablará en forma muy general del comportamiento que han tenido los distintos Distribuidores con la compañía para poder evaluarlos, en cierta forma demostrar que la empresa no ha sabido establecer una Red de Distribuidores



productivos, porque la directiva ve a éstos como Empresas fuera de su organización, en mi opinión, deben ser empresas auxiliares o afiliadas, por lo mismo la empresa restringe al máximo la ayuda financiera y operativa a los Distribuidores. El Tema 4, hablará sobre la situación financiera de la empresa y uno de los Distribuidores, por ser éste el más importante, y el que más problemas a ocasionado para la empresa, lo que trataré de explicar en éste tema es el determinar si la empresa mantiene adecuadamente una relación financiera con el Distribuidor "C" , o bien, si es necesario, que ésta modifique el trato financiero con el Distribuidor, con el fin de no perder más dinero del que ya ha perdido, e impulsar al Distribuidor con la garantía de que realizará adecuadamente su función en beneficio de las dos organizaciones.

Tema 1: PLANEACION DEL MERCADO.

-Antecedentes de los distintos Distribuidores.

La Red de Distribuidores nació por la necesidad de abarcar el mercado minorista o del detalle el cuál era difícil cubrir por parte de la empresa, por esta razón se utilizó este medio buscando la cobertura de éste mercado dándole al Distribuidor las siguientes ventajas:

1. Descuentos del 10% a los precios de lista.
2. Bonificaciones por descuentos en ofertas que el Distribuidor otorgue, en un programa de desarrollo de ofertas.
3. Crédito ilimitado.
4. Plazo de crédito en promedio a 30 días.

Por Etica Profesional no es posible mencionar la razón social de los distintos Distribuidores, que a continuación se describen:

DISTRIBUIDOR A

Este Distribuidor inició operaciones primeramente con el nombre de Dispersur, y en Mayo de 1980 a solicitud de la empresa, se constituyó Distribuidor A, sociedad dedicada únicamente a la venta de nuestros productos de carnes frías y embutidos, con un Capital Social de \$500,000, cuyo principal es el Sr. R.R.Flores, y los demás accionistas son únicamente para cubrir los requisitos de Ley.

Este distribuidor atiende los Estados de Yucatán, Quintana Roo y Campeche, con sede en la Ciudad de Mérida Yucatán.

DISTRIBUIDOR B

Esta empresa distribuye únicamente un producto del total de la línea de carnes frías, sus compras son mínimas y no se tiene ningún antecedente sobre quienes son, ni su posición financiera para evaluar el crédito.

DISTRIBUIDOR C

Esta empresa fué constituida en Octubre de 1982 con el capital inicial de \$ 60,000. y en Agosto de 1984 se transforma a sociedad de capital variable, con un capital social de \$ 10,000,000. teniendo mayoría el grupo de Jan S. y/o esposa con 5,001 acciones y el Grupo R.R. Flores y esposa con 4,999 acciones.

Atiende el area del Distrito Federal y Metropolitana, hace aproximadamente en mayo de 1986 dejó de atender los estados de Veracruz y Tabasco.

DISTRIBUIDOR D

Esta empresa nació como Distribuidor con el nombre de Avío para Repostería, S.A. de C.V. con fecha Mayo de 1982, posteriormente con fecha de Noviembre de 1985, cambió a persona física con un capital de \$ 500,000., atiende actualmente los Estados de Querétaro, Guanajuato, Zacatecas y San Luis Potosí.

DISTRIBUIDOR E

Originalmente se estableció contrato de Distribución a nombre de Soledad Buenrostro Hernández, en Enero de 1984, y con fecha Septiembre de 1984 se constituyó Distribuidor E, con un capital social de \$ 1,000,000. cuyo principal es la señora M<sup>a</sup>. Teresa García López, y fungiendo como Gerente General José Luis López Núñez.

Actualmente atiende los Estados de Morelos y Conasupos de Guerrero.

DISTRIBUIDOR F

Sociedad constituida en Julio de 1984 con un capital social actual de \$ 2,000,000., cuyo Director General es el Sr. José Bellot Castro y como Gerente General el Lic. Alberto Romano, su distribución abarca los Estados de Sinaloa y Sonora con residencia en Culiacán Sinaloa.

DISTRIBUIDOR G

Distribución concedida en Diciembre de 1984, cuyo principal es el Lic. Alvaro Cortina y atiende los Estados de Baja California Norte y Sur.

DISTRIBUIDOR H

Fué constituida en Julio de 1985 con un capital social de \$ 500,000., cuyo principal es el Sr. Alfredo De Lucio y Roldán, como administrador único y atiende ventas a Gobierno.

DISTRIBUIDOR I

Empresa constituida en Abril de 1986 con un capital social de \$ 5000,000., el Gerente General es el Lic. Roldán Salazar M. Y atiende el Estado de Chiapas, con residencia en Tuxtla Gutiérrez.

Determinación de los objetivos de mercado y estrategias en cuanto a productos, distribución y ventas.

Una vez que se ha establecido la situación general y las características del mercado de los Distribuidores, es tarea de la empresa determinar como y en que volúmen participarán en el mercado.

Este plan de mercadeo se complementa a través de un continuo análisis de la situación. Se debe convencer la empresa si tiene la correcta línea de productos, para obtener mayor demanda de los consumidores; para competir en forma efectiva contra otros productos de carnes frías, y de proporcionar a nuevos Distribuidores, amplias oportunidades para operar con utilidades. A continuación mostraré un Reporte de la Cartera Total de Clientes de la Empresa, al 31 de Agosto de 1986 en donde se mostrará como los Distribuidores cubren una gran parte del total de la Cartera, de donde se desprende su importancia operativa y financiera (Tabla N° 1).

Como se podrá observar el total de la cartera es de \$ 2,521 millones de pesos, al 31 de Agosto de 1986, y los distribuidores ocupan el 40% que será recuperado en los siguientes días hasta un promedio de 30 días, según convenio establecido, si se observa en las columnas de saldos vencidos, los distribuidores son los que más problemas tienen, en relación a sus pagos, debido a ésta problemática se realizará en análisis objetivo de la situación financiera y crediticia de uno de los Distribuidores, para determinar si el crédito comercial que la Empresa le ha otorgado es adecuado y analizar si el distribuidor cuenta con garantías financieras que lo respalde.

El análisis de las necesidades del mercadeo, a creado la necesidad de tener empresas dis-

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS  
REPORTE DE CLIENTES AL 31 DE AGOSTO DE 1966

CIFRAS EN MILES DE PESOS

C O N C E N T R A D O

<u>ZONA DE VENTA:</u>	<u>T O T A L</u>	<u>FACTURAS</u>	<u>CARGOS</u>	<u>POR</u>		<u>1-30 DIAS</u>	<u>V E N C I D O</u>				
				<u>VENGER</u>	<u>%</u>		<u>%</u>	<u>31-60 DIAS</u>	<u>%</u>	<u>MAS 61 DIAS</u>	<u>%</u>
DISTRIBUIDORES	\$ 1,019,562	\$ 984,651	\$ 34,911	\$ 555,542	55	\$ 301,307	33	\$ 83,565	8	\$ 44,237	4
AUTOSERVICIOS	1,061,530	911,931	149,599	791,626	75	80,308	7	34,558	3	5,439	1
GOBIERNO	30,490	30,857	(367)	21,963	72	5,746	19	2,999	9	149	1
GUADALAJARA	29,424	31,414	(1,990)	14,452	49	11,184	38	4,030	14	1,748	6
MONTERREY	218,149	222,661	(4,512)	100,432	46	91,627	42	8,855	4	21,747	10
TORREON	35,496	32,867	2,629	4,591	13	9,143	26	9,906	28	9,227	26
FRONTERAS	20,243	20,297	(54)	2,821	14	6,648	33	237	1	10,591	52
BAJO	23,108	22,844	264	10,263	44	7,754	34	4,827	21	- - -	--
PERIFERIA	27,196	26,478	718	4,664	17	6,822	25	6,783	25	8,209	30
SURESTE	55,949	55,714	235	30,069	53	22,841	41	1,746	3	1,058	2
<b>T O T A L E S.....</b>	<b>\$ 2,521,147</b>	<b>\$ 2,339,714</b>	<b>\$ 181,433</b>	<b>\$ 1,536,423</b>	<b>61%</b>	<b>\$ 543,380</b>	<b>21%</b>	<b>\$ 157,506</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 102,405</b>	<b>4%</b>

tribuidoras que se encarguen de distribuir los productos a los distintos puntos de la República Mexicana. La empresa esta capacitada para competir satisfactoriamente con respecto a volúmenes y tipos de productos, a la asignación y distribución de esos productos a cada grupo de Distribuidores, y al número y productividad de los Distribuidores existentes.

#### -DETERMINACION DE OBJETIVOS DE VENTAS.

Se elaboran presupuestos específicos a corto plazo para la venta a los Distribuidores. Estos presupuestos se utilizan como base para determinar los volúmenes de ventas. Una vez que el esquema de la representación de los productos han sido establecidos, deben prepararse objetivos de venta para la línea de productos, la línea de productos la forman el jamón, salchicha, salámis, pathé, etc. Estos volúmenes son la base para otros planes corporativos que incluyen capital, planeación de instalaciones, desarrollo y control de maquinaria y equipo, planeación de utilidades, planeación de manufactura, planeación de los sistemas de distribución, planeación de ventas divisionales, territoriales, etc.

Los principales componentes para establecer los objetivos de ventas son:

-Estimación del objetivo total de ventas, que es principalmente en función de:

La proyección de tendencias de ventas de toda la empresa.

Estadística de la penetración de los productos, y demanda probable, basada en la acción comercial disponible o planeada.

Planes y objetivos de utilidades de la empresa, a largo plazo.

Los objetivos de ventas antes establecidos, deben de ser fre-

cuentemente modificados para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a los nuevos planes para la representación del producto - tales revisiones a los objetivos de la empresa, se derivan de un constante análisis de las condiciones del mercado y, usualmente, se apoyan en uno o más de los siguientes factores:

\*Cambios en las tendencias previstas o en la mezcla, por zona, de los volúmenes de artículos producidos por la empresa.

\*Cambios en la fortaleza de la organización de ventas, tanto de la empresa como de la competencia.

\*Cambios en la forma de presentación del producto basados en las condiciones del mercado.

\*Revisión de los planes de mercadeo en aquello que afecten la línea de productos, basados en cambios de:

-Posición de precios, de acuerdo con lo que se esperaba.

-Especificaciones físicas.

-Estrategia de mercadeo o planeación de ventas.



PERFIL DE UN DISTRIBUIDOR.

Razón de su existencia: Lograr cubrir aquellos mercados que por motivo de distancia ó políticas internas no es posible que la empresa atienda directamente.

Requisitos que debe reunir un Distribuidor.

1. Tener cámara fría y camiones refrigerados de acuerdo a los estándares de la empresa.
2. Tener garantía suficiente, ya sea a través de fianza, propiedades, pagarés bancarios, etc. del monto total de deudas que por movimiento de su propia cartera maneje con la empresa.
3. Vivir en la localidad un mínimo de 3 años.
4. Firmar con la empresa el contrato que lo acredite como Distribuidor.
5. No distribuir con el mismo equipo ningún producto que no sea fabricado por la empresa.

OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR.

1. Cubrir las cuotas de venta negociadas con la gerencias de Ventas correspondiente.
2. Crecer en participación de mercado de acuerdo al ritmo de crecimiento de la empresa.
3. Cubrir todos los puntos de venta , dentro del territorio ó sector asignado.

4. Dar el servicio adecuado a la clientela de acuerdo a lo siguiente:

Autoservicios: Mínimo 2 visitas por semana.

Otros clientes: Mínimo una visita semanal.

5. Reafirmar la imagen de la empresa en el mercado.

6. Mantener buenas relaciones con compradores, Gerentes de tiendas y jefe de Salchichonería.

7. En atención a Autoservicios, trabajar de acuerdo a los estándares de la empresa en cuanto a;

7-1 Número de vendedores.

7-2 Stands.

7-3 Actividades promocionales.

8. Permitir el acceso por parte del departamento de auditoría de la empresa a registros financieros y contables cuando así se le requiera.

9. Estar al corriente en el pago de sus adeudos de acuerdo al plazo de crédito establecido.

10. Enviar facturación y papelería en general de acuerdo a los requerimientos de la Empresa.

11. Llevar los registros de ventas y de contabilidad que requiera la empresa dentro de la oportunidad debida.

12. Tener la estructura del personal mínima e indispensable para llevar a cabo su trabajo como Distribuidor con la eficiencia requerida.

13. Seguir las directrices de la Gerencia de Ventas correspondiente en cuanto a:

13-1 Condiciones comerciales con los autoservicios.

13-2 Tipo de servicio a dar a cada cliente

13-3 Otras políticas de ventas.

14. Informar a la Gerencia de Ventas de las actividades de la competencia.

15. Informar a la Gerencia de Ventas de nuevas oportunidades en sus mercados en nuevos productos.

DERECHOS DEL DISTRIBUIDOR.

1. Contar con la asesoría de la Gerencia de Ventas correspondiente, del Departamento de Promociones y Mercadotecnia, y de ser necesario de las Direcciones de Ventas y Mercadotecnia, Comercial y Técnica de la Empresa.

2. Contar con las mínimas condiciones de descuento y plazos para las tiendas de Autoservicios que atiendan, que las que se negocien con la cadena a nivel nacional.

3. Contar con el material promocional y publicitario que permita hacer una labor de ventas adecuada.

4. Contar con el número de stands que requieran siempre y cuando se comprometan a poner los vendedores necesarios y a dar la rentabilidad requerida.

5. Contar con la asesoría en cuanto a capacitación de vendedores y supervisores de parte de la Empresa.

- PLANEACION DE LA REPRESENTACION DE LOS DISTRIBUIDORES.

Esta función es responsable de los planes desarrollo y recomendaciones destinadas a proveer la representación de un distribuidor para la línea de productos, de tal manera que se asegure la más completa explotación posible de los mercados para los productos de la compañía.

Esta función contribuye al plan total realizado por la dirección de Mercadotecnia y Ventas, puesto que el crecimiento de la compañía depende de una bien organizada, próspera y creciente organización de distribuidores.

Es práctica de mercadeo el realizar los objetivos de la representación de los distribuidores por medio de :

- \* Proseguir un programa continuo para mejorar el cuerpo de distribuidores, tanto en lo que respecta a la calidad como a la situación financiera, incluyendo el establecimiento de normas para las operaciones de los distribuidores, con respecto a instalaciones, requisitos de capital y prácticas comerciales administrativas.
- \* Desarrollo e implantación de normas de aprovisionamiento, basadas en un análisis real de cada mercado, con respecto al número, el tamaño y ubicación de canales de distribución, de ventas y servicio, que se requieren para la línea de productos en cada localidad de ventas.
- \* Proporcionar ayuda financiera a candidatos a distribuidores que no cuenten con un capital suficiente pero que en otros aspectos sí califican para operar como distribuidores, como se explicó -- anteriormente, existe la necesidad de cubrir aquellos mercados que por motivo de distancias o políticas internas no es posible atender, se les concede crédito comercial con las condiciones convenidas bajo contrato de distribución.

- \* Establecer distribuidoras con capital totalmente de la empresa en - aquellas localidades donde cualquier otro esfuerzo haya fallado para establecer un distribuidor de calidad. Para ello es necesario realizar un análisis financiero objetivo, que informe de la conveniencia de establecer un distribuidor con capital propio, o si es más conveniente realizar un contrato de distribución con terceras personas.
- \* Proveer ayuda financiera cuando se requiera para llevar a cabo relocalizaciones y terminaciones de distribuidores.

-DISTRIBUCION Y PROGRAMACION.

Esta función es responsable de asignar la producción de Carnes Frías y embutidos a las diversas áreas de ventas, estableciendo objetivos de venta específicos y valorando el actual desempeño contra éstos objetivos.

Esta función contribuye al plan de mercadeo total al mantener un canal de comunicación entre las operaciones de fabricación y de venta de la empresa, necesarias para asegurar una producción balanceada, cubierta por pedidos y una mezcla de productos que genere las máximas utilidades.

Es práctica de mercadeo, el alcanzar los objetivos de la función de distribución y programación por medio de:

\*Establecer metas de pedidos por área de ventas y por distribuidor, que servirán de guía al personal al llenar los pedidos.

\*Registrar y reportar pedidos recibidos, después de que han sido analizados minuciosamente, redactados y aprobados por el departamento de Control de Pedidos.

\*Recomendar ajustes de los programas de producción para hacer que la producción se ajuste con las demandas del mercado.

\*Compilar y reportar los pedidos del programa de fabricación diario, cuyo objetivo es mantener un adecuado abastecimiento de cada modelo en todo el departamento de ventas, así como asegurar que se de prioridad a los pedidos importantes.

\*Reportar a la administración sobre base continua, contra los programas de producción y de ventas previamente establecidos.

Al realizar el análisis financiero de los Distribuidores en el Tema número 3, se comentará la importancia de retener pedidos importantes para alguno de los Distribuidores, al no ponerse al --- corriente en sus pagos.

- ANALISIS DE PRECIOS COMPETITIVOS, DESCUENTOS Y CONDICIONES DE CREDITO ESPECIALES.

Es práctica de mercadeo, el dedicarse a prácticas financieras especiales que implican el empleo de concesiones de precios, políticas especiales de precios y de crédito, cuando existe una necesidad reconocida y probada para éstos, y cuando de la extensión de tales facilidades es probable que resulten beneficios en el mercado y en las ventas, de una magnitud adecuada en relación con los costos y riesgos correspondientes.

La realización de los objetivos de ésta función necesitan una cobertura sistemática de los siguientes puntos:

- \* Cualquier solicitud de crédito en favor de un distribuidor, debe ser respaldada por la justificación de esa necesidad. Recuerde, en primer lugar, que no hay nada que pueda substituir a una operación satisfactoria de la distribuidora.
- \* Debe haber una análisis de la situación de las ventas que justifique instalaciones especiales como se ha comentado. Una posición de prioridad debe ser asignada con relación a la importancia de la actividad particular y, si es probable que proporcione beneficios mayores, - iguales o menores que alguna otra actividad. Una solicitud de crédito siempre debe ser apoyada por una descripción del mercado que indique los datos esenciales del caso.

Una valorización del volúmen de ventas y de las actividades previstas deberá realizarse como consecuencia de una operación - financiera en relación con los costos. El significado de la aceptación o el rechazo de una solicitud de crédito debe ser expresado en términos de unidades monetarias para determinar en un momento dado si es o no conveniente.

Una evaluación de si los resultados de ventas pueden ser logrados o no por otros medios, es una elemento necesario, antes de soli-



citar un tratamiento financiero especial. La empresa debe gastar dinero para ganar dinero, sí, pero solamente cuando se tenga que hacer. Al invertir capital para el desarrollo de la operación del Distribuidor, éste realiza mayores ventas, a la vez de concederle mayores condiciones en el precio y/o ofertas especiales, siempre y cuando no se sacrifiquen las utilidades más de lo necesario, se tendrá a cambio a corto plazo Distribuidores más productivos.

Un completo análisis del mercado y un plan de acción deben ser elaborados como apoyo de una solicitud de políticas especiales de precios, mientras que el mismo tiempo deberá proporcionarse una completa información relativa a los solicitantes del crédito, en este caso a los distribuidores.

Los controles que tienen por objeto prevenir el mal uso de las concesiones de precios, son esenciales para evitar ensayos sin propósito definido a que desperdicien las utilidades y se aseguren haciendo un uso adecuado de medidas financieras. En todos los casos, los -- documentos apoyando ofertas relativas a precios especiales, las copias de la aceptación o el rechazo del distribuidor y las copias de los documentos de venta, deben ser obtenidos para confirmar que las medidas han sido correctas y provechosamente aplicadas.

Como se ha comentado ésta función sirve para asegurar que las prácticas financieras especiales concernientes al uso de concesiones en precio, en oferta y en crédito, estén disponibles cuando existe -- la necesidad comprobada y reconocida de ellas, y cuando la aplicación de tales facilidades es de esperarse que resulten en beneficio de -- mercadeo u de ventas (ya sea a corto o largo plazo), y de la magnitud adecuada para que el riesgo financiero sea medurado.

El propósito es vender los productos de carnes frías y embutidos de la compañía, y las actividades que contribuyen a esta meta, son necesarias y deseables. En la medida que facilitan determinadas facilidades financieras pueda contribuir a alcanzar los volúmenes de ventas y metas de utilidades, tales medidas financieras son atractivas, ésto es extensión de créditos, concesiones de precios, etc., lo que nos habilita a vender productos que, de otra manera no se hubieran vendido, siendo así, repito, tales medidas son buenas en principio.

Pero, sin embargo, no somos banqueros, nuestras actividades financieras deberán facilitar la venta de los productos; no deberán ser una alternativa (aún una alternativa a relativamente bajo costo) a las fuentes normales de crédito de nuestros clientes. En el caso de concesiones en el precio, nuestra acción no deberá ser un sustituto para la labor real de ventas del distribuidor y en forma definitiva no deberá aplicarse como una bonificación en efectivo para ser retenida por el distribuidor.

Las solicitudes para facilidades crediticias especiales deben ser dirigidas por el gerente de crédito con previa notificación a la dirección de ventas, para su aprobación y tramitación ulterior al área financiera responsable para su revisión y aprobación final. (Aquí continúa una amplia explicación de requisitos, procedimientos y sistematización de este tipo de concesiones).

#### CONCESIONES EN LOS PRECIOS

Las ventas por contrato, hacen necesario frecuentemente hacer transacciones con márgenes de utilidad relativamente pequeños, y habrá ocasiones en que, a pesar de aplicar los mejores sistemas y labor de ventas, la presentación más completa, etc., el distribuidor insistirá en la reducción del precio.

Esto sucederá comunmente, cuando competimos por un pedido y el producto de la empresa, es básicamente más costoso que los que ofrecen otros competidores. En tales casos es posible que se decida como necesario competir por la operación (transacción) con un producto de alto costo que no resulta competitivo en cuanto a precio: Esto pudiera ser necesario con el objeto de asegurar una posición en el mercado que de otra forma quedaría cerrado para la empresa en el futuro, o por otras razones de política inducidas por el deseo de proteger a largo plazo los intereses de la empresa.

Claramente se tendrá que sacrificar mucho la utilidad normal para ganar tal negocio en competencia con productos de precios más "afinados".

¿ Vale la pena?

La concesión en precios es otra herramienta del mercadeo, pero deberá usarse prudentemente ya que implica sacrificio de la utilidad.

En la misma forma en que hablé de las solicitudes de crédito, se hace necesario mostrar la necesidad de concesiones en el precio, determinando, a través de contactos de negocios los precios a los que la competencia ha logrado transacciones notables en determinado mercado.

Una forma de conocer como es que la competencia opera administrativamente hablando, es a través de sus ex-empleados, por medio de los distribuidores, de los proveedores, de los competidores fracasados, etc., es con el fin de ganarles la partida.

El objeto de tales investigaciones es el de determinar qué tan lejos de la escala de precios se necesita ir para obtener el negocio.. pero no más allá! "Comprar negocio" no es un substituto de la venta, pero si decidimos que se ha llegado al punto en que solo una concesión en el precio y/o ofertas será la clave, deberemos asegurarnos de

que no se sacrifique más el precio ni se otorguen más ofertas de las adecuadas, ni se sacrifiquen más utilidad que la estrictamente necesaria.

Las concesiones de precios y/o ofertas en el trato con los distribuidores contienen un elemento particular de riesgo... riesgo de abuso.

A menos que se establezca la necesidad y el monto de la bonificación de que se compruebe que ha sido aplicada en la forma en que se precisó, se metería en una práctica sin objeto y un desperdicio de utilidades.

Las facilidades financieras que en breve se han examinado, son herramientas de mercado y deberán ser usadas en apoyo a las ventas por medio de los distribuidores.

Debemos gastar dinero para ganar dinero!

Por lo tanto es necesario usar estas armas de ventas para conquistar ventas y utilidades que sin ellas no serán posibles. En pocas palabras, ellas deben ser un complemento, y no una substitución del arte de vender profesionalmente, y de contar con una red de distribuidores sanos y responsables.

TEMA II

-COMO DEBE ESTABLECERSE LA RED DE DISTRIBUIDORES.

Considerando el volúmen potencial de ventas de los productos marca X de la empresa, en el mercado, se puede hablar de las siguientes alternativas:

- a) Distribuidores que manejen toda la línea de los productos.
- b) Distribuidores que solamente manejen un sólo producto como es el caso del Distribuidor B.

La Red de distribuidores ideal, es aquella formada por distribuidores que manejen toda la línea de productos de la compañía de una forma eficiente, que lleven correctamente su administración departamental y preserven ante todo la buena imagen del producto de la compañía.

En realidad, es difícil encontrar candidatos apropiados que puedan ejercer correctamente la función de distribución, por éste motivo, es necesario conocer de una forma objetiva, las condiciones particulares que existen en determinados mercados, y a la vez, las condiciones en que el distribuidor quiera operar y ejercer dicha función, de acuerdo a las condiciones en las que se encuentre el mercado y el Distribuidor, se le otorgarán facilidades financieras para que con el tiempo lleguen a ser verdaderos distribuidores, especialmente a los que están establecidos en las ciudades pequeñas y cuyo potencial de ventas lo justifique.

De cualquier manera, un distribuidor al que se le otorgue tal función, deberá cumplir con los requisitos expuestos en el tema anterior, al analizar el perfil del distribuidor, con el fin de

lograr una buena organización administrativa y que se encuentren convenientemente equipados, con cámaras de refrigeración y otros equipos auxiliares, que guarden la proporción al volúmen de operaciones correspondientes al mercado donde van a operar o se encuentren operando.

Además, los distribuidores actuales y los que en lo sucesivo se establezcan, deben tener la mesa puesta, no sólo en sus necesidades inmediatas, sino en las que requiera al futuro desarrollo de sus respectivas localidades. Los aspectos principales que reclaman especial atención son: la necesidad de poder disponer capital necesario para un futuro incremento en sus operaciones, y la de ampliar sus instalaciones cuando llegue el momento oportuno. En ambos casos, desde luego, se requiere contar con la recomendación y aprobación específica de la Compañía.

- REPRESENTACION EN MERCADO ESPECIFICO.

La determinación del número de distribuidores necesarios para la línea del producto X en cada mercado o territorio, es responsabilidad del departamento de Ventas de la empresa.

Grupos de analistas del mercado, pertenecientes a éste departamento, llevan a cabo regularmente encuestas en todas las áreas metropolitanas importantes. Se toman fotografías de cada distribuidor, y las instalaciones y elementos de cada distribuidor son medidas y evaluadas. Además se obtienen entrevistas con empleados locales de planeación, cámaras de comercio, comisiones de mejoras urbanas, personal investigador de la prensa local, organizaciones de investigaciones de mercados, etc., para determinar lo siguiente:

- 1.- El índice estimado en el crecimiento de la población, y sus zonas de expansión.
- 2.- Cambios en las características de la población y en sus hábitos de compra.
- 3.- Localización de nuevos distribuidores, competitivos, o sugeriones para la re-ubicación de los distribuidores que operan en el territorio.
- 4.- Estudios de tiempos y distancias en los grupos de distribuidores; arterias importantes de tráfico y centro comerciales.
- 5.- Planes para nuevas arterias de comunicación y vías rápidas.
- 6.- Planes de re-urbanización.
- 7.- Localización de centros comerciales y proyectos para la instalación de otros.
- 8.- Localización de nuevos fraccionamientos urbanos.

Los datos obtenidos en el mercado local son analizados exhaustivamente. Los resultados de estos análisis, unidos a los datos de compras, y a la planeación de volúmenes potenciales para la línea de productos, facilitan recomendar el número, calidad y ubicación de distribuidores para cada área comprendida en las zonas metropolitanas.

Los cómputos del análisis del mercado metropolitano, y las sugerencias para contar con un número adecuado de distribuidores, se concentran en una forma "de presentación" se llevan a cabo juntas con los gerentes regionales de cada división quienes discuten y presentan su estudio al departamento de ventas.

Una vez que estos lineamientos han sido establecidos para una área determinada, pueden presentarse situaciones futuras que marcan la necesidad de llevar a cabo ciertos cambios.

- a) Se elabora un estudio detallado de la representación de la competencia, y de su penetración.
- b) Las cifras potenciales estimadas son reconsideradas, para llegar a asignaciones apegadas a la realidad.

Grandes mapas a escala se consultan para identificar ubicaciones de la competencia y para ilustrar nuestra cobertura de determinado mercado.

Los nuevos núcleos de distribuidores y de centros comerciales se investigan por el personal de los departamentos especializados de la empresa.



- PROSPECTACION DE NUEVOS DISTRIBUIDORES

Las divisiones de ventas tienen la responsabilidad directa de localizar, calificar y nombrar nuevos distribuidores.

Para ayudar a este esfuerzo, el departamento de ventas proporciona un prospecto básico de distribuidor (que se modifica para adaptarse a los requerimientos de cada división).

Aún cuando cada Gerente de distrito tiene la responsabilidad de llenar los puntos vacantes de su Distrito, está respaldado y asesorado por especialistas, así como por todo el personal de la oficina regional.

Hay muchas fuentes de prospectos a Distribuidor. El gerente de Distrito y otros que trabajan en su área, entrevistan a distribuidores de la competencia, a buenos Gerentes de ventas (de los Distribuidores de la empresa y de los de la competencia), a banqueros de la localidad y a empresas financieras, asociaciones locales, tales como Cámaras de comercio u otras asociaciones de negocios, etc. Además de prospectar, ellos buscan -simultáneamente- fuentes de capital para prospectos calificados que carezcan de él.

Para obtener la atención, las divisiones programan anuncios en las publicaciones de negocios más calificadas. Las solicitudes provenientes de este tipo de anuncios son dirigidas a las oficinas regionales correspondientes. Constantemente se desarrollan programas especiales de capacitación para aumentar las habilidades del personal viajero en cuanto a prospección, calificación y nombramiento de distribuidores.

Esta función es responsable de desempeñar y guiar todas las actividades necesarias para la selección e instalación de nuevos distribuidores.

Esta función contribuye al esfuerzo total de mercadotecnia por medio del establecimiento de nuevos y fuertes distribuidores, quienes puedan alcanzar rápidamente el potencial de ventas y utilidades planeado, elevando al máximo las utilidades de la compañía derivadas de sus operaciones.

Para realizar los objetivos de localización de distribuidores, se necesita la:

- \* Preparación de un prospecto que se utilizará en la presentación de nuestra proposición a los distribuidores en perspectiva, que hayan solicitado lá franquicia en cada punto abierto.
- \* Sistemáticamente buscar y solicitar personas que se interesen en los puntos libres.
- \* Evaluar cuidadosamente las calificaciones de distribuidores en perspectiva seleccionados, por lo que respecta a capital, instalaciones, capacidad administrativa y proyectos.
- \* Ayudar, dirigir y coordinar los procedimientos establecidos para la instalación de nuevos distribuidores.
- \* Ayuda, guía y coordinación de los procedimientos prescritos para la instalación de nuevos distribuidores.

EL prospecto del distribuidor es una presentación formal, de la oportunidad de ventas y de utilidades en una área específica del mercado. Dicho prospecto fué diseñado y tiene el propósito de que ayude en la solicitud de distribuidores en perspectiva calificados, y para especificar el capital, las instalaciones y el personal requerido para proporcionar el servicio adecuado en esa área. Asegura la preparación y la presentación de los datos necesarios para obtener distribuidores, que son esenciales para construir una organización de distribuidores capaz de vender el potencial de ventas y alcanzar su objetivo de utilidad.

Es práctica de mercadeo, el abordar a distribuidores potencia-  
les con material consistente de:

- \* El potencial de planeación de los puntos libres o débiles que están siendo considerados.
- \* Las ventas y las utilidades estimadas que el distribuidor puede producir.
- \* Los requisitos de la compañía con respecto a personal, instalaciones y capital para hacer frente al potencial de planeación.
- \* Los diversos recursos con que cuenta la compañía para ayudar al distribuidor.

#### - EVALUACION DE CANDIDATOS A DISTRIBUIDORES

Una evaluación correcta es el paso más importante para obtener una representación adecuada. Contratar a un distribuidor que carece de experiencia, cuenta con escaso capital o tiene instalaciones inadecuadas, solamente crea futuros problemas. Se ha desarrollado estandards bastantes rígidos, por parte del departamento especializado, para medir los méritos del candidato. Esos estandards para el distribuidor, abarcan los requisitos de capital, las instalaciones, y el elemento humano. También se ha comprobado la ventaja de que el prospecto a distribuidor firme un convenio a base de aportar capital mínimo, para asegurarse de que mantendrá su inversión en el límite mínimo convenido.

Esta función es responsable - dentro de la organización de la función de nombramiento de Distribuidores - de la evaluación de las capacidades de distribuidores, por lo que respecta a personal, capital e instalaciones.

A la vez que contribuye al programa global de mercadotecnia, por medio de asegurar que solamente distribuidores calificados sean

designados en la campaña para incrementar al máximo las ventas y las utilidades, tanto para la empresa como para el Distribuidor.

Se puede alcanzar los objetivos de la función de la Evaluación de Distribuidores, por medio de:

\*Determinar el mínimo de los requerimientos de personal, capital e instalaciones para cada distribuidor.

\*Determinar el personal, las instalaciones y el capital que cada distribuidor tiene disponible para emplear en la operación del distribuidor que se proyecta.

\*Recomendar el nombramiento del distribuidor en caso de que pueda cumplir los requisitos.

\*Evaluar la conveniencia de utilizar cualquiera de los recursos de mercadeo de la compañía, para ayudar a un distribuidor calificado, que pueda estar escaso de personal, instalaciones y capital adecuados.

#### - CONVENIOS POR ESCRITO

La función de aprobar el contrato de ventas es responsable de la recopilación sistemática de todos los datos y documentos necesarios y revisión por la administración antes de la firma de un contrato de ventas.

Contribuye en forma importante al esfuerzo global de mercadeo, en el sentido de que permite a la administración asegurarse que el distribuidor satisface todos los requisitos, y que él será oportunamente provisto con las mercancías necesarias para que principie la venta de los productos de la compañía.

No se otorgará un contrato de ventas si no es bajo la condición de entregar una completa y satisfactoria recopilación de todos los documentos y datos de acuerdo con el contenido prescrito de Contratos de Ventas Aprobado.

Los objetivos de esta política se logran por medio de:

- \* Prescribir todos los documentos, pedidos y datos que deben ser llenados, para las diversas clases de contratos de venta.
- \* Obtener los datos y firmas del distribuidor en perspectiva.
- \* Recopilar todos los materiales que debe contener un Portafolio.
- \* Revisión del portafolio por el personal designado por la administración.
- \* Establecimiento de una corriente sistemática de responsabilidades para asegurar una tramitación rápida y exacta del contrato, sana recomendación a la autoridad encargada de su aprobación y oportuna iniciación de la notificación y otras operaciones que son exigidas después de la aprobación de un contrato de ventas.

En algunos casos se ha encontrado que un distribuidor en potencia, carece de ciertos elementos para resultar calificado, puede ser que necesite expandir o remodelar sus instalaciones actuales o bien obtener capital adicional de trabajo, en mi opinión si esas condiciones podrán ser corregidas en un corto plazo - digamos 6 meses se procede a firmar una carta convenio por un periodo específico. Esto permite al distribuidor iniciar sus operaciones y nos proporciona la representación que se busca. Si las diferencias mencionadas son corregidas, se procede a la firma de un contrato de franquicia usual; en caso contrario, se toman las medidas que las circunstancias aconsejen.

**-DESVIACION O TOLERANCIA EN LOS SISTEMAS DE OPERACION.**

Con objeto de obtener la representación en casos determinados, es necesario - a veces - desviarse de las normas aprobadas para ciertas localidades en particular. En tales casos, se envía una petición de tolerancia para las normas operativas aprobadas. La solicitud es respaldada con datos pertinentes y transmitida a la División. Si la solicitud de tolerancia resulta práctica, y no entra en conflicto con las áreas de ventas de los Distribuidores existentes, la División recomienda su aprobación y la trasmite al Departamento Representativo de grupos de Distribuidores, para estudios subsecuentes y planes de acción.

Todos los aspectos de la solicitud son cuidadosamente examinados, incluyendo:

1. Historial de sus ventas al menudeo y resultados, en comparación con las de los Distribuidores de la empresa.
3. Número de Distribuidores de la competencia, en su zona de influencia.
4. Análisis de tiempo y distancia, para determinar los posibles efectos en los Distribuidores vecinos, de cada división.
5. Posibilidad de implicaciones jurídicas de la solicitud de tolerancia, de acuerdo con los lineamientos del Departamento legal.

El resultado del análisis y de la recomendación es discutido con el Gerente del Departamento de Representación de Distribuidores, para su aprobación o rechazo. Si es aprobada, la División queda en libertad de seguir adelante en el proceso del Convenio de Ventas.

-SUBSTITUCION O FINIQUITO DE DISTRIBUIDORES IMPRODUCTIVOS.

Tal como se estudia en el Tema 3 de éste trabajo, la actuación y resultados de cada Distribuidor, son estudiados y revisados con regularidad.

Su forma de operar - en todas las áreas de su negocio - es observada cuidadosamente y, como consecuencia, se aplican medidas para mejorar tan pronto como sea posible, las condiciones negativas que puedan existir.

A continuación se presentan varios programas para elevar la productividad y resultados individuales del Distribuidor:

1. Los Estados Financieros son analizados mensualmente, y se elaboran hojas de Tendencias para destacar las circunstancias adversas a las condiciones negativas.
2. La actuación individual es revisada juntamente con el Distribuidor -periódicamente - y se hacen análisis comparativos que sirven de base para un informe global.
3. Se revisan las hojas del "Control Diario de Operaciones".
4. Nuestros especialistas en sistemas operativos asesoran al Distribuidor, cuando el caso lo requiere.
5. Se efectúan juntas mensuales para estudiar y analizar el progreso obtenido por el Distribuidor.

Cuando se comprueba que un Distribuidor ya no es capaz, ni se interesa en cumplir con sus obligaciones. Se opta para gestionar su cancelación y llevar a cabo la substitución que proceda.

Siempre que sea posible, se trata de obtener un Convenio "mutuo"

de finiquito para evitar el costo de re-compra de ciertos materiales. Cuando ésto no se logra, se procede en la forma estipulada en el Contrato, mediante el aviso de cancelación.

Si la cancelación no es aceptada, el expediente se devuelve a la Oficina Divicional; en caso afirmativo, el expediente se turna a la junta de Revisión, para que éste inicie la acción y, posteriormente, el expediente es devuelto a la Oficina Divisional.

En ocasiones es necesario redactar un nuevo Contrato, como consecuencia de cambios en la estructura o designación del Distribuidor. Por ejemplo, cambios en la ubicación o cambios en la entidad legal, que requieren una modificación, o la redacción y aprobación de un nuevo Convenio. (Contrato de Distribución).



-SOLICITUD PARA EL PROGRAMA DE ASISTENCIA FINANCIERA.

El programa de asistencia financiera proporcionará la ayuda necesaria, a un Distribuidor calificado, siempre y cuando:

1. El mercado es tal, que la empresa debe mantener una representación de ventas al detalle, continua e ininterrumpida.
2. Si el Distribuidor, tras un periodo inicial de "acomodamiento", ofrece una operación provechosa en ventas.

Como se ha comentado en el Tema 1, los distintos Distribuidores tienen Zonas específicas de operación, en donde colocarán los productos de la empresa, de acuerdo a las características geográficas, económicas y financieras de los Distribuidores, se les Concede, por medio de un programa de asistencia financiera, ciertos privilegios como son; precios especiales, apoyos publicitarios, pago de demostradores del producto en las diversas tiendas del cliente, más días de crédito, bonificaciones especiales etc. con el fin de que puedan operar eficientemente y alcanzar los objetivos de ventas planeados.

Esta función pretende fortalecer la estructura financiera de los distintos Distribuidores, con el fin de establecer una Red de Distribuidores bien organizada. En el Tema 3 al analizar los resultados financieros de los distintos Distribuidores, podremos determinar si éste programa de asistencia financiera a podido lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto lograr o por lo contrario, si es necesario modificar dicho programa al no tener resultados satisfactorios.

-SUPERVISION Y ASESORAMIENTO A DISTRIBUIDORES.

Esta función es responsable de evaluar periódica y metódicamente a todos los distribuidores para efectuar estudios de fondo de algunos distribuidores en especial para determinar su capacidad para cumplir con las tareas de ventas, asignadas a supervisar las correcciones planeadas de deficiencias identificadas.

La identificación de deficiencias en la Red de distribuidores y la institución de unidades correctivas, son necesarias para que los distribuidores de la empresa realicen sus proyectados objetivos de utilidades.

Además se debe proporcionar los servicios necesarios para desarrollar distribuidores de calidad. Los objetivos de la Revisión del Distribuidor son:

- \* Dirigir una evaluación anual primaria de las ventas y las utilidades de todos los distribuidores y de lo adecuado de su capital, instalaciones y personal para realizar los potenciales de planeación establecidos.
- \* Selección de Distribuidores para estudios de fondo bajo el programa de Encuesta de Distribuidores, y para ayuda especial bajo el programa de Recursos del Distribuidor.
- \* Dirigir Encuestas de Distribuidores para descubrir las causas de ventas y utilidades no satisfactorias y recomendar las medidas correctivas apropiadas.
- \* Llevar a cabo un programa de recursos del distribuidor, para identificar y corregir deficiencias en la distribución del capital, a la luz de los potenciales de planeación de menudeo a largo plazo establecidos.

Actualmente debido a ciertas dificultades financieras, se mantiene una estrecha supervisión de todos los Distribuidores, para asegurar al máximo las ventas y utilidades de la empresa, y con el fin de poder facilitar su conversión a empresas de capital privado, tan pronto como sea posible. Actualmente soy el responsable de supervisar la operación de todos los distribuidores y a la vez de ejercer un buen control. Las principales actividades desempeñadas para ejercer dicho control son:

1. Proporcionar consejo y asesoramiento en la promoción de ventas utilidades y rendimiento sobre la inversión.
2. Ayudar para que desarrollen agresividad en las operaciones de ventas, a través de la selección adecuada del personal.
3. El consejo de administración tiene como función el guiar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los Distribuidores.
4. Asimismo, ayudar en la elaboración y revisión del Presupuesto mensual y del control diario de operaciones, que sirven en la planeación y control de las actividades del distribuidor, así como de base en las decisiones a tomar durante el transcurso del mes.
5. Revisar el control diario de operaciones cada día y el sumario de cada 10 días, y proporcionar consejo inmediato, de todas las condiciones negativas que pudieran existir.
6. Proporcionar asesoramiento administrativo por conducto del personal correspondiente de la empresa.
7. Revisar los informes de los auditores y aplicar las correcciones recomendadas por los mismos.

8. Mantener en frecuente contacto y analizar todas las fases de la operación de la empresa incluyendo:

a) El Estado Financiero Mensual.

b) Informes mensuales de Tendencias, que reflejan todas las facetas de la operación.

9. Proporcionar toda la ayuda necesaria para la promoción de ventas y la publicidad.

10. Coadyuvar con los miembros de los Distribuidores, para que la misma tenga una administración eficiente.

11. Coordinar todas sus actividades según lo estipulado por la empresa.

-IMPORTANCIA DE LA AYUDA FINANCIERA A LOS DISTRIBUIDORES.

Ustedes podrán tener todos los productos, todos los planes y programas y la mejor Red de Distribución del mundo. Pero aún así, tendrán que ayudar a sus distribuidores a vender. Si ustedes no los motivan, no los secundan a base de vociferaciones, es muy difícil que alcancen sus objetivos de ventas y utilidades. Eso es algo enterado en el pasado. Se tienen que dar a esas gentes las armas con las que puedan realizar un trabajo efectivo. Todas ellas son similares en la empresa donde presto mis servicios, ninguna es invención, son herramientas bien comprobadas y aceptadas, que pueden producir ventas y más que eso, utilidades. Un grupo de esas herramientas cae bajo el título de Ayudas Financieras; se tiene que utilizar dinero para promover las ventas y las utilidades. No se debe sentir temor de usar dinero para tales fines; por ejem. si se gasta un quinto para adquirir diez, eso es bueno y todos estaríamos de acuerdo. Así, se debe tomar en cuenta en todo momento un grupo de ayudas de ventas a los distribuidores, para aquellos distribuidores que requieren una ayuda financiera de la empresa, se invierte ese dinero para obtener más, a fin de cuentas.

Se debe mencionar también que no se estaría en la disposición de usar dinero para sustentar la defectuosa organización de un distribuidor. Si él está falto de capital, si se le otorga la distribución de los productos de la empresa, sin referencias de la relación apropiada que requiere en Capital de trabajo a su Capital fijo, no se otorgará una fianza para que salgan de apuros.

No es éso lo que se quiere significar con ayudas financieras, una ayuda financiera no substituye la evaluación y el nombramiento apropiado de determinado distribuidor, ni substituye la insistencia que se debe poner para que distribuidores y representantes de ventas estén bien organizados y cuenten con el capital apropiado. Lo que se hace, una vez que ellos están instalados en forma apropiada, es que pueden presentarse ocaciones en que ocurre la necesidad legítima de fondos adicionales para ser aplicados como ayuda para realizar los propios objetivos de la empresa; eso es de lo que se trata. La ayuda financiera no es una muleta con la cual se pueda justificar una representación pobre, ni una forma torcida y artificial de rebajar precios. El hablar de ayudas financieras, no debe entenderse como una caridad, la empresa no es una institución caritativa, debe ser una empresa que use dinero para ganar dinero, siempre y cuando que las obligaciones más seguras, fundamentales, de la otra parte hayan sido llenadas.

- Inversiones con Distribuidores.

En los últimos once meses, desde que inicialmente se me asignó la responsabilidad de mantener relaciones estrechas con los distintos Distribuidores, en materia de inversión, créditos y control de sus operaciones, he aprendido como determinar si la inversión que la Empresa ha realizado al otorgar el crédito comercial ilimitado a sus distintos Distribuidores, es el adecuado.

En mi opinión la directiva de la Empresa carece de una apreciación total de la inversión con sus Distribuidores, sus propósitos, sus objetivos, sus aplicaciones y su valor como una herramienta importante para cumplir los objetivos de venta y obtención de mejores utilidades. Para ciertos ejecutivos de la Empresa, la inversión con Distribuidores se asemeja a la operación de una cadena de tiendas y para otros una especulación conjunta, por lo cual un individuo, excepcionalmente afortunado, se convierte en un recipiente de una participación mercantil en la cual la Empresa hace la inversión principal.

Y aún para otros, la inversión con el Distribuidor significa cualquier forma de inversión, para la compañía, en la distribución al mayoreo o al menudeo. Posiblemente porque la responsabilidad de la directiva ha sido dirigida hacia una política de ventas, sin importar el crédito que otorga a los Distribuidores. En mi opinión sería deseable, por lo tanto, empezar cualquier discusión sobre el tema con una exacta definición, ante el peligro de subestimar la confusión de alguno de ustedes, desearía definir básicamente la inversión con Distribuidores, antes de proceder con la discusión de sus aplicaciones.

Inversión con Distribuidores es dicho es forma llana, los medios empleados para proporcionar capital y/o instalaciones a individuos calificados que carecen de los fondos que les permitan convertirse en propietarios y operadores de Distribuidoras productivas.

Es una forma de desbrozar el terreno que se ofrece a un prospecto calificado a Distribuidor, que le proporciona una oportunidad de combinar sus propios esfuerzos con el capital de la Empresa con la creación de un negocio provechoso para él.

Muy frecuentemente existe un candidato para la distribución que puede ser calificado ampliamente en su experiencia, agresividad y habilidad para operar, provechosamente, pero carecerá del requisito del capital para iniciarse. La empresa deberá, proporcionarle la infraestructura necesaria para que pueda operar.

La inversión con el Distribuidor ha sido reconocida en mi opinión como una de las más valiosas armas de mercadeo. Por lo que no solamente con ayuda financiera, sino mediante el sistema de proporcionarles hombres capaces, asesoramiento administrativo, guía, y entrenamiento en formas de operar eficientemente.

En mi opinión ésta es la forma en como la empresa puede mantener y desarrollar un cuerpo de distribución fuerte, bien dirigido y con recursos económicos adecuados.

Considero que la distribución, no es, generalmente, una inversión permanente en el negocio al menudeo, para ser propiedad, operado, ni aún controlado por la compañía por más tiempo que el indispensable para lograr los objetivos y liberar, después el capital invertido. No es, en modo alguno, la inversión en Distribuidores al menudeo la meta sino que la distribución sólo es el medio



para un fin. La empresa debe, invertir en distribuidoras, pero solamente cuando y donde un esfuerzo diligente y prolongado ha sido incapaz de inducir al capital privado a invertir en ellas.

La empresa debe tener como objetivos y propósitos los siguientes:

- 1-. Fortalecer el esfuerzo de ventas mediante la inyección de capital adicional en un Distribuidor ya existente, cuya limitación en la disponibilidad de capital está impidiendo una participación total en la oportunidad de ventas que tiene entre sí.
- 2-. Hacer posible el establecimiento de Distribuidores en áreas claves, en las que no están disponibles instalaciones y/o capital.
- 3-. Asegurar la continuidad de la representación en mercados, o localidades clave, y así obtener los beneficios de estabilidad y control a largo plazo en el volumen de ventas.
- 4-. Permitir que hombres capaces, en la empresa se conviertan en Distribuidores, al proporcionarles un alto porcentaje de capital requerido por la Empresa.

La ayuda en el sistema de inversión con el Distribuidor tiene dos aspectos: inversión en las instalaciones e inversión en el capital de trabajo.

Aún cuando las inversiones en el Capital de Trabajo asumen tan solo una forma - una participación en las utilidades y administración de la empresa; la ayuda en las instalaciones, puede ser proporcionada de diferentes maneras. Describiré cada tipo de ayuda, y la forma como opera.

Primero, inversiones en el Capital de Trabajo. Después de que la Empresa determina las necesidades de capital, se forma un Distri-

buidor corporativo con dos clases de stock de capital, stock votante preferente, stock común, sin derecho a voto, cada uno con aportación equivalente por valores.

El Gerente-Distribuidor en prospecto. debe recibir un monto apropiado del stock común, por su inversión. A su vez, la empresa debe recibir por su inversión un stock preferente y retiene el control de votos del distribuidor corporativo, hasta que la última acción del stock preferente sea redimida. Por lo común el Gerente en prospecto debe aportar una inversión mínima de cierto porcentaje, del capital total requerido por la Empresa.

Como presidente y Gerente de la Distribuidora corporativa, el Gerente es directamente responsable de la administración de la Empresa él domina al personal de la Distribuidora, con excepción de ejecutivos. Debe dirigir las actividades de la Distribuidora en estricta concordancia con las políticas y controles de operación establecido por el consejo de directores de la Distribuidora, del cual debe formar parte. En su papel de oficial ejecutivo él debe hacerse responsable de ventas satisfactorias, así como una operación a base de utilidades.

El plan de inversión en la Distribuidora debe proporcionar al Gerente la oportunidad de convertirse en propietario exclusivo de la Distribuidora, tras un plazo determinado.

La inversión de la empresa debe ser rembolsada como sigue:

El Gerente debe usar cuando menos la mitad de su gratificación (bonos), bajo los términos de un convenio de inversión, pero puede aplicar la totalidad para adquirir stock preferente a la par. El Gerente, debe cambiar dicho número de acciones preferentes por un

número de acciones preferentes por un número igual de acciones - comunes.

Si el Gerente ha administrado su capital sensatamente, la corporación distribuidora puede redimir, a un valor a la par, y retirar entonces las acciones preferentes de la empresa, de las utilidades retenidas en la empresa, después del pago de dividendos preferentes.

Las inversiones en instalaciones de la distribuidora rara vez son complejas o intrincadas.

En el caso típico de esta clase de inversiones la Empresa debe simplemente adquirir el terreno o edificio destinados a alojar a los Distribuidores para su renta.

En ocasiones la Empresa renta a terceras personas, a largo plazo y las sub-arrienda al Distribuidor, con objeto de obtener una - - ubicación clave.

El resultado esencial de la inversión en instalaciones para un Distribuidor es deliberar al mismo de un compromiso de capital en activos fijos, y permitiéndole usar sus fondos como capital de trabajo. Existen muchas variantes en este tipo de ayuda, y pueden mencionarse a tal efecto arreglos de hipotecas en garantía; arreglos de compra y arrendamiento en los que algunas veces intervienen otros Distribuidores de mayor potencial económico, lo que les permite - capitalizar en un mercado potencial de rápida expansión.

En el caso de inversión en Capital de Trabajo, la participación de la Empresa puede estar sujeta a disposición o erosión, como resultado de una administración ineficiente y de factores económicos adversos, simplemente. Este tipo de inversión requiere, por lo tanto, vigilancia apegada y frecuente supervisión.

Por otra parte, la inversión en terrenos e instalaciones requiere mínima atención, en términos generales, lo peor que puede suceder es - que la empresa pueda sufrir la pérdida de ingresos por concepto de rentas. La substancial diferencia en riesgos debe ser tomada muy en cuenta; a menos que estén ustedes preparados para respaldar con personal asistencial a sus empresas, y proporcionarles así una rígida supervisión - administrativa, no deben intentar este tipo de inversión (Capital de Trabajo).

### Tema 3: DESARROLLO DE DISTRIBUIDORES.

#### - Introducción.

La firma de un Convenio entre el distribuidor y la empresa no significa el final de esas relaciones; de hecho es solamente el comienzo.

El logro de los objetivos de volúmenes de ventas y aumentos en las utilidades se basa en el establecimiento de una eficiente organización de distribuidores ya sea en forma individual, o en conjunto, para aprovechar el potencial que tiene establecido. El logro de este potencial, para que sea provechoso tanto al distribuidor como para la empresa, requiere que el distribuidor opere eficientemente y con utilidades, obteniendo la rentabilidad máxima de su inversión.

Para que ésto se convierta en realidad, ciertos fundamentos de operación deben seguirse. La Distribuidora debe ser bien administrada, financiada, y contar con las instalaciones necesarias; el personal debe estar bien entrenado y enfocado hacia una operación dinámica que produzca utilidades; debe proporcionar un buen servicio para atraer y retener al cliente.

Para obtener la institución y mejoramiento de las técnicas operativas fundamentales en la operación del distribuidor, la empresa ofrece y respalda la participación de continuos y diversos programas, tendientes al desarrollo de la misma. En esta sección se trata de los programas que abarcan las principales áreas operativas de:

- Administración del Negocio
- Relaciones Públicas
- Entrenamiento de Ventas

- Iniciación de Operaciones. Proporcionar asesoramiento y ayuda al nuevo Distribuidor, durante su instalación es uno de los servicios que la Empresa considera como un pre-requisito para el logro de ventas y utilidades satisfactorias, desde su iniciación.

Para asegurarse de una instalación apropiada, se sigue un procedimiento que cubre un período de varios meses:

1.- El Gerente proporciona al Distribuidor todos los instrumentos requeridos para su control interno para una operación eficiente. El uso de estos medios se le explica en detalle y se les proporciona toda la ayuda necesaria, durante su instalación.

2.- Los Gerentes Regionales visitan al Distribuidor para asesorarlo en su organización departamental.

3.- A los Distribuidores localizados en mercados de importancia, se les ofrecen los servicios de un especialista en la operación del Distribuidor, quien permanecerá de una a tres semanas en la Empresa, ayudándole en su organización total, si el caso lo requiere.

La relación de estas actividades, de acuerdo con los programas, caen bajo la supervisión del Gerente de Administración.

Para ayudar en forma proseguida al Distribuidor, todas las regiones disponen de un especialista, perfectamente entrenado en la Administración, mismo que se encargará de instalar el Sistema Uniforme - de Contabilidad.

- Determinación de Normas para el Capital.

Se desarrollan guías de normas de capital de acuerdo con los volúmenes previstos de ventas, lo que permite a la Gerencia proporcionar consejos sano acerca de las necesidades de capital que cada Distribuidor necesita para manejar los productos de la Empresa. Se establecen normas para varios sectores del Capital de Trabajo, tales como efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, gastos anticipados, etc. Estos son los montos mínimos del capital recomendado para operar el negocio, en las condiciones actuales del mercado. Dichas normas se revisan periódicamente para comprobar su exactitud.

- ANALISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LOS DISTINTOS DISTRIBUIDORES.

Distribuidor A.

Durante el mes de Julio se llevó a cabo por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas una revisión física de éste distribuidor del cual se hizo un reporte específico cuya conclusión fué que esta distribuidora reportaba gastos muy altos, que en mi opinión no son los propios de su negocio ya que se evaluaron gastos de empresas de la propiedad de R.R. Flores, que mantienen una utilidad sumamente baja del 1.83% sobre las ventas antes de impuestos.

Este distribuidor tiene un capital contable de \$7' 516,000 y tiene un saldo de cartera promedio en los siete meses del año 1986, de \$ 102'000,000. Por lo antes expuesto, el riesgo que está soportando la empresa sobre un crédito sin ninguna proporción al capital del distribuidor, es muy grande, y el riesgo de una pérdida es alto si no se ofrecen garantías proporcionales entre el crédito que otorga la empresa y el capital con que dispone el Distribuidor.

En los siete meses del año, este distribuidor a mantenido una rotación en cartera de 79 días, sin embargo en la revisión a la que hago referencia, la rotación de cartera de este distribuidor es de 48 días, a parte de los 36 días de crédito.

En mi opinión, ni recuperando al 100% los valores de su activo total, la empresa recuperaría su inversión, por lo que se sugiere que se revise objetivamente el contrato de distribución, y se les exija una garantía adicional firmada en lo personal por la cabeza del negocio.

La legislación mercantil en México establece que la responsabili-



dad de un accionista o propietario de una parte de los bienes sociales de una empresa, solamente es responsable hasta el monto de su inversión (siempre y cuando no exista fraude).

SUGERENCIA:

Establecer todas las garantías necesarias para salvaguardar los intereses de la empresa antes de cualquier decisión.

Es necesario que además de las garantías otorgadas a la empresa, incrementen el capital propio para mantener una relación más empresarial y dejar el Paternalismo.

Ejercer una revisión periódica a sus Estados Financieros con el fin de tener un mayor control en las operaciones que ellos realizan.

Esto es con el fin de que el Distribuidor no refleje en cuenta de gastos las operaciones realizadas por empresas filiales a éste.

Considero apropiado dada su situación financiera crítica y la necesidad de salvaguardar los intereses de la compañía, tomar las siguientes medidas a reserva de establecer el mejor plan de acción:

1. Solicitar mensualmente, la actualización de sus Estados Financieros, anexando para su caso y comprobación, cuentas colectivas, como son caja-bancos, cuentas por cobrar e inventarios, y con base en ello, tener un mayor control sobre la cartera cobrable del distribuidor.
2. Establecer un plan de ventas proporcional a su situación financiera, y venderle únicamente lo que tenga respaldo para soportar el crédito.
3. El saldo de este distribuidor deberá ser cubierto en un plazo máximo de 50 días, según convenio relizado por los Directivos de la empresa y los Ejecutivos de la Distribuidora.

Distribuidor B.

Este distribuidor tiene un promedio de atraso de 554 días, su saldo vencido es de 6'068,000. que no han querido reconocer, debido a que no cuentan con los registros correspondientes a tal adeudo, se ha optado por recuperar tal adeudo por medio de visitas personales a las personas adecuados para su análisis y solición.

SUGERENCIA.

Se recomienda evaluar por parte del departamento de ventas la conveniencia de operar con éste distribuidor, y de ser así establecer con él un plan de mercadeo en donde se manifieste los plazos y los términos de venta.

Distribuidor C.

Este distribuidor es al más importante de todos, por lo que se analizará más afondo en el Tema 4.

Distribuidor D.

Con este distribuidor no existe contrato de distribución firmado, su posición financiera es satisfactoria y tiene utilidades razonables a su giro, su índice de solvencia es de 1.19 al 1º de marzo de 1986, sus gastos personales representan el 69.8 de la utilidad bruta, y los resultados de 3 meses equivalen a 4.71% sobre ventas. Tiene un promedio de 7.4 días de atraso que equivalen a 2'202,800.

Se le otorga un crédito promedio mensual de 15'000,000.

SUGERENCIA.

Establecer una sociedad persona moral para la distribución de los productos, lo que dará la ventaja fiscal de dividir más adecuadamente su carga fiscal. y Establecer el contrato de Distribución.

Distribuidor E.

Este Distribuidor ha utilizado un crédito hasta de \$70'000,000. aproximadamente, su comportamiento ha sido razonable, su índice de solvencia es equivalente a .98 a 1, sus pasivos son aproximadamente diez veces más que su capital contable, según información presentada de sus Estados financieros a Diciembre de 1985, mantienen utilidades muy bajas, es decir no equivalen al 1%, mantenido mucho capital ocioso en bancos, pagan a su vencimiento según fecha de factura, con un crédito de 30 días.

SUGERENCIA.

Establecer el contrato de distribución de acuerdo a la nueva sociedad, exigirle garantías por el crédito que se le está otorgando por un mínimo de \$50'000,000.

Distribuidor F.

A este distribuidor se le ha otorgado un crédito hasta de \$ 140'00,000.

Su capital contable en mayo de 1986 es de \$ 4'006,000, lo que en mi opinión resulta increíble para el crédito promedio que se le está otorgando.

La suma de sus activos es de \$ 70'140,000, tiene pérdida en operación de \$ 765,000.

Por lo antes expuesto el riesgo que se corre es sumamente alto, por lo que se sugiere tomar acción inmediata para obtener garantías suficientes por el crédito que se le está dando.

Es el distribuidor más problemático de todos, que durante el año tiene la rotación más alta de 80 días, su promedio de atraso es de 43, se le ha concedido un plazo de crédito de 36 días.

SUGERENCIA:

Obtener garantías y una vez obtenidas realizar una auditoría para conocer la situación que guarda este distribuidor.

Cargar intereses moratorios por el retraso, y exigir el cumplimiento de las obligaciones que con éste distribuidor se contraigan.

Dadas las circunstancias deberá incrementar su capital con dinero fresco.

Involucrar a uno de los ejecutivos de ésta distribuidora, en la otorgación de las garantías y solicitar el cumplimiento de las garantías ofrecidas en el contrato de distribución.

Distribuidor G.

Actualmente a éste distribuidor se le otorga un crédito promedio de \$ 75' 000,000. tiene una rotación de su cartera de 54 días, su crédito es de 45 días, por lo que sus retrasos equivalen a un promedio de 9 días, éste distribuidor es una de los mejores que tiene la empresa.

A la fecha se le ha solicitado que nos proporcione sus estados financieros para determinar su posición económica y financiera, sin haber obtenido una respuesta, además de lo antes expuesto, no existe contrato de distribución firmado.

SUGERENCIA.

A pesar de que es un distribuidor que realiza sus pagos al vencimiento, se le otorgará cierto crédito, será necesario conocer su situación financiera, para establecer las condiciones en que operará dicho crédito, según la evaluación final.

Distribuidor H.

Este distribuidor, fué constituido en julio de 1985 con un capital social de \$ 500,000. Es un distribuidor que ha mantenido una situación financiera estable, cuenta con las instalaciones adecuadas para ejercer la distribución de los productos de la empresa, es un distribuidor que a través del año a aumentado sus compras en proporciones muy grandes, a mediados de 1986 contaba con un crédito comercial de aproximadamente \$ 130'000,000. y actualmente al cierre del mes de Noviembre de 1986 tiene un crédito comercial de aproximadamente \$ 240'000,000. lo que equivale a un 85% más, considerando que los efectos inflacionarios repercuten a éste porcentaje, el volumen adquirido por éste distribuidor en tonelaje equivale aproximadamente en un 48% más.

Siendo para la empresa bueno al concederles un crédito comercial mayor. Por otro lado el distribuidor no ha presentado información alguna sobre su situación financiera.

SUGERENCIA.

El distribuidor deberá presentar los estados financieros actualizados, con el fin de determinar si el crédito que se le ha otorgado es el adecuado según su capacidad y según las garantías que puedan amparar el crédito concedido.

Distribuidor I.

A éste distribuidor se le ha otorgado actualmente un crédito de aproximadamente 22' 000,000, mismo que ya tiene vencido, esto es al 15 de Diciembre de 1986, a pesar de que es un distribuidor nuevo, a mantenido esta situación, se estableció como garantía del crédito, una carta de crédito con el Banco Internacional, hasta 10' 000,000. mismo que no se ha podido cobrar, debido a que el el Distribuidor no tiene la suficiente solvencia económica, para pagarle al banco, anteriormente se había elaborado otra carta de crédito, (LA-INICIAL), por \$ 5' 000,000, la cual se usó, y el banco si nos pagó la cantidad correspondiente a los importes de las facturas originales del distribuidor, que se encuentran en poder del banco, junto con una letra de cambio para hacer efectivo el cobro posterior al dsitribuidor.

SUGERENCIA.

Debido a que se le dieron facilidades para pagar saldos vencidos sin hacerle cargos correspondientes a intereses moratorios, es recomendable cancelar la realación, o mejor dicho cancelar el contrato de distribución, obteniendo las garantías necesarias para que se liquide sin ningún riesgo el crédito concedido.

- Asesoramiento en la Operación.

La empresa, por una parte, busca desarrollar e implementar programas encaminados a la superación de los Distribuidores, a través de prácticas mejoradas de operación. El tipo de guía en sus operaciones depende del problema o los problemas de cada Distribuidor; ya sea que estén relacionados con sus volúmenes de ventas, sus resultados de utilidades, o ambas cosas a la vez.

La empresa trabaja muy de cerca con aquellos Distribuidores que requieren ayuda, proporcionándoles asesoramiento a través de los elementos que contribuyan a mejorar su operación, tales como:

- 1.- El Reporte de Tendencias del Distribuidor, encaminado a ayudar al Distribuidor para que descubra y corrija condiciones anormales. Muestra al Distribuidor sus puntos fuertes y débiles en todas las fases de su operación, mes a mes y año con año, así como los promedios alcanzados por otros Distribuidores comparables que operen en la misma área.
- 2.- Control Diario de Operaciones. Esta es una ayuda operacional diseñada para mantener alerta a la Gerencia, diariamente, del progreso o estancamiento que se observa, en comparación con los objetivos establecidos para el mes, en cuanto a la venta y utilidades.
- 3.- Especialistas en la Operación de Distribuidores. Tales especialistas ejercen en Distribuidores importantes. Proporcionan guía operacional a aquellos Distribuidores incapaces de obtener volúmenes competitivos de ventas, o de operar con utilidades razonables.
- 4.- Conferencias sobre Administración Financiera. Son éstas conferencias de cinco días de duración, que se ofrecen a los Distribuidores y/o a sus Gerentes Generales en las diferentes regiones.



Tratan de análisis de las funciones operativas, su mejoramiento y/o corrección, con miras a aumentar la productividad económica del - Distribuidor.

5.- Juntas para Revisar las Responsabilidades de Ventas. Tienen por objeto que el Distribuidor comprenda lo que representa la planeación de su potencial, y cómo puede ser alcanzado mediante la superación de sus sistemas internos.

6.- Programa de Escrutinio del Distribuidor. En el caso de Distribuidores selectos, consiste en un análisis de la operación total de su Empresa. Tras de ser discutido con el Distribuidor, se confirman por escrito los acuerdos y convenios a que haya lugar. A los seis meses se hace una nueva junta de prosecución y evaluación, en la cual se determinan los lineamientos para acción futura, en caso de que éstos sean necesarios para lograr los objetivos.

7.- Auditorías Uniformes. Pueden obtener lo servicios de un especialista en Administración de la empresa para llevar a cabo auditorías, supervisar y recomendar correcciones en los sistemas contables del Distribuidor.

- Financiamiento al Distribuidor.

Es necesario que la Empresa otorgue un crédito comercial al conceder la Distribución a terceras personas, que éstos ofrezcan garantías y las condiciones necesarias como el tener instalaciones y recursos financieros necesarios y adecuados. También es necesario extender a los distribuidores toda la ayuda financiera, para proporcionarles una sólida base financiera para facilitarles la venta de los productos.

Por lo que es conveniente llevar a cabo para tal efecto, lo siguiente:

- Inversiones en Inventarios.- Si el Distribuidor no está suficientemente capitalizado y no obtiene suficientes utilidades, o - ambas cosas, para tener suficiente efectivo disponible para pago de las unidades en el momento de su entrega.

Generalmente el plan de consignación debe ser utilizado solamente en situaciones excepcionales y si las condiciones del mercado lo justifican. En circunstancias normales, los Distribuidores deben estar fuertes económicamente para pagar los vehículos en su entrega.

- Inversiones en Préstamos de Capital a los Distribuidores.

Para solucionar la escasez de capital en Distribuidores bien administrados y con buen éxito, para permitirles explotar al máximo el - potencial disponible en el mercado. Este tipo de inversión difiere de una inversión en el capital social, en el sentido de que la Empresa no busca una participación en el capital del Distribuidor. Las condiciones de pago del capital y los intereses deben dejar al distribuidor suficiente amplitud en sus operaciones diarias.

- Inversiones en Plan de Piso. Para proporcionar una fuente constante de financiamiento de mayoreo en condiciones competitivas, para aquellos Distribuidores que, aún cuando están suficientemente capitalizados para tener instalaciones adecuadas y manejar sus operaciones diarias normales, sin embargo, les hagan falta fondos para financiar adecuados niveles de inventarios. La empresa invertirá en créditos de mayoreo solamente cuando otras fuentes de fondos en condiciones competitivas o razonables, no están disponibles.

- Inversiones en Financiamiento de Menudeo, con objeto de facilitar las compras de menudeo; para aumentar el potencial de mercado como resultado de un público comprador más amplio obtenido por medio de financiamiento de menudeo; para proporcionar utilidad adicional a los Distribuidores por medio de un ingreso financiero.

- Proporcionará ayuda a Distribuidores para obtener crédito externo y técnicas financieras apoyando a los Distribuidores en negociaciones con fuentes financieras externas sin crear, sin embargo la impresión que mantendrá un Distribuidor en los negocios para siempre, sin importar cuales sean las circunstancias, por medio de la instalación y operación del Sistema de Contabilidad Uniforme, por medio de recomendaciones generales al Distribuidor para la buena administración financiera del negocio en particular.

COMPANÍA PRODUCTORA DE JAMON, CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS

ANALISIS DE SUS ESTADOS FINANCIEROS

\* \* \* \* \*

31 DE DICIEMBRE DE 1985 Y 1984

17 de febrero de 1986.

A los Accionistas de la Empresa.

Se han examinado los balances generales de la Compañía Productora de Jamón, Carnes frías y Embutidos, al 31 de diciembre de 1985 y de 1984, y los estados de resultados, de cambios en la inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera - sobre la base de efectivo que les son relativos por los años que terminaron en esas fechas.

Nuestros exámenes se efectuaron de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y por consiguiente incluyeron las pruebas selectivas de la contabilidad y los otros procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Como se menciona en la Nota 1, los estados financieros adjuntos no reflejan los efectos de la inflación en la información financiera tal como lo requieren los principios de contabilidad generalmente aceptados, pues están preparados sobre la base de valor histórico original y por ese solo hecho en mi opinión, no presentan la situación financiera de la Empresa al 31 de diciembre de 1985 y de 1984, ni el resultado de sus operaciones, ni los cambios en su situación financiera por los años que terminaron en esas fechas. No es práctico determinar el importe del efecto resultante de la falta de reconocimiento de la inflación en los estados financieros adjuntos.

En mi opinión la información financiera contenida en los estados adjuntos está presentada razonablemente conforme a las bases que sirvieron para su preparación y que se describen en la Nota 1, las cuales fueron aplicadas en forma consistente.

Informe al 17 de febrero de 1986.

A la Asamblea de Accionistas de la Empresa.

Se ha examinado el balance general de la empresa Productora de Carnes frías y Embutidos al 31 de diciembre de 1985 y los estados de resultados, de cambios en la inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera sobre la base de efectivo que le son relativos por el año que terminó en esa fecha. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y por consiguiente incluyó las pruebas selectivas de la contabilidad y los otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias y recabé la información que consideré necesaria respecto a las operaciones de la sociedad.

Como se indica en la Nota 1, los estados financieros adjuntos no reflejan los efectos de la inflación financiera tal como lo requieren los principios de contabilidad generalmente aceptados, pues están preparados sobre la base de valor histórico original, y no es práctico determinar el importe del efecto resultante de la falta de reconocimiento de la inflación en dichos estados financieros.

En mi oposición, como consecuencia de lo explicado en el párrafo anterior, los estados financieros adjuntos, los cuales fueron preparados por la Administración de la compañía, no presentan razonablemente, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, la situación financiera por el año que terminó en esa fecha, por lo que me limito a someterlos a la consideración de la Asamblea General de Accionistas.

En mi opinión, la información financiera contenida en los estados adjuntos está presentada razonablemente conforme a las bases que sirvieron para su preparación y que se describen en la Nota 1, las cuales fueron aplicadas en forma consistente con las del año anterior.



EMPRESA PRODUCTORA DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOSBALANCE GENERALMiles de pesos

	<u>31 de diciembre de</u>	
<u>Activo</u>	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Activo circulante:		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 744,680	\$ 230,547
Cuentas por cobrar (Nota 3)	<u>1,763,043</u>	<u>1,126,318</u>
Inventarios (Nota 6):		
Productos terminados	146,817	113,055
Materias primas	543,606	295,405
Material de empaque	89,596	98,218
Estimación para inventarios obsoletos	<u>(1,067)</u>	<u>(1,387)</u>
	<u>778,952</u>	<u>505,291</u>
Gastos pagados por anticipado	374,852	172,597
Suma el activo circulante	<u>3,661,527</u>	<u>2,034,753</u>
Inmuebles, maquinaria y equipo - Neto (Notas 5 y 6)	<u>809,148</u>	<u>548,953</u>
	<u>\$ 4,470,675</u>	<u>\$ 2,583,706</u>
	=====	=====
<u>Pasivo e inversión de los accionistas</u>		
Pasivo a corto plazo:		
Préstamos bancarios (Nota 6)	\$ 465,774	\$ 152,142
Cuentas x pagar y gastos acumulados	457,272	361,597
Cuentas x pagar a compañías afiliadas (Nota 4)	384,425	68,323
Participación de los trabajadores en la utilidad por pagar.	210,425	106,085
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad diferidos.	<u>468,522</u>	<u>250,704</u>
Suma el pasivo a corto plazo	<u>1,986,418</u>	<u>930,851</u>
Préstamos bancarios a plazo mayor de un año (Nota 6)		<u>118,810</u>
Estimación para primas de antigüedad y separación.	<u>124,812</u>	<u>65,267</u>
Inversión de los accionistas (Nota 7):		
Capital social	52,000	52,000
Utilidades acumuladas	<u>2,307,445</u>	<u>1,408,778</u>
	2,359,445	1,460,778
Evento posterior (Nota 7)	<u>\$ 4,470,675</u>	<u>\$ 2,583,706</u>
	=====	=====

Las ocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

EMPRESA PRODUCTORA DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOSESTADO DE RESULTADOSMiles de pesos

	<u>Año que terminó el</u> <u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Ventas netas (Nota 3)	<u>\$12,449,992</u>	<u>\$ 7,511,622</u>
Costo y gastos:		
Costo de ventas	7,712,719	4,704,431
Gastos de venta, generales y de administración	1,877,753	975,411
Servicios técnicos acreditados a - la Empresa	373,500	112,674
Gastos financieros	17,560	26,681
Otros (ingresos) gastos Neto	<u>(10,284)</u>	<u>(36,928)</u>
	<u>9,971,248</u>	<u>5,783,269</u>
Utilidad antes de las provisiones - siguientes	<u>2,478,744</u>	<u>1,728,353</u>
Provisiones para:		
Impuesto sobre la renta (Nota 8):		
Causado	482,257	438,263
Diferido	9,813	34,990
	<u>212,196</u>	<u>138,367</u>
	<u>902,458</u>	<u>760,326</u>
Utilidad neta del año	<u>\$ 1,576,286</u>	<u>\$ 968,027</u>

Las ocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados - -  
financieros.

COMPANÍA PRODUCTORA DE JAMON, CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS  
Miles de pesos

	<u>Capital Social</u>	<u>Reserva Legal</u>	<u>Utilidades acumuladas</u>	
			<u>Sin aplicar</u>	<u>Total</u>
Saldos al 1º de enero de 1984	\$ 52,000	\$ 16,018	\$ 473,206	\$ 489,224
Dividendos pagados			(48,473)	(48,473)
Utilidad neta del año			<u>968,027</u>	<u>968,027</u>
Saldos al 31 de diciembre de 1984	52,000	16,018	1,392,760	1,408,778
Dividendos pagados			(677,619)	(677,619)
Utilidad neta del año			<u>1,576,286</u>	<u>1,576,286</u>
Saldos al 31 de diciembre de 1985	\$ 52,000 =====	\$ 16,018 =====	\$ 2,291,427 =====	\$ 2,307,445 =====

Las ocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

EMPRESA PRODUCTORA DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOSESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIONFINANCIERA SOBRE LA BASE DE EFECTIVOMiles de pesos

	<u>Año que terminó el</u>	
	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>
<u>Fuentes de Efectivo:</u>		
Efectivo generado por las operaciones:		
Utilidad neta	\$ 1,576,286	\$ 968,027
Cargos (créditos) que no afectaron efectivo en el ejercicio:		
Depreciación y amortización	99,354	48,494
Estimación para cuentas incobrables, - - inventarios obsoletos y primas de antigüedad y separación	81,608	37,166
Impuesto sobre la renta y participación de utilidades diferidos.	217,818	218,686
Variación en cuentas por cobrar y por pagar y pasivos acumulados.	<u>(416,332)</u>	<u>(724,137)</u>
Efectivo generado por las operaciones del año.	1,558,734	548,236
Financiamiento y otras fuentes de - efectivo:		
Préstamos bancarios obtenidos.	2,440,000	270,952
Ventas de equipo.	2,536	1,625
	<u>4,001,270</u>	<u>820,813</u>
<u>Aplicaciones de efectivo:</u>		
<u>Inversiones:</u>		
Adquisición de inmuebles, maquinaria - y equipo.	362,085	342,540
Gastos anticipados.	202,255	123,358
<u>Amortización de financiamiento y otros:</u>		
Pago de préstamos bancarios.	2,245,178	257,249
Pago de dividendos.	677,619	48,473
	<u>3,487,137</u>	<u>771,620</u>
Aumento en efectivo e inversiones - temporales.	514,133	49,193
Efectivo e inversiones temporales al - principio del año.	<u>230,547</u>	<u>181,354</u>
Efectivo e inversiones temporales al - fin del año.	\$ 744,680	\$ 230,547
	*****	*****

Las ocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS

31 DE DICIEMBRE DE 1985 Y DE 1984

(Cifras expresadas en miles, excepto tipos de cambio)

NOTA 1.- RESUMEN DE POLITICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS:

La principal actividad de la compañía es la producción y venta de jamón, carnes frías y embutidos.

Los estados financieros que acompañan se han preparado sobre la base de costo histórico y no reflejan los efectos de la inflación como lo requieren los principios de contabilidad generalmente aceptados.

A continuación se resumen las bases sobre las cuales fueron preparados:

- a. Los inventarios se expresan al costo promedio, el cual no excede al valor de mercado.
  - b. Los inmuebles, maquinaria y equipo se expresan a su costo de adquisición y la depreciación se calcula por el método de línea recta de acuerdo con las tasas que se indican en la Nota 5 aplicadas a los saldos finales de las cuentas relativas de activo.
  - c. El impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en la utilidad cargados a los resultados del año se registran por el método de impuestos diferidos.
  - d. Las primas de antigüedad que los trabajadores tienen derecho a percibir al terminar la relación laboral después de 15 años de servicios se reconocen como costo de los años en que se presentan tales servicios. Al 31 de diciembre de 1985, la compañía tenía registrado un pasivo de \$ 39,570 en 1985 y de \$ 30,896 en 1984 con base en los sueldos aplicables en esas fechas.
- Los demás pagos basados en antigüedad a que pueden tener derecho

los trabajadores en caso de separación o muerte, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, se llevan a resultados en el año en que se vuelven exigibles; excepto por una provisión parcial para — este propósito de \$ 85,242 al 31 de diciembre de 1985, y de \$ 34,371 en 1984.

e. Las operaciones en monedas extranjeras se registran a los tipos de cambio vigentes en las fechas de su concertación.

Los activos y pasivos en dichas monedas se expresan en moneda nacional a los tipos de cambio vigentes a la fecha del balance general. Las diferencias motivadas por fluctuaciones en los tipos de cambio entre las fechas de concertación de las transacciones y su liquidación o valuación al cierre del ejercicio se aplican a los resultados.

#### NOTA 2.- ACTIVOS Y PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA:

El régimen cambiario a partir de julio de 1985, permite el funcionamiento paralelo de mercados de dólares controlados y de casa de cambio. El tipo de cambio controlado es fijado por el Banco de México considerando la oferta y demanda de divisas del mercado controlado, los niveles de reservas internacionales, evolución interna y externa de los precios y otros factores. En términos generales, se canalizan a través del mercado controlado las divisas generadas por exportación de mercancías y por financiamientos recibidos de instituciones financieras del extranjero.

El tipo de cambio es fijado por el juego de la oferta y la demanda.

Al 31 de diciembre de 1985, la compañía tenía los siguientes activos y pasivos en dólares, clasificados de acuerdo con el tipo de - -

cambio que les corresponde:

	<u>Activos</u>	<u>Pasivos</u>
Controlado (\$370.80 por dólar)	---	190
Casa de cambio (\$ 445.00 por dólar)	334	10

AL 17 de febrero de 1986, fecha de emisión de los estados financieros dictaminados, los tipos de cambio fueron \$ 424.00 el dólar - controlado y \$ 473.00 el dólar casa de cambio.

NOTA 3.- ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR Y OPERACIONES CON CLIENTES PRINCIPALES.

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Operadora de Tiendas de Descuento, S.A. de C.V.	\$ 410,575	\$ 157,529
Distribuidor C	367,173	142,561
Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	72,873	100,129
Alimentos Lawrys, S.A. de C.V. - afiliada.	<u>          </u>	<u>6,250</u>
	\$ 850,621	\$ 406,469
Otros clientes	894,908	672,172
Empleados y otros deudores	21,761	59,600
Impuesto sobre la renta pagada en - exceso.	<u>30,059</u>	<u>          </u>
	1,797,349	1,138,241
Menos - Estimación para cuentas de - cobro dudoso.	<u>34,306</u>	<u>11,923</u>
	<u>\$ 1,763,043</u>	<u>\$ 1,127,318</u>

NOTA 4

Las ventas netas incluyen las siguientes operaciones con clientes importantes:

	<u>Año que terminó el</u> <u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Operadora de Tiendas de Descuento, S.A. de C.V.	\$ 2,388,896	\$ 1,355,494
Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	1,470,720	825,456
Distribuidor C	1,769,772	676,948
Otros clientes	<u>6,820,604</u>	<u>4,653,724</u>
	<u>\$ 12,449,992</u>	<u>\$ 7,511,622</u>

NOTA 5.- ANALISIS DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO:

		<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>*</u>	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Terreno		\$ 1,900	\$ 1,900
Edificio	5%	180,496	126,852
Maquinaria y equipo	8%	504,730	378,430
Muebles y enseres	10%	127,982	82,040
Equipo de transporte	20%	156,075	84,960
Equipo de cómputo	25%	32,762	
Construcciones en proceso		<u>34,374</u>	<u>8,323</u>
		1,038,319	682,505
		<u>(229,171)</u>	<u>(133,552)</u>
		<u>\$ 809,148</u>	<u>\$ 548,953</u>

(\* ) Tasas anuales de depreciación.



NOTA 6.- PRESTAMOS BANCARIOS:

Al 31 de diciembre de 1985, los préstamos bancarios se integran como sigue:

Préstamos directos	\$ 370,774
Saldo del préstamo de habilitación - o avío.	(a) <u>95,000</u>
	<u>\$ 465,774</u>

(a) Está representado por el saldo de un préstamo de de habilitación - o avío con vencimiento en abril de 1986, garantizado por materias primas y materiales presentes y futuros y una hipoteca sobre la - maquinaria y equipo industrial, causa intereses sobre saldos insolutos a razón de 7 puntos arriba del costo porcentual promedio - (CPP). Durante el año que terminó el 31 de diciembre de 1985, la - tasa promedio de interés fué de 54%.

NOTA 7.- INVERSION DE LOS ACCIONISTAS Y EVENTO POSTERIOR:

El capital social está representado por 52 mil acciones comunes - normativas con valor nominal de mil pesos cada una.

Las utilidades acumuladas están sujetas a retención de impuestos a la tasa del 55% al ser distribuidas.

Los dividendos sobre utilidades acumuladas que se pagaron en 1985, fueron deducibles para efectos del cómputo del impuesto sobre la renta (véase Nota 8). Los que se paguen en 1986, también serán - deducibles.

El 30 de enero de 1986 los accionistas de la compañía decretaron un dividendo sobre las utilidades acumuladas y parte de la utilidad neta del año de 1985 por un importe total de \$ 1,103,401.

Al 30 de enero de 1986, del importe total de los dividendos decretados se habían pagado \$ 864,000.

NOTA 8.- IMPUESTO SOBRE LA RENTA:

La provisión para el impuesto sobre la renta no es proporcional (42%) a la utilidad antes de este gravamen, debido principalmente al efecto de las siguientes deducciones de tipo permanente:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Dividendos pagados (Nota 7)	\$ 677,619	\$ 48,469
Deducción adicional Artículo 51	<u>302,426</u>	<u>160,162</u>
	\$ 980,045	\$ 208,631
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
Beneficio fiscal 42%	<u>\$ 411,619</u>	<u>\$ 87,625</u>

DISTRIBUIDOR - C

ANALISIS DE SUS ESTADOS FINANCIEROS

\* \* \* \* \*

31 DE AGOSTO DE 1985 Y DE 1984

4 de abril de 1986.

A los Accionistas de la empresa.

Distribuidor - C

1. Se ha examinado los balances generales del Distribuidor C, al 31 de agosto de 1985 y de 1984, y los estados de resultados, de cambios - en la inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera sobre la base de efectivo que les son relativos por el año y el período de ocho meses, respectivamente, que terminaron en esas fechas. Los exámenes se efectuaron de acuerdo con las normas de - auditoría generalmente aceptadas y por consiguiente incluyeron las pruebas selectivas de la contabilidad y los otros procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.
2. Como se menciona en la Nota 1, los estados financieros de 1985, no reflejan los efectos de la inflación en la información financiera tal como lo requieren los principios de contabilidad generalmente aceptados, pues están preparados sobre la base de valor histórico original modificado parcialmente por el registro del avalúo del equipo de transporte y del equipo de cómputo, así como su - depreciación acumulada y la del año, por lo que en mi opinión, no presentan la situación financiera del Distribuidor al 31 de agosto de 1985, ni el resultado de sus operaciones, ni los - cambios en su situación financiera por el año que terminó en esa fecha. No es práctico determinar el importe del efecto resultante de la falta de reconocimiento de la inflación en los estados financieros adjuntos.

3. Como se describe en la Nota 3 sobre la información financiera, durante el año que terminó el 31 de agosto de 1985, la compañía sufrió una pérdida neta de \$ 14,231,000, y tenía un déficit de \$ 23,763,000 y un exceso de pasivo a corto plazo sobre activos circulantes de \$ 59,847,000; también había perdido más de las dos terceras partes de su capital social legalmente esto es - causa de disolución, la que cualquier interesado puede solicitar sea declarada por las autoridades judiciales. Estas circunstancias entre otras, indican que la compañía tal vez no pueda continuar en existencia, sin embargo, los accionistas de la compañía han manifestado su intención de apoyarla financieramente para que esto no suceda, además de que el superávit por actualización puede ser capitalizado. La información financiera no incluye - ajuste alguno en relación con la recuperación y clasificación de las cuentas de activo o con los importes y clasificación de las cuentas de pasivo que pudieran ser necesarios en caso de que la compañía dejara de operar.

4. En mi opinión, sujeta al efecto en la información financiera relativa al año de 1985 contenida en los estados adjuntos, de aquellos ajustes que pudieran haberse requerido de haberse - conocido el resultado final de la incertidumbre a que se hace referencia en el párrafo 3 anterior, la información financiera al 31 de agosto de 1985 está presentada razonablemente conforme a las bases que sirvieron para su preparación y que se describen en la Nota 1, las cuales fueron aplicadas en forma consistente con las del período anterior.

5. En mi opinión, los estados financieros de 1984, presentan razonablemente la situación financiera del Distribuidor, al 31 de agosto de 1984, así como el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el período de ocho meses - que terminó en esa fecha de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en vigor hasta esa fecha, los cuales - - fueron aplicados en forma consistente con los del período anterior.

DISTRIBUIDOR - C  
B A L A N C E G E N E R A L  
Miles de pesos

	<u>31 de agosto de</u>		<u>31 de agosto de</u>	
	<u>1985</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1984</u>
<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO E INVERSION DE LOS -</u>	
Activo circulante:			<u>ACCIONISTAS</u>	
Efectivo	\$ 900	\$ 14,384	Pasivo a corto plazo	\$ 175,532 \$ 82,247
Cuentas por cobrar:			Cuentas por pagar a-	
Clientes	78,672	31,672	proveedores.	74 749
Estimación para cuentas de			Participación de los traba-	
cobro dudoso.	(3,030)	(1,090)	jadores en la utilidad por	
	<u>\$ 75,642</u>	<u>\$ 30,198</u>	pagar.	184
Deudores diversos y otras			Otras cuentas por pagar y -	
cuentas por cobrar.	9,483	3,981	gastos acumulados.	16,470 11,156
	<u>85,125</u>	<u>34,179</u>		<u>192,076</u> <u>94,336</u>
Inventario de productos			INVERSION DE LOS ACCIONIS-	
para reventa.	34,621	19,141	TAS (Nota 3)	
Pagos anticipados y otros			Capital social	10,000 10,000
activos.	11,583	1,921	Cuperávit por actualiza-	
Suma el activo circulante	<u>132,229</u>	<u>69,625</u>	ción.	43,134 20,450
MOBILIARIO Y EQUIPO			Déficit (Nota 3)	<u>(23,763)</u> <u>(9,532)</u>
Menos depreciación acumu-				29,371 20,918
lada (Nota 2)	89,218	45,629		\$ 221,447 \$ 115,254
	<u>\$ 221,447</u>	<u>\$ 115,254</u>		<u>*****</u> <u>*****</u>
	*****	*****		

Las cinco notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

DISTRIBUIDOR - C  
ESTADO DE RESULTADOS

Miles de pesos

	<u>Año que terminó</u> <u>el 31 de agosto</u>	<u>Período de ocho</u> <u>meses que termi</u> <u>nó el 31 de - -</u> <u>Agosto</u>
Ventas netas	\$ 1,403,274	\$ 498,155
Comisiones ganadas	<u>9,429</u>	<u>6,810</u>
	1,412,703	504,965
Costo de ventas	<u>1,230,448</u>	<u>435,219</u>
	182,255	69,746
Gastos de operación y - administración	206,424	72,280
Otros ingresos	<u>9,938</u>	<u>837</u>
Pérdida antes de la siguiente provisión	(14,231)	(1,697)
Participación de los trabaja- dores en la utilidad fiscal	<u>          </u>	<u>184</u>
Pérdida neta	<u>\$ (14,231)</u>	<u>\$ (1,881)</u>

Las cinco notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.



DISTRIBUIDOR - C  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS

(Nota 5)

Miles de pesos

	<u>Capital social</u>	Superávit <u>por Actualiza ción</u>	<u>Déficit</u>	<u>Total</u>
Saldos al 31 de diciembre de 1983	\$ 60	\$ 9,835	\$ (7,651)	\$ 2,244
Actualización del costo de - equipo de transporte.		20,555		20,555
Aumento del capital social mediante la capitalización del superávit por actuali- zación	9,940	(9,940)		
Pérdida neta del período de ocho meses	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>(1,881)</u>	<u>(1,881)</u>
Saldos al 31 de agosto de - 1984	10,000	20,450	(9,532)	20,918
Actualización del costo del equipo de transporte y equi- po de cómputo		22,684		22,684
Pérdida neta del año	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>(14,231)</u>	<u>(14,231)</u>
Saldos al 31 de agosto de - 1985	<u>\$ 10,000</u>	<u>\$ 43,134</u>	<u>\$(23,763)</u>	<u>\$ 29,371</u>

Las cinco notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

DISTRIBUIDOR - C  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
SOBRE LA BASE DE EFECTIVO  
Miles de pesos

	<u>Año que terminó el</u> <u>31 de agosto de 1985</u>	<u>Período de ocho</u> <u>meses que termi</u> <u>nó el 31 de - -</u> <u>agosto de 1984</u>
		(Nota 5)
<u>Fuentes (aplicaciones de -</u> <u>efectivo</u>		
Efectivo generado por (usado) para las operaciones:		
Pérdida neta	\$ (14,231)	\$ (1,881)
Cargos que no afectaron efectivo en el ejercicio:		
Depreciación	16,323	8,473
Variación en los componentes del capital de trabajo, excepto - - efectivo	<u>21,653</u>	<u>9,084</u>
Efectivo generado por la operacio- nes	23,745	15,676
Ventas de equipo	<u>23,745</u>	<u>215</u>
	23,745	15,891
<u>Aplicaciones de efectivo</u>		
Adquisición de mobiliario y - equipo	<u>37,229</u>	<u>6,915</u>
(Disminución) aumento en efectivo	(13,484)	8,976
Efectivo al principio del período	<u>14,384</u>	<u>5,408</u>
Efectivo al fin del período	<u>\$ 900</u>	<u>\$ 14,384</u>

Las cinco notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

DISTRIBUIDOR - C  
NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
31 DE AGOSTO DE 1985 Y 1984

(Cifras expresadas en miles, excepto tipos de cambio)

NOTA 1.- RESUMEN DE POLITICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS:

La principal actividad de la compañía es la distribución de los productos marca X, al amparo de un contrato de distribución mercantil celebrado con la Empresa.

Los estados financieros que se acompañan se han preparado sobre la base de costo histórico modificado por el registro del avalúo del equipo de transporte y del equipo de cómputo y de su depreciación acumulada y la del año, y no reflejan los efectos de la inflación en forma integral como lo requieren los principios de contabilidad generalmente aceptados.

A continuación se resumen las políticas de contabilidad más importantes:

- a. Los inventarios se expresan al costo, determinado por el método de últimas entradas-primeras salidas (unitario), el cual no excede al valor de mercado.
- b. El mobiliario y equipo se registra inicialmente a su costo de adquisición. El costo del equipo de transporte y del equipo de cómputo se ha actualizado con base en un avalúo practicado por peritos independientes.

La depreciación se calcula por el método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas de los activos, tanto sobre el costo de adquisición como sobre los incrementos por actualización.

Véase Nota 2.

c. El impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en la utilidad se registra conforme de causa, sin reconocer el efecto de las partidas de conciliación temporales entre el - - resultado contable y el fiscal.

NOTA 2.- MOBILIARIO Y EQUIPO:

La compañía sigue la política de actualizar al fin de cada ejercicio el valor del equipo de transporte y del equipo de cómputo, y su depreciación acumulada con base en avalúos practicados por Ainsa - Avalúos, S.A. de C.V. y el aumento en el valor neto de los equipos se ha reconocido como un superávit por actualización. Este superávit no es repartible pero sí puede capitalizarse.

La depreciación sobre el incremento por actualización no tiene efecto para fines del impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en la utilidad.

Después de la actualización anterior, el mobiliario y equipo se integran como se muestran en la siguiente página.

	31 de agosto de				Tasa anual de depre- ciación.
	Costo de - adquisición	Revaluación	Total	Total	
Mobiliario y- eq.de oficina.\$	7,986		\$ 7,986	\$ 2,112	10
Equipo de - - cómputo.	2,065	\$ 741	3,346	2,201	13
Equipo de - - transporte.	<u>55,147</u>	<u>50,537</u>	<u>105,684</u>	<u>47,455</u>	20
	65,738	51,278	117,016	51,768	
Depreciación acumulada.	<u>(22,505)</u>	<u>(5,293)</u>	<u>(27,798)</u>	<u>(6,139)</u>	
	\$ 43,233	\$ 45,985	\$ 89,218	\$ 45,629	

El equipo de transporte está dado en garantía del saldo por pagar.

### NOTA 3.- INVERSION DE LOS ACCIONISTAS:

El capital social de la compañía es variable con un mínimo de \$ 10,000 y un importe máximo ilimitado.

Al 31 de agosto de 1985, el capital social está representado por diez mil acciones comunes nominativas de mil pesos cada una.

El capital social incluye \$ 9,940 de superávit por actualización que se ha capitalizado, el cual estaría sujeto a retención de impuesto en caso de disminución y distribución del capital social.

Durante el año que terminó el 31 de agosto de 1985 se sufrió una pérdida neta de \$ 14,231 y a esa fecha el déficit acumulado ascendía a \$ 23,763. Además, los pasivos a corto plazo exceden a los - activos circulantes en \$59,847. La compañía ha perdido más de --

dos terceras partes de su capital social y legalmente esto es causa de disolución, la que cualquier interesado puede solicitar sea declarada por las autoridades judiciales, sin embargo, los accionistas de la compañía han manifestado su intención de apoyarla financieramente para que esto no suceda, además de que el superávit por actualización puede ser capitalizado.

NOTA 4.- PERDIDAS POR AMORTIZAR:

De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta, la pérdida fiscal de un ejercicio se puede amortizar contra la utilidad gravable del ejercicio inmediato anterior y el remate si lo hubiere contra la utilidad gravable de los cuatro ejercicios siguientes a aquel en que se hubieran incurrido las pérdidas.

La amortización de pérdidas fiscales no tiene efecto en el reparto de utilidades a los trabajadores.

Al 31 de agosto de 1985 existen pérdidas fiscales acumuladas por \$ 25,481 cuyo derecho a ser amortizadas expira el 31 de diciembre de 1989.

NOTA 5.- CAMBIO DE FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO FISCAL:

El 20 de enero de 1984, los accionistas de la compañía aprobaron cambiar la fecha de cierre de los ejercicios fiscales del 31 de diciembre al 31 de agosto de cada año, a partir de 1984. Por lo tanto, los estados financieros adjuntos incluyen las operaciones del año y del período de ocho meses que terminaron el 31 de agosto de 1985 y de 1984, respectivamente.

## D I S T R I B U I D O R "C"

BALANCE GENERAL AL JULIO DE 1986.

A C T I V O P A S I V O

C U E N T A	MES ACTUAL	MES ANTERIOR	VARIACION	C U E N T A	MES ACTUAL	MES ANTERIOR	VARIACION
<b>CIRCULANTE</b>				<b>CIRCULANTE</b>			
Caja	684	954	(270)	PROVEEDORES	285,995	303,433	(16,438)
BANCOS	7,668	8,284	(616)	ACREEDORES DIVERSOS	4,716	13,246	(8,530)
CUENTAS POR COBRAR	152,989	118,965	34,024	IMPUESTOS POR PAGAR	2,180	3,241	(1,061)
NIENOS: RESERVA POR COBRO DUDOSO	(1,089)	(1,089)	---	I.V.A.			
INVENTARIOS	22,612	54,072	(31,460)	ACREEDORES POR REP.DE UTILIDADES	293,891	319,920	(26,029)
DEUDORES DIVERSOS	8,259	20,154	(11,895)				
I.V.A.	(9,072)	1,130	(10,202)	<b>S U M A:</b>			
<b>S U M A:</b>	182,051	202,470	(20,419)				
<b>FIJO:</b>				<b>C A P I T A L:</b>			
EQUIPO DE OFICINA	10,826	10,826	---	CAPITAL SOCIAL	10,000	10,000	---
DEPREC.ACUM.EQUIPO DE OFICINA	(2,036)	(1,997)	(139)	SUPERAVIT X REVALUACION	45,968	45,968	---
EQUIPO DE TRANSPORTE	100,461	100,461	---	RESULTADO EJERCICIO 1982-1983	(7,651)	(7,651)	---
DEPREC.ACUM.EQ.DE TRANSPORTE	(23,762)	(22,801)	(961)	RESULTADO DEL EJERCICIO 1984	(1,881)	(1,881)	---
EQUIPO DE COMPUTACION	5,764	5,764	---	RESULTADO DEL EJERCICIO 1984-1985	9,349	9,349	---
DEPREC.ACUM.EQ. DE COMPUTACION	(2,335)	(2,185)	(150)	RESULTADO DEL EJERCICIO 1985-1986	(62,296)	(66,245)	4,049
REVALUACION DE ACTIVO FIJO	5,518	5,518	---	<b>S U M A:</b>	(6,411)	(10,460)	4,049
DEPREC.ACUM.X REV.ACT. FIJO	---	---	---				
EQUIPO DE TIENDA	1,182	1,182	---				
DEPREC.ACUM. EQ. DE TIENDA	(78)	(70)	(8)				
<b>S U M A:</b>	95,440	96,698	(1,258)				
<b>DIFERIDO:</b>							
INSTALACION	2,780	2,780	---				
AMORT.ACUM. DE INSTALACION	---	---	---				
MEJORAS A INMUEBLES	5,785	5,785	---				
AMORT.ACUM.MEJORAS A INMUEBLES	(430)	(430)	---				
SEGUROS PAGADOS PRO ANTICIPADO	---	---	---				
DEPOSITOS EN GARANTIA	1,854	2,157	(303)				
<b>S U M A:</b>	9,989	10,292	(303)				
<b>SUMA EL ACTIVO:</b>	287,480	309,460	(21,980)	<b>SUMAN PASIVO Y CAPITAL:</b>	287,480	309,460	(21,980)

Como ustedes habran observado los resultados financieros que mostró el Distribuidor C en los años relativos a 1984 y 1985 no son satisfactorios, y no son en mi opinión reales, debido a que este Distribuidor a mantenido siempre saldos muy vencidos hasta un promedio de \$ 120,000,000 a más de 30 días. Si analizamos los estados financieros del Distribuidor C al cierre del mes de julio de 1986, se observa que el Distribuidor cuenta con un capital de trabajo de tan solo el 0.6%, es decir que solamente tiene el 60% para cubrir el 100% de sus obligaciones a corto plazo, es decir, es insolvente, por otro lado si analizamos sus estados financieros, el Distribuidor debe a la empresa a la fecha mencionada \$ 285'996,000.00 que deberá liquidar en los próximos 30 días, el cual es el plazo de crédito que tiene, por otro lado sus activos cuentan con un total de cartera por recuperar en los próximos días de \$ 152 millones, en Bancos de \$ 7'668,000.00, y sus inventarios con \$ 22 millones en su totalidad suman aproximadamente \$ 183 millones, si ésta cantidad la comparamos con el total que tiene en la cuenta de proveedores, existe una - diferencia en contra de aproximadamente \$ 102 millones de pesos que no estan reflejados en alguna partida del Balance General. Tuve -- una conversación con el Director Financiero y Administrativo de la Distribuidora al respecto, y él me mencionó lo siguiente: Que la Empresa ha obligado a la Distribuidora a mantener esos saldos vencidos tan elevados, debido a que ellos de alguna forma tienen que financiarse para realizar las operaciones cotidianas sin las cuales la Distribuidora podría operar, la diferencia registrada anteriormente esta reflejada, dice el Director, en cuentas de -- gastos por lo que es lo mismo en cuenta de resultados, debido a que la empresa solamente le otorga el 10% sobre precio de lista,



el cual él considera injustificable y absurdo, dice que con un 10% la distribuidora no puede operar con utilidades, por lo que se refleja una pérdida en el mes de julio de 1986 de \$ 6'411,000.00, por otro lado, un servidor a estado al pendiente de los movimientos registrados por el Distribuidor, que tiene que ver con la siguiente pregunta que le hice al Director, ¿Porqué si la distribuidora trabaja con pérdidas no la disuelve?, a lo que él contestó con evasivas. Lo cierto de esto es que los Directivos de la distribuidora han creado su propia empresa denominada UNIFRISCO con "Capital Propio", ése capital es de la empresa y es resultado precisamente de la - diferencia mencionada anteriormente, es decir que se han financiado sin ningún costo con dinero de la empresa, y por si fuera poco, - todos los gastos realizados por las empresas que ellos han creado, los reflejan en la cuenta de resultados de la Distribuidora, por lo que siempre presenta pérdida, fue tal el problema suscitado por ésta situación que el día 24 de octubre de 1986 se celebró ante un abogado en la Ciudad de México un convenio de reconocimiento de adeudo en donde las partes mostraron su conformidad ante los saldos presentados al corte de esa fecha, el cual se menciona en la siguiente hoja.

CONVENIO DE RECONOCIMIENTO DE ADEUDO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA, S.A. REPRESENTADA POR J.S.T. EN SU CARACTER DE DIRECTOR FINANCIERO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA ACREEDORA", Y POR OTRA EL DISTRIBUIDOR C, REPRESENTADA POR EL SEÑOR R.R. FLORES EN SU CARACTER DE ADMINISTRADOR UNICO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA DEUDORA", Y QUE CELEBRAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES:

Declara LA ACREEDORA:

I.- Que su principal actividad es la fabricación y producción de carnes frías.

II.- Que para la venta de los productos lo hace directamente y/o a través de distribuidores no exclusivos.

III.- Que a través del tiempo ha entregado sus productos para su distribución a través del Distribuidor C, quien adeuda sumas importantes que hasta la fecha no le han sido cubiertas.

Declara LA DEUDORA:

IV.- Que es una sociedad constituida de acuerdo con las leyes de la República Mexicana y que su principal actividad es la de actuar como distribuidor de los productos que la empresa fabrica.

V.- Que tiene deseos de liquidar el adeudo que tiene con la empresa para lo que pone todo su esfuerzo y empeño para lograrlo.

Expuesto lo anterior, las partes otorgan las siguientes:

CLAUSULAS:

PRIMERA.- LA DEUDORA reconoce adeudar a LA ACREEDORA la cantidad de \$ 224'188,729.00 (DOSCIENTOS VEINTICUATRO MILLONES CIENTO OCHENTA Y OCHO MIL SETECIENTOS VEINTINUEVE PESOS 00/100 M.N.).

SEGUNDA.- De la cantidad mencionada en la Cláusula Primera a

ésta fecha tiene un saldo vencido por la cantidad de \$103'967,258.00 - (CIENTO TRES MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y SIETE MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS 00/100 M.N.) y que para documentar éste - arreglo en esa fecha suscribe la deudora un pagaré en favor de la acreedora con la orden incondicional de pago y que será pagado - mediante pagos parciales semanales de \$ 5'000,000.00 (CINCO - - MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.) cada uno contados a partir del lunes 3 de noviembre del año en curso y así sucesivamente hasta el - - lunes 23 de marzo de 1987, cuyo pago será por la cantidad de - - \$ 3'967,258.00 (TRES MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y SIETE MIL - - DOSCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS 00/100 M.N.).

El pago lo hará la deudora en el domicilio de la acreedora.

TERCERA.- De la diferencia entre el adeudo total a ésta fecha y el saldo vencido, las partes manifiestan su conformidad de ajustar algunas diferencias entre créditos y cargos que recíprocamente se han hecho la acreedora a la deudora y viceversa. Esta diferencia de importes entre adeudo y saldo vencido formará un crédito revolvente, mismo que deberá ser pagado por la deudora a la acreedora en plazos que en ningún caso excederán de 30 días a partir de la fecha de facturación.

CUARTA.- Las partes manifiestan que el presente convenio no se encuentra afectado de nulidad por error, dolo o lesión y manifiestan su conformidad en todo lo que han manifestado por ser cierto en su totalidad su contenido.

QUINTA.- Las partes manifiestan su conformidad para que en un plazo que no exceda del próximo 29 de octubre del año en curso, se celebran los convenios y/o contratos que al efecto se regularán - para establecer las reglas en las que en el futuro establecerán sus relaciones comerciales.

SEXTA.- Para la interpretación y cumplimiento del presente convenio las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales de la Ciudad de Naucalpan, Edo. de México, renunciando al fuero que por su domicilio actual y futuro les pudiera corresponder.

Enteradas las partes del alcance y contenido de todas y cada una de las Cláusulas que integran el presente convenio, los firman de conformidad en la Ciudad de México, D.F. a los 24 días del mes de octubre de 1986.

LA ACREEDORA

LA DEUDORA

LA EMPRESA, S.A. J.S.T.

DISTRIBUIDOR C. R.R. FLORES.

De acuerdo a lo pactado en el convenio celebrado el día 24 de octubre de 1986 ante el abogado Luis Barona, se suscribió un - - Pagaré por el total adeudado y las condiciones en las que deberá liquidar su adeudo.

Si ustedes analizan el pagaré, se darán cuenta de que el - - Distribuidor corrió con una gran suerte debido a que no se le cobró intereses moratorios sobre los saldos que pertenecen a la empresa de esa fecha hasta más de un mes atrás, es ilógico e incomprensible que la empresa regale el dinero de esa manera, solamente el Distribuidor con esos \$ 103 millones de pesos, metiéndolos a la mejor inversión paga los \$ 5 millones semanales según lo establecido en el pagaré, ésto con la condición de que se pongan al corriente en sus pagos sucesivos, es decir pagar al vencimiento, y sin - - embargo al cierre del ejercicio fiscal en diciembre de 1986 mantiene saldos vencidos por \$ 60 millones aproximadamente, sugerencias que se han hecho por mi parte no se han llevado a cabo, por lo que me atrevo a decir que la empresa no cuenta con una directiva conciente e inteligente, no cuenta con la suficiente administración financiera para rendir frutos, esa es la verdad. Si la empresa en cuanto a este Distribuidor, invirtiera los \$ 224 millones en otras inversiones, financieramente hablando le reeditaría mayores ganancias, es necesario tomar una buena decisión en el curso que deberá seguirse para evitar más pérdidas de la empresa.

P A G A R E

Por éste pagaré nos obligamos a pagar incondicionalmente a la orden de la Empresa, S.A. en la Ciudad de México, D.F. a la elección del beneficiario la cantidad de \$ 103'967,258.00 (CIENTO TRES -- MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y SIETE MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS 00/100 M.N.) en las siguientes fechas:

\$ 5'000,000.00 el 3 de noviembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 10 de noviembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 17 de noviembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 24 de noviembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 1º de diciembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 8 de diciembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 15 de diciembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 22 de diciembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 29 de diciembre de 1986.  
\$ 5'000,000.00 el 5 de enero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 12 de enero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 19 de enero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 26 de enero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 2 de febrero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 9 de febrero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 16 de febrero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 23 de febrero de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 2 de marzo de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 9 de marzo de 1987.  
\$ 5'000,000.00 el 16 de marzo de 1987.  
\$ 3'967,258.00 el 23 de marzo de 1987.

Para la ejecución de éste pagaré el suscriptor se someterá a la jurisdicción de los Tribunales de la Ciudad de Naucalpan, Edo. de México o de la Ciudad de México, D.F. indistintamente a elección del beneficiario.

México, D.F. a 24 de octubre de 1986.

POR AVAL:

I. Schauwecker.

SUSCRIPTOR:

Distribuidor C. R.R. Flores.

## CONCLUSIONES

La empresa Productora de Carnes Frías y Embutidos, es una - empresa joven constituida en el año de 1968, es decir tiene 19 años de operar, es una empresa de capital Inglés, la empresa ha crecido enormemente por lo que ha tenido que realizar cambios en los sistemas y procedimientos en forma frecuente por lo que a sufrido cierto descontrol por los cambios tan bruscos y rápidos, la red de distribuidores con la que cuenta es inadecuada, es decir, no está bien organizada, carece de sistemas y procedimientos adecuados, la red de distribuidores es de suma importancia para la empresa ya que ellos ocupan entre el 40% y 45% del total de la venta, por lo que se hace necesario la aplicación de los diferentes puntos expuestos en ésta tesis, tanto en el aspecto mercadológico como del financiero, es necesario evaluar las condiciones financieras de cada uno de los distribuidores, para poder establecer los lineamientos adecuados para su operación, y otorgarles las condiciones de crédito más lógicas para su operación sin la necesidad de sufrir, porque ellos no responden como debe ser, es necesario establecer y capacitar ejecutivos concientes y preparados para ejercer un control estricto de las operaciones comerciales y financieras de los distribuidores, no basta solamente un convenio contrato de distribución en donde se indique como debe operar, sino revisar que se lleve a cabo, es decir es necesario realizar auditorias periódicas para no poner en peligro el capital invertido en los distintos distribuidores y realizar las correcciones necesarias para su efecto. Es necesario --

ejercer un control administrativo eficiente, que produzca una red distribuidores sana y productiva, con el fin de ganar mercados lograr una gran solidez financiera tanto para la empresa como para d de distribuidores.

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

- 1.- Centro de Capacitación -  
Tomo I.                   BREVES NOTAS SOBRE LA CONFERENCIA DE MERCADOTECNIA, CELEBRADA EN GINEBRA A MEDIADOS DEL AÑO 1966.
  
- 2.- Centro de Capacitación -  
Tiber # 68  
Fábricas Automex, S.A.    ACTIVIDADES DE MERCADEO Y DE VENTAS DEL GRUPO AUTOMOTRIZ DOMESTICO.
  
- 3.- Escobedo E. José M<sup>a</sup>    ALGUNOS ASPECTOS DE PLANEACION DE UNA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ. ITAM TESIS, 1973.
  
- 4.- MANUALES DE INFORMACION DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS.